



HAL
open science

Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : Le cas des hôtels familiaux au Yucatan

Luis Pech Varguez José

► **To cite this version:**

Luis Pech Varguez José. Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : Le cas des hôtels familiaux au Yucatan. Gestion et management. HEC PARIS, 2003. Français. NNT : 2004EHEC001 . pastel-00918649

HAL Id: pastel-00918649

<https://pastel.hal.science/pastel-00918649>

Submitted on 13 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

THESE

**POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION**

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

**COHERENCE ET COHESION DE L'EQUIPE DE DIRECTION
DANS LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE
LE CAS DES HOTELS FAMILIAUX AU YUCATAN**

Candidat

José Luis PECH VÁRGUEZ

JURY

Président

José Allouche
Professeur, IAE de Paris, Université Paris I

Directeur de thèse

Michel Fiol
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Rapporteurs

Jean-François Chanlat
Professeur, Université Paris IX Dauphine

Yvon Pesqueux
Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

Suffragants

Enrique Cabrero Mendoza
Professeur, Centro de Investigación y Docencia Económica, Mexico

Georges Trépo
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales

2003

Le Groupe HEC n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propre à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à Monsieur Michel FIOLE, mon Directeur de Thèse, pour m'avoir guidé tout au long de ce travail. Ses précieux conseils et les recherches qu'il a menées dans le domaine de la convergence des objectifs ont constitué une riche source d'inspiration pour l'élaboration du cadre conceptuel et la rédaction de la thèse. Je lui suis particulièrement reconnaissant de m'avoir encouragé à collecter et à analyser les données qualitatives qui constituent une validation pour les concepts proposés et les hypothèses. Esprit privilégié au cœur latin, se donnant tout entier. Sa main amie et solidaire occupe une place spéciale dans mon développement professionnel.

Je tiens à remercier à Messieurs Hugues JORDAN et Michel LEBAS pour leurs remarques pertinentes lors de l'élaboration de mon questionnaire d'entretien, des feuilles d'observation et du projet de recherche. Ils ont fortement facilité la conceptualisation de mon travail de recherche.

Je souhaite également remercier Monsieur Jean-Pierre NIOCHE, mon professeur pendant mes premières années de scolarité au Doctorat HEC. C'est grâce à son influence et ses conseils que je n'ai pas abandonné la rédaction d'une thèse en sciences de gestion, au profit d'autres domaines professionnels.

Tous mes remerciements aussi à Monsieur Georges TREPO, professeur au département de Ressources Humaines du Groupe HEC, pour ses conseils, sa disponibilité et son sens de l'écoute, ainsi qu'à Monsieur Marc CHESNEY, pour l'intérêt qu'il a toujours porté à l'Amérique Latine lorsqu'il était Directeur du Doctorat HEC et ses encouragements à reprendre mes études doctorales en France.

Un grand merci aussi à tous ceux qui, à divers égards, m'ont aidé lors de la réalisation de cet ouvrage : Françoise CHEVALIER, Luis Felipe CISNEROS, Fabien De GEUSER, Margarita FIOLE, Alexander NEISS et Graciela SALDAÑA pour leurs encouragements, leurs suggestions de lecture et leur précieux appui.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Mmes. Elisabeth SARTIAUX, Danièle ALIX, Marie-Anne DUREUIL, et Marie-Dominique de SAINT AUBERT pour leur amitié et leur collaboration à créer une atmosphère stimulante au Doctorat HEC.

Un merci particulier à l'équipe de la bibliothèque du Groupe HEC et une mention toute spéciale aux responsables du prêt entre bibliothèques.

Qu'il me soit ici donné l'occasion de remercier particulièrement le Groupe HEC dans sa globalité pour avoir accordé sa confiance à un vieil élève qui s'est toujours senti fier d'y avoir fait ses études de doctorat. Que ce travail soit un témoignage de cette fierté et de la fidélité qui lui est inhérente.

Je voudrais enfin remercier très sincèrement le CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología du Mexique) pour le soutien économique et moral qu'il m'a accordé.

Pour terminer, je tiens profondément à honorer ma famille, mes parents Addy y Eugenio, mon épouse Martha Mercedes ainsi que mes enfants Alicia María, José Luis, Gustavo Adolfo, Addy Eugenia, Patricia y Diana Claudia. Ils sont ma raison de vivre, l'ancre et le nord de mes actes. Je les remercie très sincèrement pour leur amour et leur soutien inconditionnel.

TABLE DES MATIERES

<u>RESUMÉ</u>	2
<u>ABSTRACT</u>	3
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	4
<u>CHAPITRE 1.- LA PROBLEMATIQUE</u>	8
1.1 PERTINENCE DU THEME	9
1.2 IMPORTANCE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE AU MEXIQUE	12
1.3 LES PRINCIPAUX PROBLEMES DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE AU MEXIQUE	13
1.4 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE LA BRANCHE HÔTELIÈRE DU YUCATAN.	17
1.5 ORIGINALITE DU TRAVAIL	21
1.6 LES POSTULATS DE CETTE ETUDE	26
1.7 QUESTIONS DE RECHERCHE	28
1.8 HYPOTHESE DE RECHERCHE	28
<u>CHAPITRE 2. LE CADRE THEORIQUE</u>	29
2.1 LA PREOCCUPATION FONDAMENTALE DU DIRIGEANT	29
2.1.1 La perspective sociologique	31
2.1.2 La perspective managériale	37
2.2 COHERENCE ET COHESION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE	53
2.3 LE CONCEPT DE COHERENCE	61
2.3.1 <u>Différentes interprétations de la cohérence</u>	64
2.3.1.1 La cohérence associée au degré d'identification de l'entreprise par rapport à sa propre vocation	64
2.3.1.2 La cohérence associée à la relation existante entre le discours et les pratiques développées par l'organisation.	65

2.3.1.3	La cohérence associée à l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs supérieurs de l'organisation.	65
2.3.1.4	La cohérence associée à la faculté de conjuguer les différentes opérations d'un organisme en un ensemble unifié.	66
2.3.2	<u>Notre définition de la cohérence</u>	66
2.4	LE CONCEPT DE COHESION	67
2.4.1	<u>Différentes perceptions de la cohésion</u>	68
2.4.1.1	La cohésion associée à la force d'attraction interpersonnelle ou groupale qui maintient unis les membres du groupe.	69
2.4.1.2	La cohésion associée à la conjonction solidaire et harmonieuse des émotions ou des sentiments du groupe.	70
2.4.1.3	La cohésion associée à l'identification ou compromis envers une idée ou une intention partagée.	71
2.4.1.4	La cohésion vue comme le partage des valeurs collectivement acceptées.	72
2.4.1.5	La cohésion en tant que mélange composé d'attributs	73
2.4.2	<u>Concepts associés à la cohésion</u>	73
2.4.2.1	La cohésion et la productivité	74
2.4.2.2	La cohésion et la diversité culturelle des membres du groupe.	76
2.4.2.3	La cohésion et la qualité de l'environnement humain	78
2.4.2.4	La cohésion et la satisfaction que procure le travail	78
2.4.2.5	La cohésion et la confiance organisationnelle.	79
2.4.2.6	La cohésion et ses dangers	79
2.4.3	<u>Les problèmes soulevés par le concept de cohésion</u>	80
2.4.3.1	Une dispersion excessive du terme.	80
2.4.3.2	Confusion entre cohésion et cohérence.	81
2.4.3.3	L'analyse éminemment psychologique de la cohésion et les recherches réalisées au sein de groupes primaires.	83
2.4.4	<u>Notre définition de la cohésion</u>	83
2.5	ELEMENTS AFFECTANT LA COHERENCE ET LA COHESION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE	84

2.5.1	<u>Les différentes perceptions des individus face à une situation analogue.....</u>	85
2.5.2	<u>La prévalence des objectifs individuels sur les objectifs de l'organisation</u>	86
<u>CHAPITRE 3. DEMARCHES RENFORCANT LA COHERENCE ET LA COHESION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE.....</u>		
91		
3.1	CREATION DE SITUATIONS “DOTEES DE SENS” POUR LES COLLABORATEURS.....	91
3.2	DIRECTION PAR OBJECTIFS ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	93
3.2.1	<u>Direction par Objectifs</u>	93
3.2.2	<u>Planification stratégique</u>	95
3.3	L'IMPLANTATION D'UN SYSTEME FORMALISE DE GESTION....	99
3.3.1	<u>Le Processus de Gestion Stratégique.....</u>	99
3.3.1.1	Elaborer la déclaration de mission	101
3.3.1.2	Réalisation de l'analyse externe	102
3.3.1.3	Réalisation de l'analyse interne	103
3.3.1.4	Etablissement d'objectifs à long terme.....	104
3.3.1.5	Produire, évaluer et sélectionner les stratégies.....	105
3.3.1.6	Etablir les politiques et les objectifs annuels	110
3.3.1.7	L'allocation des ressources.....	112
3.3.1.8	Mesure et évaluation des résultats.....	112
3.3.2	<u>LA DEMARCHE OVAR.....</u>	113
3.3.2.1	La finalité de l'approche OVAR.....	117
3.3.2.2	Le développement de la méthodologie.....	117
<u>CHAPITRE 4. LA METHODOLOGIE</u>		
123		
4.1	L'APPROCHE DE L'OBJET D'ETUDE.....	123
4.2	ETUDE DU COURANT DE LA RECHERCHE-ACTION.....	129
4.3	SCHEMA DE RECHERCHE	131
4.3.1	<u>Tentative de schéma expérimental avec groupe de contrôle</u>	131
4.3.2	<u>Schéma expérimental avec mesure antérieure et postérieure</u>	134
4.3.3	<u>Trois études de cas.....</u>	136
4.3.4	<u>Technique utilisée pour la collecte d'information</u>	137

4.3.4.1	L'entretien à questions ouvertes et l'entretien en profondeur	137
4.3.4.2	Les questionnaires structurés.....	139
4.3.4.3	Observation participante.....	140
4.3.4.4	Observation directe de la conduite (l'observation quantitative, systématisée).....	141
4.3.5	<u>Etapes du processus de recherche</u>	142
4.4	VARIABLES DE L'ETUDE	149
4.4.1	<u>Définition opérationnelle des variables</u>	152
4.4.1.1	La variable indépendante: l'implantation d'un système formalisé de gestion	152
4.4.1.2	Les variables modératrices: comportement du dirigeant et du chercheur	152
4.4.1.3	Les variables dépendantes	156
4.4.2	<u>La mesure des variables</u>	157
4.4.2.1	Mesure de la variable indépendante.....	157
4.4.2.2	Mesure des variables modératrices	157
4.4.2.3	Mesure des variables dépendantes.....	158
4.5	POPULATION ET UNITES D'ETUDE	158
4.6	LE CHERCHEUR ET LES OBSERVATEURS	160
4.6.1	<u>Le chercheur</u>	160
4.6.2	<u>Les observateurs et l'auxiliaire de recherche</u>	160
4.7	INSTRUMENTS DE MESURE	161
4.7.1	<u>Instrument pour mesurer la variable indépendante</u>	161
4.7.2	<u>Instruments pour la mesure des variables modératrices</u>	161
4.7.3	<u>Instruments pour la mesure des variables dépendantes</u>	162
4.8	PROCEDE DE COLLECTE DE DONNEES	163
4.8.1	<u>L'étape exploratoire</u>	163
4.8.2	<u>Avant l'intervention du chercheur</u>	163
4.8.3	<u>Pendant l'intervention</u>	164
4.8.4	<u>Après l'intervention</u>	164
4.8.5	<u>Fiabilité des instruments d'observation directe des comportements</u>	165

<u>CHAPITRE 5. LES RESULTATS</u>	169
5.1 CAS DE L'HÔTEL A	170
5.1.1 <u>Description de l'hôtel A</u>	170
5.1.1.1 Origines et évolution de l'entreprise.....	170
5.1.1.2 Données de base de l'entreprise	176
5.1.1.3 Préoccupations fondamentales de la gestion.....	178
5.1.2 <u>Les acteurs</u>	180
5.1.3 <u>Eléments du contexte qui affectent le processus</u>	184
5.1.4 <u>Cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante</u>	185
5.1.4.1 Avant l'intervention	185
5.1.4.2 Pendant l'intervention	189
5.1.4.3 Après l'intervention	190
5.1.4.4 Comportement du dirigeant et du chercheur durant l'implantation du système formalisé de gestion.....	193
5.1.5 <u>Résultats commerciaux et économiques de l'hôtel A</u>	193
5.1.6 <u>Synthèse des résultats obtenus dans l'hôtel A</u>	195
5.2 CAS DE L'HÔTEL B	195
5.2.1 <u>Description de l'hôtel B.</u>	195
5.2.1.1 Origines et évolution de l'entreprise.....	195
5.2.1.2 Données de base de l'entreprise	201
5.2.1.3 Préoccupations fondamentales de la gestion.....	209
5.2.2 <u>Les acteurs</u>	210
5.2.3 <u>Eléments du contexte affectant le processus</u>	214
5.2.4 <u>Cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante</u>	217
5.2.4.1 Avant l'intervention	217
5.2.4.2 Pendant l'intervention	221
5.2.4.3 Après l'intervention	224
5.2.4.4 Comportement du dirigeant et du chercheur durant l'implantation du système formalisé de gestion.....	227
5.2.5 <u>Résultats commerciaux et économiques de l'hôtel B</u>	227
5.2.6 <u>Synthèse des résultats obtenus dans l'hôtel B.</u>	228
5.3 CAS DE L'HOTEL C	228
5.3.1 <u>Description de l'hôtel C</u>	228
5.3.1.1 Origines et évolution de l'entreprise.....	229

5.3.1.2	Données de base de l'entreprise	232
5.3.1.3	Préoccupations fondamentales de la gestion.....	233
5.3.2	<u>Les acteurs</u>	233
5.3.3	<u>Éléments du contexte affectant le processus</u>	237
5.3.4	<u>Cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante</u>	238
5.3.4.1	Avant l'intervention	238
5.3.4.2	Pendant la tentative d'implantation	241
5.3.4.3	Après l'échec de l'intervention.....	243
5.3.4.4	Comportement du dirigeant et du chercheur durant la tentative d'implantation du système formalisé de gestion.....	247
5.3.5	<u>Résultats commerciaux et économiques de l'hôtel C</u>	248
5.3.6	<u>Synthèse des résultats obtenus dans l'hôtel C</u>	249
5.4	SYNTHESE DES RESULTATS DES TROIS HÔTELS	249
<u>CHAPITRE 6. INTERPRETATION ET VALIDATION DES RESULTATS...</u>		254
6.1	CARACTERISTIQUES DE GESTIONS PARTAGEES PAR LES ENTREPRISES PARTICIPANTES	255
6.1.1	<u>Passivité des dirigeants face au dynamisme du secteur touristique au Yucatan.</u>	255
6.1.2	<u>Le manque de personnel administratif qualifié</u>	256
6.1.3	<u>Un système de gestion paternaliste, centralisé, autocrate et protecteur</u>	256
6.1.4	<u>L'absence de technologie de gestion</u>	257
6.2	DIFFERENCES INITIALES ENTRE LA COHERENCE ET LA COHESION DES HOTELS PARTICIPANTS	257
6.2.1	<u>Hôtel A: bonne cohérence et bonne cohésion initiales</u>	257
6.2.2	<u>Hôtel B: cohérence et cohésion initiales moyennes</u>	260
6.2.3	<u>Hôtel C: mauvaise cohérence et très mauvaise cohésion initiales</u>	263
6.3	LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COHERENCE ET LA COHESION	267
6.3.1	<u>Les propositions de cette étude</u>	267
6.4	SYNTHESE DES PRINCIPAUX APPORTS THEORIQUES	269
6.4.1	<u>L'interdépendance de la cohésion et de la cohérence</u>	269

6.4.2	<u>Les effets pervers de la non-reconnaissance de la dépendance entre cohésion et cohérence</u>	272
6.4.3	<u>Le lien cohérence-cohésion-performance</u>	273
6.5	VALIDATION DE LA RECHERCHE	275
6.5.1	<u>Fiabilité de la recherche</u>	279
6.5.2	<u>Validité interne de la recherche</u>	280
6.5.3	<u>Validité externe de la recherche</u>	285
6.5.4	<u>Fiabilité des instruments de mesure</u>	286
6.5.5	<u>Validité des instruments de mesure</u>	287
6.5.6	<u>Validité du construit</u>	287
	<u>CONCLUSIONS</u>	291
	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	300
	<u>ANNEXES</u>	314

RESUMÉ

Cette thèse vise à contribuer au développement des connaissances concernant la convergence au sein des équipes dirigeantes et pour cela à distinguer entre la convergence des actions et celles des affects. En outre, la thèse essaie, grâce à la mise en place d'un système formel de gestion, de comprendre l'interaction entre ces deux dimensions et leurs effets sur les résultats des entreprises.

Pour cela, cette thèse propose d'analyser la convergence en faisant la différence entre la cohérence et la cohésion. La cohérence correspond au degré d'articulation des différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels, d'atteindre les objectifs collectifs. La cohésion correspond au degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent. La cohérence relève donc du champ des faits et des actions quand la cohésion relève des valeurs, des sentiments et des affects.

L'approche méthodologique a multiplié les sources de données qualitatives (observation participante et entretiens en profondeur) et quantitatives (questionnaires structurés et fermés) en s'appuyant sur une démarche de recherche-action, complétée par un schéma expérimental destiné à améliorer la validité et le degré de généralisation des résultats et permettant de mesurer les effets de l'intervention du chercheur. Ce protocole a été appliqué à trois moyennes entreprises hôtelières mexicaines.

La thèse a ainsi pu mettre en évidence l'existence d'une relation hélicoïdale entre la cohérence et la cohésion et montrer comment un système formel de gestion pouvait améliorer ces dernières. Elle a principalement démontré que:

- une cohésion minimale était une condition nécessaire de la cohérence,
- la cohérence sanctionnée par des conséquences positives peut contribuer à augmenter l'adhésion des participants et améliorer la cohésion,
- l'amélioration de la cohésion, en engendrant une atmosphère conviviale, peut contribuer à améliorer la cohérence,
- il est possible à travers la mise en place d'un système formel de gestion, de développer à la fois la cohérence et la cohésion.

La thèse essaie de proposer à la fois un apport conceptuel (la distinction entre cohérence et cohésion), un apport méthodologique (l'établissement de la complémentarité entre la recherche-action et la méthode expérimentale) et un apport pratique (la proposition de solutions opérationnelles pour améliorer la cohérence et la cohésion).

MOTS CLES:

Cohérence - Cohésion - Convergence - Recherche-action - Protocole expérimental

ABSTRACT

This thesis aims at contributing to the development of the knowledge concerning the convergence within executive teams leaders and therefore distinguishes between the convergence of actions and the convergence of affects. Besides, the thesis tries, through to the implementation of a formal system of management, to understand the interaction between these two dimensions and their effects on the results of companies.

For that purpose, this research decomposes convergence into two sub-concepts: coherence and cohesion. Coherence corresponds to the degree of articulation of the various functions of the elements of a group which allows, through the realization of the individual objectives, to reach the collective objectives. The cohesion corresponds to the degree of voluntary adhesion of the members of the group in an ideal, a pursuit or a common feeling, which allows them to strengthen emotionally one another and so to face, as a whole, the difficulties they meet. The coherence thus depends from the field of facts and of actions when the cohesion proceeds from values, feelings and affects.

The methodological approach multiplied the sources of qualitative data (participating observation and in-depth interviews) and quantitative ones (structured and closed questionnaires) by leaning on an action research process, completed by an experimental plan intended to improve the validity and the degree of generalization of the results and allowing to measure the effects of the intervention of the researcher. This protocol was applied to three Mexican medium-sized hotel companies.

So doing, the thesis put in evidence the existence of a helical relation between coherence and cohesion and to show how a formal system of management could improve these last ones. It mainly demonstrated that:

- a minimal cohesion was a necessary condition of coherence,
- coherence sanctioned by positive consequences can contribute to increase the adhesion of participants and to improve the cohesion,
- the improvement of the cohesion, through generating a friendly atmosphere, can contribute to improve the coherence,
- it is possible, through the implementation of a formal system of management, to develop both the coherence and the cohesion.

The thesis tries therefore to propose a conceptual contribution (the distinction between coherence and cohesion), a methodological contribution (the validation of the complementarity between action-research and experimental methods) and a practical contribution (the proposition of operational solutions to improve the coherence and the cohesion within executive teams).

KEYWORDS:

Coherence – Cohesion – Convergence – Action-Research – Experimental Protocol

INTRODUCTION GENERALE

Dans ce monde global qui constitue notre réalité quotidienne, nous nous interrogeons sur la différence concrète entre les pays plus développés et les pays moins développés. Quelles sont les raisons pour lesquelles certains pays jouissant d'abondantes ressources naturelles restent sous-développés alors que d'autres pays, dotés de moins de ressources, réussissent à se développer ? Le monde de l'entreprise est-il directement responsable de ce développement ? Quelle est la part réelle du rôle des chefs d'entreprises dans ces résultats ?

Dans la plupart des sociétés et de leurs environnements respectifs, il existe des hommes et des femmes qui déploient talent et dynamisme et s'avèrent être des leaders, à force de volonté et d'enthousiasme. Ils organisent avec succès, un ensemble d'éléments humains, matériels et financiers, axés sur un projet central ou une idée personnelle. Cependant, la réalité nous prouve que le talent et l'enthousiasme personnels ont pourtant leurs limites puisqu'ils n'aboutissent pas toujours aux mêmes résultats.

Il est certain que les conditions de l'environnement local, social, économique ou politique ont une forte répercussion sur les résultats obtenus par les chefs d'entreprise ou groupes patronaux. Il est curieux d'observer que, dans des conditions similaires, certaines entreprises obtiennent des résultats différents. En quoi réside exactement cette différence ? Bien que la réponse soit complexe, elle est, en grande partie, liée à la capacité de gestion des chefs d'entreprise et celle de leurs groupes dirigeants, pour mener leurs affaires aux niveaux de concurrence exigés par le marché.

Bien entendu, il ne s'agit pas de mettre en cause la conscience qu'ont les chefs d'entreprise de leurs propres limites, sinon de leur ignorance ou de leur impossibilité à dépasser ces limites. Ils ne connaissent pas forcément les instruments que la gestion moderne leur offre et qui pourraient leur permettre de mieux harmoniser leurs actions ou stratégies avec les conditions requises de l'environnement.

Dans des pays comme le Mexique, les petites et moyennes entreprises sont précisément celles qui ont le plus besoin de ce type d'aide, puisqu'elles constituent la majeure partie de l'économie formelle. Leur proposer des systèmes de gestion formalisés plus modernes, pourrait leur apporter de grands bénéfices sur le plan économique.

Il semble aussi nécessaire de doter les équipes de direction et les chefs d'entreprise, d'instruments susceptibles d'éviter que leur talent et leur dynamisme se dispersent dans une vaine recherche de solutions à des problèmes, dont l'origine réside dans un manque de connaissances actualisées de gestion. Car ne disposant pas de ces instruments, ils s'affairent à

des systèmes de production inopérants qui détiennent de façon irrémédiable le développement de leurs entreprises.

Il semble aussi indispensable de fournir ces instruments à l'entreprise, pour que l'équipe de direction harmonise et rende productif l'ensemble de leurs actions, pour que les dirigeants soient capables de faire face aux défis économiques que l'environnement leur impose et aux aspirations de l'élément humain qui la compose.

Ce thème constitue l'orientation de notre travail. L'objectif de cette étude est d'identifier l'amélioration qui pourrait être apportée à la performance de l'équipe de direction des petites et moyennes entreprises, en y implantant des instruments de gestion, visant à améliorer la **cohérence** des actions de l'équipe de direction; sans omettre l'aspect émotionnel de l'élément humain, qui s'implique ou pas dans une idée, un idéal partagé, c'est-à-dire la **cohésion**.

Ce travail est une recherche exploratoire, car le concept de cohérence n'a pas vraiment été abordé de façon explicite dans les recherches sur l'entreprise. Le terme a été utilisé sous diverses significations, parfois contraires et il n'existe que peu de travaux qui proposent une définition et un mode de mesure. De plus, si la cohésion a été étudiée du point de vue psychologique, ses applications n'ont pas été orientées vers les problèmes existants au sein de l'entreprise, sinon, dans la plupart des cas, à des situations de groupes isolés dans un contexte artificiel. De plus, les concepts de cohérence et de cohésion n'ont jamais été abordés conjointement dans le domaine de l'organisation.

Notre étude s'avère exploratoire puisqu'elle cherche à montrer la relation qui existe entre ces deux concepts. Elle aspire à apporter une réponse à des questions comme celles-ci : Entre ces deux concepts, la cohérence et la cohésion, quel est le plus fondamental ? Les deux sont-ils nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise? Quel est le rôle de chacun d'entre eux ? Sont-ils exclusifs, complémentaires ou interdépendants?

Nous sommes conscient que la généralisation de nos conclusions doit être exposée avec prudence car nous n'avons utilisé que deux techniques ou instruments de gestion: la planification stratégique et la démarche OVAR. Il existe vraisemblablement beaucoup d'autres systèmes formalisés de gestion qui pourraient générer des résultats semblables.

L'envergure de ce travail a une portée limitée dans la mesure où la cohérence et la cohésion ont été exclusivement étudiées au niveau de l'équipe de direction. Bien que dans cette étude, nous ayons privilégié l'observation des niveaux supérieurs de l'entreprise, les

résultats fournis par les niveaux inférieurs peuvent être déterminants et pourraient faire l'objet de recherches postérieures.

Nous devons signaler que les concepts de cohérence et de cohésion ont déjà été utilisés dans le domaine de la sociologie, sous d'autres noms, pour interpréter divers comportements humains au sein de la société. La pertinence de ces concepts, pourtant présentés, il y a plus de cent ans, sous d'autres noms, reste encore aujourd'hui totalement en vigueur. Cela ne devrait pas nous surprendre, car au fond, l'entreprise n'est-elle pas une société?

Notre travail soulève finalement, plusieurs hypothèses qu'il faudra vérifier dans de futures études. Les résultats auxquels nous sommes arrivés, ont été obtenus, à partir d'un nombre réduit de cas. Nous avons utilisé une approche méthodologique qui inclut des techniques de recherche très variées, dont la nature nous a permis d'enrichir l'analyse et l'observation des faits. Toutefois, si l'on prétend à une généralisation absolue des résultats obtenus, il est nécessaire de les vérifier par de futures recherches, en regroupant un plus grand nombre d'entreprises, appartenant à différents secteurs d'activité.

La structure de ce travail est la suivante. Dans le premier chapitre, nous analysons la problématique à laquelle se confrontent les petites entreprises ne disposant pas d'un système formalisé de gestion, qui leur permette d'augmenter la cohérence et la cohésion au sein de leurs équipes de direction et de parvenir à la mise en œuvre de questions et d'hypothèses de recherche. Dans le chapitre deux, nous révisons les thèmes de la cohérence et de la cohésion dans la littérature, afin de proposer de nouvelles définitions de ces concepts. Puis, dans le chapitre trois, nous analysons les différents éléments susceptibles d'affecter la cohérence et la cohésion de l'équipe dirigeante; nous présentons certaines alternatives qui justifient leur principe. La méthodologie de la recherche est présentée dans le chapitre quatre, on y spécifie le schéma de recherche, les variables de l'étude, la population et les unités d'étude, les instruments de mesure, les méthodes utilisées dans la collecte des données et les limites propres au schéma de recherche. Les résultats quantitatifs et qualitatifs, obtenus dans trois hôtels sont présentés dans le chapitre cinq, pour ensuite, dans le chapitre six, procéder à l'interprétation et la validation des informations recueillies. Enfin, dans le chapitre sept, nous présentons les conclusions et recommandations résultant de cette étude (consulter la figure 1.0).

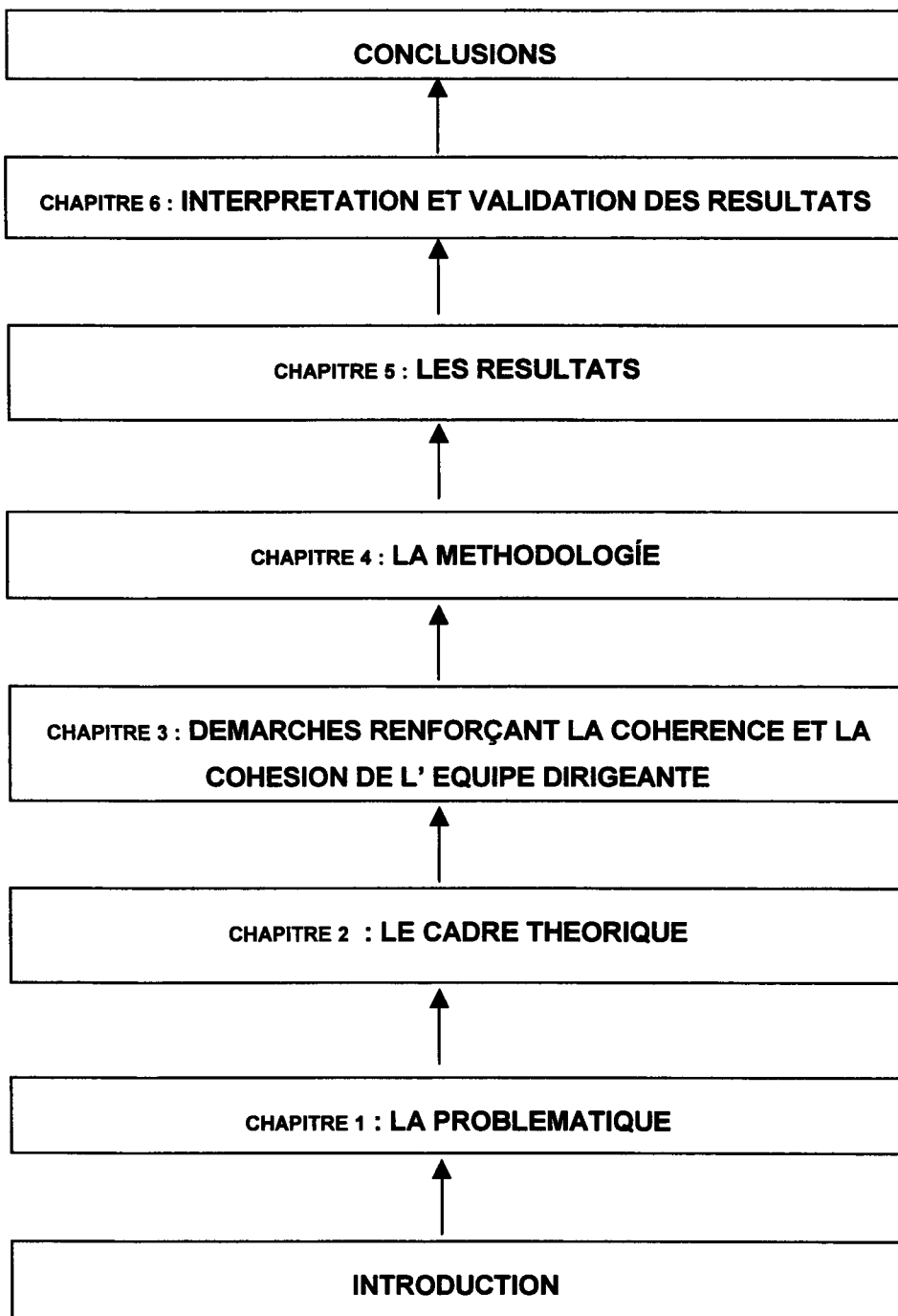


Figure 1.0: Plan de thèse

CHAPITRE 1.- LA PROBLEMATIQUE

Les problèmes soulevés par la concurrence internationale touchent toutes les entreprises du monde et particulièrement, celles des pays en voie de développement. Les grandes entreprises investissent des moyens considérables dans l'actualisation de leurs systèmes de gestion, afin d'éviter d'être déplacées. Les petites et moyennes entreprises impliquées, emportées par ce même courant, disposent de relativement peu de temps pour s'occuper de choses importantes, car elles se dédient plutôt aux faits de caractère urgent.

Dans l'Etat du Yucatan, le cas des petites et moyennes entreprises de l'hôtellerie, n'échappe pas à la règle. Ces entreprises hôtelières, qui sont habituées à une grande demande du produit touristique archéologique que représente le Yucatan sur le plan international, se trouvent aujourd'hui engagées dans une lutte intense, fondée sur la captation de devises qui se répartissent actuellement entre cinq pays et cinq Etats de la république du Mexique ¹

Dans la partie initiale de notre travail, nous présentons le développement expérimenté par l'industrie hôtelière de l'Etat du Yucatan et de la ville de Mérida, en le comparant à celui de l'Etat de Quintana Roo, plus précisément de Cancun. Nous analysons aussi la culture de gestion inadéquate qui existe dans le secteur hôtelier du Yucatan, de façon à mettre en évidence l'importance de l'acquisition de meilleurs instruments de gestion. Ces instruments permettraient de soutenir de manière préférentielle, le professionnalisme des systèmes administratifs des entreprises moyennes du secteur hôtelier. L'effet positif que ces instruments auraient sur l'économie de l'entreprise, calibre l'importance d'une initiative fondée sur l'élaboration et la mise en place d'instruments d'application directe, propres aux conditions spécifiques de chaque entreprise.

Ensuite, nous exprimons les postulats, les questions et hypothèses de recherche, déterminant ainsi notre point de départ, notre orientation et nos objectifs.

¹ Le concept du Monde Maya, englobant le Mexique, le Guatemala, le Honduras, le Belize et le Salvador, a été présenté à niveau international en 1989. Tous ces pays offrent d'intéressants sites archéologiques de la culture maya. Cinq états du Mexique y participent: Yucatan, Campeche, Quintana Roo, Chiapas et Tabasco

1.1 PERTINENCE DU THEME

Le Mexique traverse une période de transition qui l'oblige à renforcer l'effectivité de ses actions dans tous les secteurs d'activité. Parallèlement, la pénurie de ressources économiques le force à rationaliser leur assignation vers des secteurs réellement compétitifs.

Selon l'analyse des résultats du document «Compte Satellite du Tourisme au Mexique», édition 2001 de l'Institut National de Statistiques, Géographie et Informatique (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI), un des secteurs les plus dynamiques et compétitifs de l'économie mexicaine est le tourisme. Il y est indiqué que, durant la période de 1993 à 1998, le Produit Interne Brut (PIB) du tourisme représentait en moyenne 8,3 % du PIB national, avec, durant la même période, un taux de croissance de 2,6 %.

Les caractéristiques géographiques du Mexique et la richesse de son passé culturel, confèrent à son produit touristique d'importantes caractéristiques distinctives justifiant l'intérêt et la pertinence de l'investissement de ressources et d'efforts nationaux dans ce secteur économique.

La globalisation et la nécessité de canaliser des ressources internationales permettant de créer de nouvelles sources d'emploi dans une branche d'activité extrêmement prometteuse, a provoqué l'entrée de capitaux étrangers et l'installation de grandes chaînes hôtelières internationales dans le pays. Malgré cela, le Mexique possède à peine 3,5 % du marché touristique international, avec un exercice inférieur à celui de pays comme la France (10,68 %), l'Espagne (7,96 %) ou les Etats-Unis (7,89 %).

Le Sud-est du Mexique -concrètement la Péninsule du Yucatan qui comprend les Etats régionaux ou provinciaux de Yucatan, Campeche et Quintana Roo-, reçoit à lui seul plus de 35 % de la contribution touristique nationale, grâce à la grande attraction qu'exerce Cancun sur la Côte Est des Etats-Unis. Tout semble indiquer que le développement touristique de la Péninsule du Yucatan s'est concentré au Nord de l'Etat de Quintana Roo. En 1978, la ville de Cancun a été créée par le gouvernement fédéral du Mexique et constitue un exemple de destin touristique intégralement planifié. Aujourd'hui, on y trouve plus de 26000 chambres d'hôtel, dont 90 % de catégorie quatre étoiles ou supérieure.

L'Etat du Yucatan, avec ses cent cinquante ans de tradition touristique possède à peine 6700 chambres; dont la plupart appartiennent à la catégorie deux et trois étoiles. Mérida, capitale de l'Etat du Yucatan, malgré la proximité de merveilleuses zones archéologiques (Chichen Itza, Uxmal, Labna, etc.), de belles plages, des paysages écologiques, une cuisine

succulente et une culture régionale fort intéressante (voir figure 1.1), ne représente pas plus de 6% du tourisme national. De plus, la moyenne de croissance annuelle sur les dix dernières années, du secteur hôtelier du Yucatan, s'est maintenue très basse -à peine 2%- tandis que durant la même période, celui de l'Etat voisin de Quintana Roo a maintenu un rythme moyen de croissance de 7%. Le pays affiche une croissance modérée de 3,4% annuel.

La grande modernisation que l'on peut observer dans les installations hôtelières de Cancun est due à la présence de grandes chaînes internationales. Dans le Yucatan, entre 1991 et 1992, seulement deux hôtels de chaînes internationales, de catégorie cinq étoiles se sont installés à Mérida. Ceux-ci, s'ajoutant à l'existence antérieure d'un autre hôtel de cinq étoiles, formaient un potentiel d'offre touristique de 920 chambres cinq étoiles pour la capitale de l'Etat du Yucatan. Vers la fin de l'année 2001, Mérida possède 1529 chambres cinq étoiles alors que Cancun atteint les 26194 chambres de la même catégorie.

La présence de cette dernière catégorie d'hôtels à Mérida, n'a toujours pas réussi à générer une nouvelle culture de gestion de l'activité hôtelière locale. Ceci, à cause du manque de coopération entre les hôtels cinq étoiles et l'hôtellerie locale, (sachant que la majorité des établissements appartiennent à la catégorie trois étoiles ou à une catégorie inférieure) et de la méfiance des chefs d'entreprise locaux envers tous les autres concurrents.

CARTE GEOGRAPHIQUE DE LA PENINSULE DU YUCATAN

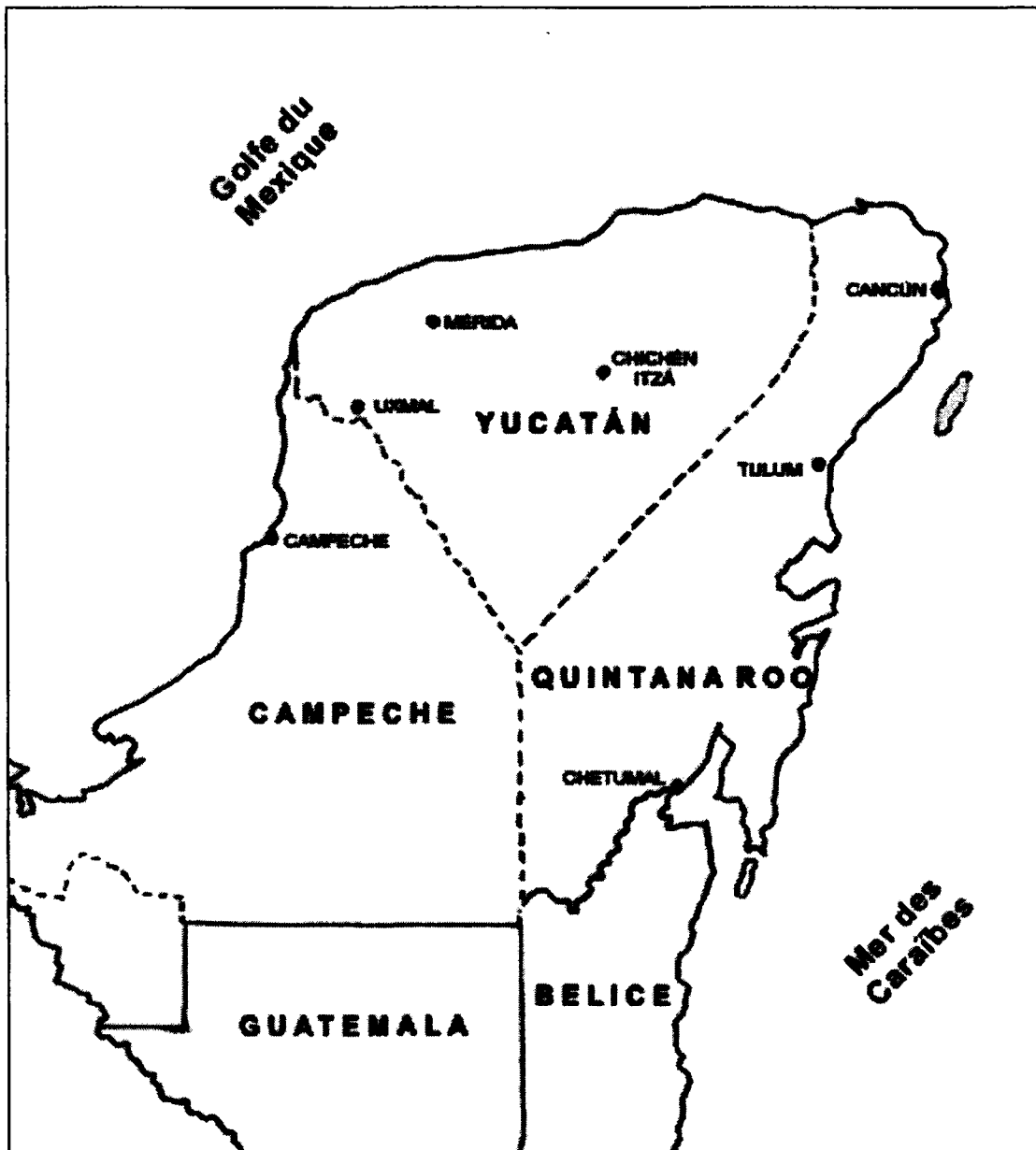


Figure 1.1: Carte géographique de la Péninsule du Yucatan

Cette recherche s'intéresse à l'étude du renforcement de la gestion des hôtels 3 étoiles de la ville de Mérida, dans l'Etat de Yucatan. Selon la classification de Catry (1996), ces hôtels exercent une gestion de type familiale ; ils peuvent être considérés comme de petites et moyennes entreprises (n'ayant pas plus de 50 employés) puisqu'ils présentent toutes les caractéristiques suivantes:

- Le capital de l'entreprise est contrôlé par la famille
- La famille a une participation active au sein de l'équipe dirigeante
- Il existe une relation étroite entre la famille et l'entreprise

Etant donné les caractéristiques des hôtels dont il est fait mention auparavant, cette étude s'inscrit dans le registre des particularités et problématiques propres aux petites et moyennes entreprises du Mexique.

1.2 IMPORTANCE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE AU MEXIQUE

Dans la plupart des pays au monde, les micros, petites et moyennes entreprises constituent la majorité des établissements productifs. Elles contribuent à l'emploi, à la recette nationale et constituent la colonne vertébrale d'un marché interne qui permet le développement national et la massification du bien-être de la population.

Selon Gilberto Borja (1997), Directeur Général de la banque publique Nacional Financiera du Mexique, *«parmi les nations membres de l'OCDE, le numéro et l'importance de ces entreprises a considérablement augmenté puisqu'elles génèrent actuellement 80 % des nouveaux emplois»* (p. 1). Sans exclure de cette affirmation des pays hautement industrialisés comme les Etats-Unis, le Japon, l'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne, il considère que la participation de ce type d'entreprise est fondamentale dans le secteur de la création de valeur ajoutée. Elle représente un potentiel important dans la création de nouveaux emplois. Face à la crise, la trame patronale s'est avérée plus résistante que celle de grandes corporations; elle est plus flexible et donc mieux adaptée aux conditions changeantes du marché. Lorsque ces organisations s'associent en chaînes productives avec de grandes et moyennes entreprises, elles participent activement au développement de l'efficacité productive de l'ensemble de la chaîne, ce qui accroît les ventes sur le marché interne et à l'exportation. Ceci explique la raison pour laquelle tous les gouvernements concèdent à leurs politiques économiques, un statut préférentiel aux entreprises de plus petite taille et favorisent la création d'organismes de développement et de soutien, en tous genres.

Borja (1997) nous signale qu'au Mexique les petites et moyennes entreprises représentent 99,8 % des établissements productifs, qu'elles génèrent 78,4 % des emplois et 61,1% de la recette nationale. Ces entreprises, quelle que soit leur taille, activité ou localisation, ont une présence importante dans tous les groupes et centres de population. Elles constituent, dans l'optique de la force patronale, le moteur fondamental de la globalisation de l'économie mexicaine.

Selon les données de l'INEGI (1999), si nous examinons le cas des entreprises hôtelières, 96,4% de ces établissements entrent dans la classification de micro, petite ou moyenne entreprise. Dans cette branche d'activité, la distribution constitue un reflet de la situation économique globale.

Malgré l'importance de leur rôle dans le développement économique du pays, ces dernières années, les micros, petites et moyennes entreprises ont dû faire face à des problèmes fondamentaux qui affectent sérieusement leur fonctionnement. Il ne s'agit pas, au sens strict du terme, de «nouveaux problèmes», sinon de problèmes qui se sont aggravés au point de menacer la propre existence de l'entreprise. Jusqu'à présent, leur facteur d'adaptabilité leur a permis d'esquiver -de plus en plus difficilement- les défis des nouvelles règles imposées par la concurrence. Les changements auxquels, aujourd'hui, il lui faut faire face, ne peuvent pas être résolus par de petits ajustements. Un changement profond concernant la professionnalisation de leur gestion est indispensable si elles souhaitent assurer un usage plus rationnel et productif de leurs ressources.

1.3 LES PRINCIPAUX PROBLEMES DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE AU MEXIQUE

Selon Borja (1997), les caractéristiques générales des micros, petites et moyennes entreprises mexicaines se résument au manque de culture des chefs d'entreprise ou des patrons, au peu de conscience qu'ils démontrent des processus de globalisation de l'économie et de leurs conséquences sur l'entreprises, au manque de connaissances des actions nécessaires pour se confronter avec succès à la globalisation et à la concurrence externe, à une capacité limitée pour prendre les mesures adéquates visant l'obtention d'un autre niveau de compétitivité requis, à un individualisme forcé qui rend difficile les alliances stratégiques, les chaînes de production et les associations d'entreprise, ainsi qu'à divers problèmes comme la technologie obsolète, le manque d'efficacité de gestion, les dettes excessives, etc.

Par ailleurs, une étude latino-américaine sur le comportement de la petite entreprise, réalisée par Anzola (1997a), observe dans les petites et moyennes entreprises les

caractéristiques communes suivantes: la gestion de l'entreprise est indépendante et généralement ; les Directeurs Généraux sont les propriétaires ; l'origine des fonds de l'entreprise provient des investissements de son propriétaire, de ses parents ou de ses amis ; la croissance est principalement générée par le réinvestissement des bénéfices de l'entreprise. Cette étude analyse les différents secteurs fonctionnels de l'entreprise. Anzola, qui s'intéresse à l'analyse de la fonction de personnel, révèle qu'un des principaux problèmes, commun à plus de la moitié des petites entreprises latino-américaines, est: *«la façon dont le petit chef d'entreprise autocratique et rigide envisage la direction»*. Il précise que, dans l'entreprise, *«on ne fait que ce que le patron dit (et) ce type de leadership tend à frustrer la participation du personnel, ne lui permettant pas d'apporter des idées ou des opinions visant l'amélioration de l'entreprise»* (p. 489).

D'autres travaux, plus spécifiques sur le contexte des entreprises familiales mexicaines (Lomintz et Pérez-Lizaur (1987), définissent l'existence de certains traits qui les caractérisent : l'intégration de l'entreprise à la vie familiale du propriétaire, un système de gestion centralisé, l'habileté technique de l'employé méprisée sauf si elle a trait à un membre de la famille, la préférence pour les bénéfices de placements à court terme sur les investissements à long terme, et la concentration marquée des relations sociales et politiques de l'entreprise sur le patron dirigeant.

Dans une autre étude, Pérez-Lizaur (1997) arrive à la conclusion que les entreprises familiales du Mexique font face à de sévères problèmes pour s'adapter à des marchés ouverts sur le monde et selon lui *«les compagnies mexicaines organisées et gérées sous un modèle familial sont [...] incapables de survivre»* (p. 550).

Dans la présentation d'un entretien réalisée avec le chef d'entreprise mexicain, Jorge Sanchez Mejorada, Roderic Camp (1995) expose deux concepts fondamentaux qui expriment les valeurs de la classe patronale mexicaine: la liberté et le rôle de l'individu. Camp décrit la conception de liberté du chef d'entreprise mexicain dans cette déclaration:

«Le problème du secteur privé est qu'il aime sa liberté ... mais il ne fait pas la différence entre sa propre liberté et celle de la société. Il fera tout ce qui est en son pouvoir pour défendre sa propre liberté en tant que groupe, mais pas la liberté de la société. Ceci est incompréhensible. Le problème étant que la définition de liberté qu'utilise le secteur privé n'est pas conçue dans les termes généraux de la liberté» (p. 62).

Koontz et Weihrich (1994) ont réalisé une excellente synthèse des particularités de l'entreprise mexicaine traditionnelle, dans ses différentes étapes du processus administratif.

Ils pensent que les caractéristiques de la fonction de Planification de l'entreprise mexicaine traditionnelle sont les suivantes:

- *«Une planification à court terme, normalement envisagée pour six ans» (le temps d'une période présidentielle)...*
- *Le propriétaire établit rarement cette planification par écrit et en modifie souvent, les priorités ...*
- *Cette planification est plus réactive que proactive, ce qui engendre une situation de gestion de «crise» et «d'état d'urgence ».*
- *La planification est maintenue confidentielle (il n'y a que le propriétaire qui la connait); le groupe administratif a rarement idée des futurs plans de la compagnie» (p. 228).*

Il ressort de l'analyse des particularités de la fonction d'Organisation, que dans les compagnies mexicaines traditionnelles:

- *«On donne trop d'importance à la hiérarchie, la structure hiérarchique y est bien définie et doit être respectée. Les différents niveaux sont des indicateurs importants du statut et on considère que «brûler les étapes» constitue une grave erreur.*
- *Les gestionnaires ont, dans leur secteur de responsabilité, tendance à construire des «châteaux de sable» en guise de boucliers pour éloigner les autres et éviter leur interférence.*
- *La communication écrite est minimale et ceci, dans tous les secteurs de l'organisation; elle dépend presque complètement de la mémoire et de la communication orale.*
- *La loyauté est presque toujours due au chef, bien plus qu'à l'entreprise, et le développement d'une relation fondée sur la confiance entre le chef et ses subordonnés est d'une importance vitale» (p. 349).*

Les auteurs, ayant analysé la fonction d'Intégration du Personnel dans les entreprises mexicaines parviennent à formuler certaines caractéristiques sociologiques des dirigeants de PME dont les plus intéressantes sont les suivantes :

- *«Ils donnent la préférence au recrutement de parents ou de personnes entretenant une relation proche avec la famille, et c'est en dernier recours qu'ils accèdent à publier des annonces dans les journaux.*

- *Pour occuper les postes de direction, ils préfèrent des personnes recommandées par d'autres gestionnaires ou amis.*
- *La rotation du personnel opérationnel est normalement importante [à cause d'une] mauvaise gestion du personnel et des bas salaires.*
- *En ce qui concerne la direction, la rotation est moins fréquente surtout quand les gestionnaires vivent dans la même zone; le patron et le Directeur entretiennent une relation fondée sur la confiance et le salaire du Directeur est raisonnable.*
- *Dans les niveaux inférieurs, la formation se fait normalement «sur le tas» [...]. Les stages de formation sont considérés comme des frais extra, que l'on désire éviter le plus possible.*
- *Les promotions s'obtiennent de trois façons: les connections familiales, les influences ou la loyauté et la dévotion au travail, mais les liens familiaux sont toujours prioritaires» (p. 448).*

Selon ces auteurs, la fonction de Direction entretient une relation étroite avec les activités auparavant analysées. Les caractéristiques observées dans la direction des entreprises mexicaines traditionnelles sont les suivantes:

- *«On y pratique un style de direction autocratique : les subordonnées accomplissent les ordres de leur chef sans émettre le moindre commentaire, démontrant obéissance et loyauté totales.*
- *Les gestionnaires considèrent qu'ils sont payés pour accomplir des ordres supérieurs et pas pour penser à de meilleures possibilités de travail, car ils craignent que ce genre de suggestions soit interprété comme insubordination.*
- *Dans toutes les modalités de gestion et aussi, dans leurs relations avec les subordonnés, ils utilisent le même moule autocratique.*
- *La communication n'existe que dans un sens et est presque toujours « orale » » (p. 567).*

Pour conclure, voici les caractéristiques relevées dans la fonction de Contrôle:

- *«Le travail n'est révisé que si un problème se présente.*
- *Directeurs et employés sentent une pression désagréable lorsque quelqu'un révisé leur travail, car ils craignent que leur chef ne perde confiance dans leur capacité de travail.*

- *Le processus de contrôle est associé à un sentiment de culpabilité et, souvent, c'est l'occasion de signaler les fautes des autres plus que de résoudre les problèmes qui se présentent; dans ce cas le sentiment de «s'en tirer à son avantage et de faire bien» prédomine» (p. 698).*

Les observations antérieures confirment la situation que le chercheur a exposée dans son étude sur les entreprises familiales du secteur hôtelier de la partie Sud du Mexique. Elles soulignent aussi l'importance des changements qui doivent intervenir au niveau de la gestion de ce type d'entreprise, afin d'y appliquer une gestion plus professionnelle.

1.4 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE LA BRANCHE HÔTELIÈRE DU YUCATAN.

La problématique soulevée auparavant est commune aux petites et moyennes entreprises mexicaines. Ma propre expérience de six ans, en tant que fonctionnaire gouvernemental, responsable du développement touristique dans l'Etat de Quintana Roo, où se trouve Cancun, m'a permis de constater les douloureux défis auxquels sont soumis les hôtels petits et moyens. Ces défis sont d'autant plus difficiles lorsque des hôtels ou agences de voyage, ayant une plus grande capacité de gestion, s'installent dans leur zone d'activités. Ces hôtels, petites et moyennes entreprises, qui ont toujours été dirigés comme des petites affaires familiales, doivent aujourd'hui se confronter à de sérieux problèmes, face aux nouvelles règles de la concurrence provoquées par le dynamisme du secteur.

Selon un des ex-présidents (1998-1999) de l'Association Hôtelière du Yucatan, l'hôtellerie de la région s'est développée sur la base de l'entreprise de type familiale qui, dans la plupart des cas, a concentré ses efforts d'attention au tourisme national. Selon lui, *«90% des hôtels, deux et trois étoiles du Yucatan, sont de taille moyenne et presque tous ont une gestion de type familial».*

Le tableau 1.1 nous montre que Mérida, capitale de l'état du Yucatan, possède 80% de l'offre hôtelière de l'entité. Tandis qu'à Cancun, l'hôtellerie deux et trois étoiles représente un peu plus de 11% de l'offre hôtelière, à Mérida, elle occupe presque 26%.

	Hôtels	%	Chambres	Catégorie en Etoiles						Occupation Moyenne %
				5	4	3	2	1	Sans Catégorie	
Q.ROO	649	100.0	52,570	30,481	9,569	5,223	1,539	1,031	4,727	60.5
CANCUN	143	22.0	26,194	17,640	5,102	2,429	482	485	56	72.1
YUCATAN	182	100.0	7,868	2,036	1,435	1,017	1,038	763	1,579	56.0
MERIDA	123	67.6	5,413	1,529	1,093	721	672	599	799	53.0

Tableau 1.1: Infrastructure des pôles touristiques dans les états de Quintana Roo et Yucatan en 2001

Source: Secrétariats de Tourisme de Yucatan et de Quintana Roo.

L'évolution naturelle de l'activité touristique de Mérida a conduit les propriétaires d'hôtels de deux et trois étoiles à développer des systèmes traditionnels de gestion axés sur le chiffre d'affaires.

Notre intervention, fondée sur des conférences et des cours pour les hôteliers appartenant à ce secteur dans l'Etat de Quintana Roo, nous a permis de déceler que leurs activités de planification consistent fondamentalement à la fixation d'un chiffre annuel de ventes ou de résultats, légèrement supérieur à celui de l'année passée. Tout cela, sans qu'il n'existe d'évaluation de l'environnement et des caractéristiques de l'entreprise qui justifient rationnellement la projection énoncée.

De même, nous avons pu constater que la majorité des instruments de contrôle utilisés par ces entreprises sont appliqués «ex post», après l'évaluation de certains aspects commerciaux ou financiers du budget des ventes préalablement cités; c'est-à-dire, qu'ils apportent des informations sur des aspects ou des faits, qui ont déjà eu lieu. Ce type de contrôle repose traditionnellement sur le comptable de l'entreprise qui a la charge de gestionnaire général; celui-ci fournit, à la Direction Générale, les informations qui permettront d'appliquer des mesures correctives pour le futur de l'entreprise. On peut donc affirmer, que les instruments de contrôle de l'hôtellerie régionale n'incluent pas les responsables opérationnels et ne s'occupent que de faits consommés.

L'information présentée ne permet pas la définition d'actions immédiates visant à l'obtention des objectifs projetés.

Comme il a déjà été fait mention, l'hôtellerie du Yucatan, de catégorie trois étoiles ou inférieure, est principalement composée d'entreprises familiales. La majorité de ces entreprises constituent l'entreprise principale ou secondaire d'une famille bourgeoise qui applique un système de gestion traditionnel. Le style de gestion est autocratique et la prise de décisions centralisée. La plupart des postes de responsabilité sont alloués à des parents ou à des «inconditionnels» du propriétaire de l'entreprise. Les systèmes de développement ou de promotion interne du personnel sont discutables.

A Mérida, le produit touristique de l'hôtellerie traditionnelle a été prévu pour «profiter de la présence des touristes», plus que pour générer, par le confort et la qualité du service, une nouvelle demande touristique. La gestion est centrée sur le Directeur Général. Il suit les données financières et commerciales qui lui sont respectivement fournies par le gestionnaire comptable et le directeur de ventes. Son instrument de gestion fondamental est le chiffre d'affaires.

Ce type de gestion traditionnelle est actuellement confronté à un environnement compétitif dans lequel les entreprises internationales imposent de nouvelles formes de gestion et de commercialisation qui requièrent un comportement plus exigeant et plus professionnel. Notre postulat consiste à affirmer que l'hôtellerie traditionnelle du Yucatan réclame une adaptation rapide de ses structures traditionnelles aux nécessités actuelles du secteur; pour cela, il est indispensable qu'elle se dote d'un système de direction plus efficace, exercé par un personnel dirigeant, bien qualifié et motivé par les objectifs de l'entreprise.

Notre approche des hôteliers et les invitations que nous leur avons faites pour participer à cette étude, nous ont révélé l'existence de certains aspects qui affectent substantiellement l'hôtellerie traditionnelle du Yucatan, au niveau du développement de la professionnalisation de leurs activités : le manque d'application de démarches et de techniques de gestion qui les aideraient à améliorer la gestion ; l'impuissance économique de consacrer des sommes substantielles qui permettraient d'avoir accès à ce type d'outils administratifs, et l'attitude conservatrice et méfiante des propriétaires envers les nouvelles théories et courants de la culture de gestion.

Il est important de remarquer que le style de gestion des chefs d'entreprises du Yucatan et de la région du Sud-est du Mexique présente une forte influence des paradigmes administratifs de l'époque de la domination coloniale espagnole. Plus précisément, de la fin

du XVIII siècle et surtout, de la moitié du XIX siècle, dont une des conceptualisations les plus honteuses et injustifiables est la différenciation des hommes, uniquement basée sur leur origine raciale. Les patrons blancs, propriétaires espagnols des terres (violemment soustraites à la population indigène) se hissaient au rang de seigneurs et maîtres, et les indigènes étaient réduits à la catégorie de servants, soumis, aussi bien à la politique qu'au système militaire (Bracamonte y Sosa, 1993). Ces auteurs expliquent ces faits comme *«la période de l'effritement de l'ancien appareil colonial espagnol et de la naissance d'un nouvel ordre fondé sur la relation entre maîtres et dominés»* (p. 3).

Certes, la société du Yucatan maintient une structure sociale extrêmement conservatrice. Au niveau national, l'existence de la «caste divine» est bien connue; elle est composée par les descendants des propriétaires terriens qui, avant la révolution de 1910, exploitaient les haciendas de henequen². Ce groupe est principalement constitué par les descendants de troisième génération d'étrangers, particulièrement espagnols et libanais. Généralement; ils perpétuent des usages et coutumes très conservateurs, et font ostentation de la propriété et de la conduite d'un grand nombre d'affaires familiales. Leurs valeurs traditionnelles, profondément ancrées, constituent certains paradigmes du comportement du dirigeant, qui ont peut-être eu un certain succès à une autre époque mais qui aujourd'hui, -à cause de leur tendance prononcée à l'exploitation- se transforment en obstacles pour qu'un dirigeant puisse conduire efficacement le personnel qui travaille dans ses entreprises (Sabido, 1995).

Selon un ex-Président de l'Association d'Hôtels du Yucatan, qui a été, durant les quinze dernières années, trois fois réélu, voici les caractéristiques qui définissent l'hôtellerie locale de la catégorie de 3 ou 4 étoiles :

- la majorité de ces hôtels maintiennent une gestion de type familiale. Leurs systèmes de gestion sont excessivement autocratiques et lèsent la motivation des cadres intermédiaires;
- le comportement des propriétaires de ces hôtels est extrêmement individualiste et se caractérise par une vision très réduite. Les accords, les associations entre entreprises de ce secteur sont rares, et leurs relations avec les autorités gouvernementales se caractérisent par un manque de coopération adéquate. A titre d'exemple, dans le Yucatan, les entreprises hôtelières et celles du secteur

² henequen : fils obtenus à partir des agaves permettant de fabriquer de la cisaille.

touristique ne fournissent pas d'informations dignes de foi sur le chiffre d'affaires et le taux d'occupation aux autorités du secteur ; elles ne participent pas non plus - cela les obligerait à participer proportionnellement- au fond tripartite de la promotion internationale du Yucatan, placé sous le patronage des gouvernements d'Etats provinciaux et du Gouvernement Fédéral (en contrepartie, à Cancun, tous les hôtels fournissent des informations sur leurs activités aux bureaux gouvernementaux et opèrent un fond de promotion touristique internationale de 9 millions de dollars annuel);

- il règne entre eux, une grande méfiance, ils ne communiquent aucune information sur leurs niveaux d'occupation, les tarifs, etc.;
- leurs systèmes de contrôle se rapportent à des situations déjà passées et ils sont fondamentalement centrés sur le chiffre d'affaires et les bénéfices;
- ils ne disposent pas de systèmes dynamiques de planification et de contrôle de gestion qui leur permettent la création de plans assurant la cohérence et la cohésion de l'équipe de direction.

1.5 ORIGINALITE DU TRAVAIL

Depuis le début du siècle passé, plusieurs auteurs de gestion ont souligné que la tâche fondamentale du dirigeant est de concrétiser l'accomplissement des objectifs de l'entreprise (Anthony (1965), Odiorne (1982)) et que les systèmes formalisés de gestion aident à cet accomplissement en définissant une direction commune, en organisant les responsabilités des uns et des autres au regard de cette direction et en vérifiant que les résultats attendus sont atteints. Parallèlement, l'adhésion des employés à ce mode de direction est considérée comme un fait et un «acte de foi» naturel et partagé par tous.

La pratique quotidienne des affaires, telle qu'il m'a été permis de l'observer à travers l'exercice de mes responsabilités gouvernementales dans le secteur du tourisme de l'Etat de Quintana Roo, suggère que les petits hôtels ayant du succès, justifient leur développement par la capacité du dirigeant ou du propriétaire à réunir un groupe de personnes, -à plus forte raison parents ou amis- autour d'une bonne idée d'entreprise, et de les faire travailler ensemble autour de son projet. Il émane de la personnalité du dirigeant, un sentiment d'aventure et de conquête partagé par tous ceux qui l'entourent. Une unité émotionnelle de sentiments se crée autour d'un projet intériorisé qui se révèle très motivant pour tous. Les membres du groupe expérimentent un sentiment d'adhésion à une idée supérieure qui les induit à renoncer ou à modifier leurs projets individuels. Nous appellerons dorénavant ce sentiment, **la cohésion**.



Pourtant, au fur et à mesure que ces hôtels croissent en taille et/ou en expérience, on observe que leurs dirigeants sont incapables de participer efficacement à toutes les décisions et les actions de gestion dues à l'augmentation de l'activité de l'entreprise. La quantité de problèmes à résoudre augmente de façon considérable. Si le dirigeant n'organise pas efficacement son entreprise, sa vie devient un enfer. L'entreprise subit ce que Sallenave (1980) nomme «une crise de croissance». A ce stade, même si l'équipe dirigeante cultive encore l'idée qui l'a poussée à participer au projet de l'entreprise, les difficultés de coordination et de contribution entre les divers membres commencent à affecter l'efficacité et l'efficience organisationnelles. C'est-à-dire que les objectifs d'organisation proposés ne sont plus atteints et l'utilisation des ressources n'est plus adéquate par rapport aux résultats obtenus. Parallèlement à l'existence d'un projet commun conduisant à un sentiment de cohésion dans l'équipe de direction, la division du travail et un ordonnancement cohérent des activités allouées à chacun des membres devient nécessaire. Néanmoins, à mesure que la division des tâches se développe, il devient nécessaire de veiller à ce que la réalisation des différents responsabilités individuelles contribue à l'accomplissement des objectifs généraux de l'entreprise. Ce qui signifie que le dirigeant se trouve face à un double défi : d'un côté, il doit répartir de façon adéquate les tâches entre les membres de son entreprise ; de l'autre, il doit veiller à ce que les responsabilités et les réalisations individuelles soient correctement coordonnées afin de conformer un ensemble qui permette l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Nous associons cet effort à **la cohérence**.

C'est l'interaction entre la cohérence et la cohésion au sein des équipes de direction qui fait l'objet de cette thèse. Cette interaction a été très peu étudiée jusqu'à présent en recherche, particulièrement dans l'industrie hôtelière au Mexique. La relation entre cohérence et cohésion n'est pas définie à l'avance, elle n'est pas figée, elle est difficile à maintenir, elle semble différente selon le degré de développement de l'entreprise. L'observation des situations de gestion des petits hôtels, des hôtels de taille moyenne et des grandes chaînes hôtelières au Quintana Roo permet de s'y sensibiliser.

Les petits hôtels

L'équipe dirigeante d'un petit hôtel peut, sans grand effort et simultanément, être non seulement cohésive en ce qui concerne ses valeurs et émotions, mais aussi cohérente dans ses décisions et actions. Cette petite entreprise comprend peu de membres et les relations entre eux sont très étroites; elle ne requiert pas d'efforts spéciaux pour organiser et ordonner de façon contributive et efficace la participation de ses membres. La division du travail n'a pas lieu d'être ou reste très faible, car le dirigeant est présent dans toutes les activités et se charge de la cohérence des actions de tout le personnel; la charge de travail qui incombe au dirigeant est encore supportable. Tous les membres de l'entreprise se connaissent et acceptent émotionnellement les objectifs; ils savent aussi ce que chacun doit faire pour y parvenir. La cohésion et la cohérence sont omniprésentes dans les actions menées par l'équipe de direction. Le caractère familial de la petite entreprise assure sa cohésion et le groupe réduit d'employés facilite l'organisation de la cohérence.

Dans les petits hôtels, il est important de remarquer que la possibilité de mettre en œuvre un système formalisé de gestion, est conditionnée, de façon déterminante, par le degré d'ouverture et de confiance du dirigeant de l'entreprise envers cette idée. Et cela même si la stricte logique de gestion requiert que les dirigeants doivent maintenir l'équipe de direction unifiée par des actions visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pour résumer, un petit hôtel nouveau, dont le départ a été émotionnellement vécu par ses membres, présente certainement une bonne cohésion. La petite taille de l'entreprise et l'étroitesse des relations qui existent au sein de l'équipe de direction, lui fournissent la cohérence nécessaire pour travailler avec succès. Tout est axé autour d'un entrepreneur qui est présent dans tout, réunit tout et est porteur d'un projet, d'une idée qui maintient une bonne communication entre tous. La cohésion et la cohérence de l'équipe de direction sont relativement faciles à assurer.

Bien sûr, cela ne veut pas dire que tous les petits hôtels ont à la fois une bonne cohésion et une bonne cohérence. Cela veut tout simplement dire qu'il est vraisemblablement plus facile d'obtenir de la cohésion et de la cohérence au sein d'une équipe de direction lorsque l'entreprise est petite.

Les hôtels de taille moyenne

Lorsque l'hôtel grandit, les interrelations entre les membres se multiplient au fur et à mesure qu'augmente le nombre de responsables ; mais en même temps, elles perdent en

intensité. De nouveaux besoins apparaissent au sein de l'entreprise, entraînant comme conséquence une division du travail et une répartition des tâches plus marquées. Cette division devrait se réaliser sans perdre de vue l'ensemble cohérent qui permette l'intégration des efforts individuels visant à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Cependant, nous avons observé que souvent, ces hôtels ne réussissaient pas à maintenir cette cohérence. La faiblesse des efforts de rationalisation en leur sein affectent leur cohérence. Nombreux sont les hôtels de taille moyenne dont les équipes de direction, tout en étant cohésives, sont privées de la cohérence nécessaire pour travailler de façon ordonnée et efficace. L'hôtel devient alors une espèce de «zoo amical» où il existe un bon environnement et un bon état d'esprit, au cœur d'un désordre généralisé. La cohésion y est présente mais pas la cohérence.

Malgré cela, ces hôtels de taille moyenne parviennent à survivre, au moins un certain temps, parce qu'ils sont gérés par des familles qui s'appuient sur la cohésion «naturelle» des liens de parenté et parviennent à maintenir une équipe de direction unie. Hélas, ils ne font pas toujours preuve de cohérence dans leurs actions et décisions. C'est alors que le dirigeant propriétaire impose son autorité pour rétablir la cohérence nécessaire, mais au mépris de la participation de ses collaborateurs directs. La cohérence existe, mais elle est forcée.

La grande majorité des hôtels de taille moyenne dans le Quintana Roo ne dispose pas d'instruments et de méthodes qui leur permettent d'atteindre une bonne cohérence. Elles ont plutôt tendance à s'occuper des résultats contributifs de leurs membres, au détriment de la création d'un idéal partagé ; ce qui signifie que l'on privilégie la différenciation des fonctions en minimisant la valeur de la cohésion.

En résumé, lorsque un hôtel croît, il s'ensuit une accumulation d'activités qu'il n'est plus aussi facile de coordonner à travers la seule cohésion qui existait dans l'équipe de direction initiale. La cohésion centrée sur le dirigeant créait initialement une cohérence, mais la complexité et la quantité croissantes de tâches à réaliser impliquent la mise en place progressive de systèmes formalisés de gestion pour la maintenir. Un effort d'organisation, qui accompagne les différents responsables de l'hôtel dans l'émergence d'une nouvelle cohérence, devient indispensable. Beaucoup d'entreprises de taille moyenne n'y parviennent jamais et survivent difficilement.

Cette difficulté prend des proportions majeures dans les hôtels de taille moyenne qui doivent affronter les défis concurrentiels que la globalisation implique. L'analyse que nous avons menée dans l'Etat de Quintana Roo montre que les propriétaires de ces hôtels essaient de se faire de la concurrence, en appliquant soigneusement des recettes de gestion qui ont eu du succès dans le passé. Essayant désespérément de sauver leurs entreprises, mais

ne disposant pas de démarches efficaces de planification et de contrôle, ils ne parviennent qu'à «fustiger de plus en plus les chevaux». Ils répètent ainsi, avec emphase, des actions du passé qui s'avèrent actuellement inefficaces et qui les mènent uniquement à blesser, de façon improductive, leur équipe de direction, détruisant du même coup la convergence des buts et des intérêts qu'ils avaient obtenue jusqu'ici.

Les grandes chaînes d'hôtels

Dans le cas des grandes chaînes d'hôtels, nos observations indiquent que ces chaînes ont réalisé d'importants efforts de rationalisation dans leur gestion, en implantant des systèmes de gestion très sophistiqués qu'elles appliquent à tous leurs hôtels («benchmarking»). Il s'agit d'entreprises très impersonnelles où la rotation de dirigeants est normale ; cependant, grâce aux systèmes de gestion mentionnés, elles maintiennent une cohérence standard.

Toutefois dans ces hôtels, l'existence de cohérence sans cohésion peut s'avérer dangereuse, car elle peut exposer l'entreprise à la désertion de responsables de grande valeur, ce qui peut éventuellement affecter l'accomplissement de certaines activités fondamentales pour les résultats de l'hôtel. Il faut cependant reconnaître que plusieurs grandes chaînes d'hôtels résolvent ce problème par la mise en place d'une culture organisationnelle (système d'embauche, stage de formation, endoctrinement, etc.).

En outre, les chaînes d'hôtels qui, parallèlement à leur croissance, développent des systèmes formalisés de gestion de plus en plus sophistiqués et parviennent, la plupart du temps, à créer la cohérence nécessaire à l'efficacité de leurs actions de gestion. La solidité des systèmes ou processus de gestion implantés réussit à contrebalancer la désertion de leurs employés qui abandonnent l'entreprise car ils considèrent leur charge de responsabilité trop importante et se plaignent de ne plus trouver dans leur travail un idéal assez fort pour motiver leurs efforts. Cette situation semble correspondre à la réalité de la majorité des hôtels appartenant à de grandes chaînes dans l'Etat de Quintana Roo : les systèmes formalisés de gestion exercent suffisamment de pouvoir pour obtenir une certaine cohérence, mais au détriment de la cohésion groupale. Il existe de nombreux hôtels de grande taille affichant de très bons résultats, dans lesquelles des cadres accomplissent un travail qui les fait souffrir, voire les pousse au désespoir. Dans ce type d'hôtels, les responsables savent que leur permanence dans leur entreprise dépend de leur capacité à fournir des résultats indiscutables, ceci indépendamment de leur adhésion à un idéal existant ou non dans la chaîne d'hôtels. Les

systèmes formalisés de gestion implantés génèrent une grande cohérence aux activités de l'entreprise. Ils permettent, dans la plupart des cas, de licencier n'importe quel responsable qui ne remplisse pas les attentes de l'organisation, sans nuire à son efficacité. Les instruments de cohérence qui existent au sein de l'entreprise, permettent de connaître le type de personne qu'il faut engager pour occuper un poste de travail (profil du poste), les activités qu'elle devra réaliser (manuel d'organisation), les résultats que l'on est en mesure d'attendre d'elle (plans et budgets), etc. L'homme devient un pion, dont la substitution, dans la plupart des cas, n'affecte nullement la bonne marche de l'entreprise. Il n'est donc pas étonnant de constater que les grandes entreprises attachent actuellement beaucoup d'importance aux instruments formalisés de gestion. Lorsqu'une entreprise développe un système formalisé de gestion, elle privilégie la cohérence car celle-ci lui permet de jouir d'une plus grande indépendance, vis-à-vis de ses employés.

Au Mexique, en particulier dans le secteur touristique, il n'existe pas de travaux de recherche sur la cohérence et la cohésion des équipes de direction des hôtels et sur l'impact des systèmes formalisés de gestion sur ces deux dimensions du management. On ne dispose pas non plus d'études qui démontrent l'effet de la cohésion et de la cohérence sur les résultats de l'entreprise.

1.6 LES POSTULATS DE CETTE ETUDE

Avant d'approfondir les thèmes de cohérence et de cohésion et de donner une définition précise de ces concepts, nous devons formuler quelques postulats qui, au cours de ce travail, nous permettront de développer notre raisonnement. Les postulats de cette étude sont:

1.-Une entreprise a des buts qui doivent être atteints.

Une entreprise est l'idée d'une ou de plusieurs personnes qui poursuivent une réalisation quelconque. Cette «réalisation quelconque» constitue les buts généraux qui déterminent le cap de l'entreprise. Toute l'énergie du dirigeant et de ceux qui l'accompagnent est axée vers l'accomplissement de ces buts. Certains auteurs de management comme Barnard (1938), Simon (1947), Anthony (1965) etc., signalent que la première responsabilité du dirigeant est la recherche de l'efficacité. L'efficacité y est définie en tant qu'accomplissement des buts qui constituent la raison d'être de l'organisation.

2.- Une entreprise a des ressources limitées et doit les gérer le mieux possible pour atteindre ses buts.

Atteindre les objectifs en utilisant de façon irrationnelle les ressources mises à disposition ne conduit qu'à l'épuisement de l'entreprise. Raison pour laquelle, la seconde responsabilité du dirigeant est l'efficacité. Celle-ci se rapporte à l'exploitation adéquate des ressources allouées en vue de l'obtention des buts établis. L'efficacité nous permet de comparer les facteurs de production avec les résultats obtenus et d'évaluer le bon usage des ressources attribuées.

3.- Pour qu'une entreprise soit efficace et le plus efficace possible, il est nécessaire de procéder à une bonne division du travail qui définisse clairement la contribution de chacun des membres de l'organisation.

Une division plus importante du travail exige pourtant une plus grande coordination des parties et leur intégration dans un tout harmonieux qui assure la réalisation des buts de l'entreprise. Nous appellerons **cohérence**, la division et la répartition des tâches en parties, et l'intégration de ces parties en un ensemble, pour obtenir une efficacité et une efficacité adéquates.

4.- L'être humain participe avec plus d'enthousiasme aux activités collectives qui captivent ses émotions ou intentions.

L'être humain accorde une valeur spéciale et aime participer à un projet commun au sein d'un groupe dont les idéaux sont partagés. L'adhésion que tout être humain démontre envers une intention, en renonçant ou en modifiant ses idées pour les intégrer à une idée supérieure, est ce que nous appellerons **la cohésion**.

5.- La quête forcée de la cohérence est susceptible d'affecter la cohésion. Lorsque les membres d'une organisation cherchent désespérément à assumer leurs responsabilités au détriment des responsabilités des autres membres du groupe, il devient difficile de maintenir l'union des divers éléments de l'équipe de direction autour de l'axe d'une idée partagée. Autrement dit, l'obsession pour la cohérence peut affecter l'occurrence de la cohésion.

6.- La cohésion n'assure pas la cohérence au sein de l'organisation.

Le fait qu'un groupe soit harmonieux et s'émeuve collectivement en vue de la réalisation d'un projet, n'implique pas forcément qu'il ait une idée clairement définie de la façon dont les tâches doivent être réparties et allouées pour concrétiser les objectifs de

l'organisation. Pour conclure ces réflexions, on peut suggérer que la cohérence n'est pas une conséquence logique de la cohésion.

1.7 QUESTIONS DE RECHERCHE

Les réflexions précédentes nous induisent à formuler les questions de recherche de ce travail:

Q1 : Comment la cohérence et la cohésion interagissent-elles au sein de l'équipe de direction d'une petite et moyenne entreprise ?

Q2 : Comment peut-on agir sur la cohérence et la cohésion dans l'équipe de direction ?

1.8 HYPOTHESE DE RECHERCHE

Dans le cadre de la petite et moyenne entreprise, il existe une relation de complémentarité entre la cohésion et la cohérence qui peut être impactée par l'implantation d'un système formalisé de gestion .

Une fois l'hypothèse de recherche exposée, nous aborderons dans le prochain chapitre, les concepts de cohésion et de cohérence, en révisant les apports théoriques qui nous conduiront à la proposition de nos propres définitions conceptuelles.

CHAPITRE 2. LE CADRE THEORIQUE

Dans ce chapitre, nous utiliserons les concepts de cohérence et de cohésion en considérant les différentes interprétations d'auteurs qui, dans le passé, ont travaillé sur ce thème. Ensuite, nous examinerons le rôle déterminant de ces termes appliqués à l'entreprise actuelle.

Une fois ce panorama ébauché, nous essaierons de définir avec précision les concepts de cohérence et de cohésion, tels qu'ils seront traités dans cette étude. Ceci, afin d'éviter toute confusion dans l'interprétation de ces concepts et d'être en mesure de choisir ou de créer des instruments pertinents et adaptés de collecte de données.

Finalement, nous signalerons quelques aspects qui diminuent ou dégradent la cohérence et la cohésion dans l'entreprise.

2.1 LA PREOCCUPATION FONDAMENTALE DU DIRIGEANT

Tout dirigeant d'entreprise se doit, selon nous, d'apporter une réponse cohérente à la question suivante: Que dois-je faire pour que mes collaborateurs travaillent conjointement dans une même direction ?

Cette question peut être formulée plus «égoïstement»: Comment puis-je orienter l'équipe dirigeante de l'organisation ? Comment leur faire atteindre les objectifs que je poursuis ? Car même si un individu travaille dans une organisation et reçoit pour cela un salaire, les chercheurs qui nous ont précédé s'accordent sur le fait que rien ne garantit que ses actes seront toujours orientés vers l'accomplissement des objectifs fixés par la direction (Perrow, 1972 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; et Cyert et March, 1983).

Dans l'organisation, la coordination est depuis toujours une des pierres angulaires qui garantissent la bonne marche de l'entreprise. On peut en trouver des exemples jusque dans la bible qui nous relate, entre autres, la rencontre de Moïse et de Jéthro, son beau-père. Jéthro, qui était aussi prêtre de Madian, avait observé que son gendre manifestait souvent un certain embarras lorsqu'il lui fallait trancher les problèmes administratifs de son peuple :

«Or, le lendemain, Moïse siégeait pour juger le peuple et le peuple restait là, devant Moïse du matin au soir. Le beau-père de Moïse observait tout ce que celui-ci faisait pour son peuple :

- *Que fais-tu là ? Dit-il. Pourquoi sièges-tu seul tandis que tout le peuple est debout devant toi du matin au soir?*

Moïse dit à son beau-père:

- *C'est que le peuple vient à moi pour consulter Dieu. S'ils ont un différend, ils viennent à moi, afin que je règle le litige. Je leur fais connaître les décrets de Dieu et ses lois.*

Le beau-père de Moïse lui dit:

-*Ta façon d'agir n'est pas bonne. Tu vas t'épuiser, ainsi que le peuple qui est avec toi. La tâche est trop lourde pour toi. Tu ne peux l'accomplir seul.*

Maintenant, écoute ma voix ! Je te donne un conseil et que Dieu t'accompagne !

Sois donc le représentant du peuple face à Dieu : c'est toi qui présentera les affaires devant Dieu, qui apprendra aux gens les décrets et les lois du Seigneur, qui leur fera connaître le chemin à prendre et la conduite à suivre. Et puis, tu discerneras, entre le peuple, des hommes de valeur, craignant Dieu, hommes dignes de confiance, incorruptibles et tu les nommeras chefs de milliers, chefs de centaines, chefs de cinquantes et chefs de dizaines d'autres hommes. Ils jugeront le peuple en permanence. Tout ce qui est important, ils te le présenteront, mais ce qui l'est moins, ils le jugeront eux-mêmes. Allège ainsi ta charge. Partage-la avec eux ! Si tu fais cela, Dieu te fera part de ses ordres, tu pourras tenir ce rôle, de plus, tout ce peuple rentrera chez lui en paix.

Moïse écouta la voix de son beau-père et fit tout ce qu'il avait dit. Dans tout Israël, Moïse choisit des hommes de valeur et les plaça à la tête du peuple : chefs de milliers, chefs de centaines, chefs de cinquantes et chefs de dizaines d'autres hommes. Ils jugeaient le peuple en permanence. Ce qui était difficile, ils le présentaient à Moïse, mais tout ce qui l'était moins, ils le jugeaient eux-mêmes» (L'Exode, Chap. 18, v. 13-26).

Ce texte biblique reflète un acte administratif, qui a des conséquences directes sur l'efficacité du dirigeant, la délégation de l'autorité, la division du travail, la centralisation de certaines décisions, et constitue une sorte de première synthèse de tous les problèmes affectant la coordination, la coopération et l'organisation au sein d'une entreprise pour que celle-ci, à son tour, puisse remplir la fonction qui lui a été attribuée par son dirigeant. Le dirigeant doit partager les tâches qu'il ne peut réaliser lui-même, sans pour autant que l'acte de délégation n'entrave la réalisation de l'objectif collectif. C'est pourquoi la délégation doit se faire en intégrant dans chaque sous-tâche, la visée collective qui permettra la mise en ligne de chacune d'entre elles.

2.1.1 La perspective sociologique

- **Solidarité mécanique et solidarité organique chez Durkheim**

Emile Durkheim, qui s'interrogeait plus généralement sur le lien social constitutif de toute société, peut nous fournir le fondement de notre analyse théorique. En se posant la question de comprendre la manière dont un groupe d'hommes peut parvenir à créer une société, Durkheim met à jour ses concepts de solidarité mécanique et solidarité organique qui fonde notre interrogation sur la cohésion et la cohérence. Mais auparavant il rappelle que l'origine *«de tout processus social important doit être analysé au niveau de la constitution de son milieu social interne [...]. Le principal effort du sociologue doit porter sur la découverte des différentes propriétés de ce milieu»* (Durkheim, 1977, p. 103).

Lorsque Durkheim (1893) analyse alors les difficultés auxquelles se heurte toute personne ou groupe de personnes cherchant à établir une solidarité dans les sociétés humaines, il écrit que *«pour qu'un tout soit cohérent, la première condition est que les parties qui le composent ne se dispersent pas en mouvements discordants. Mais, cet accord externe ne fait pas la cohésion; au contraire, d'une certaine manière, il l'implique»* (p. 105). Il signale, ensuite que, pour qu'une société puisse exister, l'importance de la solidarité entre les membres est fondamentale. La distinction qu'il fait entre les deux types de solidarité sociale est maintenant classique et incontournable : la solidarité qu'il qualifie de mécanique, fondée sur l'attraction mutuelles des membres *«justifiée par les affinités de croyances, valeurs et sentiments communs»*, et la solidarité qu'il appelle organique, fondée sur la division du travail, qui constitue *«un système de fonctions différentes et spéciales, liées par des relations définies»* (p. 113). Face à ces deux aspects de solidarité, Durkheim précise que la première, la mécanique, *«n'implique pas qu'elle soit créée par des moyens mécaniques ou artificiels. Nous l'appelons ainsi par analogie à la cohésion qui unit les éléments des corps bruts entre eux»* (p. 115); alors que la seconde, l'organique *«ressemble à celle que l'on observe entre les animaux supérieurs. Chaque organe a sa propre physionomie, son autonomie, pourtant, l'unité de l'organisme est plus forte quand l'individualité des parties est plus grande. C'est en nous basant sur cette analogie, que nous avons décidé de l'appeler organique par analogie à la division du travail»* (pp. 114-115). Durkheim, déjà, montrait que ces deux concepts sont distincts mais qu'ils co-existent: *«ce sont deux phases appartenant à une même réalité qui, malgré cela, doivent être différenciées»* (p. 115).

Nous rapprochons l'idée de cohérence avec celle de solidarité organique et celle de cohésion avec celle de solidarité mécanique. On peut alors se demander quelle différence nous faisons entre nos concepts et ceux, puissants et reconnus, de Durkheim.

Nous voyons au moins trois différences. La première est que Durkheim s'intéresse à la société en général, non aux entreprises. Le second aspect relève de la perspective utilitaire de nos concepts, inhérente au point de vue de la gestion. On peut légitimement s'interroger sur le fait de savoir si Durkheim aurait adhéré à cette perspective. La troisième différence concerne, le fait que pour Durkheim, la solidarité mécanique cède avec le temps la place à la solidarité organique, alors que pour nous la cohérence et la cohésion sont aussi importantes l'une que l'autre au sein des entreprises et doivent coexister.

- **Communauté et société chez Tönnies**

En 1902, Tönnies met l'accent sur l'opposition entre deux formes fondamentales de relations sociales et d'organisation sociale, la *Gemeinschaft* et la *Gesellschaft*, c'est-à-dire la communauté et la société. Il en explore toutes les caractéristiques et les implications.

La communauté comprend tous les modes de relations sociales et formes d'organisation sociale qui se caractérisent par des liens affectifs, profonds, naturels et durables, un engagement de nature morale, une adhésion commune au groupe, une grande confiance, une identité collective prononcée, un esprit mutualiste et un consensus inconscient. La communauté est une union sacrée qui intègre et captive la personne dans un tout social compact. Selon Nisbet (1984), *«la force d'appartenance à la communauté répond à des motivations plus profondes que la simple volonté ou l'intérêt, et dépasse la volonté individuelle (...). Cette appartenance engage à la fois le cœur et l'esprit ; elle découle autant de la tradition que d'un engagement personnel volontaire»* (p. 70). Pour Tönnies, les trois piliers de la communauté sont la parenté (le sang), le voisinage (le lieu) et l'amitié (l'esprit): la famille est le prototype de toute union communautaire.

La société s'oppose à la communauté, en tant que forme non communautaire d'organisation sociale. C'est un mode de relations sociales de nature essentiellement individuelle, contractuelle, impersonnelle, passagère et artificielle, fondé sur l'intérêt individuel. Selon Tönnies (1977), la société est *«un groupe d'individus qui, vivant et demeurant, en communauté, d'une manière pacifique, les uns à côté des autres, ne sont pas organiquement liés mais plutôt organiquement séparés ; tandis que, dans la communauté, ils restent liés au-delà de toute séparation, ils sont, dans la société, séparés malgré toute liaison»* (p. 81). Dans la société, *«"c'est chacun pour soi", ce qui crée un état de tension vis-*

à-vis des autres ... Personne ne fait rien pour l'autre, personne ne veut accorder ou donner quelque chose à l'autre, si ce n'est en échange d'un service ou d'un don estimé au moins équivalent au sien» (p. 81). Pour cet auteur, le prototype de la société pourrait être l'entreprise industrielle et commerciale.

GESELLSCHAFT (Société)	GEMEINSCHAFT (Communauté)
Société civile, société d'échanges	Communauté de cœur, d'esprit et d'émotion
Raison scientifique, laïcité, conventions, progrès, modernité, mouvement	Religion, sacré, coutume, tradition, conservatisme, sédentarité
Association d'intérêts individuels	Fusion de croyances collectives
Ententes, coalitions, conflits, état de tension vis-à-vis des autres	Union sacrée entre les personnes, consensus, état de communion avec les autres
Marché, commerce, concurrence (extériorisation, « avec eux ») (société = terre étrangère)	Famille, parenté, amitié (intérieurisation, « entre nous ») (communauté = « nos terres »)
Echange intéressé (« donnant-donnant ») entre les personnes	Don gratuit
Echanges commerciaux et financiers, nationaux et internationaux	Communauté de sang (parenté), d'esprit (amitié) et de lieu (voisinage)
Relations contractuelles, inter-individuelles, impersonnelles, passagères, artificielles, et apparentes	Relations affectives, groupales, vraies et étroites, durables, naturelles et profondes
Coopération consciente (il est de l'avantage des uns et des autres de s'associer en vue d'un but commun)	Esprit de corps
Individus séparés et juxtaposés malgré toute liaison (logique de territoire)	Individus unis et fusionnés malgré toute séparation (espace commun partagé)
Chaque personne est un ensemble des différentes positions et rôles sociaux de l'homme	Chaque personne est une personnalité dans sa totalité
Différences dans les intérêts personnels	Similitudes dans l'identité collective
Volonté calculatrice et spéculative. Egoïsme (les autres sont des moyens ou, des outils qui obéissent à son intelligence et servent ses buts)	Plaisir, habitude et mémoire. Confiance et mutualité
Application de règles explicites, contrat formel	Accord implicite et spontané, relations informelles
Influence masculine (l'individu obéit à son intelligence)	Influence féminine (l'individu écoute ses sentiments)

Tableau 2.1. : Les concepts de société et de communauté de Tönnies (1902)

Le tableau 2.1. permet de comparer les caractéristiques de la communauté et de la société, selon l'opposition signalée par Tönnies.

Selon nous, la solidarité mécanique de Durkheim présente toutes les caractéristiques de la communauté de Tönnies, alors que, pour ce dernier, la communauté est de l'ordre de la «vie réelle et organique». De même, le concept de solidarité organique de Durkheim peut être assimilé à celui de société chez Tönnies ; mais, la société est pour Tönnies une «représentation artificielle et mécanique». Cette différence sémantique en cache une autre, plus profonde selon nous. Pour Durkheim, la solidarité mécanique est un vestige du passé et est inexorablement condamnée à disparaître au bénéfice de la solidarité organique, qui représente la modernité et le futur. Pour Tönnies, si l'opposition entre la communauté aux relents de passé et la société aux allures de nouveauté, lui permet d'expliquer l'histoire sociale, elle n'en disparaîtra par pour autant dans le futur. Les deux tendances continueront à co-exister, structurant ainsi les formes organisationnelles. C'est ce qu'écrit Pierre Jean Simon (1991) quand il dit que Tönnies *«considère le socialisme à la fois, comme l'achèvement de la société industrielle, technocrate, mercantile et, comme, une certaine tendance au retour vers la communauté ; la lutte des classes constitue la forme suprême de l'antagonisme, propre à la société, dans la redécouverte des liens organiques³ qui caractérisent la vie communautaire. De même, le processus social qui conduit les femmes à laisser la communauté -et donc à la détruire- implique aussi la possibilité de vaincre l'individualisme et de reconstruire des formes nouvelles de vie communautaire»* (p. 362).

- **Communalisation et sociation chez Weber**

Weber (1922) part des deux concepts de Tönnies pour définir, ce qu'il appelle la communalisation (Vergemeinschaftung) et la sociation (Zusammengehörigkeit).

La communalisation est une *«une relation sociale (...qui) se fonde sur le sentiment subjectif (traditionnel ou affectif) des participants et de leur appartenance à une même communauté.»* La communauté familiale en constitue, selon l'auteur, le type «le plus commode».

La sociation est définie comme *«une relation sociale (...qui) est fondée sur un compromis d'intérêts rationnellement motivés (en valeur ou en finalité) ou, sur une coordination d'intérêts motivés de la même manière»* (1971, p. 41). Pour Weber, les types les plus purs de sociation sont : a) l'échange, rigoureusement rationnel en finalité sur la base d'un

³ Rappelons que ce qui est organique pour Tönnies est mécanique pour Durkheim

libre accord de marché, b) la pure association à but déterminé de nature matérielle, établie par libre accord des parties, et c) l'association basée sur la conviction, rationnellement motivée par des valeurs, telle que la secte rationnelle « *dans la mesure où elle se détourne du souci d'intérêts affectifs ou émotionnels et, ne cherche qu'à servir la "cause" (ce qui, en vérité, n'existe que dans des cas très particuliers, sous la forme d'un type tout à fait pur)* » (1971, p. 41).

Pour Weber, aucune des deux formes d'organisation sociale n'existe pratiquement à l'état pur (idéal): « *La grande majorité des relations sociales, écrit-il, ont en partie le caractère d'une communalisation, en partie celui d'une sociation. N'importe quelle relation sociale, aussi rationnelle en finalité soit-elle et, aussi froidement instituée et déterminée quant à son but, peut donner naissance à des valeurs sentimentales qui dépassent la fin établie par la libre volonté. Toute sociation qui déborde du cadre de l'association à but déterminé, et par conséquent, mise en place pour une longue durée, instaure des relations sociales entre les mêmes personnes et, qui ne sont pas limitées d'emblée, à des services matériels particuliers, reflète également, d'une manière ou d'une autre, et à des degrés extrêmement variables cette réalité. (...) Inversement, une relation sociale dont le sens normal est la communalisation peut être totalement ou partiellement orientée dans le sens d'une rationalisation de la finalité, par le fait de la volonté de tous ses membres ou de quelques-uns d'entre eux. Jusqu'à quel point, un groupement familial est ressenti comme une "communauté" et, d'un autre côté, exploité comme une "sociation" par ses membres, c'est là un phénomène extrêmement variable* » (pp. 41-42).

Weber constate qu'aucune des deux formes de relations sociales n'est parfaite et que chacune contient en elle les germes de sa propre destruction. Ainsi, au sein des communalisations les plus intimes, peuvent surgir des violences exercées à l'encontre de membres qui fléchissent moralement, et des modalités de sélection qui conduisent à une diversité dans les chances de vie et de survie. De même, les sociations sont souvent des compromis purs et simples entre des intérêts contradictoires qui laissent subsister l'antagonisme entre les intérêts et la concurrence pour les opportunités. Weber reconnaît que « *toute réglementation de l'activité sociale, quoi qu'en soit la formule, laisse, subsister d'une façon ou d'une autre, une sélection réelle quant à la compétition des différents types d'hommes, en expectative de meilleures opportunités de vie* » (p. 42).

Les différences entre les concepts de communauté et de communalisation d'une part et, de société et sociation, d'autre part, sont ténues. Weber le reconnaît lui-même: « *Notre terminologie, dit-il, rappelle la distinction que F. Tönnies a établie dans son ouvrage*

fondamental, Gemeinschaft und Gesellschaft. Toutefois, Tönnies, lui a donné, pour des fins qui lui sont propres, un contenu beaucoup plus spécifique qui n'est pas utile pour nos fins personnelles » (1971, p. 41). Il semblerait cependant, que les deux concepts de Tönnies renvoient davantage à des états, alors que ceux de Weber font référence à des processus ou à des finalités. Les similitudes entre les deux approches sont notoires et évidentes. Tout d'abord, les deux auteurs reconnaissent l'opposition et la complémentarité de ces deux formes d'organisation sociale. Ils recommandent également, l'un et l'autre, l'interpénétration des deux modes de relations sociales ou, du moins, le renforcement de l'une par l'autre. Ils affirment enfin tous deux, que le caractère moderne de la société et de la sociation répondent, mieux que leurs opposés, aux jeux d'intérêts individuels, aux besoins de normalisation des échanges et aux gains d'efficacité que requiert l'économie moderne.

2.1.2 La perspective managériale

- **Division du travail et harmonie chez Taylor**

Il est possible de trouver dès les débuts de la gestion scientifique une préoccupation implicite pour la cohérence et la cohésion. Toutefois, aucun auteur n'a explicitement utilisé les deux termes simultanément. Ils sont généralement plus intéressés par les concepts d'organisation, de coordination et de coopération, c'est-à-dire, par les processus qui permettent d'arriver à la cohérence et à la cohésion que par les résultats eux mêmes. C'est ainsi que Frédéric W. Taylor, en 1912, dans ses témoignages devant la Commission d'Investigation du Congrès Nord-américain, considérait que, pour que le travail dans les organisations puisse être réalisé en respectant les lois scientifiques, il était nécessaire de mettre en place, entre la direction et les ouvriers, une répartition de responsabilités des tâches qui, soit plus juste, que celle qui existait dans les modes traditionnels de gestion de l'époque

Cela voulait dire que, selon Taylor (1923), il était important que « *chaque acte de l'ouvrier soit précédé par un ou plusieurs actes préparatoires de la direction, qui permette à l'ouvrier d'accomplir son travail mieux et plus rapidement...* » (p. 33). Ainsi, chaque ouvrier recevrait « *une aide amicale de ceux qui sont au-dessus de lui, au lieu d'être, comme dans les anciens systèmes, commandé brutalement par ses chefs...* » (1971, p. 33).

Dans son ouvrage principal, Taylor établit de ce fait l'importance du travail conjoint entre la direction et les ouvriers. Il définit même que « *cette coopération étroite, intime, personnelle entre la direction et les ouvriers est l'essence du système moderne de direction scientifique* » (1971, p. 33).

Malgré la dureté et l'opposition farouche avec laquelle fut reçue sa théorie sur la gestion scientifique à l'époque, Taylor affirme que, grâce à cette théorie, les dirigeants et les ouvriers pourraient enfin atteindre un futur « *beaucoup plus prospère, plus heureux, sans discorde, ni ressentiments* » (p. 35). Indépendamment des résultats largement discutables (et discutés) de la théorie taylorienne et de ses applications, il faut lui reconnaître une préoccupation pour la prospérité et la félicité comme une fin et l'harmonie comme un moyen.

En effet, pour Taylor, l'efficacité d'une entreprise passe par une meilleure organisation; c'est-à-dire, par une division adéquate du travail (qui, pour nous, représente seulement une partie de la cohérence) et une plus grande harmonie entre les hommes (que nous pouvons assimiler à la cohésion). En d'autres termes, l'organisation peut et doit engendrer une bonne harmonie.

- **Division du travail et union du personnel chez Fayol**

A la même époque, Henri Fayol (1918), nous rappelle que la fonction administrative consiste à « *dresser le programme d'action général de l'entreprise, constituer le corps social, coordonner les efforts, et harmoniser les actes* » (p. 7). Toutes ces opérations constituent la fonction de l'administration.

La fonction administrative, par opposition aux fonctions techniques, « *n'a pour organe et pour instrument que le corps social* » (p. 23) de l'entreprise. D'ailleurs, pour la bonne marche de ce corps social, Fayol établit, comme l'un de ses quatorze principes administratifs, la subordination des intérêts personnels au profit de l'intérêt général de l'entreprise. Ce principe établit que « *dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, ou d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise; que l'intérêt de la famille doit passer avant celui de l'un de ses membres, ...* » (p. 30). A partir de cela, Fayol considère que, bien que ce principe ne devrait plus être rappelé aux membres de l'organisation, « *l'ignorance, l'ambition, l'égoïsme, la paresse, les faiblesses et toutes les passions humaines tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier. C'est une lutte continue qu'il faut soutenir.* » (p. 30), puis il précise : « *deux intérêts d'ordre différent mais également respectables sont en présence; il faut chercher à les concilier* » (p. 30).

Pour résumer, Fayol propose à la fois entre ses principes d'administration, la division du travail et l'union du personnel. Il laisse entendre que, pour contrebalancer les effets négatifs de la division du travail, le dirigeant doit promouvoir l'union du personnel. Fayol, adopte selon nous, la même position que Taylor, en changeant toutefois, le terme d'harmonie pour celui d'union.

- **Cohérence auto-crée chez Follet**

Une autre pionnière de la théorie administrative est Mary Parker Follet (1924) Elle conçoit l'organisation comme « le fonctionnement d'une cohérence auto-crée ». C'est ce qu'elle exprime ainsi :

« Si vous le désirez, vous pouvez rompre [l'organisation] en morceaux et n'y voir que sujet et objet, stimuli et réaction, ou vous pouvez vous y refuser et réclamer le droit de la voir comme l'interaction de forces, comme le fonctionnement d'une cohérence auto- créée » (pp. 74-75).

On ne trouve le concept d'organisation auto-crée que dans l'activité et dans « l'œuvre d'un tout », l'activité entre les « parties » et le « tout » (Follet, 1924, p. 102). L'auteur reconnaît que « l'énigme de l'organisation des entreprises réside dans la capacité d'unir ces diverses responsabilités, ces autorités dispersées, ces différents types d'ordres. Car pour qu'une entreprise soit une affaire qui marche, elle doit être unifiée » (Follet, 1949, p. 61). Il convient de préciser que le terme « unifié », comme l'emploie Follet, fait référence à un ensemble d'éléments unifiés. L'idée d'associer les éléments en un tout, est exprimée plus clairement lorsqu'elle établit que: « L'organisation industrielle doit être une affaire dont toutes les pièces sont coordonnées, et se meuvent conjointement, en étroite relation, ajustant les difficultés tels des maillons enchaînés, entrelacés, qui constituent une unité constructive et, non pas, une accumulation de pièces isolées » (p. 61).

Contrairement aux principaux courants de management, de l'époque en tout cas, qui se fondaient sur la perception de l'organisation comme un « donné en soi », Mary Parker Follet (1924) conçoit l'organisation sous un angle plus dynamique que statique. Selon elle, « il n'y a pas de volonté collective statique, sans "esprit de groupe" ... il s'agit d'activités continues ... leur nature est totalement dynamique. Nous ne devons plus penser en termes d'institutions sociales mais en termes d'activités sociales » (p. 207). Pour Follet, une organisation n'existe pas sans les personnes qui la constituent. D'une certaine manière, même les intentions des gens sont toujours organisées et existent en relation les unes avec les autres. Conformément à cette perception, l'organisation émerge dans un processus d'interactions humaines, les relations sociales formant une partie constitutive de l'organisation.

Cette approche de l'organisation implique une compréhension différente des relations entre les gens et l'organisation. Au lieu de penser à une organisation prédéterminée, où les gens entrent et s'adaptent, Follet croit que les gens créent et recréent en permanence leur environnement: « nous n'envisageons plus, à présent, le comportement comme une fonction de

l'environnement mais en tant que fonction de la relation entre ce comportement et l'ambiance qui en découle. L'activité est en soi une fonction qui interagit avec l'activité dont elle est fonction» (Follet, 1924, p. 72). En d'autres mots, la réponse, est toujours fonction d'une relation. Contrairement au concept de cause et d'effet qui prévalait à cette époque, Follet propose une vision systémique des relations causales, situant la stimulation et la réponse en tant que variables interdépendantes.

En avance sur son temps, Follet (1949) considère l'intégration comme un moyen de résoudre les différences qui engendrent une absence de coopération ou de cohésion entre les membres d'un groupe. Elle écarte l'imposition de l'autorité et la transaction entre les parties. Ces réponses selon Follet ne sont pas des formes adéquates pour établir l'harmonie dans un groupe où il existe des différences. La première parce qu'elle représente la victoire d'une partie de soi-même sur l'autre et amène fatalement la partie vaincue à trouver une occasion de se venger et de dominer (au détriment de l'action collective de l'organisation). La seconde, parce qu'aucune des parties n'obtient réellement ce qu'elle veut, engendrant une frustration. Ainsi, selon Follet, l'intégration *« consiste à trouver une troisième forme qui comprendrait aussi bien ce que désire A, que ce que désire B, un moyen qui n'obligerait aucune partie à se sacrifier »* (p. 295). Il est intéressant de souligner que ces concepts exposés par Follet, il y a plus de cinquante ans, réapparaissent aujourd'hui comme des innovations dans les discours managériaux. Le best-seller international de Stephen Covey (1989), *«The seven habits of highly effective people»*, en est un excellent exemple.

Pour résumer, nous pouvons affirmer que Mary Follet s'intéresse essentiellement à l'auto-crédation de la cohérence et, conçoit la coordination comme un moyen d'assurer une cohérence globale. Elle utilise peu le terme de cohésion.

- **Coopération chez Barnard**

Quelques années plus tard, Barnard (1958) émettait l'opinion selon laquelle les études décrivant et analysant les caractéristiques des organisations restaient superficielles. Selon lui, et malgré l'importance du thème, ces études ressemblaient plutôt à une géographie, une topographie ou une cartographie de l'organisation qu'à une théorie générale de l'organisation. Dès lors, il souligne comme fondamentale *«la nécessité de comprendre les fonctions du dirigeant»* (p. X de la préface), c'est-à-dire, de développer des théories qui permettent d'obtenir *«une connaissance des formes et des caractéristiques de cette force de travail ainsi que la façon dont elles opèrent»* (p. X de la préface). Le sentiment de Barnard reflète le fait que les textes de l'époque avaient beaucoup décrit les phénomènes découlant de ces forces

mais qu'«ils abordaient rarement le sens profond du processus de coordination et des décisions sous-jacentes, aspects fondamentaux du phénomène analysé» (p. XI de la préface).

Selon Barnard, une organisation formelle est un système de coopération, «un système d'activités ou de forces coordonnées par deux personnes ou plus» (p. 81). Ceci pourrait laisser penser que la coordination est inhérente à toute organisation. Toutefois, l'auteur précise que «la coopération et l'organisation telles qu'elles sont menées et expérimentées, sont la synthèse concrète de faits opposés aux pensées et aux émotions des êtres humains» (p. 21). En outre, l'auteur nous signale l'importance capitale de la fonction du dirigeant qui, selon lui, doit «faciliter la synthèse d'actions concrètes sur ces forces contradictoires, afin de réconcilier les forces, instincts, intérêts, conditions, positions et idéaux en conflit». Barnard observe qu'une organisation n'en est une, que lorsque: «1) il existe une bonne communication entre les personnes, 2) que ces personnes désirent contribuer à une action, 3) pour atteindre un objectif commun. Selon cette perspective, les éléments d'une organisation sont: «1) la communication, 2) le désir de servir et 3) un propos commun» (p. 82).

Barnard nous propose donc de considérer l'organisation comme un moyen d'établir une bonne coopération entre les différentes parties.

- **Valeurs et faits chez Simon**

Herbert A. Simon (1958), qui se considère comme un disciple de Barnard, établit que le problème fondamental de l'administration est la décision et, que toute organisation est, à tous les niveaux, un processus permanent de décision. Il signale aussi que les décisions impliquent des jugements de valeur ou éthique (en fonction des objectifs finaux ou intentions du sujet qui prend la décision) et des jugements de faits (basés sur l'accomplissement d'activités, de tâches ou de projets spécifiques). Toutefois, il précise que les problèmes ne se scindent pas en problèmes de faits d'un côté et en problèmes de valeurs de l'autre. Simon veut dire que, dans l'organisation, il est rare, voire impossible, qu'une décision ne comporte que des aspects factuels car au sein de l'organisation, la réalisation ou l'accomplissement de toute tâche ou activité comporte, pour les acteurs, une intention postérieure qui dénote un objectif final de valeurs. Pour exprimer cette idée différemment, Simon définit la conciliation d'activités réalisées par des individus comme un problème de décision, fruit de leurs capacités individuelles et qui permet de construire l'entreprise comme système contributif (éléments de faits). Ceci permet alors de créer une modalité «d'assujettissement» des intérêts de chacun au profit de l'objectif général (éléments de valeurs) et du bon fonctionnement du système coopératif.

En synthèse, nous dirons que Simon considère l'organisation comme un processus permanent de décisions. Ces décisions comprennent simultanément, des éléments factuels (faits) et des éléments éthiques ou de valeur (valeurs) qui ne peuvent être dissociés et qui doivent être conciliés. Concilier les faits et les valeurs implique, selon nous, de s'appuyer simultanément sur la coordination et la cohésion. La coordination se charge d'ordonner les activités ou les faits, tandis que la cohésion harmonise les idées ou émotions sous-jacentes à la décision.

S'inspirant de la théorie de Simon et de sa dichotomie entre faits et valeurs, Fiol et Solé (1998) mettent en évidence la double nature du contrôle et du management (voir tableau 2.2.). Pour ces auteurs, le contrôle ou le management quantifié, fondé sur les faits, s'inscrit dans le courant de la solidarité mécanique de Durkheim, de la société de Tönnies et de la sociation de Weber. Tandis que le contrôle ou le management par les valeurs, se rapproche de la solidarité organique de Durkheim, de la communauté de Tönnies et de la sociation de Weber.

FAITS	VALEURS
Science	Ethique
Observation, expérience, description, vérification	Impératif, préférence
Objectivité	Subjectivité
Vrai/Faux Correct/Incorrect	Bien/Mal Juste/Injuste
Objectifs organisationnels et sous objectifs opérationnels : <ul style="list-style-type: none"> • observables et mesurables • atteignables • déclinables • individualisables • à échéance déterminée 	Buts d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • non observables et non mesurables • non atteignables • non déclinables • communs et partagés • à l'horizon indéterminé
Neutralité	Engagement
Pression factuelle quotidienne	Quête permanente de valeurs
Management par les faits et les chiffres indiscutables	Management par les valeurs
Contrôle de gestion par les résultats quantifiés	Contrôle de gestion par l'identité de valeurs
Science de l'organisation	
Management - Contrôle de Gestion	

Tableau 2.2. : Domaines des sciences de l'organisation, du management et du contrôle de gestion, d'après la théorie "simonienne" selon Fiol et Solé (1998)

Chacune des approches préalablement exposées vise manifestement une préoccupation pour arriver à ce que l'entreprise soit un système coopératif. Pour cela, elles reconnaissent qu'il est nécessaire de trouver le moyen de concilier les forces en conflit, les divers intérêts des membres participants, pour que ceux-ci puissent s'identifier, adhérer, et s'impliquer émotionnellement dans la poursuite des objectifs supérieurs de l'organisation.

- **Contribution et coopération dans la perspective systémique**

D'autres auteurs reprennent les deux concepts de communauté et de société que Tönnies met en opposition. Katz et Kahn (1978), par exemple, associent le premier concept avec les notions de groupe uni, de personnalité collective, de liens communs de sentiments, d'habitudes de sympathie et d'aide mutuelles, de croyances partagées, de valeurs collectives intrinsèques, de tradition, et de féodalisme. Tandis qu'ils rapprochent le second des caractéristiques de fractionnement, d'association, de fonctions instrumentales, de différenciation de rôles, d'enchaînement de fins et de moyens, d'intégration de rôles autour d'objectifs instrumentaux et de rationalité. Ils expliquent que les structures sociales se différencient fondamentalement des structures biologiques car les éléments qui les composent, n'opèrent pas naturellement en interaction. Dans une structure biologique, chaque élément est naturellement lié aux autres, ce qui assure sa survie et celle du corps biologique dans sa totalité ; l'interdépendance est totale.

Appliquant une vision systémique, ils considèrent que, dans le cas des structures sociales, les membres intègrent un même corps social, pour différents motifs ou intérêts et, forment un système coopératif. Les auteurs signalent que, contrairement aux structures biologiques, les membres des systèmes sociaux maintiennent mutuellement un certain degré de liberté qui leur permet de s'éloigner les uns des autres sans forcément affecter leur survie.

Ils poursuivent en affirmant que les structures sociales ne sont pas isolées dans un vide absolu mais *«unies dans un monde concret d'êtres humains, de ressources matérielles, de plantes physiques et autres artifices, où les éléments n'exercent pas d'interaction naturelle entre eux»* (p. 36). Ils justifient leurs affirmations en signalant que, dans un système social, contrairement à une organisation biologique, *«chaque partie physique spécifique, jouit d'une indépendance considérable, et peut à tout moment remplacer l'une d'elles»* (p. 36).

Ces concepts leur permettent d'affirmer que la nature des structures sociales est essentiellement contributive et ils ajoutent: *«Les gens inventent des modèles complexes de comportement auxquels nous donnons le nom de structure sociale et les gens créent ces structures sociales en reproduisant ces modèles de comportement. Nombreuses sont les*

propriétés des systèmes sociaux qui découlent de ces faits essentiels. Comme toute invention humaine, les systèmes sociaux ne sont pas parfaits. Ils peuvent s'éloigner subitement de leurs structures, mais les organismes biologiques, qu'ils ont originalement créés, peuvent aussi perdurer pour des siècles. Le ciment qui les maintient unis est plutôt psychologique que biologique. Les systèmes sociaux sont ancrés dans les attitudes, les perceptions, les croyances, les motivations, les habitudes et les attentes de l'être humain. De tels systèmes constituent des relations idéales, des modèles de relations où la survie même des individus impliqués dans la relation peut être sans grande importance. Une organisation peut ainsi afficher un taux très élevé de rotation de personnel et malgré cela survivre. La relation entre les parties, plus que les parties elles-mêmes, assure sa permanence» (p. 37).

Katz et Kahn distinguent en fait le ciment biologique et le ciment psychologique. Le premier relève des organismes biologiques tandis que le second relève des organisations sociales. Le premier apparaît lorsque, pour une raison précise, les éléments sont naturellement liés. C'est le cas en biologie où les éléments maintiennent une interdépendance totale. La survie d'un organisme biologique dépend totalement du fonctionnement de tous les autres et de chacun des éléments qui le composent. Le corps humain en est un parfait exemple.

Le deuxième ciment, le ciment psychologique, est constitué des émotions, connaissances, des habitudes et des attentes qui composent la plate forme qui structure et permettent de comprendre l'action collective.

Pour Katz et Kahn, ces différents aspects des structures sociales doivent nous rappeler que: *«Les organisations sociales sont des systèmes contributifs unis par des liens psychologiques. La nature contributive des systèmes sociaux et le fait qu'ils adoptent leurs structures aux événements et à l'environnement leur permettent de viser une grande variété d'objectifs mais, d'un autre côté, elles requièrent divers mécanismes de contrôle, qui maintiennent les parties, les composants unis, sur la base de l'interdépendance» (p. 68).*

Les organisations humaines sont, pour Katz et Kahn, des systèmes où chaque élément a son propre rôle à jouer. Au sein de l'organisation, chaque individu exerce des fonctions différentes, ces fonctions constituant les « briques » d'un système social. Ce faisant, le système, considéré dans sa totalité, est confronté à chacun de ses membres en tant qu'individu. Le système doit alors faire co-exister la perspective de la totalité et celles, multiples, des différentes individualités qui le composent. Il s'agit alors pour la structure d'assurer la permanence du système en mettant en ligne ces individualités et leurs actions.

Les organisations sociales sont donc moins fondées sur leurs composantes matérielles et physiques que sur deux faits fondamentaux : la nature contributive des organisations et la propriété unique d'être des «*structures consistantes d'actes* » (p. 187). Katz et Kahn insistent sur cette double particularité et signalent que:«*les organisations humaines obtiennent plus de constance et de stabilité grâce à la reproduction de schémas d'actions, établis progressivement par les personnes en charge de les réaliser*» (p. 187). Ceci permet à ces auteurs d'affirmer que, si les unités de l'organisation ne sont pas nécessairement physiquement liées, elles doivent l'être psychologiquement et cognitivement. C'est le sens des schémas d'actions.

Tout cela peut expliquer la situation paradoxale de durabilité et de fragilité que vivent les organisations humaines. En effet, «*elles demeurent intactes tant que le ciment psychologique les maintient unies, bien que l'intégrité et la longévité soient indépendantes de la survie de n'importe quel membre de l'organisation. La variété et la flexibilité [que cela engendre] libèrent les systèmes sociaux du [déterminisme du] cycle biologique naissance-croissance-mort*» (p. 187). Mais dans le même temps, cette multiplicité d'individualités qui fonde la variété et la flexibilité peut amener à une dislocation du système. D'où le paradoxe.

Katz et Kahn traduisent cela en termes managériaux en affirmant que le dirigeant doit structurer l'agrégation des divers éléments qui lui sont confiés de manière ordonnée et complémentaire afin de pouvoir exécuter un travail collectif que ces éléments ne pourraient pas réaliser individuellement. L'organisation de différents membres ou d'éléments appartenant à un groupe doit être agencée de façon logique ou ordonnée pour leur permettre de se renforcer mutuellement dans la réalisation et l'accomplissement d'un objectif majeur et ce au travers de l'exécution par chacun d'eux de leurs responsabilités ou objectifs spécifiques. Cette organisation doit par ailleurs mettre explicitement au clair les normes de comportement en son sein pour permettre de pallier par substitution l'absence de n'importe lequel de ses éléments et ainsi garantir une continuité et une permanence.

En synthèse, Katz et Kahn affirment que l'organisation est un système créé par des êtres humains ayant une intention précise. Mais cette dernière, la plupart du temps, est trop complexe ou trop ambitieuse pour pouvoir être entièrement réalisée par le ou les seuls dirigeants. Les organisations sont donc conçues pour intégrer d'autres membres à ce projet, qui, par leurs différences, apportent divers bénéfices complémentaires à l'œuvre commune. Ces membres intégrés acceptent à leur tour de participer à l'action entreprise en vue de l'obtention d'un bénéfice commun. L'organisation fonctionne alors comme un système contributif et coopératif, basé sur l'échange mutuel de capacités (chacun apporte une habilité

ou une compétence dont l'organisation a besoin) et de bénéfiques (chacun reçoit quelque chose en échange de sa participation).

D'ailleurs, selon, Katz et Kahn, une organisation, en tant que système, a besoin de tirer le maximum de profit des deux aspects (contribution et coopération) qui la caractérisent : elle requiert une coopération maximale de ses éléments pour bénéficier en retour des meilleures contributions que les différences de chacun des membres lui amènent.

Cependant, si ces deux caractéristiques apparaissent comme fondamentales pour obtenir une meilleure exécution, le fait que l'organisation s'efforce vigoureusement de potentialiser simultanément les vertus que lui confèrent un système contributif et coopératif, peut la conduire à une situation antagonique. En effet, à partir du moment où les membres de chaque département développent la capacité, en particulier, par leur formation, d'émettre des opinions différentes sur le cours des décisions et des actions à prendre pour résoudre un problème, il est normal que des difficultés surgissent pour se mettre d'accord et pour collaborer sur un programme d'action général. Il se peut ainsi que le dirigeant ne perçoive pas que le fait de fractionner le travail entre différents départements influence le comportement des managers de ces départements de manière contre-productive. Les membres de chaque unité deviennent des spécialistes de leur domaine de responsabilités. Leur formation et l'expérience qu'ils ont acquise dans leur fonction particulière peut les amener à développer un style spécifique de travail et certaines formes de schémas mentaux qui peut les conduire ensuite à ne plus pouvoir comprendre les autres départements ou unités de l'entreprise ni à pouvoir collaborer avec ces derniers (Williamson, 1970).

L'approche systémique de Katz et Kahn conçoit donc l'organisation comme une réalité organique. En comparant la nature contributive et coopérative des éléments qui composent l'organisation, leurs contributions établissent des références fondamentales dans la quête de cohérence. Leur analyse, même si elle fait une référence aux différentes opinions ou processus mentaux qui existent chez les participants, se concentre finalement sur le fait que les éléments qui forment les organisations sociales ont des rôles spécifiques bien définis à jouer. A condition que l'organisation se donne les moyens de rendre ces éléments substituables les uns aux autres.

Katz et Kahn nous expliquent, à travers une analogie corporelle que le corps constitué par les organisations sociales peut souffrir d'une amputation, puis substituer n'importe lequel de ses membres sans affecter sa survie. Si la division du travail est parfaitement claire, les membres peuvent être substitués sans aucun problème.

Nous en tirons qu'une entreprise qui désire survivre doit d'abord s'occuper de maintenir la cohérence interne de ses éléments. Les recherches de Katz et Kahn montrent en outre l'importance qui, sans être toujours évidente, doit être accordée à l'étude des idées ou des émotions qui animent les membres de l'organisation, car elle constitue un aspect fondamental de la cohésion.

- **Différenciation et intégration chez Lawrence et Lorsch**

C'est précisément cette difficulté à conjuguer dans leur intégralité, la particularité des éléments qu'ont étudiée Lawrence et Lorsch (1986). Ils considèrent que pour aborder ce problème, l'organisation doit être considérée comme *«un système ouvert dont les membres ont des comportements interconnectés les uns avec les autres »* (p. 25). Ils affirment qu'avec le temps, les entreprises grandissent et doivent s'adapter. Lorsque cela survient, *« le système se différencie et le fonctionnement des parties séparées doit, pour être viable, s'intégrer dans la totalité du système Par analogie, le corps humain comporte un certain nombre d'organes vitaux coordonnés par le système nerveux et le cerveau »* (p. 25).

Ceci veut dire que les parties doivent se différencier les unes des autres pour accroître leur capacité à répondre à l'environnement tout en s'assurant que les différentes parties du système maintiennent leur coopération afin que les objectifs de l'entreprise puissent être atteints. Cette situation donne naissance aux concepts fondamentaux de **différenciation** et **d'intégration**: *«la division du travail entre les départements, la nécessité d'un effort commun, conduisent, à l'intérieur de toute organisation, à différents états de différenciation et d'intégration »* (p. 26). La différenciation est définie comme *« les différences d'orientation cognitive et affective des cadres dans les différents départements fonctionnels d'une entreprise »* (p. 28), alors que l'intégration est *« la qualité de collaboration qui existe entre des départements devant unir leurs efforts pour satisfaire les demandes de l'environnement »* (p. 29).

La différenciation se réfère à la contribution des éléments au système et à la fonction du dirigeant consistant à favoriser l'expression maximale des caractéristiques distinctives de chaque individu ; Lawrence et Lorsch recommandent alors de potentialiser les différentes capacités contributives des éléments du processus.

L'intégration implique l'importance de la création de mécanismes qui permettent de rassembler les actions en une seule action collective et, pour cela, de satisfaire une demande d'ordre psychologique d'adhésion à un sentiment collectif d'appartenance.

Notre perception des concepts d'intégration et de différenciation de Lawrence & Lorsch est proche de celle de Kotter (1976) lorsqu'il explique que *«le terme de différenciation se réfère au développement de différences spécialisées. L'intégration est formée par le processus de constitution d'un «tout» à partir [...] des parties»* (p. 485).

Il convient cependant d'observer que, lorsque Lawrence & Lorsch mettent en avant la pertinence des concepts de différenciation et d'intégration, ils le font en signalant les insuffisances des premières théories de l'organisation à résoudre efficacement le problème de **l'intégration**. Selon eux, les auteurs qui les ont précédés avaient abordé ce thème avec trop de superficialité. Lawrence et Lorsch résument cette approche superficielle ainsi: *«Selon eux [les chercheurs qui nous ont précédés], l'intégration s'accomplit par une procédure entièrement rationnelle et mécaniste. Si la division du travail a été réalisée correctement, selon certains principes logiques, l'intégration doit se faire simplement, par la circulation des ordres venant des supérieurs, c'est-à-dire par la voie hiérarchique. Notre point de vue est très différent. Nous pensons que l'intégration n'est pas atteinte par cette procédure automatique. Le fait est, que différents points de vue, soutenus par les divers spécialistes fonctionnels, conduisent fréquemment à des conflits sur l'orientation et la direction à suivre »* (p. 29).

Selon Lawrence et Lorsch, les théories de l'organisation ont *« ignoré les sentiments et l'affectivité qui sont associés aux efforts de coopération »* (p. 30). Leurs observations montrent qu'il est temps de trouver une manière de penser ensemble ces perspectives.

A première vue, ces auteurs manifestent une préoccupation de type affectif et émotionnelle qu'ils expriment en définissant l'intégration comme *«la qualité de la collaboration»*. Il faut cependant se demander ce qu'ils ont voulu dire exactement, par la *«qualité de la collaboration»*? En approfondissant l'analyse des actions qu'ils préconisent pour arriver à l'intégration (comités de coordination, intégrateurs individuels, procédés écrits, etc.), nous constatons qu'elles visent l'union d'activités dispersées, sans préciser comment sont intégrés les aspects émotionnels ou affectifs mentionnés auparavant. Donc, la personne qui étudie ces théories n'y trouvera pas d'indication solide pour comprendre la façon dont les activités doivent se dérouler pour atteindre l'intégration en incluant et en intégrant les idées et les émotions du groupe et ce pour améliorer *«la qualité de la collaboration»*.

Ceci nous amène à penser que les concepts de différenciation et d'intégration se résument à la recherche d'union et de cohérence dans les différentes activités de l'organisation, mais qu'ils ne permettent pas de penser les processus ou activités qui permettent l'unification des membres autour d'une idée partagée et qui, en eux-mêmes, constituent la base de la coopération inter-groupale. Il nous semble que le concept de cohésion

intègre alors davantage les processus cognitifs, affectifs, nécessaires à la construction d'un collectif et à l'atteinte des objectifs du groupe.

- **Coopération et coordination chez Bruno Maggi**

Bruno Maggi adopte une perspective moins classique, celle de l'ergonomie, pour étudier cette question. En effet, l'ergonomie s'est fait la spécialité d'étudier le travail des personnes. Elle doit donc pouvoir apporter une théorie de la coopération. Or Maggi (1996) considère que l'ergonomie avait réduit l'étude de l'organisation au sein de l'entreprise, à l'analyse des tâches réalisées; Elle n'avait jamais discuté de l'organisation en soi. Considérant la tâche de l'individu comme une donnée fixe, l'organisation -qui est le fruit des activités dans l'entreprise- n'était pas conçue non plus comme un élément variable. Comme l'étude du travailleur en tant qu'individu, est originellement constituée par des sources physiologiques et psychologiques, l'ergonomie a privilégié l'étude du travailleur pris individuellement négligeant souvent les aspects organisationnels du travail. Il reconnaît que cela a pu se produire car *«l'organisation était devenue un pur produit taylorien [...]; l'organisation ne changeait pas et par conséquent on n'en discutait même pas, soit parce qu'elle provenait d'une vision «scientifique» du travail, soit parce qu'elle semblait être une donnée inéluctable dans toute réalité du travail»* (p. 638).

On observe pourtant aujourd'hui une tendance généralisée à essayer de dépasser le modèle taylorien-fordien d'administration scientifique. Maggi considère alors que les disciplines affectées doivent *«s'interroger sur la régulation du processus d'action du travail»* (p. 637), c'est-à-dire sur l'organisation. Il mentionne qu'il est commun, aujourd'hui, d'entendre parler de «nouvelles organisations», ce qui prouve bien que l'organisation n'est plus fixe ou immuable et qu'elle doit être repensée. Il affirme que cela a amené à ce que *«dans l'ergonomie de langue française, les notions d'action collective, de coopération et de coordination, deviennent les éléments clés du débat, ...»* et il assure que cela *«oriente l'analyse ergonomique de l'action individuelle vers l'action collective, ...»* (p. 639).

Maggi (1996) introduit alors explicitement en ergonomie les concepts de coordination et de coopération pour répondre à cette question de l'organisation.

Cependant il se concentre uniquement sur les tâches, c'est-à-dire, sur la partie opérationnelle et prescrite des relations qui existent entre les membres de l'entreprise. Il commence à établir une comparaison entre le terme de coopération et co-opération. Selon lui, *«la co-opération est une action orientée vers un même but»* (p. 647). Il faut, ici, comprendre la coopération comme *«l'action collective où les sujets contribuent à un même résultat»* (p.

647). Selon sa perception, ce qui rend les actions d'une entreprise coopératives, c'est «*la finalité des actions*» (p. 647). Il ajoute que la finalité de l'action coopérative «*peut être choisie par les sujets concernés ou leur être prescrite*» (p. 647). Avec cette optique, il est évident que pour Maggi, la coopération n'est pas nécessairement un acte volontaire «*la finalité de l'action coopérative peut être spontanée ou imposée*» (p. 647).

Ce qui amène l'auteur à se demander si l'on peut «*imaginer que le processus d'action du travail collectif, puisse ne pas être coopératif ?*» et il conclut que «*toute situation de travail concernant au moins deux ou davantage de sujets, est une situation de coopération*» (p. 648).

On ne peut accorder de validité à sa conclusion que si l'on accepte sa définition initiale sur la coopération, car dans ce cas une situation de coopération est seulement une situation où plus de deux sujets co-opèrent.

Selon Maggi, si la finalité des actions peut être imposée à des sujets, il est nécessaire de penser au facteur coordination, mais «*afin que les actions coopératives, atteignent le résultat désiré, elles demandent à être ordonnées et orientées vers un résultat*» (p. 650). Il ajoute aussitôt que «*la coopération requiert un ordre, une co-ordination.*» Nous constatons que le mot coordination est associé au concept d'ordre, car l'auteur ajoute «*la coordination consiste à dicter des règles, qui assurent la mise en relation des actions finalisées et leurs résultats communs. Cet ordre constitue la régulation de l'action coopérative*» (p. 650).

S'il est vrai que Maggi reconnaît l'intérêt que présentent les concepts de coordination et de coopération, son incursion sur ces thèmes reste néanmoins très limitée car son interprétation de la coopération demeure trop brève. Il réaffirme que, la coopération peut être imposée ce qui signifie que, pour lui, ce concept n'est rien d'autre qu'une co-opération, c'est-à-dire, uniquement les opérations conjointes des individus. L'auteur fait exclusion des idées, des émotions ou volontés qui constituent, selon nous, la base de la coopération.

Nous en tirons que la définition de Maggi des termes de co-ordination et co-opération, l'ont conduit à exclure la cohésion de son analyse.

Il propose différentes formes pour établir une cohérence, ainsi que divers types de division du travail: ainsi la co-ordination qui se fonde sur la division du travail focalisée sur l'ordonnement d'activités individuelles consécutives, ou la co-opération basée sur la division du travail créant des relations entre chacun des éléments de l'organisation pour atteindre le résultat recherché. Dans le premier cas, le tout se construit par la simple obéissance à une structure ordonnée des éléments, alors que dans la deuxième option,

l'occurrence de l'action poursuivie n'est possible que grâce aux relations tissées entre les éléments.

Plus généralement, les auteurs présentés jusqu'ici, nous donnent une vision de l'entreprise comme système contributif qui, pour accomplir les objectifs supérieurs dont elle est investie, a besoin que ses éléments réalisent les objectifs spécifiques qui leur sont à chacun d'entre eux assignés et ce en préservant un ordre logique de façon à rendre efficace l'action conjointe.

Nous concevons alors la **cohérence**, comme le degré d'agencement logique de tous les éléments du groupe qui permet de définir les activités et les responsabilités spécifiques de chacun pour que dans leur accomplissement, ces éléments soient capables de réaliser une tâche globale ou supérieure.

Notre concept de cohérence est proche de celui de solidarité mécanique de Durkheim, de société de Tönnies et de sociation de Weber ; mais il présente, pour les dirigeants d'entreprise, l'avantage d'être plus moderne, plus managérial et plus compréhensible. En outre, il s'applique davantage à notre unité d'analyse qui est l'entreprise et pas la société, et nous le concevons comme un concept instrumentalisable alors que les trois auteurs précédents utilisaient leur concept plus dans un registre descriptif ou explicatif.

D'autre part, on peut conceptualiser l'entreprise, comme un endroit où confluent différents intérêts qui, grâce à des systèmes d'adéquation des intentions de chaque membre, peut aboutir à un certain état idéologique, permettant au groupe de s'unir, de s'identifier et de s'investir émotionnellement dans l'accomplissement d'un objectif supérieur. Ce degré d'appartenance des éléments au groupe qui amènent ces derniers à renoncer à leurs idées ou à leurs projets particuliers ou à les modifier pour les associer à une idée supérieure, nous l'appellerons provisoirement **cohésion**. Ce concept s'inscrit dans la ligne de la solidarité mécanique de Durkheim, de la communauté de Tönnies et de la communalisation de Weber. Il est, pour les dirigeants d'entreprise, à l'instar du concept de cohérence, plus moderne, plus managérial et plus compréhensible que les fondements sociologiques dont il s'inspire.

L'analyse des théories précédemment présentées nous conduit à une définition préliminaire des concepts de cohérence et de cohésion. Cela n'est qu'une première tentative. Dans la partie suivante, nous approfondirons ces concepts, particulièrement en ce qui concerne l'apport de la littérature récente sur le thème.

2.2 COHERENCE ET COHESION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE

Une synthèse des théories précédentes, suggère que les thèmes de cohérence et de cohésion- même s'ils n'ont pas été parfaitement expliqués- sont des thèmes qui ont toujours retenu l'attention des théoriciens et pratiquants de la gestion.

A part Durkheim, Tönnies et Weber, peu d'auteurs sont parvenus à reconnaître que, parfois exprimés en d'autres termes, la valeur de la cohésion et de la cohérence et les résultats intermédiaires, permettent aux processus de coordination ou d'organisation, l'obtention du résultat final d'efficacité dont l'organisation a besoin.

Certains auteurs dont Mooney (1937) englobent les concepts de cohérence et de cohésion sous celui de coordination qui permet *«une distribution ordonnée des efforts du groupe, axée sur l'obtention de l'unité d'action, dans la consécution d'une fin commune»* (p. 3). Mooney précise que pour y arriver, celle-ci *«devra être basée sur une communion réelle d'intérêts [...] un point de vue ou un objectif à atteindre qui doit guider les actes de chacun»* (p. 91).

Gulick (1937) partage cette préoccupation pour la coordination. Il reconnaît qu'au sein de l'entreprise, la division du travail est nécessaire car là où *«beaucoup d'hommes travaillent ensemble, les meilleurs résultats sont assurés lorsqu'il existe une division du travail adéquate entre ces hommes»* (p. 3). Il se réfère à cette division comme un acte inévitable *«la coordination devient obligatoire»* (p. 6). Cependant il signale immédiatement des dangers qu'occasionne la division de ces tâches, en un sous-ensemble d'activités. Selon lui, les parties résultantes de la division, ne représentent pas forcément la totalité de l'ensemble: *«Axiomatiquement, on considère que le tout est égal à la somme des parties. Pourtant, si l'on divise un «tout», on doit s'assurer, que chaque partie, y compris les éléments qui ne sont pas évidents ou qui sont invisibles, est été considérée. La Vénus de Milo, pourrait être réduite en poudre de marbre, par un vandale, ce ne serait plus la même, bien que chaque grain de poudre ait été conservé; [...]. Une tâche à réaliser ne peut être divisée entre les parties qui la composent, sans courir le risque de perdre le design principal, les relations opérationnelles ou l'idée implicite»* (p. 5).

Après avoir souligné l'importance de la coordination, Gulick affirme que l'on peut l'atteindre par deux types de méthodes: par l'organisation ou par les idées. Instaurer la coordination par l'organisation, signifie *«mettre en interrelation le travail divisé, en l'assignant aux hommes qui évoluent dans la structure d'autorité, de façon à ce que le travail soit coordonné, à travers les ordres des supérieurs aux subordonnés, de la cupide jusqu'à la*

base de toute l'entreprise» (p. 6). Obtenir la coordination par les idées consiste à « *ce que le groupe qui travaille conjointement, développe une unité de perspective mentale et une volonté intelligente, de manière à ce que chaque travailleur adapte volontairement sa tâche au sein du tout, avec habilité et enthousiasme»* (p. 6).

Michel Fiol (1999) identifie et signale également la difficulté de concilier les intérêts individuels avec les intérêts de l'organisation: «*concilier les objectifs d'une organisation avec les aspirations de ses membres et maintenir temporellement une dynamique de coopération féconde, paraît une tâche pratiquement impossible»* (p. 97). Fiol (1991) s'était déjà intéressé à la convergence des buts dans l'entreprise et la définissait ainsi: «*une volonté délibérée de conciliation, entre les objectifs et intérêts de l'organisation et ceux de ses membres, initiative qui repose sur une intégration instable, contingente et évolutive de deux visions contradictoires et complémentaires de la solidarité : la solidarité organique et la solidarité communautaire. Nous ne sommes intéressés en soi, ni par les objectifs de l'organisation, ni par ceux des membres de l'organisation, sinon par les modes de convergence qui peuvent être développés»* (p. 100).

Selon Fiol (1991) même si le dirigeant se préoccupe essentiellement de l'atteinte des objectifs de son entreprise, il sait que «*l'organisation ne peut exister sans la conception d'une convergence des buts entre ses membres»* (p. 1).

Fiol identifie deux modes de convergence des buts au sein de l'entreprise : **une convergence des résultats individuels**, fondamentalement centrée sur l'obtention de la cohérence et la deuxième, **la convergence des valeurs communales**, relatives aux idées et projets partagés par l'ensemble des membres de l'organisation, qui conforment la base de la cohésion.

Pour cet auteurs, ces deux modes de convergence des buts sont contradictoires et complémentaires, contradictoires car opposés et tendant à se détruire l'un l'autre, complémentaires car pouvant s'enrichir mutuellement.

On peut observer, que même si, le problème de cohérence et de cohésion est implicitement présent dans plusieurs théories précédentes, ces concepts n'ont pas été définis ainsi par les auteurs. Certains (Follett, Katz et Kahn, Lawrence et Lorsch, Maggi) n'ont réussi qu'à identifier certains éléments ou concepts, qui s'apparentent à la cohérence. D'autres (Gulick, Urwick, Simon, Barnard, Fiol) bien que leurs apports théoriques n'incluent pas les termes de cohérence et cohésion, ont abordé, sous différents noms, les mêmes concepts. Dans le tableau 2.3., nous présentons une synthèse chronologique des différents concepts

développés par ces auteurs, qui sont d'une manière ou d'une autre, en relation avec les définitions préliminaires de la cohérence et de la cohésion.

Auteurs	COHERENCE	COHESION
Emile Durkheim	Solidarité Organique	Solidarité Mécanique
Ferdinand Tönnies	Communauté	Société
Max Weber	Communalisation	Sociation
Frederick W. Taylor	Division du travail	Harmonie
Henri Fayol	Division du travail	Union, Harmonie ("esprit de corps")
Mary P. Follet	Coordination, Organisation, Intégration, Coopération	
L. Gulick	Différenciation par l'organisation	Différenciation par les idées
H. Simon	Eléments factuels	Eléments éthiques
Chester Barnard	Organisation	Coopération
D. Katz & R. Kahn	Nature contributive / Nature coopérative	
P. Lawrence & J. Lorsch	Différenciation- Intégration	
M. Fiol	Convergence des résultats individuels	Convergence de valeurs communielles
B. Maggi	Co-ordination/Co-opération	

Tableau 2.3. : Analyse en termes de cohérence et de cohésion de certains auteurs

Le tableau ci-dessus souligne l'absence d'usage commun pour certains concepts utilisés dans la littérature du management. A terme de prévention, nous devons signaler qu'en analysant les différents apports de ces auteurs, nous avons remarqué que le même terme, selon l'auteur sélectionné, pouvait avoir un sens différent. Cette situation se produit avec plusieurs termes de la littérature de gestion et cette étude n'échappe pas à cette situation. Les diverses significations de ces termes sont propices à la confusion qui règne sur les délimitations des

concepts de cohérence et de cohésion. Nous signalons, à titre illustratif, le cas des termes: coopération et harmonie.

Un auteur comme Maggi (1996), expose une conception de la coopération très similaire à la définition qu'en donne Le Petit Robert (1990): *«de l'action de coopérer conjointement avec quelqu'un»*, c'est-à-dire, le fait de co-opérer. Cette conception du terme se réfère spécifiquement aux *opérations* ou *activités*, que réalisent simultanément ou conjointement, un individu avec un (d') autre(s) membre(s) de l'équipe de travail. D'après cette conception, il est possible d'affirmer, que dans une usine, un certain nombre d'individus co-opèrent car chacun d'eux réalise conjointement, avec les autres membres, les opérations ou activités dont ils ont été chargés. Pourtant, certains auteurs, dont Barnard (1958), emploient le terme de coopération sous d'autres aspects: il est ici défini, comme le sentiment de solidarité qui existe dans un groupe de personnes, qui se soutiennent mutuellement dans la réalisation d'une œuvre. Dans ce cas, on dit qu'une entreprise a une équipe de travail très coopérative, quand les membres se soutiennent émotionnellement pour accomplir avec succès la tâche dont ils ont été chargés.

Pour ce qui est de l'harmonie, elle peut être définie, comme l'union et la combinaison simultanée de différents éléments en accord. La raison vient probablement du fait que l'origine du mot harmonie, provient de la musique. Le Petit Robert (1990) la définit ainsi: *«l'ensemble des principes sur lesquels est basé en musique l'emploi de sons simultanés, la combinaison de parties ou de voix; science, théorie des accords et de simultanités.»* Dans le langage de l'ingénierie industrielle, lorsque l'on dit qu'une entreprise a un «processus de production harmonieux», on fait référence à l'ensemble des activités, aux différentes opérations réalisées simultanément, réglées au compas de la réussite de l'œuvre commune. Pourtant, Frédéric Taylor (1923) emploie le terme d'harmonie comme un antonyme de conflit. Dans ce cas, harmonie signifie l'amitié et les bonnes relations qui existent entre les personnes, et lorsque l'on fait référence à une équipe qui travaille en harmonie, on parle de l'excellent état d'esprit régnant entre les membres qui réalisent leurs tâches sans conflit personnel.

Bien que du point de vue étymologique ou littéral, on puisse défendre toutes les postures adoptées sur les concepts antérieurs, on ne peut manquer de reconnaître que chacune d'elle se réfère à différents phénomènes, ce qui entraîne une certaine confusion dans la littérature. Notre analyse révèle que l'origine de cette confusion, est en partie, due au fait que l'on a obligé les termes à travailler à faveur de causes différentes. Si nous observons, les premières acceptations attribuées à coopération et harmonie font référence aux *«activités,*

éléments, fonctions» tandis que les secondes se concentrent sur les *«idées, sentiments, état d'esprit»*. Pourtant, la coopération (comprise en tant qu'occurrence conjointe ou simultanée des éléments) et l'harmonie (combinaison de différents éléments en accord) peuvent aussi bien être associées, aux **actes** ou **faits**, qu'aux **sentiments** ou **émotions**. Dans le cas de la coopération et de l'accomplissement d'actes simultanés réalisés en forme collective, nous parlerons de la coopération (co-opération) des activités, alors que dans le cas de l'apparition **d'idées (valeurs)** ou **d'émotions** simultanées de solidarité dans la réalisation d'une tâche, nous nous référons à la coopération entre êtres humains.

Cependant, lorsqu'un auteur signale l'importance d'obtenir une coopération efficace dans l'entreprise, sans préciser si ce concept fait allusion aux actes ou aux émotions, nous perdons de vue la nature du problème et il y a de grandes possibilités que nous nous trompions de diagnostic. Prenons l'exemple du terme de coopération, *ordonner de façon efficace une série d'actions* n'est pas la même chose qu'*arriver à une occurrence conjointe d'émotions ou de sentiments*. La première peut être le cas d'une tâche associée aux concepts d'ingénierie industrielle, comme la division du travail ou la recherche d'opérations, alors que la seconde correspond au domaine des sciences du comportement humain, comme le sont la psychologie ou la sociologie industrielle.

Tel est le cas de l'harmonie, lorsque l'on *combine différents actes et faits* de manière concordante, nous parlons de l'existence d'une harmonie dans les fonctions réalisées par différents membres. Alors que si nous nous référons au fait que dans un groupe, il existe des personnes distinctes, qui entretiennent une combinaison *de valeurs* ou de *sentiments s'accordant avec une fin commune*, nous faisons référence aux relations harmonieuses qui existent entre les membres du groupe.

Certains auteurs utilisent ces concepts sans les associer à l'objet de leurs intérêts (actes ou idées) et cela peut induire en erreur le chercheur ou le dirigeant d'entreprise, ou bien déboucher sur une interprétation confuse des termes qui définissent les pratiques de gestions nécessaires à l'amélioration du travail de l'équipe de direction.

Comme nous l'avons signalé, la confusion qui existe dans le sens des termes mentionnés, est due à leur propre insuffisance pour définir avec précision, s'ils sont axés sur un aspect factuel ou éthico émotionnel.

La confusion qui existe entre ces termes incite à proposer une alternative plus efficace, de l'usage des concepts de cohérence et de cohésion qui sera développée dans ce travail. Il est

maintenant établi que la cohérence se réfère à des aspects factuels (faits, activités) et que la cohésion se rapporte aux concepts éthiques ou affectifs (valeurs, sentiments).

L'intention de la cohérence est la recherche d'une articulation ordonnée d'éléments divers permettant de réaliser une **union**, dans l'action et l'organisation qui en découlent. La cohésion se préoccupe de l'élaboration d'une seule **unité** de pensée et de sentiments, à partir des différentes idées des divers éléments participants, afin de procurer aux membres, une sensation de bien-être qui découle du fait de participer dans un groupe partageant une même idée.

Tout paraît indiquer, que les efforts de développement de cohérence et de cohésion, sont concentrés sur des objectifs d'union et d'unité entre les différents éléments de l'organisation. Analysons les différences que nous percevons entre union et unité. Les dictionnaires (Le Grand Larousse, Le Grand Robert, Le Littré) ne nous ont pas été d'une grande aide, car ils définissent de manière trop générale les termes de cohérence, cohésion, union et unité. Nous avons dû étendre notre recherche aux définitions d'autres termes, comme : incohérence, manque de cohésion (désagrégation, confusion), unicité, uniformité, unification, réunion, etc.... Le tableau 2.4., présente les principales caractéristiques des concepts d'union et d'unité, que nous avons pu repérer. Ces caractéristiques sont très similaires à celles que nous avons mentionnées dans le cadre de la cohérence et la cohésion.

REGISTRES DE DIFFERENCES	UNION	UNITE
<i>Fondement de l'organisation</i>	Agencement de faits et d'actes	Partage de valeurs et de sentiments
<i>Relations aux choses et aux autres :</i>	Rationnel, ordonné, logique	Affectif, émotionnel, idéal
<i>Nature des liens des individus avec l'organisation</i>	Contrat	Adhésion, cooptation
<i>Etat naturel des membres</i>	Diversité, hétérogénéité, fractionnement, division du travail, variété, différences pluralité, juxtaposition	Totalité, tout, homogénéité, unicité, communauté de vue, similitudes, harmonie, fraternité
<i>Renforcement des liens entre les membres</i>	Assemblage, ensemble, association, réunion, amalgame, coordination, coopération, intégration	Identité, fusion, unanimité, concordance, esprit de corps, unification, communion
<i>Evolution dans le temps</i>	Dynamique processus, changement, flexibilité, progrès	Statique, état, permanence, rigidité, conformité

Tableau 2.4. : Différences entre les concepts d'union et d'unité

Dans le cas de l'union, le corps de l'organisation est créé et fonctionne à partir de l'assemblage de différents éléments, chaque élément entretient une relation avec d'autres éléments et bien qu'ils maintiennent leurs différences, la relation qui existe leur permet de créer et de faire fonctionner un ensemble, le corps organisationnel. Le cas de l'unité illustre la situation où différentes personnes se conjuguent pour conformer une seule **unité** de pensée;

les idées de chaque sujet sont intégrées à un tout, une unité indivisible, l'individu sacrifie ou adapte l'individualité de sa pensée au profit d'une idée ou pensée supérieure.

En résumé, certains auteurs dont Fayol (1918), attirent notre attention sur la nécessité de l'instauration d'un ordre efficace, au sein des activités de l'entreprise de façon à obtenir une unité d'action dans toutes ses activités. De même, ils signalent que l'existence d'une communication réelle d'intérêts entre les divers membres du groupe est fondamentale, car face aux défis, elle assure une communication réelle d'intérêts qui, garantit une réaction unie ou unifiée de ce corps -en tant que tout-.

Les fins poursuivies par les décisions de gestion ont toujours été manifestées et d'ailleurs, on a déployé une grande quantité de moyens ou d'éléments pour atteindre ces objectifs. Pourtant, il n'est pas encore possible d'aboutir à une uniformité dans la forme d'appellation des objectifs convoités. Ce point nous induit à exposer deux concepts bien différenciés, qui sont capitaux pour une meilleure compréhension des éléments affectant le travail en équipe.

Dans cette étude, nous avons considéré qu'il était nécessaire de présenter les concepts de cohérence et de cohésion, tout en signalant, les différences fondamentales qui existent dans leur nature et intention. Cette distinction nous oblige à considérer que la façon d'obtenir ces instruments et la pensée sous-jacente de leur compréhension est radicalement différente.

Nous pouvons préliminairement, affirmer que la cohérence se concentre sur la recherche d'un ordre articulé d'activités, de fonctions et d'actions réalisées dans l'entreprise alors que la cohésion se préoccupe de l'unification d'idées et de sentiments des membres du groupe dans la réalisation d'un projet commun. La nature de la cohérence est constituée par les actions, alors que pour la cohésion, ce sont les idées, les valeurs et les sentiments partagés. L'intention de la cohérence est l'articulation qui unit et permet le fonctionnement des divers éléments de l'entreprise de façon à réaliser l'action qui leur correspond. Tandis que la cohésion s'intéresse à l'adhésion ou au compromis idéologique des membres, un idéal partagé, qui fournit une vie émotionnelle et harmonieuse aux membres de l'entreprise et se caractérise par un grand nombre de facteurs éthiques et/ou de valeurs.

Pour employer des termes plus concrets, nous pourrions dire que la cohérence se concentre sur les actions imposées par la nature du compromis ou du contrat de travail qui existe entre les employés et l'entreprise, tandis que la cohésion s'intéresse aux idées et aux émotions ressenties en groupe et personnellement par les individus, comme conséquence de leur investissement émotionnel au sein du groupe auquel ils appartiennent. La cohérence

s'intéresse à la nature contributive des actes dans l'organisation avec l'intention de les ordonner efficacement tandis que la cohésion fait référence aux émotions ou aux sentiments qui permettent un travail coopératif et s'occupent de les conjuguer harmonieusement, sans conflit.

2.3 LE CONCEPT DE COHERENCE

La racine latine du terme de cohérence est *coherentia*. Le dictionnaire Le Petit Robert, (1990) n'identifie qu'une des formes de ce concept, en tant que «*véhicule ou relation étroite des éléments qui maintiennent une concordance entre eux*». On dit que quelque chose est cohérent quand cette chose est **composée de parties liées, maintenant une bonne harmonie entre ses parties, c'est-à-dire harmonisé, logique ordonné**. Appliquée à l'organisation, cette définition est celle qui confère à l'objet d'étude, la capacité de valoriser **la relation et la contribution** de chacun des éléments conjoints

Dans la littérature de management, le terme de cohérence est relativement peu employé; mais on peut en trouver le contenu et le sens exprimé sous diverses formes. Si nous révisons la littérature de gestion en y cherchant un terme qui exprime le sens ou l'intention de la cohérence, nous trouvons que celui qui exprime le mieux cette fonction est: **organiser**.

Un des premiers auteurs, affirmant l'importance de l'existence de la cohérence dans l'organisation, fut Henri Fayol (1918), il faisait référence à l'organisation, comme étant le deuxième élément de la gestion. Selon lui, organiser une entreprise, consiste à mettre à disposition tout ce qui est utile à son fonctionnement; matériels, instruments, capitaux et personnel. Organiser est donc «*...constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise;...* » (p. 8). Lorsqu'il fait référence au corps social, il considère nécessaire d'examiner «*les organes du corps social, ainsi que les individus qui composent ces organes et nous cherchons quelles sont les conditions, que les uns et les autres doivent remplir pour que le corps social soit bien constitué*» (pp. 62-63). Il souligne que dans tous les cas, ce corps social «*doit remplir la mission de gestion suivante:*

- 1.- *Veiller à ce que le programme d'action soit mûrement préparé et fermement exécuté.*
- 2.- *Veiller à ce que l'organisme social et l'organisme matériel soient en rapport avec les buts, les ressources et les besoins de l'entreprise.*
- 3.- *Établir une direction unique compétente et vigoureuse.*
- 4.- *Concerter les actions, coordonner les efforts.*

5.- *Formuler des décisions claires, nettes et précises.*

6.- *Concourir à un bon recrutement, chaque service, devant avoir à sa tête un homme compétent et actif et chaque agent devant être à la place où il peut rendre le plus de services.*

7.- *Définir nettement les attributions.»* (pp. 108-109).

Dès lors, nous pouvons observer chez Fayol, une préoccupation croissante pour que l'entreprise, d'un côté, coordonne le travail et de l'autre, crée des sentiments positifs sur le travail qui doit être réalisé.

Un autre auteur de l'époque Gulick (1937) reconnaît que là où *«beaucoup d'hommes travaillent ensemble, les meilleurs résultats ne sont assurés que s'il existe, entre ces hommes, une division du travail»* (p. 3); il affirme que la division du travail est le ciment de l'activité d'organisation, il va même plus loin: *«c'est la raison de l'organisation»* (p. 3). Selon lui, la théorie de l'organisation a tout à voir avec la structure de coordination imposée par la division du travail en unités au sein de l'entreprise. Gulick assigne au dirigeant de l'entreprise, la responsabilité d'instaurer la cohérence de l'entreprise grâce à la coordination octroyée par la fonction d'organisation. Selon lui, organiser correspond à *«l'instauration d'une structure formelle d'autorité, à travers laquelle la subdivision du travail sera réalisée, définie et coordonnée selon l'objectif prédéterminé»* (p. 13). Par contre, Urwick (1937) conçoit la fonction d'organisation comme un problème technique qui permet d'établir certains *«principes auxquels nous sommes arrivés de manière inductive, à partir de l'étude des expériences humaines au sein de l'organisation et qui pourraient d'ailleurs, gouverner les relations de n'importe quelle association humaine»* (p. 49). Indépendamment du type d'organisation, ces principes pourraient être étudiés comme une question technique. *«Ces principes sont une méthode pour réaliser la subdivision et assigner les individus aux différentes activités, tâches et responsabilités essentielles pour l'objectif poursuivi, ...»* (p. 49). Signalons aussi que Barnard (1938), souligne l'importance de la cohérence lorsqu'il affirme: *« ce qui constitue l'essence des organisations formelles est l'adaptation délibérée des moyens aux fins »* (p. 186).

Ces réflexions préliminaires, nous le verrons plus loin, donneront naissance à la théorie de la Direction par Objectifs (DPO), qui constitue une caractéristique de la culture actuelle du management.

Plus récemment, Perrow (1971) considérait dans son analyse du modèle bureaucratique que *«dans l'organisation formelle, il existe au moins deux conditions : que quelqu'un soit au*

sommet, détermine la nature du produit et assigne les responsabilités des tâches et des personnes qui se spécialisent dans l'élaboration d'une partie de ce produit» (p. 51); par conséquent, si l'on désire obtenir le bien-être de tous, il est nécessaire d'éviter que l'organisation soit trop démocratique et que chacun *«fasse ce qu'il veut»* (p. 51). Le problème qu'il aborde, révèle une nécessité de coordination puis de cohérence.

Galbraith (1977), auteur classique de la théorie des organisations considère que le schéma originel doit être conçu comme *«un processus de décision qui fasse émerger une cohérence entre les objectifs supérieurs ou propos pour lesquels l'organisation existe, les caractéristiques de la division du travail et la coordination des unités et des gens qui réaliseront le travail»* (p. 5). Dans cette optique il faut prendre une décision sur la forme d'organisation à suivre. Selon cet auteur, le mode d'organisation est *«d'abord, les décisions sur la forme de décomposer le travail global en petites tâches qui seront exécutées par des individus ou des groupes d'individus. La deuxième décision doit porter sur les moyens de réintégrer les sous tâches dans l'accomplissement du travail global»* (p. 6). En analysant ces concepts, le verbe intégrer ou réintégrer se réfère à l'élaboration de l'ensemble unifié des parties qui débouche sur la cohérence de cet ensemble.

Une analyse préliminaire des auteurs «classiques» de la gestion mène à identifier la cohérence comme une des intentions ou résultats fondamentaux de la gestion. Toutefois, le concept de cohérence inclut plusieurs aspects: la division du travail, la coordination, l'organisation en tant qu'ensemble unifié des parties, la différenciation des éléments, la logique des relations internes entre les éléments, etc. ...

D'autre part, en révisant quelques livres génériques de management qui sont utilisés dans les écoles de gestion, on observe que la préoccupation générale est de compenser les effets négatifs produits par la division du travail. Cette tâche correspond à une des fonctions de la gestion: l'organisation. Laflamme (1979) attribue au système d'organisation, la fonction d'instaurer la cohérence, il signale que cette fonction consiste à: *«faciliter l'intégration des parties constituantes, par la création d'une structure appropriée. Elle doit prévoir le regroupement des fonctions et l'instauration de relations internes en fonction des objectifs et des plans à réaliser»* (p. 31). D'autres auteurs comme Hitt et al. (1989), préfèrent assigner la responsabilité à la coordination; ils suggèrent que le gestionnaire doit coordonner les activités au sein de l'organisation. Ils établissent aussi que la coordination *«requiert une détermination de la division du travail total de l'organisation en tâches spécifiques réparties entre divers départements»* (p. 19).

Robbins et Coulter (1999) conçoivent l'organisateur comme un créateur de cohérence, ils l'expriment ainsi : *«un manager est un membre de l'organisation qui intègre et coordonne le travail des autres»* (p. 7). Wehrich et Koontz (1993) considèrent la cohérence en tant que partie intégrante de la fonction d'organisation, car celle-ci assure *«que toutes les tâches, nécessaires pour atteindre les objectifs, soient assignées...»* (p. 20). Hellriegel et Slocum (1989) parlent du sens de la cohérence dans la fonction d'organiser et le définissent ainsi: *«un processus de création d'une structure de relations entre les gens, qui permette à ces personnes de mener à bien leurs plans et d'atteindre leurs objectifs»* (p. 13).

2.3.1 Différentes interprétations de la cohérence

Malgré le peu d'usage qui est fait du thème de cohérence dans le langage commun de la gestion, la cohérence apparaît comme un thème qui commence à attirer l'attention d'un certain nombre de chercheurs. C'est peut-être parce qu'elle est relativement nouvelle, que l'on lui a alloué différentes significations.

La cohérence a été conceptualisée de manières diverses. Certains l'apprécient en fonction de la similitude que présentent les actions récentes de l'organisation avec celles qui furent à l'origine ou constituaient la base fondamentale de son accomplissement. On l'a aussi associée au niveau de concordance entre le discours public de l'entreprise et ses pratiques de gestions. Dans d'autres cas, la cohérence est valorisée en fonction de l'orientation du comportement des membres de l'organisation, vers l'accomplissement d'objectifs supérieurs. Lorsqu'elle intègre ses différentes opérations en un tout unifié, la cohérence se présente comme le résultat des diverses opérations de l'entreprise. A continuation, nous réviserons ces différentes interprétations afin de pouvoir établir notre propre définition du concept.

2.3.1.1 La cohérence associée au degré d'identification de l'entreprise par rapport à sa propre vocation

La cohérence d'une organisation est conçue dans la mesure où une entité réalise des activités qui s'associent ou s'identifient à la nature de leur vocation originale. Si, une entreprise comme Renault, dédiée depuis toujours au secteur automobile, décidait demain de produire des livres, il est probable qu'elle serait considérée comme une entreprise peu cohérente. Par contre, si la même entreprise, décidait de produire des tracteurs, la cohérence de ses actes ne serait pas mise en cause. Dans le cas de cette entreprise, la «production automobile» définit la nature de ses actes. Suivant cette conception, une étude fondamentale de Teece et al. (1994) établit qu'une entreprise *«démontre sa cohérence lorsque ses lignes de*

négoce entretiennent une relation, ce qui signifie qu'il existe certaines caractéristiques technologiques et de marché, communes à chacune d'elle. La cohérence d'une firme augmente en proportion au nombre de caractéristiques communes -technologiques et de marché- qui existent dans chaque ligne de nouveaux produits» (p. 4).

2.3.1.2 La cohérence associée à la relation existante entre le discours et les pratiques développées par l'organisation

Aussi bien dans le langage traditionnel que dans le milieu scientifique, la cohérence est reconnue comme le degré de relation existant entre ce qu'une unité proclame dans son discours et ce qu'elle réalise dans la pratique. En 1982, Peters et Waterman signalent que, pour l'entreprise, un facteur de succès est l'existence d'une profonde cohérence entre les actes des entreprises et leur culture. Plus récemment, Jones (1998) signale que les problèmes d'adaptation que vivent aujourd'hui les entreprises, démontrent le manque de cohérence entre ce qui établit les valeurs de leur culture et les actions qu'elles sont obligées de réaliser. Plusieurs auteurs partageant cette conception (Badaracco et Elsworth, 1992; Bloskie, 1995 ; Shaw, 1998) ont associé la cohérence à la consistance qui existe entre les valeurs personnelles du leader et ses comportements. Si l'on applique ce terme au niveau de l'entreprise, Nadler et Tushman (1999) considèrent que les changements constants de l'environnement contraignent les entreprises qui souhaitent survivre à développer impérativement leur cohérence organisationnelle, *«un objectif supérieur commun et un petit nombre de valeurs partagées, petites valeurs qui incarnent réellement la vision que les gens ont d'eux-mêmes et de l'entreprise» (p. 56).*

2.3.1.3 La cohérence associée à l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs supérieurs de l'organisation.

D'autres auteurs associent la cohérence à l'alignement des objectifs individuels sur les desseins supérieurs de l'organisation. Klunk (1997) affirme: *«Sans vision, il n'existe pas de grands buts. Sans buts, il n'existe pas d'alignement ou de cohérence au sein de l'organisation. Sans cohérence, les efforts individuels et la vision entrent en conflit. Une vision partagée constitue un centre lumineux qui irradie sur l'organisation. [...]. Une vision partagée constitue le premier pas pour faire travailler ensemble et vers un objectif commun, des gens qui se méfient les uns des autres» (p. 38).*

De leur côté, Kukalis et Senf. (1994) et Turner (1998) perçoivent la cohérence comme le degré d'adaptation d'une entreprise à son environnement, sans perdre sa propre consistance interne.

2.3.1.4 La cohérence associée à la faculté de conjuguer les différentes opérations d'un organisme en un ensemble unifié.

Une étude récente de Gillies, Shortell et Young (1997) associent la cohérence à la capacité du système pour organiser ou intégrer adéquatement -pour obtenir un ensemble- plusieurs unités d'opération et leurs tâches respectives. Ils considèrent qu'un système qui *«cherche à s'intégrer a besoin de développer une bonne stratégie sur laquelle puissent être basées les décisions et évaluées les opportunités. Ce qui dote le système d'une plus grande cohérence»* (p. 306). Dans un même courant, Hambrick (1997) définit la cohérence corporative comme *«une logique intégrée et les bases pour l'action de la compagnie -son unité de propos, son unité d'action. Ce qui ne veut pas dire, que chaque pièce de l'organisation, soit égale ou agisse de la même façon, mais qu'elles se soutiennent et se renforcent mutuellement de façon à former un ensemble unifié»* (p. 24).

Plus récemment, Forester et Drexler (1999) définissent la cohérence comme *«la qualité qui existe quand toutes les parties d'une organisation s'emboîtent bien, qu'elles s'adaptent et forment un ensemble complet, internement consistant, et que ces parties remplissent les nécessités dont l'organisation a besoin pour atteindre ses objectifs»* (p. 37).

2.3.2 Notre définition de la cohérence

Comme nous avons pu nous en rendre compte, la cohérence peut être abordée sous des angles divers. Elle peut être considérée comme une réalisation d'activités, accordées à la nature de l'entreprise ou comme la congruence dont l'organisation fait preuve entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait, ou bien comme alignement de tous les objectifs de l'organisation et de leur rôle dans la mission supérieure de l'entreprise ou, finalement, comme la relation de soutien que chacun des éléments fournit à l'accomplissement des objectifs supérieurs de l'organisation dans la réalisation d'activités spécifiques. Nous trouvons ce concept de coordination sous-jacente dans n'importe laquelle de ces situations, coordination entre les différents éléments générée par la division du travail, coordination des moyens par rapport aux fins de l'organisation, coordination entre l'action individuelle et collective, coordination entre les intentions et les actes, coordination pour instaurer l'élaboration du tout ou l'unité de

l'organisation. Le processus qui permet d'obtenir comme résultat immédiat la cohérence, se trouve dans la coordination.

La cohérence poursuit un résultat d'efficacité de l'organisation. Lorsque tous les éléments remplissent leurs tâches individuelles, l'organisation peut atteindre ses objectifs supérieurs selon une logique de sous-optimisation (Papandreou, 1952).

Nous pensons que la cohérence d'un organisme existe lorsque la coordination -ou l'articulation ordonnée- des relations entre les éléments, permet au corps entier de fonctionner ou ce qui revient au même, de réaliser ses actions fondamentales. Quand les différents membres entretiennent des relations adéquates, c'est-à-dire lorsque la relation entre les activités permet le bon fonctionnement du corps (en résolvant les défis de l'environnement, auxquels l'entreprise doit faire face), on se trouve face à un corps cohérent. Dans ce corps, on peut observer que même si les éléments ont des activités différentes, il existe entre eux, une relation concordante permettant au corps une activité plus complète qui constitue son fonctionnement total.

Dans l'entreprise, la cohérence se révèle à travers les relations qui existent entre les activités de ses membres. Pourtant, son origine réside dans la qualité des relations qui existent entre ses éléments. Disons que les éléments d'une organisation entretiennent des relations de qualités quand ceux-ci aident l'entreprise à atteindre ses objectifs fondamentaux, grâce à l'accomplissement ordonné des leurs fonctions spécifiques.

En ce qui concerne les fins de notre étude, nous définirons **la cohérence comme le degré d'articulation entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre les objectifs collectifs.**

2.4 LE CONCEPT DE COHESION

Etymologiquement parlant, le terme de cohésion vient du latin *cohesio* qui signifie «maintenir uni». Le Petit Robert (1990) donne cette définition : «*la force qui unit les parties d'une substance matérielle*» ou bien comme «*caractère d'un ensemble dont les parties sont unies et harmonisées*». Son antonyme est la confusion, la désagrégation et la dispersion.

On trouve le sens du terme dès le début de la théorie de gestion, quand Fayol (1918) reconnaît la nécessité de coordination au sein des fonctions de gestion; c'est-à-dire, «*relier, unir, harmoniser, tous les actes et tous les efforts*» (p. 8). Les nécessités de chacune des unités de l'organisation «*sont exactement renseignées sur la part qu'elles ont à prendre dans l'œuvre commune et sur l'aide mutuelle qu'elles doivent se prêter*» (p. 115). La section

consacrée aux principes généraux de la gestion mentionne l'union du personnel: « *L'union fait la force. Ce proverbe s'impose à la médiation des chefs d'entreprise. L'harmonie, l'union du personnel d'une entreprise est une des grandes forces de cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir* » (p. 44).

Fayol assigne une série de tâches à la fonction de commandement. Deux d'entre elles maintiennent une relation directe avec la cohésion. Pour Fayol, le chef chargé d'un commandement doit, entre autres choses, « *...viser à faire régner dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement* » (pp. 108-109). Pour Fayol, réaliser l'organisation des éléments dans un corps social n'est pas suffisant, il faut doter cet organisme d'un « esprit de corps ».

D'autre part, certains livres traditionnels de management désignent les fonctions d'organisation et de direction comme créatrices de cohésion au sein du groupe. Ivancevich et al. (1989) considèrent que l'objectif majeur de la direction est de « *canaliser le comportement humain vers l'accomplissement des objectifs organisationnels. [...]. Cette habilité requiert des capacités orientées vers l'accomplissement de la tâche comme la faculté de communiquer, de comprendre et de motiver le personnel* » (p. 7). Laflamme (1979) assigne à la direction, la tâche d'instaurer un sentiment adéquat dans l'équipe, pour atteindre ses objectifs. Selon lui, le système de direction d'une entreprise est étroitement lié à l'exécution efficace des tâches « *qui incitent à la coopération et à la participation active du personnel. C'est à travers ces systèmes que les processus sociaux de fonctionnement sont dynamisés: le leadership, l'esprit d'équipe, la communication, la motivation, la créativité, la solution de conflits, etc.* » (p. 31).

2.4.1 Différentes perceptions de la cohésion

Contrairement au concept de cohérence, une révision bibliographique contemporaine des sciences sociales nous révèle l'intérêt des chercheurs sur le thème de la cohésion, la grande prolifération d'intentions et le sens qui a été donné à ce terme.

La cohésion a été conçue comme la force d'attraction qui existe entre les membres du groupe, ou comme le sentiment qui fait que les membres d'un groupe se sentent identifiés et unis, quant à leurs émotions. La cohésion a été envisagée comme le degré d'union des membres d'un groupe, psychologiquement unis, dans la poursuite d'un objectif commun. La cohésion a aussi été conceptualisée comme un mélange composé d'attributs.

2.4.1.1 La cohésion associée à la force d'attraction interpersonnelle ou groupale qui maintient unis les membres du groupe

Les premières études sur la cohésion, ont été réalisées par des sociologues, au sein de groupes informels de conglomerats urbains. Une des plus illustrative, Festinger (1950), décrit ainsi la cohésion groupale: *«la force résultant de toutes les forces qui agissent sur les membres pour qu'ils demeurent dans ce groupe»* (p. 274). Plusieurs études, postérieurement réalisées, ont accepté cette description. Puis, Festinger et al. (1950) établissent que la cohésion est la force moyenne, le résultat de ce qui agit sur les membres au profit du groupe. Postérieurement, Gross et Martin (1952) critiquent la définition de Festinger et de ses collègues ; ils suggèrent que la cohésion devrait plutôt être conçue comme la résistance du groupe à se démanteler.

D'autres auteurs considèrent que, bien que la cohésion soit une force, elle n'est pas toujours forcément caractérisée par un signe positif. Une conception distincte est émise par McGrath (1978) et Wheelless et al. (1982); ils définissent la cohésion comme la somme des forces d'attraction, positives ou négatives entre les membres du groupe. Ainsi, un groupe qui présente des problèmes internes révélera une force de cohésion négative.

Certains auteurs préfèrent exprimer le résultat de cette force d'attraction. Pour Burgoon et al. (1974), la cohésion représente: *«l'état de solidité du groupe à la fin d'une période d'interaction et l'attraction que continue d'exercer le groupe sur les membres qui le conforment»* (p. 6).

On observe généralement que la force d'attraction est uniquement considérée entre les membres du groupe. Shaw (1981) définit la cohésion ainsi: *«le degré d'attraction qui existe entre les membres du groupe»* (p. 213). D'autres chercheurs ajoutent au facteur d'attraction personnelle des membres, l'attraction que le groupe exerce sur eux: les forces qui lient les membres entre eux et les unissent à leur groupe (Guzzo et Shea, 1992).

Janis (1982a) réalise de nombreuses recherches sur des groupes de cadres supérieurs de grande responsabilité. Elle conceptualise la cohésion du groupe comme *«la grande valeur que les membres accordent à leur adhésion au groupe, tout en désirant que cette affiliation perdure»* (p. 245).

2.4.1.2 La cohésion associée à la conjonction solidaire et harmonieuse des émotions ou des sentiments du groupe

Une étude pionnière de Schachter et al. (1951) définit la cohésion comme *«le ciment qui unit les membres du groupe et les maintient en relation»* (p. 229). Ces chercheurs reconnaissent que dans la culture d'entreprise, la cohésion a revêtu des formes très diverses, *«comme si l'on faisait référence à la morale qui existe au sein du groupe, au sentiment d'adhésion «rester unis», à la productivité, au pouvoir, à la réalisation d'un travail, à un sentiment d'appartenance, à une compréhension partagée des rôles et à un bon travail d'équipe»* (p. 229).

D'autres comme Lott & Lott (1965) établissent que la cohésion est *«cette propriété du groupe, révélée par le nombre et la force des attitudes positives mutuelles entre les membres du groupe»* (p. 259).

La cohésion a aussi été conçue comme la solidarité, démontrée par les membres d'un même groupe, face à un problème. Fritz (1961) argue que la solidarité vient du fait d'avoir partagé les menaces et les souffrances et que ce sentiment de solidarité se développe jusqu'à devenir productif: *«l'effondrement des vieilles distinctions sociales»* (p. 48). Wallace (1957) associe les sentiments de solidarité à l'euphorie et l'amour fraternel que démontrent les adeptes des mouvements sociaux. Turner (1967) argumente que ce type de solidarité est un exemple du concept de la solidarité mécanique de Durkheim. Plus récemment, Taylor, Zurcher et Key (1970) signalent que la solidarité est le fruit du partage des tâches communes de haute priorité. Ils commentent: *«En sociologie, il est évident que la cohésion du groupe augmente quand les membres du groupe travaillent en coopérant, en unissant leurs efforts avec succès vers une tâche commune»* (p. 158).

Certains auteurs affirment que le développement affectif au sein du groupe est similaire ou isomorphe à celui d'une relation interpersonnelle. Ils considèrent que même s'il n'existe pas de concept qui englobe l'amplitude de cette idée, le constructeur de solidarité fournit un cadre à partir duquel il est possible d'explorer cette dimension. *«La solidarité est presque toujours considérée en termes d'identité ou d'éloignement, près ou loin, le in-group versus le out-group»* (Brown, 1965, p. 57). En suivant cette idée, Wheelless (1976) observe que *«dans les relations de solidarité, le fait de se sentir proche, découle des similitudes et s'exprime dans les sentiments, comportement et symboles sur lesquels ce lien est fondée»* (p. 3). En utilisant la solidarité comme la représentation de la dimension socio-affective des relations, il est possible d'y intégrer des facteurs comme l'affection, l'attraction, la confiance,

l'identification psychologique et d'autres. Dans cette même ligne de pensée, Fisher (1973) définit la cohésion en partant d'un schéma similaire à l'antérieur. Selon lui, la cohésion est le degré affectif qui régit les relations des membres et qui les identifie au groupe, pour finalement laisser place à la loyauté et l'orgueil d'appartenir à ce groupe. Les expressions antérieures nous permettent d'observer que l'affection et le compromis maintiennent une relation théorique très étroite avec l'identification psychologique; le dénominateur commun entre la solidarité et la cohésion est l'identification psychologique des membres.

Szilagyi et Wallace (1980) ont sélectionné les termes qui définissent les sentiments que l'on expérimente dans un groupe cohésif: *«une certaine intimité ou attitude affine, comportement et performance solidaire, qui manquent dans d'autres groupes»* (p. 220). De leur côté, Keyton et Springston (1990) conceptualisent la cohésion comme *«la similitude de l'expression des sentiments, comportements et symboles d'identification»* (p. 242).

2.4.1.3 La cohésion associée à l'identification ou compromis envers une idée ou une intention partagée

Stogdill (1972) réalise une révision des recherches où il établit des liens entre la cohésion et la productivité, il trouve que la cohésion peut avoir plusieurs définitions. Une fois la révision conclue, il suggère que *«la cohésion puisse aussi être définie par la façon dont les membres renforcent simultanément leurs attentes ...»* (p. 27).

Goodman et al. (1987) émettent une suggestion intéressante, lorsqu'ils disent que la cohésion doit être re-conceptualisée en tant que compromis des membres envers les activités du groupe. Cela est important car la définition connecte plus étroitement le concept de cohésion au comportement du groupe et à la réalisation des tâches. Ce qui n'est pas le cas d'une définition comme *«attraction envers le groupe»* qui ne donne aucune piste sur le résultat tangible qu'elle génère.

Plus récemment, Harrison et Price (1998) établissent une équivalence entre le concept d'intégration sociale et celui de cohésion groupale en la définissant ainsi: *«le degré d'union psychologique des membres, qui les lie ou les attire, vers une interaction commune dans la concrétisation d'un objectif commun »* (p. 96-97).

Sur ce point, Peter Senge (1990) indique qu'il est important que les organisations maintiennent une vision partagée entre leurs membres: *« quand les gens partagent vraiment une vision, ils sont connectés, portés par une même inspiration »* (p. 16). Contempler dans la mission ou la vision d'une entreprise, un instrument qui permette la cohésion des actes de ses membres, est une réflexion que des auteurs comme Lipman-Blumen et Leavitt (1999)

appliquent aux caractéristiques d'un «hot-group»⁴ lorsqu'ils établissent que ce type de groupe *«se sent compromis par l'importance ou mieux encore, par le côté vital, de l'effort personnel maximum, d'une noble mission. Sans attacher d'importance au fait que leur travail puisse paraître trivial aux autres, les membres d'un «hot-group» trouvent un sens et une distinction dans leur entreprise»* (p. 66).

Les efforts de Carron et Brawley (2000), pour établir une définition de la cohésion qui soit applicable à plusieurs disciplines, proposent que la cohésion soit définie comme *«un processus dynamique qui se reflète dans la tendance du groupe à se maintenir uni, dans la recherche de leurs objectifs instrumentaux et/ou dans la satisfaction des nécessités affectives de leurs membres»* (p. 94).

2.4.1.4 La cohésion vue comme le partage des valeurs collectivement acceptées

Un courant important de recherche en management a étudié la culture et l'identité d'entreprise comme source de lien social au sein des organisations. Schein (1985) a ainsi défini la culture comme *«un modèle d'assomptions basiques -inventé, découvert ou développé par un groupe déterminé, pendant qu'il apprend à affronter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne- qui s'est révélé suffisamment efficace pour être considéré comme valable et par conséquent être enseigné aux nouveaux membres comme la forme correcte de percevoir, de penser et sentir ces problèmes»* (p. 9). C'est-à-dire, un système de signification collectivement accepté.

Ce que les chercheurs focalisés sur la culture appellent système de signification est un ensemble de valeurs communes qui amène les personnes à partager les mêmes interprétations du monde qui les entoure et ainsi à créer une communauté de sens. En allant un peu plus loin, on pourrait dire avec Weick (1985) que la culture comme la stratégie décrit *«des voies selon lesquelles les gens comprennent ce qui arrive»* (p. 68). C'est cette communauté de valeurs *«qui instille l'engagement vers un but commun»* (Hichman et Silva 1984, p. 65).

Cependant, plusieurs auteurs ont mis en lumière le caractère polysémique, voire ambigu, du concept de culture (Selznick, 1957; Larçon et Reitter, 1979; Laufer et Paradeise, 1982; Strategor, 1988) et pour le préciser, on introduit le concept d'identité. On peut alors reprendre la définition qu'en donne Nizard (1983-1984). Il définit l'identité organisationnelle

⁴ Le « hot group » est un état pluriel de l'esprit, ... , c'est une attitude partagée, obsessionnelle dans la profondeur du dévouement à sa tâche, cette conduite peut infecter la totalité du groupe, ...

comme «un ensemble cohérent de valeurs intériorisées qui se traduisent par des comportements ressemblants (...), un lien préalable aux solidarités vécues» (p. 98). La culture est donc une forme qui peut prendre l'identité. Elle est donc un sous-ensemble de l'identité.

Nous gardons la définition générale de Schein (1985) parce qu'il nous semble qu'elle est la plus connue et la plus partagée. Même si nous n'avons pas trouvé de manière explicite le terme de cohésion dans les travaux concernant la culture que nous avons consultés, à notre avis, cette communauté de valeurs qu'est la culture peut constituer une source forte de cohésion.

2.4.1.5 La cohésion en tant que mélange composé d'attributs

Le problème n'est pas nouveau. Depuis de nombreuses années, Carwright (1971) qui accepte la définition de Festinger, reconnaît pourtant qu'il existe cinq approches principales permettant de mesurer la cohésion. Il observe qu'il est important de s'assurer qu'elles aient toutes une relation plausible avec la définition de cohésion qui a été adoptée.

Ainsi, selon l'approche choisie, la cohésion peut aussi être le résultat d'un mélange composé d'attributs comme le sentiment d'appartenance au groupe de travail; le désir d'y demeurer; l'évaluation qualitative que les éléments font du groupe; le degré d'harmonie et de soutien qui existent entre les membres du groupe; la résistance à abandonner le groupe (dévotion); les possibilités de lier des amitiés au sein du groupe, de réaliser des réunions et de participer à la vie sociale; et la mesure selon laquelle les membres se sentent attirés pour former des associations intimes personnelles avec les autres personnes du groupe.

Malgré les évolutions ultérieures, plus de cinquante ans après la formulation de Festinger sur la cohésion, certaines questions fondamentales restent encore sans éclaircissement. En voici quelques-unes: Pourquoi la cohésion est-elle nécessaire? Dans quelles conditions se produit-elle?

2.4.2 Concepts associés à la cohésion

Contrairement à la cohérence, la cohésion a toujours constitué un thème de grand intérêt pour l'analyse du comportement des groupes sociaux. La quantité et qualité des recherches réalisées à ce sujet nous démontrent l'importance de l'analyse de ces thèmes auxquels elle a été fréquemment associée.

D'autre part, le côté pragmatique du gestionnaire doit s'interroger sur l'effet que peut avoir la cohésion sur la productivité. Dans ce monde globalisé, où il existe de grands flux de courants migratoires, il est fondamental d'analyser les effets positifs ou négatifs que peuvent générer la grande diversité culturelle des membres d'une organisation, sur la cohésion et la qualité des résultats que l'on attend d'eux. Aujourd'hui quand on suggère que l'environnement de travail doit respecter certaines valeurs humaines, beaucoup se demandent si la récompense de l'appréciation de telles valeurs sont d'une aide quelconque pour la cohésion du groupe. Il persiste encore quelques doutes de la répercussion d'un environnement de travail satisfaisant où les dirigeants démontrent une grande honnêteté, sur la cohésion de l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise se doit d'être à l'écoute du marché, il vaut la peine de se demander si les groupes très cohésifs ont la capacité d'écouter les voix dissidentes des autres groupes et la faculté d'y trouver de nouvelles voies pouvant améliorer leur prise de décision.

2.4.2.1 La cohésion et la productivité

Au fil des années, l'utilité la plus active et visible de la cohésion de groupe a probablement été sa considération en tant que variable capable de prédire le bon fonctionnement du groupe. Dans notre culture, il paraît raisonnable d'attendre de la cohésion qu'elle permette de réaliser avec succès les tâches dont le groupe a la charge. Cette expectative est peut-être due à l'histoire. Rappelons-nous la phrase de Benjamin Franklin (c. 1776), lorsqu'il signa la Déclaration d'Indépendance: *«Nous devons collaborer tous ensemble ou assurément nous devons tous lutter séparément»*. Esope (c. 550 a. c.) dans la fable du fagot conclut que «l'union fait la force». Ajoutons que la cohésion est intimement liée au bon fonctionnement du groupe, fait signalé par tous les films d'action qui envahissent aujourd'hui le monde, où l'on observe comment un petit groupe de personnes peuvent développer un comportement incroyable, qui leur permette de surpasser l'activité de groupes plus nombreux ou plus puissants.

Un travail récent, réalisé par Keyton et Springston (1990) et des étudiants de niveau supérieur, associe la cohésion qui existe au sein d'un groupe avec l'effectivité des tâches qui incombent au groupe. Les résultats obtenus ne permettent pas d'établir de relation positive entre cohésion et effectivité du groupe; ce qui en soi, contredit les conclusions de Lewin, Lippit et White (1939). La façon dont la cohésion est évaluée, mérite une étude plus approfondie. Ils se demandent si la cohésion doit être mesurée en termes de polarisation (acceptation ou rejet du groupe) et d'unification (les similitudes dans l'expression de sentiments, comportements et signes d'identification) entre les membres d'un groupe. Selon

eux, il existe des difficultés pour mesurer les paramètres existants sur la cohésion et l'effectivité. Ils suggèrent que les chercheurs ont été trop loin dans l'imposition de leurs propres critères, au lieu de demander aux membres du groupe, ce qui pour eux, constitue une expérience de groupe vraiment satisfaisante.

La cohésion a aussi été considérée comme une variable modératrice ; elle est utile pour que les groupes qui présentent une grande motivation obtiennent de meilleurs résultats dans l'accomplissement de leur fonction (Chia, 1998), pour minimiser les effets que les restrictions imposent sur la performance d'un groupe de travail (Tesluk et Mathieu, 1999) ou plus récemment, comme un attribut propre des organisations d'«empowerment» (King et Ehrhard, 1997). Une étude de McCauley (1998) s'intéressant, à la relation existante entre l'hétérogénéité des membres du groupe et la créativité de leurs propositions, vérifie que les groupes dont la cohésion est fondamentalement fondée sur l'attraction personnelle des intégrants, produisent généralement des décisions de mauvaise qualité.

Certains chercheurs (Barrick et al., 1998) ont démontré que la cohésion permettait aux groupes hautement qualifiés, d'augmenter la fiabilité de leur équipe de travail aussi bien, au niveau de l'extraversion des membres, que de leur stabilité émotionnelle. D'autre part, si le groupe travaille sous des conditions de menace ou de conflit (Rempel et Fisher, 1997), la cohésion n'a pas d'effet sur la capacité du groupe à résoudre efficacement ses problèmes. Cependant, d'autres auteurs comme Markides et Cohn (1982) considèrent que la présence d'une menace externe accroît la cohésion du groupe s'il existe des accords entre les membres du groupe sur ces deux points : *«a) l'ensemble [agrégat d'éléments] est un groupe et sa préservation vaut la peine et b) sentir que la menace pèse sur l'ensemble du groupe, sur le «tout» »* (p. 88).

En résumé, nous pouvons conclure que certaines recherches démontrent que les groupes hautement cohésifs sont plus efficaces que les groupes de basse cohésion (Greene, 1989; Mullen et Cooper, 1994). Cependant, cette relation reste encore très complexe pour pouvoir en tirer des conclusions. Entre les membres du groupe, une grande cohésion est à la fois cause et effet d'une haute productivité. Si nous réfléchissons sur les situations de travail des entreprises, la cohésion peut influencer la productivité autant que la productivité peut influencer la cohésion. Une relation de travail amicale entre les membres d'un groupe, réduit les tensions et permet un environnement adéquat à l'obtention des objectifs du groupe. Dans ce cas, on peut dire que la cohésion affecte positivement la productivité. Les sentiments que les membres du groupe, qui viennent de réaliser une tâche avec succès, expérimentent, peuvent servir à élever l'attraction et le compromis des membres. Dans une situation comme

celle-là, il est possible d'affirmer que le bon exercice d'un groupe et sa productivité, conduisent à une croissance de l'attraction et de l'investissement des membres dans le groupe, donc à une meilleure cohésion.

2.4.2.2 La cohésion et la diversité culturelle des membres du groupe

Une des rares études réalisées sur la culture groupale des latins (Delgado, 1994), considère la cohésion comme une caractéristique fondamentale de la culture latine et recommande aux organisations qui souhaitent tirer un avantage de la diversité culturelle de leurs éléments, d'instaurer une meilleure compréhension de leurs normes culturelles.

Les recherches qui associent la cohésion à la diversité culturelle des membres d'un groupe, projettent des résultats antagoniques. Par exemple, il existe des études (Janis, 1982b; Hofman, 1985; Zenger et Lawrence, 1989; Egan et Tsui, 1992) où l'on affirme que chez les membres du groupe, des niveaux trop élevés de diversité réduisent la communication, conduisent à une décroissance de la cohésion du groupe et augmentent les conflits. En réalité, cette affirmation ne devrait pas nous surprendre, puisque la cohésion a été généralement définie comme l'attraction entre les membres du groupe (Shaw, 1981); Les psychologues sociaux soutiennent fréquemment que les gens se sentent attirés par les personnes qui ont une attitude similaire à la leur. Pourtant, une étude plus approfondie (Harrison et Price, 1998) classe la diversité des éléments du groupe en deux catégories: celle qui est superficielle (aspects démographiques des individus: âge, sexe, race) et l'autre plus profonde (aspects attitudinaux: attitudes, valeurs, connaissances et habilité); elle affirme que le temps neutralise ou amenuise l'effet négatif que la diversité superficielle a, sur la cohésion du groupe, tandis qu'il renforce l'aspect positif ou négatif de la diversité profonde.

D'autre part, on trouve aussi des études (Austin, 1997) qui aboutissent à des conclusions contradictoires sur l'effet que la diversité a sur la cohésion, surtout lorsque celle-ci est associée avec la créativité du groupe de travail. Austin suggère que: *«Il doit y avoir un niveau optimum de diversité qui stimule l'esprit créatif du groupe, la relation entre la diversité du groupe et la créativité doit être curviligne. Dans un premier temps, plus la diversité du groupe augmente, plus la créativité s'accroît. Lorsque le groupe atteint un certain niveau de diversité, les conflits intérieurs se développent et la cohésion du groupe se réduit conduisant à une réduction de la créativité qui déclenche un changement dans le processus de réflexion individuel des membres du groupe. Le rang optimum de diversité dépend du niveau de tolérance individuelle à la nouveauté des membres du groupe et du contexte de l'environnement»* (pp. 342-343).

Nemeth (1997) encourage l'existence de la diversité des groupes, expliquant qu'«*actuellement, la créativité et l'innovation ont besoin d'une culture qui soit très différente et, en réalité, diamétralement opposée à celle qui poursuit la cohésion, la loyauté et les normes claires d'attitudes et de comportements appropriés*» (p. 59). Selon lui, les entreprises qui s'auto-dénomment «visionnaires» et présumant posséder la «flamme» de l'innovation, privilégient en réalité les mécanismes de contrôle social (objectifs clairs, participation des travailleurs, rétro alimentation consistante, force cohésive de travail et un système de primes et récompenses qui surévalue les comportements et les valeurs souhaités) au détriment des situations qui stimulent la diversité ou les différentes façons de penser. L'auteur se demande si les entreprises n'ont pas davantage dédié leurs efforts à l'exécution qu'à l'innovation. Il suggère que les organisations qui souhaitent avoir une bonne capacité d'innovation et de créativité doivent apprendre non seulement à respecter le dissentiment sinon à l'accueillir et à reconnaître dans la diversité de ses membres, une possibilité de stimuler la pensée créative. En étendant la portée de cette idée, une étude récente de Efrat Elron (1997) nie l'hypothèse qui affirme que l'hétérogénéité (diversité) culturelle des membres de l'équipe de direction a une influence négative sur la cohésion du groupe.

Des études encore plus récentes, établissent une relation entre la diversité des membres du groupe et les conflits (ou absence de cohésion) dans les groupes de travail. Une recherche de Hope, Eisenhardt et Xin (1999) conclut que la diversité d'un groupe de travail peut créer des conflits (absence de cohésion) et que ces conflits peuvent affecter la performance du groupe. Les auteurs signalent deux façons d'identifier la diversité d'un groupe. La première diversité conduit à des conflits dans la pratique des tâches (absence de cohésion dans les tâches). Cette première diversité est issue des différentes expériences de travail ou de fonctions du passé des individus qui leur confèrent: «*différentes structures de pensée, [...] comme: priorités, suppositions sur le futur et compréhension des alternatives*» [et qui les mène à adopter] *différentes préférences et interprétations des tâches*» (p. 2). La deuxième diversité occasionne des conflits émotionnels entre les membres (absence de cohésion impersonnelle ; étant issue d'autres variables (âge, genre, race), cette diversité est basée sur la comparaison sociale.

Ces auteurs ont associé les différents types de conflit (absence de cohésion) à l'exercice du groupe et ont obtenu que «*le conflit sur la tâche est positivement associé à la pratique des tâches cognitives*» (p. 22), alors que «*le conflit émotionnel n'affecte pas la performance*» (p. 23). Les chercheurs exposent les résultats en signalant que le fait qu'il existe un conflit dans les tâches du groupe (à cause de perceptions différentes des membres)

«entraîne une compréhension approfondie des tâches qui se discutent et un échange d'informations qui facilite la solution de problèmes» (pp. 22-23). De ce fait, le processus de réflexion s'enrichit. En ce qui concerne le conflit émotionnel, les membres peuvent *«avoir trouvé quelque manière de résoudre les problèmes des personnes en proie à un conflit émotionnel»* (p. 23) et éviter que la performance du groupe soit affectée. Avant d'étendre ces concepts à d'autres contextes, il est important de mentionner que l'étude porte uniquement sur les tâches cognitives; c'est-à-dire, des activités d'ordre intellectuel. Dans cette étude, il est dit que les tâches cognitives se réfèrent *«à la génération de plans ou idées créatives, à la solution de problèmes ou à la prise de décisions»* (p. 1).

2.4.2.3 La cohésion et la qualité de l'environnement humain

Si l'on analyse la cohésion comme une variable dépendante de l'environnement, on considère les facteurs qui peuvent influencer positivement la cohésion: la valeur que l'individu attache à ses collègues de travail (Druskat et Wolf, 1999), le degré de participation des membres du groupe à la conception des systèmes de travail (Fitz-Enz, 1986), le part d'acceptation que le groupe a de la vision et des valeurs (Gagliardi, 1986). Par contre, le manque de justice, d'égalité dans le traitement que l'on applique aux membres du groupe, s'est révélé être un facteur d'influence négative sur la cohésion (Kabanoff, 1991).

2.4.2.4 La cohésion et la satisfaction que procure le travail

Plusieurs études observent une relation positive entre la cohésion et la satisfaction que procure le travail. Il semble que plus la cohésion est solide, plus la satisfaction est grande. (Dailey, 1978; Szilagyi et Wallace, 1980; Bass et Barret, 1981). Cette relation paraît fondée: les individus ne sentent pas d'attraction particulière envers le groupe, jusqu'à ce qu'ils éprouvent eux-mêmes une certaine satisfaction d'appartenir à ce groupe. Des études plus spécifiques (Swift et Campbell, 1998) considèrent que la cohésion est un des deux facteurs principaux. Elle est la base sur laquelle les membres du groupe évaluent le climat psychologique d'une compagnie et perçoivent émotionnellement la satisfaction des directeurs de vente, le plaisir avec lequel ils exécutent leur propre travail. Une étude réalisée dans une organisation de type militaire (Dobbins et Zaccaro, 1986) souligne le rôle de la cohésion comme une variable modératrice, qui équilibre le comportement du leader et la satisfaction des subordonnés.

2.4.2.5 La cohésion et la confiance organisationnelle

Une recherche récente (Gilbert et Li-Ping, 1998) signale que la cohésion de l'équipe dirigeante est étroitement associée à la confiance organisationnelle et qu'elle dépend entièrement d'elle. La confiance organisationnelle conçue comme le sentiment ou la foi du travailleur dans l'honnêteté des dirigeants de l'organisation, l'accomplissement de leurs compromis, la pertinence des objectifs établis par l'organisation et l'assurance que les actions de l'organisation sont aussi axées vers le bénéfice des travailleurs.

2.4.2.6 La cohésion et ses dangers

En tant que variable indépendante, la cohésion peut avoir des effets qu'il vaut la peine d'analyser. Certains auteurs (Buckenmyer et Stough, 1998) signalent le « danger » que peut représenter, pour la gestion d'une entreprise, un groupe hautement cohésif; il affirme que ce type de groupe peut devenir un défi permanent pour les décisions de la gestion et fortement influencer les décisions de l'équipe de direction.

La cohésion a aussi été considérée comme une variable propice à l'apparition du *groupthink* dans les groupes de prise de décision (Janis, 1982c). Le *groupthink* est un concept créé par Janis (1972); il s'agit d'une sorte de « maladie » qui s'attaque aux groupes hautement cohésifs; ils deviennent obsédés par une seule idée et sont incapables de percevoir la réalité qui les entoure. Leur tendance excessive à rechercher des accords au sein du groupe, les conduit à prendre des décisions défectueuses qui, postérieurement, se traduisent en fracas. Selon Janis, le *groupthink* est préjudiciable à la prise de décisions effective car « dans ces groupes cohésifs, la recherche d'un accord devient tellement primordiale qu'ils ont tendance à ne pas attacher de valeur réelle aux autres cours d'action différents » (p. 45). Le *groupthink*, représente un empêchement dans le processus d'information vigilante (Janis et Mann, 1977) qui permet une valorisation réelle, de tous les aspects relevant d'une décision.

Partant de la même idée, une étude plus récente (Mullen et al. 1994) contredit Janis, (1982b) qui avait signalé l'occurrence du *groupthink* seulement quand la cohésion du groupe était basée sur l'attraction personnelle de ses membres ou sur le prestige du groupe auquel ils appartenaient. Ces études sur le *groupthink* partent de neuf expériences de laboratoire : elles constatent que lorsque la cohésion est uniquement basée sur l'attraction personnelle, elle amenuise la qualité des décisions; tandis qu'une forte cohésion basée sur l'accomplissement d'une tâche ou sur l'orgueil d'appartenance au groupe augmente la qualité des décisions. Ainsi, Mullen et al. (1994) suggèrent que Janis avait raison lorsqu'il associait le *groupthink* à

une cohésion centrée sur l'attraction personnelle de ses membres, mais se trompait lorsqu'il y associait la cohésion basée sur le prestige du groupe.

Comme nous l'avons dit auparavant, une entreprise naît toujours d'une idée. L'entreprise est constituée sur la base d'un effort collectif, car celui qui conçoit cette idée est incapable de la mettre en pratique individuellement. Néanmoins, le fait que la réalisation d'une œuvre soit sujette à un travail collectif, nous oblige à réfléchir, entre autres choses, à tout ce qui permet l'apparition de cette force émotionnelle chez les membres du groupe qui adhèrent à cette idée. Voilà ce qui motive le gestionnaire à s'intéresser à la cohésion. Il s'y intéresse en vue de l'idée commune qui imprègne positivement et émotionnellement les actions conjointes des membres du groupe, les incitant à se soutenir volontairement pour qu'ensemble, ils collaborent au succès d'une intention partagée. Pourtant, les concepts de cohésion, tels qu'ils ont été présentés jusqu'à présent, apportent relativement peu d'éléments pour résoudre le problème du dirigeant. Le management requiert une définition du concept de cohésion dans laquelle les sentiments ou émotions dérivés de l'existence de la cohésion au sein du groupe d'individus puissent être associés à l'accomplissement des objectifs.

2.4.3 Les problèmes soulevés par le concept de cohésion

Bien que Cartwright (1968), définisse la cohésion comme l'attachement des membres au groupe, le désir d'appartenance à ce groupe, et même si plusieurs chercheurs ont accepté cette définition, l'absence d'une méthode fiable qui permette de sonder, de mesurer le degré de confiance dans son milieu naturel ou d'un procédé viable qui puisse la reproduire en laboratoire, fait qu'on ne peut accorder que peu de crédit aux phénomènes observés dans la démarche suivie par ces chercheurs, lorsqu'ils examinent leurs origines et leurs effets. Ce point nous incite à passer en revue les problèmes qui existent dans la définition du terme pour ensuite poursuivre avec l'analyse de la relation qu'entretient la cohésion avec d'autres concepts du travail de groupe.

2.4.3.1 Une dispersion excessive du terme

Mudrack (1989) affirme que les nombreuses mentions du concept de cohésion ont jusqu'à présent toujours suscité à une incroyable difficulté pour arriver d'un commun accord à une définition. Lorsque Mudrack examine la révision narrative sur la cohésion et son effet sur la performance des groupes, réalisée par Stogdill (1972), il note que l'auteur conclut qu'il n'existe pas de relation claire entre les deux références. Les conclusions de Stogdill sont fondées sur la révision de 25 études qu'il considère similaires. Son objectif est démontrer le

type de relation qui existe entre la cohésion et l'accomplissement des tâches. Mudrack (1989) signale toutefois: *«Ce que Stogdill (1972) a négligé, bien qu'il ait essayé de le faire est de savoir quel était en réalité le degré de cohésion opérationnel de chacune de ces 25 études. Ce classement révèle que parmi les études citées par Stogdill, il n'y en a pas deux dont le niveau de cohésion du groupe opère pareillement. D'ailleurs, 15 de ces 23 études citées par l'auteur ne s'occupent pas spécialement d'instaurer des mesures stimulant la cohésion et 10 d'entre elles ne semblent pas concernées par quoi que ce soit qui puisse ressembler à la recherche de cohésion. [...] une inconsistance surprenante dans la mesure de la croissance justifiable de cohésion concernant des conclusions de recherche qui ne peuvent être significativement comparées à travers ces études»* (p. 775).

Les spécificités que ces deux références ont acquises s'ajoutent aux nombreuses définitions du concept de cohésion. De récentes études (Hackman, 1976; Tziner, 1982) arguent que la cohésion devrait être considérée comme une référence multidimensionnelle et non pas unitaire. Ils suggèrent l'existence de différents «types» de cohésion groupale, chacun de ces types dépend des raisons dominantes pour lesquelles les membres se sentent attirés vers le groupe. Cela nous conduit aux divers types de cohésion: cohésion du devoir, c'est-à-dire la *«motivation envers l'obtention des objectifs et des buts de l'organisation»* (Widmeyer et al. 1985, p. 17); la cohésion interpersonnelle: quand les membres du groupe entretiennent *«des relations et une amitié avec les autres membres du groupe»* (Festinger et al., 1950); la cohésion sociale définie comme *«la motivation de développer et maintenir des relations sociales amicales interpersonnelles avec les autres membres du groupe»* (Careless et de Paola, 2000, pp. 72-73); et la cohésion socio émotionnelle, c'est-à-dire l'attraction, l'orgueil et la satisfaction des membres affiliés au groupe etc. (Bernthal et Insko, 1993). Il faut donc ajouter la dispersion naturelle du terme général de cohésion dans les spécificités du concept.

2.4.3.2 Confusion entre cohésion et cohérence

Le problème apparaît déjà dans le dictionnaire. Le Petit Robert (1990) définit que la cohésion peut être considérée comme « adhérence, cohérence ». Le problème est le même en anglais. Le dictionnaire Webster's (1959) considère que la cohérence est un synonyme de cohésion et vice versa. Pourtant, lorsque l'on y définit la cohérence, il est précisé que *«l'usage actuel tend à restreindre la cohésion à ce qui est physique et la cohérence au domaine du figuratif; par exemple, la cohésion des masses d'argile et la cohérence logique d'un argument, la cohésion comprend une idée de force figurative; la cohésion des individus dans une société en mouvement»* (p. 520).

Bien que les définitions de la cohésion du devoir soient très variées, il est parfois possible de constater qu'elles rejoignent notre propre définition. Originellement centrées sur des aspects purement émotionnels du concept, les différentes études réalisées sur la cohésion, ont révélé que les membres d'un groupe peuvent aussi développer une certaine cohésion dans les tâches qu'ils réalisent.

Hackman (1976) établit que les membres du groupe développent une cohésion du devoir lorsqu'il existe une estime ou un compromis des tâches que le groupe exécute. Bernthal et Insko (1993) réalisent une étude qui différencie la *cohésion du devoir*, de la *cohésion socio émotionnelle* en prenant comme référence le cadre conceptuel du groupthink, tel qu'il est défini par Janis (1982b). Si nous reprenons les concepts de l'étude de Janis qui établissent que *la cohésion socio émotionnelle* existe «*lorsque l'amabilité et «l'esprit de corps» constituent la valeur [ou la caractéristique] qui définit le groupe (fait démontré par la perception d'une atmosphère amicale de conversation groupale) ...»* (p 69), tandis que la *cohésion orientée vers la tâche* se développe quand «*les membres individuels accordent de la valeur à l'affiliation au groupe, résultat d'une possibilité de fonctionner pleinement dans les tâches du travail avec d'autres collègues effectifs»* (p. 69). La définition précédente de cohésion du devoir ressemble beaucoup à notre définition de cohérence. Selon nous, lorsque les membres du groupe *fonctionnent de façon compétente* (faisant ce qui leur correspond) avec d'autres *collègues efficaces* (réalisant la tâche qui leur a été confiée) *de travail*, il existe donc une cohérence partielle. Pour l'instaurer totalement, il n'est pas suffisant que les tâches soient efficacement réalisées, celles-ci doivent aussi se renforcer et se soutenir mutuellement dans la recherche des objectifs fondamentaux de l'entreprise.

Le schéma de recherche de Bernthal et Insko (1993) étudie, dans des groupes variés, les différents types de cohésion et observe que l'impact de ces différents types de cohésion déclenche l'apparition des symptômes de la maladie du groupthink (incapacité d'un groupe hautement cohésif, lorsqu'il s'agit d'écouter des opinions ou de percevoir des problèmes sous une optique différente à celle que le groupe considère valable). Les résultats indiquent que, lorsqu'il existe une faible cohésion socio émotionnelle (les gens n'entretiennent pas de bonnes relations émotionnelles entre eux) et une forte cohésion orientée vers le devoir (les membres du groupe travaillent efficacement les tâches qui leur sont confiées), au sein du groupe, les membres ne considèrent pas que leur groupe soit atteint de la maladie du groupthink. Ce qui signifie, qu'un groupe où les individus n'entretiennent pas de relations amicales, mais attachent de la valeur au fait d'appartenir à un ensemble de personnes qui réalisent efficacement les tâches dont elles sont chargées, ne développe pas les symptômes du

groupthink. Par contre, les groupes de haute cohésion socio émotionnelle sont ceux qui présentent les symptômes et les caractéristiques du groupthink. Ces résultats démontrent que l'existence de cohésion, dans les tâches du travail de groupe, peut apporter un peu de clarté sur les activités devant être réalisées pour assurer l'obtention de résultats, ce qui n'est pas toujours possible lorsque la cohésion est orientée vers l'émotion sociale. Prenons un exemple: les résultats obtenus par un groupe d'éléments peu amicaux (avec peu de cohésion socio émotionnelle) mais hautement cohésif en ce qui concerne les tâches (ce qui permet un bon exercice de leurs fonctions), donneront au groupe un certain orgueil d'appartenir à un groupe qui a du succès, ce qui peut représenter le début d'une cohésion orientée vers l'émotion sociale.

2.4.3.3 L'analyse éminemment psychologique de la cohésion et les recherches réalisées au sein de groupes primaires.

Si nous analysons les études réalisées sur la cohésion, nous constatons que la majorité de ces recherches, dont le schéma d'organisation appliqué à des scénarios très différents de ceux de l'entreprise, ont été faites par des psychologues. Pour faciliter la variation des situations permettant d'inhiber ou de faciliter la cohésion, la majorité des études ont été réalisées avec des étudiants d'école supérieure ou cadets d'académies militaires, où le chercheur simulait les conditions désirées. Ce fait, associé aux différentes formes appliquées pour définir et mesurer la cohésion, a généré de nombreuses recherches arrivant à des résultats contradictoires, peu généralisés au contexte de l'entreprise.

Les caractéristiques des sujets qui participent à la recherche, ainsi que l'hétérogénéité de domaines d'où proviennent les concepts inclus dans les différentes définitions de la cohésion (attraction, affiliation, e tc.), démontrent certainement les limitations d'un concept peu adapté aux nécessités du domaine de l'action d'entreprise.

2.4.4 Notre définition de la cohésion

La révision bibliographique présentée, nous a permis de constater que, parfois, le concept de cohésion inclut partiellement le concept de cohérence. Pour la majorité des chercheurs en psychologie, un corps n'est cohésif que s'il est attractif pour les membres qui l'intègrent, car ce corps maintient l'unité en stimulant les relations de soutien mutuel. Pourtant, comme nous l'avons préalablement établi, cette étude considère différemment les apports contributifs (ceux de la cohérence) et les apports coopératifs (ceux de cohésion). Nous pensons que la cohérence est davantage centrée sur la coordination, qui part d'une nécessité

d'articuler et d'ordonner le travail des éléments et utilise la logique du travail organique pour définir les fonctions respectives des membres; contrairement à la cohésion qui se concentre sur la recherche d'émotions et de sentiments gratifiants entre les éléments du groupe, car les individus qui le conforment partagent tous solidairement, une idée, un projet ou une intention commune. La première s'occupe clairement du résultat factuel de l'action attribuée tandis que l'autre s'occupe fondamentalement des conséquences éthiques et de valeur que l'action collective provoque sur les individus qui travaillent conjointement. L'une est centrée sur les faits résultant de l'action organisationnelle, l'autre s'occupe des émotions générées par les idées qui existent et circulent entre les membres de l'équipe.

D'où la nécessité d'une définition de la cohésion qui comprenne des concepts comme la communion d'idéaux, les projets partagés, les valeurs communes, l'unité des éléments, l'aide mutuelle, etc., Seulement des concepts qui soient associés à la gestion d'entreprise et qui n'aient pas été manifestés dans les définitions antérieures.

Pour les fins de notre étude, nous définirons **la cohésion comme le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe dans un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent.**

La synthèse de l'analyse antérieure nous démontre que les études portées sur la cohésion ont généralement opté pour trois optiques différentes: la variable indépendante, la variable modératrice et la variable dépendante. Dans le premier cas, on étudie les effets que les différents niveaux de cohésion exercent sur les aspects du groupe et de ses membres; dans le cas intermédiaire, la cohésion est considérée comme un élément pouvant inhiber ou faciliter la relation entre d'autres facteurs provoquant ou permettant différents niveaux de cohésion. Dans la présente étude, nous avons choisi de privilégier l'étude de la cohésion en tant que variable dépendante, puisque notre intérêt réside dans ces questions: Quelles sont les conditions qui permettent à la cohésion de s'épanouir? ou: Quelles sont les conditions qui stimulent ou inhibent l'apparition de la cohérence et de la cohésion au sein de l'équipe dirigeante?

2.5 ELEMENTS AFFECTANT LA COHERENCE ET LA COHESION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE

Lorsque le dirigeant poursuit une intégration émotionnelle et conductrice des efforts de l'équipe de direction, il se trouve que tous les membres de l'équipe dirigeante, face à un même problème, n'ont pas le même diagnostic ce qui conduit à envisager différentes

solutions. Dans la pratique chacun a une conviction différente sur la résolution d'un problème et si chacun la mettait en pratique, cela affecterait sévèrement l'intégration du groupe. De plus, il arrive que les objectifs particuliers relatifs à chaque employé s'opposent aux objectifs de l'organisation. Enfin, les coalitions de pouvoir au sein de l'entreprise modifient substantiellement les décisions, sacrifiant l'optimisation au profit de la satisfaction des groupes de pouvoir qui existent dans l'organisation.

2.5.1 Les différentes perceptions des individus face à une situation analogue

Dans l'entreprise, l'analyse des cas qui requièrent l'attention des membres de l'équipe de direction révèle qu'ils peuvent avoir chacun, différentes représentations ou perceptions d'une situation analogue. Cela s'explique par le fait que chaque individu a tendance à construire mentalement les situations qu'il vit dans une optique qui est propre à son champ d'action. Comme le signalent Simon, H. et Dearborn, D. (1958), *«chaque cadre percevra les aspects d'une situation qui ont une relation spécifique avec les activités, buts et objectifs de son département»* (p. 309). Ce phénomène dénommé par les auteurs, perception sélective, n'est pas seulement réservé aux organisations : *«c'est simplement une application pour la généralisation des phénomènes organisationnels qui représentent la base de toute explication de perception sélective: soumis à des stimulations complexes, le sujet ne perçoit que ce qu'il est «prêt» à percevoir; plus la stimulation est complexe ou ambiguë, plus la perception est déterminée par ce qui est déjà «dans» le sujet et moins par ce qui est «dans» la stimulation»* (p. 309).

Pour prouver cette affirmation antérieure, les chercheurs donnaient par écrit, à un groupe de 23 dirigeants de la même firme suivant un stage de formation, le cas d'une entreprise dédiée à la manufacture de tubes d'acier. Le document contenait une grande quantité d'informations descriptives sur la compagnie et son secteur d'activité, sans émettre aucune opinion ou évaluation des faits présentés. Le cas était délibérément conçu pour présenter des faits concrets sans offrir aucune interprétation au lecteur. Avant de discuter ce cas, l'instructeur a demandé aux participants d'assumer le rôle du nouveau Directeur Général de cette compagnie et de définir brièvement le problème le plus important auquel la compagnie devait faire face. Les résultats confirmaient l'hypothèse affirmant que chaque membre de l'équipe de direction ne perçoit que les aspects qui ont une relation directe avec les activités et objectifs de son département.

Ce qui explique pourquoi, quelle soit la situation de l'entreprise, les membres de l'équipe de direction peuvent avoir des perceptions différentes d'une même situation. La

vérité est que chacun forme sa propre réalité. Lorsque l'on travaille avec une équipe de direction, le problème s'aggrave, car le plus haut dirigeant a lui aussi ses propres perceptions et cela lui donne une vision partielle et relative du problème. Le problème de tout dirigeant réside dans le fait d'identifier les postulats implicites qui existent dans les perceptions particulières de chaque participant car, de cette manière, il lui est possible de comprendre les intérêts qui déterminent la représentation que chaque individu peut avoir du problème.

La situation précédente nous incite à nous interroger sur la forme dont nous percevons la réalité, car la pratique nous démontre que souvent, les personnes d'une même entreprise, ayant une expérience analogue, peuvent avoir une compréhension différente des mêmes situations. C'est dans cette vision de l'identification de la réalité que se distinguent les efforts déployés par Watzlawick (1996) appartenant au courant constructiviste, pour apporter une réponse à cette question fondamentale: comment les gens perçoivent et construisent les situations? Autrement dit, comment les gens parviennent-ils à identifier les problèmes qu'ils vivent? L'approche constructiviste établit la non existence de la réalité. C'est-à-dire, chacun construit sa propre réalité. Personne ne peut parvenir à construire toute la réalité, car dans la réalité que chacun construit, il y a des choses qui coïncident, et d'autres pas, avec les réalités des autres. Ce qui nous oblige à reconnaître l'impossibilité de construire des situations ou d'identifier des problèmes réels.

Le point central de la théorie constructiviste est que la réalité est une construction sociale. Dans cette approche, il est possible d'observer deux situations: la première situation où il existe un accord sur la réalité, car il existe des convergences sur les concepts de construction sociale et la deuxième, où il y a désaccord avec la réalité, car il existe des différences avec les concepts qui structurent la construction sociale.

Fiol et Solé (1993), arguent que, dans le deuxième cas, les bases conceptuelles de la Direction par Objectifs (DPO) et de l'Analyse Stratégique sont sérieusement affectées, car ces deux théories suggèrent la possibilité d'améliorer rationnellement la cohésion de l'équipe de direction. C'est un problème médullaire: il n'existe aucune certitude que le problème puisse être perçu par tous, de manière similaire. Le réalisme des théories antérieures demeure donc fortement questionnable.

2.5.2 La prévalence des objectifs individuels sur les objectifs de l'organisation

Fiol, Jordan et Sulla (2003) signalent que la relation entre les objectifs de l'organisation et les objectifs particuliers peut s'interpréter de deux façons:

La première interprétation, appelons la “mécanique”, s’intéresse aux problèmes auxquels, actuellement, toute entreprise doit faire face, lorsqu’elle applique la théorie de Direction par Objectifs (DPO). Odiorne (1982) la définit comme le *“processus par lequel les gestionnaires supérieurs et subordonnés d’une organisation, identifient conjointement leurs objectifs communs, la façon dont ils définissent les principaux secteurs de responsabilité de chaque individu en termes de résultats attendus et la façon dont ils emploient ces mesures comme guides pour le maniement de l’unité et pour évaluer la contribution de chacun des membres”* (pp. 68-69). Pourtant, Levinson (1974) adresse une critique sévère au résultat de la DPO ; il affirme que, de la façon dont elle est actuellement pratiquée, il s’agit, sous un nouveau nom, de l’organisation industrielle, basée sur la psychologie de l’âne (bague ou carotte) appliquée à des niveaux supérieurs, qui, par conséquent se confronte à la même résistance.

La Direction par Objectifs peut être considérée comme un effort pour créer des systèmes de gestion rationnels et justes. D’une part, elle précise avec clarté ce que l’on attend de l’individu en définissant la façon dont la réalisation de sa tâche sera mesurée. D’autre part, elle prétend stimuler la motivation des subordonnés, en leur permettant de définir leurs propres objectifs. La pratique démontre toutefois, le contraire. Lorsque la DPO s’enchaîne au système de l’évaluation des résultats de chaque individu, son intention reprend les objectifs d’une gestion rationnelle de type taylorienne où l’on établit ce que fera chacun, qui exercera effectivement le contrôle et comment la rémunération devra être directement liée aux résultats de chacun.

L’imposition des objectifs de l’organisation -souvent antagoniques à leurs objectifs individuels- crée chez les subordonnés, une pression psychologique qui affecte sérieusement les facteurs émotionnels associés à la motivation de l’être humain. Levinson (1970) signale que c’est encore pire, lorsque l’on associe l’accomplissement des objectifs aux récompenses, car au moment de l’évaluation, les subordonnés se demandent: évaluation des objectifs de qui?

En réalité, le manager ne considère pas qu’il soit injuste d’être évalué sur certains résultats. La difficulté surgit lorsque l’évaluation porte sur l’accomplissement d’objectifs qu’il ne désire pas réaliser, soit parce qu’il les considère inadéquats, improductifs, illogiques ou simplement contraire à ses intérêts etc. L’accomplissement de tels objectifs n’a aucun sens pour l’individu et c’est là qu’apparaît un problème psychologique qui affecte la performance individuelle et celle de la direction.

Malgré ce dernier inconvénient, il est impossible de nier la valeur de la théorie, ni le bénéfice qu'elle apporte en permettant à l'organisation d'établir clairement les activités qui doivent être réalisées pour l'accomplissement de ses meilleures intentions. Notre intérêt particulier est donc la recherche de nouveaux procédés administratifs qui puissent concilier l'accomplissement des objectifs organisationnels aux facteurs de motivation -si diverse et profonds- de toute l'équipe de direction, puisqu'ils constituent la base des motivations individuelles.

Une interprétation de type politique ou sociologique ressort du cadre de réflexion de Crozier et Friedberg (1977) qui, contrairement à l'approche précédente de la DPO, souligne la prévalence des objectifs individuels sur les objectifs organisationnels. La gestion d'une organisation doit commencer par l'accomplissement ou la satisfaction des objectifs individuels, mais, cette perception doit être «réaliste» car aucun individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme un moyen de satisfaire les objectifs de l'organisation. Dans ce cas, l'organisation ne se réduit pas seulement aux abstractions que peuvent représenter l'organigramme ou la réglementation intérieure, sinon au contraire, cette réglementation est considérée comme un corps vivant, habité d'individus libres, qui jouent leur rôle en fonction de leurs propres objectifs. Les actes individuels sont justifiés et s'expliquent par le pouvoir de chacun des membres, c'est-à-dire, leur faculté de créer ou protéger leurs zones d'incertitudes. Chaque membre-acteur est rationnel par rapport à ses propres objectifs. Suivant cette idée, Friedberg (1981) nous indique que l'entreprise est un endroit où la divergence d'objectifs existe naturellement: *«quelle que soit l'entreprise, il est illusoire de supposer que les objectifs personnels coïncideront parfaitement avec les objectifs officiels de l'organisation. Entre ces objectifs, les divergences peuvent être profondes. L'existence de ces divergences affecte toujours profondément la manière dont chaque agent exécute le rôle prescrit par l'organigramme»* (p. 31). Dans cette théorie, la réalité est vue à travers le jeu de pouvoir de chaque individu.

Le réalisme de l'approche citée plus haut, est très intéressant, mais limité puisqu'il n'offre pas de voie qui démontre comment l'accomplissement des objectifs individuels conduit à l'accomplissement des objectifs organisationnels. Autrement dit, la valeur du respect des objectifs individuels paraît être obtenue au prix du sacrifice des objectifs de l'organisation. Une grave erreur est que cette théorie oublie qu'au sein de l'entreprise, il n'est pas suffisant d'expliquer comment se conforment les jeux de pouvoirs, il est aussi nécessaire de faire travailler les gens conjointement. Même si la théorie explique la raison pour laquelle

un dirigeant ne peut pas réaliser certaines actions, elle s'abstient de préciser les actions qu'il faut entreprendre pour obtenir un travail d'équipe au sein de l'organisation.

Dans un effort de synthèse, ces théories, bien que toutes deux extrêmement valables, présentent un antagonisme évident. Dans la première, les objectifs de l'organisation conditionnent et s'imposent sur les objectifs individuels et dans la deuxième, les objectifs de l'individu conditionnent ou affectent la nature des objectifs organisationnels

La compréhension partielle des processus de décision au sein des organisations est utile. Cyert et March (1963) décrivent toute organisation en terme de processus de prise de décision et ils cherchent fondamentalement à savoir comment les décisions sont prises. Les auteurs considèrent l'entreprise comme un groupe de participants aux requêtes distinctes, où même s'ils ont tous un intérêt commun dans le système que l'entreprise représente, ils s'adaptent de façon partielle et malsaine à l'incertitude de l'environnement causée par la grande variété de restrictions internes et externes imposées à l'entreprise. Ils analysent tout processus de décision sur la base de trois composants: les objectifs, les attentes et/ou espérances, et les décisions de l'organisation.

Les objectifs d'une entreprise dépendent de tous les membres de l'organisation et sont définis par des coalitions dominantes conformées dans l'organisation, fondées sur le paiement de récompenses reçues par ces coalitions, en contrepartie de leurs prestations. Par conséquent, dans l'entreprise, les objectifs ne sont pas complètement rationnels. Ils sont normalement définis au travers de restrictions qui, intentionnellement, ne sont pas présentées de façon précise, afin de les rendre plus acceptables pour tous. Selon cet auteur, les aspirations ou attentes d'une organisation sont définies en déformant l'information sélectionnée pour prendre une décision, ce qui signifie que les personnes de l'organisation modifient leur estimation de la réalité pour que celle-ci corresponde à leurs attentes, à leurs ambitions. Les décisions de l'organisation se réalisent à l'aide de procédés qui influencent considérablement la décision. Ces procédés cherchent souvent à minimiser l'incertitude (pour éviter de travailler sur un terrain incertain), à conserver les règles existantes (pour maintenir les références) et à utiliser des règles simples (pour pouvoir faire travailler tout le monde). L'entreprise essaie d'éliminer l'incertitude en négociant avec l'environnement; elle ne veut pas penser à un environnement exogène et imprévisible; elle essaie fondamentalement de contrôler et fait pour cela le nécessaire.

Ces concepts, centrés sur la théorie du comportement de l'entreprise, constituent une description plus proche de la réalité d'une gestion réelle. Cependant, ces auteurs reconnaissent que cette théorie n'apporte pas de solution évidente au problème du traitement normatif de

l'organisation: très puissant au niveau du diagnostic mais plein de faiblesses sur le plan thérapeutique.

CHAPITRE 3. DEMARCHES RENFORCANT LA COHERENCE ET LA COHESION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE

Les théories précédentes, si elles permettent d'analyser plus finement les contingences affectant la cohérence et la cohésion au sein des organisations, n'offrent cependant pas de mesures opérationnelles pour augmenter cette cohérence et cette cohésion. Il est donc nécessaire de penser à de nouvelles options qui permettent au dirigeant d'implanter un système formalisé de gestion qui puisse : d'abord, assurer que l'équipe de direction se sente activement et émotionnellement, concernée et impliquée, par l'accomplissement des objectifs de l'organisation ; ensuite, mettre en place une articulation logique des différentes activités spécifiques, dont chaque membre de l'entreprise est chargé, pour atteindre l'accomplissement des objectifs supérieurs de l'organisation.

Nous pensons qu'un système formalisé de gestion, qui cherche à créer ou à développer la cohérence et la cohésion, doit être fondé sur une méthodologie qui permette et encourage le travail et la réflexion collective. De plus, l'interaction des participants, en quête de solutions aux problèmes communs de l'entreprise devrait favoriser l'apparition de sentiments émotifs chez les participants, autour d'une idée commune. Pour ce faire, il nous semble nécessaire de prendre en considération les apports, d'une part, de la direction par objectifs (DPO) et, d'autre part, de la théorie de la décision. Il s'agit de concilier un certain impératif disciplinaire et de clarté (lié à la DPO) avec la nécessaire implication et confrontation des individus et de leurs objectifs individuels face aux objectifs globaux (théorie de la décision). Ce lien peut se faire, selon nous, autour du concept de situation faisant sens pour les participants qui intégreraient en cela la cohérence et la cohésion. Tout système de gestion devrait donc, encore selon nous, se fonder sur la création de telles situations.

3.1 CREATION DE SITUATIONS "DOTEES DE SENS" POUR LES COLLABORATEURS

Selon Fiol et Lebas (1999), la nature même de l'activité de gestion oblige le gestionnaire à jouer un double rôle au sein de l'organisation. Le gestionnaire est à la fois, un générateur d'activité et un créateur de situations faisant sens. Il décide de l'exécution des tâches et sa responsabilité majeure est de vérifier que les subordonnés réalisent, le plus efficacement possible, les activités qui incombent à l'entité de gestion qu'il dirige. Mais pour éviter la montée d'un sentiment d'absurdité, il doit aussi créer des situations sensées pour l'entourage car il doit créer un climat où l'exécution des objectifs ou des tâches des

subordonnés, ait un sens aux yeux des exécutants, c'est-à-dire, qu'elles ne paraissent pas absurdes à ceux qui doivent les réaliser.

Ces auteurs précédents expliquent alors que ces deux rôles sont complémentaires. Ils ne peuvent pas être perçus comme les extrêmes d'un même axe sur lequel le gestionnaire aurait à se situer, car ce faisant, la part de l'un des rôles se ferait toujours au détriment de l'autre. Au contraire, ces deux axes constituent les deux faces d'une même pièce.

Fiol et Lebas signalent que l'axe «générateur de performance» incite le gestionnaire à développer les comportements suivants: focaliser sur l'action, trouver des solutions à court terme, chercher de bons résultats dans l'accomplissement des tâches de l'entreprise, assumer des responsabilités individuelles, exercer son autonomie, être réactif aux situations, mettre en oeuvre rapidement des actions correctives, déléguer des responsabilités et l'autorité correspondante, etc. Nous considérons qu'il s'agit en cela d'un effort du dirigeant pour augmenter la cohérence dans l'organisation, c'est-à-dire définir objectivement la participation de chaque élément, et de l'effort qu'il doit fournir pour l'œuvre commune. En période d'expansion, les résultats de ces comportements accordent au gestionnaire de profondes gratifications de type principalement psychologique (autoréalisation ou réalisation de soi-même). Pourtant, comme le font justement remarquer Fiol et Solé (1993), en temps de crise, de nombreux cadres considèrent qu'une focalisation excessive sur l'accomplissement des tâches conduit à des situations absurdes, n'ayant plus aucun sens pour eux. Pour le gestionnaire, l'absence d'une vision à long terme, l'incohérence entre le discours et les actes des dirigeants, le côté outré de l'individualisme, l'absence d'éthique sont quelques-unes des situations qui n'ont « aucun sens ». C'est pour cela qu'il s'agit de maintenir l'axe «créer des situations de sens » à un niveau élevé.

Les travaux de Fiol et Solé nous montrent par la même occasion que l'obsession pour la performance peut être opposée à la création de situations de sens.

Au niveau du gestionnaire, les deux rôles, (celui de générer l'exécution d'activités et celui de créer des situations de sens) doivent donc être appréhendés et considérés à la fois comme contradictoires et comme complémentaires. Les deux rôles peuvent coexister. Fiol et Lebas (1999) nous expliquent que, dans la pratique, il est possible de constater comment l'hypertrophie de l'un des rôles inhibe le développement de l'autre. Lorsqu'il existe une situation d'équilibre entre les deux rôles, on assiste au déroulement d'un processus d'étayage qui permet un renforcement mutuel. Cette relation contradictoire et complémentaire est une forme innovante d'analyse que nous retiendrons quand nous analyserons la nature de la relation entre la cohérence et la cohésion.

En synthèse, nous pensons que l'axe «générateur de performance» doit être relié à la recherche de cohérence car cela vise à obtenir que chacun sache et fasse ce qu'il doit faire. Dans le même temps, la réalisation de l'axe relatif à la « création de situations faisant sens », conduit à des situations qui permettent aux participants, de trouver un sens à leur participation et de créer les bases de la future cohésion groupale.

Un processus de cette nature oblige, selon nous, la Direction Générale à assumer, au cours de son action, les responsabilités suivantes:

- générer des espaces d'expression qui permettent aux dirigeants et aux subordonnés la confrontation verticale et horizontale de leurs idées;
- accepter que les propositions, préoccupations et innovations puissent être divulguées non seulement de haut en bas, sinon aussi dans le sens inverse;
- se préoccuper fondamentalement de privilégier les tâches qui permettent de libérer les émotions des membres du groupe autour d'un projet commun.

C'est dans cette perspective que nous avons inscrit notre intervention : nous avons essayé de mettre en place des méthodes permettant de tenir ces deux axes. Pour cela, nous avons eu recours à deux outils de management, très utilisés: la Planification Stratégique et la démarche OVAR qui entretiennent une étroite relation avec la DPO, mais s'en différencient par leurs caractères fondamentalement interactifs.

3.2 DIRECTION PAR OBJECTIFS ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE

3.2.1 Direction par Objectifs

Selon McConkey (1973), la gestion par Objectifs (DPO) a été appliquée par de nombreuses organisations publiques et privées, au point d'être considérée, dans les vingt dernières années, comme «le meilleur système» de gestion. On retrouve son expression quotidienne dans les différents types de planification d'entreprise, puisque aujourd'hui, il est difficile de concevoir une entreprise sans planification et une planification sans objectifs. Malgré les limitations qu'elle implique et dont il a déjà été fait mention, il faut reconnaître que la majorité des entreprises actuelles, appliquent ce système de gestion. Notre approche est centrée sur cette théorie.

Odiome (1982), signale que le système de gestion par objectifs est *«plus qu'un ensemble de règles, une série de procédés ou une méthode rigide de gestion»* (p. 67). Il explique, en fait, le cadre conceptuel de la gestion par objectifs :

- La structure de base de l'entreprise est une forme d'organisation, le plus souvent dénommée *hiérarchie*. La DPO, est un système conçu pour faciliter le fonctionnement de cette hiérarchie ou de cette structure. Elle engendre un accroissement de «l'énergie» et de l'implication du personnel au sein de l'organisation.
- La DPO s'occupe de la maintenance et de la croissance ordonnée de l'organisation, à travers la spécification de ce que l'on attend de chacun des membres et la mesure dans laquelle cette attente est réalisée. La DPO représente un risque pour les dirigeants puisque le succès et le progrès dépendent des résultats produits. Elle souligne et révèle davantage la capacité, les résultats ou réalisations des dirigeants, que leur personnalité.
- En tant que système, la DPO est spécialement recommandée pour le personnel qualifié et pour les postes administratifs. Elle peut s'étendre jusqu'aux encadrants de premier niveau et peut aussi être appliquée à de nombreux postes fonctionnels.
- Cependant la manière de fixer les objectifs et de mesurer les résultats diffèrent selon la nature du travail (en termes d'unité par exemple : temps, volume, qualité,...)
- La DPO aide à résoudre de nombreux problèmes chroniques signalés par le contrôle des gestionnaires et par les employés eux-mêmes. Par exemple:
 - ❖ Elle fournit un moyen d'évaluation de la contribution réelle du personnel administratif et professionnel.
 - ❖ La définition des objectifs communs des personnes et des groupes, et la mesure des résultats, semblent augmenter la probabilité d'obtenir un effort coordonné et un travail d'équipe, qui stimule l'initiative personnelle.
 - ❖ Elle apporte des solutions au problème-clé de la définition des principaux secteurs de responsabilité de chacune des personnes au sein de l'organisation, y compris les responsabilités conjointes ou partagées.
 - ❖ Ses processus sont liés à l'obtention des résultats attendus, aussi bien par l'organisation dans son ensemble que par les participants individuels.

- ❖ Elle élimine la nécessité de changement de personnalité des individus ainsi que l'évaluation sur des éléments concernant la personnalité. Elle semble donc régler en partie le problème de la subjectivité.
- ❖ Elle permet de déterminer les indicateurs de contrôle de gestion de chaque gestionnaire.
- ❖ Elle offre une réponse à la question clé de la gestion des salaires en donnant des moyens pour répondre à la question : «comment, avec les fonds disponibles, doit-on allouer les augmentations de salaires si l'on souhaite payer selon le résultat?»
- ❖ Elle aide à identifier le potentiel de progrès et à situer les personnes susceptibles d'être promues.

La synthèse de Odiorne (1982) définit ainsi le système de gestion par objectifs comme *«un processus qui permet aux gestionnaires supérieurs et subordonnés d'une organisation, d'identifier conjointement leurs objectifs communs, et de définir les principaux secteurs de responsabilité de chaque individu en termes de résultats attendus et d'employer ces mesures pour diriger l'unité et pour évaluer la contribution de chacun de ses membres»* (p. 68). La définition précédente souligne l'importance que la DPO alloue, à la contribution de chacun des membres de l'équipe de direction, dans l'accomplissement des objectifs communs. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il est raisonnable de l'inclure, en tant qu'apport conceptuel fondamental dans la recherche de la cohérence. En effet, la DPO est un moyen de fixer les contributions de chacun en les déduisant de l'objectif général. En cela, elle est un instrument de cohérence.

D'autre part l'analyse stratégique est conceptualisée comme l'effort que réalise l'entreprise, pour identifier des alternatives qui lui permettent de répondre efficacement à l'environnement immédiat, de façon à assurer sa survie. En effet, si la DPO est une démarche de déclinaison de la stratégie, elle suppose précisément qu'il y ait une stratégie. Il convient alors pour compléter le dispositif de gestion de lui ajouter un élément consacré à l'élaboration de cette stratégie.

3.2.2 Planification stratégique

Il y a bien longtemps que le thème de la stratégie est un motif d'étude. Cependant, depuis ses origines, la stratégie repose sur deux sources essentielles d'information: une bonne connaissance du terrain et une bonne appréciation de ses propres forces.

Nous ne ferons pas ici la synthèse des travaux concernant la stratégie ni même la planification stratégique, travaux connus de tous mais, ayant choisi cet instrument pour notre dispositif de gestion, nous en présenterons les grandes lignes pour mémoire.

Les premiers modèles d'analyse stratégique apparaissent, de manière formalisée, vers la moitié des années soixante. Deux livres marquent cette naissance institutionnelle: *Corporate Strategy* de H. I. Ansoff (1965a) et *Business Policy* de Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965), dont on associe les initiales au fameux modèle LCAG ou modèle de la Harvard Business School.

Ce courant de pensée est axé sur la nécessité d'une articulation efficace du potentiel de l'entreprise (exprimé en termes de forces et faiblesses) face au milieu environnant, qui se présente à la fois comme une menace et comme une occasion de développement.

Ansoff (1965b) souligne que, dans l'élaboration d'un plan stratégique, il est nécessaire d'inclure une anticipation des objectifs de l'entreprise, les capacités ou les limites internes, ainsi que l'évaluation externe des potentialités de l'entreprise par rapport à son milieu environnant. Ces caractéristiques fondamentales différencient la pensée stratégique de la gestion par objectifs. Mais on sent bien leur compatibilité.

Le modèle LCAG insiste aussi sur l'importance de confronter l'entreprise à son entourage compétitif, en évaluant l'adaptation de l'entreprise à son environnement en termes de forces et de faiblesse. Cette confrontation est schématisée sur la figure suivante:

Porter (1982, 1987), qui fait la synthèse la plus complète de ce courant de pensée, définit la stratégie comme la façon dont l'entreprise réalise ses propres activités et organise toute sa chaîne de valeur pour obtenir un avantage compétitif et une bonne position par rapport à la concurrence de l'industrie dans laquelle elle se situe.

Porter apporte cependant de nouveaux concepts ainsi que des instruments permettant d'évaluer les activités qui contribuent à accroître la valeur du produit. En ce qui nous concerne, nous signalons que lorsqu'une entreprise associe plusieurs activités pour obtenir un produit de valeur, elle essaie en réalité de s'assurer que toutes ses actions contribuent à l'objectif fondamental de la survie de l'organisation et celle-ci y parvient en donnant de la cohérence à ses actions.

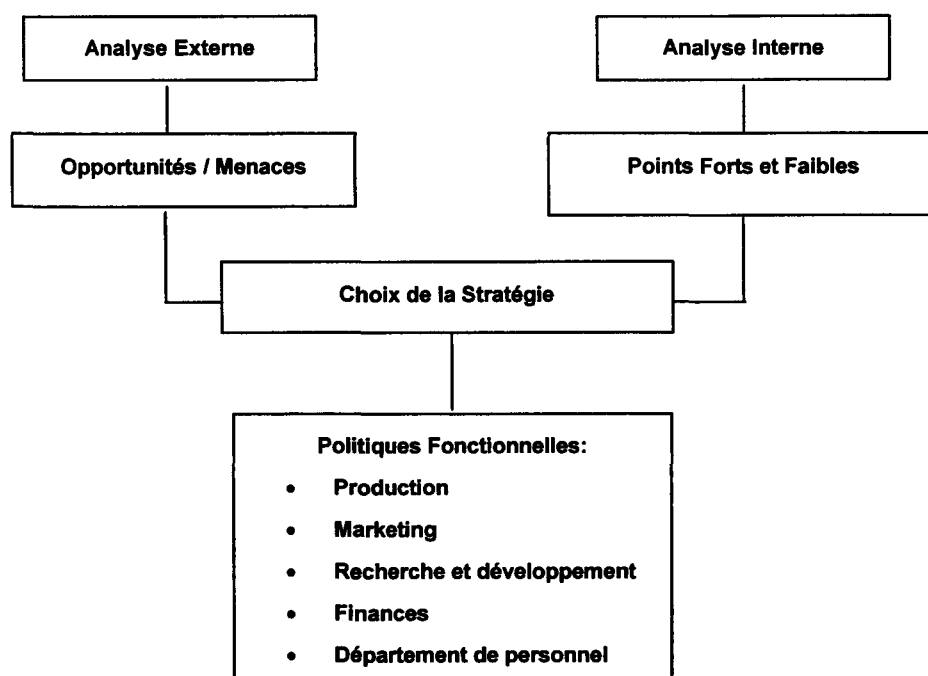


Figure 3.1 : Comparaison de facteurs internes et externes, dans la formulation de stratégies alternatives. Le modèle LCAG.

Source: Strategor, (1988).

Pour Ohmae (1982), la stratégie est un plan d'action qui vise à l'obtention d'une performance supérieure à celle de la concurrence, en analysant les facteurs clés du succès de l'entreprise, en combinant les forces de l'entreprise et en tenant compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel du secteur concerné.

Hamel et Prahalad (1995) montrent que ces approches restent souvent principalement dépendantes de l'extérieur, du marché. Les forces et les faiblesses de l'entreprise ne sont en fait que ces adaptations ou non à ce que le marché attend d'elle. Cela ne prend pas en considération ce que l'entreprise pourrait faire pour modifier, voire créer, son marché. Par conséquent, pour ces chercheurs, la stratégie est un effort qui essaie de dépasser les limitations imposées par les ressources, et d'en faire un levier de compétitivité en se focalisant sur les *compétences essentielles* («core competencies»). Le concept de *levier* implique la notion de soutien, d'étayage entre les différentes activités de l'entreprise dans le but de créer l'avantage concurrentiel et ce en s'appuyant sur les *compétences essentielles* que les entreprises doivent repérer et mobiliser.

Les concepts sur la pensée et l'analyse stratégique proposés par les auteurs qui viennent d'être cités présentent l'approche stratégique comme un processus permettant, par

une réalisation cohérente des activités diverses, d'assurer la survie de l'organisation dans le milieu environnant.

C'est à la fois cette volonté de mieux analyser la situation interne et externe de l'entreprise et de mobiliser au mieux ses compétences que nous viserons dans la mise en place d'un système formalisé de gestion. Analyser la situation et faire converger les efforts constituent les aides que procurera notre système aux entreprises de l'étude.

Conscient de la complexité et de la difficulté qu'implique aujourd'hui la réalisation de ces deux objectifs au sein d'une équipe de direction, nous n'essaierons pas dans cette étude d'appliquer tous les outils développés par les chercheurs et les praticiens à cet usage. Nous en appliquerons deux. Le premier, consacré à l'analyse stratégique, est la célèbre Matrice SWOT. Le second est la démarche OVAR, méthodologie développée par des chercheurs du Groupe HEC qui conduit à la mise en oeuvre d'actions et à l'établissement de situations qui permettent aux dirigeants:

- d'identifier conjointement la situation de l'entreprise,
- de participer à la réflexion qui identifie les actions stratégiques devant être réalisées dans l'organisation et de les appliquer adéquatement,
- de se sensibiliser à l'importance de la recherche de coopération et de contribution individuelle et collective des membres de l'entreprise,
- d'apprendre à privilégier la création de situations de gestion qui aient un sens pour les collaborateurs,
- d'organiser les actions individuelles et conjointes, de façon à ce qu'elles se renforcent mutuellement, permettant ainsi la réalisation des objectifs généraux de l'organisation.

L'usage de l'approche OVAR permet la création de situations où chaque participant peut réfléchir sur la situation de l'entreprise, exprimer ses propres perceptions des situations auxquelles il est confronté, ainsi que la manière de s'y confronter. L'intention étant d'arriver, grâce à une réflexion et à un travail de groupe ultérieurs, à ce que les participants aboutissent à une perception similaire et partagée de la situation vécue par le groupe. Ceci permet ensuite au groupe de proposer, de façon consensuelle, des décisions fondamentales pour la vie de l'entreprise. L'implication de toute l'équipe de direction dans la définition et la résolution du problème auquel l'entreprise fait face, ainsi que la détermination conjointe des activités de chacun des acteurs du processus, permettent de " *doter de sens* " les actes de toute l'équipe de

direction. Nous développerons plus loin cette approche.

Mais nous présenterons d'abord le schéma général de notre dispositif formalisé de gestion et donc de ses deux éléments, l'analyse stratégique issue de SWOT et la démarche OVAR. Ce dispositif, appelé Système Formalisé de Gestion, doit permettre aux participants d'établir un Plan d'Activités.

3.3 L'IMPLANTATION D'UN SYSTEME FORMALISE DE GESTION

Dans notre étude, le système formalisé de gestion fait référence aux instruments de gestion, matérialisés formellement par des documents définissant les éléments du processus de réflexion pour fixer l'orientation stratégique de l'organisation, les objectifs, les différentes activités qui doivent être réalisées, les responsables de chacune d'elles, les dates limites de réalisation et les mécanismes de contrôle de l'avancée des tâches.

Dans notre étude, le système mentionné auparavant inclut, comme nous l'avons dit, deux éléments :

- Le processus de gestion stratégique tel qu'il est établi par Fred R. David (1997) sur la base du courant d'analyse de la planification stratégique SWOT
- L'approche OVAR développée par les professeurs de Contrôle de Gestion du Groupe HEC

3.3.1 Le Processus de Gestion Stratégique

Nous appellerons processus de gestion stratégique, la séquence d'actions permettant à l'entreprise d'élaborer, de formaliser et d'exposer une série d'actions à entreprendre qui maintiennent une relation viable et durable avec l'environnement. Ce processus entraîne la réalisation d'une analyse de l'environnement en mettant en avant les faits ou les tendances qui affectent positivement ou négativement le futur (opportunités ou menaces) de l'entreprise et en évaluant les caractéristiques internes qui peuvent l'aider ou lui porter préjudice (forces et faiblesses) d'une façon plus significative qu'à ses concurrents, lorsqu'arrive le moment d'affronter les défis de l'environnement.

Le processus de gestion stratégique est donc fondé sur le postulat que la performance est fonction, en particulier, de la bonne compréhension du contexte interne et externe. Une entreprise doit appliquer des stratégies qui tirent bénéfice des forces internes, qui saisissent les opportunités externes, qui compensent les faiblesses internes et évitent ou amenuisent l'impact des menaces externes (SWOT).

Ce processus d'élaboration de la stratégie est bien illustré par David (1997, p. 154) dans le schéma suivant:

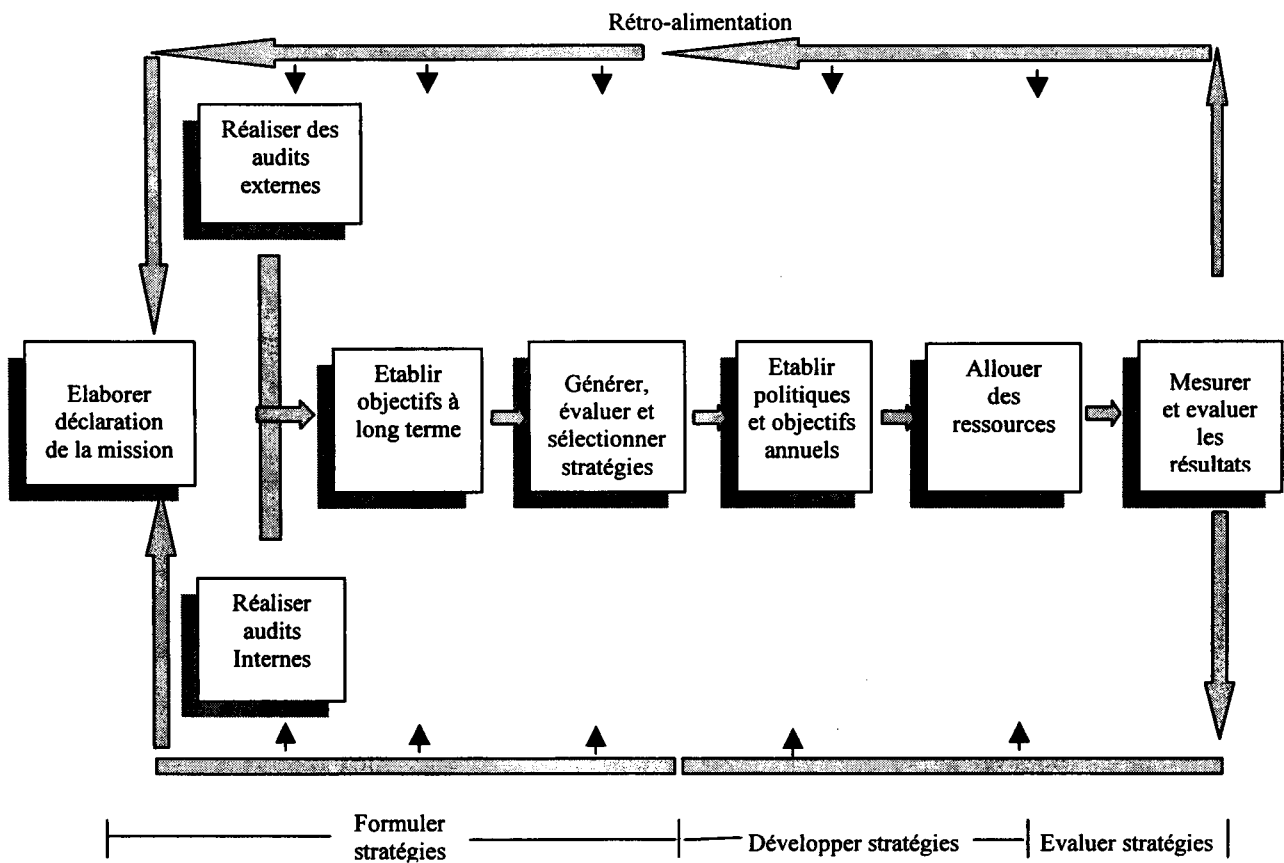


Figure 3.2: Modèle Général de la Gestion Stratégique

Source : David , (1997).

Ce processus est constitué de huit éléments:

- Elaborer et déclaration de la mission;
- Réalisation de l'analyse externe;
- Réalisation de l'analyse interne;
- Etablissement des objectifs;
- Elaboration, évaluation et sélection des stratégies possibles;
- Etablissement des politiques et des objectifs annuels,
- Allocation des ressources;
- Mesure et évaluation des résultats.

Il faut néanmoins préciser que, même si l'auteur présente un processus constitué par huit éléments, son œuvre est réellement concentrée sur les cinq premiers.

Nous reprendrons cet outil dans notre système formalisé de gestion. C'est pourquoi nous présentons maintenant brièvement chacun de ces éléments. Cet outil étant ensuite utilisé de manière intégrale dans notre étude, le ton que nous utiliserons dans cette présentation est souvent prescriptif et normatif pour des raisons évidentes. Cependant nous n'ignorons pas les limites d'une telle normativité.

3.3.1.1 Elaborer la déclaration de mission

Selon David, la formulation de la mission est davantage une déclaration de concepts et d'attitudes que de détails spécifiques. La déclaration de la mission n'exprime pas de fins concrètes, elle offre plutôt des motifs, un sens général, l'image, le ton et la philosophie qui guidera l'entreprise. Il y a deux raisons importantes qui justifient cela: d'abord parce que la formulation d'une mission de grande envergure permet l'étude et la génération d'une vaste gamme d'objectifs et de stratégies, sans freiner la créativité de l'équipe dirigeante ; ensuite, parce qu'une forte précision aurait tendance à inhiber toute initiative ou réflexion s'éloignant de la direction fixée aussi rigoureusement. L'excès de détails peut devenir anti-productif pour une autre raison: les spécifications concrètes peuvent réveiller des oppositions. Lorsqu'un but est défini de façon générale (par opposition aux objectifs, eux parfaitement concrets et précis), il produit si l'on peut dire une certaine rigidité au sein de l'organisation et celle-ci tend à s'opposer au changement. Les généralités, le manque de précision laissent un espace pour que d'autres gestionnaires complètent les détails et, peut-être même, modifient les schémas généraux.

La mission doit trouver un juste équilibre entre la spécificité et la généralité. Une mission trop vague ou générale, qui ne projette pas une gamme d'objectifs et de stratégies réalisables, n'est pas fonctionnelle. Cependant malgré ce côté vague, la déclaration de la mission ne doit pas laisser de portes ouvertes à l'entreprise pour se diversifier dans un secteur d'activité où elle ne possède pas de compétence distinctive. Elle doit donc fermer des portes.

La mission doit concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire les individus ou groupes de personnes qui entretiennent une relation quelconque avec l'entreprise; par exemple, les employés, les Directeurs, les actionnaires, les membres du conseil d'administration, les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les créanciers, les gouvernements, les syndicats, la concurrence, les groupes d'intérêts spéciaux et le public en général. Une bonne déclaration de mission indique que l'organisation cherchera à satisfaire

les exigences des divers groupes d'intérêts. Elle est aussi un motif d'émotions et de sentiments positifs envers l'organisation. Elle donne enfin une image de succès à l'entreprise, la projection d'une organisation qui maintient son cap, un endroit où il vaut la peine d'investir son temps, sa participation et son argent.

David pense alors que la mission doit aider à concilier les opinions divergentes. Débattre de la mission de l'entreprise est une excellente occasion de résoudre les différences sur les stratégies de l'organisation et de répondre ainsi à cette question fondamentale et pourtant si rarement explicitée: «quel est notre métier?».

Les gens qui ont passé beaucoup de temps à travailler ensemble et pensent se connaître parfaitement, peuvent soudain se rendre compte qu'ils ont, sur les aspects fondamentaux, des opinions radicalement opposées. Lorsque ces différences ne sont pas résolues, elles peuvent devenir sources de futurs problèmes.

Cette mission est, bien sûr, tournée vers le client mais doit aussi comprendre, selon David, une déclaration de politique sociale: c'est-à-dire définir les responsabilités de l'entreprise envers le personnel, les consommateurs, les écologistes, les minorités, les communautés et autres groupes concernés même très indirectement. Au delà de l'aspect très nord-américain de la démarche et de certaines de ces connotations (ex: les minorités), il convient de noter que cette étape est particulièrement importante dans notre démarche car elle est une des premières manifestations non seulement de la cohésion (le projet commun) mais aussi du rôle de la cohérence dans la construction même de ce projet et donc du lien que nous développerons plus loin entre nos deux concepts.

3.3.1.2 Réalisation de l'analyse externe

Le propos de l'analyse externe est d'élaborer une liste définie des circonstances favorables dont pourrait bénéficier l'entreprise ainsi qu'une liste des menaces devant être éludées ou résolues. L'analyse externe ne prétend pas élaborer une liste exhaustive de tous les facteurs qui pourraient influencer l'exploitation. Elle cherche seulement à détecter et à évaluer les tendances et les événements qui échappent au contrôle de l'entreprise, à révéler les circonstances favorables et à détecter les menaces clés qui pèsent sur l'organisation, de façon à ce que les Directeurs puissent formuler des stratégies qui tirent parti des conjonctures et éludent les menaces ou en réduisent les conséquences.

La réalisation de l'analyse externe implique la participation du plus grand nombre de directeurs et d'employés au processus. On doit chercher à ce que les membres de l'organisation comprennent et s'impliquent. Il faut considérer ce processus comme une source

d'information vitale sur les fournisseurs, distributeurs, vendeurs, clients, concurrents, gouvernements, syndicats, associations commerciales etc....

Les aspects de l'environnement, toujours selon David, qui méritent d'être évalués sont les: a) forces économiques; b) forces sociales, culturelles, démographiques et ambiantes; c) forces politiques, gouvernementale et légale; d) forces technologiques; et e) force de la concurrence. Ces forces constituent une légère variation par rapport à celles identifiées par Porter, mais l'esprit reste, selon nous, le même.

L'information obtenue doit être assimilée et évaluée collectivement par un groupe de dirigeants qui a à identifier les meilleures opportunités et les menaces les plus sérieuses auxquelles se trouve confrontée l'entreprise, tout en sachant qu'aussi bien les opportunités que les menaces peuvent constituer des facteurs critiques pour le succès et la survie de l'organisation.

3.3.1.3 Réalisation de l'analyse interne

Une fois que l'organisation a pris conscience des défis externes qui existent, il faut évaluer les compétences que l'entreprise possède ou ne possède pas et faire face à cette réalité. Les grandes fonctions de toute organisation ont différentes forces et faiblesses. La base de l'établissement d'objectifs et de stratégies est de comparer par un énoncé clair de la mission, ces forces et faiblesses aux opportunités et menaces externes. Une entreprise doit tracer une ligne de conduite qui profite de ses forces internes pour vaincre ou minimiser l'effet de ses faiblesses.

Il s'agit d'un processus interactif qui requiert une coordination efficace entre tous les secteurs fonctionnels de l'entreprise. Il existe une infinité de relations internes critiques, parmi les activités des différentes directions ou départements, qui soulignent la nécessité de travailler conjointement au cœur du processus, en divulguant informations, idées et participation.

Le processus de réalisation d'une analyse interne ressemble beaucoup à celui de l'analyse externe. Directeurs et employés, représentants de toute l'entreprise doivent participer à la détermination des aspects forts et faibles de la compagnie. L'analyse interne doit réunir et assimiler l'information sur les opérations de marketing, finances/comptabilité, production/opérations, personnel, recherche et développement, etc. Cette situation offre aux participants la possibilité de comprendre la forme dont leur travail, leurs départements et divisions sont des parties intégrantes importantes de l'organisation tout entière. Ce processus permet en outre aux personnes de pouvoir situer leurs actions et leurs compétences

individuelles dans l'objectif et le positionnement global de l'entreprise. Ce qui peut entraîner une hausse de la motivation et de l'implication.

3.3.1.4 Etablissement d'objectifs à long terme

Selon David, certains cadres et certains chercheurs utilisent le mot de grande stratégie pour nommer les objectifs généraux et les stratégies de l'entreprise. Il est cependant important de différencier les objectifs des stratégies. Les objectifs sont les résultats que l'on attend de l'exécution de certaines stratégies, tandis que les stratégies représentent les actions devant être entreprises pour atteindre la réalisation des objectifs poursuivis.

L'élaboration d'objectifs et de stratégies est en général un processus de transaction. Dans la pratique, les organisations fixent généralement objectifs et stratégies simultanément. Ce modèle de gestion stratégique implique une relation réciproque entre la détermination des objectifs et les stratégies.

Dans ce processus, nous avons défini les objectifs comme les résultats à long terme (plus d'un an) que l'organisation projette d'accomplir durant sa mission de base. Ces objectifs doivent être quantitatifs, mesurables, réalistes, compréhensibles, stimulants, hiérarchisés, réalisables et convergents pour toutes les unités de l'organisation. Ils sont généralement formulés en termes de croissance d'actifs, de rentabilité, de productivité, de part de marché, de degré et nature de diversification, de degré et de nature d'intégration verticale et de responsabilité sociale.

Le postulat est que des objectifs clairement fixés produisent des bénéfices multiples: ils allouent une direction, permettent une synergie et une évaluation, réduisent l'incertitude et les conflits, stimulent la réalisation et favorisent aussi bien l'allocation des ressources que la fixation des responsabilités.

Ce postulat assume aussi qu'à tous ses niveaux, une organisation a besoin d'objectifs. Car ces derniers aident les parties intéressées à mieux comprendre leurs rôles au sein de l'organisation. Ensuite, parce qu'ils fixent les bases pour une prise de décision cohérente dans le temps même avec des dirigeants qui peuvent avoir des valeurs et des attitudes différentes. L'organisation qui atteint un consensus sur les objectifs pendant les activités servant à formuler la stratégie, pourra réduire au minimum les conflits qui pourraient se présenter plus tard durant son implantation.

Sans objectif, une organisation serait, selon ce postulat, comme un bateau à la dérive... Nous reprendrons à notre compte ce postulat même si nous avons conscience des dysfonctionnements des objectifs comme la tendance à la manipulation des chiffres.

La détermination d'objectifs est donc une composante essentielle du processus de direction. Les objectifs sont mis en pratique pendant que l'on sélectionne et formule des stratégies réalisables.

Cependant ces objectifs sont supposés être «objectifs». Mais la nature des tâches auxquelles ils s'appliquent rendent cela souvent problématique, voire impossible: en effet s'il est facile de mesurer l'accomplissement d'un objectif établi en termes «d'augmentation de ventes ou de réduction des coûts de production», il n'est pas aussi simple d'évaluer un objectif établi en termes «d'amélioration de l'implication du personnel dans les objectifs de l'entreprise». Deux explications peuvent être données à cet état de fait. La première est que l'effort le plus important dans la conception d'instruments permettant de fixer des objectifs et de mesurer des résultats s'est fait dans le domaine de la comptabilité des coûts et principalement des coûts de vente et de production. Peu d'entreprises disposent d'instruments rigoureux de calcul et de valorisation des autres aspects de l'organisation (environnement, créativité, intelligence collective ou émotionnelle, etc.) même si de nombreux chercheurs tentent de construire ces instruments. L'évaluation de ces objectifs devient donc difficile par manque d'outils appropriés et d'indicateurs de gestion spécifiquement conçus à cet effet.

La deuxième explication est que ces facteurs ne relèvent pas d'une logique objectivable, pourrait-on dire. On ne pourrait mettre en objectif le développement d'un meilleur environnement ou d'une plus grande créativité. Cette question mériterait plus de temps que nous ne pouvons ici lui consacrer. Nous nous replierons sur la première explication et nous appelons à la constitution d'indicateurs de gestion plus appropriés aux éléments moins directement liés aux ventes et à la production.

3.3.1.5 Produire, évaluer et sélectionner les stratégies

L'analyse et le choix des stratégies impliquent, en grande mesure, une prise de décision subjective, fondée sur une information la plus objective possible. L'analyse et la sélection de stratégies prétendent déterminer les différentes possibilités d'action, qui permettent à l'entreprise de réaliser, le mieux possible, sa mission et ses objectifs. La mission et les objectifs de l'entreprise, ajoutés à l'information provenant des analyses externe et interne, constituent donc les bases pour générer et évaluer des stratégies viables.

David signale qu'il est fréquent que les personnes chargées de la réalisation d'un plan stratégique ne considèrent pas toutes les alternatives viables, qui pourraient pourtant bénéficier à l'entreprise. La raison en est la quantité infinie d'actions possibles et de solutions pouvant être mises en pratique. Dans la lignée des travaux sur la rationalité limitée des décideurs, David explique alors que les managers ne développent qu'une série « manœuvrable » de stratégies alternatives. Pour cela, il préconise le schéma avantages-désavantages / coûts-bénéfices comme critère de comparaison de ces stratégies.

Lorsque l'on identifie et évalue les stratégies alternatives, David indique qu'il est nécessaire d'y impliquer tous les managers et les collaborateurs qui ont préalablement travaillé à l'énoncé de la mission de cette organisation, car ils ont réalisé les analyses externe et interne. Ce processus doit inclure des représentants de chacun des départements de l'entreprise et de toutes les autres activités. Leur participation offre une excellente opportunité aussi bien aux Directeurs qu'aux employés, de mieux comprendre les orientations de l'entreprise et le fondement de ses objectifs, et les amène sans doute à contribuer davantage à ce que l'entreprise atteigne ses objectifs. Tous ceux qui participent aux activités d'analyse et de choix de stratégies doivent avoir à leur disposition les informations fournies par les analyses externe et interne. Ces informations, ajoutées à l'énoncé de la mission de l'entreprise, permettent aux participants de faire émerger les stratégies particulières possibles qui, selon eux, bénéficieront le mieux à l'entreprise. David indique que l'instrument qui permet cette réalisation est, comme nous l'avons dit précédemment, la Matrice SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ; Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces).

- **La Matrice SWOT (faiblesses-opportunités-forces-menaces)**

Si une organisation veut parvenir à ses fins, elle doit créer et mettre en pratique de bonnes stratégies. Une offensive réussie sans une bonne défense ou vice et versa, est fréquemment synonyme d'échec. Toute organisation possède des forces et des faiblesses internes et doit faire face à des menaces et des opportunités externes. C'est le principe bien connu de la Matrice SWOT.

Celle-ci, comme on le sait, permet la formulation de stratégies, comparant les faiblesses et les forces internes aux menaces et opportunités externes, de façon à générer des stratégies alternatives réalisables. Cette étape peut être définie comme la confrontation de facteurs internes et externes qui serviront à identifier les opportunités existantes et à exploiter celles qui sont viables pour l'entreprise tout en se protégeant des menaces.

Dans le tableau suivant, David (1990) donne un exemple du type d'analyse issue de SWOT et des stratégies en résultant.

<i>Facteur interne clé</i>		<i>Facteur externe clé</i>		<i>Stratégie résultante</i>
Surcapacité en personnel (force interne)	+	40% de croissance annuelle de l'industrie aérospatiale (opportunité externe)	=	Acquérir Aerospace Inc.
Capacité de production insuffisante (faiblesse interne)	+	Sortie de deux concurrents importants de l'industrie (opportunité externe)	=	Réaliser intégration horizontale par l'achat d'installations de la concurrence.
Excellente équipe de recherche et développement (force interne)	+	Nombre décroissant d'adultes majeurs(menace externe)	=	Développement de nouveaux produits pour jeunes adultes
Mauvais moral chez les employés (faiblesse interne)	+	Forte activité syndicale (menace externe)	=	Développement d'un nouvel ensemble de prestations pour les employés.

Tableau 3.1.: Comparaison de facteurs internes et externes pour la formulation de stratégies alternatives

Source : *Administración Estratégica* de Fred R. David, Bogota: Edit. Legis, 1990, p.192

Le tableau antérieur montre des exemples de stratégies pouvant être mises en œuvre, en fonction des données fournies par les analyses interne et externe. L'efficacité de ce procédé dépend de la qualité de l'information fournie par les analyses.

La Matrice SWOT est donc un procédé pratique pour identifier les stratégies à suivre, en se fondant sur l'information provenant de l'analyse interne et externe de l'entreprise. De même, cette grille est un instrument important de formulation de stratégies. David explique que dans les faits, on peut classer ces stratégies en quatre catégories: SO, WO, ST et WT. Nous garderons ici les initiales anglaises pour éviter la confusion entre les « F » de Forces et de Faiblesses.

Les stratégies SO sont fondées sur l'utilisation des forces internes d'une firme et sur l'exploitation des opportunités externes. Pour une entreprise, l'idéal serait de pouvoir utiliser ses forces et d'exploiter les opportunités externes. Elle pourrait partir de ses forces pour qu'au travers de ses ressources, elle puisse exploiter le marché correspondant à ses produits et services. Par exemple, une entreprise fabricant des véhicules automobiles de prestige, par ses

connaissances techniques et son image de qualité (forces internes), pourrait utiliser à son avantage, la demande croissante de voitures de luxe (opportunité externe) et augmenter sa production.

Généralement, les organisations utilisent des stratégies WO, ST ou WT comme des étapes avant de pouvoir appliquer une stratégie SO. Lorsqu'une entreprise doit faire face à des faiblesses importantes, elle essaiera de les vaincre et de les convertir en forces. Quand elle est confrontée à de graves menaces, elle luttera pour les éviter et se concentrer ensuite davantage sur les opportunités.

L'objectif des stratégies WO est d'améliorer les faiblesses internes, en utilisant les opportunités. Par exemple, il est possible qu'une entreprise de services ait un personnel chargé du service clientèle de très faible compétence (faiblesse) et que le gouvernement fédéral lance, à cette époque, un programme de stages de formation subventionnés destinés aux petites entreprises, afin que celles-ci puissent améliorer leur qualité de service (opportunité). L'entreprise choisira alors la stratégie WO consistant à former son personnel.

Les stratégies ST utilisent les forces de l'entreprise pour éviter ou réduire l'impact des menaces externes. Cela ne signifie pas qu'une grande entreprise doive toujours affronter frontalement les menaces de l'environnement. Un exemple de cette stratégie pourrait être le cas d'une entreprise possédant une trésorerie excédentaire (force) et agissant sur un marché dont les principaux clients exercent une forte pression pour obtenir des paiements à plus long terme (menace). Une stratégie pourrait être la négociation et la signature d'accords (avec les principaux clients) d'un plus grand volume d'achats mais avec un règlement à plus long terme.

L'objectif des stratégies WT est de vaincre les faiblesses internes et de minimiser les menaces de l'environnement. On essaie de minimiser les faiblesses et les menaces par des stratégies de caractère défensif car un grand nombre de menaces externes et de faiblesses internes peuvent conduire l'entreprise à une position très instable. Face à une situation pareille, l'entreprise peut opter pour des alternatives variées, réaliser des efforts spéciaux, cherchant à réduire ses faiblesses ou s'armer pour résister aux menaces, fusionner avec une autre entreprise pour résoudre le problème, se déclarer en faillite, licencier des employés, réduire sa taille etc.

Dans la figure suivante, nous présentons une représentation schématique de la Matrice SWOT, formée de huit cases. Quatre cases correspondent aux facteurs clés, quatre autres aux stratégies.

	1 FORCES (S) 2 3 Faire liste des forces 4 5	1 FAIBLESSES (W) 2 3 Faire liste des 4 faiblesses 5
1 OPPORTUNITES (O) 2 3 Faire liste des 4 opportunités 5	1 STRATEGIES SO 2 3 Pour profiter des 4 opportunités, usage des 5 forces	1 STRATEGIES DW 2 3 Vaincre les faiblesses 4 en profitant des 5 opportunités
1 MENACES (T) 2 3 Faire liste des menaces 4 5	1 STRATEGIES ST 2 3 Utiliser les forces pour 4 éviter les menaces 5	1 STRATEGIES WT 2 3 Réduire au minimum 4 les faiblesses et éviter 5 les menaces

Tableau 3.2. : La Matrice SWOT

Pour construire une Matrice SWOT, on doit alors suivre les étapes suivantes:

- Dresser une liste des forces internes.
- Faire une liste des faiblesses internes décisives.
- Dresser une liste des opportunités externes importantes.
- Faire une liste des menaces externes.
- Comparer les forces internes aux circonstances favorables externes et en tirer les stratégies SO résultantes dans la case appropriée.
- Comparer les faiblesses internes aux opportunités externes et en tirer les stratégies WO résultantes.
- Comparer les forces internes avec les menaces externes et en tirer les stratégies ST résultantes.

- Etablir une comparaison des faiblesses internes avec les menaces externes et en tirer les stratégies WT résultantes.

L'étape la plus complexe du développement d'une Matrice SWOT est la comparaison des facteurs clés internes et externes. Ce processus requiert un bon discernement et il n'existe pas de réponse optimale. Voici certains exemples permettant de réaliser la comparaison de facteurs clés visant à générer des stratégies viables:

Une bonne situation financière (force interne) et des marchés étrangers qui ne soient pas saturés (opportunité externe), suggèrent une stratégie de développement de la part de marché par le lancement de produits à la conquête du marché centre-américain, par exemple.

L'instabilité dans la qualité des produits (faiblesse interne) combinée à des fournisseurs peu fiables (menace externe) suggère une intégration verticale.

L'objectif de cette phase comparative n'est pas la sélection ou la détermination des meilleures stratégies mais la génération de stratégies alternatives viables. Ce qui n'implique pas que la totalité des stratégies développées par la Matrice SWOT soit retenue au moment de l'exécution.

David signale qu'en développant la Matrice SWOT, il est impératif de l'adapter aux nécessités spécifiques de l'organisation. On doit éviter d'arriver à des conclusions trop générales comme: «l'organisation doit réaliser une stratégie de développement de ses parts de marché». Il faut être plus explicite, concret et dire: « l'organisation doit viser le marché des acheteurs des gouvernements d'état et des grandes municipalités des régions Sud et Sud-est du pays».

3.3.1.6 Etablir les politiques et les objectifs annuels

La stratégie, nous dit David, ne se réalise pas du jour au lendemain. Elle doit se décliner en suites d'action quotidiennes, qu'il appelle politiques. Les politiques facilitent la solution de problèmes récurrents et guident l'implantation de stratégies. Les politiques imposent des restrictions, des limitations et des frontières au type d'actions de gestion que l'on peut entreprendre. Elles exposent clairement ce que l'on peut ou ne peut pas faire pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les politiques communiquent aux employés et aux managers le comportement que l'on attend d'eux face à certaines circonstances et augmentent en cela, selon David, les probabilités d'une réalisation satisfaisante des stratégies.

L'auteur signale que les politiques peuvent s'étendre à toutes les divisions ou départements de l'organisation (par exemple : «Nous sommes une entreprise où l'on applique l'égalité en ce qui concerne les opportunités»). Certaines politiques peuvent être appliquées à un seul département («dans ce département, il est interdit de fumer»). Quelle que soit leur portée et leur forme, les politiques fonctionnent comme un mécanisme qui sert à mettre en oeuvre des stratégies et à atteindre des objectifs. Dans la mesure du possible, il est souhaitable, nous dit David, d'établir les politiques par écrit.

Ces stratégies, encadrées par ces politiques, se déclinent alors en objectifs annuels. Ceci est une activité décentralisée qui concerne de manière directe tous les managers. Les objectifs annuels sont essentiels pour l'implantation de stratégies car, comme nous l'avons vu plus haut : 1) ils représentent la base pour l'allocation des ressources, 2) ils sont un mécanisme primordial dans l'évaluation des managers, 3) ils constituent l'instrument principal de surveillance de l'évolution des objectifs à long terme et 4) ils permettent d'établir les priorités des départements et des divisions de l'organisation. Pour s'assurer que les objectifs annuels sont bien conçus, il est nécessaire d'y consacrer beaucoup de temps et d'efforts, afin que ceux-ci soient cohérents avec les objectifs à long terme et qu'ils aillent dans le sens des stratégies qui seront mises en oeuvre. Le propos des objectifs annuels pourrait, selon David, être résumé ainsi : les objectifs annuels servent d'orientation pour l'action car ils dirigent et canalisent les efforts et les activités des membres d'une organisation.

Ils représentent une source de légitimité dans l'entreprise car ils justifient les activités face aux parties prenantes. Ils servent de paramètres au travail. Ils sont aussi une source importante de motivation et d'identification pour les employés. Ils offrent des attraits stimulants pour l'exécution du travail des managers et des employés. Ils établissent les bases pour la structure de l'organisation.

Les objectifs annuels doivent être des défis mesurables, stables, raisonnables et clairs qui sont communiqués à toute l'organisation. Ils doivent se distinguer par leur clarté et doivent être accompagnés de récompenses et de sanctions distribuées de façon à ce que les employés et les managers comprennent qu'atteindre ces objectifs est décisif pour l'implantation de la stratégie.

Enfin, les objectifs annuels doivent être compatibles avec les valeurs des employés et des managers et doivent reposer sur des politiques bien définies.

3.3.1.7 L'allocation des ressources

Selon David (1997), il s'agit d'une activité de gestion essentielle qui permet l'exécution de la stratégie. Lorsqu'une organisation n'utilise pas de méthode de gestion stratégique dans la prise de décisions, l'allocation des ressources est généralement fondée sur des facteurs politiques ou personnels. La gestion stratégique vise un discernement dans la distribution des ressources en accord avec les priorités établies par les objectifs annuels.

Toutes les organisations ont, au moins, quatre types de ressources qu'elles peuvent utiliser pour atteindre les objectifs visés: les ressources financières, les ressources matérielles, les ressources humaines et les ressources technologiques, nous dit David.

La valeur réelle d'un programme pour l'allocation de ressources est qu'il permet d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cette question est celle de la pertinence des ressources allouées en fonction des objectifs. Toutefois une allocation efficace de ressources ne garantit pas que la stratégie puisse s'implémenter avec succès car les programmes, le personnel, les contrôles,... constituent autant de variables qui peuvent jouer sur la mobilisation de ces ressources.

3.3.1.8 Mesure et évaluation des résultats.

L'évaluation des actions stratégiques implantées est vitale, nous dit David, pour le bien-être d'une organisation. Des évaluations opportunes peuvent alerter les managers de l'existence d'un problème ou de possibles problèmes, avant que la situation ne devienne critique. Cette évaluation ne se concentre pas sur l'atteinte ou non des résultats mais sur l'adéquation de la stratégie, des politiques, etc. aux réalités du terrain alors que celles-ci n'avaient été qu'anticipées lors de l'établissement du plan stratégique.

L'évaluation des résultats obtenus par les stratégies inclut alors trois activités principales :1) étudier les bases fondamentales de la stratégie d'une entreprise, 2) comparer les résultats attendus et les résultats obtenus et 3) prendre des mesures correctives pour s'assurer que l'exécution des tâches soit conforme aux plans.

L'auteur présente quatre critères qui pourraient être employés pour évaluer a posteriori ou en continu la pertinence d'une stratégie: la consistance (s'assurer que le degré, les buts et les politiques des départements qui en découlent ne conduisent pas à des disputes interdépartementales), la consonance (la capacité de la stratégie à s'adapter au contexte externe et à ses changements critiques), l'avantage (la faculté d'offrir la création et/ou la conservation d'un avantage compétitif dans son domaine d'activité) et la fiabilité (le degré, de

capacités, de compétences et d'habilités de l'entreprise et les talents nécessaires, pour pouvoir les mettre en pratique). La consonance et l'avantage sont principalement fondés sur l'évaluation externe de l'entreprise, tandis que la consistance et la fiabilité sont établies sur l'évaluation interne.

L'évaluation des stratégies doit mener les managers à remettre en question les attentes et les pré-supposés de la stratégie. Elle doit donc être, nous explique David, à l'origine de la révision des objectifs, voire des stratégies, et doit stimuler la créativité pour générer des alternatives.

David remarque que lorsque l'on évalue les stratégies comme lorsque l'on les formule ou les implante, les personnes sont, ce qui constitue la différence. Les managers et les employés, en participant au processus d'évaluation des stratégies, développent, affirme David, un engagement plus fort envers les buts de l'entreprise.

L'outil que constitue le processus d'analyse stratégique permet, selon nous, à l'équipe dirigeante de disposer d'une liste d'objectifs et d'actions stratégiques qui doivent être réalisées. Cependant, dans un objectif de cohérence, il s'agit encore de procéder à une déclinaison concrète et pertinente de ces objectifs globaux. Jusque là en effet, les objectifs définis ont suivi un processus hiérarchique linéaire qui ne tient pas compte, selon nous, des relations latérales. Le risque en est donc que chacune des activités prescrites par la gestion stratégique devienne si spécifique, si isolée que chacune d'elle se transforme en feuille d'un arbre que l'on ne verrait plus. Il est donc nécessaire d'utiliser une méthodologie qui permette de définir clairement l'allocation des objectifs et des activités pour que les membres de l'équipe en aient une parfaite compréhension et puissent observer et émettre une opinion sur la perspective totale de l'entreprise et le rôle de chacun de ses départements. Un instrument se proposant d'aider à aller dans ce sens est l'approche OVAR que nous présentons maintenant.

3.3.2 La démarche OVAR

La démarche OVAR, (acronyme d'Objectifs, Variables d'Action et Responsables) peut constituer un moyen qui peut permettre aux gestionnaires de faire face à des difficultés de coordination et de déclinaison de la stratégie dans des situations complexes. Cette méthodologie permet le développement de pratiques de gestion et d'un contrôle organisationnel qui favorise le dialogue constructif au sein de l'équipe de direction. C'est une démarche construite par des professeurs du département contrôle de gestion du Groupe HEC au cours des années 70 et implantée depuis dans de nombreuses entreprises, via les interventions de conseil ou de formation continue de ces professeurs. La démarche OVAR

visé à aider les personnes à formaliser leurs objectifs, leurs moyens et les délégations d'autorité et surtout à le faire de manière cohérente et cohésive, pour le dire avec nos mots. Cela prend la forme de grilles très simples croisant ces trois variables puis d'une intégration des grilles de chaque personne pour assurer la régulation et la coordination des objectifs et des responsabilités.

Dans cette méthodologie, la notion de contrôle ressemble beaucoup à la perception qu'en a Mary Parker Follet (1937) lorsqu'elle réclame la nécessité de l'existence de contrôle, dans chaque situation ou activité de l'entreprise. Dans la perspective développée par cette chercheuse, le contrôle assure la coordination et l'organisation ce qui, dans notre vocabulaire, revient à dire que le contrôle assure la cohérence au sein des activités de l'entreprise.

Selon Fiol (1996), en s'inscrivant dans cette perspective, la démarche OVAR devrait alors permettre à l'ensemble des membres de l'équipe de direction :

- De maintenir leur entité «sous contrôle»
- De se représenter plus fidèlement la situation de l'entité, grâce à l'interaction de points de vue
- De formaliser la répartition des responsabilités dans l'équipe

Mais dans le même temps, cette démarche doit aussi offrir aux collaborateurs, la possibilité:

- D'apprendre à définir leurs objectifs respectifs
- D'établir leurs propres systèmes de contrôle
- D'implanter une meilleure intégration descendante et ascendante
- De renforcer le dialogue et l'interaction entre les membres

La démarche OVAR s'inscrit dans le courant de la direction par objectifs, tout en essayant de corriger les principaux effets pervers (non désirés) de cette dernière:

- Objectifs imposés depuis le haut, sans concertation avec les collaborateurs impliqués,
- Orientation essentiellement technique,
- Emboîtement mécanique des objectifs le long des lignes hiérarchiques,
- Silence sur les positions de pouvoir et les relations de forces,
- Objectivation étroite du subjectif,

- Réduction de la gestion à ce qui peut être rationalisé,
- Manque de sensibilisation aux interrelations latérales, etc.

Cette démarche constitue aussi une méthode pour construire un système de contrôle de gestion. Mais Fiol et Jordan (1996) et Fiol, Jordan et Sulla (2003) accordent à l'approche OVAR une vision particulière, plus tournée vers ce que nous appelons la cohérence et la cohésion. Ils en analysent ainsi les principes:

- Dans l'équipe de direction, chaque membre imagine subjectivement sa fonction (ou supposée), cette image conceptualisée de son poste étant une construction mentale. Il imagine et se figure aussi les fonctions de ses principaux collègues de travail: son supérieur hiérarchique ses subordonnés, ses collègues (pairs), ses clients (ou les usagers ou bénéficiaires de ses services), ses fournisseurs etc., ainsi que le système d'actions et d'interactions qui le relie à ses collègues de travail (en particulier les méthodes de causalité qui sont différentes pour chacun). Les divers membres de l'équipe de direction agissent de la sorte; ils imaginent leur fonction et celles des autres. Aucun d'eux n'exprime ces représentations: elles demeurent tacites, alors qu'elles devraient être fondamentalement comprises par tous.
- On peut penser que les descriptions (ou définitions) classiques d'un poste (ou de sa fonction), contribuent à éclairer les rôles de chaque individu et à faciliter la compréhension mutuelle au sein de l'équipe de direction. En réalité, il n'en est pas ainsi car ces descriptions n'expriment jamais (et ne pourront jamais l'exprimer) la subtilité et la subjectivité des figurations ou constructions mentales des individus. Elles sont généralement présentées sous la forme d'une liste d'activité, souvent élaborées par des spécialistes de direction de ressources humaines ou par des consultants externes et donc, rarement par les personnes concernées. Elles ont donc tendance à délimiter et parfois même, à figer le périmètre d'activités et à ne pas laisser de possibilité d'évolution pour pouvoir réagir en fonction des événements. Ces activités sont généralement statiques, au moins, durant un certain temps, tandis que les fonctions d'un dirigeant, évoluent (se modifient) constamment. Les modèles de causalité entre facteurs et actions ne sont jamais abordés. Les modèles cognitifs des managers, le caractère politique de leurs interrelations et les contradictions inhérentes à la direction d'une entité de gestion sont ignorés par les méthodes traditionnelles de gestion. OVAR essaie au contraire de les prendre en considération.
- Généralement, les instruments formalisés de la gestion (l'élaboration et la discussion

d'une stratégie, d'un plan ou d'un budget) tendent à rationaliser les rôles et les interrelations entre les personnes. Mais, même si, les membres d'une équipe de direction parviennent à se mettre d'accord sur les grandes orientations stratégiques, ils ne peuvent jamais être sûrs qu'ils se font la même idée des modèles de causalité implicites qui les soutiennent, ni qu'ils comprennent la mise en pratique de ces orientations dans les mêmes termes. Quand les membres d'une équipe de direction essaient de confronter leurs représentations de la situation, ils le font généralement au moyen de conversations informelles, chacun à sa manière, souvent de façon partielle (offensive ou défensive) ou politique (en termes de relations de force). La logique de la confrontation des points de vue est remplacée par une logique de conflits ou d'alliance. Le manque de communication sur les représentations de chacun sur ses fonctions respectives, provoque des incompréhensions, redondances d'activités ou de responsabilité, ressentiments et même fracture des relations interpersonnelles. Ces fractures naissent en particulier, à cause des différences dans l'appréhension des contradictions qui se présentent naturellement dans l'exercice quotidien de la gestion (réflexion ou action, court ou long terme, centralisation ou décentralisation, identification de problèmes ou recherche de solutions, pro-action ou réaction, action individuelle ou collective etc.)

- Quand un responsable se voit imposer des objectifs (et les ressources pour les réaliser) par son supérieur hiérarchique il considère que sa fonction n'a pas été mentalement construite par lui mais par son chef. Il peut avoir le sentiment de ne pas être considéré comme un acteur autonome et qu'il n'existe qu'au travers de son supérieur. C'est souvent ce que ressentent les collaborateurs d'un dirigeant qui gère en appliquant la méthode classique de direction par objectifs; dans laquelle les objectifs sont conçus du haut vers le bas et répartis vers le bas de manière mécanique aux subordonnés. Pour qu'un responsable puisse sentir que la fonction dont il est chargé (et le système d'actions et d'interactions qui la constitue) est sienne, il doit avoir l'occasion de contribuer activement à sa construction et d'imaginer son évolution en la projetant dans le futur, de communiquer ses points de vue et d'en débattre. Mais même ainsi, il ne pourra jamais être sûr que ses collègues de travail imaginent et conçoivent sa fonction dans les mêmes termes que lui.
- Pour que les différents membres d'une équipe de direction puissent exposer et expliciter les images ou représentations qu'ils ont de leur propre fonction et de celles des autres et en faire part aux autres, il faut disposer d'une méthodologie commune qui

leur permette d'arriver à une vision similaire. Cette méthodologie doit être suffisamment simple pour être comprise et expérimentée par tous de façon à ce qu'elle puisse être reproduite dans le temps.

Pourtant, elle devra aussi être suffisamment élaborée, fine et sensible pour refléter la double complexité des schémas mentaux des dirigeants et de leurs fonctions, fonctions fortement entrelacées et en changement constant. Cette méthodologie est fortement inspirée de ce que Socrate appelait la maïeutique.

La démarche OVAR essaie de remplir cette fonction «révélatrice» des représentations (réflexes cognitifs, schémas mentaux, modèles de causalité, appréhension de contradictions etc.) qu'ont les uns et les autres de leur propre fonction et de celles des autres et de leurs interrelations. Elle aide aussi chaque responsable à concrétiser par écrit ces représentations et à communiquer le résultat aux autres membres de l'équipe de direction.

3.3.2.1 La finalité de l'approche OVAR

Selon Fiol et Jordan (1996) et Fiol, Jordan et Sulla (2003), la finalité de la démarche OVAR est de contribuer à renforcer la convergence des objectifs (dans le sens le plus ample du terme, car il peut s'agir d'objectifs de valeurs ou d'objectifs de fait, selon la terminologie proposée par Simon) au sein de l'équipe de direction. Nous pensons que dans cette convergence, la démarche OVAR peut contribuer au renforcement de la *cohérence* et de la *cohésion* de l'équipe de direction. (en fait comme on l'a vu plus haut, ces deux concepts englobent respectivement les jugements de faits et les jugements de valeur de Simon).

Une fois que la volonté de renforcer la convergence d'objectifs est manifestée, la première intention doit consister à consolider la cohérence de l'équipe de direction en différenciant et en intégrant les points de vue des uns et des autres, à travers l'analyse de ses objectifs et des fins nécessaires pour les atteindre. La deuxième est d'utiliser cette amélioration de la cohérence comme un levier pour renforcer la cohésion de cette équipe dirigeante. On génère alors un processus dialectique car une fois que la cohésion est renforcée, elle peut aider à améliorer plus encore la cohérence.

3.3.2.2 Le développement de la méthodologie

Selon Jordan et al (1991), Fiol et Hubault (1996), Fiol et Jordan (1996), la démarche OVAR est composée de trois grandes phases:

La phase I consiste à demander à chaque membre de l'équipe de direction (y compris, bien sûr, son plus haut dirigeant) de penser, de projeter, d'imaginer sa fonction sur un horizon d'un an, comme il souhaiterait qu'elle soit, si on lui accordait la liberté de planifier et d'agir à sa guise. Cette construction de sa fonction prend la forme d'une grille, appelée grille OVAR, qui représente en colonnes les principaux objectifs de progrès que ce dirigeant souhaite se fixer; et en file, les variables d'actions ou les moyens que celui-ci se propose de mettre en œuvre et en pratique pour atteindre ses objectifs. Le croisement entre objectifs et variables d'actions est très utile ; il permet de vérifier les modèles de causalité du dirigeant (les relations de cause à effet entre les variables d'actions et les objectifs), la qualité et la pertinence des objectifs proposés en fonction des moyens pour les réaliser (un objectif est un vœu pieux, tant que l'on ne désigne pas au moins deux variables d'actions défendables à réaliser), la créativité dans la sélection des variables d'action, la complémentarité ou la confusion des objectifs, la nature et la force de l'impact de chaque variable d'action sur les objectifs etc. (voir tableau 3.3.)

Techniquement, l'élaboration d'une grille OVAR est un exercice beaucoup plus difficile que ce qu'il semble être, constatent Fiol et Jordan (1996). D'abord, pour un manager, exprimer la représentation de sa fonction est toujours une «intervention» délicate. C'est le résultat d'un processus de maïeutique pendant lequel, ce «qui n'est pas dit» est toujours plus important que ce qui est exprimé. De plus, dans la relation entre fins et moyens, le concept d'objectif n'est pas absolu mais relatif (un objectif peut toujours être considéré comme un moyen pour atteindre un objectif d'ordre supérieur); par conséquent, on ne peut jamais être sûr, qu'un énoncé qui ressemble à un objectif soit effectivement un objectif pertinent, c'est-à-dire, adéquat au niveau du dirigeant qui le formule. Enfin, l'expérience démontre qu'un manager exprime beaucoup plus spontanément une variable d'action qu'un objectif: la pensée humaine est probablement naturellement plus orientée vers le «comment» que vers le «pourquoi», rappellent Fiol et Jordan (1996).

Cette première partie prend fin avec la désignation, par le manager, des personnes qui, selon lui, doivent être liées à la mise en pratique de chaque variable d'action. Ces personnes peuvent être responsables (ou co-responsables) dans la réalisation de la variable d'action, être associées à la réalisation sans être responsable ou bien contribuer si on ne peut se passer de leur intervention (voir tableau 3.3.). Ces derniers sont généralement le supérieur du manager, ses collaborateurs directs ou ses pairs responsables d'autres fonctions ; mais parfois, les personnes associées ou qui contribuent peuvent être le supérieur hiérarchique les bénéficiaires, les fournisseurs de services internes ou d'autres personnes étrangères à

l'organisation. Cette désignation est un moment crucial de la performance, car elle permet de comprendre comment le dirigeant « construit » la fonction de ses différents collègues de travail.

VARIABLES D'ACTION	OBJECTIFS				RESPONSABLES					
	1	2	3	4	DIRECTEUR	COLABORATEURS			CONTRIBUABLES	
						1	2	3	1	2
V. A. 1	X	x		X		<u>X</u>				
V. A. 2	X						<u>X</u>			
V. A. 3	X	X	x	X		<u>X</u>		X		
V. A. 4		X			<u>X</u>				X	X
V. A. 5		X								
V. A. 6			X			X				
V. A. 7	x		X	X	<u>X</u>			X	<u>X</u>	
V. A. 8		x		X	X		<u>X</u>			

Symbolisme du tableau 3.3.:

Intersections entre objectifs et variables d'action:

X: impact important sur l'objectif

x: impact léger sur l'objectif

Responsables :

- Dirigeant
- Collaborateurs directs du dirigeant (ici, il y en a trois : 1, 2 et 3)
- Contribuables, c'est-à-dire bénéficiaires ou fournisseurs de services, du même niveau que le dirigeant (dans l'exemple, il y en a deux: 1 et 2)

Intersections entre responsables et variables d'action:

X: responsabilité ou co-responsabilité de la V. A. correspondante

X: participation sans responsabilité à la mise en pratique de la V. A. correspondante

Tableau 3.3.: Exemple de Grille O.V.A.R

Source : Fiol et Jordan, (1996)

L'élaboration d'une grille permet aussi de comprendre comment le dirigeant perçoit et traite les différentes contradictions qui se présentent dans l'exercice quotidien de son travail

(réflexion versus action, vision individuelle versus vision collective, proaction versus réaction, etc.)

Pour résumer, Fiol et Jordan déclarent qu'une grille OVAR n'est pas une fin en soi. Le processus d'élaboration est, en effet, un support pour comprendre les logiques de gestion de chacun des dirigeants, leurs reflets mentaux, leurs modèles de causalité, leur mode de traitement des contradictions, leurs préférences ou leurs aversions du risque leurs angoisses et leurs frustrations, leurs espoirs et leurs opportunités etc. Tout cela représente des composants dont il est important de tenir compte pour travailler sur la cohérence et la cohésion d'une équipe de direction.

La phase II est constituée par une réunion, où les membres de l'équipe de direction travaillent ensemble sur l'enchaînement de leurs grilles et cherchent à améliorer, le plus possible, la cohérence entre leurs différentes perspectives. Toujours selon Fiol et Jordan (1996), l'un après l'autre, en commençant par le dirigeant, chaque dirigeant soumet sa propre grille à la considération des autres. Après chaque présentation, on procède aux ajustements nécessaires pour que la grille analysée s'intègre de façon adéquate à l'ensemble des autres grilles, afin de renforcer la cohérence de l'équipe de direction. Cette réunion d'intégration de grilles est un moment fort et décisif de l'approche OVAR selon les auteurs :

- Il permet au dirigeant de comprendre comment chacun de ses collaborateurs directs imaginent ou se représente leur propre fonction et celle des autres, ainsi que la manière dont il «construit» dans son esprit les inter-relations qu'il a ou voudrait avoir avec son chef, ses égaux et ses propres subordonnés. Cela crée des conditions propices à l'écoute des propositions de progrès de tous les collaborateurs directs, à l'appréciation de leurs efforts de créativité et d'innovation, à la situation de ses objectifs par rapport aux leurs, à l'identification des moyens (les variables d'action) qu'ils mettent en œuvre (et ne pas, dans être obligé de constater jour à jour, leurs difficultés de collaboration latérale) et à la stimulation de nouvelles opportunités de coopération. C'est aussi une occasion d'enrichir sa propre grille grâce aux suggestions, très souvent pertinentes, de ses collaborateurs, ce qui contribue singulièrement à renforcer la cohérence de l'équipe de direction.
- C'est l'opportunité pour chaque collaborateur, de découvrir la grille de son dirigeant et par ce fait, de se sentir plus et mieux dirigé, de présenter sa propre grille, c'est-à-dire son projet d'action sur un an, comme il aimerait le réaliser, de relever ses suggestions et celles de ses collègues et de montrer sa capacité pour générer et promouvoir des idées de pointe.

Il permet de connaître les représentations mentales du chef et des collègues sur la fonction qu'il accomplit et développe sur toutes les autres fonctions entretenant une relation avec la sienne.

- Si tous les acteurs, en particulier le dirigeant, sont disposés à faire de cette réunion d'intégration de grilles un espace de dialogue authentique, cette phase aide considérablement à renforcer non seulement la cohérence, sinon aussi la cohésion. Pendant la réunion, la majorité des grilles, y compris celle du dirigeant, s'enrichissent avec les distincts points de vue, suggestions et recommandations des uns et des autres ; par conséquent, elles se modifient, cherchant une meilleure compréhension des logiques et des intentions des divers acteurs participants. Au cours de cette confrontation, les logiques cognitives (reflets mentaux, postulats, hypothèses, modèles de causalité, schémas de représentation, mode de raisonnement, attitudes par rapport aux contradictions etc.) ont l'occasion d'être exprimées, lâchées, défendues, valorisées ou de montrer leurs failles, tout cela facilite la compréhension de certaines attitudes et/ou comportements des participants, le but étant finalement d'éliminer toutes les barrières qui empêchent d'arriver à une meilleure cohérence des actions de l'équipe dirigeante.

La phase III de l'approche OVAR possède un caractère beaucoup plus technique. Sa finalité est de planifier, surveiller et suivre la réalisation des objectifs et des variables d'action de chacun des intégrants de l'équipe de direction. Cette phase ne peut être développée efficacement que lorsqu'il existe un accord collectif sur chacune des grilles présentées et les modifications qui y ont été apportées. Les étapes successives sont les suivantes:

- Le dirigeant et les personnes désignées comme responsables, élaborent les plans d'action liés aux variables d'action de sa propre grille OVAR (un pour chaque variable d'action). Ces plans d'action structurent toutes les activités qu'il est nécessaire d'exécuter pour réaliser, la variable d'action projetée.
- L'équipe dirigeante sélectionne et élabore des indicateurs de gestion pertinents pour donner suite à la réalisation des objectifs, des variables d'action et des activités comprises dans les plans d'action.
- Les membres de l'équipe de direction conçoivent et élaborent les tableaux de contrôle nécessaires pour donner suite aux indicateurs de gestion préétablis.

L'enchaînement des diverses phases n'est pas un processus linéaire ou à une seule voie, rappellent les auteurs de la démarche. En effet l'élaboration des plans d'action, mais

surtout la sélection d'indicateurs, peut modifier l'énoncé de certains objectifs ou variables d'action. Les étapes méthodologiques permettant de passer des théories préalablement mentionnées à la traduction du comportement des équipes dirigeantes des hôtels participants, sont présentées à la suite.

CHAPITRE 4. LA METHODOLOGIE

Dans le schéma et le développement de cette étude, le chercheur a procuré rester le plus fidèle possible à la méthode scientifique. Les variables et leurs mesures fondées sur les instruments, sont généralement pensées selon la nature des principaux acteurs, les scénarios dans lesquels ils évoluent et l'objet essentiel de l'étude.

4.1 L'APPROCHE DE L'OBJET D'ETUDE

L'origine de cette étude est l'intérêt du chercheur pour l'effet que certains systèmes formels de gestion peuvent avoir sur la cohésion et la cohérence de l'équipe de direction au sein des PME familiales.

A cet effet, nous avons envisagé une méthode expérimentale qui démontrerait l'impact que pourrait avoir l'implantation d'un système formel de gestion sur la cohérence et la cohésion de l'entreprise. La variable indépendante de cette étude en serait: l'implantation d'un système formel de gestion fondé sur la planification stratégique et l'approche OVAR et les variables dépendantes: la cohérence, la cohésion de l'équipe de direction ainsi que certains résultats commerciaux et économiques des entreprises participantes. Notre champ de recherche aurait été constitué par la moyenne entreprise et le schéma de recherche aurait compris deux groupes possédant le même nombre d'entreprises; un groupe expérimental et un groupe de contrôle. Chaque entreprise du groupe expérimental devait, avant de recevoir l'implantation d'un système formel de gestion, être évalué sur la base de la variable dépendante et subir une nouvelle évaluation un an après sa mise en place. Pour assurer la comparabilité des résultats, nous avons décidé de choisir des entreprises appartenant à un même secteur d'activités. A cet effet nous avons sélectionné le secteur hôtelier du Yucatan. Cela nous a permis d'obtenir une population homogène aux éléments comparables. La recherche devant être réalisée dans la ville de Mérida, Yucatan, dans des hôtels de moyenne gamme (trois étoiles), ayant une gestion de type familial. La catégorie des hôtels participants était celle d'hôtels de taille moyenne (pas plus de 120 chambres et moins de 50 employés) et avec une gestion de type familial (c'est-à-dire composée d'au moins un parent du dirigeant), car la majorité des établissements de cette catégorie ne disposent pas de systèmes formels de gestion.

Originellement nous avions prévu de travailler avec six hôtels. Trois des hôtels participants formeraient un groupe expérimental, tandis que les trois autres constitueraient un groupe de contrôle.

Afin d'obtenir la participation des hôteliers, en avril 1998, nous avons rendu visite au Président de l'Association Hôtelière du Yucatan et nous lui avons proposé un projet académique qui permettrait à un certain nombre de ses membres d'accéder gratuitement à des outils de gestion spécifiques et d'implanter un système formel de gestion dans leurs hôtels. Nous lui avons présenté le schéma de recherche initial en lui expliquant les résultats finaux qu'obtiendrait chacun des hôtels participants. Le Président des hôteliers n'a pas considéré que cela puisse présenter un réel intérêt. Sa réaction fut teintée donc d'une froideur manifeste (...) face à notre offre. Il considérait qu'au vu des caractéristiques du schéma original de recherche (trois hôtels dans le groupe expérimental et trois autres dans le groupe de contrôle), les hôtels locaux participeraient difficilement et ceci pour deux raisons. La première était que les hôtels participant au groupe de contrôle n'obtiendraient aucun bénéfice (ils ne recevraient aucune implantation) et la deuxième était qu'il existe une réticence naturelle des dirigeants d'hôtels à s'investir dans un projet conjoint car ils craignent que le chercheur prenne connaissance d'information commerciale stratégique concernant leurs hôtels et que celle-ci soit «donnée» aux concurrents. Selon lui, le chercheur travaillant dans tous les hôtels aurait accès aux «secrets» de chaque organisation, ce qui sèmerait le doute parmi les hôtels participants, sur la confidentialité des informations obtenues.

Face à ce manque d'enthousiasme, ou, pour être plus direct, ce refus de la part du Président des hôteliers, nous nous sommes tourné vers l'ancien président de l'Association Hôtelière. Cet homme est une personne importante dans ce secteur. Il fut Directeur Général d'un hôtel reconnu, de trois étoiles et de taille moyenne. Contrairement à son successeur, il considérait que notre offre était très intéressante et nous à proposé d'intervenir personnellement pour obtenir la participation des hôteliers. Ayant été prévenu de la réaction initiale du Président des hôteliers en place, cette personne considéra qu'il fallait alors adopter une stratégie différente pour permettre à l'idée d'avancer de façon plus efficace. Selon lui, le problème majeur était celui de convaincre les hôteliers de se prêter à une recherche. Il recommanda l'organisation d'une réunion préliminaire afin de les convaincre, de démontrer la capacité professionnelle du chercheur et de «vendre l'idée» de l'intérêt du projet. Se faisant une sorte d'amphitryon pour ce projet, il rappela au chercheur qu'il était nécessaire d'offrir aux Directeurs d'hôtels des *«choses pratiques... qu'ils puissent utiliser dans leurs affaires»*. Le chercheur indiqua alors à son nouvel amphitryon, qu'il venait de donner un cours de

planification stratégique dans une grande entreprise publique et que le résultat de son intervention avait produit un Plan Stratégique pour l'entreprise concernée. Le directeur voulait connaître ce travail. Après l'avoir lu, il déclara que cela correspondait parfaitement aux nécessités des hôtels. Il demanda au chercheur s'il pouvait adapter cette offre aux hôtels et, face à une réponse positive, estima alors tout à fait réalisable cette recherche. Il ne restait plus, selon lui, qu'à faire reconnaître la «qualité professionnelle» du chercheur face aux Directeurs des hôtels, tout en prévenant le chercheur que *«les professionnels de l'hôtellerie, comme ceux du secteur bancaire, considèrent que leur profession s'apprend sur le tas et qu'un académique ou un professeur de gestion pourrait difficilement leur apprendre des choses intéressantes»*. Il a finalement proposé au chercheur d'offrir une conférence sur l'élaboration d'un plan de marketing hôtelier, car il s'agissait d'un thème connu des hôteliers ce qui, selon lui, augmenterait l'assistance.

Une fois ces termes fixés, l'amphitryon est intervenu pour convier un groupe de dirigeants de petits et moyens hôtels de la ville de Mérida, à une réunion qui aurait lieu au mois de mai 1998, dans l'hôtel qu'il dirige actuellement. Le succès de cette convocation reposait sur une série d'appels téléphoniques personnels que l'amphitryon passait à chacun de ses collègues, pour les inviter à assister à une conférence gratuite sur un thème qui, pensait-il, serait d'un grand intérêt pour les directeurs d'entreprise hôtelière. Le titre de la conférence était «Comment élaborer un Plan de Marketing pour votre hôtel?». Nous avons eu la participation de 20 dirigeants (Directeur et vice-Directeur) de dix hôtels moyens de la ville. La conférence a duré trois heures et a été très bien reçue par les Directeurs qui y assistèrent. A la fin, on expliquait aux participants qu'ils pouvaient participer à un projet plus ambitieux qui comprendrait non seulement des aspects de marketing mais aussi de tous les autres secteurs de l'entreprise. L'étude proposée permettrait au dirigeant d'acquérir des connaissances et les moyens d'analyser en profondeur les principaux départements de l'entreprise: le marché, les finances, les ressources humaines, la qualité de service et le contrôle organisationnel; ceci, afin d'élaborer un Plan Stratégique d'Activités pour l'entreprise. On leur expliquait aussi que le plan se générerait au travers d'un processus de réflexion conjointe avec le chercheur qui travaillerait avec toute l'équipe de direction de l'entreprise. La formalisation de ce système de gestion prendrait la forme d'un document nommé «Plan d'Activités 1999 de votre entreprise».

En outre, on leur fit savoir que notre intervention rentrait dans le cadre d'un programme académique de coopération qui requerrait une recherche sur des entreprises moyennes, incluant la création de deux groupes entre le total des entreprises participantes. On leur indiqua que, pour le besoin de la recherche, six hôtels participeraient: trois formeraient le

groupe expérimental et les autres, le groupe de contrôle. Dans les deux cas, on évaluerait la situation initiale et finale de chacun des hôtels, afin de démontrer l'impact de l'intervention réalisée. Ils affirmèrent qu'il s'agissait d'une bonne façon de démontrer si le système implanté avait eu un résultat positif sur l'entreprise, et ne rejetèrent pas le protocole expérimental.

La recherche commencerait trois mois plus tard, au mois d'août. Le chercheur commencerait son intervention dans les hôtels du groupe expérimental, tandis que les hôtels du groupe de contrôle devraient attendre un an pour recevoir une intervention du chercheur. Cependant, les deux groupes recevraient des questionnaires et feraient l'objet d'évaluations identiques, indépendamment du groupe auquel ils appartiennent pendant les dix-huit mois suivants.

Le chercheur leur expliqua, qu'avant d'initier l'implantation, il faudrait, avec l'aide des dirigeants participants, identifier les secteurs de la gestion qui, selon eux, requerraient certaines connaissances supplémentaires pour mieux réaliser leurs tâches de directions. L'information obtenue serait utilisée pour élaborer un cours «ad hoc» sur les thèmes du «management», qui serait donné collectivement durant le mois de septembre 1998. Le contenu de ce cours permettrait d'augmenter l'efficacité des décisions qui seraient prises postérieurement dans les ateliers individuels, qui devraient être réalisés dans chacun des hôtels participants entre octobre et novembre 98. Les ateliers individuels permettraient à l'équipe dirigeante de se réunir et avec le soutien du chercheur, de réfléchir sur leur plan d'activités pour 1999.

Afin d'accroître leur intérêt, on leur a indiqué qu'il s'agissait d'un projet académique de coopération franco-mexicaine, appelé ECOS, mené en commun par le groupe HEC et l'Institut Technologique de Mérida. On leur a aussi signalé, que la participation de chaque hôtel au projet n'aurait qu'un coût minimum, à cause des subventions économiques attribuées par les autorités mexicaines et françaises.

La présentation réalisée par le chercheur a beaucoup contribué à l'acceptation du projet. La majorité des Directeurs d'hôtels montraient un vif intérêt, mais ils manifestaient aussi le besoin impératif de consulter le propriétaire de l'entreprise pour lui soumettre ce projet et obtenir son approbation pour y participer. Le chercheur devrait leur téléphoner pour connaître leur réponse une semaine après.

Après la conférence, l'amphitryon du projet suggérait au chercheur, que la participation au projet de chaque hôtel, devait occasionner un coût, qui, même minime, ne devrait pas être négligeable. Selon lui, le chercheur devait savoir, que le critère généralisé du

secteur était: «*ce qui ne coûte pas cher, ne vaut rien*». Après avoir analysé cet aspect, le chercheur a décidé d'imposer un coût de participation par hôtel, de 2000 pesos mexicains (approximativement 200 US dollars) dont le montant correspondrait aux coûts des matériaux qui seraient utilisés et distribués aux participants, dans la réalisation des cours et des ateliers. Ceci permettrait alors de «légitimer» aux yeux des hôteliers, un «professionnel» capable de leur apprendre quelque chose d'utile et de leur soumettre un projet qui leur permettrait de mieux gérer leur entreprise, sans avoir à déboursé une somme conséquente d'argent.

Une semaine après la conférence, le chercheur appelait les dirigeants hôteliers présents lors de la conférence et, bien que la plupart d'entre eux avaient alors manifesté leur désir de collaborer, plus des deux tiers refusèrent à ce moment leur participation, car ils n'avaient pas obtenu l'autorisation des propriétaires. Il semblait à ce moment que la prédiction de l'actuel Président des hôteliers se réalisait.

Certains Directeurs d'hôtels rapportèrent au chercheur -comme une réticence additionnelle- ne pas vouloir être affecté, même aléatoirement, au groupe de contrôle. Ceux qui désiraient participer voulaient tous appartenir au groupe expérimental. Pour résoudre ce problème, le chercheur a rappelé aux intéressés, que les hôtels du groupe de contrôle recevraient aussi les mêmes bénéfices l'année suivante, mais que pour que la recherche ait une valeur réelle, l'existence d'un groupe de contrôle d'hôtels était impérative. Malgré les efforts déployés par le chercheur pour convaincre les Directeurs partiellement intéressés, l'offre leur paraissait trop lointaine et ne les intéressait plus.

Face à ces problèmes, le chercheur a décidé de modifier son schéma de recherche de façon à éliminer le groupe de contrôle, assurant ainsi que tout hôtel ayant le désir de participer pourrait le faire. Il procédait de cette manière car à ce moment là, il était clair que la possibilité de trouver des hôtels pour assumer le rôle du groupe de contrôle était de plus en plus réduite et, vu la nature du type d'intervention devant s'y réaliser, il était indispensable que ceux-ci participent volontairement au projet. Bien que cette décision réduise la force du schéma de recherche, elle assurait la réalisation du travail.

Sur ce point, il convient de souligner l'impact que le terrain et ses résistances ont eu sur le schéma de recherche. Dans notre cas, il a été très difficile d'obtenir la participation des hôtels. Or notre intérêt d'arriver à des conclusions et comparaisons valides nous obligeait à travailler avec des entreprises appartenant à un même secteur, ayant les mêmes caractéristiques (moyennes, avec gestion familiale), de la même ville, ce qui nous limitait à bien peu d'hôtels (pas plus de vingt), dont les propriétaires se montraient on ne peut plus

méfiant au sujet de leur participation. Nous croyons que si le schéma original de recherche n'avait pas été modifié, l'étude n'aurait probablement pas pu être réalisée.

Six hôtels donnèrent une acceptation préliminaire quant à leur participation à l'étude. Mais en fait seuls trois d'entre eux ont participé. Parmi les trois hôtels qui se sont retirés, deux de leurs Directeurs firent confidentiellement part au chercheur des craintes de veto par le propriétaire concernant la participation de leur hôtel à un tel projet. Le troisième n'a jamais répondu aux appels du chercheur.

L'approche même des entreprises démontrait une série de spécificités propres en particulier à la recherche en sciences de gestion, qui ont sérieusement affecté le processus de la recherche. Usunier et al. (2000), affirment que dans le domaine du management, la recherche *«pose des problèmes sui generis ...»* (p. 12), ce qui en fait un champ d'action original. Selon lui, elle se caractérise par trois aspects fondamentaux: a) la pratique du management est très éclectique ce qui oblige le chercheur à utiliser des connaissances développées pour d'autres disciplines; b) lorsque les gestionnaires participent à une recherche, ils veulent en tirer un bénéfice et c) les gestionnaires souhaitent que la recherche les conduise à des résultats pratiques.

La recherche proposée reprend l'idée de Usunier et al. (1993), lorsque ceux-ci signalent qu'une recherche-action est une étude où: *«la recherche doit conduire au changement et que, par conséquent, le changement doit être intégré au processus même de la recherche»* (p. 15). Notre intention d'implanter un système formalisé de gestion cherchait à créer des transformations dans l'équipe de direction et dans la performance même de l'entreprise.

Dans cette étude, nous avons pu vérifier que seul l'intérêt utilitaire et pratique des entreprises justifiait leur participation à un travail de recherche. Les participants veulent des outils utiles qui leur facilitent et optimisent leurs tâches quotidiennes. Les propriétaires des hôtels qui ont accepté de participer au projet l'ont fait, parce qu'ils avaient besoin de créer un plan d'activités pour l'année 2000 pour mieux gérer leur entreprise et de posséder des démarches de gestion qui leur permettent d'obtenir de meilleurs résultats de la part de leur équipe de direction. Le Directeur-amphitryon du projet a pu d'ailleurs dire que si le projet n'avait été proposé que, comme une étude servant à mesurer l'impact des systèmes formels de gestion sur la cohérence et la cohésion de l'équipe dirigeante, il aurait été quasiment impossible d'obtenir la participation des hôteliers. L'élargissement du champ par rapport à notre question de recherche nous a alors permis d'évaluer, de façon très générique, certains résultats économiques et commerciaux fondamentaux de l'entreprise démontrés par la

performance de celle-ci, alors même que nous ne visons qu'à mesurer l'impact des systèmes de gestion sur la cohérence et la cohésion.

D'autre part, la méfiance manifeste envers un projet où une personne, dans ce cas, le chercheur, qui aurait accès à une information commerciale et financière et pourrait ensuite, la divulguer à la concurrence, était le deuxième aspect significatif qui a beaucoup réduit la quantité des participants.

Il faut signaler l'obsession accrue des propriétaires d'hôtels pour la confidentialité de l'information financière et commerciale de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le chercheur n'a eu accès qu'à des données très limitées qui ne lui permettaient pas d'élaborer une analyse comptable, financière ou commerciale plus profonde et plus précise des entreprises concernées.

4.2 ETUDE DU COURANT DE LA RECHERCHE-ACTION

Ce travail s'inscrit fondamentalement dans la ligne de la recherche-action, car il y existe une volonté délibérée de transformation de la réalité. Selon Grawitz (1996) la recherche-action initialement élaborée par Lewin, *«a pour objectif une production de connaissance: comprendre ce qui se passe, mais en même temps, elle implique la participation des membres du groupe concerné par cette recherche»* (p. 747). Curle (1949) pense que la recherche-action peut être utilisée pour modifier des conditions insatisfaisantes d'une entité sociale, car elle *«vise non seulement à découvrir des faits mais aussi à aider à la transformation de certaines conditions ressenties comme insatisfaisantes par la communauté»* (p. 169).

Notre approche méthodologique part de l'idée que la recherche doit conduire à un changement et par conséquent, ce changement doit être intégré au processus même de la recherche. Wacheux (1996) signale que, pour entrer effectivement dans le processus de la recherche-action, *«le chercheur doit être responsable d'un projet de changement organisationnel. Le rôle d'expert conseil auprès des décideurs ou la participation aux activités de l'entreprise ne donne qu'un point de vue privilégié pour observer»* (p. 118).

De même, mais en moins radical, Lewin (1944) considère que pour reconstruire une réalité, l'observation n'est pas suffisante et il exige que la convivialité soit réellement une expérimentation. Il attribue au chercheur un rôle d'expérimentateur qui doit modifier la réalité sociale afin de la connaître et il justifie sa décision en se fondant sur les études de leadership: *«Tant que le chercheur se contente de décrire ce qu'est une forme de leadership, il peut être sujet à des critiques stipulant que les catégories qu'il utilise reflètent simplement ses vues*

subjectives mais ne correspondent pas aux propriétés réelles du phénomène étudié. Si le chercheur met en place des expériences où les formes de leadership varient, il s'appuie sur une définition opérationnelle qui relie le concept "forme de leadership" à des procédures concrètes qui permettent de créer cette forme de leadership ou à des procédures permettant de tester son existence. On établit la réalité à laquelle se réfère un concept en agissant sur elle plutôt qu'en l'observant et cette réalité devient indépendante des éléments subjectifs de classification» (p. 9).

Ainsi, Lewin propose la mise en pratique de recherches expérimentales, devant être organiquement liées à l'action du changement car les interventions qui doivent être réalisées doivent l'être en temps réel. Pour Lewin (1947), l'étude des effets du changement fait partie de l'action du changement : *«Une manière efficace de diriger l'action sociale présuppose que soient développées des méthodes de recherche qui permettent de déterminer de manière satisfaisante la nature et la position des objectifs sociaux ainsi que la direction et le déplacement qui résultent d'une action donnée. Pour être effectives, ces méthodes doivent être liées à l'organisation de l'action» (p. 150).*

En ce qui nous concerne, nous justifions l'usage de la recherche-action dans le cas des entreprises hôtelières moyennes ayant une gestion familiale, par le fait que celles-ci ont besoin d'instruments de gestion pour se transformer et faire face plus efficacement à la concurrence. Alors comme le signale Wacheux (1996), *«la méthode se justifie lorsque l'on peut concilier une volonté de connaissance et une exigence de transformation» (p. 119).*

Cette recherche réunit même l'ensemble des éléments qui, selon Liu (1997), définissent l'originalité et la pertinence de la recherche-action:

«C'est la rencontre entre une intention de recherche (chercheurs) et une volonté de changement (usagers).

Elle a un objectif dual: résoudre le problème des usagers et faire avancer les connaissances fondamentales.

C'est un travail conjoint qui est un apprentissage mutuel entre chercheurs et usagers.

Elle a un cadre éthique négocié et accepté par tous» (p. 85).

Pour résumer, nous estimons que notre recherche vise trois objectifs: produire de nouvelles connaissances sur la situation des PME familiales, influencer la transformation de leur situation et produire des connaissances relatives à ces transformations. Ces trois objectifs fondent à nos yeux la pertinence de l'usage de la recherche-action.

4.3 SCHEMA DE RECHERCHE

Comme nous l'avons indiqué auparavant, la première idée de ce travail s'est essentiellement concentrée sur l'impact de l'implantation d'un système formel de gestion sur la cohérence, la cohésion et la performance de l'équipe de direction. Nous avons voulu mettre à la portée des petites et moyennes entreprises participantes, des outils de gestion qui leur permettent de mieux faire face à la concurrence actuelle.

L'intention de l'étude nous a mené à l'application d'un schéma de recherche expérimental. Le lien entre recherche-action et méthode expérimental a été en particulier analysé par Lesage (2000). La démarche expérimentale constituant une forme de *méthode* matérialisant la *methodologie* de la recherche-action.

Wacheux (1996) argue que la méthode expérimentale cherche à démontrer la relation qui existe entre la variable dépendante et la variable indépendante, à travers la vérification de l'hypothèse de recherche. La variable indépendante est appliquée ou manipulée par le chercheur: elle est la cause, tandis que la variable dépendante est celle qui reflète (ou pas) l'effet de la variable dépendante. Elle est l'effet obtenu.

Les schémas expérimentaux (plans d'expérience ou plans expérimentaux) traduisent et opérationnalisent la mesure de l'impact entre les variables. On y utilise classiquement la représentation suivante:

X= exposition du groupe au traitement par la variable indépendante

O= observation ou mesure de la variable dépendante

R= sélection d'un groupe au hasard

4.3.1 Tentative de schéma expérimental avec groupe de contrôle

Nous avons d'abord pensé à utiliser un schéma de recherche expérimental classique avec mesure préliminaire et postérieure sur un groupe expérimental et un groupe de contrôle. Voici la représentation de ce schéma dans le tableau qui suit:

	Première étape, avant l'intervention (mesure initiale)	Deuxième étape, pendant l'intervention	Troisième étape, après l'intervention (mesure finale)
Groupe Expérimental	O ₁	X	O ₂
Groupe Contrôle	O ₁		O ₂

Tableau 4.1 : Appréciation du schéma de recherche originellement proposé

Où:

O₁ = Observation ou mesure initiale de la variable dépendante (comportements ou résultats que l'on désire affecter)

O₂ = Observation ou mesure finale de la variable dépendante

X = Traitement ou application par la Variable Indépendante (dans ce cas, l'implantation du Plan d'Activités pour 1999 de chaque hôtel)

L'interprétation des symboles indique que le premier groupe doit avoir subi une mesure de la variable dépendante (O₁), avant de participer à l'application de la variable indépendante (X), pour postérieurement subir de nouveau une mesure de la même variable dépendante (O₂). Le deuxième groupe se voyait imposer les mêmes mesures (O₁ et O₂), à la même période, mais ne participait pas au traitement de la variable indépendante (X).

Nous avons déjà expliqué que nous espérions appliquer ce schéma expérimental à trois entreprises et à trois entreprises de contrôle. Nous aurions évalué les niveaux de cohérence, de cohésion de l'équipe de direction, les résultats économiques et commerciaux de chacun de ces groupes, avant et après l'implantation (ou l'absence) du Plan d'Activité. Mais nous avons signalé, dans la première partie de ce chapitre, que la méfiance et le manque de confiance des propriétaires d'hôtels avaient réduit à trois le nombre total d'hôtels participants.

Malgré ces contretemps, le chercheur décidait de maintenir sa position et de réaliser la recherche en appliquant ce schéma de type expérimental, c'est-à-dire en considérant que l'expérimentation est la forme à travers laquelle le chercheur manipule une variable

(indépendante) puis en observe les effets sur la variable (dépendante) afin de démontrer l'existence ou l'intensité d'une relation causale entre ces variables à travers la vérification de l'hypothèse.

En sciences sociales, lorsque l'on utilise la recherche expérimentale, on fait généralement l'objet de nombreuses critiques. Les plus courantes sont les suivantes:

L'expérimentation doit être réalisée dans un milieu contrôlé (un laboratoire) où il soit possible de manipuler et de mesurer les variables à observer. Or cela s'applique mal aux sciences sociales. Selon Grawitz (1990): « *l'expérimentation provoquée [...] est rare dans les sciences humaines. Dans le cas où l'expérience est possible, la situation artificielle risque de modifier les réactions* » (p. 448), tandis que Wacheux (1996) signale que « *les plans d'expérience manipulent souvent les dimensions théoriques et les données empiriques pour parvenir à simuler le réel [... et] la reconstruction du réel demeure artificielle. Les situations reproduites en laboratoire sont construites et factices, les attitudes de l'individu ne sont pas identiques à la réalité, d'autres variables affectent les conditions de l'expérience et les déterminismes perçus du contexte interviennent peu en laboratoire* » (p. 108).

L'expérimentation est limitée à l'interprétation du phénomène observé: [bien qu'] elle contribue à la connaissance du "comment les événements se produisent", c'est-à-dire, « *les mécanismes, les interactions, les résultats des situations..., [elle] ne donne pas de réponse sur la réalité des phénomènes. La réplication d'une réalité ne préjuge en rien des causes qui lui donnent naissance* » (p. 106).

Les résultats obtenus sont considérés comme difficilement généralisables à d'autres contextes. Grawitz (1990) attire l'attention sur les dangers encourus par les chercheurs qui prétendent généraliser les résultats obtenus à travers l'expérimentation en petits groupes: « *croire [...] que l'on peut transposer à la société, les résultats obtenus dans des groupes restreints, c'est méconnaître la nature des groupes et mouvements sociaux. En ce qui concerne la généralisation à d'autres groupes, il est évident que l'expérimentation dépend non seulement du type de situation vécu en laboratoire, mais aussi des conceptions de l'expérimentateur, de celle des volontaires observés et de leur culture* » (p. 952).

Pourtant et malgré les critiques qu'elle reçoit, « *l'expérimentation est un des éléments-clés de la méthode scientifique* » (Usunier et al. 2000, p. 47); et on la reconnaît comme « *le moyen privilégié de prouver qu'une variable quelconque est la cause d'une autre variable... (...). En effet dans les conditions normales de test d'une relation causale, le chercheur ne maîtrise pas les biais liés à l'existence de multiples causes pour expliquer un même*

phénomène ou encore les biais liés au contexte de collecte de données. L'expérimentation fournit alors au chercheur un outil de collecte de données réduisant au maximum l'incidence de ces biais» (Thiétart et al., 1999, p. 362). Finalement, l'expérimentation sera toujours un recours pour le chercheur désirant obtenir des inférences causales de ses résultats.

Usunier (2000) argue que l'on trouve normalement, des conditions propices à l'expérimentation dans le domaine de la psychologie, où les chercheurs utilisent, comme souris de laboratoire, les élèves de première année mais cela n'arrive généralement pas dans le domaine de la recherche du management, où les recherches avec schéma de recherche expérimental sont *« infiniment plus dures à mettre en oeuvre en situation réelle, en entreprise,..., lorsqu'il n'y a pas de population captive sur laquelle mener ces expériences »* (p. 47).

4.3.2 Schéma expérimental avec mesure antérieure et postérieure

Considérant le nombre réduit d'hôtels participants, le schéma expérimental qui avait été envisagé par le chercheur dut être modifié. C'est donc avec un échantillon réduit d'hôtels et sans renoncer complètement aux caractéristiques du schéma original, que nous avons choisi pour les trois hôtels participants, un schéma expérimental avec mesure antérieure et postérieure, sans groupe de contrôle et dont la représentation serait la suivante:

O₁ X O₂

O₁ X O₂

O₁ X O₂

La mesure des variables se ferait alors par l'étude des trois cas approfondis que constituait chacun des hôtels.

Pour l'étude de ces cas, le chercheur opta pour l'observation participante, les questionnaires structurés, les entretiens ouverts, les entretiens approfondis et l'observation directe des comportements. Il est certain que ces techniques nécessitent beaucoup de temps et d'effort (en particulier en comparaison des études par questionnaires fermés), mais le chercheur considérait que c'était un effort qui en valait la peine car le gain serait meilleur au niveau de la richesse de l'information obtenue. Nous avons ainsi choisi de suivre le raisonnement de Lindberg (1946) expliquant que les sciences sociales doivent se baser aussi bien sur des méthodes quantitatives que qualitatives: *« vouloir opposer méthodes qualitatives et quantitatives, alors qu'elles se complètent, c'est renoncer à trouver la solution efficace des*

problèmes et risquer de freiner le développement des sciences sociales, au moment où l'on a plus que jamais besoin d'elles» (p. 426).

Heureusement, il commence à y avoir un consensus sur la complémentarité qui existe entre les différentes méthodologies et comme l'expose Grawitz (1990): *« la plupart des savants et chercheurs (Becker, Boudon, Bourdieu, Lazarfeld, Merton, Stoetzel, Stouffer) en sciences sociales admettent qu'il n'y a pas une seule technique, un seul moyen utilisable dans toutes les sciences sociales. Ils reconnaissent qu'il n'y a pas opposition entre qualitatif et quantitatif, mais un continuum allant de la recherche qualitative systématisée, jusqu'à des formes de mesure plus rigoureuses. Tout le monde est maintenant d'accord sur un point: quel que soit le degré de précision obtenu, ce qui est mesuré demeure presque toujours, au départ, qualitatif» (p. 114).*

C'est au nom de cette complémentarité que cette étude mélange instruments et méthodologies, qualitatif et quantitatif. On y utilise les questionnaires structurés, les feuilles d'observation directe de comportements (afin de mesurer de façon quantitative les changements survenus dans l'équipe dirigeante), les entretiens ouverts, l'observation participante et les entretiens en profondeurs, pour que ces instruments qualitatifs nous aident à comprendre les raisons de ces changements. Le chercheur considère que ce mélange d'apports méthodologiques non seulement n'est pas limitatif mais qu'au contraire par la richesse et la complémentarité des différentes perceptions qu'il engendre, il peut servir à questionner la validité ou la généralisation des résultats obtenus et devrait être considéré comme une forme synergique de recherche.

Un autre événement fondamental a modifié ce schéma de recherche. Une fois le processus de la conceptualisation du Plan d'Activités commencé, le Directeur Général d'un des hôtels a boycotté le processus, ce qui empêchait de compléter l'élaboration du Plan d'Activités. Par conséquent, cet hôtel n'a reçu aucune implantation. Alors que l'on avait déjà effectué la mesure initiale dans cet hôtel, ainsi que dans les deux autres hôtels, le Directeur Général a été relevé de ses fonctions et remplacé par un autre dirigeant qui lui, autorisait la mesure finale. Il fut donc possible, involontairement mais de façon profitable, de considérer cet hôtel comme un hôtel de contrôle puisque l'on a pu mesurer la variable dépendante sans pour autant installer un système de gestion formalisé.

C'est ainsi que la recherche-action prévue, a été réalisée avec la participation de trois entreprises hôtelières de la ville de Mérida, Yucatan, dans le cadre d'un schéma expérimental appliqué d'une part à deux hôtels, où la mesure préliminaire, l'intervention et la mesure finale ont été effectués et d'autre part à un hôtel où la mesure initiale et la mesure finale avaient été

appliquées, mais le traitement de la variable indépendante ne l'avait pas été. L'hôtel qui n'a pas reçu cette intervention a été considéré comme un groupe de contrôle. Bien que le groupe expérimental ne soit composé que de deux hôtels et le groupe de contrôle d'un seul, il fut possible d'appliquer, selon le classement de Campbell et Stanley (1963), le schéma de recherche du type mesure antérieure-postérieure avec groupe de contrôle.

4.3.3 Trois études de cas

Les caractéristiques de cette recherche nous ont conduit à utiliser un schéma de recherche qui, d'un côté, a recours à une méthodologie propre aux schémas expérimentaux, pour évaluer l'impact provoqué par l'intervention et d'un autre côté, vu la réduction de l'échantillon des entreprises participantes, nous avons choisi l'étude de cas afin de pouvoir approfondir la compréhension des événements et documenter l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante.

Wacheux (1996) définit l'étude de cas comme une méthodologie de recherche: *«La méthode de cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications. L'organisation existe avant et après le travail de recherche. La réalité des situations ne peut être appréhendée dans sa globalité. L'étude de cas se justifie donc par la complexité du problème à étudier. [...] L'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par "pourquoi" (causalités, récursives, configurations) ou "comment" (processus, enchaînement des événements dans le temps). Elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs). Parmi, l'ensemble des méthodes qualitatives d'accès au réel, c'est sans doute la plus utilisée»* (p. 89).

Yin (1994) souligne l'importance des études de cas, comme option fondamentale dans l'approche de la réalité des entreprises. Il les considère comme ses stratégies favorites: *«... quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements et lorsqu'il s'est consacré à un phénomène contemporain dans le contexte de la vie réelle»* (p. 1).

Les postulats épistémologiques qui sous-tendent le choix de l'étude de cas comme méthode sont bien explicités par Wacheux (1996, p. 91).

- *«Les situations sociales sont en grande partie dépendantes du contexte»* (ce qui survient au niveau de l'interrelation sociale entre les membres d'une équipe de direction, dépend des situations particulières de chaque entreprise).

- *«Même s'il existe des déterminismes sociaux, ils ne peuvent se réduire à des causalités linéaires,... »* (la richesse et la profondeur des émotions provoquées par la réalisation d'une nouvelle activité de l'entreprise dépassent la pure interprétation causale).
- *«Les acteurs ne sont pas substituables»* (leur façon d'agir et de réagir dépend de leur personnalité et caractéristiques et ils peuvent avoir une réaction très différente face à une même stimulation).

De plus l'étude de cas *«favorise la participation des acteurs au processus de la recherche», [...] «contribue à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel,»* et *«s'emploie, notamment, pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent. L'étude de cas permet d'intégrer la dimension chronologique de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte»* (p. 93).

4.3.4 Technique utilisée pour la collecte d'information

Nous présentons ici l'ensemble des différentes techniques mises en pratique durant ce travail de recherche en précisant leurs particularités et leur rôle. Nous avons essayé de justifier plus haut cette multiplicité des techniques au nom de leur complémentarité.

4.3.4.1 L'entretien à questions ouvertes et l'entretien en profondeur

Selon Grawitz (1990), l'entretien *«est un procédé de recherche scientifique utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé»* (p. 742).

L'entretien peut être étudié selon différentes perspectives mais il nous semble que deux d'entre elles sont particulièrement importantes (Grawitz, 1990): le degré de liberté et le niveau de profondeur.

La première caractéristique fait allusion à la liberté dont dispose la personne interrogée. Cette liberté dépend de la présentation et du format des questions. Une personne interrogée, répondant à des questions dont les réponses ont déjà été définies, ne dispose évidemment pas d'une grande liberté de réponse. Par contre, lorsque l'on présente un thème à la personne interrogée, en lui demandant l'opinion qu'elle en a et qu'on lui permet de répondre librement en donnant à sa réponse le format de son choix, sans temps imposé de

réponse; dans ce cas, la personne interrogée a alors une grande marge de liberté pour sa réponse.

La deuxième caractéristique concerne le niveau de profondeur. Ce dernier se réfère à la richesse et le niveau de complexité des réponses. L'information contenue et véhiculée par une réponse, qui ne peut être que oui ou non, est évidemment moins riche qu'une réponse où l'on puisse exprimer librement son opinion en temps et profondeur. Elle est cependant plus facilement «traitable».

C'est précisément ce positionnement dialectique entre richesse de contenu et facilité de traitement qui constitue, selon nous, une des difficultés du travail de recherche.

Dans notre cas, nous avons mis en pratique deux types d'entretien: l'un avec des questions ouvertes et l'autre avec des questions approfondies.

L'entretien à questions ouvertes a été utilisé au début de la recherche, afin de mieux configurer le questionnaire structuré (appliqué dans la mesure de la variable dépendante) et pour identifier les thèmes de management qui intéressaient le plus les hôteliers participants. Le chercheur posait des questions oralement dont la réponse était enregistrée sur un magnétophone. Parfois, la personne interrogée apportait des réponses qui démontraient qu'elle n'avait pas saisi le sens de la question. Ce qui induisait le chercheur à reposer la question originale ou à donner des précisions additionnelles sur certains termes, pour obtenir une parfaite compréhension par son interlocuteur. L'usage de questions ouvertes a permis au chercheur d'évaluer la compréhension de la terminologie des questions formulées et en cas de besoin, d'y apporter les modifications nécessaires pour configurer un questionnaire structuré qui soit parfaitement compréhensible (voir annexe 1).

Les entretiens en profondeur furent menés individuellement pendant et à la fin de la recherche, avec certains des dirigeants participants. Ils eurent lieu à la demande des participants ou du chercheur soit pour aider à résoudre quelque complication entre les acteurs participants, soit pour aider le chercheur à comprendre certains comportements ou attitudes des participants. Les réunions se tenaient hors de l'entreprise, de manière informelle et duraient environ deux heures. Ils n'avaient pas été prévus dans le schéma initial mais ils ont émergé de la demande du terrain qui souhaitait, dans le cadre de notre action de transformation, préciser tel ou tel point.

Ces entretiens en profondeur étaient sollicités par les participants lorsqu'il existait un problème avec un ou plusieurs membre(s) de l'équipe de direction. Dans ce cas, le chercheur les laissait exposer le problème sans les interrompre puis, sans émettre d'opinion favorable ou

contraire sur la situation ou le comportement présenté, il leur demandait pourquoi ils pensaient que tel ou tel participant se comportait de cette façon. Une fois que la raison du comportement indésirable chez l'autre participant était identifiée, le chercheur leur demandait qu'ils définissent la conduite idéale à suivre pour résoudre ce problème. Cela amenait la personne interrogée à devoir identifier une solution du problème; parfois cependant, les personnes interrogées ne comprenaient pas les raisons du comportement des autres participants ou bien ne trouvaient pas de conduite à suivre pour résoudre le problème, alors le chercheur devait les orienter en utilisant des locutions comme «ne pensez-vous pas que...» afin de suggérer une origine ou une solution possible pour ce problème.

Occasionnellement, le chercheur sollicitait ou provoquait un entretien avec un ou plusieurs membres de l'équipe de direction, pour y trouver des informations qui lui permettraient de comprendre une attitude ou un comportement qui survenait dans le groupe. Dans ce cas, il s'adressait aux dirigeants les moins impliqués émotionnellement dans la problématique existante. Leurs opinions lui permettaient de mieux comprendre la situation et de mieux gérer les entretiens en profondeur ou les réunions mensuelles de l'équipe de direction.

4.3.4.2 Les questionnaires structurés

Afin de mesurer de façon standardisée la cohérence, la cohésion et les résultats commerciaux et économiques de l'entreprise, nous avons eu recours à l'application de questionnaires structurés dans l'équipe de direction.

Le questionnaire n° 1 mesurant la cohérence et la cohésion, était formé de questions dont les réponses s'exprimaient en qualificatifs établis sur une échelle de Likert modifiée. Les personnes interrogées cochaient d'un X la réponse qui représentait le mieux leurs opinions. Postérieurement, on assignait une valeur à chacun des qualificatifs de l'échelle; la valeur minimum de 1 correspondait aux réponses: «Pas du tout d'accord», alors que la valeur maximum de 6 points correspondait aux réponses: «Complètement d'accord». Au cas où la question n'aurait aucun sens pour la personne interrogée, il existait l'option «Ne s'applique pas» de valeur nulle.

Le questionnaire n° 2 fut utilisé pour mesurer les résultats économiques de l'entreprise. Bien que le questionnaire aborde de nombreux thèmes relatifs à la performance de l'entreprise, nous nous sommes concentrés dans cette étude sur le chiffre d'affaires et les taux d'occupation des chambres et autres salles à louer. Les questions étaient concrètes et se prêtaient à des réponses quantifiées.

4.3.4.3 Observation participante

Selon Grawitz (1996), l'observation participante *«implique que l'observateur participe, c'est-à-dire qu'il soit accepté au point de s'intégrer dans le groupe, de se faire presque oublier en tant qu'observateur, mais en restant présent en tant qu'individu»* (p. 703). Cette technique d'étude conduit l'observateur à différents degrés de participation -dans le cas présent le chercheur- puis à la définition, comme l'indiquent Junker (1960) et Gold (1970), de trois postures du chercheur dans l'observation participante: le participant complet, le participant-observateur et l'observateur-participateur.

Quant il ne révèle pas aux sujets observés son implication en tant que chercheur, ce dernier joue un rôle de participant complet de chercheur; c'est-à-dire que l'observation se déroule de façon dissimulée. S'il est vrai que ce type d'observation permet l'obtention d'une information qui n'est pas (ou, du moins, qui est moins) biaisée par la réaction des sujets testés (Lee, 1993), son application présente des problèmes éthiques évidents (Punch, 1986). Elle ne peut donc être recommandée que dans des circonstances exceptionnelles provoquées, par exemple, par la nature conflictuelle du thème de recherche (Lincoln et Guba, 1985) qui empêche la recherche «d'informations véridiques».

Le participant-observateur, quant à lui, occupe dans l'entreprise une position temporaire (d'expertise par exemple) mais tous les participants ont parfaitement conscience de son rôle de chercheur. Le chercheur a donc une mission autre que celle de la constitution de savoir. Ce qui lui accorde une grande marge de liberté dans la gestion de sa recherche et dans la réalisation de ces sondages. Mais cela le met alors à avoir à faire face à la réactivité des personnes observées qui peuvent adopter une attitude défensive envers la recherche. L'avantage de cette forme de participation est que le chercheur ne fait pas un secret de son enquête, mais il manifeste que la recherche est son principal intérêt. Il est là pour observer et cela lui permet d'éviter les problèmes d'éthique de l'approche antérieure.

Le chercheur peut aussi assumer les rôles d'observateur-participateur ou d'«observateur qui participe». Dans ce cas-là, sa participation consiste à être éventuellement présent dans l'entreprise durant un certain temps, tout en ayant la liberté de s'absenter, de se consacrer à d'autres activités et d'observer d'autres entreprises. Sa présence dans l'entreprise reste marginale même si son rôle de chercheur est clair aux yeux de tous les participants. La résistance de la part des acteurs en observation peut être plus forte que dans le cas précédent. Il est alors fondamental, pour que le chercheur puisse arriver à ses fins, qu'il inspire la

confiance aux sujets. Ceci constitue probablement l'élément clé du succès ou de l'échec de cette méthode. Il réside, selon nous, dans le maintien d'une neutralité à l'égard des sujets.

Dans cette étude, le chercheur a joué le rôle d'observateur-participateur. Le nombre d'entreprises participantes ne lui a pas permis d'autres options. Pourtant le fait d'avoir passé plusieurs mois, entre le cours «ad hoc» et l'atelier d'élaboration du Plan d'Activités, avec toutes les équipes dirigeantes des hôtels de l'étude, lui a permis d'établir un bon rapport de confiance avec tous les participants. Cela lui donnait aussi l'occasion de réaliser plusieurs entretiens individuels avec les différents acteurs du processus, qui lui donnaient des informations extrêmement précieuses pour comprendre les situations observées au sein des entreprises.

4.3.4.4 Observation directe de la conduite (l'observation quantitative, systématisée)

Cette technique d'observation est issue, en particulier, du désir des psychologues sociaux d'observer l'homme dans son milieu naturel ou au moins, «en situations», c'est-à-dire en interaction avec d'autres éléments. Son origine remonte aux laboratoires de psychologie expérimentale, où l'observation était réalisée dans des conditions de contrôle extrêmes et traditionnellement complétées par une expérimentation. Selon cette technique, les conduites à suivre sont opérationnellement définies de façon à s'assurer que n'importe quel observateur puisse en identifier l'occurrence. Normalement, les comportements observés sont classés par catégories. Ils peuvent être notés, par le biais de réponses à des questions présentées aux sujets ou au travers de comportements advenus dans une circonstance déterminée. L'observateur les classe ou les qualifie selon une échelle simple. Il est implicite d'établir préalablement une définition opérationnelle des comportements qui seront étudiés. Ces observations essaient alors de re-constituer le milieu pour observer les «vrais» comportements.

Une des difficultés empêchant d'observer directement, hors du laboratoire, les comportements, est l'enchevêtrement des comportements et des facteurs induisant ces comportements. Comment être certain que ce que l'on observe correspond bien à la question de recherche? D'où la réponse initiale de l'isolement en laboratoire et la reconstruction d'un milieu épuré.

Une autre manière est, au contraire, d'observer directement, en situation, mais de le faire de manière très focalisée sur un objectif. C'est alors à juste titre que Grawitz (1996) peut souligner que l'observation directe de la conduite ne peut être considérée *«véritablement systématisée, sur le terrain, qu'en limitant les manifestations à retenir en fonction d'un*

objectif précis» (p. 708). Dans cette recherche, nous avons donc opérationnellement défini les conduites à observer, en distribuant aux deux observateurs pressentis des feuilles de définitions sur chacune d'entre elles, pour qu'ils puissent les consulter, en cas de doute, au moment de la classification.

Nous avons en cela essayé à la fois d'isoler les comportements à observer des autres comportements et de donner à notre processus de validation (voir plus loin) une source supplémentaire (la validation par les sujets eux-mêmes) de fiabilité.

4.3.5 Etapes du processus de recherche

Une recherche de cette nature oblige à ordonner toutes les activités dans le temps. Le temps écoulé entre la Mesure Initiale et la Mesure Finale fut de 17 mois. La première mesure a été réalisée en septembre 1998, c'est-à-dire avant d'initier le cours «ad hoc» et les ateliers de planification qui ont pris fin en décembre 1998. A la fin de l'année, chaque hôtel avait rédigé son propre Plan d'Activités pour 1999.

La mesure finale fut réalisée en janvier 2000, une fois que l'on fut en possession des résultats économiques de 1999.

Durant cette période, a eu lieu l'intervention du chercheur dans les entreprises. Ce qui lui a permis d'identifier les processus de changement et les relations entre les forces opposées au sein de l'équipe de direction (forces conservatrices et forces tournées vers le changement), relations indissolubles qui existent entre les systèmes de gestion stabilisateurs des entreprises participantes et les processus liés au changement.

Comme le montre le tableau 4.2., le processus de recherche a été divisé en quatre parties.

D'abord la **partie exploratoire** réalisée au mois d'août 1998 pour identifier la situation initiale des entreprises. Dans cette partie, on a cherché à identifier les grandes lignes de la stratégie des équipes dirigeantes ainsi que les points ou les thèmes qui les préoccupaient le plus à ce moment, et les domaines de connaissances en gestion qui, selon eux, avaient besoin d'être intégrés pour un meilleur exercice de leur tâche quotidienne.

ETAPES

	Exploratoire	Mesure Initiale	Traitement	Mesure Finale
Objectif	Obtenir information pour élaborer le questionnaire structuré No. 1	Obtenir information initiale de l'entreprise Observer la cohérence et la cohésion de l'équipe dirigeante	Aider à implanter une démarche d'élaboration d'un système de contrôle organisationnel et le mettre en place	Observer les effets obtenus en termes de cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante
Instruments de Mesure	Entretiens semi-dirigés	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire structuré No. 1 (élaboré avec les données obtenues lors de l'étape exploratoire) • Questionnaire Diagnostic No.2 	Pendant le cours "ad hoc" et l'intervention du chercheur en tant qu'expert: <ul style="list-style-type: none"> • Feuilles d'observation de l'expert et du dirigeant Pendant le "suivi" <ul style="list-style-type: none"> • Feuille anecdotique des incidents • Entretiens des dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire structuré No. 1 • Questionnaire Diagnostic No. 2
Information de base	Avoir une information préliminaire sur les systèmes de planification et contrôle qui existent dans les entreprises et sur l'importance que l'équipe dirigeant leur accorde	Identifier initialement: <ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes de planification et contrôle en place • Les thèmes managériaux d'intérêt majeur pour les dirigeants • Les domaines de connaissance de management où ils ont besoin de conseil • L'importance donnée au travail en équipe dans les activités de planification • La situation-diagnostic de l'entreprise • Le niveau de cohérence ou rupture dans l'équipe dirigeant 	Qualifier: Pendant le cours "ad hoc" et l'intervention de l'expert : <ul style="list-style-type: none"> • Le type d'intervention de l'expert • L'attitude du « top dirigeant » Pendant le "suivi" : <ul style="list-style-type: none"> • Les comportements des dirigeants au travail • L'opinion de l'équipe dirigeante 	Identifier finalement les résultats obtenus sur : <ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes de planification et contrôle • Les concepts et thèmes managériaux d'intérêt majeur pour les dirigeants • La situation –diagnostic de l'entreprise • Le niveau de cohérence ou rupture dans l'équipe dirigeante
Planning	Entretiens exploratoires: Août 1998	Application des questionnaires: Septembre 1998	Intervention: Fin Sept.99 Début : Dec.98 Observation: Sept.98-Août 99 Suivi: Janvier- Août 1999	Application des questionnaires: Septembre 1999

Tableau 4.2.: Planning des activités de la recherche

La collecte d'information fut obtenue par le biais d'entretiens individuels et de questionnaires faiblement structurés. Les observations et les entretiens réalisés fournirent l'information nécessaire à l'élaboration du questionnaire structuré qui fut utilisé dans l'étape suivante et à la planification du contenu du cours qui serait postérieurement offert aux hôteliers participants.

Le questionnaire faiblement structuré fut réalisé avec l'appui de deux «experts», professeurs du Groupe HEC, spécialistes de la direction d'entreprises familiales. La première version du questionnaire fut testée sur un échantillon de six dirigeants des hôtels participants, uniquement pour une vérification préliminaire de la compréhension des *termes* utilisés et des ajustements éventuels.

Une fois les corrections réalisées, le questionnaire fut appliqué à un échantillon de dix dirigeants des hôtels participants, afin de s'assurer de la compréhension des *questions* et de réunir l'information qui permette une structuration plus précise de certaines questions (voir annexe 1). Le questionnaire cherchait à répondre aux questions suivantes:

- Comment le dirigeant conduit-il son entreprise?
- Dans quelle mesure, l'équipe de direction peut-elle apporter son opinion sur les thèmes les plus importants qui affectent l'organisation?
- Existe-t-il une définition claire des fonctions et responsabilités au sein de l'équipe de direction ?
- Y a-t-il une délégation formelle des responsabilités?
- Dans quelle mesure les tâches sont-elles clairement allouées aux personnes qui peuvent les réaliser?
- Existe-t-il, dans chaque département, un certain «esprit d'équipe» ou environnement de travail particulière qui le distingue des autres départements?
- Jusqu'à quel point, l'équipe de direction connaît-elle les objectifs, activités et responsabilités qui lui sont allouées?
- Dans quelle mesure la vision et la stratégie de l'entreprise sont-elles issues des recommandations de l'équipe de direction et non pas uniquement du dirigeant-proprétaire?
- L'équipe de direction travaille-t-elle en harmonie, sans conflits?
- L'équipe de direction peut-elle identifier les problèmes d'organisation de l'entreprise?

- Les actions individuelles ou collectives sont-elles reliées entre elles et se renforcent-elles mutuellement? Autrement dit, le lien entre chaque action spécifique et le projet global est-il explicite?
- Les objectifs de l'organisation ont-ils un sens pour l'équipe de direction?
- Les dirigeants de l'entreprise travaillent-ils entre eux de façon efficiente?
- Existe-t-il un système d'information de gestion qui permette de corriger «sur le tas» les actions indésirables?
- Existe-t-il des instruments et indicateurs qui permettent d'évaluer la performance de l'équipe de direction et l'organisation?
- Quels sont les thèmes ou les points qui, en ce moment, préoccupent le plus le dirigeant de l'entreprise?
- Quels sont les domaines de connaissance de gestion dans lesquels les managers sont en situation de faiblesse ou de manque?

Les réponses obtenues nous ont permis de connaître, en premier lieu, la situation existante de l'équipe de direction et d'évaluer la compréhension des termes utilisés dans cette première version du questionnaire. Ces informations ont servi à élaborer le questionnaire structuré et à organiser le contenu du cours «ad hoc», comprenant les thèmes d'intérêt des dirigeants.

La première étape, la **mesure initiale**, a eu lieu durant les quinze premiers jours du mois de septembre 1998. L'objectif visé était d'apporter une réponse plus précise et quantifiable à chacune des questions suivantes:

- Quel était le degré de cohérence et de cohésion existant entre l'équipe de direction et le dirigeant-proprétaire?
- Quelles étaient les connaissances de gestions dont l'équipe de direction avait le plus besoin pour améliorer la réalisation de ses activités quotidiennes?
- Quels étaient les résultats actuels de l'activité de l'entreprise?

Le questionnaire structuré N° 1 (voir annexe 2) a été créé pour mesurer le degré de cohérence et de cohésion de l'équipe et définir les thèmes de gestion que les dirigeants considéraient les plus intéressants pour la réalisation de leur travail administratif. Il a été appliqué à 19 dirigeants (Directeur Général et directeurs) des trois hôtels participants. Huit questions mesurent la cohérence, sept évaluent la cohésion et une est consacrée aux thèmes de

gestion qui intéressaient le plus les participants. Son contenu spécifique est présenté dans la section des instruments de mesure.

La situation commerciale et financière fut évaluée à l'aide du questionnaire – diagnostic N° 2 de Michel Santi, professeur du Groupe HEC (voir annexe 3).

L'information collectée à l'aide des instruments précédents nous permet de:

- Estimer le degré de cohérence et de cohésion qui existait dans l'équipe de direction avant notre intervention
- Identifier le contenu du cours «ad hoc» qui serait proposé aux équipes de directions afin qu'elles puissent bénéficier de connaissances qui leur permettent une meilleure réflexion au moment d'élaborer leur plan annuel d'activités
- Evaluer la performance initiale économique et commerciale de l'entreprise.

La deuxième étape, l'**intervention (ou traitement)**, a commencé les quinze derniers jours du mois de septembre 98 et a pris fin en août 1999. Elle a suivi les étapes suivantes.

Au début du mois de septembre 1998, le chercheur a donné un cours collectif «ad hoc» à tous les dirigeants des hôtels participants sur les thèmes qu'ils avaient sollicités.

A partir d'octobre et jusqu'en décembre 1998, le chercheur est intervenu en réalisant un cours-atelier particulier, visant la maîtrise et l'application de démarches de planification stratégique et de management, pour chaque équipe de direction des hôtels participants. Cet atelier, en décembre 1998, devait amener chaque hôtel à élaborer un Plan d'Activités pour l'année 1999. Le plan incluait les objectifs stratégiques de l'entreprise et un Plan d'Action pour chaque dirigeant responsable.

Pendant toute l'année 1999, le chercheur a réalisé un suivi bimestriel, en visitant les hôtels et en tenant des réunions de travail avec les équipes de direction. Nous avons ainsi pu vérifier «in situ» les vicissitudes survenues pendant l'implantation du Plan d'Activités et orienter l'équipe sur les problèmes qui surgirent.

Chacune de ces étapes, même si elles sont restées largement fidèles à ce plan, ont subi les contingences du terrain. Cependant on peut en donner une description sommaire.

Le cours collectif «ad hoc» fut réalisé au mois de septembre 1998. Il durait 30 heures, réparties sur 10 jours à raison de trois heures par jour. On utilisait les installations de deux des hôtels participants et les Directeurs de chaque hôtel assistaient, accompagnés de leurs dirigeants subordonnés immédiats. Au total 19 dirigeants ont participé. Dans ce cours, les thèmes abordés furent : concepts basiques de gestion, marketing, qualité du service client,

ressource humaine et planification stratégique. Tous les assistants, disposèrent de matériel écrit relatif aux thèmes abordés. Comme nous l'avons indiqué, le cours fut réalisé, avec l'idée d'offrir initialement aux équipes de direction des hôtels, les connaissances de gestion qu'ils avaient eux-mêmes jugées nécessaires pour mieux réaliser leur travail de direction.

Une fois le cours «ad hoc» terminé, pendant les mois d'octobre et de novembre 1998, le chercheur a réalisé avec l'équipe de chaque hôtel, un cours-atelier spécifique sur la Planification Stratégique et la démarche OVAR. L'équipe de direction de chacun des hôtels recevait indépendamment des autres équipes, l'intervention du chercheur. Celle-ci durait environ 30 heures, réparties en dix sessions de 3 heures, pendant environ 20 jours. Sur les trois hôtels qui participèrent, seuls deux (comme nous l'avons indiqué plus haut) ont terminé l'atelier et réalisé leur Plan d'Activités pour l'année 1999. Le troisième a commencé, mais arrivé au deux tiers du travail de conceptualisation du Plan d'activité, le manque d'appui du Directeur Général et du propriétaire de l'entreprise a conduit le chercheur à suspendre son intervention.

Dans ce cours-atelier, les participants furent formés à l'usage de la méthodologie de Planification Stratégique (avec emphase sur l'usage de la Matrice SWOT) et de la démarche OVAR, pour aboutir, à l'élaboration d'un Plan Annuel d'Activités de l'entreprise pour 1999.

Durant la réalisation des ateliers, le chercheur est intervenu séparément dans chaque hôtel. La qualité de son cours ou de ses interventions en tant qu'expert pouvait varier en fonction de sa fatigue, de son environnement,... comme tout intervenant. Ceci qui pouvait cependant fausser l'homogénéité des conditions de l'étude.

De même, l'attitude des Directeurs Généraux pouvait avoir un impact fort à la fois sur la mise en place des démarches de gestion et sur la cohérence et la cohésion, à travers leur influence sur la participation de l'équipe dirigeante. Nous verrons plus loin que ces deux biais constituent en fait nos variables modératrices.

Pour faire face à ces deux biais (attitude du chercheur et du Directeur Général) liés au protocole même de l'intervention, nous avons décidé d'établir un système d'observation directe de ces deux facteurs pour assurer la comparabilité des résultats.

L'observation de la conduite du chercheur et de celle du dirigeant de l'hôtel ont été réalisées avec la participation de deux étudiants de maîtrise qui évaluaient le degré d'exécution des attitudes et des comportements suivants:

- Pour le chercheur: participatif, réceptif, sensible aux situations d'apprentissage, sensible aux gens, activateur, catalyseur, emphatique, efficace, et rigoureux dans l'application de l'approche OVAR.
- Pour le dirigeant d'hôtel: démocratique, esprit ouvert, autocritique, concret, abstrait, sensible aux situations et aux personnes, compréhensif envers les erreurs des subordonnés, prospectif, rétrospectif et «fair play».

Lors des sessions du cours-atelier, les observateurs (les deux étudiants) réalisaient simultanément leurs observations en se maintenant à une distance approximative de 3,5 mètres. Les cours avaient lieu dans des salles carrées, d'une superficie d'environ 50 mètres carrés (6 x 8 mètres). Pour s'assurer la participation des membres de l'équipe de direction, les sessions se tenaient autour d'une grande table de travail en forme de «fer à cheval». Le chercheur réalisait son intervention en expliquant les théories correspondantes à la planification stratégique et à la démarche OVAR. Il se déplaçait toujours, face au public, à l'intérieur du «fer à cheval» de la table de travail. Au cours de sa présentation, il utilisait le matériel suivant: un projecteur LCD, un écran, un tableau, un paperboard. Les observateurs assistaient comme n'importe quel invité additionnel. Ils s'asseyaient en se mélangeant aux membres de l'équipe de direction, mais évitaient de participer aux discussions. Ils ne pouvaient pas non plus manifester de sympathie ou de contrariété envers les interventions des participants.

L'objectif du suivi bimestriel réalisé par le chercheur en 1999, était l'identification des problèmes les plus communs, rencontrés par les dirigeants dans l'exécution de leurs plans de travail et, en cas de besoin, l'apport d'une proposition de solution. Les visites sur rendez-vous se concrétisaient en réunions de travail avec l'équipe de direction. Il a été réalisé au total 12 réunions (6 pour chaque hôtel) qui duraient environ 3 heures. On y traitait les problèmes de la mise en œuvre et du suivi du plan. Le chercheur tenait un registre anecdotique des aspects pertinents de chaque réunion, qui, selon lui, étaient liés au thème de recherche. Toutefois, le chercheur a dû consacrer 10 heures additionnelles à la réalisation de certaines interventions personnalisées, qui avaient été sollicitées par les dirigeants d'un des hôtels participants.

La dernière étape ou **mesure finale** eut lieu en janvier 2000. On y appliquait les mêmes instruments de collecte d'information que ceux qui furent appliqués dans l'étape de la mesure préliminaire: le questionnaire structuré sur la cohérence et la cohésion et le questionnaire-diagnostic de Michel Santi. L'objectif principal de cette étape était la vérification des changements qui avaient pu survenir lors de l'intervention du chercheur dans un des aspects suivants:

- Les niveaux de cohésion et cohérence dans l'équipe de direction
- Les résultats économiques et commerciaux de l'entreprise
- L'évolution des préoccupations de gestions des dirigeants

Répetons encore qu'au vu du peu de littérature existante sur le thème de la cohérence et la cohésion, appliquée au domaine de l'entreprise et la taille réduite de l'échantillon des entreprises participantes, cette recherche devant être considérée comme exploratoire, le chercheur ne prétend pas «démontrer» la relation qui existe entre les variables ici exposées. Il cherche plutôt à identifier et à comprendre la façon dont les facteurs internes de l'organisation (comportement des acteurs, leur personnalité) affectent les systèmes formels de gestion, lors de leur mise en place et finalement, expliquent les résultats obtenus.

La recherche cherche à souligner les variations provoquées par l'implantation d'un système formel de gestion, sur la cohérence et la cohésion des équipes de direction de trois entreprises familiales dédiées à l'hôtellerie. Elle étudie aussi l'évolution des priorités de l'équipe de direction sur quelques aspects fondamentaux de gestion d'entreprise. Finalement et de façon générale, est analysé l'impact qui peut exister sur les résultats économiques et commerciaux de l'entreprise.

La nature de cette recherche a permis la participation directe du chercheur dans les processus de décision inter groupaux qui ont eu lieu dans l'entreprise. Celui-ci avait ainsi, la possibilité d'observer les comportements et attitudes des acteurs, de participer aux activités relatives à l'implantation du système formalisé de gestion et de se sensibiliser aux éléments du contexte qui, d'une manière ou d'une autre, affectaient le processus.

Nous avons pu combiner un schéma quasi-expérimental qui, traditionnellement, utilise des données quantitatives, à d'autres techniques comme par exemple, l'observation participante et l'étude de cas, propre aux recherches de type qualitatif.

4.4 VARIABLES DE L'ETUDE

Bien que cette étude utilise un schéma quasi expérimental, nous y avons inclus trois types de variables: indépendante, dépendante et modératrice.

Au risque de paraître répétitif, vu la diversité des variables considérées dans cette étude, procédons à une revue rapide de ces concepts pour faciliter la compréhension de notre démarche.

La variable indépendante est censée influencer positivement ou négativement la variable dépendante. Ce qui signifie que lorsque que la variable indépendante est présente, la

variable dépendante l'est aussi et chaque unité de croissance de la variable indépendante provoquera aussi une croissance ou décroissance de la variable dépendante.

La variable dépendante est celle qui intéresse le plus le chercheur et son niveau dépend directement de la variable indépendante. L'intérêt du chercheur est centré sur la quantification et la mesure de la variable dépendante, ainsi que de toute autre variable pouvant influencer celle-ci. Nous signalons, ainsi que le fait Sekaran (1992) que *«dans une étude, il est possible d'avoir plus d'une variable dépendante. Par exemple, il y a toujours une relation entre la qualité et le volume des résultats, entre la réduction des coûts de production et la satisfaction du client... Dans ces cas-là, le gestionnaire cherchera à connaître les facteurs qui influencent toutes les variables dépendantes d'intérêt et la façon dont certains facteurs pourraient affecter les différentes variables dépendantes»* (p. 67).

Une variable modératrice est dotée d'un grand effet contingent sur la relation qui peut exister entre la variable indépendante et la variable dépendante. Afin d'illustrer le cas d'une variable modératrice, nous présentons l'exemple de Sekaran (1992, p. 69): *«Une théorie émergente signale la diversité de la force de travail qui, pense-t-on, existera dans le futur (y compris les origines ethniques, la race et la nationalité) et contribuera sérieusement à l'efficacité organisationnelle, car chaque groupe apportera des habilités et compétences particulières au lieu de travail. On ne pourra, pourtant, atteindre cette synergie, que si les gestionnaires savent comment exploiter les talents particuliers des divers groupes de travail. Dans ce scénario, l'efficacité organisationnelle est la **variable dépendante**. Elle est positivement influencée par la diversité de la force de travail, qui est la **variable indépendante**. Toutefois, pour pouvoir profiter de ce potentiel, les gestionnaires devront savoir comment animer et coordonner les talents des différents groupes pour faire fonctionner les choses. S'ils ne le font pas, la synergie se perdra. Pour exprimer cette idée d'une autre façon, disons que dans la recherche de solution aux problèmes visant à augmenter l'efficacité organisationnelle, l'utilisation effective des différents talents, perspectives et capacités éclectiques est contingente [ou fortement influencée] par rapport à l'habileté des gestionnaires qui agissent comme catalyseur. Ainsi, l'expertise de gestion devient une **variable modératrice**. Cette relation est représentée dans la figure suivante »*

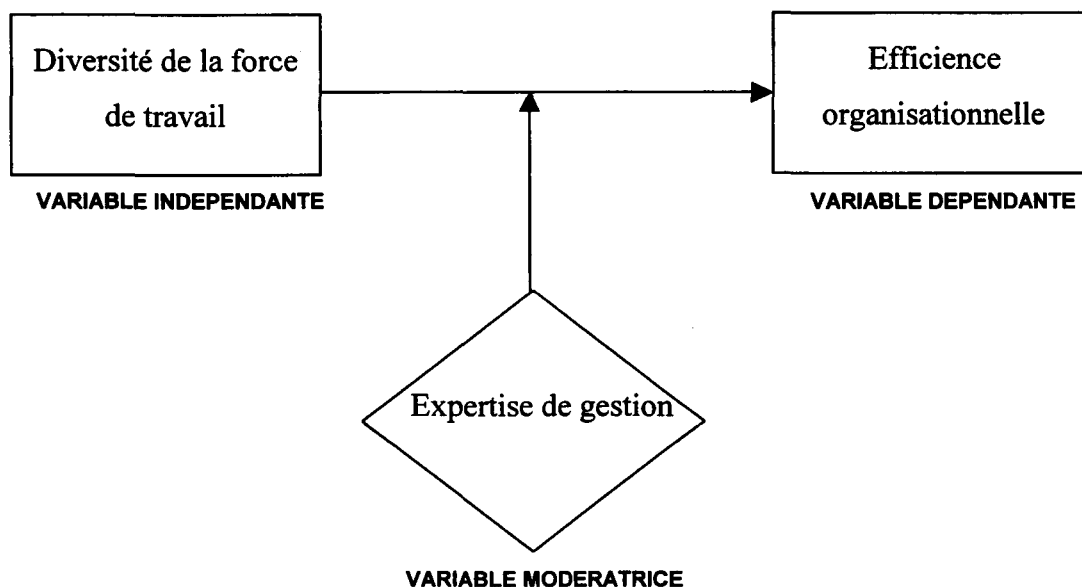


Figure 4.1 : Diagramme de relation entre les variables

Source : Extrait de *Research Methods for Business. A Skill- Building Approach*, de Uma Sekaran, (1992) p. 69

«...Chaque fois que la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante devient contingente ou dépendante d'une autre variable, on dit que la troisième variable a un effet modérateur sur la relation qui existe entre les variables indépendantes et dépendantes. La variable qui modère la relation est connue comme variable modératrice» (pp. 67-68).

Appliqué à notre recherche, cela donne:

- **Variable indépendante:** implantation dans les entreprises participantes d'un système formel de gestion fondé sur la Planification Stratégique et la démarche OVAR.
- **Variabes modératrices:**
 - ❖ Le comportement du chercheur, réalisant des activités d'enseignement et d'accompagnement concernant certains sujets spécifiques de gestion durant la conceptualisation et l'implantation d'un système formalisé de gestion.

- ❖ Le comportement du dirigeant de l'entreprise envers l'équipe de direction pendant le processus de conceptualisation et l'implantation du système formalisé de gestion
- **Variables dépendantes:**
 - ❖ La cohérence et la cohésion des équipes de directions
 - ❖ Les performances économiques et commerciales de l'entreprise

4.4.1 Définition opérationnelle des variables

4.4.1.1 La variable indépendante: l'implantation d'un système formalisé de gestion

Le système formalisé de gestion est un Plan d'Activités de l'année 1999, que l'entreprise a réalisé et construit avec la participation conjointe de toute l'équipe de direction de l'entreprise.

Les parties qui le composent sont :

- Résumé général,
- Mission de l'entreprise,
- Diagnostic Stratégique de la Situation,
- Objectifs,
- Actions Stratégiques,
- Grilles OVAR,
- Plan d'Actions pour chaque Responsables

4.4.1.2 Les variables modératrices: comportement du dirigeant et du chercheur

- *Le comportement du dirigeant* se réfère à la conduite et aux attitudes manifestées par le plus haut dirigeant de l'entreprise pendant sa participation au cours «ad hoc» et durant les sessions d'intervention collectives, avec son groupe de travail pour l'élaboration du Plan d'Activités de l'entreprise de l'année 1999. Ces aspects relèvent en particulier de l'ouverture dont il fait preuve, de son degré d'efficacité dans l'usage de nouvelles idées ou de démarches de gestion qui puissent améliorer sa gestion, de sa sensibilité au facteur humain, de sa capacité à être autocritique

dans ses actes et de son soutien à la participation de ses collaborateurs pour trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise.

Issus d'entretiens avec les professeurs du Groupe HEC ayant mis au point la démarche OVAR, nous distinguons onze types de conduite caractérisant les dirigeants.

Ces conduites peuvent affecter sérieusement la performance et l'implication des membres dans l'équipe dirigeante. Ces comportements sont :

- ❖ **Démocratique.**- Le dirigeant présente cette caractéristique lorsqu'il permet et incite la participation de tout le personnel; il évite de réprimer les interventions de ses subordonnées et il est capable d'écouter des opinions contraires, sans se fâcher contre ceux qui les émettent.
- ❖ **Ouvert à l'apprentissage.**- On discerne cette particularité chez le dirigeant, lorsqu'il est capable de se surprendre et se s'enthousiasmer pour de nouvelles choses ; il s'interroge toujours pour mieux comprendre le problème ou les possibles solutions et reste ouvert à de nouvelles idées ou perceptions du problème.
- ❖ **Autocritique.**- Le dirigeant manifeste cette attitude lorsqu'il est disposé à mettre en question ses propres opinions; il accepte qu'il peut se tromper dans une décision ou une action et c'est dans cet esprit qu'il demande: Et vous, qu'en pensez-vous?
- ❖ **Concret.**- Le dirigeant affiche cette conduite lorsqu'il est capable de traduire ses intentions stratégiques en actions concrètes; c'est-à-dire, il met en œuvre ses idées, il ne reste pas dans la vacuité ou dans le vague.
- ❖ **Abstrait.**- Cette conduite se développe quand le dirigeant est capable de prendre du recul envers la quotidienneté, et de s'éloigner mentalement de la situation actuelle, pour élucider de nouvelles options et concevoir de nouvelles solutions ingénieuses aux problèmes présentés.
- ❖ **Sensible aux situations.**- On reconnaît la sensibilité aux situations du dirigeant, lorsqu'il peut cerner l'aspect essentiel et non explicite d'un problème, «il sent» la situation et peut établir des connexions entre les éléments de situations, que les autres membres du groupe ne perçoivent pas; c'est-à-dire, il perçoit avec clarté la situation et précise les différences entre causes et effets (maladie et symptôme).

- ❖ Sensible aux personnes.- Le dirigeant possède cette sensibilité lorsqu'il attache une grande valeur au facteur humain de l'entreprise; il est capable de sentir ou de comprendre ce que les gens veulent dire, à travers leurs paroles ou leurs actes et adopte un comportement bien adapté à ses subordonnés.
 - ❖ Compréhensif envers les erreurs de ses subordonnés.- Un dirigeant reflète cette conduite, lorsqu'il reconnaît le droit à l'erreur des employés durant leur processus d'apprentissage; et quand ils commettent une erreur, il se préoccupe davantage de l'apprentissage des gens que de leur punition.
 - ❖ Prospectif.- Un dirigeant est prospectif lorsqu'il sait anticiper et prendre du recul par rapport aux problèmes actuels et peut amplifier sa vision pour contempler les événements actuels et leurs futures conséquences.
 - ❖ Rétrospectif.- Un dirigeant reflète cette qualité, lorsqu'il a conscience de ses actions passées dans la mise en œuvre de ses actions actuelles.
 - ❖ «Fair play».- Le dirigeant est considéré «fair play» lorsqu'il respecte et s'adapte aux règles du jeu groupal et ne tire pas profit des avantages de sa position dans les réunions; il ne prétend pas utiliser la situation ou la méthodologie de travail pour faire passer ses idées en douce ou de façon frauduleuse à ses subordonnés.
- *Le comportement du chercheur est évalué sur l'enseignement qu'il donne durant le cours «ad hoc» aux dirigeants des hôtels participants, sous forme collective et particulière et sur l'accompagnement des équipes de direction lorsque celles-ci élaborent le Plan d'Activités 1999 de leur entreprise.*

Nous avons identifié, à travers la littérature de gestion et grâce aux conseils des spécialistes de la démarche OVAR, onze attitudes différentes que peut adopter le chercheur et dont on essaiera d'analyser les conséquences sur la relation entre la variable dépendante et les variables dépendantes :

- ❖ Participatif.- Un chercheur présente cette qualité s'il encourage la participation de tous les membres du groupe de travail, respecte les points de vue de chaque participant, est impartial envers les points de vue émis (indépendamment du niveau hiérarchique de la personne qui les émet) et favorise et/ou crée des espaces de temps pour permettre aux gens de s'exprimer.
- ❖ Réceptif.- On considère qu'un chercheur est réceptif s'il démontre un intérêt réel pour écouter différentes idées, lorsqu'il essaie de comprendre de nouvelles approches du

problème, qu'il accepte des points de vue différents sur une situation déterminée et qu'il est capable de lire entre les lignes les messages occultes de l'auditoire.

- ❖ **Sensible aux situations.**- Le chercheur démontre cette conduite lorsqu'il est capable de «sentir» les situations vécues par l'entreprise, d'établir des connexions compréhensibles entre les divers éléments d'une situation que les autres membres du groupe n'avaient pas captés et qu'il perçoit avec clarté la situation: il précise les différences entre causes et résultats.
- ❖ **Sensible aux personnes.**- Le chercheur possède cette sensibilité lorsqu'il est capable de sentir et/ou d'appréhender les gens, de respecter les limites des participants et ne se désespère pas face à des sujets de comportement difficile ou atypique
- ❖ **Activateur.**- Le chercheur affiche cette caractéristique quant il expose le thème qu'il va initialement développer, de façon à susciter un grand intérêt, il rétroalimente positivement toutes les interventions, il s'abstient de commentaires blessants sur une intervention, il gère efficacement la bonne humeur, il ne force pas les participants à exprimer des réponses douloureuses et finalement, il favorise la participation individuelle et collective.
- ❖ **Catalyseur.**- Cette particularité est caractérisée par le fait d'être prudent et aimable pour solliciter les participations, d'avoir la faculté de canaliser la discussion des points de vue des participants, afin d'arriver à une meilleure analyse de la situation et être capable de cerner des points-clés pour apporter une solution au problème de chacune des positions représentées.
- ❖ **Empathique.**- Il doit aimer travailler avec les autres et les autres doivent aimer travailler avec lui ; il doit sentir un véritable intérêt pour connaître les problèmes exposés et aider à les résoudre, avoir la faculté d'abolir les barrières ou protections psychologiques des participants, en les animant à participer.
- ❖ **Pédagogue.**- On peut considérer que le chercheur a un comportement pédagogue lorsqu'il structure sa présentation orale et/ou écrite de façon logique et facile d'apprendre, qu'il donne des exemples et conçoit clairement les concepts, qu'il paraphrase un problème difficile pour le simplifier. Il est pédagogue lorsqu'il vérifie que les concepts sont bien compris par tous les membres du groupe, qu'il évite de se laisser entraîner par ceux qui ont compris rapidement et qu'il a recours à l'analogie ou la métaphore pour illustrer, de façon indirecte, les conduites qu'il désire éviter ou bien développer chez les participants.

- ❖ **Efficace.**- On reconnaît l'efficacité du chercheur, à sa capacité de synthétiser des idées et de les orienter vers l'accomplissement d'objectifs, à la façon d'éviter qu'un point essentiel reste vague, de dominer l'usage correct du temps dans les activités alloués, de formaliser les résultats de la démarche OVAR après un temps prudent de discussion (2hrs), de façon à créer une première version qui permette au groupe d'avancer et d'améliorer les versions des étapes successives.
- ❖ **Rigoureux dans l'application de la démarche OVAR.**- Cela signifie que le chercheur respecte strictement la séquence des étapes de la démarche OVAR, tout en accordant une marge de flexibilité à son application pratique.
- ❖ **Conciliateur.**- Cette qualité réside dans la faculté qu'a le chercheur de modifier des comportements indésirables car contre-productifs chez quelques membres du groupe grâce à l'emploi d'un certain type de feed back. Il a, pour cela, recours aux exemples, analogies et métaphores qui illustrent d'une forme indirecte, la (les) conduite(s) qu'il souhaite soit éviter, soit développer.

Il est important de signaler que l'identification et la définition des conduites précédemment établies qui définissent l'attitude du dirigeant et l'accomplissement du rôle du chercheur, sont le fruit des apports précieux de Michel Fiol et de Hugues Jordan. Leur expérience de l'usage de la démarche OVAR, leur donne la faculté d'identifier les conduites ou attitudes, du dirigeant ou du consultant, qui contribuent à faciliter la participation et l'implication d'une équipe de direction dans une entreprise.

4.4.1.3 Les variables dépendantes

- *La cohérence* de l'équipe de direction est la façon dont les divers membres d'une organisation s'articulent logiquement, leur permettant de se soutenir et de se renforcer mutuellement, dans l'accomplissement d'un objectif global à travers la réalisation de leurs objectifs spécifiques.
- *La cohésion* de l'équipe de direction est le degré d'adhésion ou d'identification des membres du groupe à une idée commune, un idéal des valeurs partagées qui crée une condition d'entraide émotionnelle volontaire et qui leur permet de faire face collectivement aux situations.
- *La performance économique et commerciale* de l'entreprise est relative à la croissance du chiffre d'affaires, la croissance des bénéfices avant impôts et le taux d'occupation de l'hôtel.

4.4.2 La mesure des variables

Nous exposerons à présent les modalités diverses qui ont été utilisées pour mesurer les différentes variables de cette étude.

4.4.2.1 Mesure de la variable indépendante

- La mise en place du système formalisé de gestion a été évaluée du mois de janvier au mois de décembre 1999, sur la base de l'existence et l'application du Plan d'Activités 1999 de l'entreprise. Nous avons pu éviter le risque d'une application uniquement de façade grâce à notre présence longue au sein de chaque entreprise observée.

4.4.2.2 Mesure des variables modératrices

- *L'attitude du dirigeant* envers le groupe dirigeant a été évaluée par la somme des évaluations obtenues sur chaque type de comportement évoqué plus haut. Chacun des observateurs affectait une note entre 1 et 5 à chacun de ces comportements (démocratique, auto-critique etc...). Etaient alors calculées la moyenne des deux notes, puis la somme des onze moyennes pour obtenir la mesure de cette variable modératrice. Cette somme est effectuée car nous estimons que les onze comportements ne sont pas exclusifs les uns des autres mais qu'au contraire, ils sont complémentaires. Ce faisant, l'attitude générale du dirigeant est un ensemble, un «mix» de ces onze comportements.

Nous avons bien conscience de la «fragilité» de cette méthode d'évaluation, fragilité due en particulier à la forte subjectivité des critères et des évaluations par les observateurs, à l'homogénéisation et à la substituabilité des facteurs qu'implique la somme,... Cette variable n'étant apparue à nos yeux qu'au cours de la recherche et cette dernière étant avant tout exploratoire, nous nous contenterons ici de la tendance qu'offre notre mesure toute approximative.

- *L'intervention du chercheur*, dans le cadre de l'enseignement et comme consultant du groupe, a été évaluée comme l'a été l'attitude du dirigeant mais à partir des onze comportements se rapportant à son activité. Les mêmes remarques s'appliquent à cette mesure.

4.4.2.3 Mesure des variables dépendantes

- *La cohérence* de l'équipe de direction a été évaluée sur la moyenne des points obtenus sur une échelle de Likert modifiée de 6 points, sur les 8 items du questionnaire structuré N°1 et sur la base de la réalisation des grilles OVAR.
- On a mesuré *la cohésion* de l'équipe de direction sur la moyenne des points obtenus dans 7 items, sur une échelle de Likert modifiée de 6 points, du questionnaire structuré N° 1 appliqué à l'équipe de direction.
- *La performance économique et commerciale* de l'entreprise a été évaluée sur l'information obtenue sur le chiffre d'affaires, la croissance du résultat avant impôts et le taux d'occupation, que l'on obtint grâce au questionnaire diagnostic N° 2 de Michel Santi.

4.5 POPULATION ET UNITES D'ETUDE

L'étude a été menée dans la ville de Mérida, capitale de l'état du Yucatan, dans le sud-est du Mexique pendant une période allant du mois d'août 1998 jusqu'au début du mois de janvier 2000. A cette époque la ville de Mérida, comprenait 80 hôtels classés, dont 38 catalogués dans la catégorie deux et trois étoiles, n'appartenant à aucune chaîne hôtelière nationale ou internationale.

Catégorie	Nombre d'établissements	Chambres
5 étoiles	7	1401
4 étoiles	13	1093
3 étoiles	20	721
2 étoiles	18	672
1 étoile	22	599
s/c	41	797
Total	121	5283

Tableau 4.3. : Classification des hôtels par catégorie dans la ville de Mérida en 2000.

Source: INEGI. *Annuaire Statistique 2001 de l'État du Yucatan.*

Ce genre d'hôtels représente approximativement 50 % de l'offre touristique de la ville de Mérida. La majorité d'entre eux, situés dans la zone centre de la ville, ont en moyenne 30 chambres. Ces établissements appaurent avec la croissance naturelle de la ville et se transmirent de génération en génération, par héritage ou par transmission du bien, d'une famille à l'autre. Leur principal avantage compétitif réside dans la proximité du centre historique de la ville. Cependant, bon nombre d'entre eux, à cause de leur faible capacité de gestion, ont vu leur qualité se dégrader jusqu'à se convertir en hôtel de basse catégorie.

La majorité de ces hôtels, sont situés dans des maisons de style colonial et la plupart d'entre eux n'ont pas réalisé la maintenance nécessaire du bâtiment. Certains ont bénéficié d'un programme parrainé par la mairie de la ville, pour refaire les façades des édifices du centre historique de la ville. Mais ces frais de ravalement de façades sont partagés entre le propriétaire et le gouvernement de l'Etat du Yucatan, certains hôteliers ont donc refusé d'y participer, considérant que le gouvernement devait absorber la totalité des coûts puisqu'il s'agissait d'un projet en bénéfice de la ville.

Actuellement, trois grands positionnements commerciaux existent:

- une première catégorie d'hôtels s'est confinée à sa catégorie de deux ou trois étoiles, en s'évertuant de remplir les conditions requises dans cette catégorie, dans des bâtiments modernes et fonctionnels;
- un autre groupe s'est décidé à récupérer l'ancienne image de la maison coloniale dans laquelle ils sont installés, bien que les chambres ne réunissent pas tous les services des hôtels de deux ou trois étoiles. Mais la propreté relative et l'environnement, leur confèrent un «plus» aux yeux du tourisme européen qui cherche une formule différente de celle que l'hôtellerie moderne peut leur offrir;
- et enfin, les hôtels, toujours situés dans de ravissantes maisons coloniales, qui se sont dégradés jusqu'à devenir des hôtels de basse catégorie, situés vers les zones proches du marché municipal.

Dans cette étude, les trois hôtels appartiennent à la première catégorie citée. Ils ont tous une gestion familiale et une structure de gestion définie, comprenant un Directeur ou un Directeur Général et un minimum de trois subordonnés immédiats, ayant un statut de Directeurs de départements ou de Directeurs de secteur.

Au début de la recherche, tous les hôtels avaient pour seul instrument de gestion, un budget de chiffre d'affaires annuel.

4.6 LE CHERCHEUR ET LES OBSERVATEURS

Par souci d'objectivation de tous les facteurs impliqués, il nous semble nécessaire de présenter maintenant les caractéristiques principales du chercheur et des observateurs.

4.6.1 Le chercheur

C'est un homme de 49 ans, qui a réalisé des études d'Ingénieur Industriel en Production. Il possède une maîtrise en Sciences de l'Education et réalise un doctorat de gestion. Il a été professeur de l'enseignement supérieur pendant 24 ans et il est consultant d'entreprise, dans les domaines de la Planification Stratégique, de la Motivation, du Leadership et de la Qualité de Service. Il a réalisé certaines recherches expérimentales et descriptives et a participé à plusieurs cours sur la démarche OVAR donnés par des professeurs du Groupe HEC.

Pendant 4 ans et jusqu'en 1993, il fut Secrétaire d'Etat au Tourisme, de l'Etat de Quintana Roo. Il a ensuite assumé la charge de Secrétaire Technique du Cabinet du Gouverneur et de Secrétaire Général du Gouvernement. Actuellement, il est Secrétaire des Finances de l'Etat de Quintana Roo.

Cette présentation vise à prévenir le lecteur des éventuels biais que la personne du chercheur, ou plutôt son histoire et son statut pourraient engendrer. Il faudrait pour atteindre la rigueur absolue, effectuer une analyse des conséquences possibles de la personnalité d'un chercheur sur sa recherche. Un bon exemple en sociologie de cet impératif peut être trouvée dans la «socioanalyse» à laquelle se force Bourdieu (2001) dans son dernier livre. Peut-être faudrait-il adapter cette démarche aux sciences de gestion et forcer les chercheurs à effectuer une «managérialo-analyse»... Quoiqu'il en soit, le travail d'objectivation des propres biais du chercheur impliquerait une analyse trop longue pour trouver sa place dans un travail de thèse. Il est peut-être le travail d'une vie entière, celle du chercheur. Nous laisserons donc au lecteur la responsabilité d'interpréter les résultats en fonction de la représentation qu'il se fera de ces biais possibles.

4.6.2 Les observateurs et l'auxiliaire de recherche

Il s'agit de deux jeunes femmes, de 27 et 28 ans, qui sont licenciées en gestion d'entreprise et venaient, au moment de la recherche de finir leurs études de maîtrise en sciences de gestion. Elles ont joué le rôle d'assistantes de recherche et ont été formées comme observatrices, par un cours d'observation directe de la conduite qui a duré 30 heures.

L'auxiliaire de recherche, est une femme de 33 ans. Elle est professeur de gestion et possède une maîtrise en Ingénierie Industrielle. Au moment de la recherche, elle réalisait des activités d'enseignement et de recherche. Son rôle a été de saisir informatiquement les données des questionnaires. Son travail a consisté à faire tous les calculs requis par la recherche et à vérifier la fiabilité des données et des résultats.

4.7 INSTRUMENTS DE MESURE

Les instruments de mesure utilisés dans la collecte d'information sont très variés. Nous avons eu recours à l'enregistrement sonore sur bandes magnétiques, aux questionnaires de faible et moyenne structuration, aux feuilles d'observation directe de conduite et aux feuilles d'enregistrements d'incidents utilisées par le chercheur durant son observation-participante.

4.7.1 Instrument pour mesurer la variable indépendante

Le système formel de gestion a été évalué grâce au Plan d'Activités 1999 rédigé par chaque hôtel. Comme on l'a vu plus haut, il incluait les rubriques suivantes: Résumé Général, Mission de l'Entreprise, Diagnostic Stratégique, Objectifs Stratégiques, Actions Stratégiques, Grilles OVAR et Plans d'Actions pour tous les responsables. Dans l'application de ce plan, l'équipe de direction devait remplir au moins 90 % des objectifs qui étaient établis.

L'implantation du plan a été jugée par un suivi bimestriel et des réunions de travail servant à évaluer son avance, durant l'année 1999, dans chacun des hôtels.

4.7.2 Instruments pour la mesure des variables modératrices

L'évaluation des comportements du dirigeant et du chercheur est fondée sur 22 items (onze chacun, voir plus haut), structurés sur une échelle de 5 points, puis imprimés sur des feuilles d'observation directe de conduite utilisées par les observateurs (voir en annexe 4 les feuilles d'observation)

On peut constater que les feuilles d'observations comprennent un matériel destiné à aider les observateurs. Il s'agit de feuilles de vérification où l'on définit, opérationnellement parlant, les conduites des acteurs concernés.

D'autre part, le chercheur prenait sur des feuilles blanches, des notes, sur les actions des dirigeants qui, selon lui, affectaient le processus de mise en oeuvre. Ceci eu lieu pendant le cours-atelier ou bien pendant les sessions de suivi bimestriel.

4.7.3 Instruments pour la mesure des variables dépendantes

La cohérence et la cohésion de l'équipe dirigeante est jugée sur 15 items, (huit pour la cohérence et sept pour la cohésion), eux-mêmes évalués sur l'échelle de Likert modifiée de six points. La plus faible valeur de cette échelle est d'un point (la personne interrogée manifeste un désaccord total avec l'affirmation de l'item) et la plus haute est de six points (accord total avec l'affirmation). Si l'affirmation ne peut être interprétée dans le contexte de l'entreprise, la personne interrogée a la possibilité de le signaler grâce à l'option «Non Pertinente», sans valeur numérique (Voir le questionnaire N° 1 dans l'annexe 2)

La cohérence fut mesurée par les réponses des personnes aux sept affirmations suivantes:

- **Mon secteur de responsabilité est clairement délimité, par rapport à celui de mes collègues**
- **Cette année, mon supérieur m'a parfaitement expliqué la façon dont mes objectifs personnels sont impliqués dans la politique générale de notre entreprise**
- **Il existe, dans l'entreprise, une délégation formelle de responsabilités**
- **Les tâches sont allouées clairement aux personnes correspondantes**
- **Mes ressources sont explicitement définies par rapport à celles de mes collègues**
- **Tous les membres de l'équipe de direction connaissent leurs objectifs, ainsi que les activités et responsabilités qui leur sont allouées**
- **Les membres de l'équipe de direction travaillent conjointement de façon efficace**
- **Il existe un document qui établit clairement les fonctions et responsabilités des membres de l'équipe dirigeante?**

La cohésion dans l'équipe de direction a été évaluée à partir des réponses des personnes aux sept affirmations suivantes:

- **Les membres de l'équipe de direction de l'hôtel donnent leur opinion sur les thèmes les plus importants qui affectent l'organisation**
- **La vision ou perception que les membres de l'équipe de direction ont de l'entreprise est le résultat de leur implication ou participation aux thèmes qui touchent à la vie de l'entreprise**

- **L'équipe de direction travaille en harmonie et assume collectivement ses responsabilités**
- **Je constate en permanence que mon supérieur essaie de m'impliquer à la vie de notre entreprise**
- **J'ai eu l'occasion de participer avec mes collègues à un projet dont nous assumions collectivement la responsabilité**
- **Les objectifs de l'organisation font sens pour les membres de l'équipe de direction**
- **Dans mon travail, j'apprécie l'existence d'activités communes avec mes collègues**

Les résultats commerciaux et financiers de l'entreprise ont été, initialement et postérieurement évalués, par le questionnaire-diagnostic N° 2.

4.8 PROCÉDE DE COLLECTE DE DONNÉES

Après avoir défini la méthodologie (recherche-action), la méthode (quasi-expérimentale), les variables et les instruments de mesure, nous souhaitons maintenant exposer les règles pratiques que nous nous sommes imposées, concernant la collecte des différentes informations.

4.8.1 L'étape exploratoire

Cette catégorie abrite les données correspondantes à l'étape exploratoire. Le premier questionnaire, non structuré, était formé de questions ouvertes sur les thèmes généraux de la gestion de l'entreprise. Chaque questionnaire était personnellement appliqué par le chercheur, à un échantillon de six dirigeants, appartenant aux différents hôtels participants. Le but de cette étape fut d'identifier les problèmes de compréhension du questionnaire. Les questions étaient posées à l'exécutif et en fonction de la réponse obtenue, le chercheur vérifiait si la question avait été bien comprise ou pas, le chercheur paraphrasait la question sous d'autres formes, jusqu'à obtenir une compréhension totale. Les entretiens ont été enregistrés sur bandes magnétiques audio.

4.8.2 Avant l'intervention du chercheur

Après la conclusion de l'étape exploratoire, le chercheur appliquait au groupe, le questionnaire structuré qui permettrait de mesurer le niveau initial de cohérence et de cohésion de l'équipe de direction. Toute l'équipe de direction a été réunie, dans un salon

d'hôtel et l'application a duré environ 30 minutes. Anticipant le fait que la présence des propriétaires de l'entreprise puisse inhiber les réponses des dirigeants, on indiquait à l'assistance que l'information obtenue serait traitée confidentiellement par le chercheur et l'auxiliaire de recherche et n'avait pour seul but que les fins exclusives de la recherche. Cette auxiliaire de recherche a été chargée de la saisie et du traitement statistique des résultats

Dans l'étape exploratoire, était effectuée, la première application du questionnaire diagnostique N° 2 de M. Santi. Le chercheur se chargeait de cette application, en remettant le questionnaire au gestionnaire de chaque hôtel, pour qu'il le lui rende dans les 15 jours suivants. Postérieurement, chaque gestionnaire devait se réunir avec les départements concernés, pour obtenir l'information, qui leur permettrait de répondre à toutes les questions posées.

4.8.3 Pendant l'intervention

Cette section concerne les données enregistrées pendant le processus d'implantation des systèmes formalisés de gestion. On y trouve deux types de données différentes: celles, rapportées par les observateurs, qui correspondent au comportement du chercheur et du dirigeant pendant les sessions conjointes avec l'équipe de direction; et les rapports anecdotiques du chercheur durant le processus de conceptualisation du Plan d'Activités, les réunions de travail et de suivi bimestriel réalisés dans chaque hôtel.

Le processus de collecte de données employé par les observateurs, était le suivant: les observateurs arrivaient, dans le salon où se tenait le cours-atelier, cinq minutes avant le commencement du cours et prenaient place entre les participants de l'équipe de direction. Les observations ont eu lieu de façon indépendante. A la fin de chaque session, les observateurs allouaient une note (comme il a été décrit plus haut) à la conduite du chercheur et du dirigeant.

Durant cette étape, le chercheur, quant à lui, réalisait des observations qu'il annotait et enregistrait sur des feuilles blanches à la fin de chaque session. Ces commentaires forment un ensemble de notes anecdotiques qui signalent, en plus des événements que le chercheur a cru important de noter, le lieu, l'heure et le nom des participants.

4.8.4 Après l'intervention

Pour l'obtention d'informations et de données de fin de recherche, toute l'équipe de direction a été convoquée à une réunion où l'on appliquait le questionnaire structuré N° 1, pour déterminer le degré final de cohérence et de cohésion. Avant l'application, on rappelait à

l'assistance, l'importance de répondre le plus honnêtement possible aux questions en soulignant que l'information serait traitée de manière strictement confidentielle et que seul le chercheur aurait accès aux résultats obtenus. Au cours de cette même réunion, le chercheur a remis le questionnaire-diagnostic au gestionnaire, responsable de l'entreprise, qui, vu la grande quantité d'informations sollicitée, avait 15 jours pour le lui rendre.

A la fin de la recherche, le chercheur a réalisé aussi un entretien personnel avec les dirigeants de chacun des hôtels, dans le but d'identifier leurs préoccupations de gestion fondamentales. Il s'agissait d'entretiens en profondeur qui duraient environ 60 minutes et des notes étaient prises sur un cahier.

4.8.5 Fiabilité des instruments d'observation directe des comportements

Cette recherche prétend mesurer l'impact de l'implantation d'un système formalisé de gestion sur la performance l'organisation. Toutefois, la participation du chercheur et le comportement du dirigeant durant le processus d'implantation, furent considérés comme des variables pouvant affecter les résultats (variables modératrices).

Pour cela, comme on l'a vu, il a été mis en place un système d'observation externe.

Le chercheur a dû former deux observateurs, qui assistaient, dans chaque hôtel, à toutes les interventions du chercheur et du dirigeant. Les observateurs ont ainsi, au cours de cette formation, appris à utiliser les outils d'observation qui ont ensuite été mis à leur disposition. Tenant compte des nombreuses conduites à qualifier (11) dans chaque session et cherchant à renforcer la marge de confiance des observations, étaient annexées aux feuilles d'observation, deux listes de définitions opérationnelles des comportements observés, que les observateurs pouvaient consulter en cas de doute.

A la fin de chaque session, les observateurs qualifiaient le chercheur et le dirigeant sur leur conduite durant la session. Les notes écrites ne pouvaient pas être modifiées postérieurement. Les feuilles d'observation, utilisées à cet effet mentionnaient le jour de l'observation, le nom de l'observateur, le lieu, etc., afin d'éviter toute confusion.

A chaque fin de session, les observateurs écrivaient les résultats de leurs observations et les feuilles étaient remises à une auxiliaire de recherche, dont la fonction était d'évaluer la fiabilité des observations et de calculer les moyennes des résultats obtenus.

La mesure de la fiabilité dépend, dans cette recherche, de la marge d'accord entre deux personnes (ici les deux observateurs), qui adoptent, simultanément mais indépendamment, une même conduite ou attitude. Dans la mesure où le pourcentage tend vers zéro, on peut

considérer que les données ne sont pas fiables. Une fiabilité proche de 100 %, signifie que les deux observateurs ont qualifié de manière similaire, l'occurrence de la conduite observée (Jackson et al., 1975). Il est certain que la définition du niveau adéquat de fiabilité d'un système d'observation directe de conduite, est un procédé complexe et comme le mentionne Thorndike (1975): *«une question soulevée fréquemment consiste à connaître la marge de fiabilité minimale acceptée. En fait, nous n'avons que des réponses très générales à ce propos. S'il nous faut prendre une décision, concernant un individu, on le fera en consultant les meilleures informations que nous puissions trouver, pourvu que la fiabilité soit supérieure à zéro, et même, si ces informations ne sont pas absolument sûres»* (p. 209).

Une façon d'évaluer le niveau de fiabilité d'un instrument consiste à comparer les résultats de l'instrument de mesure avec les moyennes des résultats d'autres instruments de mesure, qui évaluent les mêmes concepts. Dans notre cas, cela a été impossible à cause de l'inexistence d'instruments similaires.

Une autre pratique courante est de considérer qu'une fiabilité au-dessus de 60 % peut être considérée acceptable (Jackson et al., 1975).

Comme nous l'avons signalé auparavant, nous avons observé 11 types de conduites chez le dirigeant et le chercheur.

Dans le cas du dirigeant, on a évalué une série de comportements ou attitudes, qui affectaient positivement ou négativement la performance et l'implication des membres de l'équipe dirigeante dans l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Le but de cette mesure était d'évaluer jusqu'où le dirigeant de l'entreprise pouvait « potentialiser » ou brider son équipe dirigeante, pendant l'implantation des démarches de gestion qui forment le système formalisé de gestion. Vu que, dans chaque hôtel, le dirigeant était différent, cette mesure nous a permis d'évaluer le degré de similarité ou de différence entre les conduites des dirigeants et l'effet que celles-ci pouvaient avoir sur les résultats obtenus par le groupe.

Chez le chercheur, étaient évaluées les conduites de conseiller ou de consultant, qui pouvaient affecter positivement la participation et l'implication de tous les membres de l'équipe de direction, dans la définition et la mise en œuvre de démarches de gestion qui permettent une meilleure réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous avons réalisé cette observation, pour nous assurer que la conduite du chercheur était la même dans chaque hôtel et ne devienne pas un facteur qui puisse fausser les résultats obtenus.

Dans les deux cas, les conduites, auparavant décrites, ont été évaluées sur une échelle de qualificatifs, tels que: nul, mauvais, passable, bon, excellent. On attribuait une valeur

numérique à chacun de ces cinq qualificatifs, allant de un à cinq. La note minimum (un) indiquait une mauvaise exécution de la conduite observée, la note intermédiaire (trois) signalait une exécution passable, tandis que la note maximum (cinq) indiquait une parfaite exécution.

A la fin de chaque session, les conduites du chercheur et du dirigeant étaient notées, de façon simultanée mais indépendante. Les observateurs avaient une feuille de vérification des conduites observées, afin de pouvoir les consulter au moment d'en évaluer l'exécution.

La moyenne de points par observateur a été obtenue, en ajoutant les points assignés à chaque conduite et en divisant ce résultat par le nombre total de conduites observées (onze). Voici la formule:

$$(M.P.O.)_y = \frac{\sum_{i=1}^{11} P_i}{11} \quad (M.P.O.)_y = \text{Moyenne de Points par l'Observateur } y$$

$P_i = \text{Ponctuation de la conduite } i$

La moyenne générale des points des onze conduites est égale à la somme des moyennes des deux observateurs, divisée par deux. La formule de calcul est la suivante :

$$(M.G.P.)_z = \frac{\sum_{y=1}^2 (M.P.O.)_y}{2} \quad (M.G.P.)_z = \text{Moyenne Générale des Points de l'ensemble des conduites de l'individu } z \text{ dans l'observation}$$

La Moyenne des Points de la Période d'Observation est obtenue par l'équation suivante:

$$M.P.P.O. = \frac{\sum_{y=1}^n (M.G.P.)_z}{n} \quad \begin{array}{l} M.P.P.O. = \text{Moyenne des Points de la Période} \\ \text{d'Observation de l'individu « } z \text{ »} \\ n = \text{Nombre d'observations} \end{array}$$

Le M.P.P.O est la donnée qui est présentée dans les tableaux de résultats en tant que mesure du comportement quantitatif du chercheur ou du dirigeant pendant l'implantation du système formel de gestion.

La fiabilité de l'observation de chaque session a été obtenue en divisant la plus petite moyenne générale par observateur par la plus grande moyenne générale des points. Le résultat est multiplié par 100. La formule suivante illustre ce calcul.

$$F.O.S. = \frac{M.G.P. \text{ la plus petite}}{M.G.P. \text{ la plus grande}} \times 100$$

(F.O.S) = *Fiabilité de l'Observation de la Session*
(M.G.P.) = *Moyenne Générale des Points*

La moyenne de fiabilité des observations sur le chercheur et le dirigeant, a été calculée en ajoutant tous les pourcentages de fiabilité, obtenus au cours des diverses sessions, pour ensuite les diviser par le nombre de sessions observées. La formule suivante illustre ce calcul:

$$M.F.O. = \frac{\sum_{i=1}^n (F.O.S.)_i}{n}$$

M.F.O. = *Moyenne de Fiabilité des Observations*
n = *nombre des sessions*

La M.F.O. est la donnée rapportée dans les tableaux de résultats des hôtels, comme mesure de la fiabilité de l'observation directe de conduite. Elle nous sert à évaluer la qualité de l'observation réalisée.

CHAPITRE 5. LES RESULTATS

Les résultats de notre recherche seront présentés par hôtel. Dans un premier temps, nous décrirons les caractéristiques de chacune des entreprises, en faisant référence à ses origines, son évolution, la performance et les préoccupations fondamentales de l'équipe de direction. Immédiatement après, nous présenterons les acteurs de l'équipe de direction de l'organisation, en nous attardant sur les particularités des relations interpersonnelles qui existent dans le travail en groupe. Nous analyserons la répercussion de certains éléments ou situations sur le processus d'implantation du système formalisé de gestion. Puis nous exposerons les différents niveaux de cohérence et de cohésion qui existaient dans l'équipe de direction de l'entreprise avant, pendant et après l'implantation du système formalisé de gestion.

Les résultats commerciaux et financiers des entreprises correspondent à des mesures réalisées avant et après l'application du Plan d'Activités 1999 des hôtels. La première mesure rapporte les résultats finals de 1998, tandis que la seconde est relative aux données de clôture de l'année 1999. Enfin, nous présenterons comme synthèse un tableau réunissant les résultats des trois entreprises participantes.

Les résultats obtenus sur la cohérence et la cohésion sont divisés en trois parties : avant l'intervention, pendant l'intervention et après l'intervention. Les données qui correspondent à la première partie, reflètent la situation de cohérence et de cohésion qui existait dans l'équipe de direction de l'entreprise, avant notre intervention; les données intermédiaires illustrent les réactions diverses des membres de l'équipe de direction et les comportements du chercheur et du dirigeant de l'hôtel durant le processus d'intervention; les données finales correspondent à la section «post intervention», on peut y observer le comportement final de l'équipe de direction et les conséquences de la mise en place du système formalisé de gestion.

Ce choix d'un classement historique des données nous semble justifié par le choix même d'une recherche-action, c'est-à-dire d'une recherche à visée transformative. Dans un premier temps, il était nécessaire de présenter et d'analyser les situations et réactions qui précédaient l'implantation du projet. Ces attitudes favorables ou défavorables peuvent expliquer ou au moins influencer le comportement postérieur des personnes impliquées dans ce processus et les résultats obtenus. Ensuite, pendant l'implantation du système formalisé de gestion, on assiste à un processus d'une richesse extraordinaire due aux interrelations entre les différents groupes et membres de l'équipe de direction. Si ce processus vise à installer

l'instrument de gestion pour chacun des participants, il met surtout en lumière les positions adoptées par les différents acteurs. Une fois l'implantation conclue, il était nécessaire d'observer l'impact produit sur les conduites ou attitudes des différents membres de l'équipe de direction.

5.1 CAS DE L'HÔTEL A

5.1.1 Description de l'hôtel A

Au moment de la recherche, l'hôtel A avait 64 chambres de catégorie trois étoiles. Même si sa situation est un peu retirée de la zone la plus touristique de la ville et s'il est placé dans une rue peu attractive, la qualité du service a réussi à capter et à fidéliser une bonne clientèle dans le segment des hommes d'affaires et tour-opérateurs. Récemment, la gestion de l'hôtel a même chargé un cabinet d'ingénierie de monter avec elle un projet d'agrandissement de l'hôtel dans un terrain voisin qui venait d'être acquis. Cela devait lui permettre de doubler sa capacité et d'élever le niveau de qualité des nouvelles chambres.

Depuis le début de ces opérations, l'hôtel pratique un tarif classique de trois étoiles. Il présente tous les services d'un hôtel 4 étoiles mais, sous forme réduite, c'est-à-dire qu'il possède piscine, parking, restaurant, bar, salle de convention etc., mais de taille réduite par rapport à un hôtel 4 étoiles ; pourtant tous les éléments sont bien adaptés à la taille de l'immeuble. Il dispose de 64 chambres modernes avec tous les services: air conditionné, grande télévision couleur avec système de câble, lit King size, téléphone, salle de bains avec commodités etc.

Cette entreprise est une des leaders dans son secteur d'activité. Sa seule limite consiste, comme nous l'avons mentionné auparavant, à être située dans une zone légèrement éloignée du centre historique de la ville.

Depuis ses débuts, l'hôtel jouit d'une grande réputation à cause de son excellente relation qualité/prix. Il a été le premier hôtel de la ville de Mérida à offrir un service similaire à celui des quatre étoiles avec un tarif trois étoiles. La nouveauté de ses installations attirait bon nombre d'agents de voyage et d'hommes d'affaires qui y trouvaient une relation qualité-prix très avantageuse.

5.1.1.1 Origines et évolution de l'entreprise

Il y a 18 ans, l'hôtel A fut fondé, avec le capital d'une seule personne qui acheta à un ami, une résidence située dans une rue passante de l'ouest de la ville de Mérida. Les

dimensions amples du terrain, permettaient au nouveau propriétaire, la construction, dans l'édifice originel de l'immeuble, d'un hôtel aux caractéristiques modernes, en ajoutant, dans la partie postérieure, une section de 4 étages. La couleur et la forme dans son ensemble, lui donnaient l'apparence d'une résidence coloniale moderne convertie en hôtel.

Pour initier ces opérations, le propriétaire engageait comme Directeur Général, un professionnel de l'hôtellerie. Il constituait son équipe de direction à l'aide de professionnels du tourisme, récemment licenciés. L'expérience du Directeur Général lui a permis d'établir immédiatement des contacts avec les voyagistes et les tours opérateurs qui lui garantissaient l'occupation permanente de l'hôtel, et d'assurer ainsi un niveau d'opération qui lui permette de couvrir ses coûts fixes et de s'approcher de son point d'équilibre. Il est important de souligner que, même si l'hôtel est éloigné de la zone où se trouvent la majorité des hôtels de cette catégorie, il a toujours bénéficié d'une bonne quantité de groupes de touristes envoyés par les tours opérateurs ou les voyagistes.

D'autre part, l'hôtel concentre ses efforts sur le marché des managers ou de professionnels qui visitent la ville pour des raisons professionnelles, établissant pour eux des tarifs et des prestations préférentielles. Le même traitement fut offert aux entreprises situées dans la zone industrielle de Mérida pour capter les invités de ces entreprises.

L'hôtel n'a jamais eu recours au crédit bancaire et sa croissance a toujours été financée par auto-financement ou par le recours à l'augmentation de capital auprès du propriétaire. Contrairement à d'autres entreprises du secteur, les fortes dévaluations vécues dans le pays, ces vingt dernières années, ne l'ont pas affecté financièrement.

Aujourd'hui, malgré la nombreuse main d'œuvre au sein de l'hôtel, il conserve une structure de gestion légère: le Président du Conseil de Ggestion (propriétaire), un Directeur Général, une Sous-Directrice générale, un Contrôleur Général, une Directrice des ventes, une Directrice de la division chambres (appelée assistante du Directeur Générale) un comptable et un responsable d'entretien.

Les tâches sont réalisées relativement harmonieusement et sans heurts, et on perçoit dans l'équipe une attitude dynamique et ouverte aux nouvelles techniques de gestion. Le Directeur Général et la Directrice des ventes ont une large part de leur activité dédiée à la quête de nouveaux clients et non à la gestion de production pure. Ils sont souvent en déplacement pour des voyages de promotion.

Toute l'équipe de direction est contente et sûre de son travail. Ils vivent avec émotion la grande activité de l'hôtel et pensent être les artisans du succès de l'entreprise. Le travail de

l'équipe de direction de l'hôtel est efficace. La performance économique et commerciale de l'établissement, en termes d'occupation et de finances est très bonne ; tout cela explique (ou est expliqué par) le leadership et croissance de l'hôtel.

L'hôtel a participé au projet avec décision et enthousiasme.

Sa structure de gestion est la suivante:

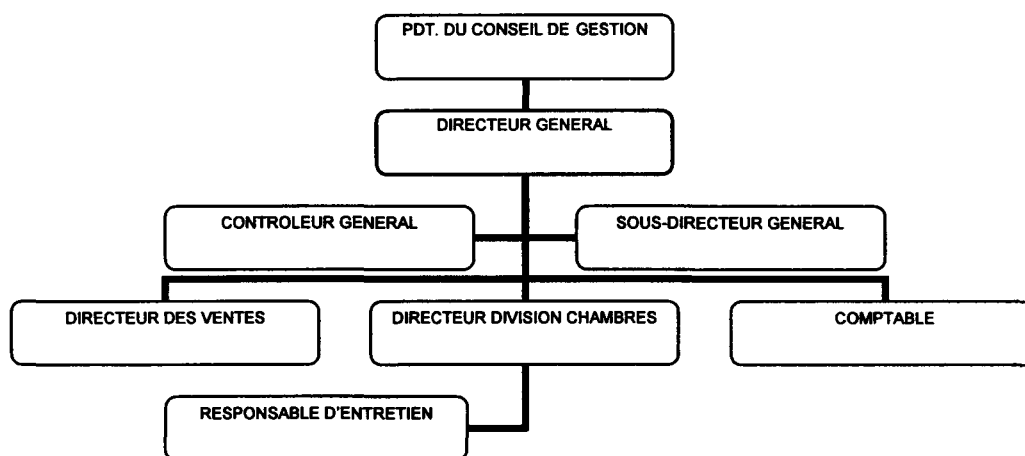


Figure 5.1: Organigramme de l'Hôtel A

Le fait que cet hôtel ait accepté de se prêter à notre recherche est dû, selon nous, à l'intérêt et l'enthousiasme du Directeur Général, qui est une personne ouverte, extravertie et sûre de sa capacité de gestion. Comme on peut l'observer dans l'organigramme, seul le Propriétaire est au-dessus du Directeur Général.

Même si au moment de la recherche, il n'y avait aucun problème entre le propriétaire et son Directeur Général, les nominations de ses enfants comme Sous-directrice Générale et Contrôleur Général signalent que, dans le futur, le propriétaire désire que la Direction Générale de l'hôtel aille à l'un de ses enfants. Son intention d'impliquer davantage ses enfants dans la gestion de l'hôtel est évidente. En réalité, pour lui, l'hôtel représente une satisfaction très spéciale. Au cours de l'entretien qu'il accordait au chercheur en lui faisant visiter les installations de l'hôtel, il déclara même que: *«sa présence dans l'hôtellerie est le fruit d'un vieux rêve et d'une opportunité. Un ami [lui] a proposé un jour d'acheter cette résidence pour y vivre, mais [il] l'acheta avec d'autres idées en tête. Ayant l'occasion de beaucoup voyager dans d'autres villes, [il avait] connu des hôtels de taille moyenne, bien disposés qui offraient un produit de bonne qualité à un prix accessible et avaient beaucoup de succès. [...il] croit que dans une affaire, une bonne idée est toujours déterminante. D'autre part, [il] a*

toujours cru qu'investir dans des biens de productions était bien mieux que d'avoir l'argent à la banque. Une propriété comme celle-là prend chaque jour de la valeur et si elle est correctement gérée, elle peut produire un bon capital. C'est aussi une opportunité pour les enfants... un hôtel est une entreprise qui ne passe jamais de mode».

Il attribue le succès de l'entreprise à sa grande capacité de gestion. Bien qu'il ait recours à des professionnels du secteur et les engage comme dirigeants, il considère qu'une entreprise, pour être efficace et rentable, requiert toujours de la supervision et la présence du propriétaire: *«Rendez-vous compte: on dirait qu'il est facile qu'une entreprise s'en sorte mais en réalité, il n'en est rien. Les gens qui travaillent dans une entreprise ne connaissent pas vraiment les règles qui permettent que l'entreprise ne se dégrade pas. Lorsqu'ils observent le succès de l'entreprise, ils pensent qu'il sera éternel et ne pensent plus qu'à dépenser l'argent sans aucun contrôle. Il faut, autant que possible, extraire le «jus» d'une bonne affaire, en s'assurant que les coûts et dépenses ne suivent pas une croissance irraisonnable. Malheureusement les gens ne prennent pas soin de l'argent... car il ne leur appartient pas. C'est pour cela qu'il faut les contrôler, être toujours attentif à leurs dépenses. Celui qui sait comment «on gagne un sou», sait y faire attention. Il ne faut pas permettre que les gens dépensent sans contrôle, il faut leur apprendre à optimiser les ressources et à en profiter au maximum. Le jour où l'entreprise va mal, ils ne reconnaîtront pas que c'est de leur faute. Simplement, ils réclameront une somme d'argent, la plus importante possible, et vous diront adieu. Celui qui fait face aux dettes et met en jeu son patrimoine est le propriétaire. C'est pour ça qu'il ne faut pas permettre qu'un sot commette des erreurs qui par la même occasion, plombent votre avenir».*

Selon l'équipe de direction, les problèmes auxquels l'entreprise doit faire face sont liés à son développement et à la croissance de la concurrence. Maintenir une position de leadership dans l'hôtellerie actuelle implique une grande charge de travail. La Directrice du département des ventes expose les défis de son poste: *«Lorsque l'hôtel a commencé, nous étions les seuls à avoir un produit comme celui-ci. Peu à peu, la concurrence a copié notre concept et quelques téméraires, nouveaux dans le secteur, ont sorti des produits de meilleure qualité à un prix similaire. Ils ne savent pas ce qu'ils font, puisqu'ils ignorent le coût de ce qu'ils vendent..., mais cela n'évite pas que le marché se déséquilibre! En plus, il paraît que l'hôtel XX (un hôtel concurrent de 200 chambres, de 4 étoiles, qui était fermé depuis 3 ans) va rouvrir ses portes avec les prix d'un trois étoiles. Son nouveau propriétaire possède un autre hôtel à Cancun plus grand et il ne pense utiliser l'hôtel de Mérida que pour former et qualifier le personnel qu'il emmènera ensuite à Cancun. L'offre des chambres de l'Hôtel, qui*

prétend ouvrir ses portes, créera sur le marché, une pression à la baisse des tarifs avec nos principaux clients grossistes. Mais nous avons une image sérieuse qui nous aidera à maintenir leur préférence. Malgré tout, l'hôtellerie n'est pas facile. Pour nous, une chose est claire: il ne suffit pas de créer un produit qui ait du succès pour un jour, mais surtout de le maintenir et d'innover constamment. Dans ce créneau nous avons bien plus d'expérience qu'eux».

Grâce à l'acquisition d'une propriété voisine à l'hôtel, en ce moment, l'hôtel travaille à un agrandissement qui lui permettra de doubler au minimum sa capacité d'accueil. Le propriétaire va même y faire construire des suites et des chambres plus grandes que dans la partie originelle de l'hôtel. Le parking et la piscine seront agrandis et tout paraît indiquer que l'hôtel essaie d'occuper une position de 4 étoiles. Le Directeur Général considère que ces actions traduisent la volonté du propriétaire de monter d'un échelon dans la gamme, vers le niveau quatre étoiles. Il considère que: *«Le propriétaire est content des résultats de l'entreprise. Il veut profiter de toute l'expérience accumulée pour accroître la quantité et la qualité des chambres. Si le budget de ventes le permet, les chambres actuelles seront aussi réformées afin de les doter de plus de confort et de luxe. L'hôtel devrait alors passer dans la catégorie des 4 étoiles. Le propriétaire est convaincu que ce sera une bonne affaire et que nous saurons la faire fonctionner comme telle. Sa motivation est issue des résultats obtenus et de la confiance qu'il a dans les nouveaux projets touristiques promus par le gouvernement de l'Etat et le gouvernement Fédéral pour faire de Mérida, une destination touristique importante. Vous avez vu que l'on vient d'ouvrir le centre de conventions, et là on va construire le prochain aéroport de Kahua qui amènera de nouveaux groupes de touristes à Mérida. En plus, il semble que le propriétaire [qui possède une autre entreprise] est un peu lassé de l'autre affaire et chaque jour, il s'intéresse davantage à l'hôtellerie».*

La pression des résultats pèse sur l'état d'esprit des dirigeants mais ils considèrent que leur travail est correctement réalisé, même s'il manque un certain soutien logistique et de travail en équipe qui leur permettraient de réaliser avec plus d'efficacité leur travail. Ils considèrent qu'au niveau des résultats, l'entreprise est très rentable et que le propriétaire devrait donc réinvestir une partie de ses gains pour leur fournir des équipements ou rénover certains actifs immobilisés. La position du propriétaire sur la quête constante de rentabilité de l'entreprise les désespère un peu. La Directrice des Ventes l'exprime ainsi: *«L'année dernière, nous avons eu plus de huit cent mille pesos de profit et pourtant, le propriétaire considère que ce n'est pas suffisant. Lors d'une discussion que nous avons eue, il nous a dit : "Si je plaçais en banque la valeur de l'hôtel, j'obtiendrais de meilleurs résultats"... je pense*

qu'il exagère. L'hôtel est suffisamment rentable et on ne peut comparer cet investissement à un placement bancaire. Ici, c'est lui qui bénéficie de la plus-value de l'hôtel... En réalité, son investissement initial dans l'entreprise n'a pas été très important et, à partir des profits de cette affaire, on a réalisé beaucoup d'agrandissements et d'investissements. La valeur de l'hôtel tient à son succès et à ce qu'il a généré [moins qu'au capital initial]».

La Directrice de la Division-chambres partage l'opinion de la Directrice des Ventes, c'est une personne très préoccupée par le bon exercice de son travail. Sa formation et ses études ne l'ont pas empêchée de travailler en étroite collaboration avec ses employées qui sont les moins bien payées de l'hôtel. Elle connaît les problèmes de l'hôtel et est très sensibilisée à la détérioration de la qualité du produit causée par la politique restrictive du propriétaire en termes de renouvellement des actifs immobilisés, particulièrement en ce qui concerne les équipements d'air conditionnés, les télévisions et les rideaux. Elle pense que, par rapport à l'argent qui rentre, un pourcentage trop minime des profits est réinvesti dans l'hôtel. Elle le manifeste ainsi: *«Je crois qu'il [le directeur] a une perception erronée de l'entreprise. Dans d'autres hôtels, le mobilier peut être utilisé beaucoup plus longtemps que sa durée d'amortissement. Dans d'autres entreprises, un bureau peut durer le temps de vie de l'entreprise. Dans le cas de notre hôtel, il n'en est pas ainsi. Un meuble doit non seulement être fonctionnel mais aussi avoir un bon aspect visuel. L'efficacité et l'apparence sont aussi importantes. Nos meubles ont un temps de vie limité et doivent être rénovés. D'autre part, nous ne pouvons pas attendre que quelque chose ne fonctionne plus pour penser à changer. Bien sûr, nous pouvons les réparer! Mais ce n'est pas l'idéal car ce n'est pas notre métier. Chaque fois qu'un client a un problème avec son air conditionné, même si on le lui résout rapidement, le problème a quand même eu lieu et donne une mauvaise image de notre service».*

Malgré ces commentaires, les deux principales dirigeantes de l'hôtel travaillent avec force et motivation. Leurs attitudes, bien que critiques, ne provoquent aucune conséquence indésirable dans leurs comportements. Le chercheur a pu observer que, durant le processus de réflexion de l'équipe de direction, sur la création du plan d'activités de l'entreprise pour 1999, les observations des dirigeantes auparavant citées, se faisaient directement et avec franchise devant le Directeur Général et la fille du propriétaire.

La Sous-directrice Générale partage avec le Directeur Général, l'idée de participer à ce projet de recherche. Elle considère que l'évolution de la concurrence dans ce secteur d'activités impose forcément une meilleure préparation de l'équipe de direction, qui permettra de réaliser un travail plus professionnel. Elle pense que l'entreprise peut prospérer si les

activités sont mieux harmonisées: *«Notre affaire marche parce que nous savons tous parfaitement ce que nous avons à faire. Mais je pense que nous pourrions être plus ordonnés dans la réalisation des activités. Souvent, on ne sait pas clairement quelle est la personne qui doit se charger de résoudre un aspect important, et le temps passe affectant les activités de l'hôtel. Je crois que tel que vous avez présenté le projet, si l'hôtel réussit à élaborer un Plan qui lui permette de répartir, de façon ordonnée, le travail et impliquer davantage toute l'équipe en ce qui concerne les temps de réalisation, l'hôtel sortira gagnant. Car il est sûr que si nous ne formons pas l'équipe de direction à de nouvelles méthodes de gestion, nous pourrions difficilement faire face à la croissance actuelle de la concurrence».*

Bien que l'entreprise ne dispose pas d'un plan de développement écrit, le propriétaire a, on l'a vu, l'intention de doubler la capacité en chambres de l'hôtel et de se positionner dans une catégorie 4 étoiles. Les objectifs qui dictent les actes du propriétaire sont: une recherche de rentabilité (rentabilité du capital ou ROE), la plus-value de ses investissements (rentabilité de l'actif économique ou ROI) et la création d'un patrimoine stable pour ses enfants. Il est probable que certains actifs du propriétaire appartenant à un autre secteur d'activité vont être liquidés pour être investis dans l'hôtel. Ce qui indique que la taille actuelle de l'entreprise ne satisfait pas encore les attentes du propriétaire.

5.1.1.2 Données de base de l'entreprise

Dans l'hôtel A, l'organigramme n'implique pas formellement des relations d'autorité et de subordination au sein même de l'équipe de direction. Cependant, dans les faits, cela est clair pour tous. Tout le monde sait que le Président du Conseil de Gestion est propriétaire et que le Directeur Général est celui qui le suit en position d'autorité. Il est entendu que l'on doit un grand respect à la Sous-directrice Générale, fille du propriétaire, et que même si ses décisions financières doivent être ratifiées, on considère qu'elle représente le propriétaire dans l'entreprise.

Au début du projet de recherche, l'hôtel avait un rapport résultat sur chiffre d'affaires de 14%. Son effectif de personnel était de 19 employés, sans compter le propriétaire. Il avait 5 dirigeants, 2 cadres intermédiaires et 12 employés d'exécution.

Parmi les dirigeants, le Directeur Général est reconnu comme un professionnel respecté dans la branche de l'hôtellerie. Il a été trois fois Président de l'association des Hôtels de Mérida, et il y a plus de 20 ans, il occupait un poste officiel dans le secteur touristique.

Les produits offerts par l'entreprise sont: pension, restaurant, bar avec spectacle et salle de réunions. La pension représente 80% du chiffre d'affaires, tandis que le restaurant et

le bar n'en représentent que 16%. Le marché de l'entreprise est constitué par les tours-opérateurs, les entreprises régionales, les entreprises qui emploient des agents de voyage de la région et les organisations publiques locales et régionales.

La clientèle de l'hôtel est constituée à 55% par le tourisme international ; le reste, soit 45%, est national (tourisme et entreprises). Le tourisme international arrive par l'intermédiaire des voyagistes ou grossistes. De cette clientèle internationale, 70% provient d'Europe (principalement italiens) et environ 30% d'Amérique du Nord (USA et Canada).

Les ventes réalisées par le biais des grands opérateurs de tourisme représentent 65% des ventes, les clients directs 25% et les détaillants 10%. Les critères clés dans le choix de l'hôtel varient selon le segment. Dans le cas des grossistes qui travaillent principalement avec le tourisme européen, le tarif et le sérieux de l'entreprise pour respecter les réservations sont fondamentaux. Dans le cas des détaillants, ce sont les tarifs et la flexibilité. Les clients directs valorisent la qualité du service, spécialement si elle est associée à un tarif préférentiel.

A cause de sa situation géographique, l'entreprise dépend beaucoup des voyagistes. La distance relative de l'hôtel du centre historique de la ville les oblige à fournir un service irréprochable aux clients envoyés par les voyagistes. L'hôtel travaille actuellement avec des voyagistes de prestige. Il existe cependant un malaise dont nous parle la Directrice des Ventes: *«Travailler avec des grossistes est à la fois, un avantage et un désavantage. Si l'on travaille avec le niveau de tarifs et de service qu'ils exigent, il est possible de maintenir l'hôtel toujours plein, mais plus on travaille avec eux, plus la marge de l'entreprise se réduit. Dans notre cas, nous avons vraiment besoin d'eux, mais nous devons les utiliser pour assurer un niveau de demande qui nous permette de nous dédier postérieurement à l'obtention de clients qui puissent nous offrir de meilleurs marges»*.

Le taux d'occupation actuel de l'hôtel est de 78%. La croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires a été, pendant les cinq dernières années, d'environ 13%. L'entreprise n'a pas eu à faire face à des difficultés financières ou autres.

Pour améliorer les services de l'hôtel, le propriétaire a acquis d'autres petites propriétés immobilières voisines, ce qui lui a permis d'agrandir la zone de stationnement et de créer une salle de convention, tout cela, sans diminuer le rythme de croissance de l'entreprise.

La concurrence à laquelle l'hôtel doit faire face est très importante. Le fait d'assumer une position de leader l'oblige à maintenir une activité commerciale et opérationnelle supérieure à la moyenne. Dans sa zone d'influence, trois hôtels de trois étoiles se sont ouverts

qui ils offrent des chambres confortables à un tarif inférieur. Ce type d'offre attire les clients directs qui représentent le segment le plus rentable du marché.

5.1.1.3 Préoccupations fondamentales de la gestion

Depuis le début, l'équipe de direction de l'hôtel A assume avec enthousiasme l'idée du projet de recherche. Le Directeur Général considère l'élaboration d'un plan qui permette de délimiter les actions de chacun des membres de l'équipe de direction, comme une excellente idée. Il décide d'adopter le projet car, selon lui, *«c'est précisément ce que nous demandons aux écoles de gestion de la région»*.

Il manifeste que, lorsqu'il occupait le poste de Président des Hôteliers de Mérida, il entendait toujours les propriétaires ou gestionnaires des petites entreprises se plaindre de leur incapacité *«à obtenir de meilleures connaissances en management et outils de gestion, ..., comme celles dont disposent les grands hôtels»*. C'est la raison pour laquelle il considère ce projet comme une réponse à des demandes répétées que pourtant ni le gouvernement, ni les présidents des Hôteliers n'avaient pu offrir à un coût accessible à la moyenne entreprise. Malgré son attitude positive, quant à sa participation au projet, il manifeste quand même qu'il aura besoin d'en informer le Président du Conseil de gestion pour lui expliquer le projet, obtenir son approbation et *«éviter tous malentendus postérieurs»*. L'idée est approuvée par le Président du Conseil qui recommande à ses enfants de participer aux travaux. Ainsi, toute l'équipe de direction de l'hôtel participe à la recherche.

Le Directeur Général mentionne que l'entreprise qu'il gère ne dispose comme outil de gestion formalisé que d'un Budget de Chiffre d'Affaires. Il n'a pas de Plan d'Activités annuel car les dirigeants *«n'ont pas le temps de l'élaborer et n'ont pas de facilitateur qui puisse les guider dans son élaboration»*. Il considère pourtant que sa réalisation est capitale car *«même si nous devons suivre un Budget de Chiffre d'Affaires, il nous faut déterminer avec plus de précision ce que chacun doit faire pour que nous puissions réaliser nos objectifs, sinon nous sommes pris par le flot quotidien et nous nous sommes rendu compte que nous perdions alors un élément fondamental d'efficacité»*. Il pense que sa réalisation *«permettrait de démontrer au propriétaire, le professionnalisme de notre gestion et justifier nos actions et demandes»*.

Pour la Sous-directrice Générale, fille du propriétaire, le projet est *«l'occasion d'améliorer le travail de toute l'équipe»*. Elle considère l'idée avec sympathie. Elle pense déjà que *«beaucoup de choses pourraient être perfectionnées dans l'hôtel si la gestion était plus professionnelle»*.

Une analyse préliminaire de l'entreprise nous montre que le métier et le résultat se

jouent sur la gestion des ventes et la gestion des chambres. Ce qui explique la raison pour laquelle le Directeur Général propose que l'élaboration du plan se concentre sur ces deux éléments. Toutefois, la Sous-directrice Générale (fille du propriétaire), le Contrôleur Général (fils du propriétaire) et le comptable de l'entreprise assistent comme invités au processus d'élaboration du plan.

Pendant la réflexion stratégique qui a permis l'évaluation interne et externe de l'entreprise, le Directeur Général se propose d'amener ses deux Directeurs principaux à se fixer des objectifs plus ambitieux. Il se montre satisfait de la genèse d'une démarche qui permettrait de définir, avec une bonne précision, les objectifs négociés que devraient assumer ces deux directrices, d'établir des objectifs ambitieux et de «mettre au défi» sa propre équipe de direction. Le jeu de négociation implique alors, d'un côté, le Directeur Général qui cherche à maximiser les objectifs et à mettre en ligne les domaines de responsabilité des directrices et, de l'autre, les directrices qui tout en négociant leur surface de responsabilités, demandent au Directeur Général les moyens de tenir ces objectifs.

A de nombreuses occasions, le Directeur Général refuse d'accepter la nécessité d'augmenter les ressources mises à la disposition des directrices, pour atteindre leurs nouveaux objectifs mais, au fur et à mesure que l'analyse des demandes s'approfondit, il devient possible de justifier la validité des requêtes des directrices. En réalité, le Directeur Général assume la même position conservatrice que le Président du Conseil de Gestion, propriétaire de l'entreprise, peut être parce qu'il anticipe ses arbitrages. Et ce même si les entretiens que nous avons eus avec lui, laissent penser que, dans son for intérieur, il reconnaît la pertinence de ces requêtes. Puisque les discussions se déroulent en présence des enfants du propriétaire, il décide de jouer un rôle qui reflète les vues du propriétaire. Malgré cela, les deux Directrices insistent et démontrent au fil du processus de réflexion, la justification de leurs requêtes. Elles parviennent donc à introduire dans les activités qui leur sont allouées, l'obtention de certains moyens qui leur permettraient de réaliser efficacement leurs tâches.

La Directrice des Ventes émet l'opinion suivante: *«On nous demande d'augmenter les ventes et la qualité du service. Parfait, mais comment va-t-on augmenter les ventes si notre système de réservation est nul? Les gens nous appellent pour faire une réservation et il faut, avant de pouvoir accepter la réservation, laisser la personne attendre au téléphone, pour aller vérifier au bureau de réception, les registres d'occupation. Parfois, à cause du manque de temps ou de l'inefficacité des registres, nous prenons mal une réservation, ce qui nous occasionne de gros problèmes avec le client. Donc, la personne qui désire nous passer une réservation, doit d'abord attendre, puis dû à notre inefficacité interne, souvent, elle obtient*

une réponse erronée. Tout cela pourrait être résolu avec des systèmes informatiques, qui nous ont été proposés et dont le coût n'est pas excessif. L'hôtel X, notre principal concurrent, l'a acheté et en a tiré de magnifiques résultats. En plus, avec les agrandissements qui seront réalisées l'année prochaine, il nous sera impossible de maintenir ce même système de réservations».

La Directrice de la Division Chambres abonde dans ce sens sur le fait d'acquérir les moyens nécessaires au bon exercice de sa fonction et sur le besoin de décentraliser davantage la prise de décision. *«Dans mon département, nous avons le problème du changement de rideaux. Il est certain, qu'ici à Mérida, il nous est impossible d'acheter à bon prix les rideaux et qu'il nous faudra attendre la visite d'un agent de ventes, de la ville de Mexico. Mais, «manque de chance», chaque fois qu'il s'en présente un, le propriétaire est absent et nous ne pouvons pas prendre la décision. Je sais qu'il désire prendre cette décision, mais cela ne fait que provoquer un plus grand retard. Le mieux serait qu'il délègue cette décision à sa fille ou au Directeur Général ; s'il en avait été ainsi, le problème aurait déjà été résolu».*

L'honnêteté et la clarté avec lesquelles l'équipe dirigeante expose la solution de leurs problèmes, sont très convaincantes. Toutes les opinions ne poursuivent que le but de mieux réaliser leur travail. La quantité de travail à faire est notable et la préoccupation des Directeurs de mieux la réaliser est justifiée. Finalement, le Directeur Général accède de façon provisoire aux requêtes et promet d'essayer de «voir s'il peut convaincre» le propriétaire.

5.1.2 Les acteurs

Le propriétaire de l'hôtel A possède d'autres entreprises, dans différents secteurs d'activité ; il occupe, dans l'hôtel, la position de Président. Au début de la recherche, il avait 65 ans et dans la société locale, on le considère comme un homme brillant et ayant très bien «réussi dans la vie». Il appartient aux meilleurs clubs sociaux et sportifs de la ville. Sa personnalité est celle d'un individu qui sait qu'il a réussi et il démontre une grande assurance dans ces concepts. Son expérience des affaires et ses années de présence dans le marché lui accordent, selon lui, le droit de pouvoir donner des leçons sur la façon de créer et de gérer une affaire.

Son attitude vis-à-vis du management et de l'équipe de direction est bien résumée dans un entretien qu'il a eu avec le chercheur, venu lui exposer, à la demande du Directeur Général, les objectifs de la recherche: *«L'équipe de direction doit montrer davantage de professionnalisme dans l'accomplissement de ses actions. Il ne s'agit pas de gestionnaires nés et ils n'ont pas une idée vraiment précise de ce qu'ils doivent faire pour que l'entreprise*

progresses ... même le Directeur Général, qui est d'un homme de grande expérience ... Il me faut surveiller ce qui se passe et leur dire quoi faire ou ne pas faire ... où investir ou non l'argent. Si on les laisse libres, en un instant ils épuisent les réserves disponibles... Il faut faire très attention à ce que cela n'arrive pas. Je souhaiterais que le plan qui va être conçu, définisse avec clarté les activités qu'ils devront réaliser, pour que cet hôtel continue son plan de croissance et que chaque membre de l'équipe de direction, sache exactement ce que l'on attend de lui. Il y a beaucoup de choses que nous devons réaliser dans le futur... et aujourd'hui, c'est avec difficulté que nous exerçons notre travail quotidien. Il faut que nous arrivions à être meilleurs».

Le propriétaire de l'hôtel indique que la première entreprise qu'il a gérée était un commerce de pièces électromécaniques. Il était un des meilleurs commerçants de la ville et même si ce premier magasin est toujours reconnu de nos jours, sa part de marché n'est plus aussi vaste qu'il y a 25 ans. La concurrence, grâce à une politique de commercialisation plus agressive et l'ouverture de nouveaux points de vente, a pris une certaine avance. Par contre, le commerce originel du propriétaire, qu'il gère directement, s'est maintenu sur le même site, sans créer de nouveaux points de vente.

Le propriétaire va à l'hôtel, environ trois jours par semaine, pour discuter avec le Directeur Général et se mettre d'accord sur les principales décisions. S'il est vrai que le Directeur Général prend la majorité des décisions opérationnelles, le Président du Conseil de Gestion se réserve certaines décisions comme: l'augmentation de salaire du personnel de direction, l'engagement de personnel de direction, l'achat d'équipements (ordinateurs, airs conditionné, rideaux, mobilier des chambres, télévisions, etc.). Le Président du Conseil de Gestion maintient une centralisation marquée sur la prise de certaines décisions, particulièrement celles qui modifient les actifs immobilisés. Deux des enfants du propriétaire font partie de la structure organisationnelle, en tant que Sous-directrice Générale et Contrôleur Général.

Selon le Directeur Général, le comportement du propriétaire semble se fonder sur l'adage selon lequel «quand le chat est absent, les souris dansent ». Comme il ne lui est pas possible d'être tout le temps présent dans ses deux affaires, il a impliqué ses enfants dans la gestion. Il y a trois ans, une de ses filles mourrait accidentellement : elle avait 21 ans, était célibataire et venait de terminer sa licence en gestion d'entreprises touristiques. Dans l'hôtel, elle occupait, en ordre d'importance, la deuxième position. L'équipe de direction la considérait comme l'héritière naturelle de son père. Cette situation a changé les plans du

propriétaire qui a dû demander à sa fille aînée, jusque-là dédiée à sa famille, d'intervenir dans l'entreprise.

Au moment de la recherche, la fille aînée, licenciée en gestion d'entreprise, et le fils cadet qui venait de terminer ses études à l'université, sont intégrés à la gestion de l'hôtel. Ils occupent les postes de Sous-directrice Générale et de Contrôleur Général. La fonction de la Sous-directrice Générale est de signer, avec le Directeur Général, les chèques de l'entreprise. Sa journée de travail dans l'entreprise est réduite car elle doit aussi assumer ses responsabilités d'épouse et de mère. En réalité, elle représente la présence de son père et on la considère comme quelqu'un que le propriétaire a inséré dans la structure organisationnelle pour vérifier que les choses se déroulent selon ses souhaits. Sa présence est, malgré tout, bien acceptée par toute l'équipe de direction et ses activités sont réalisées sans conflits ni contretemps.

Le poste de Contrôleur Général est totalement symbolique car la plupart des décisions économiques sont du ressort direct du propriétaire. Il a donc relativement peu de travail à accomplir puisque le travail comptable et financier est réalisé par le comptable de l'entreprise.

En réalité, les postes alloués aux enfants du propriétaire ne sont pas essentiels à la bonne marche de l'entreprise, mais ils représentent les «yeux» du propriétaire dans l'entreprise. Leurs horaires de travail ne sont pas vraiment définis et ils n'ont pas de fonctions principales à assumer dans le fonctionnement de l'hôtel. Il semble que leur père n'ait pas encore voulu leur donner de responsabilités directes, mais plutôt les faire passer par un processus d'apprentissage. Pourtant, il est possible de prévoir qu'un des enfants devra prendre un jour le contrôle administratif de l'entreprise, et cela pourrait bien arriver à court terme. Cela est d'autant plus vrai que le Directeur Général est un homme d'un âge avancé, qui commence à montrer des problèmes de santé.

Le Directeur Général est un homme de 68 ans. Il a 30 ans d'expérience dans le secteur et a assumé le poste de Directeur pendant, au moins 20 ans. C'est une personne dont les études n'ont pas dépassé l'école secondaire, mais c'est un manager intelligent, toujours animé par le désir d'apprendre. Il a appris son travail en passant par différentes organisations hôtelières où il a acquis un prestige, semble-t-il, bien mérité.

Sa relation personnelle avec le propriétaire de l'entreprise se passe bien, même si en privé, il se plaint auprès du chercheur, du critère extrêmement «*conservateur et méfiant*» du propriétaire lors de la prise de décision. Ceci malgré le fait qu'il connaît et est l'ami du propriétaire de l'entreprise depuis de nombreuses années.

La Sous-directrice Générale est licenciée en gestion. Au moment de notre intervention, elle a 32 ans. Elle est mariée avec 3 enfants; c'est la fille du propriétaire. Ses fonctions consistent essentiellement à surveiller que les actions de gestion soient réalisées conformément aux instructions de son père. Elle exerce ses fonctions avec tact et douceur. Elle permet au Directeur Général de travailler avec beaucoup de liberté et demande seulement à être informée sur les activités qu'il réalise. Son ancienneté dans l'entreprise remonte à peine à trois ans, car elle a dû prendre la place de sa sœur lorsque celle-ci est morte.

Au début de la recherche, la Directrice des Ventes a 29 ans; elle est mariée et a deux enfants. Elle est licenciée en Gestion d'Entreprises Touristiques. Son bureau est petit et il communique avec le bureau du Directeur Général ? Elle a deux auxiliaires de ventes sous ses ordres. Elle est dans l'hôtel depuis environ sept ans et elle a commencé à la réception. C'est une femme travailleuse et très sûre de ses compétences. Elle connaît parfaitement sa clientèle et voyage fréquemment pour assister à différentes foires touristiques nationales. Elle se considère, à juste titre, comme «le bras droit» du Directeur Général. Sa force de caractère, ajoutée à la camaraderie que lui accorde son chef immédiat, lui permet d'exprimer ses désaccords avec force. Lorsqu'elle travaille en groupe réduit, elle est légèrement irrespectueuse mais ses protestations sont généralement assez fondées. Comme elle le précise, elle participe au projet avec le désir *«d'apprendre quelque chose qui puisse m'aider à mieux réaliser mon travail»*. Elle considère qu'il est fondamental de réaliser une action de cette nature car *«cela permettra, peut-être, au propriétaire de l'hôtel de mieux comprendre l'importance de nous donner les moyens nécessaires pour réaliser certaines activités commerciales. Moyens qui jusqu'à présent nous ont été refusés ou distribués au «compte gouttes»...»*

L'assistante de la Direction Générale exerce les fonctions de Directrice de la Division Chambres. Elle a 30 ans et est licenciée en Gestion d'Entreprises Touristiques; elle est mariée avec un enfant. Elle se charge de prendre soin que toutes les chambres soient propres et en bon état. Les femmes de chambres, les garçons d'étage et le responsable d'entretien dépendent d'elle. Elle a un caractère introverti, travaille beaucoup et participe au projet avec un enthousiasme modéré. Elle est un peu jalouse du traitement préférentiel que le Directeur Général accorde à la Directrice des Ventes. Le chercheur remarque qu'elle est préoccupée par la quantité de travail qui lui incombe et par son désir *«que ses requêtes soient comprises et acceptées par le propriétaire de l'entreprise»*. Elle considère que le propriétaire n'a pas voulu réinvestir suffisamment d'argent dans le remplacement de certains actifs immobilisés qui, pense-t-elle, doivent absolument être remplacés, car ils affectent le niveau de qualité qui

baisse peu à peu. Elle considère que son travail est clairement défini mais « *qu'il vaudrait peut-être la peine d'établir plus clairement ce que chacun doit faire* ». Elle déplore que le responsable d'entretien ne réalise pas assez sérieusement son travail et que, en dépit de cela, le Directeur Général de l'hôtel le protège, car il est son ami et lui fait des travaux à domicile sans les lui faire payer. Elle a sept ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Le comptable de l'entreprise a 26 ans ; il est auxiliaire comptable, marié et de personnalité très tranquille. Son département est situé dans un bâtiment annexe à l'hôtel et il travaille avec un groupe de trois auxiliaires. Il est chargé de tenir tous les registres comptables, de réaliser les paiements de sécurité sociale et de veiller à l'encaissement des ventes à crédit. Il ne participe que très peu au projet car le Directeur Général ne considère pas que sa participation soit nécessaire, étant donné que, dans son département, tout semble en ordre et n'a besoin d'aucun changement. Il est cependant présent pendant la réalisation des cours et des ateliers afin de pouvoir fournir, si on le lui demande, des informations sur les ventes ou sur les résultats. Il a quatre ans d'ancienneté dans l'hôtel et a travaillé auparavant dans d'autres entreprises du propriétaire.

Le Contrôleur Général est le fils cadet du propriétaire. C'est un comptable qui s'est intégré, il y a moins de deux mois, à la structure de l'entreprise. Ses fonctions ne sont pas clairement définies et il a peu de connaissances sur les opérations de l'hôtel. Il participe au cours «ad hoc» de l'équipe de direction et est aussi présent aux ateliers, sans toutefois participer à la dynamique.

5.1.3 Éléments du contexte qui affectent le processus

Le cours-atelier sur la réalisation du Plan d'Activités 1999 s'est tenu dans un des salons de l'hôtel. Les activités ont lieu pendant l'après midi, dans un environnement très cordial. Bien que le Plan d'Activités 1999 ait été conceptualisé en pensant principalement aux trois dirigeants que sont le Directeur Général, la Directrice des Ventes et la Directrice de la Division Chambres, six des principaux dirigeants assistent à ce cours-atelier. L'explication donnée à l'absence de participation des trois autres dirigeants par le Directeur Général est la suivante : « *la Sous-directrice Générale ne fait que superviser mes décisions financières, le Contrôleur Général connaît peu l'hôtel car il est nouveau et le comptable de l'entreprise n'a aucun problème dans son département, leur présence n'est donc pas nécessaire...* ». Cela n'évite pas que toute l'équipe de direction soit présente au cours des diverses étapes du projet mais au moment de l'élaboration du Plan, en commun accord avec le Directeur Général, ils préfèrent rester en marge des discussions. Durant l'analyse de la problématique vécue par

l'hôtel, le chercheur a considéré que cette décision était pertinente puisque les problèmes fondamentaux de l'hôtel se limitaient aux départements dont des directeurs étaient présents.

La réalisation de l'atelier s'est déroulée convenablement. Néanmoins, on ne peut nier une certaine «pression psychologique» qu'exercent les enfants du propriétaire sur l'équipe de direction, particulièrement lorsqu'il s'agit de discuter devant un «étranger» (le chercheur) des problèmes de l'hôtel. Il n'est pas facile pour l'équipe de direction de se «plaindre» ou de discuter, devant un étranger, des choses qui, selon eux, doivent être implantées dans l'hôtel et qui ne le sont pas à cause du refus du Président du Conseil de Gestion (le propriétaire). Quant au Directeur Général, il lui est très difficile de «justifier» les raisons pour lesquelles le propriétaire ne donne pas son accord, puisque lui aussi est, comme l'équipe de direction, conscient du bien fondé des requêtes présentées. Pourtant, comme les enfants du propriétaire, bien que silencieux, sont présents, il doit assumer la position de l'autorité de gestion maximale en justifiant les actions réalisées dans les dernières années.

De leur côté, les Directrices savent que le Directeur Général utilisera le Plan d'Activités qui est élaboré, pour démontrer au Président du Conseil de Gestion, le professionnalisme de sa gestion. Sachant que le Plan arriverait au propriétaire, elles utilisent le processus de conceptualisation du plan comme un moyen rationnel et indiscutable, leur permettant de lui présenter leurs requêtes. Elles profitent de la présence d'un expert, dans ce cas, le chercheur, pour démontrer aux enfants du propriétaire, la rationalité de leurs revendications, en sachant parfaitement que tout ce qui se passe dans l'atelier sera rapporté par les enfants à leur père.

Quant à enfants du propriétaire, ils écoutent avec intérêt les opinions exprimées durant le processus de réflexion sans jamais manifester leurs propres points de vue. Ils se limitent à prendre des notes et à faire des commentaires entre eux.

5.1.4 Cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante

5.1.4.1 Avant l'intervention

Avant d'initier l'implantation du système formalisé de gestion, il est nécessaire de mesurer la situation de l'équipe dirigeante en termes de cohérence et de cohésion. On y parvient au moyen de l'application de questionnaires, d'entretiens en profondeur avec les dirigeants et l'élaboration de registres anecdotiques, réalisés par le chercheur, à la fin des diverses réunions préliminaires et au début de l'intervention.

A première vue, le chercheur observe une entreprise bien organisée, où tout fonctionne correctement. Les espaces communs de l'hôtel sont très propres et les chambres présentent aussi une propreté et un confort adéquat pour cette catégorie de gamme. Les tarifs de l'hôtel sont compétitifs par rapport à la concurrence locale et l'équipe de direction travaille de façon ordonnée et harmonieuse. On peut donc prévoir de bons résultats en termes de cohérence et de cohésion. Le style «conciliant» du Directeur Général facilite beaucoup l'intégration de l'équipe de direction et le travail de quelqu'un qui, comme le chercheur, est nouveau dans le groupe.

Une fois que nous avons fait connaissance avec les membres de l'équipe de direction et qu'ils se sentent en confiance, nous procédons à l'application du questionnaire structuré qui évalue le degré de cohérence et de cohésion qui existe dans le groupe.

L'équipe de direction de l'hôtel A présente une cohérence de 3,33 sur une échelle de 1 à 6 points, où le 1 correspond à la plus petite valeur et le 6 à la plus grande. Voir Tableau 5.1.

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHERENCE HOTEL "A"

MESURE INITIALE

SUJETS	ITEMS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	5	4	5	4	4	3	5
2	1	1	2	4	4	2	1	2
3	5	2	5	2	2	4	4	4
TOTAL	11	8	11	11	10	10	8	11
MOYENNE	3,67	2,67	3,67	3,67	3,33	3,33	2,67	3,67
MOYENNE GENERALE	3,33							

Tableau 5.1. : Mesure initiale de cohérence de l'hôtel A

Sur cette même échelle; la cohésion est de 4,05 points, comme l'indique le tableau 5.2

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHESION DE L'HOTEL "A"

MESURE INITIALE

SUJETS	ITEMS						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	6	5	5	4	5	5
2	5	4	5	4	5	6	5
3	5	5	5	6	5	6	6
TOTAL	14	15	15	15	14	17	16
MOYENNE	4,67	5,00	5,00	5,00	4,67	5,67	5,33
MOYENNE GENERALE	5,05						

Tableau 5.2. : Mesure initiale de la cohésion de l'hôtel A.

5.1.4.2 Pendant l'intervention

L'intervention a, comme prévu, d'abord consisté dans le cours «ad hoc» pour homogénéiser certaines connaissances de management de l'équipe de direction. Puis nous avons réalisé le cours-atelier sur la Planification Stratégique et la démarche OVAR afin de donner les connaissances qui permettraient la conceptualisation du Plan d'Activités 1999. Nous avons pour cela réalisé 11 sessions de 3 heures où l'équipe de direction participait ponctuellement et efficacement. Les réunions étaient chargées sur le plan émotif; on y discutait avec force et clarté les défis que chacun devait affronter pour améliorer la performance des activités de l'hôtel. Par moments, le ton montait mais le calme et la politesse ont toujours résisté. L'équipe a même félicité le chercheur pour avoir utilisé la méthode OVAR, cet exercice leur semblant très intéressant.

Le Directeur Général a signalé que: «finalément, nous avons pu élaborer un plan très précis de ce que devons faire. Tout a été très clair et à présent, chacun a une idée très précise de ses activités. Nous devons remettre ce plan à notre Président du Conseil pour discuter les actions que nous devons poursuivre l'année prochaine. J'avais déjà, auparavant, réalisé un plan de travail, dans d'autres hôtels, mais c'est la première fois que nous réalisons un plan conjoint qui clarifie le fait que si chacun de nous agit correctement, nous arriverons au but poursuivi. Je trouve que cette méthodologie est vraiment rigoureuse».

La joie du Directeur Général et des Directeurs est manifeste au moment où le document final est élaboré. Tout paraît indiquer qu'à partir de ce moment, ils disposent vraiment, d'un instrument rationnel qui leur permettra de convaincre le Directeur Général du besoin de débloquer certains moyens pour améliorer la performance des directrices. La rationalité du plan qui a été démontrée tout au long du processus et le fait qu'il ait été élaboré en présence des enfants du propriétaire, sont des atouts majeurs.

La réalisation du plan provoque, jusqu'à présent, une grande union entre l'équipe de direction, puisqu'ils peuvent se mettre d'accord sur une seule et même perception du problème et identifient les meilleures façons de le résoudre. Dans le plan, la cohérence est formellement exprimée et la cohésion de l'équipe de direction, paraît évidente. Pendant le cours-atelier, entre participants, les blagues sont fréquentes et l'attitude, franchement amicale, du Directeur Général contribue beaucoup à décontracter l'atmosphère.

Plus tard, pour l'équipe de direction, le plan prend une dimension politique qui leur permet d'obtenir du Président du Conseil de Gestion (propriétaire), les moyens économiques

qui leur semblent nécessaires pour réaliser les améliorations proposées. Ils estiment qu'il n'aurait pas été possible de les obtenir par un autre biais.

Au début de l'année 1999, après quelques négociations, l'équipe de direction obtient du Président du Conseil de Gestion les moyens sollicités. Au cours de la première visite de suivi, l'équipe de direction se montre fort satisfaite de la situation vécue par l'entreprise. Elle est en train d'acquérir un nouveau standard et un nouveau logiciel de réservations. L'achat de nouveaux équipements d'air conditionné est en cours de financement et les problèmes relatifs à l'achat des nouveaux rideaux sont résolus.

Pendant les visites qui suivent, le chercheur observe une équipe complètement dédiée à l'accomplissement de ses tâches. Les objectifs projetés sont atteints sans grande difficulté grâce, entre autres, au dévouement et au travail des responsables. Le chercheur observe une grande cohérence dans les actions réalisées et la cohésion demeure élevée malgré les petits problèmes des travaux quotidiens.

5.1.4.3 Après l'intervention

L'application finale de questionnaires démontre que la cohérence et la cohésion de l'équipe de direction de l'hôtel A, a augmenté. La cohérence et la cohésion atteignent respectivement 4,88 à 5,05 points (Voir tableaux 5.3. et 5.4.) alors qu'elles n'étaient respectivement que de 3,33 et 5,05.

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHERENCE HOTEL "A"

MESURE FINALE

SUJETS	ITEMS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	5	5	5	5	5	4	5
2	4	4	4	4	5	5	4	4
3	6	6	5	5	6	6	5	6
TOTAL	14	15	14	14	16	16	13	15
MOYENNE	4,67	5,00	4,67	4,67	5,33	5,33	4,33	5,00
MOYENNE GENERALE	4,88							

Tableau 5.3. : Mesure finale de cohérence de l'hôtel A

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHESION DE L'HOTEL "A"

MESURE FINALE

BUJETS	ITEMS						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	6	5	5	4	5	5
2	5	4	5	4	5	6	5
3	5	5	5	6	5	6	6
TOTAL	14	15	15	15	14	17	16
MOYENNE	4,67	5,00	5,00	5,00	4,67	5,67	5,33
MOYENNE GENERALE	5,05						

Tableau 5.4. : Mesure finale de cohésion de l'hôtel A.

A ce stade de la recherche, l'équipe a accompli tous ses engagements et s'est investie dans une dynamique qui implique l'ouverture de la nouvelle aile de l'hôtel. Les travaux d'agrandissement de l'hôtel suivent leur cours sans aucun problème.

Le chercheur propose au Directeur Général une réunion d'évaluation du projet avec l'équipe de direction. Le Directeur Général convoque une réunion-petit-déjeuner qui a lieu dans le restaurant de l'hôtel et à laquelle assistent uniquement les Directrices des ventes et de la Division Chambres. Chez les participants, un sentiment de satisfaction prédomine, en ce qui concerne les activités réalisées. L'équipe travaille harmonieusement et de façon ordonnée. L'acquisition des équipements et mobiliers a amélioré l'opération des différents départements et tous réalisent leurs tâches efficacement. A la fin du petit-déjeuner, ils demandent même au chercheur quelles pourraient d'autres actions futures pouvant être réalisées au bénéfice de l'équipe de direction. Le chercheur se garde bien de s'engager davantage pour l'immédiat mais leur promet de se mettre à leur disposition s'ils le désirent.

5.1.4.4 Comportement du dirigeant et du chercheur durant l'implantation du système formalisé de gestion

Les observations réalisées signalent que le comportement du chercheur est évalué par une moyenne de 4,1 sur les conduites observées tandis que le dirigeant a obtenu une moyenne de 4,45 points. Ces résultats serviront de base de comparaison avec les interventions suivantes.

5.1.5 Résultats commerciaux et économiques de l'hôtel A

Bien que l'intention de ce travail soit fondamentalement d'observer les effets du système formalisé de gestion sur la cohérence et la cohésion de l'équipe de direction, l'application du questionnaire-diagnostic N° 2 nous a permis de collecter des informations générales d'ordre commercial et financier. Elles peuvent nous donner une idée de l'impact possible des changements en termes de cohérence et de cohésion de l'équipe de direction sur la performance commerciale et financière de l'entreprise.

Le peu de données obtenues ne permettent pas un traitement statistique rigoureux qui puisse établir des corrélations entre les variables ; pourtant il est intéressant de décrire l'influence sur les ventes, le résultat et le taux d'occupation de l'entreprise.

5.1.5.1.1 Avant l'intervention

Comme nous l'avons dit auparavant, l'hôtel A est leader de son secteur et il obtient donc de bons résultats sur les principaux indicateurs économiques et commerciaux.

Les ventes nettes atteignent un montant de 4 858 880 pesos avec un résultat net de 786 420 pesos (16,2%). Son taux d'occupation est de 78 %.

5.1.5.1.2 Après l'intervention

A la fin de l'année 1999, les ventes passaient à 5 622 752 pesos et le résultat à 994 003 pesos (17,7%). L'occupation de l'hôtel atteint 82%.

La croissance des ventes et du résultat, en valeurs courantes, par rapport à la période précédente, est de respectivement 15.7% et 26.39%, alors que l'occupation de l'hôtel n'a augmenté que de 4%. On peut, entre autres, expliquer ce phénomène par le fait que le segment de clients directs augmentait sa participation aux ventes totales tandis que les ventes aux voyagistes et tour-opérateurs se maintenaient au même niveau que l'année passée. On peut aussi espérer que ces bons résultats sont dus à l'amélioration de la cohérence et de la cohésion.

Au moment de conclure la recherche, l'entreprise a amélioré son activité et progresse fermement vers un meilleur niveau d'activité.

Il est important de souligner que la croissance des ventes et du résultat n'a pas été vraiment spectaculaire car, avant notre intervention, l'entreprise présentait déjà un fort niveau pour ces variables. D'autre part, augmenter les points le taux d'occupation d'un hôtel, lorsque celui-ci, présente initialement, une niveau élevé (78%), est une problématique plus complexe que celle d'un hôtel partant d'un taux plus bas.

A la fin de notre intervention dans l'hôtel, les préoccupations des dirigeants sont : le lancement de la nouvelle batterie de chambres, l'évolution de la concurrence, l'accès aux nouvelles technologies pour améliorer les systèmes de commercialisation et de contrôle organisationnel.

L'équipe de direction semble avoir construit une dynamique commerciale mieux orientée vers le client et le groupe se sent fier des activités réalisées.

5.1.6 Synthèse des résultats obtenus dans l'hôtel A

VARIABLES	AVANT	PENDANT	APRES	VALEUR
COHERENCE	QUANTITATIVE : 3,33	QUALITATIVE: BONNE	QUANTITATIVE : 4,88	46,54
	QUALITATIVE : BONNE		QUALITATIVE: TRÈS BONNE	
COHESION	QUANTITATIVE : 4,05	QUALITATIVE: TRÈS BONNE	QUANTITATIVE 5,05	24,69
	QUALITATIVE: BONNE		QUALITATIVE: TRÈS BONNE	
COMPORTEMENT DU DIRIGEANT		QUANTITATIVE: 4,1 QUALITATIVE: TRÈS BONNE		
COMPORTEMENT CHERCHEUR		4,5		
FIABILITE DES OBSERVATIONS DIRECTES DE CONDUITE		DIRIGEANT : 83,2% CHERCHEUR : 82,1%		
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL NET	4 838 880	-	5 622 752	15,72
RESULTAT NET	786 420	-	994 003	26,39
TAUX D'OCCUPATION	78%	-	82%	10,81

Tableau 5.5. : Résultats de l'Hôtel A

5.2 CAS DE L'HÔTEL B

5.2.1 Description de l'hôtel B

Lorsque cet hôtel a été fondé, il comprenait 23 chambres et 10 employés. Ses débuts sont stables jusqu'en 1970, puis on observe un développement important de l'entreprise qui augmente le nombre de ses chambres à 54. L'hôtel vit une deuxième rénovation en 1987, puis il commence à présenter des problèmes de gestion qui le mènent finalement à sa vente. Il est alors acquis par un propriétaire qui le gère personnellement en direct jusqu'à l'année de sa mort en 1997. Nous décrivons plus loin l'organisation actuelle.

Au moment de la recherche, l'établissement comprend 54 chambres de catégorie trois étoiles. C'est un des hôtels les plus anciens de la ville. Il a maintenu jusqu'à présent un remarquable « design » intérieur de type colonial. Son hall est impressionnant et les arches intérieures lui confèrent une personnalité coloniale marquée.

5.2.1.1 Origines et évolution de l'entreprise

L'hôtel B a été fondé, il y a 58 ans, grâce à l'union de plusieurs amis investisseurs. Plus tard, en 1987, il passe aux mains d'un seul propriétaire qui croit à un fort potentiel pour l'hôtellerie à Mérida. Le responsable actuel de l'entreprise, qui avait travaillé sous ses ordres, jusqu'à sa mort, rapporte qu'il pensait que *«l'hôtellerie avait un grand futur dans le Yucatan, à cause de la beauté des zones archéologiques, la grande quantité d'attractions touristiques et l'excellent climat de la région. Le tourisme pouvait être considéré comme un investissement sûr, particulièrement s'il était réalisé dans un hôtel situé au centre de la ville de Mérida et si de plus, il se distinguait par une architecture coloniale»*.

Bien que cet hôtel était, il y a quarante ans, considéré comme un des meilleurs de la ville, ces dernières années, on a pu constater une dégradation conséquente de son apparence extérieure et de sa réputation commerciale. Pourtant sa situation géographique au centre-ville permettait de capter une bonne quantité de touristes nationaux ou régionaux.

La gestion de l'hôtel repose sur un préposé et sur la fille aînée de l'ancien propriétaire. En réalité, la structure de gestion comprend le préposé, les deux filles du propriétaire dernièrement décédé, une Directrice des Relations Publiques et des Promotions, un chef de réception et de réservations de nuit, un comptable et un responsable de la division chambres.

La responsabilité de l'entreprise revient au préposé qui la partage avec les filles de l'ancien propriétaire décédé. L'une d'elles, l'aînée, partage avec le préposé, le poids des décisions les plus importantes de l'entreprise. La présence de la cadette dans la gestion de l'hôtel est plus récente; elle marque d'ailleurs moins d'enthousiasme et de force que sa sœur aînée.

Il s'agit donc d'une gestion totalement familiale car, en plus des filles, la mère et le fils aîné participent aussi à la prise de décision. La mère et le fils aîné ne travaillent pas physiquement dans l'hôtel. Néanmoins ce dernier est une sorte de tuteur financier; chaque mois, le préposé de l'entreprise lui apporte à domicile, les livres de comptabilité pour être contrôlés. La mère tient un rôle ambigu car elle n'est pas propriétaire, mais le personnel de l'hôtel et ses filles la tiennent pour la représentante de son mari défunt et lui accordent alors toutes les décisions ultimes.

Cela, car la structure de propriété de l'hôtel présente certaines particularités qui doivent, selon nous, être soulignées. Quelques jours avant sa mort, le propriétaire avait nommé sa fille cadette comme héritière de l'hôtel. La fille aînée avait travaillé beaucoup plus de temps dans l'hôtel que sa sœur cadette, et vu l'expérience et le dévouement qu'elle portait

aux activités de l'hôtel, la mère et le fils la considéraient comme l'héritière naturelle de cette entreprise. Après le décès du propriétaire, afin d'éviter des problèmes entre les filles, la veuve décide d'assumer face à ses filles et au préposé, le rôle de propriétaire. Toutefois, comme la fille aînée démontre beaucoup de préoccupation, de dévouement et de professionnalisme, la mère lui concède une plus grande marge de participation à la prise de décision, concernant les activités de l'hôtel. La veuve du propriétaire maintient encore, comme à l'époque où son mari vivait, un «matriarcat» téléphonique sur le responsable, afin de bien manifester qu'elle est toujours la patronne et qu'en son absence, c'est sa fille aînée qu'il faut écouter. Souvent quand la fille cadette commet une étourderie, sa mère intervient pour la corriger. Ceci agace visiblement la fille cadette, qui le manifeste en «brillant» par ses absences répétées et son peu d'intérêt pour ce qui concerne le travail administratif. Cependant pour le personnel, les deux filles sont les propriétaires.

Ce sont les propriétaires (les filles) de l'hôtel qui ont encouragé la participation de l'entreprise à notre projet de recherche. Les filles pensent que l'hôtel ne marche pas bien, faute d'un bon gestionnaire. Elles pensent même changer de préposé, mais la situation économique de l'hôtel et l'opposition de la mère ne leur permettent pas de prendre cette décision. C'est dans cette optique, et ce afin d'avoir une personne de confiance dans la gestion de l'entreprise, que la famille propriétaire a engagé, l'année dernière, une professionnelle qui avait fait ses études avec elles, comme responsable des promotions et des relations publiques.

Dès le début de la recherche, le chercheur a senti la gravité du problème de relations humaines qui sévit entre les propriétaires et le préposé de l'entreprise. Cela engendre même un cercle vicieux: La fille aînée explique qu'*«il nous est impossible de changer le préposé de l'hôtel car, vu la mauvaise situation économique de l'hôtel, nous ne pourrions pas payer le salaire d'un bon professionnel»*. D'ailleurs, la mère considère que le préposé ne doit pas être changé car, bien qu'il s'agisse d'un gestionnaire dont les capacités sont limitées, *«on peut lui faire confiance et si on le changeait, nous n'aurions pas de personne honorable qui puisse prendre sa place»*. L'impuissance des filles pour changer le préposé et leurs situations familiales, qui ne leur permettent pas de passer plus de temps à l'hôtel, provoquent une situation tendue entre les propriétaires et le préposé. D'ailleurs, même si elles désirent éliminer cette personne, elles savent parfaitement que leurs vies de mère de famille ne leur laisseraient pas le temps suffisant pour assumer formellement la responsabilité de la gestion de l'entreprise.

Il est important de préciser que les propriétaires de l'hôtel proviennent d'une famille de vieille souche et de haute lignée qui s'est affaiblie financièrement à cause des modestes

résultats financiers de l'entreprise. Cependant, ils maintiennent encore aujourd'hui dans leurs comportements et leur style de vie, certaines valeurs qui sont particulières à la société du Yucatan. Les héritières ont réalisé leurs études dans l'université la plus chère de la ville et elles sont mariées à des hommes riches de la ville. Au début de cette recherche, l'aînée avait trois enfants et la cadette venait de se marier. Dans une ville comme Mérida, la coutume impose aux femmes de classe sociale élevée un dévouement complet à leur famille (époux et enfants), ce qui fait que la fille aînée (avec trois enfants) n'a que peu de temps à consacrer à l'hôtel (environ 3 heures par jour). La présence de la cadette dans l'hôtel est très courte, elle y passe environ le même temps que sa sœur aînée. Le chercheur a pu constater clairement l'effort de la fille aînée pour essayer d'améliorer la situation de l'hôtel et la désolation qu'elle éprouve de ne pas avoir le temps suffisant pour concrétiser tout ce qu'elle souhaiterait améliorer dans l'hôtel.

Malgré l'attitude de la mère et du frère qui pourrait provoquer une forte jalousie entre la fille cadette envers la fille aînée, on peut considérer qu'elles entretiennent des relations cordiales. Elles ont toutes deux des représentations extrêmement négatives du comportement des employés et déplorent particulièrement la personnalité et les caractéristiques du préposé de l'hôtel. Quant à la mère, connaissant le peu de temps que ses filles peuvent dédier à l'hôtel, *«elle préfère maintenir en place le préposé car son mari le lui a beaucoup recommandé ; il prête ses services depuis de nombreuses années et même s'il n'a pas fait de grandes études, il s'est toujours montré digne d'une confiance absolue»*. Elle lui téléphone cependant avec régularité pour s'informer de l'occupation et des résultats de l'hôtel. Le préposé joue à son profit de ce contrôle en rappelant, au cours de notre intervention, *«qu'il maintient en permanence informée la propriétaire de l'hôtel de toutes les choses importantes»*. Ce qui est une manière indirecte mais claire, de rappeler aux filles et dans ce cas précis, aussi au chercheur, le poids que la mère a sur les décisions de l'hôtel et le respect qu'elle lui dispense.

Les deux filles de l'ancien propriétaire ont suivi des études de gestion d'entreprises touristiques. A part la Directrice des Relations Publiques et des Promotions qui a la même formation professionnelle que les héritières, car elle a étudié avec l'une d'elles, tous les autres postes administratifs sont tenus par un personnel dont la formation académique ne dépasse pas l'école secondaire.

Au moment de notre intervention, la fille aînée analyse périodiquement les résultats commerciaux en compagnie du préposé et ils prennent ensemble les principales décisions opérationnelles et stratégiques de l'hôtel. La fille cadette a peu d'activité dans l'hôtel et ne

manifeste, ni par ses actes, ni par son implication, ni encore par ses préoccupations, la volonté de réformer l'entreprise qu'affiche sa sœur.

L'hôtel a un effectif de 22 personnes réparties de la façon suivante: 5 dirigeants, 2 cadres intermédiaires et 15 agents d'exécution. Comme nous l'avons signalé auparavant, bien que la propriété légale appartienne à la fille cadette de l'ancien propriétaire, aux yeux des employés, les deux filles sont les propriétaires de l'entreprise. D'ailleurs c'est surtout l'aînée qui, par sa plus grande implication dans les activités de l'hôtel, est perçue comme la vraie propriétaire. Cette perception est confirmée par le fait que les décisions principales sont centralisées sur la fille aînée et que c'est elle qui autorise n'importe quel achat ou investissement.

On observe que tout le personnel dirigeant est constitué par des personnes connues par la famille du propriétaire. En général, les propriétaires n'accordent pas leur confiance à des personnes inconnues même s'il s'agit de professionnels. L'expérience professionnelle n'est rien, si elle n'est pas précédée de la référence personnelle d'un ami ou d'un parent. A un certain moment de l'intervention, la Directrice des Relations Publiques manifestait dans un entretien privé avec le chercheur que sa *«présence dans l'hôtel est due au fait qu'elle ait étudié, dans la même université privée que les propriétaires. Autrement, elles n'auraient jamais donné un poste administratif à quelqu'un qu'elles ne connaissaient pas»*.

La majorité des employés de l'hôtel ont un mauvais moral et éprouvent beaucoup de jalousie et de méfiance envers l'équipe de gestion. Evidemment la qualité du service en souffre. Malgré tout, la demande de l'hôtel se maintient à cause de son excellente situation, dans le centre historique de la ville et des fortes réductions qu'il offre sur ses tarifs aux voyagistes et tour-opérateurs. Les résultats économiques, moyens pour le secteur, permettent cependant, de s'acquitter régulièrement des charges et ce d'autant que les Directeurs pensent que les salaires du personnel dirigeant sont très bas. Les autres charges structurelles sont assez restreintes car l'hôtel possède une structure d'employés très légère et n'a pas de passifs bancaires. Son taux d'occupation n'est pourtant que de 46%.

Au début de l'année 1995, l'hôtel vit des moments financiers difficiles à cause d'une importante dévaluation (environ 100%), qui secoue le pays et réduit substantiellement la demande de la clientèle nationale. Ceci entraîne une diminution de moitié (50 %) du personnel. A partir de 1997, la gestion de l'hôtel est confiée au préposé actuel dont les principales caractéristiques sont celles d'être ordonné, travailleur et méthodique. Bien que ses études n'aient pas dépassé l'école secondaire, il a pour lui une longue expérience (32 ans) du

secteur hôtelier. C'est, malgré tout, la première fois qu'il exerce un rôle de préposé, car dans les entreprises où il a travaillé, il a toujours occupé des positions de moindre envergure.

Pour parvenir à ce que cet hôtel participe à notre projet, nous avons eu deux entretiens personnels avec les propriétaires, afin de leur expliquer les caractéristiques et les bénéfices que celui-ci pouvait apporter à la gestion de l'hôtel. Le chercheur constate une grande méfiance de la part des propriétaires envers le fait qu'une personne étrangère à l'hôtel connaisse les problèmes de gestion de l'entreprise. Elles n'ont pas confiance dans le chercheur car il leur paraît incroyable que quelqu'un vienne leur offrir, à un coût modéré, une formation et un accompagnement qui leur permettraient d'élaborer un Plan Stratégique d'Activités. Finalement le chercheur réussit à les convaincre des bénéfices du projet. Leur attitude change alors radicalement et elles s'enthousiasment à l'idée de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise et postérieurement, l'élaboration d'un plan qui leur permette de réordonner la gestion de l'hôtel.

Lorsque le chercheur prend contact avec l'entreprise elle-même, il fait rapidement un diagnostic des principaux problèmes de l'entreprise qui sont, selon lui, fondés sur la dégradation de la qualité du service, le manque de moyens financiers pour réaliser les investissements nécessaires à l'amélioration de la qualité du service, l'absence de vision claire des problèmes auquel l'hôtel doit faire face et l'absence de cohérence et de cohésion de l'équipe de direction. On ne perçoit pas distinctement de direction et de sens dans les efforts de l'équipe de direction, pour améliorer l'état actuel des choses, sérieusement aggravé, par l'inexistence d'une structure de gestion efficace. La Direction de l'hôtel n'a pas été capable de profiter de la croissance soutenue de la demande touristique des dernières années dans l'Etat du Yucatan. Le niveau d'occupation et de croissance de l'hôtel stagne tandis que la concurrence améliore globalement le chiffre d'affaire et les résultats de leur hôtel. L'équipe de direction prend des décisions qui ne sont que ponctuelles concernant les installations physiques matérielles et n'a pas de plan d'ensemble qui structure les efforts de l'équipe de direction. Les actions sont sporadiques et ne suivent aucun ordre.

La préoccupation fondamentale de la gestion est d'obtenir un niveau adéquat de qualité pour la catégorie 3 étoiles. Par conséquent la direction vise moins la croissance que l'amélioration de la qualité du service. La gestion actuelle désire hisser l'hôtel au même niveau de service que la concurrence et avoir une meilleure santé financière que celle dont elle jouit actuellement. Elle veut aussi avoir une meilleure structure de gestion, améliorer la qualité du personnel administratif et suivre quand même un plan de croissance bien structuré.

Les filles propriétaires croient fermement que l'entreprise peut être redressée, elles considèrent l'hôtel, comme une bonne affaire. Elles sont conscientes que si l'hôtel améliorerait son taux d'occupation, les résultats suivraient immédiatement. Leurs convictions sont fondées sur le fait qu'en ce moment, avec une occupation très faible, l'hôtel peut encore couvrir ses charges, sans être obligé de s'endetter.

La gestion de l'hôtel, décide de participer au projet car comme le manifeste la plus âgée des propriétaires: *«Nous avons le sentiment que notre participation à ce projet peut nous être très utile et nous aider à concevoir un plan de développement, qui nous fournirait les outils de contrôle nécessaires, pour prévenir de futures conséquences [indésirables] et pour corriger des erreurs qui nuisent à l'image de l'hôtel. Il faut nous organiser et définir avec précision chaque poste de l'hôtel.... Nous devons mener l'hôtel à un niveau opérationnel qui nous permette de profiter de nos propres avantages compétitifs. Il est nécessaire de créer un système de motivation du personnel qui implique davantage les différents secteurs d'activité... Nous avons beaucoup de mauvais éléments. Jusqu'à présent, les changements visant une amélioration ont été bien acceptés».*

5.2.1.2 Données de base de l'entreprise

L'entreprise n'a pas d'organigramme formalisé de sa structure organisationnelle. Quand le chercheur en demande un, les propriétaires de l'entreprise élaborent un organigramme qu'elles décident ensuite de ne pas lui remettre car elles considèrent qu'il ne reflète pas correctement la réalité organisationnelle de l'hôtel. En l'analysant avec le chercheur, la fille aînée reconnaît l'invalidité de la structure organisationnelle présentée: *«en réalité, nous ne possédons aucun organigramme structuré. Nous pourrions tracer un organigramme traditionnel mais il ne refléterait pas la réalité. Nous sommes un conseil de direction qui implique tous les dirigeants les plus importants de l'entreprise dans la prise de décisions. Ainsi, bien que le préposé soit formellement responsable, il prend les décisions en accord avec moi et j'en discute ensuite, avec ma sœur cadette. Bien que nous n'ayons pas d'organigramme, nous avons les postes suivants: Directeur des Relations Publiques, Directeur des Ventes et Directeur Division Chambres. Un cran en dessous, nous avons un responsable de la division chambres et un chef de réception et de réservations de nuit. Il faut aussi ajouter ma mère et mon frère qui, ponctuellement, interviennent dans certaines décisions, bien qu'ils ne soient pas physiquement présents dans l'hôtel».*

Selon le chercheur, l'absence d'organigramme peut avoir plusieurs interprétations. D'abord, les propriétaires n'envisagent pas l'idée de nommer en tant que Directeur Général, le

préposé qui assume de fait cette charge, car ce titre rendrait son rôle trop explicite, ce qu'elles ne désirent pas. Ensuite, l'absence d'un organigramme formalisé augmente «automatiquement» la force des propriétaires aux yeux du personnel d'exécution. Les propriétaires connaissent la culture des employés de l'hôtel qui proviennent dans leur majorité d'un niveau économique bas et elles savent que, selon la logique de ces personnes, le propriétaire est la personne la plus importante de cet hôtel. Enfin, l'organigramme signalerait aussi que la position de la sœur aînée est plus importante que celle de la propriétaire légale de l'entreprise.

Les produits offerts par l'entreprise sont les suivants : service de chambres, location de locaux, restaurant et saunas. 86 % des recettes correspondent à l'occupation des chambres. La clientèle de l'hôtel est à 80 % nationale et à 20 % internationale. Les clients internationaux sont généralement des Européens (Italiens, Anglais et Français), qui aiment ce style colonial et apprécient la situation de l'hôtel. L'équipe de direction pense que les facteurs clés pris en considération par les clients sont les tarifs et l'image de l'hôtel. L'image actuelle est détériorée et l'hôtel travaille principalement avec des voyagistes (71% du chiffre d'affaires), les détaillants représentent 12% et les clients directs à peine 17 % des réservations.

La fille aînée déplore cet état de choses qui ne permet pas à l'hôtel de sortir du cercle vicieux de la dégradation des résultats: *«si nous voulons de l'occupation, nous devons vendre aux voyagistes et pour cela, nous avons besoin de tarifs vraiment très bas. Cette situation ne nous permet pas d'obtenir suffisamment de résultats [marge] et nous sommes donc incapables d'améliorer les services qui devraient l'être pour les clients directs qui paient le tarif «fort». C'est une situation qui nous désespère. D'autre part nous sommes conscients que durant les périodes de plus grande affluence, les voyagistes nous envoient des groupes plus grands que prévus. Nous n'avons pas assez de chambres, avec un même niveau de qualité à offrir aux clients et cela provoque des plaintes... Il nous faut de meilleurs résultats pour améliorer la qualité de nos services et pouvoir attirer pour notre compte, une meilleure clientèle. Mais en attendant nous sommes pris dans un cercle vicieux... D'ailleurs, lorsqu'un client arrive par lui-même et paie le plein tarif, nous n'avons parfois même pas de bonne chambre à lui offrir, car la majorité ont été allouées aux groupes des voyagistes».*

Dans la zone d'influence commerciale qui correspond à cette partie de la ville, l'hôtel B doit faire face à une importante concurrence. Plusieurs hôtels du centre-ville ont été rénovés et offrent une meilleure image et une meilleure qualité de chambres ; en outre, plusieurs anciennes résidences du centre-ville ont été refaites et aménagées en hôtels de type «bed &

breakfast». Ceux-ci proposent des tarifs plus bas qui attirent de nombreux clients directs, particulièrement européens.

L'entreprise ne réalise pas d'étude de marché et n'utilise les services d'aucun conseiller spécialisé. Comme le manifeste le préposé de l'hôtel, *«je me laisse guider par une intuition commerciale qui est le fruit de ma longue expérience dans ce secteur»*. Pendant les réunions de travail, où le chercheur était présent, l'équipe de gestion mentionne que les seuls avantages de l'hôtel sont *«sa situation proche du centre de la ville, la taille de ses chambres, les saunas, la grande piscine, l'amabilité du personnel et la loyauté envers le client»*. Les tarifs de l'hôtel sont modérés et on y offre aux voyageurs des prix 10 % moins chers que les prix de la concurrence. La dégradation actuelle de l'image de l'hôtel les oblige à offrir des remises de plus en plus importantes aux voyageurs. Un jour où le chercheur interrogeait le préposé sur ces remises spéciales à voyageur, celui-ci lui a répondu : *«si nous [ne leur] offrons pas de remises assez importantes, ils nous menacent d'aller ailleurs. De plus, même je suis tout à fait conscient des déficiences de notre service, ces problèmes ne sont pas très importants pour eux, car ils cherchent à constituer un «pacquage» au centre de Mérida, à un prix compétitif, il y a donc toujours moyen de s'entendre»*.

Les actions commerciales de l'entreprise reposent sur le préposé de l'hôtel, la plus âgée des propriétaires et la Directrice des Relations Publiques. L'hôtel consacre 10 % de ses résultats à la publicité et à la promotion. Tous souhaitent donner l'image d'un hôtel familial. Le slogan commercial de ses brochures est: *«à la maison ... loin de chez soi!»* Malgré les efforts de publicité, on n'observe aucune amélioration de la notoriété, de l'image ou de la part de marché de l'hôtel.

La Directrice des Relations Publiques pense qu'*«il faudrait faire beaucoup plus de promotion ... les résultats commencent à peine à se manifester ... c'est à long terme que l'on récolte... il faut donc continuer la promotion»*.

Un grave problème qui affecte l'image de l'entreprise est la grande différence entre, ce qui est proposé et ce qui est offert réellement. La Directrice des Relations Publiques nous fait part de ses craintes: *«On fait de la promotion, on travaille les ventes et lorsque les gens arrivent, ils sont déçus du service ou de la qualité douteuse et de la propreté des chambres, car le personnel n'a aucune conscience de l'importance de son travail et le fait mal. Le plus grave, c'est que nous commençons à nous convaincre que le client est "maniaque" simplement parce que ses attentes ne s'adaptent pas à notre réalité»*.

La Directrice des Relations Publiques et des Promotions réduit la problématique de l'hôtel à deux secteurs: commercial et administratif: *«l'hôtel pourrait être une bonne affaire mais d'abord, il faudrait qu'il soit correctement géré. Les problèmes des propriétaires avec le préposé nuisent à toute tentative de bonne gestion. Quand le préposé dit quelque chose, les propriétaires sont systématiquement en désaccord et si le préposé ne fait rien, elles le rappellent à l'ordre. Au bout du compte, c'est le client qui paie les pots cassés. Il y a un écart terrible entre l'aspect commercial et l'aspect opérationnel: on vend un produit qui n'existe pas, quelque chose dont le préposé ne se préoccupe absolument pas et cela aggrave le problème avec les propriétaires. En réalité, l'hôtel a besoin d'un bon gestionnaire, qui ait la liberté de gérer professionnellement cette entreprise. Actuellement, la méfiance réciproque qui existe entre les propriétaires et le préposé, contribue à ce que le temps passe sans que les problèmes se résolvent».*

Le personnel dirigeant et opérationnel n'a jamais reçu aucun type de formation, il n'existe pas de processus professionnel pour la sélection, l'intégration et le développement du personnel. Il existe une rotation importante du personnel d'exécutions La Directrice des Relations Publiques considère que l'absence de formation, ajoutée aux exécrables relations humaines des propriétaires envers le personnel, expliquent en grande partie le manque de motivation du personnel: *«Pour améliorer la qualité du service, les employés actuels ont besoin de suivre des stages de formation. Beaucoup d'entre eux ne remplissent que médiocrement leurs rôles, mais ils n'ont jamais reçu d'autres instructions que celles de leur chef... On leur demande, en plus, d'adhérer à la cause de l'entreprise, d'être motivés et de coopérer volontairement pour la bonne cause. Les propriétaires ont une relation très autoritaire avec le personnel et cela ne facilite pas les relations humaines. Or les faiblesses du personnel représentent un danger fondamental pour la qualité du service d'un hôtel et nous avons un travail énorme à réaliser dans ce sens ...».*

Pourtant, la sœur aînée n'est pas complètement convaincue des bienfaits et bénéfiques de la formation. Elle dit que: *«La formation a un coût très élevé et une fois que l'on a formé le personnel, ils s'en vont travailler dans un autre hôtel et on perd l'investissement. Cela nous est arrivé avec le chef de restaurant ... nous lui avons offert un cours de formation à Mexico ; lorsqu'il est revenu, il est devenu très exigeant et délicat, pour finalement partir travailler chez les concurrents. Maintenant, trouver un bon chef de cuisine est très difficile ... en vérité, il est difficile de comprendre les gens... ou plutôt, les gens sont sournois... ils profitent au maximum de l'entreprise et à la première occasion, ils filent...».*

L'expression et l'attitude des propriétaires traduisent un ressentiment contre le personnel opérationnel; elles semblent leur en vouloir de ne pas tenir compte des efforts qu'elles pensent faire pour eux et craindre leur éventuelle «trahison» de l'entreprise en allant travailler pour la concurrence.

Globalement, il règne un mauvais état d'esprit au sein de l'équipe de direction. D'un côté, les sœurs propriétaires entretiennent une certaine jalousie mutuelle: la cadette, parce qu'elle est la propriétaire légale et ne reçoit, ni de sa sœur, ni du personnel, de traitement préférentiel auquel elle juge avoir droit; l'aînée, parce qu'elle considère profondément injuste, de ne pas avoir été nommée héritière et que l'hôtel appartienne légalement à sa sœur cadette, alors que depuis longtemps, elle a dédié infiniment plus de temps et de travail à l'hôtel. De plus, à part ces mésententes internes, les deux sœurs maintiennent et partagent une attitude de jalousie et de mépris, vis-à-vis du préposé de l'hôtel. Au cours d'entretiens personnels, elles ont fait part au chercheur de leur sentiment à propos de ce dernier: *«C'est un homme qui n'a aucune capacité professionnelle..., qui ne sait absolument pas gérer un hôtel. Dans la prise de décision, ses critères sont très vieux jeu et lorsque nous souhaitons prendre une décision qui a mène un peu de nouveauté, il ne nous en montre que les aspects négatifs et nous en dissuade. Un exemple est son refus d'accepter les cartes de crédit comme garantie de paiement de réservation téléphonique. Il s'obstine à vouloir que le client qui veut réserver soit tenu d'effectuer un dépôt bancaire sur le compte de l'hôtel pour ensuite, envoyer par fax la copie du reçu de dépôt et faire valoir sa réservation. Il a convaincu notre mère, qu'à l'époque où notre père était Directeur, celui-ci était contre les réservations avec carte de crédit ... Notre grand problème est sa totale incapacité pour gérer l'hôtel. Mais l'hôtel gagne si peu d'argent, que nous ne disposons pas des moyens suffisants pour engager un «vrai» gestionnaire qui changerait la situation de l'hôtel».*

Le préposé ne manifeste pas explicitement son ressentiment envers l'attitude des propriétaires de l'entreprise. Mais il protège «ses arrières» en réfléchissant soigneusement à chacune de ses actions et a développé sa maîtrise de certaines «zones d'incertitude» qui rendent sa présence indispensable, tout en renforçant sa position en rappelant que la mère lui apporte son soutien et sa confiance. Le département de comptabilité et l'auxiliaire comptable représentent une de ces zones d'incertitude: les propriétaires reconnaissent que cet auxiliaire et aussi, le préposé *«sont les seuls à connaître l'état des registres de comptabilité et ils sont préparés à recevoir n'importe quel contrôle fiscal. En réalité, c'est une des choses que nous ne saurons pas résoudre le jour où le préposé partira».* Une autre zone d'incertitude des propriétaires est située dans le département de réception et de réservations de nuit. Le

responsable de ce département est considéré par les propriétaires et par la Directrice des Relations Publiques comme un homme de confiance du préposé. Cette personne couvre en permanence le service de nuit et n'abandonne l'hôtel que vers minuit. Sachant que les propriétaires, à cause de leur vie de famille, ne vont jamais l'après-midi à l'hôtel et que le préposé et la Directrice des Relations Publiques ne travaillent que 3 heures par après-midi, le chef de réception a, durant son horaire de travail (de 16 heures à minuit), un grand pouvoir de décision. La dernière zone d'incertitude créée par le préposé est le syndicat. Les propriétaires ne se sentent pas compétentes pour négocier avec la représentation syndicale des travailleurs et *«elles préfèrent que le préposé s'en charge»*.

Le préposé comprend parfaitement la situation dans laquelle il se trouve et au cours d'un entretien privé avec le chercheur, il exprime sa perception du problème: *«Les filles ne m'apprécient pas. Elles ne savent pas tout ce que j'ai fait pour leur père, ni la quantité de travail que j'ai fournie pour leur famille. Heureusement, leur mère sait qui je suis et elle sait aussi que ses filles ne sont pas capables de gérer un hôtel....Ce que l'on apprend à l'école est une chose et la réalité en est une autre. Malgré cela, elles ne respectent absolument pas mon travail. Elles voudraient probablement me licencier pour qu'elles puissent rester avec l'hôtel et le gérer à leur aise. Je ne suis pas contre mais si elles veulent que je me retire de l'hôtel, il leur faudra me donner les indemnités prévues par la loi. Je ne vais pas renoncer et partir sans rien, simplement parce que les filles ne m'aiment pas. Je fais mon travail et si cela ne leur plaît pas, elles n'ont qu'à me licencier et je partirai»*.

Le préposé commente au chercheur que les propriétaires ne veulent pas le licencier. Elles préfèrent *«qu'il en ait assez»* et *«s'en aille de sa propre volonté»*. Il sait que l'entreprise ne jouit pas, en ce moment, d'une bonne situation économique qui puisse permettre ce licenciement légal. D'ailleurs la mère des propriétaires n'est pas d'accord pour qu'il s'en aille.

Le préposé considère que les propriétaires et leur famille, au lieu d'aider, ne font qu'aggraver la situation économique de l'entreprise. Sur un ton confidentiel, il confesse au chercheur que l'entreprise, est en réalité pour toute la famille, une sorte de butin, de magot dans lequel chacun pioche à volonté; d'où les mauvais résultats financiers obtenus: *«Si elles veulent de bons résultats économiques, elles n'ont qu'à partir! Le salaire des filles est une dépense superflue. Leur travail, je peux m'en charger et avantageusement. Le fils, qui révise toujours les comptes de l'entreprise, me demande de lui payer des notes et des factures concernant ses autres affaires et cela plombe la comptabilité de l'hôtel. Ils veulent du résultat, mais cela n'arrivera que lorsqu'ils cesseront d'ajouter leurs salaires aux charges»*.

fixes. Je ne leur demande pas qu'elles me donnent de l'argent, juste qu'elles me laissent m'en occuper à ma manière».

L'entreprise emploie un aide-comptable qui tient les registres comptables de l'hôtel. L'aide-comptable ne participe pas à la prise de décision de l'entreprise et l'information générée par le système de comptabilité ne sert qu'au fisc. On ne réalise pas d'analyse de coûts ou de dépenses, ni d'analyse des sources de rentabilité ou de productivité et il n'existe pas de système pour déterminer les prix de vente. Le seul contrôle qui est réalisé est celui des budgets de chiffre d'affaires et les rapprochements bancaires. Chaque fois qu'une information financière est requise, l'attitude de l'aide-comptable est craintive et fuyante. D'ailleurs, les demandes d'informations financières nécessitées pour remplir le questionnaire de recherche durent transiter par le préposé qui les passa à l'aide-comptable, qui les remit finalement, 10 ou 15 jours après! Malgré cela, le préposé apprécie son travail: *« le comptable est le seul qui connaisse les comptes de l'entreprise, il nous a sauvés, par trois fois, de contrôles fiscaux...s'il partait, je ne sais pas ce que nous ferions, nous savons tous que la comptabilité est très «complexe»... surtout avec les inspecteurs du Ministère des Finances qui sont de vrais coyotes et qui veulent mettre tout le monde en prison...Si on perd un papier ou document quelconque, on peut avoir de très gros problème...».*

Le préposé a instillé ses idées sur les autorités fiscales parmi l'équipe de direction, et les propriétaires se lamentent de la fréquence des contrôles fiscaux que, depuis trois ans, l'hôtel a dû subir. La fille cadette, propriétaire légale de l'hôtel, manifeste ses craintes :*«j'ai peur qu'un jour, l'entreprise ait un problème et qu'il me faille aller en prison, puisque je suis la représentante légale de l'entreprise».* Ce genre d'observations traduit les craintes de la fille cadette, mais lui sert aussi à rappeler son statut à l'équipe de direction en montrant que c'est elle seule qui encourt les risques.

Comme nous l'avons signalé, le préposé présentant une aversion manifeste aux dettes, l'entreprise n'a pas donc pas de dette bancaire. Les crises économiques qui secouent le pays terminant traditionnellement en dévaluations de la monnaie nationale et en augmentation des taux d'intérêt, beaucoup d'entreprises sont saisies car elles n'arrivent pas à couvrir leur dette bancaire. C'est pourquoi l'ancien propriétaire avait une aversion aux crédits qu'il a transmise à sa famille et au préposé. Ce qu'exprime ainsi ce dernier: *«L'entreprise ne doit pas s'endetter, car les crédits sont très dangereux. J'ai vu, en 1994, plusieurs affaires couler, car les crédits bancaires ne permettaient plus à l'entreprise de continuer ses opérations... il vaut mieux avancer «à son propre rythme» et ne réaliser que ce que nous permettent nos propres possibilités économiques».*

La prudence du préposé et son raisonnement sont partagés par la mère des propriétaires. C'est la raison pour laquelle, l'hôtel n'emploie pas lignes de crédit pour, par exemple, rénover ses équipements et ses installations. Pourtant les conséquences de cette attitude sur la qualité du service qui est offert au client, ont créé un cercle vicieux financier dont l'hôtel est prisonnier. Le manque de moyens économiques ne permet pas de rénover les installations de l'hôtel et avec des installations médiocres, on ne peut pas améliorer les ventes, ce qui permettrait d'obtenir des nouvelles sources de résultats. C'est-à-dire, qu'actuellement, il est impossible de réaliser des rénovations ou des améliorations avec les faibles résultats et comme le produit n'est pas rénové ou amélioré, il n'y a pas de demande supplémentaire qui entraînerait de meilleurs résultats.

Dans l'après-midi, le chef de nuit des réservations qui est un inconditionnel du préposé, assume la gestion de l'hôtel. La formation scolaire de cette personne ne dépasse pas l'école primaire et il travaille dans l'hôtellerie depuis les quinze dernières années. Il considère que l'hôtel est bien géré et qu'il survit toujours grâce à la gestion du préposé: *«Cet hôtel aurait disparu depuis longtemps, si le préposé n'avait pas su le gérer, car lui seul est capable de gérer ce genre d'affaire... Il a beaucoup d'expérience dans le domaine de l'hôtellerie. De plus, c'est une personne ordonnée et très connue par la majorité des voyageurs et les tours-opérateurs. On peut dire ce que l'on voudra mais l'hôtel va bien, on ne doit rien à personne et nous n'avons aucun problème avec la banque. On n'a peut-être pas les résultats exceptionnels que souhaiteraient les propriétaires, mais l'entreprise se porte bien. On ne peut pas tenir responsable le préposé des résultats médiocres au vu des propriétaires, car il a franchement reçu l'hôtel en mauvais état... Le père des propriétaires actuelles avait fait beaucoup de choses qui n'avaient pas marché et il avait déjà perdu beaucoup d'argent. Par exemple, il avait ouvert un restaurant sur le devant de l'hôtel, qui fut un échec... je crois que cela l'avait beaucoup affecté car il en est tombé malade ... tous les frais médicaux de son opération et des soins médicaux ont été chargés sur la comptabilité de l'hôtel... d'ailleurs nous sommes encore en train de payer certains de ses frais médicaux, raison pour laquelle il ne peut logiquement pas y avoir tant de rentrées».*

L'entreprise affiche un niveau insatisfaisant d'occupation (moins de 50%) et ses résultats sont très bas (2 % des ventes), malgré une augmentation régulière de 5% par an sur les 4 dernières années. Cependant l'absence de passif et les coûts d'opération réduits le plus possible, permettent à l'hôtel d'assumer ses charges. Le bas niveau de résultat a empêché la rénovation des équipements et a maintenu des niveaux inadéquats de maintenance du bâtiment et de ses installations. De fait, pour éviter d'avoir des problèmes avec les clients, il

n'est possible de louer que la moitié des chambres. Le problème s'aggrave lorsque l'hôtel reçoit des groupes, envoyés par des tours-opérateurs ou voyageurs, qui dépassent le nombre de chambres disponibles en bon état. Beaucoup de personnes logées demandent à changer de chambre, car la leur présente divers problèmes.

Les résultats médiocres engendrent un contrôle extrême sur les dépenses de l'hôtel qui affecte même les salaires ; 80% du résultat est consacré au remplacement d'équipements et de matériel en mauvais état.

Selon le chercheur, la structure organisationnelle de l'entreprise, est la suivante:

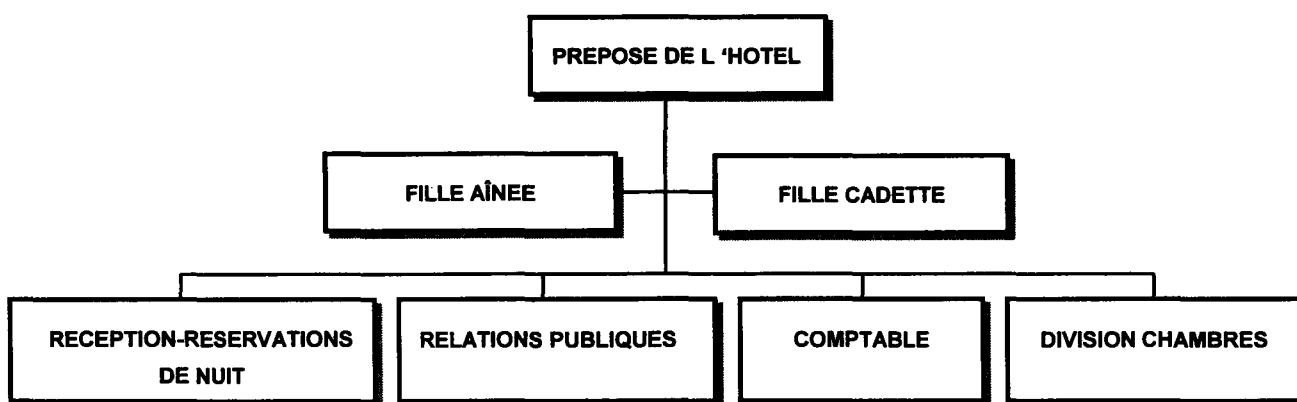


Figure 5.2: Organigramme de l'hôtel B

Le manque de précision dans la désignation du dirigeant effectif affecte souvent la prise de décisions fondamentales, comme dans notre cas, la mise en place de systèmes de gestion formalisés.

Cette structure floue a d'ailleurs rendu difficile notre recherche et ce sur plusieurs points, dont deux le furent particulièrement: Le premier, lorsqu'il s'agit de définir qui est la personne que les observateurs doivent considérer comme dirigeante et le deuxième, quand il a fallu déterminer qui était la personne qui devait remplir la grille OVAR du Directeur Général.

Dans la première situation, le chercheur a décrété que l'observation porterait sur la fille aînée, car c'est vraiment elle qui prend les décisions concernant l'hôtel. Même si elle tient compte des propositions du préposé, aucun achat, promotion, crédit, ne se fait sans son approbation.

Dans le deuxième cas, l'équipe de direction se mit d'accord pour que la personne qui remplisse la grille OVAR en tant que Directeur Général soit le préposé de l'hôtel, car d'une façon ou d'une autre, c'est lui qui a la responsabilité des résultats finaux de l'hôtel.

5.2.1.3 Préoccupations fondamentales de la gestion

Le préposé de l'hôtel ne se préoccupe pas réellement de l'amélioration des modes mêmes de gestion de l'entreprise. Ce sont les propriétaires qui sont le plus impliquées dans cette amélioration.

Selon le chercheur, les préoccupations de la sœur aînée sont de:

- Structurer les activités de l'équipe de direction
- Améliorer la qualité du service de l'hôtel
- Modifier la gestion du préposé ou le changer
- Développer l'implication et la motivation du personnel dans l'entreprise et développer une culture de service.
- Repositionner l'hôtel en tant qu'établissement de style colonial.

5.2.2 Les acteurs

L'ancien propriétaire de l'hôtel, aujourd'hui décédé, était un homme de la haute société. Ses ancêtres étaient des gens fortunés, propriétaires terriens qui exploitaient le henequen (sisal). Comme son épouse, il provenait d'une famille appartenant à la "caste divine" du Yucatan. Il gérait ses commerces de façon autocratique et s'aidait d'un homme de confiance, comme l'actuel préposé de l'hôtel. Pendant son activité, il a eu un infarctus qui l'a obligé à passer presque un mois à l'hôpital. C'est chez lui et pendant sa convalescence, qu'il a décidé que son héritière serait sa fille cadette, qui était sur le point de finir ses études de gestion. Ce faisant, il rétrogradait, voire déshéritait sa fille aînée qui avait toujours travaillé à temps partiel dans l'hôtel et créait une situation de tension entre ses filles. D'un point de vue moral, l'héritière légitime aurait dû être la fille aînée. Avant sa mort, l'ancien propriétaire recommandait à son épouse de confier la gestion de l'hôtel à son homme de confiance. Il pensait que cela permettrait à l'héritière de terminer ses études et dans le futur, de s'intégrer aux responsabilités de la gestion de l'entreprise. Vu les circonstances, il n'est pas étonnant que le gestionnaire de l'entreprise reçoive le titre de «préposé» et non de Directeur Général.

La veuve du propriétaire. A la mort du propriétaire, la veuve a assumé le contrôle de la famille et des affaires. Bien qu'elle accepte le testament de son époux en faveur de leur fille cadette, elle a établi que cette décision ne serait effective que postérieurement et que pour l'instant, c'est elle qui occuperait la place du père. A son avis, l'hôtel appartient à « ses filles », ce qui de fait les a converties toutes deux en propriétaires. La mère maintient une certaine tutelle par téléphone sur le préposé et sur les opérations de l'établissement. Pendant la haute saison, elle téléphone constamment au préposé pour s'informer du pourcentage d'occupation ou des tarifs appliqués.

Le fils aîné, qui a une entreprise de construction en dehors de la ville, maintenait jusqu'en 1999, une tutelle comptable sur les résultats financiers de l'hôtel.

Le préposé de l'hôtel est un homme de 60 ans, ayant une formation scolaire de niveau primaire. Il applique une gestion traditionnelle et conservatrice. Il ne prospecte pas de nouveaux clients, n'assiste pas aux salons de tourisme car, dit-il, *«je n'aime pas m'éloigner de ma famille aussi longtemps»*, il ne réalise aucune activité de promotion et ne s'occupe pas d'améliorer l'hôtel. Ses connaissances de gestion sont limitées et dépassées. Il surveille beaucoup les dépenses et les coûts, mais ne prend aucune décision qui augmente les résultats et, selon le chercheur, il ne fait pas la différence entre l'essentiel et le superflu. Beaucoup d'aspects fondamentaux de l'hôtel ne sont pas corrigés même si leurs solutions ne représenteraient pas de grandes dépenses pour l'hôtel. Sa formation professionnelle s'est faite sur le tas. Le préposé de l'hôtel sait que les filles ne l'aiment pas, mais il sait aussi que dans la situation actuelle il est indispensable. Il sait qu'il peut compter sur le soutien de la mère, qu'il prend toujours grand soin de contenter. Afin d'alarmer les propriétaires de l'hôtel sur l'importance et la nécessité de sa présence, durant le cours «ad hoc» et le cours atelier, à plusieurs reprises, il a signalé des problèmes fiscaux soulevés par les derniers contrôles fiscaux du Ministère des Finances et le soin qu'il faut y apporter pour que personne ne finisse en prison. C'est un facteur qui joue en sa faveur, car selon les filles, seuls le comptable et lui connaissent l'état réel de la comptabilité de l'hôtel et cela le rend indispensable. Malgré sa présence, l'hôtel a eu plusieurs contrôles fiscaux au cours des trois dernières années.

La fille aînée s'implique énormément dans la gestion de l'entreprise. Elle contrôle les aspects commerciaux et financiers de l'hôtel. Elle dédie le temps qu'elle passe dans l'hôtel à s'occuper des aspects prioritaires de l'hôtel devant être améliorés. Elle est préoccupée par la qualité du service et par les aspects physiques qui doivent être rénovés dans les chambres, à la réception et dans les autres espaces de service de l'hôtel. Elle a une personnalité forte et entretient des relations «sèches» avec les employés, particulièrement avec ceux qu'elle

considère comme des «employés de confiance» du préposé. Elle est tolérante envers sa sœur et semble regretter en silence de ne pas la voir s'impliquer davantage, comme elle-même le fait, dans la gestion de l'hôtel. Sa mère a toute confiance en elle et reconnaît ses efforts et son expérience. Elle a parfois dû demander à sa mère d'intervenir auprès de sa sœur cadette car le comportement de cette dernière crée des conflits permanents avec le personnel opérationnel de l'hôtel.

La fille cadette est la propriétaire légale de l'entreprise. Elle sait néanmoins que pour l'instant, le contrôle de l'hôtel est assuré par sa mère. Mais elle accepte cette situation même si cela lui est visiblement désagréable. Elle sait que sa mère considère que sa sœur aînée est la personne qui connaît le mieux la gestion et elle est un peu contrariée à l'idée que sa mère ne discute qu'avec sa sœur des problèmes de l'hôtel. Durant la recherche, elle n'a jamais manifesté d'hostilité contre sa sœur aînée, mais ses attitudes démontrent une certaine apathie envers la recherche et son manque de responsabilité envers les problèmes de l'entreprise. Elle a beaucoup de mal à supporter le préposé et ses hommes de confiance. Dans un entretien privé avec le chercheur, elle a exprimé des critiques très sévères envers le préposé: *«ce n'est qu'un pauvre chien qui a été fidèle à mon père, c'est pour ça que ma mère désire qu'il continue à occuper son poste»* Elle a beaucoup de doutes sur la capacité professionnelle du gestionnaire. La façon dont elle traite le préposé peut peut-être refléter un certain mépris pour la classe sociale de cet homme.

La Directrice des Relations Publiques et des Promotions a 25 ans. Elle est l'amie des propriétaires car elles ont étudié ensemble à l'université dans la même spécialité, le tourisme. Elle réalise ses activités de façon professionnelle et, selon le chercheur, elle comprend la situation que traverse l'hôtel. Afin d'éviter des frictions avec le préposé, elle évite de manifester explicitement sa loyauté envers les propriétaires. Elle évite aussi d'être trop proche du préposé, car si elle le faisait, cela provoquerait le ressentiment des amies qui l'ont engagée. Malgré tout, elle réalise son travail de façon ordonnée et harmonieuse. Sa présence dans l'hôtel est de plus en plus solide. Elle assume chaque jour de nouveaux défis, particulièrement en ce qui concerne, la promotion. Cette personne a activement participé au cours « ad hoc » et au cours-atelier, tant et si bien, que l'équipe de direction a décidé qu'elle serait responsable de réunir toute l'information qui peut servir à l'établissement du Plan d'Activités de l'entreprise. Dans ce Plan, elle assume aussi beaucoup de responsabilités.

Le chef de nuit des réservations est un homme de 46 ans, de classe humble, qui a difficilement terminé sa formation primaire. Il y a plus de 25 ans qu'il travaille dans l'hôtellerie et c'est un vieil ami du préposé. Il affiche un comportement «sournois» et

opportuniste. Il gère sans contrôle, les résultats des saunas. Il travaille en poste «de nuit» de 16 heures à minuit. Les propriétaires le considèrent comme un voleur et un menteur et ont de grands soupçons sur la véracité du chiffre d'affaires ainsi que de l'occupation des chambres et des saunas engendrées lors du poste de nuit qu'il encadre. D'ailleurs, selon les propriétaires, tout paraît indiquer que, dans l'après-midi, «les saunas sont loués à des couples homosexuels», que ces locations n'apparaissent pas dans les comptes et seraient donc détournées par le chef de nuit.

Dans l'hôtel, il est donc possible d'observer trois groupes de personnes: les propriétaires d'un côté, le préposé et ses inconditionnels de l'autre, et la Directrice des Relations Publiques et des Promotion.

Dans une perspective politique (ou stratégique selon les chercheurs), les relations qui existent entre les membres de l'équipe de direction peuvent être synthétisées dans la figure 5.3. dans laquelle les acteurs sont représentés par les numéros suivants : 1.- la veuve, 2.- le fils aîné, 3.- le préposé, 4.- la fille aînée, 5.- la fille cadette, 6.- le chef de réception et de réservations de nuit, 7.- la Directrice division-chambres, 8.- l'aide-comptable , 9.- la Directrice des Relations Publiques.

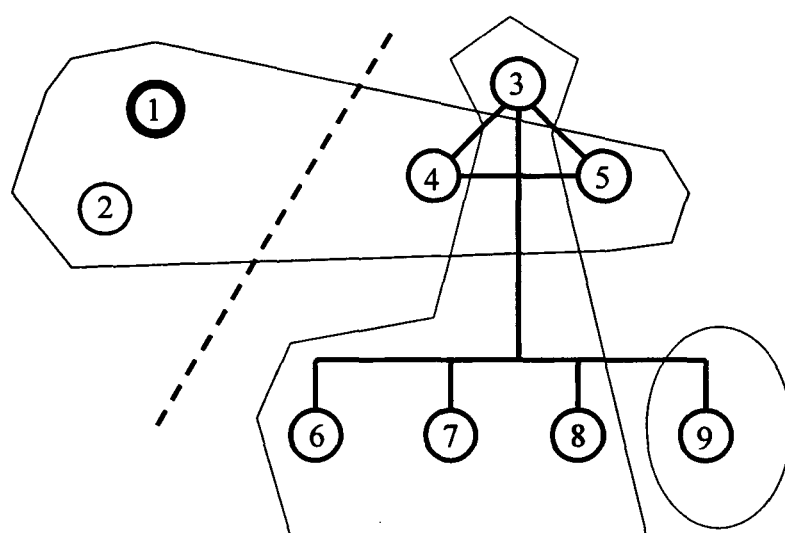


Figure 5.3: Zones de pouvoir dans la structure organisationnelle de l'hôtel B

Dans ce diagramme, il est possible d'observer l'existence de deux groupes de pouvoir consolidés: le supérieur comprend la veuve du propriétaire, son fils et ses deux filles qui

travaillent à l'hôtel. Le deuxième groupe qui est vertical, comprend le préposé de l'hôtel, le comptable, le chef de nuit réservation et le responsable de la division chambre. La Directrice des Relations Publiques et des Promotions essaie de se maintenir à l'écart des jeux de pouvoir de l'organisation, tout en maintenant une bonne relation avec les propriétaires et le préposé.

5.2.3 Éléments du contexte affectant le processus

Un élément qui a beaucoup affecté cette étude est que les propriétaires de l'hôtel fassent partie de la structure de gestion de l'entreprise, en occupant une position de gestion «sui generis», de fait. Bien qu'elles soient propriétaires, le peu de temps qu'elles dédient à l'entreprise ne permet à aucune d'entre elles d'assumer la responsabilité totale de l'hôtel. En réalité, la fille aînée joue le rôle de gestionnaire et de contrôleur des actions du préposé tandis que la fille cadette, bien que propriétaire légitime, n'a que très peu de responsabilités de gestions. D'autre part, le fait que le responsable de l'hôtel n'ait que la dénomination de préposé et non pas celle de Directeur Général entraîne, dans l'environnement de travail où se déroule la recherche, quelques confusions sur l'identification du «véritable dirigeant ultime » de l'hôtel. Ce phénomène dans un premier temps, a perturbé le chercheur et les observateurs. Dans les premières observations du cours-atelier, les observateurs concentraient leur attention sur le préposé de l'hôtel, jusqu'à ce qu'ils discutent de cette situation avec le chercheur et définissent que le dirigeant réel du groupe est la fille aînée, car finalement, c'est bien elle qui détermine les actions qui doivent être réalisées dans l'hôtel.

Au cours de la recherche, la présence constante des propriétaires de l'hôtel exerce un impact notable sur les actions développées. Le groupe dirigeant est très réduit (5 personnes) ; la présence des propriétaires, tout au long du processus affecte réellement l'état d'esprit et la participation des autres dirigeants dans le processus de réflexion et de discussion. D'ailleurs, pendant les discussions qui précèdent la conceptualisation du Plan d'Activité 1999, les dirigeants qui ont le plus participé, sont les propriétaires. Au commencement du cours-atelier, les autres dirigeants, y compris le préposé, se limitaient à accepter les affirmations des propriétaires, en ayant grand soin de ne pas entrer en conflit avec leurs opinions. Au moment de définir avec précision les activités et les responsabilités des dirigeants, seule la Directrice des Relations Publiques et de Promotion trouvait que les activités qui lui étaient allouées étaient excessives et que la distribution des responsabilités était injuste.

Le chercheur, percevant ce problème, a demandé au membre de l'équipe de direction, d'observer la grille OVAR du Directeur Général, afin d'identifier la quantité d'activités que chacun doit réaliser. Ceci a montré que les propriétaires assumaient une quantité trop réduite

d'activités. Il semble que les propriétaires croient que le fait de participer aux discussions du cours-atelier va leur permettre d'imposer aux dirigeants des objectifs plus élevés. Elles oublient qu'elles représentent 40 % de l'équipe de direction. Au fur et à mesure que la dynamique de l'approche OVAR avançait, elles ont dû constater que l'ensemble des activités proposées ne pourraient être réalisées que par deux personnes (le préposé et la Directrice de Relations Publiques et de Promotions) et qu'elles devraient donc en prendre leur part.

Vers la fin de l'atelier, un jour où les propriétaires allouaient de nouvelles responsabilités à la Directrice de Relations Publiques et de Promotion, celle-ci a réagi en brandissant la grille OVAR devant le groupe et le chercheur, en disant: *«et... à quel moment vais-je pouvoir réaliser cette nouvelle activité?»*.

Le préposé et la Directrice des Relations Publiques et de Promotions manifestaient ainsi progressivement leur désaccord et affirmaient qu'il était anormal que la majorité des objectifs et des activités de l'entreprise leur soient systématiquement assignés. De plus, le préposé a signalé que pour accomplir ces objectifs, il fallait d'abord réaliser une série d'améliorations et de rénovations dans l'hôtel qui occasionnerait forcément l'acquisition de certains actifs. Or, l'hôtel ne disposait pas d'une capacité d'autofinancement suffisante.

Les activités furent alors réparties entre les quatre dirigeants les plus importants de l'hôtel: les deux propriétaires, le préposé et la Directrice des Relations Publiques et de Promotions.

Le Plan d'Activités fut finalisé fin décembre 1998 et l'équipe de direction accepta de le réaliser en janvier 1999.

En février 1999, à peine deux mois après l'initiation du plan, lorsque le chercheur s'est présenté pour la première réunion de suivi, les propriétaires lui ont appris que la Directrice des Relations Publiques et des Promotion avait démissionné de façon soudaine et imprévue et sans donner aucune explication. Elle travaillait maintenant comme assistante dans le département de relations publiques d'un hôtel cinq étoiles de la ville. Les activités qui lui avaient été allouées dans le cadre du plan, seraient donc difficilement réalisables, raison pour laquelle les propriétaires avaient décidé de se concentrer sur les activités qu'elles considéraient fondamentales et de ne pas suivre strictement le Plan, puisque la personne qui avait renoncé était justement celle qui avait été chargée d'organiser et d'animer les réunions d'évaluation et de suivi.

Plus tard, le chercheur a appris par la fille aînée, que la cause de la démission de la Directrice des Relations Publiques et de Promotions avait été une dispute entre sa sœur

cadette et celle-ci. La raison de cette friction était apparemment due au fait qu'au début de la recherche, la fille cadette et la Directrice des Relations Publiques et des Promotions avaient terminé leurs études de gestion d'entreprises touristiques, mais aucune n'avait encore présenté son mémoire final pour l'obtention de la licence. Le chercheur se souvient parfaitement que, pendant l'élaboration du plan, la Directrice des relations Publiques et de Promotions lui avait demandé si le Plan d'Activité qui allait s'élaborer pour l'hôtel pouvait être utilisé comme un travail de mémoire pour obtenir sa licence.

Le chercheur l'avait félicité pour cette excellente idée et, ignorant que la sœur cadette se trouvait dans la même situation, il lui avait offert son aide pour l'aider à transformer ce document en mémoire de licence. A ce moment, les propriétaires n'avaient émis aucun commentaire. Mais quand le Plan a été élaboré, la fille cadette annonçait à sa sœur aînée, en face de la Directrice des Relations Publiques et de Promotions, qu'elle avait déposé à l'Université, le Plan d'Activité comme thème de son mémoire. Cela a engendré un fort ressentiment chez la Directrice des Relations Publiques et de Promotions et une grande colère de la sœur aînée face au comportement malhonnête de sa sœur.

La fille aînée confessait qu'elle avait parlé de cet incident avec sa mère, qui était intervenue auprès de sa fille cadette, l'avait fortement réprimandée et lui avait demandé de reconsidérer sa décision et de présenter ses excuses à l'ex-Directrice des Relations Publiques et de Promotions, en essayant de la faire revenir travailler à l'hôtel.

La fille aînée en assistant aux conventions de promotions du secteur hôtelier, y a rencontré l'ex-Directrice des Relations Publiques et de Promotions et en a profité pour lui présenter ses excuses concernant la conduite de sa sœur cadette et l'incident survenu et pour lui réitérer son offre de reprendre ses anciennes activités dans l'hôtel. Le fait que 45 jours soient passés depuis la brouille et qu'elle ne soit pas complètement adaptée à son nouveau travail dans l'hôtel 5 étoiles, ajouté aux nombreux efforts déployés par la fille aînée (qui la rencontre fréquemment dans les réunions hôtelières) pour la ramener travailler à l'hôtel, a finalement convaincu la Directrice des Relations Publiques et de Promotions de reprendre ses fonctions au mois d'avril 1999. A son retour, elle renégocia certains objectifs qu'elle considérait trop difficiles à réaliser. En effet, les résultats concernant les objectifs du plan n'avaient pas été suivis avec la régularité requise, à la fois parce qu'elle n'avait pas exercé son rôle de responsable pendant son absence et parce que les deux filles n'avaient pas voulu froisser davantage les autres personnes de l'hôtel au vu du climat difficile engendré par sa démission.

Avec la réintégration de la Directrice des Relations Publiques et de Promotions, on reprit le fil, prévu par le plan, des activités de chacun des membres de l'équipe de direction. Les deux filles propriétaires étaient, à cette époque, enceintes de cinq mois et elles savaient que si elles ne se dépêchaient pas, elles pourraient difficilement s'acquitter de leurs engagements fixés par le Plan. Leurs accouchements auraient lieu en août et septembre 1999 et il leur faudrait alors abandonner pendant 4 mois leurs responsabilités dans l'hôtel.

Cette situation causa de gros problèmes. D'un côté, l'élaboration du plan implique que chacune d'elle réalise un certain nombre d'activités qui, au vu de leur situation de femme enceinte, ne seraient pas facilement réalisables; de l'autre côté, le fait que la gestion de l'hôtel puisse rester, sans surveillance, pendant aussi longtemps, les préoccupe beaucoup. L'importance de la réintégration de la Directrice des Relations Publiques et de Promotions prend donc des proportions majeures, puisque c'est elle qui sera amenée à les représenter dans la gestion de l'hôtel.

5.2.4 Cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante

5.2.4.1 Avant l'intervention

L'équipe de direction a démontré une certaine incapacité pour analyser intégralement les problèmes auxquels l'hôtel faisait face. Les responsabilités sont confuses, désordonnées et se déroulent dans un environnement affectif déplorable. Les analyses n'ont pas de perspectives globales et ne sont traitées que spécifiquement par les dirigeants de tel ou tel département en fonction de leur seule spécialité. Comme nous l'avons déjà souligné, les pires frictions sont celles qui opposent les propriétaires au préposé.

Lorsque l'on présente aux propriétaires l'intention du projet, la fille aînée fait le commentaire suivant : *« il est vraiment important de faire un effort pour essayer d'organiser l'entreprise, mais pour ça, il nous faudrait forcer le préposé à agir et à remplir ses fonctions »*. La fille cadette considère que l'effort à réaliser doit démontrer *« l'incapacité et l'inefficacité du préposé pour remplir son rôle »*. Le chercheur en est d'ailleurs arrivé à penser que la participation du préposé au projet n'avait pour but, de la part des propriétaires, que de démontrer cette prétendue incapacité intellectuelle dans le domaine du management et provoquer son départ de l'entreprise.

La Directrice des Relations Publiques et de Promotions manifeste la nécessité de ce genre d'actions car cela permettrait *« d'ordonner le travail et de délimiter les responsabilités qui actuellement sont complètement dispersées »*. Elle reconnaît que les relations personnelles

entre le préposé et les propriétaires sont on ne peut plus difficiles et elle croit que la création d'un bon plan d'activités *«pourrait aider à éviter les frictions car chacun connaîtrait clairement son champ de responsabilités»*.

Les moyennes du questionnaire structuré, mesurant la cohérence et la cohésion initiales du groupe dirigeant de l'hôtel B, sont respectivement de 3,66 et 3,75. (Voir Tableaux 5.6. et 5.7.)

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHERENCE DE L' HOTEL "B"

MESURE INITIALE

SUJETS	ITEMS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	4	4	5	1	4
2	3	3	4	3	4	3	1	5
3	3	3	4	2	4	3	1	5
4	4	5	4	5	5	4	4	5
TOTAL	14	15	16	14	17	15	7	19
MOYENNE	3,50	3,75	4,00	3,50	4,25	3,75	1,75	4,75
MOYENNE GENERALE	3,66							

Tableau 5.6. : Mesure initiale de cohérence de l'hôtel B.

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHESION DE L' HOTEL "B"
MESURE INITIALE

SUIJETS	ITEMS						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	4	3	4	3	6	4
2	3	4	3	3	4	6	4
3	4	3	4	4	3	2	5
4	4	4	4	3	4	4	2
TOTAL	15	15	14	14	14	18	15
MOYENNE	3,75	3,75	3,50	3,50	3,50	4,50	3,75
MOYENNE GENERALE	3,75						

Tableau 5.7. : Mesure initiale de cohésion de l'hôtel B.

5.2.4.2 Pendant l'intervention

Le cours-atelier eu lieu dans une des salles de l'hôtel. Cinq dirigeants participaient: le responsable, la fille aînée, la fille cadette, la Directrice des Relations Publiques et des promotions et le chef de nuit réservations. Le responsable de la division-chambre et le comptable furent exclus du projet car, selon le critère des propriétaires, le manque de formation académique de ces personnes ne permettrait pas une participation adéquate de leur part. L'environnement de travail fut tendu car les propriétaires passaient leur temps à se plaindre du préposé, en lui reprochant de ne pas avoir fait le nécessaire et en faisant constamment allusion à son incapacité. Le préposé de l'hôtel et le chef de nuit réservation participèrent avec une certaine réserve au projet mais, malgré l'agressivité des propriétaires, ils conservèrent une attitude discrète et effacée, sachant que malgré leur colère, elles peuvent difficilement prendre une décision contre eux.

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'hôtel B n'a pas d'organigramme explicite. Ce qui provoque quelques confusions au moment de désigner le véritable dirigeant de l'entreprise. D'un côté, il y a un préposé qui assume ce rôle et ces responsabilités, face aux fournisseurs, aux employés, aux clients etc., mais les décisions économiques sont sujettes à l'approbation de la fille aînée. D'un autre côté, la fille cadette, qui est propriétaire légitime de l'hôtel, à cause de son absence ou de son manque d'intérêt, n'est que très peu consultée pour la prise de décisions. Ce qui l'amène, par moments, à rappeler par des expressions légèrement outrées, qu'il ne faut pas oublier qu'elle est la propriétaire. Cette situation crée une confusion chez le personnel, en ce qui concerne l'accomplissement des tâches réalisées par différentes personnes, souvent de manière répétitive mais quelques fois contradictoire.

Il est intéressant de rappeler que l'hôtel participe à ce projet à cause de l'intention des propriétaires d'améliorer la gestion de leur hôtel. Elles sont convaincues que les mauvais résultats ou du moins la faible productivité de l'hôtel est due aux lacunes humaines et professionnelles du préposé. La participation de ce dernier à ce plan peut donc être pour lui, une sorte de piège. Il l'a bien senti et son attitude est, depuis le début, très méfiante. La Directrice des Relations Publiques et des Promotions considère que la participation de l'hôtel à ce projet est l'occasion de mieux intégrer les efforts de l'équipe de direction et de résoudre plus efficacement les multiples problèmes de l'hôtel. Le chef de nuit réservation est un homme de confiance du préposé, qui est obligé de participer à ce projet et le fait avec beaucoup de méfiance.

Pendant le processus de réflexion stratégique qui conduisait à la fixation des objectifs fondamentaux de l'entreprise, les propriétaires ont fait des observations très blessantes sur les services de l'hôtel, laissant entendre que cette situation était due au manque de talent et d'intérêt du préposé pour résoudre ces questions. Le préposé, stoïque supportait impassible ces attaques directes et répondait toujours avec beaucoup de calme. Les relations affectives entre les propriétaires et le préposé empiraient visiblement.

Par contre dans le groupe, l'attitude de la Directrice des Relations Publiques et des Promotions était un facteur de conciliation. Elle adoptait toujours une attitude tranquille évitant de «jeter de l'huile sur le feu». Ses interventions étaient judicieuses et visaient toujours à la réflexion, à l'analyse des changements nécessaires et à l'amélioration des services de l'hôtel.

La dynamique de l'atelier conduisit l'équipe de direction à utiliser la démarche OVAR afin de préciser et d'allouer les objectifs et variables d'action à leurs responsables respectifs. Au stade de la définition des objectifs de la Direction Générale, il devint impératif de désigner le titulaire de la Grille du Directeur Général puisque les objectifs qui y sont exprimés sont sous sa stricte responsabilité et que, de ces objectifs, découlent ceux de tous les autres.

Les filles du propriétaire, conscientes du peu de temps qu'elles accordent à l'hôtel, perçurent le danger d'assumer des objectifs qui leur seraient difficiles de remplir. Elles décidèrent alors que les objectifs fondamentaux seraient alloués au préposé et qu'il lui faudrait assumer la responsabilité de ces résultats. L'acte politique est fort mais il est difficile de savoir si les propriétaires avaient conscience des conséquences précisément politiques de cet acte. Les propriétaires, participant à la définition des objectifs fondamentaux, décidèrent d'allouer des buts ambitieux au préposé afin d'améliorer sa capacité de travail. Le préposé s'opposa à une telle ampleur d'objectifs et négocia un niveau intermédiaire, qui lui fut finalement accordé. Puis, lorsque l'on définit les grilles des propriétaires, celles-ci durent prendre la responsabilité de certaines activités, qui, si elles n'étaient pas réalisées, ne permettraient pas au préposé d'accomplir ses objectifs.

Or les propriétaires tendaient à éluder leurs responsabilités, principalement celles qui étaient les plus difficiles à réaliser. Elles finirent cependant par assumer certaines activités et par se décharger des autres, autant que faire se pouvait, sur le préposé et la Directrice des Relations Publiques et des Promotions.

Malgré les relations tendues qui existaient entre les propriétaires et le préposé, le groupe réalisa un excellent diagnostic, selon nous, de la situation réelle de l'hôtel et les

membres participèrent activement à l'élaboration des grilles de la démarche OVAR. Cela leur a permis de relier les tâches de chacun de chacun des membres de l'équipe de direction aux objectifs généraux de l'hôtel.

Vers la fin de l'élaboration du plan, le préposé se montra satisfait de constater que les propriétaires s'étaient chargées de certaines activités fondamentales pour l'accomplissement des objectifs fondamentaux. Le chercheur sentit, qu'à partir de ce moment là, tous les dirigeants de l'hôtel tenteraient de démontrer leur capacité professionnelle dans l'accomplissement des objectifs ou activités qui leur avaient été assignés dans le Plan. Les actions de l'équipe de direction devinrent alors plus cohérentes et il régna un certain esprit de défi dans l'air, à savoir qui serait le plus professionnel. L'équipe de direction n'était pas encore intégrée émotionnellement, mais elle avait alors une idée précise des actions *spécifiques* qu'il fallait mettre en pratique pour améliorer *globalement* la rentabilité et le service de l'hôtel. Même si la cohésion n'augmentait pas vraiment, la cohérence semblait s'accroître.

Comme le chercheur n'a jamais, durant le processus, pris le parti des propriétaires, le préposé commença à modifier la perception négative qu'il avait du chercheur. Son attitude méfiante disparut et il le remercia même publiquement de son intervention. Il l'invita même, en privé mais explicitement, à *«boire un petit café, n'importe quel après-midi pour discuter de certaines choses»*.

Pendant les réunions de suivi du mois d'avril, le chercheur ressentit par contre une grande inquiétude chez la fille aînée. Il considéra alors prudent de réaliser quatre entretiens individuels, ouverts et informels: l'un avec chacune des propriétaires pour comprendre cette inquiétude; un autre avec la Directrice des Relations Publiques et des Promotions pour pouvoir se faire une idée plus ou moins neutre de la problématique interne; et finalement, un dernier avec le préposé pour mieux cerner son comportement et sa perception du problème. Durant l'entretien avec la Directrice des Relations Publiques et des Promotions, celle-ci expliqua au chercheur que l'équipe de direction vivait des moments forts car les propriétaires essayaient d'accomplir toutes les activités qui leur avaient été assignées dans le Plan. Elles exerçaient pour cela une forte pression et exigeaient des résultats financiers qu'elles pourraient mobiliser pour atteindre leurs propres objectifs. Cette situation créait une pression sur le préposé qui résistait en repoussant cette urgence et tardait à accomplir les requêtes des propriétaires. Les filles ressentaient aussi une pression car, au mois d'août et de septembre, elles devraient abandonner l'hôtel. Il leur était donc urgent de réaliser les responsabilités que

le Plan d'Activités leur avait allouées. Elles étaient préoccupées à l'idée de laisser seul le préposé durant leur absence.

Durant l'entretien que les propriétaires accordèrent au chercheur, il vérifia que l'opinion de la Directrice des Relations Publiques et des Promotions à ce propos était justifiée : elles étaient en effet très préoccupées par la durée de leurs congés de maternité obligatoires et par la nécessité de mener à bien leurs responsabilités auparavant. Elles étaient inquiètes sur ce qui arriverait à l'hôtel pendant leur absence, car le préposé ne serait plus surveillé par personne.

Après avoir écouté ces difficultés, le chercheur fit une analyse de la problématique en leur expliquant que, selon lui, le comportement du préposé et de ses deux inconditionnels (le comptable et le chef de réservation nuit) était le fruit de l'insécurité qu'ils ressentaient concernant leurs postes et du mépris qu'elles leur manifestaient. Il suggéra aux propriétaires, que, puisque leurs absences étaient imminentes, il fallait qu'elles abandonnent la supervision et le contrôle des détails pour assumer uniquement un contrôle des données agrégées et fondamentales. Cela professionnaliserait le préposé et améliorerait les relations entre eux. Il leur proposa de se concentrer sur la réalisation des activités que le Plan avait établies pour elles et de surveiller les résultats fondamentaux que le Plan avait alloués au préposé, en lui démontrant leur confiance en lui.

Elles agirent ainsi et durant la réunion de suivi de juin et d'août, on observa un préposé plus tranquille et plus content, essayant de démontrer aux propriétaires, dans ses actes et ses résultats, qu'il pouvait être un véritable professionnel dans sa fonction. Les propriétaires réussirent finalement, avec beaucoup de difficultés, à réaliser les activités qui leur avaient été allouées avant de partir en congé de maternité. Au mois d'août, même si les indices d'occupation commençaient à peine à s'améliorer, les résultats financiers étaient déjà prometteurs.

5.2.4.3 Après l'intervention

Au mois de janvier 2000, lorsque le chercheur réalise la mesure finale, il demande au préposé de convoquer les propriétaires qui s'étaient partiellement réintégrées à leurs activités de l'hôtel, pour qu'elles viennent remplir les questionnaires correspondants.

L'environnement de la réunion d'évaluation est agréable et lors d'une conversation informelle, les propriétaires manifestent leur satisfaction d'avoir pu remplacer les matelas de 30 chambres, engager un jardinier pour accentuer la beauté des jardins intérieurs, rénover le hall de réception de l'hôtel et élaborer un projet pour rénover les chambres les plus anciennes.

Le chercheur observe que tous les membres de l'équipe de direction sont contents de voir que les choses s'améliorent ; il constate qu'ils se sentent fiers d'eux-mêmes et des actions qu'ils ont réussi à réaliser. Bien qu'il n'y ait pas encore d'affection entre les dirigeants, un meilleur environnement que celui qui régnait au début du projet se fait sentir.

Les résultats obtenus signalent que la cohérence de l'équipe de direction a augmenté jusqu'à 4,94 points (contre 3,66 à l'origine), alors que la cohésion a subi une légère modification pour arriver à 3,82 points (3,75 à l'origine). (Voir tableaux 5.8. et 5.9.)

**RESULTATS CHIFFRES DE LA COHERENCE DE L'HOTEL "B"
MESURE FINALE**

SUJETS	ITEMS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	4	4	5	6	5
2	5	5	5	5	5	5	4	5
3	4	4	6	6	5	4	5	6
4	4	6	6	6	5	6	6	4
TOTAL	17	19	21	21	19	20	21	20
MOYENNE	4,25	4,75	5,25	5,25	4,75	5,00	5,25	5,00
MOYENNE GENERALE	4,94							

Tableau 5.8. : Mesure finale de la cohérence de l'hôtel B.

**RESULTATS CHIFFRES DE LA COHESION DE L'HOTEL "B"
MESURE FINALE**

SUJETS	ITEMS						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	4	4	4	4	4	3
2	4	3	5	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2
TOTAL	16	15	4	16	15	16	12
MOYENNE	4,00	3,75	4,25	4,00	3,75	4,00	3,00
MOYENNE GENERALE	3,82						

Tableau 5.9. : Mesure finale de la cohésion de l'hôtel B.

5.2.4.4 Comportement du dirigeant et du chercheur durant l'implantation du système formalisé de gestion

L'observation directe de la conduite, réalisée sur les comportements et attitudes de la dirigeante donne une valeur moyenne de 3,1 points, alors que le chercheur a totalisé 4,2 points.

Dans le cas de la dirigeante, la fiabilité moyenne des observations est de 79,7% et dans le cas du chercheur de 80,4%.

5.2.5 Résultats commerciaux et économiques de l'hôtel B

Comme dans le cas précédent, l'observation de la variation des résultats économiques et commerciaux peut nous donner une idée de l'effet d'une implantation du système formalisé de gestion, sur les résultats de l'entreprise.

Au commencement de notre intervention, les ventes nettes atteignaient les 2 081 376 pesos en 1998, pour un résultat net de 43 302 pesos (2,1%) et un taux d'occupation de 48%.

Au terme de la recherche, fin 1999, le chiffre d'affaires net était de 2 743 632 pesos. Le résultat net était passé à 142 030 pesos (5,2%) et le taux d'occupation atteignait 58,5%.

Les données antérieures signalent que l'entreprise a donc augmenté son chiffre d'affaires de 31,81%. Dans la même période, le résultat a atteint un niveau qui, même s'il n'est pas très important, représente une croissance significative (227%) par rapport à l'année précédente. En outre la productivité a plus que doublé, passant de 2,1% à 5,2%, témoignant d'une gestion qui s'améliore. L'occupation de l'hôtel a aussi augmenté de 10,5%.

Actuellement, les propriétaires de l'entreprise se préoccupent davantage de la concurrence. Elles pensent établir des actions commerciales plus agressives pour toucher de nouveaux segments du marché. Elles manifestent beaucoup d'intérêt pour le marché des clients européens, prétendent continuer les œuvres de rénovation de l'hôtel, professionnaliser le travail de la directrice et établir formellement un système intégré de gestion.

5.2.6 Synthèse des résultats obtenus dans l'hôtel B

Le tableau 5.10. récapitule les principaux résultats obtenus dans l'hôtel B.

VARIABLES	AVANT	PENDANT	APRES	VAR. %
COHÉRENCE	QUANTITATIVE :3,66	QUALITATIVE : FAIBLE	QUANTITATIVE: 4,94	34,9
	QUALITATIVE : MOYENNE		QUALITATIVE:TRES BONNE	
COHESION	QUANTITATIVE:3,75	QUALITATIVE : MAUVAISE	QUANTITATIVE:3,82	1,80
	QUALITATIVE: MOYENNE		QUALITATIVE: MOYENNE	
COMPORTEMENT DU DIRIGEANT		QUANTITATIVE : 3,1		
		QUALITATIVE: MAUVAISE		
COMPORTEMENT DU CHERCHEUR		4,2		
FIABILITÉ DE L'OBSERVATION DIRECTE DE LA CONDUITE		DIRIGEANT: 79,7%		
		CHERCHEUR: 80,4%		
CHIFFRE D'AFFAIRES NET ANNUEL	2 081 376	-	2 743 632	31,81
RESULTAT NET	43 302	-	142 030	227,90
TAUX D'OCCUPATION	48%	-	58,5%	21,87

Tableau 5.10. :: Résultats de l'Hôtel B

5.3 CAS DE L'HOTEL C

Ce cas est particulier en ce sens que l'intervention n'a pu être menée à bien. L'hôtel a décidé de mettre un terme à la démarche alors qu'elle était engagée. Puis pour différentes raisons que nous allons voir, il a quand même été possible au chercheur d'effectuer ses mesures sur l'évolution de la cohérence et de la cohésion alors même qu'il n'y a pas eu implantation d'un système formalisé de gestion. Cet échec a en fait constitué une opportunité puisqu'il a permis à la recherche d'avoir un hôtel de contrôle à comparer aux deux autres hôtels où le système de gestion a pu être installé.

5.3.1 Description de l'hôtel C

L'hôtel C comprend 110 chambres. Il est situé sur l'avenue la plus importante et la plus touristique de la ville de Mérida. Sa structure de gestion comporte un Président du Conseil de Gestion et dix dirigeants (6 Directeurs et 4 chefs de département) chargés de différentes fonctions ou secteurs.

5.3.1.1 Origines et évolution de l'entreprise

Le propriétaire fondateur est un homme qui avait 94 ans au début de la recherche. L'hôtel a été construit en 1970 grâce aux capitaux que le fondateur a tiré de ses autres entreprises (vente de chaussures). La formation académique du propriétaire ne dépasse pas l'école primaire. Ses entreprises de vente de chaussures situées, dans des zones entourant le marché principal de la ville, visent principalement les classes basses et moyennes.

Le propriétaire a construit l'hôtel à la demande d'un gouverneur de l'Etat du Yucatan qui, connaissant ses capacités financières l'a invité à réaliser la construction du premier hôtel 4 étoiles de la ville. Au début des opérations, l'hôtel se distinguait certainement comme le meilleur de la ville jouissant de l'exclusivité de ce segment. Les événements sociaux de prestige avaient lieu dans cet hôtel.

Au début, le propriétaire aidé par ses adjoints, s'occupait en direct de la gestion et des opérations de l'hôtel C. Cependant, le propriétaire continuait à s'occuper de ses autres affaires et n'allait à l'hôtel que durant quelques heures le matin.

Toutefois, le volume important d'activités de l'entreprise commençait à rendre évidente la nécessité d'une gestion plus professionnelle ou d'un gérant qui se consacrerait davantage à l'hôtel. Pour améliorer la gestion de l'hôtel, le propriétaire engagea un professionnel du secteur qui allait mener avec beaucoup de succès l'hôtel pendant plus de vingt ans. La rentabilité de l'entreprise est excellente et elle permet de construire un autre hôtel de 40 chambres, catégorie trois étoiles, en face de l'hôtel initial, sur la même avenue principale.

Hélas, le Directeur, après avoir travaillé plus de vingt ans dans l'hôtel et avoir acquis la confiance du propriétaire, commet une fraude et plonge l'entreprise dans de graves problèmes fiscaux. Cette situation ébranle sérieusement la confiance du propriétaire dans les gestionnaires mandatés. Il décide donc d'introduire dans la gestion de l'hôtel son fils aîné, qui jusqu'à présent travaillait dans les affaires de chaussures.

Comme son père, ce garçon ne possède pas de formation professionnelle, dans le domaine administratif. Depuis son arrivée, il s'est entouré d'amis dont les compétences relèvent moins de la gestion que de leur capacité à endurer les emportements du nouveau patron.

A partir de 1990, les grandes chaînes hôtelières commencent à s'installer dans le Yucatan et on assiste à la construction d'un hôtel de cinq étoiles. A cette même époque, un autre investisseur local construit un hôtel très moderne de quatre étoiles sur la même avenue

que l'hôtel C, ce qui augmente la concurrence dans ce segment du marché et commence à affecter les résultats et l'occupation de l'hôtel.

En réalité, l'équipe de direction gère deux hôtels: l'hôtel C et l'hôtel de trois étoiles qui est situé en face et qui appartient au même propriétaire. La participation de l'hôtel C au projet de cette étude, est due à l'insistance du Directeur des Ventes auprès Président du Conseil de Gestion, qui à son tour persuade le Directeur Général de participer à ce projet afin d'organiser plus efficacement les activités de l'hôtel.

La structure organisationnelle de l'entreprise est la suivante:

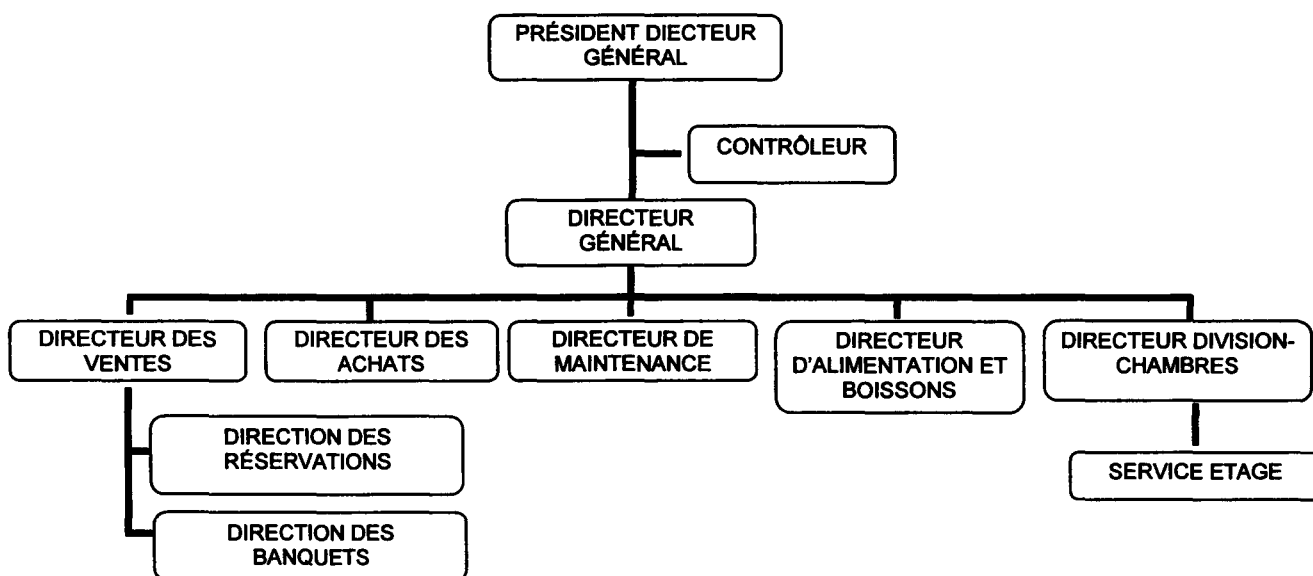


Figure 5.4 : Organigramme de l'Hôtel C

La structure semble très rationnelle pour ce type d'organisation mais dans la pratique, le propriétaire intervient dans les décisions de tous les Directeurs de l'hôtel. La structure réelle de la prise de décision est celle qui apparaît sur la figure 5.5, dans laquelle les sigles utilisés sont les suivants : PDG: Président du Conseil de Gestion, DG: Directeur Général, C: Contrôleur, G: Directeur Départemental.

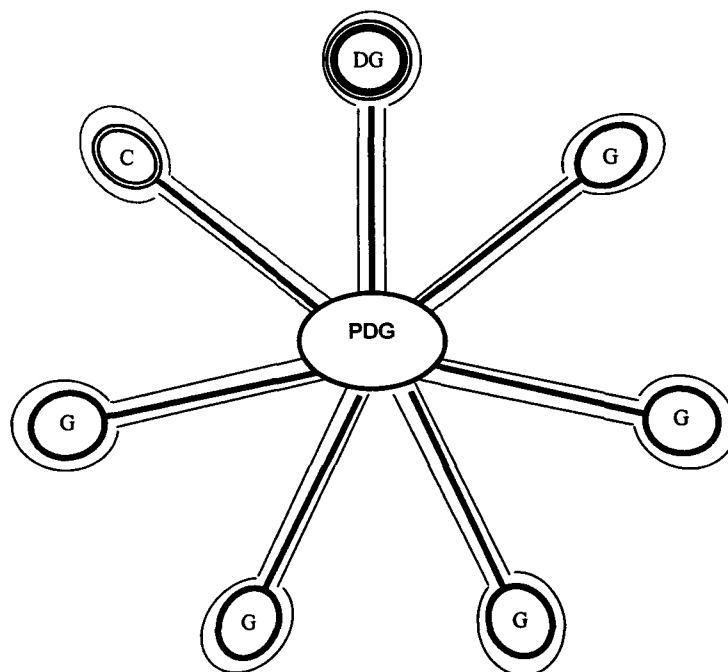


Figure 5.5 : Structure réelle de la prise de décision de l'hôtel C

Cette dernière figure montre une organisation de style concentré poussée à l'extrême. Tous les membres de l'équipe de direction reçoivent des instructions directes du Président du Conseil de Gestion et lui rendent compte de leurs activités. Il n'existe pas de communication horizontale formelle, ni informelle entre Directeurs ce qui empêche la coordination entre eux et les régulations mutuelles. Toute décision ou activité des Directeurs doit passer, totalement et nécessairement, par le Président du Conseil de Gestion. Les lignes enveloppantes les plus fines indiquent que le Président du Conseil de Gestion forme des équipes séparées entre elles, intégrées chacune autour de sa personne et celle du Directeur respectif. Ceci prévient toute sorte d'alliance contre sa personne puisque chacun est occupé à soigner sa relation avec le chef.

5.3.1.2 Données de base de l'entreprise

Il y a 25 ans, l'hôtel était un des meilleurs de la ville. Pourtant, au moment de la recherche, son niveau compétitif se trouvait au-dessous des standards de qualité qui caractérisaient les autres hôtels plus récents, de quatre et cinq étoiles ouverts dans les dix

dernières années. Quelques mois avant le début de l'étude, un professionnel du secteur a été engagé pour diriger le Département de Ventes et Réservations. Cette personne possède une solide formation professionnelle et une grande expérience du secteur touristique. C'est lui qui a promu la participation de l'hôtel dans ce projet de recherche.

En 1997, les résultats de l'hôtel sont mauvais, leur détérioration incite le propriétaire à chercher de nouveaux investisseurs qui puissent résoudre les problèmes financiers. En effet les problèmes actuels avec les banques, qui aggravent la situation de l'hôtel, sont dûs à des crédits antérieurs qui n'ont pas encore pu être payés.

De plus, l'autre hôtel qui est situé en face, sur la même avenue, présente une détérioration et un abandon de plus en plus évident. En principe, cet hôtel devait aussi participer à l'étude, mais comme il est subventionné par l'hôtel C, il fut décidé de commencer par l'hôtel principal. Cependant ce deuxième hôtel est dans une situation plus grave que le premier puisque non seulement il se dégrade mais, en plus, ne disposant pas de sa propre équipe dirigeante, il dépend de celle de l'hôtel C, elle-même déjà largement préoccupée par l'hôtel C lui-même.

Les hôtels, à cause de leur proximité et du peu d'activités du deuxième hôtel, sont gérés comme un groupe d'hôtels. L'occupation du deuxième hôtel est très faible (inférieure à 30 %) et ses opérations quotidiennes d'exploitation incombent pratiquement exclusivement au Service d'Etage de l'hôtel C. Ses résultats économiques qui sont très médiocres affectent la situation de l'hôtel C.

Le groupe d'hôtels a subi et subit encore une forte rotation de son personnel dirigeant. Le Président du Conseil de Gestion et le Directeur Général soupçonnent l'existence d'actes de détournements et d'abus de biens sociaux au détriment de l'entreprise, de la part des responsables supérieurs et intermédiaires. Au début de l'étude, l'hôtel avait des problèmes de liquidité et les départements Aliments et Boissons avaient de sérieuses difficultés pour opérer normalement à cause de restrictions budgétaires qui en découlaient. On n'effectuait pas le remplacement des actifs nécessaires et la détérioration de beaucoup de chambres était évidente. Lorsqu'un équipement ne marchait pas correctement, on utilisait celui d'une autre chambre pour résoudre le problème. Ce qui, à la longue, a généré un « stock » de chambres inutilisables, ne servant que de réserve de fournitures pour les autres chambres. Afin de réduire les frais d'énergie, la gestion a décidé de fermer deux étages de l'hôtel au public. Ces deux étages étaient ceux où les chambres étaient les plus détériorées. L'environnement de travail de l'équipe de direction est difficile et on perçoit chez les membres un certain désespoir et énervement dus à la médiocrité des résultats obtenus.

5.3.1.3 Préoccupations fondamentales de la gestion

Le Directeur Général de l'hôtel a accepté de participer au projet à cause des pressions que le propriétaire et le Directeur de ventes ont exercées sur lui. Le chercheur lui a rendu visite à son bureau pour lui présenter les caractéristiques de l'étude. Le Directeur Général ne s'est montré que légèrement intéressé et a demandé au chercheur une définition plus formelle des objectifs de l'étude. Une semaine après, le chercheur se présentait avec une proposition par écrit et finalement il décidait que l'hôtel participerait au projet de recherche.

Au commencement de l'étude, la majorité des membres de l'équipe de direction expriment le souhait de réaliser des réunions hebdomadaires ou mensuelles d'évaluation de résultats, ce qui à ce moment n'existait pas. Certains dirigeants manifestent leur satisfaction de recommencer à se réunir: *«cela nous permettra de résoudre les nombreux problèmes qui doivent être résolus de façon conjointe»*. Puis lorsqu'ils découvrent les caractéristiques des cours, ils manifestent beaucoup d'enthousiasme. Ils sont convaincus que si la gestion supérieure de l'hôtel (propriétaire et Directeur Général) applique, ne serait-ce qu'un peu ce qui va être recommandé dans le cours, les résultats de l'hôtel s'amélioreront immédiatement.

5.3.2 Les acteurs

L'équipe de direction de l'hôtel C comprend 10 personnes. Le temps de travail d'intervention consenti par la direction ne nous a pas permis de les connaître toutes, en profondeur. Nous présentons cependant une description des dirigeants qui ont eu le plus d'influence durant l'intervention du chercheur.

Le Président du Conseil de Gestion a 42 ans. Il a hérité de son père d'autres entreprises de commerce de chaussures qui lui rapportent d'excellents bénéfices. A cause de ses résultats médiocres, il considère l'hôtel comme une mauvaise affaire qui doit être corrigée par un contrôle plus strict des dépenses. A son avis, les mauvais résultats actuels sont dûs à la corruption qui existe, selon lui, chez tout le personnel de l'hôtel. Le Président du Conseil de Gestion gère, en se considérant comme le véritable patron de l'entreprise, bien que son père, le propriétaire fondateur vienne encore de temps en temps le matin, discuter avec le Directeur Général pour s'informer de la marche de l'hôtel. L'attention que lui accorde le Directeur Général n'est que symbolique. D'autre part, le père du propriétaire a imposé à l'héritier gestionnaire de payer une sorte de rente, un héritage anticipé, pour deux de ses filles. Ce héritage anticipé consiste en une certaine somme que l'hôtel doit verser mensuellement à chacune d'elles.

Le propriétaire fondateur vient d'un milieu social moyen. Son fils a arrêté ses études après le baccalauréat à 19 ans, car il l'a pris avec lui et l'a associé ses affaires. C'est ainsi que l'héritier, le seul fils du fondateur, s'initie sur le tas à la gestion dans la perspective tracée par son père, qu'il considère comme un homme intelligent *«car sans avoir réalisé de grandes études, il est arrivé à faire prospérer ses affaires et a su réussir dans la vie»*. La fierté avec laquelle il fait référence à son père semble justifier à ses yeux son propre manque de formation universitaire, particulièrement devant des gens comme le chercheur dont la formation académique est plus élevée. Le style de gestion qu'il pratique est autocratique et centralisé. Tous les dirigeants de l'hôtel sont engagés, promus et sanctionnés par lui, sans qu'il ne consulte le Directeur Général. Selon les commentaires qui ont été faits au chercheur, dans les cours, les ateliers et les entretiens privés, il traite son personnel d'une façon grossière et hautaine. Les autres dirigeants actuels de l'hôtel sont tous ses amis, et c'est cette qualité qui les a amenés à être recrutés.

Le propriétaire et son père sont d'accord entre eux sur le fait que *«dans l'hôtel, ils veulent tous nous voler»*, ce qui les rend d'une méfiance évidente envers tous les actes des subordonnés. Le Président est d'autant moins tranquille que ses autres affaires commerciales l'obligent à s'absenter fréquemment de la ville. Il veut pouvoir contrôler toutes les actions des dirigeants. Pour cela, il les dresse les uns contre les autres et manipule l'information d'un département à l'autre, afin d'installer un antagonisme entre les dirigeants, antagonisme dont il se sert pour obtenir des informations sur chacun d'entre eux. Il démontre ainsi, qu'il est au courant de tout ce qui se passe dans l'hôtel. L'héritier gestionnaire s'arrange pour que tout le monde s'adresse à lui afin d'obtenir une faveur et lui fournisse, en échange, quelques informations sur les autres. Selon la Directrice des Ventes, il encourage les inimitiés de l'équipe de direction car cela lui donne la sensation que personne n'essayera de le voler sans être immédiatement dénoncé par un autre membre de l'équipe.

Malgré la dégradation matérielle de l'hôtel, le propriétaire considère qu'il ne vaut pas la peine d'investir économiquement dans celui-ci, car, dit-il, *«ce serait mettre de bons capitaux dans une mauvaise affaire»* Il affirme n'avoir jamais reçu aucun bénéfice économique de l'hôtel car, quand son père le lui confia, *«il y avait déjà des problèmes économiques... [...] d'autres touchèrent les bénéfices, moi je n'ai connu que les mauvaises époques de l'hôtel»*. Il pense que l'on *«doit faire très attention à l'argent pour que l'entreprise récupère progressivement et que l'on puisse améliorer ce qui doit l'être»*.

Le Directeur Général de l'entreprise est un comptable de 48 ans avec une optique clairement centrée sur le contrôle des coûts et des dépenses. Cela fait 2 ans que le Directeur

Général occupe son poste. Il a cinq ans d'ancienneté dans la maison et auparavant, il était Contrôleur de l'hôtel.

Son attitude reflète en grande partie la ligne du propriétaire. Il connaît la nature et la personnalité du propriétaire. Il a conscience de la portée limitée de son autorité sur les autres directeurs qui ne tirent leurs ordres que du Président-propriétaire et dont la préoccupation pour les résultats n'est pas très forte. Vu les conditions économiques lamentables de l'entreprise, il n'est pas facile pour le Directeur Général de réunir, chaque mois, la somme qu'il doit remettre aux sœurs du Président du Conseil de Gestion. Cette condition provoque des situations désagréables, car souvent, les deux bénéficiaires passent à la caisse de l'hôtel pour toucher leur mensualité, alors que les employés n'ont pas pu toucher leurs salaires.

Malgré sa méfiance envers le projet, il accepte d'y participer car le propriétaire le lui avait recommandé, dans le but d'améliorer la gestion de l'hôtel. Son attitude démontre dès le début des travaux d'intervention, peu de dynamisme et une participation uniquement formelle.

Le Directeur des Ventes a 58 ans. C'est un professeur de tourisme de l'université locale. Il avait déjà eu d'autres expériences de directions dans plusieurs entreprises touristiques. Il y a environ 7 ans, il avait même été Directeur Général de l'hôtel C, mais deux ans plus tard, il renonçait à cette position pour lancer une agence de voyage. Un an avant le début de ce projet, il a de nouveau été engagé par le Président du Conseil de Gestion, pour relancer le département de vente. Il laisse alors son agence à sa fille qui venait de terminer ses études de gestion d'entreprises touristiques. Ses activités académiques l'avaient déjà mis en contact avec le chercheur et il a été un des premiers à intervenir auprès du propriétaire de l'hôtel, pour le convaincre de participer. L'influence qu'il a sur le Président du Conseil de Gestion a permis que celui-ci impose au Directeur Général la participation des deux hôtels du groupe au projet.

Le Contrôleur Général est un comptable de 46 ans qui vient d'une institution du secteur public et qui n'a aucune expérience dans l'hôtellerie. Son approche concernant l'origine des problèmes de l'hôtel, reflète exactement la perception du propriétaire. Tout est censé venir de la corruption et du gaspillage par le personnel des maigres ressources de l'hôtel. Il pense *«qu'il faut établir des systèmes stricts de contrôle qui assurent que l'argent ne soit pas gaspillé inutilement ... Il nous faut en terminer avec ces micro vols permanents par le personnel et les dirigeants... D'ailleurs, c'est vraiment le comble, maintenant, il y a même des télévisions qui disparaissent des chambres»*.

La perspective qu'il a du problème l'a amené à établir des systèmes stricts de contrôle sur les flux financiers. Ce système gêne et affecte l'efficacité des opérations. Les fournisseurs de l'entreprise ont progressivement résilié les lignes de crédit par faute de paiement. La majorité des achats doit être payée comptant.

Un exemple de cela est celui des achats du restaurant. Ceux-ci doivent avoir lieu le matin, mais la personne chargée des achats doit attendre 10 heures pour recevoir de la part du contrôleur les chèques pour régler ces achats, signer un reçu et courir à la banque encaisser ces chèques, faire les achats et essayer d'arriver à temps pour que le cuisinier puisse préparer les plats du service de midi. Le responsable des achats et le directeur d'aliments et boissons vivent des pressions et des angoisses terribles.

Le Directeur des Achats est un ingénieur agronome de 48 ans qui a travaillé dans différentes entreprises, généralement dans les départements d'achats. C'est une personne positive, travailleuse, attentionnée et respectueuse. Il déplore vraiment beaucoup le manque de liquidité actuel de l'entreprise et les problèmes avec les fournisseurs. A la fin de la réunion de présentation du projet, il s'est approché du chercheur et lui a fait part de son intérêt pour la réalisation du plan d'activité qu'il venait de proposer. Il pense que les problèmes de l'hôtel sont dus à un problème de gestion. Il s'en explique ainsi: *«il est vraiment dommage qu'un hôtel de cette catégorie, situé en pleine avenue de Montejo, soit dans une aussi mauvaise situation. Il n'y a aucune gestion. Nous ne savons pas à combien s'élèvent nos résultats, ni ce que nous dépensons. Nous vivons au jour le jour... personne ne veut plus nous donner de crédit!... Il est urgent que nous nous asseyions pour analyser et résoudre ce problème. On ne peut plus continuer comme ça»*.

Le temps passé avec l'équipe de direction n'a pas permis au chercheur de connaître suffisamment les autres dirigeants, raison pour laquelle, nous n'en ferons pas ici la description.

Au moment de notre intervention, il existait dans l'équipe de direction plusieurs sous-groupes d'affiliation: le plus important, politiquement et stratégiquement parlant, est formé par le Directeur Général et deux Directeurs. Les autres Directeurs et des chefs de département sont répartis en plusieurs autres groupes.

5.3.3 Eléments du contexte affectant le processus

Voici les circonstances qui ont, d'une façon ou d'une autre, affecté le projet de recherche :

- Le fait que le Président du Conseil de Gestion ait imposé au Directeur Général de participer à un projet que lui-même n'aurait jamais accepté.

La situation de l'entreprise est trop grave, pour en plus la montrer à un étranger. Le chercheur perçoit chez le Directeur Général, une certaine honte des résultats médiocres de l'entreprise. Sa participation au projet devient une situation douloureuse qu'il supporte tout en essayant de démontrer le plus de professionnalisme dans les décisions qu'il a prises. Pourtant lorsque la discussion d'un thème démontre l'irrationalité des décisions prises, il les justifie en arguant que ce sont des décisions du Président du Conseil de Gestion. En résumé, le fait que le supposé dirigeant de l'hôtel ait été forcé, par le propriétaire de l'hôtel, à participer au projet est une variable qui a altéré les débats sur les problèmes et en général, l'environnement du cours-atelier.

- L'attitude du Directeur Général et de son groupe.

Bien que le processus de diagnostic de l'entreprise mette en évidence l'absence d'une gestion adéquate, le Directeur Général s'associe à deux de ses dirigeants pour s'acharner à réfuter ce diagnostic. Ce dernier pourrait en effet à la fois saper son autorité en remettant en cause ses compétences et récuser son analyse des faiblesses de l'hôtel qui ne seraient dues qu'à la corruption et l'opportunisme du personnel. Lorsqu'ils ne parviennent pas à contredire les affirmations du diagnostic, ils rejettent la faute et la responsabilité sur le propriétaire.

- L'incapacité du Directeur Général à prendre et à réaliser des décisions concernant l'équipe de direction.

La personnalité du propriétaire et le fait que tous les dirigeants aient été engagés par lui diminuent d'autant la capacité et l'autorité du directeur pour exiger un meilleur comportement des dirigeants. D'ailleurs, le propriétaire a l'habitude d'appeler personnellement chacun des Directeurs pour leur demander des explications ou pour leur allouer telle ou telle activité. Le pouvoir de décision du Directeur Général est donc très limité.

- Le changement de Directeur Général.

L'hôtel C a suspendu sa participation au projet au moment où se terminait le cours atelier. Cependant, le Directeur des Ventes, qui était le moteur de la participation de l'hôtel au projet, a maintenu un contact téléphonique avec le chercheur pour l'informer de ce qui se passait dans l'hôtel. La situation économique a empiré et vers le milieu de

l'année 1999, le Directeur Général est remplacé par le Directeur des Ventes, qui devient donc le nouveau Directeur Général.

Il était trop tard pour reprendre les travaux du cours-atelier dans l'hôtel mais, comme le Directeur de ventes assumait la Direction Générale, il a permis au chercheur de récupérer les questionnaires-diagnostic de l'hôtel (résultats de 1998) qui ne lui avaient jamais été rendus par l'ex-Directeur Général. Il a ensuite permis au chercheur de mesurer la cohérence et la cohésion «finale» c'est-à-dire après l'arrêt de l'intervention.

5.3.4 Cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante

5.3.4.1 Avant l'intervention

Depuis le commencement, l'équipe de direction a démontré beaucoup d'enthousiasme dans sa participation, excepté le Directeur Général et ses deux inféodés. La majorité des dirigeants manifeste un intérêt individuel pour le projet. Leur enthousiasme paraissait répondre à l'angoisse qu'ils ressentaient en tant que dirigeants d'une entreprise où rien ne marche convenablement. Tout le monde désire que les choses s'améliorent et c'est la raison pour laquelle, malgré les problèmes internes, ils espèrent que l'implantation d'un nouveau système formalisé de gestion les aidera à redresser la situation de l'entreprise.

Les résultats des mesures initiales de la cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante sont respectivement de 3,03 et 3,16 points. (Voir Tableaux 5.11. et 5.12.)

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHERENCE DE L'HOTEL "C"

MESURE INITIALE

SUJETS	ITEMS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	2	4	3	5	2	3
2	2	5	2	3	3	1	4	3
3	3	3	5	2	3	4	4	2
4	5	1	1	3	3	4	3	4
5	4	4	3	3	4	4	3	4
6	3	3	4	3	4	1	4	1
7	3	2	2	2	3	5	2	3
8	3	4	3	3	4	2	3	3
9	3	4	1	3	3	4	3	4
10	2	2	2	2	3	1	3	3
TOTAL	32	32	25	28	33	31	31	30
MOYENNE	3,20	3,20	2,50	2,80	3,30	3,10	3,10	3,00
MOYENNE GENERALE	3,03							

Tableau 5.11. : Mesure initiale de la cohérence de l'hôtel C.

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHESION DE L'HOTEL "C"

MESURE INITIALE

SUJETS	ITEMS						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	3	3	4	2	3
2	6	2	6	6	3	4	2
3	5	5	2	2	2	1	2
4	1	2	3	4	4	3	3
5	4	3	3	2	4	1	4
6	4	4	3	2	3	1	4
7	5	5	3	2	4	2	2
8	4	2	4	4	4	2	5
9	3	4	3	3	3	3	4
10	2	2	2	2	1	2	5
TOTAL	38	34	32	30	32	21	34
MOYENNE	3,80	3,40	3,20	3,00	3,20	2,10	3,40
MOYENNE GENERALE	3,16						

Tableau 5.12. : Mesure initiale de la cohésion de l'hôtel C.

Les questionnaires appliqués montrent un degré moyen de cohésion et de cohérence, mais le chercheur apprend, par différents membres de l'équipe de direction, qu'en réalité, dans l'équipe de direction, il règne une absence complète de cohérence et de cohésion. Il semble que les membres de l'équipe se rendent compte de la situation sans visualiser de solution viable au problème. Ils détectent ce manque de cohérence et de cohésion et ne souhaitent plus travailler dans un système d'organisation qui est incapable de résoudre ces problèmes.

5.3.4.2 Pendant la tentative d'implantation

C'est grâce à l'intérêt du Directeur de Ventes pour améliorer la situation de gestion de l'entreprise, que l'hôtel C a participé au projet de recherche. Les réunions de travail sur la réalisation du processus de réflexion conduisant à l'établissement d'actions stratégiques fondamentales, étaient toujours organisées par le Directeur Général. Au cours de ces réunions, il arrivait constamment en retard et éventuellement s'absentait au cours des réunions. Les dirigeants assistaient, quant à eux, avec assiduité et ponctualité et participaient activement.

Malheureusement, bien que le propriétaire ait accédé à ce que l'hôtel participe au projet et que les horaires du cours-atelier aient été adaptés aux besoins de l'équipe de direction, le Directeur Général, qui avait déjà « manqué » la plupart des réunions de travail, arrivait aussi en retard aux sessions, parce que le propriétaire le convoquait pour discuter des problèmes de l'hôtel. Il fut alors souvent nécessaire de commencer les travaux en son absence, ce qui déconcentrait l'équipe de direction et provoquait des carences importantes concernant la stratégie.

L'atelier, comme on l'a vu dans l'exposé du déroulé des interventions, débute par une réflexion stratégique qui permet d'élaborer le diagnostic de l'entreprise. Puis on procède à l'élaboration de la grille OVAR du plus haut responsable de l'entreprise. Mais dans le cas de l'hôtel C, il fallut interrompre plusieurs fois ce travail : le Directeur Général s'absentait de la salle pour répondre à un appel du Président du Conseil de Gestion qui, sachant parfaitement qu'il était en train de participer au cours-atelier, requerrait toutefois sa présence. Quand le Directeur Général avait besoin de se retirer, il exhortait cependant le groupe à continuer les travaux en cours. Bien entendu, en plein processus de redéfinition de la grille du Directeur Général, il est impossible de poursuivre la méthodologie en son absence et donc, de passer à l'étape de l'établissement des objectifs des Directeurs subordonnés.

Pourtant, face aux multiples interruptions, aux absences répétées du Directeur Général et pour que le groupe ne prenne pas de retard, on procéda alors à l'analyse de la situation de

l'entreprise et à définir ses objectifs prioritaires, c'est-à-dire, les objectifs de la grille du Directeur Général. Cette grille a donc été faite par les directeurs eux-mêmes qui ont essayé d'imaginer quels pouvaient être les objectifs de leur Directeur Général. Non seulement le processus méthodologique ne tenait plus, mais on peut imaginer la faible validité d'une grille remplie par des collaborateurs pas vraiment en adhésion totale avec leur supérieur

Cependant, le processus a continué et on a essayé de remplir les grilles des autres directeurs. Or le Directeur Général, mis devant «sa grille», déclara lors d'un entretien privé au chercheur qu'il ne pourrait jamais atteindre les objectifs qui lui avaient été alloués car il n'avait pas les moyens financiers de le faire ni l'assentiment du Président du Conseil de Gestion pour les réaliser. Il a suggéré au chercheur de l'accompagner chez le Président du Conseil de Gestion, pour le sensibiliser en particulier à la spirale de dégradation des services de l'hôtel et le convaincre de la nécessité d'obtenir un nouveau financement externe pour pouvoir mettre en pratique les actions proposées et rompre ce cercle vicieux dont l'hôtel est prisonnier.

La réunion se déroule dans un environnement tendu ; le Président du Conseil de Gestion ne croit pas que le problème doive se résoudre par l'injection de nouveaux capitaux, mais qu'il faut plutôt rendre l'entreprise plus efficiente (en réduisant les dépenses) pour qu'elle augmente sa capacité d'autofinancement. Pendant les réunions de travail, le degré d'autoritarisme du Président du Conseil de Gestion est tel que les participants préfèrent se taire. La réunion se termine par un monologue passionné du propriétaire, exhortant les participants à redoubler leurs efforts et à améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources.

Le moral du Directeur Général baisse progressivement, puis il commence à boycotter les réunions de continuation des travaux.

Plus tard, au cours d'entretiens avec le personnel dirigeant, le chercheur parvient à comprendre la raison de l'attitude du Directeur Général. En réalité, le Directeur Général sait qu'il n'a ni les moyens économiques, ni aucun pouvoir ou force de décision sur le reste des dirigeants pour réaliser les changements prévus par le plan. Il préfère conserver sa situation actuelle que d'essayer de prendre ses responsabilités de véritable gestionnaire général de l'hôtel mais, hélas, sans moyens adéquats à ses yeux.

Il sait d'avance que le propriétaire ne lui permettra pas de réaliser les projets nécessaires pour l'hôtel (par exemple, engager un Directeur des ressources humaines). De plus certains membres de l'équipe de direction qui lui sont opposés ont profité de son absence aux réunions pour introduire dans sa grille des objectifs qu'il ne désire pas entreprendre (par

exemple, améliorer l'intégration de l'équipe de direction). Ces situations éliminent progressivement la coopération du Directeur Général. Il ne le montre pas ouvertement ; mais subrepticement, il commence à boycotter les réunions, en ne convoquant pas les membres aux horaires qui avaient été convenus avec le chercheur.

Début décembre 1998, le Directeur Général, chargé d'organiser une réunion de travail collectif, ne le fait même pas. Le chercheur, convaincu qu'il devient impossible de travailler en groupe dans ces conditions, propose que chaque directeur remplisse individuellement, avec l'aide du chercheur, sa propre grille OVAR. Le Directeur Général accède à cette demande mais n'en informe pas les directeurs et le chercheur ne peut poursuivre les travaux prévus. Il décide donc de mettre fin à son intervention dans l'hôtel

Pour résumer, le groupe a participé au cours «ad hoc» et a réalisé 7 sessions d'atelier mais dans des conditions inacceptables. Les actions ont été arrêtées au commencement de l'élaboration des grilles des responsables de départements.

Plus tard, le Directeur de ventes, qui se sentait gêné par la tournure qu'avait prise les évènements, a raconté au chercheur, que le propriétaire lui a demandé d'entrer en contact avec plusieurs tours opérateurs européens, pour parvenir à un accord économique avec eux et leur céder l'exploitation de l'hôtel.

Cette étape souligne l'évidence de l'impact destructif du propriétaire de l'entreprise, sur l'équipe de direction. Cela démontre aussi les antagonismes internes qui existent chez les membres de l'organisation. L'absence de cohérence des actions est évidente et les désaccords provoqués par la pauvreté des ressources attisent les antagonismes et les frictions entre les dirigeants, tout en affectant négativement la cohésion du groupe.

5.3.4.3 Après l'échec de l'intervention

Quatre mois avant la fin du processus dans les autres hôtels participants, le Contrôleur est renvoyé, le Directeur Général est muté au poste de Contrôleur et le Directeur de Ventes devient Directeur Général.

A cause de la suspension des travaux d'études, le chercheur n'a pas pu créer de relations assez approfondies avec l'équipe de direction pour pouvoir analyser de plus près, les problèmes de cet hôtel. Son amitié avec le Directeur des Ventes, qui est ensuite devenu Directeur Général, lui a cependant permis de se maintenir plus ou moins informé du déroulement des évènements dans l'hôtel.

Au moment où le Directeur de Ventes devient Directeur Général, le chercheur lui propose une mesure finale de l'équipe de direction, qui aurait lieu à la même date, que celles qui doivent être réalisées dans les autres hôtels participants. L'intention du chercheur est d'utiliser les mesures de l'hôtel C comme groupe de contrôle : ce groupe a participé aux deux mesures du degré de cohérence et de celui de cohésion, sans qu'il y ait eu d'implantation d'un système formalisé de gestion. Cette décision devrait permettre d'évaluer, dans les limites imposées par la méthodologie, la validité interne du schéma de recherche mis en place. Il faut souligner que l'hôtel C a juste commencé sa participation mais n'a pas eu l'occasion d'élaborer son système formel de gestion et par conséquent n'a jamais implanté de Plan d'Actions. Pour contrôler les variables qui peuvent affecter la validité interne du schéma de recherche, les deux questionnaires d'évaluation ont été appliqués ; ils ont été remplis par les membres de l'équipe de direction de l'hôtel C, au même moment, que les autres hôtels participants.

On peut observer sur les tableaux 5.13. et 5.14., que vers la fin de l'année 1999, les résultats de l'équipe de direction de l'hôtel C étaient les suivants: cohérence: 3,18 et cohésion: 3,79 (contre 3,03 et 3,16 à l'origine).

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHERENCE DE L' HOTEL "C"

MESURE FINALE

SUJETS	ITEMS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	3	3	4	2	5	5
2	2	5	3	2	3	3	3	4
3	3	5	3	3	4	2	3	3
4	3	2	4	1	4	4	3	4
5	2	4	3	4	3	2	3	3
6	4	4	4	3	3	2	4	2
7	3	3	3	3	3	4	3	5
8	3	3	3	4	5	3	2	3
9	3	4	1	2	3	4	2	4
10	3	2	2	1	3	2	4	5
TOTAL	30	36	29	26	35	28	32	38
MOYENNE	3,00	3,60	2,90	2,60	3,50	2,80	3,20	3,80
MOYENNE GENERALE	3,18							

Tableau 5.13. : Mesure finale de cohérence de l'hôtel C.

RESULTATS CHIFFRES DE LA COHESION DE L'HOTEL "C"

MESURE FINALE

SUJETS	ITEMS						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	3	5	4	5	4
2	6	3	5	5	3	4	5
3	5	4	3	4	4	2	4
4	3	3	3	4	4	4	4
5	2	3	3	4	4	4	4
6	3	5	4	3	3	2	4
7	5	5	4	3	5	4	4
8	4	5	4	4	4	4	5
9	4	3	3	4	4	3	4
10	3	2	4	2	2	3	4
TOTAL	39	38	36	38	37	35	42
MOYENNE	3,90	3,80	3,60	3,80	3,70	3,50	4,20
MOYENNE GENERALE	3,79						

Tableau 5.14. : Mesure finale de cohésion de l'hôtel C.

Lors de l'application du questionnaire de la mesure finale, le chercheur a eu l'occasion de saluer certains dirigeants et de discuter avec eux. Ils lui commentèrent que la situation de l'hôtel ne cessait d'empirer mais que les relations personnelles de l'équipe de direction étaient meilleures depuis la nomination du nouveau Directeur Général. Le même désordre dans les actions menées à bien continue de régner ; il est dû, au dire des participants à l'intervention irrégulière et sans sens affirmé du propriétaire. Le manque de moyens financiers de l'entreprise amène l'équipe de direction à devoir se comporter en «pompiers»! Ils pensent que la situation est désespérée et que le nouveau Directeur Général «brûle » ses relations commerciales en vendant un produit qui ne correspond pas à la réalité. Ils se demandent jusqu'où peut continuer cette situation et ils espèrent que le propriétaire se décidera à injecter des capitaux pour l'amélioration des chambres et du service en général. Ils essaient de travailler de façon ordonnée, mais la grande quantité de problèmes et les interventions du propriétaire ne permettent pas le déroulement efficace et harmonieux des activités. Le Directeur des Achats résume ainsi la situation: *«nous travaillons chaque jour, sur des urgences et nous ne pouvons pas nous occuper de ce qui est important»*.

Il est intéressant de souligner, que dans le cas de cet hôtel, entre la première évaluation et la seconde, le niveau de cohésion s'est amélioré. D'abord, parce que le Directeur Général a été changé, ce qui explique en grande partie l'état d'esprit de l'équipe dirigeante; ensuite, parce que le deuxième questionnaire a été appliqué à une équipe de direction différente de à 30% de celle à qui on avait appliqué la première mesure.

5.3.4.4 Comportement du dirigeant et du chercheur durant la tentative d'implantation du système formalisé de gestion

L'observation du chercheur durant le processus d'implantation est partielle, ce processus n'ayant duré que 6 semaines: 2 pour le cours "ad hoc" et 4 correspondant au cours-atelier.

La conduite du chercheur totalise 4 points. Le comportement du dirigeant obtient une qualification de 2,2 points. Il est important de souligner que la qualification allouée au dirigeant correspond uniquement au cours-atelier. Si son comportement durant ce cours peut être qualifié de moyen eu égard aux conduites observées, les actions réalisées en dehors du cours, particulièrement celles du boycott du projet, sont franchement mauvaises (au sens utilisé par l'échelle de mesure).

5.3.5 Résultats commerciaux et économiques de l'hôtel C

La faible disponibilité de l'information préalable et les dispositions peu favorables du Directeur Général pour donner des informations financières compliquent un peu la comparaison des résultats commerciaux, avant et après l'étude. On peut néanmoins noter quelques observations, selon nous, intéressantes.

Depuis le début de notre intervention, l'hôtel présente de sérieux problèmes. La situation est difficile et l'entreprise n'accepte pas de donner au chercheur les données relatives au chiffre d'affaires, à la marge et au taux d'occupation, qu'ils considèrent confidentielles. Après quelques discussions, ils accèdent uniquement à révéler la croissance nominale des variables qui nous intéressent. Nous savons qu'en 1998, le chiffre d'affaires en valeur courante a enregistré une croissance inférieure à 1% par rapport à la période antérieure, tandis que l'occupation de l'hôtel atteint à peine 40 %. L'exercice fiscal de cette année engendre des pertes pour un montant équivalent à 9,9% des ventes.

Les problèmes économiques de l'hôtel persistent après l'arrêt de l'intervention et le propriétaire n'injecte pas de nouveaux capitaux.

Les ventes ont baissé de 15 % par rapport à l'année dernière principalement à cause de la mauvaise qualité des chambres. L'occupation de l'hôtel est de 33% et les plaintes des tours opérateurs augmentent sans cesse. La déclaration fiscale de l'hôtel rapporte des pertes équivalentes à 17% des ventes. Les relations avec les fournisseurs sont déplorables et le taux de rotation du personnel est de l'ordre de 15%.

A la fin de la recherche, les préoccupations de l'équipe de direction actuelle sont semblables à celles que l'on observait 16 mois avant ; il se pourrait même qu'elles aient empiré. Les problèmes de liquidité, la diminution des ventes et l'insatisfaction des clients se sont aggravés. Les difficultés de paiement des salaires ou des fournisseurs sont très difficiles et le Directeur Général, au cours d'un entretien privé avec le chercheur, confesse que la situation est insupportable. Finalement, le propriétaire met à leur disposition un petit crédit pour relancer l'hôtel, mais il est utilisé pour résoudre les problèmes les plus urgents. L'abattement est général et personne ne sait exactement combien de temps l'entreprise pourra supporter ces circonstances. Le Directeur Général est désolé que l'hôtel n'ait pas implanté de système formalisé de gestion, car il a entendu parler des excellents résultats des deux autres entreprises participantes. Il considère que tant que le propriétaire ne daignera pas discuter et écouter son équipe de direction, les choses ne s'amélioreront pas.

Le Directeur Général qui nous a permis de réaliser la mesure finale, a démissionné à la fin de l'année 2000 et l'exploitation de l'hôtel a été confiée à un tour opérateur italien.

5.3.6 Synthèse des résultats obtenus dans l'hôtel C

Le Tableau 5.15. récapitule les principaux résultats obtenus dans l'hôtel C.

VARIABLES	AVANT	PENDANT	APRÈS	VALEUR
COHÉRENCE	QUANTITATIVE :3,03	QUALITATIVE : MAUVAISE	QUANTITATIVE: 3,18	4,90
	QUALITATIVE : MAUVAISE		QUALITATIVE: MAUVAISE	
COHESION	QUANTITATIVE :3,16	QUALITATIVE : DESASTREUSE	QUANTITATIVE:3,79	19,93
	QUALITATIVE: TRÈS MAUVAISE		QUALITATIVE: BONNE	
COMPORTEMENT DU DIRIGEANT		QUANTITATIVE: 2,2		
COMPORTEMENT DU CHERCHEUR		QUALITATIVE : DESASTREUSE		
FIABILITE DES OBSERVATIONS DIRECTES DE CONDUITE		4,0		
		DIRIGEANT: 81,3%		
		CHERCHEUR: 83,4%		
CHIFFRE D'AFFAIRES NET ANNUEL	+ 1% PAR RAPPORT A L'ANNEE DERNIERE	-	15% PAR RAPPORT A L'ANNEE DERNIERE	-16,00 POINTS
RESULTAT NET		-		
TAUX D'OCCUPATION	40%	-	33%	- 17,5%

TABLEAU 5.15. : RESULTATS DE L'HÔTEL C.

5.4 SYNTHÈSE DES RESULTATS DES TROIS HÔTELS

Le tableau 5.16. synthétise l'évolution des trois hôtels, en ce qui concerne les niveaux de cohérence et de cohésion, provoqués par l'implantation du système formel de gestion (SFG) et les variations survenues dans la performance économique et commerciale. Y sont indiquées le degré de cohérence et celui de cohésion, avant et après l'implantation du système formalisé de gestion. Pour évaluer ces résultats, nous avons privilégié l'observation qualitative directement évaluée par le chercheur, durant le processus d'implantation, de préférence aux mesures quantitatives. En différenciant les hôtels qui ont bénéficié, ou non, de l'implantation du système de gestion, nous présentons les notes quantitatives et qualitatives des conduites du dirigeant et du chercheur. Cela nous aide à évaluer l'influence que leurs comportements pourraient avoir eue sur les niveaux de cohérence et de cohésion. Les notes

sont accompagnées de leurs niveaux de fiabilité d'observation directe de la conduite. Enfin, et de manière illustrative, nous présentons l'évolution des résultats économiques de l'entreprise durant la période observée.

On peut noter que le système formalisé de gestion améliore les bons niveaux de cohérence et de cohésion qui existaient préalablement dans l'hôtel A, avant l'implantation du système. Les résultats économiques aussi progressent positivement.

L'hôtel B, qui débute avec un niveau moyen de cohérence et de cohésion améliore substantiellement son niveau de cohérence et observe un léger progrès du niveau moyen de cohésion qu'il avait initialement. Les résultats économiques et commerciaux s'améliorent sensiblement.

En définitive, l'hôtel C, qui n'a pas bénéficié de l'implantation d'un système formel de gestion, voit ses résultats empirer au niveau de la cohérence, mais améliore sa cohésion durant la période observée quoique de manière peu sensible. Pourtant malgré l'amélioration de la cohésion de l'équipe de direction, qui est due à l'arrivée d'un nouveau Directeur Général, les résultats économiques de l'hôtel s'aggravent.

Le comportement du dirigeant de l'hôtel A est très bon, il obtient une note de 4,4 points alors que les dirigeants des hôtels B et C affichent un comportement moyen et mauvais, avec des totaux respectifs de 3,1 et 2,2 points. Comme nous l'avons indiqué, le comportement du dirigeant de l'hôtel C est tellement négatif, qu'il inhibe l'implantation du système formalisé de gestion.

De son côté, le chercheur exhibe un niveau moyen d'exécution de 4,1 points. Son comportement est semblable dans les trois hôtels. Ce qui nous permet de déduire que ce n'est pas le comportement du chercheur (nous parlons ici des comportements quotidiens lors de l'intervention) qui explique les modifications de la cohérence ou la cohésion de l'équipe de direction.

La fiabilité moyenne des observations directes des conduites du dirigeant et du chercheur est de 80%.

	AVANT		SYSTEME FORMEL DE GESTION IMPLANTE	COMPORTEMENT DU DIRIGEANT ET DU CHERCHEUR		APRES		RESULTATS ECONOMIQUES ET COMMERCIAUX	
	COHERENCE	COHESION				COHERENCE	COHESION	AVANT	APRES
HOTEL A	BONNE	BONNE	OUI	DIRIGEANT	COMPORTEMENT:4,4	TRES BONNE	TRES BONNE	BONS	TRES BONS
					FIABILITE: 83,8%				
				CHERCHEUR.	COMPORTEMENT:4,1				
					FIABILITE: 82,1%				
HOTEL B	MOYENNE	MOYENNE	OUI	DIRIGEANT	COMPORTEMENT:3,1	TRES BONNE	MOYENNE	MOYENS	TRES BONS
					FIABILITE: 79,7%				
				CHERCHEUR	COMPORTEMENT:4,2				
					FIABILITE: 80,4%				
HOTEL C	MAUVAISE	TRES MAUVAISE	NON	DIRIGEANT	COMPORTEMENT:2,2	MAUVAISE	BONNE	MAUVAIS	DESASTREUX
					FIABILITE: 81,3%				
				CHERCHEUR	COMPORTEMENT:4,0				
					FIABILITE: 83,4%				

Tableau 5.16. : Synthèse des résultats obtenus dans les trois hôtels.

Pour conclure, dans le tableau 5.17., nous illustrons les tendances de l'évolution de la cohérence et la cohésion et les résultats de chacun des hôtels, en fonction de l'implantation ou non du système formalisé de gestion.

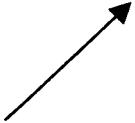

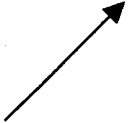

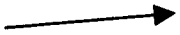

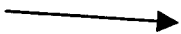


		COHERENCE	COHESION	RESULTATS ECONOMIQUES ET COMMERCIAUX
SYSTEME FORMEL DE GESTION IMPLANTE	HOTEL A			
	HOTEL B			
SYSTEME FORMEL DE GESTION NON IMPLANTE	HOTEL C			

Tableau 5.17. : Evolution de la cohérence, la cohésion et les résultats de l'hôtel, en fonction de l'implantation d'un système formalisé de gestion

Les flèches indiquent que l'implantation du système formalisé de gestion de l'hôtel A, a considérablement amélioré la cohérence et la cohésion de l'équipe de direction. Les résultats économiques ont aussi progressé.

Dans l'hôtel B, l'implantation du système a permis d'améliorer substantiellement la cohérence et a maintenu la cohésion à peu près au même niveau qu'au point initial de départ, juste un peu plus haut. Par contre les résultats économiques de l'entreprise se sont beaucoup améliorés.

Dans l'hôtel C dans lequel n'a pas été implanté le système formalisé de gestion proposé, la cohérence a empiré, mais la nomination du Directeur de ventes au poste de

Directeur Général a permis à l'équipe de direction d'améliorer sa cohésion interne. Malheureusement, cette amélioration n'a pas été suffisante pour empêcher que la situation économique de l'hôtel ne continue à se dégrader.

CHAPITRE 6. INTERPRETATION ET VALIDATION DES RESULTATS

Nous avons exposé le cas de trois hôtels qui présentent des caractéristiques environnementales similaires mais affichent des résultats différents face à une même stimulation.

Les entreprises se ressemblent, du moins par leur activité et leur secteur: elles appartiennent à des catégories analogues, sont situées dans la même ville et partagent les mêmes marchés ; elles présentent le même type de gestion familiale, n'ont pas de stratégie formalisée, ne disposent pas d'instruments de contrôle, n'ont qu'une comptabilité de base et le nombre de leurs employés (pas plus de 45) correspond au critère mexicain des petites entreprises mexicaines (Anzola, 1997b, p. 5). Dans le cadre de la recherche, ces trois entreprises ont reçu le même traitement. Pourtant, comme on l'a vu au chapitre précédent, les résultats obtenus au niveau de la cohérence, de la cohésion et de la performance économique et commerciale sont différents. Nous avons signalé plus haut que les entreprises ont vécu d'une façon différente l'expérience d'apprentissage, ce qui a pu affecter leurs résultats. On doit aussi reconnaître que leurs conditions initiales, en ce qui concerne la cohérence et la cohésion, n'étaient pas identiques. Elles partaient donc d'un point de départ différent.

Notre recherche, bien qu'elle soit exploratoire, (car elle ne fait qu'esquisser les relations pouvant exister entre certaines variables) bénéficie dans son analyse d'un certain degré de profondeur, car elle a recours à l'étude de cas et, grâce à cela, elle va plus à fond dans la compréhension des situations vécues. Le temps qu'il a fallu pour implanter deux méthodologies de gestion (la planification stratégique et la démarche OVAR), a permis au chercheur d'entrer en contact direct avec les acteurs et de devenir, au fil du temps, leur médiateur et leur confident concernant les questions organisationnelles de l'hôtel. A leur demande, le chercheur a réalisé avec eux de longs entretiens personnels, où il obtenait des informations précieuses qui, par la suite, lui ont permis de comprendre leurs comportements. Nous rappelons qu'il s'agit d'une étude longitudinale, qui a permis au chercheur d'observer, durant un an, les changements progressifs survenus dans le mode d'organisation de l'équipe dirigeante, la performance de l'équipe de direction et celle, plus générale, de l'hôtel.

Dans ce sixième chapitre, nous déterminerons les caractéristiques de gestion de la moyenne entreprise mexicaine que l'on retrouve dans les trois cas des hôtels participant au projet. Ensuite, nous analyserons les différences en ce qui concerne la cohérence et la cohésion. Puis, nous émettrons des opinions sur la capacité des systèmes formalisés de

gestion à modifier la cohérence et la cohésion au sein des équipes de direction. Pour terminer, nous évaluerons la validité des résultats obtenus, en signalant les apports de notre recherche, les limites de l'étude et quelques hypothèses qui pourraient être le point de départ de futures recherches.

6.1 CARACTERISTIQUES DE GESTIONS PARTAGEES PAR LES ENTREPRISES PARTICIPANTES

Les entreprises mexicaines moyennes présentent certaines caractéristiques, qui sont décelables dans les trois hôtels participant à cette étude. Ces caractéristiques sont confirmées par les ex-présidents de l'Association Hôtelière de Mérida qui ont été interrogés durant cette étude et qui sont considérés comme des experts dans le domaine de l'hôtellerie du Yucatan. Ce sont ces caractéristiques que nous présentons maintenant.

6.1.1 Passivité des dirigeants face au dynamisme du secteur touristique au Yucatan.

L'état du Yucatan est très éloigné des grands centres industriels du pays et cette situation géographique associée à la richesse et au potentiel du produit touristique semble créer un chef d'entreprise hôtelier local réservé, passif voire timoré. Celui-ci sait que son secteur d'activité est noble puisqu'il existe une demande *«per se»* du produit touristique «Yucatan». Il assume donc une attitude conformiste et reproduit à l'identique ce qui a été fait et qui a réussi l'année précédente. Il ne considère pas fondamental d'investir en promotion, ni dans le maintien en qualité de son produit hôtelier car il sait que, de toutes manières, il le vendra. Il estime que les efforts de promotion incombent exclusivement aux gouvernements, fédéral, provincial et municipal. Selon un ex-président de l'Association d'Hôtels de Mérida, le chef d'entreprise n'accepte de faire appel aux autres ou de travailler collectivement qu'en cas de problèmes économiques ou commerciaux. Ce collectif n'est d'ailleurs en fait qu'une mise en commun de problèmes permettant d'appuyer une demande de soutien auprès des instances publiques (crédits d'entreprises à taux préférentiel, construction de nouvelles infrastructures touristiques, accroissement des ressources économiques allouées à la promotion du tourisme, etc.).

De son côté, entre 1998 et 2000, le gouvernement provincial a construit une nouvelle infrastructure routière vers les zones archéologiques (Chichen Itza, Uxmal et Mayapan) ainsi qu'un nouvel aéroport international dans le village de Kaua et un centre de convention dans la ville de Mérida.

Cette attitude passive et individualiste peut contribuer à expliquer la faible participation économique des entrepreneurs du secteur touristique aux mesures d'investissement et de promotion proposées par le gouvernement («fidéicomis») où, pour chaque peso apporté par l'initiative privée, le gouvernement en apporte deux. A plusieurs reprises, il fut essayé de mettre en place ces fideicomis, mais les résultats n'ont pas suivi car les hôteliers ne versaient pas la contribution économique prévue. Pendant qu'il donnait le cours «ad hoc», le chercheur, qui se rappelait le temps où lui-même, comme Secrétaire d'Etat au tourisme de l'Etat de Quintana Roo, gérait un fond de promotion touristique de 9 millions de dollars annuels, interrogeait les dirigeants hôteliers sur les résultats limités de ces fonds sur la promotion du Yucatan. Les participants étaient d'accord sur le fait que les entrepreneurs locaux ne versaient pas leurs contributions. Mais ils le justifiaient car ils trouvaient injuste que le gouvernement veuille leur imposer une participation financière ; les hôteliers, selon eux, paient déjà beaucoup d'impôts qui devraient servir à financer ces frais de promotion.

Bien que l'activité touristique présente un contexte favorable, les hôteliers ne font pas preuve d'esprit entrepreneur, dynamique ou créatif. Leur attitude est passive, conservatrice et conformiste.

6.1.2 Le manque de personnel administratif qualifié

Comme dans le reste du pays, la majorité des entreprises locales du secteur hôtelier sont de petites et moyennes entreprises. Ces organisations sont des entreprises familiales qui emploient entre 10 et 40 employés. La qualité, faible ou moyenne, de leurs services n'exige pas de personnel hautement qualifié. Elles emploient des gens modestes dont les salaires ne sont pas élevés. Elles vivent et se développent sur la base de l'autofinancement. Les entreprises participantes consacrent une très faible partie de leurs ressources à la recherche de personnel qualifié (moins de 2 % de leurs résultats) et elles n'ont pas de plans systématiques de maintenance et de rénovation des équipements et installations.

6.1.3 Un système de gestion paternaliste, centralisé, autocrate et protecteur

Nous avons pu constater que la gestion familiale de ce type d'entreprise et l'influence prépondérante du propriétaire engendrent une gestion paternaliste et très centralisée. La vision du futur de l'entreprise ne relève que du propriétaire. L'entreprise est en cela une extension de l'ancienne Hacienda mexicaine. Le propriétaire considère que les conditions de travail qu'il offre à ses employés sont extrêmement avantageuses et il ne parvient pas à comprendre que les employés ne lui soient pas plus reconnaissants des prestations qu'ils reçoivent, en

montrant plus de dévouement au travail. Les employés doivent s'adresser avec respect au propriétaire et le remercier du travail qu'il leur offre. Les positions de plus haut niveau hiérarchique sont réservées aux enfants, amis ou parents des propriétaires. Les décisions sont prises par le propriétaire et ne se discutent pas. Les dirigeants doivent être indiscutablement loyaux au propriétaire.

6.1.4 L'absence de technologie de gestion

Les enfants du propriétaire assument la direction de l'entreprise et le personnel engagé doit se contenter de former les enfants du patron, puis de se maintenir à l'écart, au second plan. Les propriétaires désirent que leur entreprise leur fasse de gagner de l'argent et leur permette de réaliser leur stratégie (quand ils en ont une) sans l'intervention de technologie sophistiquée ou de dirigeants qui seraient indispensables. L'entreprise du propriétaire et de ses enfants est conçue comme une sorte de calque de la vision stratégique du propriétaire. Elle doit donc matérialiser les valeurs du propriétaire concernant la société, l'entreprise, l'homme, le bonheur etc. Elle ne laisse donc que très peu de place aux initiatives personnelles des collaborateurs dont les propriétaires se méfient en général. Ces managers sont donc, soit effacés, soit choisis pour leur fidélité aux propriétaires et l'instrumentation de gestion reste très rudimentaire.

6.2 DIFFERENCES INITIALES ENTRE LA COHERENCE ET LA COHESION DES HOTELS PARTICIPANTS

Pour comprendre les différences entre les résultats obtenus dans ces trois hôtels, aux caractéristiques similaires, il est nécessaire d'analyser le degré de cohérence des décisions, actions, activités et responsabilités de l'équipe de direction et le niveau de cohésion de cette équipe de direction avant que ne soit implanté le système formalisé de gestion, pour pouvoir ensuite le comparer aux résultats après cette mise en place.

6.2.1 Hôtel A: bonne cohérence et bonne cohésion initiales

Rappelons ici les principales caractéristiques de cette entreprise. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, l'hôtel A est un hôtel de 64 chambres de catégorie quatre étoiles appliquant des tarifs de trois étoiles. En ordre descendant, sa structure de gestion comprend le Président du Conseil de Gestion, le propriétaire de l'entreprise, un professionnel du secteur qui tient le rôle de Directeur Général, une sous-directrice générale, un contrôleur, fils du propriétaire, et trois directeurs des départements de commercialisation, d'exploitation et de comptabilité. L'hôtel occupe une position de leader dans son secteur d'activités, car il

jouit d'un excellent rapport qualité/prix, reconnu par le public. C'était déjà une affaire prospère avant de participer à l'étude. Les résultats des mesures initiales pour cet hôtel peuvent être considérés, jusqu'à un certain point, conformes à ceux que l'on attendait à travers notre observation. Ces mesures initiales nous signalent l'existence de niveaux moyens de cohérence (3,33) et de cohésion (4,05). On peut noter que la cohésion était légèrement plus haute que la cohérence. Les résultats économiques et commerciaux étaient bons.

La cohésion initiale était plus forte que la cohérence, probablement à cause du charisme et de la forte personnalité du Directeur Général, qui est un dirigeant très respecté dans le secteur de l'hôtellerie locale. La cohérence initiale pouvait aussi être le résultat du système de budget de chiffres d'affaire déjà implanté et du système de gestion du dirigeant.

Nous pensons que la cohésion du groupe est dûe au style de direction du Directeur Général, car même si c'est une personne exigeante il a toujours maintenu une attitude ouverte et cordiale. La rationalité des tâches qu'il fixait, associée à sa façon d'être décontractée, lui a valu la sympathie, l'appréciation et la solidarité de l'équipe de direction.

Le propriétaire et ses enfants inspirent une certaine crainte au sein de l'équipe de direction mais cette crainte ne construit pas une cohésion «défensive», pourrait-on dire, au sein de cette équipe. La présence des fils du propriétaire dans l'équipe de direction de l'entreprise, ne semble pas causer de problèmes d'intégration avec le reste de l'équipe, mais ils ne sont pas non plus un pivot autour duquel se construirait une cohésion. Il semble que dans le cas de l'hôtel A, ce soit donc principalement le style du Directeur Général de l'hôtel qui explique principalement l'union initiale de l'équipe de direction.

Le propriétaire de l'entreprise n'a pas participé à la conception du Plan Annuel d'Activités, mais il a envoyé ses enfants aux sessions du cours-atelier. Il agissait ainsi pour connaître le contenu de ce cours. Plus tard, il a approuvé le document et a accepté de financer certains des investissements mentionnés dans le plan par l'équipe de direction et ainsi de rehausser les objectifs de l'hôtel qu'il s'était lui-même fixés. Pour lui, le plan s'est converti en instrument de cohérence. Or c'était précisément son objectif initial que d'accroître celle-ci et ainsi de donner à chacun des membres les moyens de mieux réaliser le travail qui leur est alloué. Il a donc donné suite à la plupart des demandes de l'équipe dirigeante et ce, sans pour autant le faire dans un but politique pour augmenter sa «popularité» mais bien pour les raisons développées par l'équipe dirigeante. Nous avons pu nous rendre compte que les membres de l'équipe de direction n'aimaient pas le propriétaire et que lui, non plus, ne les aimait pas et se préoccupait le moins du monde d'eux. Les rapports entre eux n'étaient que courtois et leurs

discussions étaient toujours focalisées sur les avancées concernant les objectifs ou les tâches alloués à l'équipe de direction.

Le Plan d'Activités conçu pour l'hôtel a permis à l'équipe de direction de réfléchir conjointement aux problèmes les plus importants de l'entreprise et d'établir des stratégies d'action qui ont été débattues et acceptées par l'ensemble du groupe. Dans le document, les responsabilités sont établies avec précision, ce qui permet à chaque membre de réaliser son travail efficacement en contribuant au développement de l'organisation. Durant l'année 1999, les activités spécifiques des membres ont été accomplies ce qui a permis la réalisation des objectifs généraux.

Depuis le début, le groupe dirigeant a manifesté avoir besoin de plus de cohérence dans leurs actes. Pour les membres de cette équipe, il était évident que mieux ils seraient informés sur ce que l'on attendait d'eux, sur ce qu'ils devaient réaliser pour l'organisation, et sur les conséquences de leurs actions sur les autres et sur l'hôtel en général, plus les choses seraient efficacement réalisées. Cependant la recherche de cohérence au sein de l'équipe de direction n'a jamais été un thème de discussion en tant que tel. Il était sous-entendu que l'équipe de direction devait être nécessairement plus cohérente. L'équipe de direction a donc profité des démarches mises à disposition par le chercheur pour immédiatement améliorer sa cohérence. A la fin du projet de recherche, l'équipe atteignait une cohérence de 4,88.

La cohésion s'est améliorée «sur le tas», de manière latente. La cohésion initiale était de 4,05 points. Après la recherche, elle atteignait 5,05. La présence conjointe du groupe et l'enthousiasme dans les sessions d'atelier furent d'excellentes occasions pour que les membres puissent exprimer leurs points de vue sur la situation de l'entreprise et, ensuite, de «reconstruire» tout ce qui, à leur avis, devait être amélioré en son sein. Les plaisanteries, critiques et plaintes, manifestées de manière franche et décontractée, permettaient un jeu intéressant où s'entremêlaient habilement l'intelligence et la bonne humeur, ce qui a bénéficié aux relations affectives entre les membres participants.

Au cours de la mesure finale, l'hôtel avait considérablement amélioré son degré de cohérence et de cohésion ainsi que ses résultats économiques. L'hôtel possédait déjà un bon niveau sur les deux dimensions étudiées, mais ces progrès n'en sont pas moins méritoires. L'implantation d'un système formalisé de gestion a permis d'améliorer l'ordonnancement des actions, le sentiment d'unité de l'équipe de direction et le dépassement des objectifs économiques établis par le Plan Annuel d'Activités.

En ce qui concerne le propriétaire, nous n'avons observé, chez lui, qu'une préoccupation pour ce que cette implantation pouvait amener en termes de résultats économiques de l'entreprise. L'équipe de direction et le Directeur Général, par contre, ont su tirer profit de ce projet de recherche, pour créer des situations qui leur ont permis d'augmenter la cohérence et la cohésion de l'équipe de travail. Ils ont converti le plan en un instrument rationnel de négociation pour obtenir l'approbation de leurs requêtes auprès du propriétaire de l'entreprise. Les différents acteurs ont utilisé le plan avec diverses intentions (le propriétaire souhaitait que l'équipe travaille plus efficacement pour gagner plus d'argent, alors que l'équipe désirait obtenir des appuis matériels ou économiques pour réaliser plus efficacement leur travail) ; mais finalement, les deux parties ont trouvé des avantages dans l'obtention d'une meilleure cohérence.

Les résultats obtenus dans cet hôtel nous montrent que lorsqu'un groupe possède un degré acceptable de cohérence (3,33) et de cohésion (4,05), l'implantation du système formalisé de gestion est facilitée. Cela est peut-être dû au fait, que le groupe possédait déjà, au niveau de ses actions et de ses émotions un certain degré d'harmonie. La culture organisationnelle du groupe semble induire un mode de travail pacifié et ordonné, autant que faire se peut. Quand l'attitude du dirigeant favorise le travail en équipe, le degré de cohésion s'améliore. Les membres n'ont pas besoin de faire un grand effort pour écouter et coordonner leurs actions et cela facilite le renforcement mutuel de la cohérence et la cohésion.

6.2.2 Hôtel B: cohérence et cohésion initiales moyennes

Cet hôtel possède 54 chambres de catégorie trois étoiles. Cependant, le manque d'investissement dans la maintenance générale de l'hôtel oblige à pratiquer des tarifs deux étoiles. L'entreprise possède une structure de gestion particulière, composée d'un préposé, étranger à la famille propriétaire de l'entreprise, qui partage la gestion globale avec deux sœurs propriétaires qui viennent d'hériter de l'hôtel. Quelques mois avant d'initier le projet de recherche, le propriétaire originel meurt en laissant l'hôtel en héritage à sa fille cadette, mais la veuve considère qu'elle est elle-même la propriétaire légitime. Elle confie le poste de responsable à la personne (le préposé) qui était l'homme de confiance de son mari et qui l'avait aidé jusqu'à sa mort. Elle considère que, puisque ses filles sont de fait les propriétaires, celles-ci doivent s'intégrer à l'équipe dirigeante de l'hôtel. La veuve ne vient pas à l'hôtel mais elle maintient, avec l'aide d'un fils qui est comptable, un contrôle important sur la gestion et les décisions économiques. Bien que la gestion générale de l'hôtel comprenne deux

filles propriétaires, le préposé a l'obligation de communiquer les principaux résultats économiques et commerciaux de l'entreprise à la veuve.

Le préposé de l'hôtel est un homme d'origine modeste qui n'a pas fait d'études supérieures d'hôtellerie, mais il a de l'expérience et a déjà travaillé dans d'autres hôtels trois étoiles. Les filles propriétaires ont fait des études de niveau supérieur en gestion d'entreprises touristiques dans une université privée et elles appartiennent à la classe sociale la plus aisée de Mérida. Elles sont mariées et ne passent que quelques heures le matin à l'hôtel. Les différences culturelles et sociales entre le préposé et les filles propriétaires sont importantes, et cela engendre des frictions dans leurs relations personnelles. Les résultats de l'entreprise sont médiocres et le taux d'occupation annuel atteint à peine 48%.

Les résultats du travail de recherche sont surprenants car les évaluations et les observations préliminaires nous montrent pourtant une équipe de direction avec un degré moyen de cohérence et cohésion alors qu'au vu des conditions de cet hôtel (en particulier, celle des rapports ambigus de droits de propriété, des sources de l'autorité légitime et du mode de prise de décision), on attendait des résultats plus faibles.

Cette entreprise a participé à l'étude parce que les propriétaires voulaient développer une meilleure cohérence. Les propriétaires de l'entreprise souhaitaient une méthode de gestion qui leur permette d'identifier, avec précision, les actions devant être réalisées par chacun des membres de l'équipe de direction, pour que l'hôtel puisse améliorer ses résultats économiques et commerciaux. Augmenter la cohérence des responsabilités et actions au sein de l'équipe de direction était une de leurs préoccupations principales. La cohésion n'était pas un thème qui les intéressait beaucoup.

Avant d'initier notre intervention, l'hôtel avait des résultats économiques médiocres. Les résultats de l'hôtel permettaient à peine de couvrir les frais fixes d'exploitation. Les propriétaires avaient une attitude négative envers le préposé, car elles considéraient qu'il ne remplissait pas correctement ses fonctions et ne méritait pas son salaire. Elles manifestaient un certain mépris à son égard, à cause de son origine sociale modeste et son manque de formation universitaire.

Malgré l'existence de sentiments négatifs entre les membres de l'équipe de direction, chacun réalisait son travail sans frictions ni contretemps. Il y avait deux groupes, celui du préposé et celui des propriétaires. La Directrice des Relations Publiques et des Promotions n'était alliée à aucun des deux groupes. Chaque groupe réalisait son travail sans empêcher le travail de l'autre groupe. La mère des propriétaires jouait le rôle «de ciment» dans l'équipe de

direction car elle les obligeait à travailler conjointement. Peu lui importait de savoir si les membres du groupe s'appréciaient ou pas. Chacun devait réaliser le travail pour lequel il avait été engagé. A partir du moment où quelqu'un touche un salaire, selon elle, il doit remplir son contrat de travail.

La gestion du préposé était totalement traditionnelle avec des activités très bureaucratiques: relevé de caisse, dépôts bancaires, rapports de chiffre d'affaires, etc. Il n'avait aucun désir de changer la gestion actuelle de l'hôtel, ni de chercher à travailler en équipe. En réalité, il n'avait pas d'équipe, excepté le comptable et le chef de réception et de réservations de nuit. Les propriétaires et la Directrice des Relations Publiques et des Promotions n'étaient pas le style de personnes qu'il aurait lui-même engagées, ni des gens sur qui il pouvait avoir une influence quelconque. Il ne se préoccupait absolument pas de la cohésion ou de la cohérence. Il considérait remplir correctement son rôle de gestionnaire et, si les choses ne marchaient pas convenablement, c'était parce que la période économique était difficile.

La fille aînée souhaitait que les choses changent. Elle cherchait à ce qu'il y ait une plus grande cohérence dans les actes de l'équipe de direction et elle considérait que, hormis le préposé, le comptable et le chef de réception et de réservations nuit, la cohésion de l'équipe de direction était bonne (en fait entre sa sœur, la Directrice des Relations Publiques et des Promotions et elle-même).

Le chercheur considérait qu'il existait un degré moyen de cohérence, puisque le préposé n'était pas capable d'implanter un système formalisé de gestion et que la fille aînée n'avait pas le temps de le faire. La cohésion de l'équipe était moyenne aussi, à cause des différences sociales et de niveau d'étude des deux groupes. La mesure quantitative de la cohésion initiale était relativement haute, probablement parce que les propriétaires et les autres dirigeants avaient répondu conjointement et simultanément au questionnaire. Les réponses chiffrées au questionnaire étaient probablement plus hautes que ce qu'elles étaient censées refléter. Sans doute parce que, d'une part, les propriétaires éprouvaient une certaine forme de honte devant le chercheur de la faible cohésion au sein de leur équipe et, d'autre part, parce que les employés, par crainte que les propriétaires ne prennent connaissance de leurs réponses, avaient peut-être tendance à biaiser ces réponses. Il est certain que pour les propriétaires, le fait de devoir reconnaître, devant le chercheur, que deux licenciées en gestion touristique d'une des universités de prestige du Yucatan n'ont pas, dans leur entreprise, une équipe de direction qui travaille de façon ordonnée et harmonieuse, était pour elles, réellement douloureux. Cela explique la raison pour laquelle les questionnaires appliqués montrent une

équipe de direction ayant un degré moyen de cohésion. La fiabilité de l'application de notre questionnaire initial peut avoir été affectée par ces limitations. Il ne faut pas oublier que dans un premier temps, les propriétaires de l'hôtel n'avaient pas permis au chercheur d'appliquer le questionnaire aux employés en leur absence. Leur méfiance initiale envers le chercheur interdisait à ce dernier de réaliser des activités dans l'hôtel si elles n'étaient pas présentes.

Le chercheur pense que la mesure initiale de cohésion (3,75) ne reflète pas clairement les problèmes entre les membres de l'équipe de direction, car bien que tous les dirigeants réalisent leur travail sans conflits autres que ceux liés aux problèmes éventuels de cohérence, les démonstrations d'affection, de sympathie et surtout de solidarité entre les membres, sont réduites et protocolaires.

Les réunions de travail pour l'élaboration du plan d'activités, étaient des sessions où les relations entre participants s'avéraient manifestement très âpres. Les facteurs qui provoquaient certains malaises pendant les sessions étaient les suivants: l'intention de certains membres d'exhiber l'incompétence des autres participants, les déclarations agressives, voire médisantes, de certains membres envers la qualité du travail de certains autres membres, la tendance des propriétaires à établir des objectifs trop ambitieux au préposé de l'hôtel, les requêtes constantes du préposé pour obtenir le déblocage de fonds pour une meilleure effectivité du service, l'apathie des propriétaires pour assumer des responsabilités dans le plan, etc. Nous avons indiqué auparavant que, pendant l'étape d'implantation, le chercheur a dû fournir d'importants efforts personnels auprès de plusieurs membres, pour qu'il leur soit possible de parvenir simplement à se mettre d'accord.

Une fois l'intervention conclue, un progrès significatif de la cohérence de l'équipe dirigeante (de 3,66 à 4,94) est observé, ainsi qu'une légère variation positive dans la cohésion (de 3,75 à 3,82), cette dernière sans doute causée par l'amélioration des résultats commerciaux et économiques de l'entreprise. Le fait d'avoir augmenté la qualité du service a substantiellement amélioré la performance économique et commerciale de l'entreprise et toute l'équipe l'a ressentie comme un motif de satisfaction et de fierté.

Il est intéressant d'observer le cas de cette équipe qui, ayant une cohésion moyenne du début à la fin, a pu obtenir de bons résultats au niveau de la cohérence. En réalité, durant l'élaboration du plan, il y a eu de fortes discussions entre les acteurs pour éviter l'allocation d'objectifs ou en assumer la responsabilité. C'était la première fois, dans l'histoire de l'hôtel, qu'il existait un document qui établissait formellement les responsabilités de chacun. Celui qui ne les assumait pas rendrait son incapacité évidente aux yeux des autres. De plus, une fois que les activités ont été allouées et acceptées, il s'est créé un esprit de compétition entre les

membres de l'équipe dirigeante: chacun voulait démontrer ses capacités pour accomplir les actions qui leur étaient assignées. Ce système ainsi permettait à chacun de démontrer que si l'hôtel ne marchait pas convenablement, c'était à cause de l'incapacité des autres et pas de la sienne. Tous les participants désiraient démontrer au chercheur leurs capacités de gestion et ils le feraient en accomplissant les objectifs ou activités qui leur avaient été alloués dans le plan. L'obsession qui les animait à faire ce qu'ils devaient, a joué dans le sens de la cohérence de l'équipe dirigeante, en assurant de bons résultats à l'entreprise. Chaque membre se dédiait à remplir ses responsabilités et bien qu'au début de l'année, il y eut quelques frictions, l'intervention décidée de la mère des propriétaires, aida à maintenir la cohésion nécessaire dans l'équipe de direction.

A la fin de l'année 1999, lorsque les résultats de l'hôtel montrèrent une sensible amélioration, tous les membres qui assistaient à la réunion d'évaluation, se sentirent personnellement responsables du succès. Ils parlaient avec fierté des résultats obtenus. Les propriétaires étaient contentes et le préposé affichait un certain air de «suffisance» ou, en tout cas, d'orgueil car il avait pu démontrer sa capacité de direction.

Dans ce cas, notre analyse permet de constater que, grâce à l'implantation d'un système formalisé de gestion, une équipe peut améliorer sa cohérence sans pour autant faire varier, simultanément, la cohésion. Nous interprétons ce résultat par l'existence d'un niveau de cohésion initial minimal suffisant (dans ce cas, provoqué par la mère des propriétaires) qui permette de discuter et d'établir clairement l'ordre et l'articulation des actions devant être réalisées. Une fois que la cohérence est établie dans les actions et que celles-ci sont accomplies, la performance de l'entreprise s'améliore, ce qui génère des effets positifs sur la cohésion, car les membres sont fiers d'appartenir une équipe de travail qui a du succès. Par conséquent, avec un niveau initial minimal de cohésion, l'implantation d'un système formalisé de gestion peut augmenter la cohérence sans pour autant modifier sensiblement la cohésion.

6.2.3 Hôtel C: mauvaise cohérence et très mauvaise cohésion initiales

L'hôtel C possède 110 chambres. Il est situé sur l'artère principale de la ville et était, il y a environ 35 ans, un des meilleurs hôtels de Mérida. A l'origine, il avait une classification quatre étoiles, mais actuellement son niveau arrive à peine à trois étoiles. La structure de gestion de l'hôtel comprend : un Président du Conseil de Gestion, l'héritier propriétaire de l'entreprise et un Directeur Général qui a cinq Directeurs sous sa responsabilité. Le Président du Conseil de Gestion possède d'autres entreprises et, lorsqu'il est à l'hôtel, il intervient dans

toutes les décisions de l'entreprise sans se préoccuper du fait que cette attitude retire de l'autorité au Directeur Général. Il existait des frictions entre les Directeurs, parce que le propriétaire s'était chargé de créer de l'animosité entre eux. Il le faisait pour obtenir des informations et maintenir un contrôle étroit sur les actions de chacun d'entre eux. Les Directeurs se préoccupaient peu de réaliser correctement leur travail et concentraient leurs efforts en vue d'entretenir une relation satisfaisante avec le propriétaire. Ils donnaient au propriétaire des informations sur les actions mal réalisées par les autres dirigeants, en justifiant ainsi la carence de leurs propres résultats.

Les observations qualitatives du chercheur signalent une mauvaise cohérence et cohésion initiales de l'équipe de direction. L'hôtel traversait de sérieux problèmes. Rien ne marchait convenablement et le propriétaire envenimait les relations entre les dirigeants. Ils s'offensaient et se blessaient entre eux. Le Directeur Général n'avait pas de capacité de décision, ce qui se traduisait, dans la conduite de l'entreprise, par une mauvaise coordination de l'équipe de direction. L'urgence, la gravité et la multiplicité des problèmes étaient des facteurs angoissants qui accroissaient les difficultés, aussi bien pour le propriétaire, que pour le Directeur Général.

La direction ne dédiait pas le temps suffisant aux aspects fondamentaux de la gestion de l'hôtel comme celui de repenser l'organisation du travail de l'équipe de direction. Le niveau de cohérence entre les actions du groupe dirigeant était faible. Les problèmes économiques qui existaient obligeaient la Direction Générale à prendre des décisions de plus en plus dangereuses pour le futur de l'entreprise. La relation personnelle du propriétaire avec les différents dirigeants, les différents accords qu'il passait directement avec chacun d'eux, minimisaient l'autorité du Directeur Général, créant une dissonance forte au sein du groupe dirigeant. La cohésion du groupe était très faible et le moral du groupe était miné.

Bien entendu, la plupart des dirigeants étaient préoccupés par le sort de l'hôtel et par l'absence de méthodes de gestion qui définissent et structurent leurs travaux. Le manque d'un système de gestion qui établisse, de façon rationnelle, les priorités dans l'allocation des maigres ressources financières les obligeait à adopter des conduites défensives pour eux, mais destructives pour l'organisation. Le sentiment de l'équipe de direction envers le propriétaire et le Directeur Général était négatif. L'équipe les considérait directement responsables des mauvaises décisions qui avaient été prises.

L'équipe de direction, à exception du Directeur Général, accueillit la phase initiale du programme de l'élaboration du Plan Annuel, comme le remède qu'ils attendaient. La participation des dirigeants pendant le cours «ad hoc» et le cours-atelier fut très enthousiaste.

La plupart du temps, leurs interventions visèrent à mettre en valeur leurs facultés de compréhension des thèmes exposés ou pour discrètement signaler les actions que d'autres dirigeants ou le Directeur Général n'accomplissaient pas, dans le cadre de leur domaine de responsabilité.

L'absence du Directeur Général durant le cours-atelier, où était réalisé le diagnostic stratégique de l'entreprise, et lors de l'élaboration du plan d'activités de l'entreprise, associée au ressentiment que l'équipe de direction avait contre lui, provoqua que, dans la structure du Plan Annuel d'Activités, on lui attribue la réalisation d'objectifs qui, pour être atteints, requerraient une négociation difficile et ambitieuse avec le propriétaire. Les dirigeants savaient qu'il serait impossible au Directeur Général de mener à bon terme ces objectifs. Le Directeur Général, qui ne pouvait pas refuser que ces objectifs lui soient alloués, tout en étant conscient de son incapacité pour les atteindre préféra boycotter le processus ; il évitait ainsi d'affronter dans le futur, un système de gestion qui mettrait en évidence son incapacité à remplir les tâches qui lui avaient été allouées. C'est ce boycott qui explique que, contrairement à l'hôtel A et B, il ne fut pas possible d'implanter un système formalisé de gestion dans l'hôtel C.

Presque à la fin de notre recherche, le Directeur Général de l'hôtel fut changé et remplacé par un dirigeant qui nourrissait de meilleures intentions envers le travail en équipe. Sa présence provoqua une légère amélioration de la cohésion de l'équipe de direction, mais l'absence d'un système formalisé de gestion n'a pas permis à l'équipe de direction d'obtenir la cohérence nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. Les bonnes relations personnelles du nouveau dirigeant améliorèrent la cohésion de l'équipe de direction, mais n'engendrèrent pas d'articulation ordonnée et cohérente de ses activités. La performance économique et commerciale de l'hôtel continue à empirer.

En synthèse, ce cas nous montre au moins deux choses: d'une part, que sans un minimum de cohésion, il est impossible d'implanter un système formalisé de gestion et, d'autre part, que même avec un niveau acceptable de cohésion, la cohérence ne va pas de soi. C'est ce que manifeste l'arrivée du nouveau Directeur Général qui augmente la cohésion mais pas la cohérence. Il n'y a donc pas de rapport direct entre la cohésion et la cohérence.

Il s'agit maintenant de confronter ces résultats avec ce que nous savions de la cohérence et de la cohésion.

6.3 LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COHERENCE ET LA COHESION

Nous avons pu observer que l'impact d'un système formalisé de gestion affecte de manière distincte l'équipe de direction de chaque entreprise. C'est ce qu'avaient déjà montré les chercheurs préoccupés par le lien entre organisation et technique de gestion (Berry, 1983, Moisdon, 1997, Boussard et al, 2002). Nous proposons une explication supplémentaire et complémentaire à leurs interprétations : celle de la médiation par la cohérence et la cohésion. Dans la vie de l'entreprise, on observe en effet que l'implantation de certains instruments ou démarches de gestion (reengineering, budget dynamique, empowerment, etc.) ne permet pas toujours d'obtenir les mêmes résultats et ce, selon nous, à cause du degré de cohésion initiale qui existe dans l'équipe de direction. Les systèmes formalisés de gestion sont des instruments de base dans la recherche de cohérence mais, pour pouvoir les implanter, l'existence d'un minimum de cohésion évite les frictions entre l'équipe de direction et rend possible leur implantation.

L'intérêt de notre question de recherche est d'identifier la façon dont la cohérence et la cohésion s'associent durant l'établissement d'un système formalisé de gestion et quel est l'impact de ce processus sur la cohérence et la cohésion. Les résultats obtenus nous permettent d'émettre quelques propositions où nous établissons des relations entre les concepts que nous venons de citer.

6.3.1 Les propositions de cette étude

- **Quand il existe une certaine cohésion initiale entre les membres d'une équipe de direction, l'implantation du système formalisé de gestion peut contribuer à améliorer la cohérence des responsabilités, décisions et actions.**

Nous avons constaté que, lorsque la cohésion existe dans une équipe de travail, il y existe aussi une capacité d'écouter, de discuter et de trouver de nouvelles formes qui permettent d'ordonner ou de mieux articuler les actions pour d'atteindre les objectifs. D'ailleurs, les membres de l'équipe de direction reconnaissent, face au chercheur, qu'une meilleure cohérence leur permettra d'atteindre plus facilement leurs buts. C'est la raison pour laquelle, quand l'équipe est unie et travaille sans conflit, l'arrivée d'un système de gestion qui permet d'augmenter la cohérence des actions est toujours bienvenue.

- **Dans une équipe de direction, lorsqu'il existe un niveau de cohésion initial minimal, l'amélioration de la cohérence tend à renforcer à son tour la cohésion entre les membres.**

Le fait de renforcer la cohérence peut aider l'entreprise à réaliser efficacement ses objectifs et à améliorer son exercice. On assiste à la naissance d'un sentiment de succès, qui se propage à toute l'équipe de direction, les rend fiers d'appartenir à une équipe triomphante et crée un sentiment d'union. Les membres d'un groupe qui réalise ses objectifs, ont la sensation agréable d'appartenir à un tout. Ils peuvent arriver à sacrifier leurs propres objectifs pour la cause du groupe, car ils adhèrent à une aspiration commune, dans ce cas, la prospérité de l'entreprise.

- **Il existe une relation vertueuse entre la cohésion de l'équipe de direction et la cohérence de ses responsabilités, décisions et actions.**

Si les sentiments au sein de l'équipe de direction sont harmonieux, l'implantation d'un système formalisé de gestion ne présente pas de problème. Postérieurement, la cohérence engendrée par le système permet au groupe de mieux réaliser les actions allouées, et un sentiment de fierté groupale apparaîtra lorsque les tâches individuelles ont été réalisées avec succès, ce qui produit généralement une plus grande cohésion du groupe. Le succès est une conséquence positive du travail ordonné, qui peut mener le groupe à relancer à la fois la cohésion et la cohérence.

- **Sans un minimum de cohésion, il est difficile d'implémenter un système formalisé de gestion qui puisse engendrer une meilleure cohérence.**

Les résultats de notre recherche indiquent que s'il n'existe pas, à la base, un niveau de cohésion minimal, naturel ou accepté, il est difficile qu'une entreprise moyenne parvienne à implanter un système de gestion qui lui permette d'améliorer sa coordination et donc d'améliorer sa cohérence.

- **L'existence de cohésion dans une équipe de direction n'est pas une condition suffisante pour assurer le développement adéquat de la cohérence.**

Si l'entreprise est très petite, les collaborateurs entourant le propriétaire sont des personnes qui ont des affinités avec les intérêts de ce dernier et qui travaillent de façon cohésive. Le fait d'être proche du propriétaire permet à

chacun des membres de savoir quelle est la tâche qu'il doit accomplir et aussi de connaître celles des autres. Dans ce cas, la cohésion qui existe dans le travail d'un petit groupe aux sentiments analogues permet l'occurrence de la cohérence. Il est certain que lorsqu'une entreprise croît et se développe, il devient plus difficile que chacun des membres connaisse parfaitement les fonctions de tous les autres ; il devient aussi plus complexe de réussir à articuler ces fonctions entre elles, pour qu'elles se renforcent mutuellement durant leurs réalisations. Ceci, même si les membres entretiennent de bonnes relations et partagent l'objectif commun d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Maintenant que les relations susceptibles d'exister entre les deux concepts fondamentaux de cette étude sont proposées, nous analyserons la façon dont ces propositions concernant la cohérence et la cohésion sont liées aux théories que nous avons présentées au début de ce travail.

6.4 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX APPORTS THÉORIQUES

A ce stade de l'étude, nous souhaitons confronter nos résultats aux perspectives théoriques liées à notre thème de recherche et présentées plus antérieurement (chap.2) afin d'ancrer théoriquement nos propositions de travail et de trouver des affinités ou complémentarités à nos découvertes. Cette confrontation théorique se fera autour de la non-reconnaissance de l'existence d'une relation entre cohérence et cohésion par la littérature mobilisée dans cette recherche, existence que nous pensons avoir montrée et caractérisée plus haut.

6.4.1 L'interdépendance de la cohésion et de la cohérence

Dans les sociétés humaines, Durkheim (1893) souligne la nécessité de deux types de solidarité : d'une part la solidarité mécanique fondée sur l'attraction que les membres sentent entre eux, pour des raisons d'affinité, de croyances et de sentiments communs et d'autre part, la solidarité organique fondée sur la complémentarité des divers membres de la société, qui est le fruit de la division du travail. Si l'auteur souligne l'importance de ces deux types de solidarité, il nous indique aussi que le monde se dirige de plus en plus vers la solidarité organique car, jour après jour, la solidarité mécanique s'amenuise, matérialisant en cela une certaine forme d'opposition entre les deux concepts.

Si Tönnies (1902) et Weber (1922) reconnaissent cette opposition, par contre ils soulignent tous deux qu'une certaine forme de complémentarité existe aussi entre ces deux formes d'organisation sociale. La communauté de Tönnies (*Gemeinschaft*) ou la communalisation de Weber (*Vergemeinschaftung*) représentent l'ensemble des relations et des sentiments du groupe qui provoquent une forte union entre les membres, car ils poursuivent un même type de compromis moral autour d'une idée partagée, tandis que la société (*Gesellschaft*) et la sociation (*Zusammengehörigkeit*) font référence aux relations fondées sur les bases d'un même intérêt.

Comme nous l'avons signalé plus haut, les théories de Durkheim, Tönnies et Weber sont des références implicites aux concepts de cohérence et de cohésion. Ils le font sous le nom de solidarité organique et solidarité mécanique; société (*Gesellschaft*) et communauté (*Gemeinschaft*); communalisation (*Vergemeinschaftung*) et sociation (*Zusammengehörigkeit*). Bien que leurs apports s'appliquent à la société, nous croyons que la validité de leurs concepts est transposable à une plus petite organisation comme l'entreprise. Les faits et les sentiments reliés à l'action collective humaine, qui apparaissent dans un macro-ensemble social, se présentent aussi dans les organisations, aussi petite soient-elles, comme les équipes de direction des PME dans notre cas.

Nos résultats nous permettent, selon nous, de nuancer le propos de Durkheim (1893) lorsqu'il affirme que la solidarité mécanique (associée à la cohésion) disparaîtra en faveur de la solidarité mécanique (associé à la cohérence). Au contraire, nous pensons que non seulement elle ne disparaîtra pas, mais qu'elle entrera dans une relation dialectique avec la cohérence qui est fondamentale pour les résultats de gestion de l'entreprise. C'est par exemple ce que nous apprend le cas C où, sans un minimum de cohésion, il n'y eut pas la possibilité de créer de la cohérence. Par contre, nous sommes davantage d'accord avec Tönnies (1902) et Weber (1922) lorsque, à travers leurs concepts, ils arguent que la cohérence et la cohésion sont importantes et incontournables pour la bonne marche de l'organisation.

Malheureusement bien que ces deux auteurs aient présenté ces deux types de relations comme des conditions fondamentales à la bonne marche des sociétés, ils n'ont pas mentionné et explicité la nature possible de la relation *entre* ces deux concepts. Nos résultats essaient d'explorer cette relation et de dégager son utilité pratique dans le domaine du management. Il est non seulement fondamental, selon nous, de comprendre la différence entre les concepts de cohérence et de cohésion mais aussi la manière dont ces deux perspectives s'articulent l'une l'autre. Nous montrons alors que toute tentative de manipulation de l'un ou l'autre de ces concepts ne peut se faire, en termes pratiques, sans impacter l'autre. La mise en place d'un

système formalisé de gestion a, selon nous, mis en lumière ce jeu dialectique entre la cohérence et la cohésion. C'est, entre autres, dans la compréhension et dans l'instrumentation de ce jeu subtil que prend place le savoir faire et la technique de gestion.

Taylor (1923) et Fayol (1918) se préoccupent de la division du travail, de l'harmonie et de «l'esprit de corps» dans l'entreprise et, donc, dans une perspective de gestion qui n'était pas celle des sociologues précédemment cités. Pour eux, la division du travail n'est qu'une partie de ce que nous définissons comme la cohérence. Les apports théoriques de ces auteurs n'indiquent pas clairement le moment où toutes les actions des membres de l'équipe s'intègrent en un tout harmonieux et efficace. On peut cependant faire l'hypothèse que le postulat sous-jacent est que cette intégration se fera «naturellement» si les lois de la science et de la logique ont été suivies et respectées lors de la division du travail.

Si la division du travail est la plate-forme fondamentale pour créer la cohérence, il manque encore des instruments d'organisation et de direction qui assurent un travail logiquement structuré dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Ces auteurs parlent de division du travail mais pas d'intégration. Leurs apports théoriques ne lient pas l'harmonie et «l'esprit de corps» à la division du travail, ce qui traduit dans notre vocabulaire, implique qu'ils n'établissent pas de relation entre la cohérence et la cohésion. Alors que, dans l'entreprise, non seulement il est important d'identifier les deux concepts mais aussi de comprendre qu'il existe une relation fondamentale entre eux. Ils restent donc au niveau de l'analyse de Durkheim.

Pour Barnard (1938), l'entreprise n'est pas une entité dont l'exploitation doit nécessairement être fondée sur la coopération des parties qui la composent. Deux concepts encadrent sa réflexion: l'organisation (liée à la cohérence) et la coopération (liée à la cohésion). Hélas, son concept de coopération est, selon nous, un peu ambigu et il est fondé sur la satisfaction individuelle de tous les membres qui font partie du groupe. Son approche est optimiste car il considère que la réalisation d'une finalité collective peut passer par la satisfaction des finalités individuelles tandis que, dans notre étude, lorsque nous parlons de cohésion, nous faisons référence à quelque chose de plus grand: un sentiment qui, étant par nature supérieur aux émotions individuelles, amène nécessairement les participants à sacrifier quelque satisfaction personnelle. La cohésion est par conséquent fondée sur une certaine frustration individuelle (une aliénation en quelque sorte). La cohésion, telle qu'elle est conçue dans cette étude, impliquant que les individus partageant un idéal, sacrifient en cela leurs propres particularités à la cause d'une unité globale profonde. La cohésion repose sur un sentiment de base qui dépasse la simple agrégation ou la somme des satisfactions

individuelles, étant donné que la cohésion suppose la non-obtention de certaines satisfactions individuelles au bénéfice d'une collectivité. Nos cas illustrent, selon nous, ces petits sacrifices de chacun à une cause commune, non pas au nom de l'intérêt personnel mais au nom d'un «idéal» commun. Nous sommes donc d'accord avec Barnard pour affirmer que la cohérence et la cohésion (l'organisation et la coopération) coexistent, mais nous estimons que le processus de construction de la cohésion ne se fait pas aussi harmonieusement que ce que laisse penser la théorie optimiste de ce grand chercheur.

La cohérence et la cohésion sont différentes l'une de l'autre, interdépendantes et ayant toutes deux un rôle à jouer dans les processus de décision de l'entreprise. Leurs sources sont également différentes. En cela notre étude renforce ce que déclarait alors Simon (1947): dans l'organisation, les décisions impliquent un jugement de valeur et un jugement factuel. La cohérence est reliée à des éléments factuels qui sont eux-mêmes connectés aux fonctions de l'organisation, tandis que la cohésion est associée aux éléments éthiques ou de valeur qui concernent les émotions ou les sentiments. La cohérence est issue de méthodes de gestion cherchant à ordonner et à intégrer les actions et fonctions, alors que la cohésion émerge d'une grande variété de situations interpersonnelles favorisant l'unité de l'équipe autour d'une idée commune. Si Simon explicite les deux origines de la cohérence et de la cohésion, s'il montre aussi l'existence du lien entre nos deux concepts en reconnaissant la relation étroite et nécessaire des valeurs et des faits dans l'entreprise, il ne décrit pas non plus le type de relation qui peut se créer entre eux.

6.4.2 Les effets pervers de la non-reconnaissance de la dépendance entre cohésion et cohérence

Or le fait de négliger cette relation peut avoir des effets pervers sur l'un et l'autre de ces deux aspects. On peut montrer cela en relisant, à travers notre grille de lecture, les travaux de Lawrence et Lorsch (1986) qui montrent que, dans une entreprise, la différenciation et l'intégration doivent coexister. Nous avons essayé de montrer que ces deux facteurs constituent les leviers de la cohérence. Pourtant les méthodes actuelles de gestion se concentrent davantage sur la recherche de la différenciation et par conséquent, accordent peu d'importance à l'intégration. Prenons l'exemple de l'élaboration des budgets de ventes dans une entreprise. Cette méthode de gestion devrait rechercher aussi bien la différenciation (pour que chacun connaisse la quantité de ressource allouée à sa fonction), que l'intégration (pour qu'ils aient tous une idée précise de l'articulation entre ces quantités et le dessein général de l'entreprise, ainsi que de la déclinaison de la stratégie). La pratique montre pourtant que

chaque manager élabore son propre budget de ventes et en discute avec son supérieur; le budget de ventes est approuvé, rejeté ou modifié et le processus se termine là la plupart du temps. Les conséquences directes sont que les dirigeants ne se préoccupent que de leur propre budget de ventes et oublient le budget de ventes global. Quand ce genre de situation arrive, on perd la clarté du but et des futures actions de tous les dirigeants de l'organisation. Pour les collaborateurs, la vision d'ensemble se réduit ; ils concentrent uniquement leur attention sur leur département et privilégient leurs intérêts personnels. Cette attitude détruit la possibilité de travailler conjointement sur la recherche de cohésion. C'est la raison pour laquelle nous signalons que lorsque la cohérence n'existe pas ou peu (on ne réalise que la différenciation sans atteindre l'intégration), la cohésion peut être négativement affectée.

On peut adresser la même critique à la plupart des chercheurs en contrôle de gestion comme Anthony (1965), Bonini (1964), Dalton (1971) qui tout en visant la cohérence, négligent la cohésion. Leur préoccupation pour la cohérence repose sur le postulat que cette dernière, s'appuyant sur une logique formelle et souvent quantifiable, correspond mieux à la nature financière et objective de la majeure partie des instruments de gestion. Or, nous avons essayé de montrer dans notre recherche que si la cohésion est négligée, la cohérence tend à se dégrader.

Lorsque Fiol (1991) parle de solidarité organique (que l'on peut assimiler à la cohérence) et de solidarité communautaire (qui s'apparente à la cohésion), il établit, comme on l'a vu au chapitre 2, une relation dialectique entre ces deux concepts. Cette relation se fonde sur le fait que les deux concepts sont à la fois contradictoires et complémentaires. Fiol considère que les deux ont la même importance dans la vie de l'organisation ; mais il signale que la solidarité organique est particulièrement importante au moment de l'expansion de l'entreprise alors que la solidarité communautaire marque plutôt son importance en situation de crise. Nous soulignons aussi l'importance conjointe de la cohérence et la cohésion, mais nous n'avons pas trouvé que leur relation évoluait en fonction du moment ou de la situation que traverse l'entreprise. Cette affirmation est fondée sur les résultats de notre recherche qui montrent l'imbrication de la cohérence et de la cohésion, c'est-à-dire la non-indépendance de ces concepts.

6.4.3 Le lien cohérence-cohésion-performance

C'est peut-être dans cette non reconnaissance du lien entre cohérence et cohésion que l'on peut trouver une explication au fait que de nombreuses études dans le domaine des ressources humaines (Lott et Lott, 1965 ; Steiner, 1972 ; Tzinner, 1982 ; Summers, Coffelt et

Horton, 1988 ; Mudrack, 1989 ; et Hoggs, 1992, chap. 8), qui associent la cohésion à la performance ou à l'effectivité d'un groupe, curieusement n'arrivent pas aux mêmes conclusions et, parfois même, aboutissent à des résultats opposés. Par exemple, Steiner (1972) affirme que *« ces conclusions n'aboutissent pas au fait que la productivité et la cohésion du groupe soit positivement associées »* (p. 33). Inversement, Summers et all. (1988) affirment avec la même certitude que *« généralement la cohésion favorise la productivité »* (p. 631). D'autres auteurs, plus prudents, comme Worchel, Cooper et Goethals (1991) indiquent que *« l'analyse finale nous permet de conclure que la cohésion favorise souvent la productivité du groupe. Mais il y a des exceptions à cette règle qui méritent d'être considérées »* (p. 448).

Stogdill (1972), quant à lui, affirme que la productivité et la cohésion entretiennent une relation négative. Se fondant sur les travaux classiques de la régulation collective du niveau de production, il montre que la cohésion a tendance à s'opposer à la productivité. Il introduit cependant le concept de "group drive" comme un élément positivement lié à la productivité d'un groupe, qui conditionne l'impact de la cohésion sur cette productivité. Il montre que l'impact de la cohésion sur la productivité dépend de ce "group drive". Il définit ce terme ainsi: *« l'intensité avec laquelle les membres investissent leurs attentes et leur énergie au profit du groupe »* (p. 27). Ceci prend la forme chez les travailleurs de leur *« liberté de respecter leur propre rythme de travail »* (p. 28): *« le travailleur tend à produire davantage lorsqu'il ressent cette hausse de productivité comme une possibilité de réalisation des objectifs »* (p. 28). Selon ce chercheur, les recherches réalisées *« ne démontrent pas qu'une forte cohésion du groupe mène à une grande productivité. Il est au contraire démontré que le « groupe drive » [...] est la principale variable explicative de la productivité. La productivité et la cohésion ne sont en général corrélées positivement qu'à la condition d'un fort « groupe drive ». Elles sont négativement corrélées si le « groupe drive » est faible... »* (pp. 37-39). En cela, il introduit la nécessité de passer par une variable supplémentaire pour expliquer le lien entre cohésion et productivité, ouvrant la voie, selon nous, à notre variable « cohérence ».

De même, Mullen et Cooper (1994), après avoir réalisé une recherche exhaustive sur ce thème, concluent que quelque chose qui ressemble assez à ce que dans cette étude, nous avons défini comme cohérence peut avoir un certain impact sur la relation cohésion-performance: *« les études présentées suggèrent que ce qui distingue les groupes à haute performance ne réside pas dans le fait que les membres du groupe soient bien coordonnés les uns avec les autres, ou soient fiers de leur groupe, mais qu'ils se sentent engagés dans le succès de la performance de leurs tâches et adaptent leur conduite à cette fin »* (p. 225). Cela pourrait expliquer pourquoi une équipe de direction comme celui de l'hôtel B, profondément

impliqué dans un processus d'élévation de la qualité du service, a pu, malgré les frictions personnelles de ses membres, améliorer substantiellement leur exercice car ils ont tous dirigé leurs efforts vers un même but, grâce à la cohérence que leur imposait le plan d'activités.

Zaccaro et McCoy (1994) pensaient que la cohésion devait être considérée comme un construit multidimensionnel et ils suggéraient l'existence de différents types de cohésion en fonction des raisons dominantes pour lesquelles les membres avaient été attirés par le groupe. Il nous semble que l'hétérogénéité de la cohésion chez ces chercheurs relève plus d'une confusion entre cohésion et cohérence, mais qu'elle montre bien la nécessité de passer par une explication plus fine, et surtout intégrant un autre facteur, celui de la cohérence, au sein de la relation cohésion-performance.

Reprenons, pour terminer, les définitions de Festinger (1950) et de Hackman (1976). Pour ces auteurs, la cohésion inter-personnelle est la mesure selon laquelle les membres d'un groupe ont des relations satisfaisantes et amicales avec les autres membres du groupe, tandis que la cohésion autour de la tâche est le résultat logique du fait que l'affiliation à un groupe permette au personnel d'atteindre les buts essentiels quand il existe un compromis partagé concernant les tâches du groupe. On peut alors noter que la définition que ces auteurs donnent de la cohésion autour de la tâche présente une certaine similitude avec notre définition de la cohérence. Zaccaro et McCoy s'intéressent à l'effet de ces différentes cohésions, sur la performance du groupe et ils trouvent que *«les groupes ont plus de succès quand la cohésion autour de la tâche et la cohésion inter-personnelle sont importantes»* (p. 846). Ils trouvent aussi que les groupes avec une bonne cohésion autour de la tâche mais avec une faible cohésion inter-personnelle, ont une faible efficacité ; ils supposent que cela est dû au fait que les membres de ces groupes *«sont incapables de développer une interaction groupale qui permet de convertir cette implication en performance efficace et efficiente»* (p. 847). Les résultats que nous avons obtenus dans l'hôtel A et C renforcent les affirmations précédentes.

Malgré ces quelques auteurs, la plupart des chercheurs en ressources humaines omettent la variable cohérence et se focalisent sur la cohésion, obtenant parfois des résultats contradictoires. Cette focalisation les mène souvent à travailler les concepts de culture et d'identité en négligeant les aspects plus directement associés à la cohérence.

6.5 VALIDATION DE LA RECHERCHE

Nos résultats étant issus d'une recherche intervention, ils sont marqués par l'engagement subjectif du chercheur et des participants. Ce sont leurs opinions et leurs

objectifs qui ont formé la base du travail effectué. Par conséquent, la validité de ces résultats dépend du statut que l'on accorde à la subjectivité en sciences de gestion. En outre le souci de la double efficacité scientifique et opérationnelle nous a amené à mobiliser une multiplicité d'instruments et de méthodes. Il convient alors de juger la validité de nos résultats, non seulement en fonction du statut de la subjectivité, mais aussi à l'aune de la validité épistémologique accordée ou non à la complémentarité de méthodes hétérogènes de collecte de données.

Quand, en 1953, F. Von Hayek étudie les problèmes fondamentaux des sciences sociales et, par conséquent, des sciences de gestion, il déclare qu'un des principaux problèmes est la subjectivité qui lui est propre. Il établit alors que: *«Ce qui importe en sciences sociales, ce n'est pas que les lois de la nature soient vraies ou fausses en un sens objectif, mais seulement que les gens les croient telles et agissent en conséquence. Toutes les "lois physiques de la production" que nous rencontrons, par exemple en économie politique ne sont pas les lois physiques au sens des sciences physiques, mais les croyances des gens sur ce qu'ils peuvent faire. Chaque progrès important de la théorie économique pendant les cent dernières années a été un pas de plus dans l'application cohérente du subjectivisme»*

Wacheux, (1996) dans ce sens, signale que *«les sciences sociales ne peuvent pas mimer les sciences dures. Les lois et les régularités valent à un moment historique donné (système de connaissances disponibles, préoccupations sociales). L'acceptation de cette contingence justifie le contexte des démarches qualitatives, elle permet de se démarquer du positivisme, focalisé sur les régularités statistiques et les lois»* (p. 87).

Plus récemment, Grawitz (2001) reconnaît que, même si Durkheim dit que l'on doit *«traiter les faits sociaux comme des choses»* (p. 393) étant donné qu'il existe des faits humains et des faits physiques que l'on peut observer de façon scientifique, *«les faits humains présentent certaines particularités dont il faut tenir compte»* (p. 393). Pour différencier les choses, elle déclare *«alors que les sciences de la nature observent le plus souvent des phénomènes, qui, sous les mêmes conditions, se répètent de façon identique les sciences sociales étudient des faits qui ne se reproduisent jamais exactement de la même manière»* (pp. 393-394). En approfondissant, elle remarque que *«les faits sociaux se traduisent le plus souvent en actes sociaux ou pratiques sociales, sentiments,... [qui] peuvent recouvrir des significations différentes. La simple observation du fait est intéressante, mais elle ne suffit pas pour éclairer les motifs»* (p. 394). Elle affirme donc que, dans le cas des sciences sociales, le progrès arrive et dépend *«avant tout de la réflexion des chercheurs et théoriciens»* (p. 395). Elle explique que la réflexion est possible parce que les sciences sociales ont quelque chose

de plus que les sciences naturelles: le langage. A son avis, *«la nature ne peut mentir, mais elle ne peut non plus parler. Les hommes, eux, parlent et écrivent, ils rient, haussent les épaules etc., tout ceci crée la complexité des sciences humaines, leur difficulté, mais aussi la richesse des faits observés et de leur interprétation»* (p. 395).

Reprenant l'idée précédente, Usunier (1993) affirme qu'en sciences sociales la tâche du chercheur ne doit pas se résumer à l'accumulation de données factuelles ni à la mesure de la fréquence avec laquelle apparaissent ces phénomènes, *«mais plutôt de mettre en lumière les différentes constructions et significations que les gens attribuent à leur expérience»* (p. 35).

Pourtant même si, en sciences sociales, on privilégie et différencie la recherche qualitative, Grawitz (1996) explique que la majorité des chercheurs respectés *«reconnaissent qu'il n'y a pas opposition entre qualitatif et quantitatif, mais un continuum allant de la recherche qualitative systématisée, jusqu'à des formes de mesure plus rigoureuses»* (pp. 321-322).

Plus récemment, Scandura et Williams (2000) affirment que l'utilisation de plusieurs stratégies et instruments de recherche permet la triangulation des points de vue qui *«...devraient améliorer la capacité des chercheurs à tirer des conclusions de leurs recherches»* (p. 1250). L'expérimentation, les questionnaires, l'étude de cas sont complémentaires dans la perception du problème en autorisant la triangulation qui valide la perception du problème. Pour ces auteurs, l'usage d'une variété de méthodes de recherche pour examiner un thème *«pourrait solidifier et généraliser une série de conclusions (validité externe supérieure)»* (p. 1250).

Pour réaliser un bilan de notre recherche, nous dirons que sa valeur résulte de l'usage de plusieurs méthodes pour aboutir à la compréhension du problème. Ses caractéristiques méthodologiques sont, pour mémoire:

- Le schéma général de recherche est de type expérimental avec mesure antérieure et postérieure et groupe de contrôle. Les mesures antérieures et postérieures sont du type quantitatif.
- C'est aussi une étude de cas longitudinale puisque le chercheur s'est concentré pendant 16 mois sur trois entreprises où il a réalisé des observations directes et indirectes des variables qui intéressaient le groupe de recherche. La cohérence et la cohésion antérieure et postérieure à l'intervention du chercheur ont été mesurées, à l'aide de questionnaires et d'observations directes et qualitatives de

ces mêmes variables, durant la période de recherche. Ces mesures ont ensuite servi de base à l'évaluation qualitative qu'en a faite le chercheur.

- Des questionnaires structurés ont été utilisés pour mesurer la cohérence, la cohésion, les préoccupations du dirigeant, la performance économique et commerciale de l'entreprise.
- Des entretiens avec questions ouvertes ont été menés pour réaliser le questionnaire structuré de recherche ou à des questions profondes pour identifier et approfondir la problématique de l'hôtel, définir le type de relations existantes entre les divers membres de l'équipe de direction, valoriser la quantité de cohérence et de cohésion qui existait dans l'équipe de direction, etc.
- Le chercheur a réalisé l'observation-participante de l'équipe de direction pendant qu'il donnait un cours «ad hoc» et pendant l'implantation du système formel de gestion durant les réunions de suivi bimestrielles. Cela lui a permis d'évaluer en permanence le degré de cohérence et de cohésion qui existait dans l'équipe de direction de l'entreprise.
- Des observations directes sur le comportement du chercheur et des dirigeants d'entreprise ont été effectuées pour évaluer l'impact de leurs comportements sur le groupe.

Nous étant positionné en ce qui concerne le traitement de la subjectivité et celui de la multiplicité des méthodes utilisés, il nous faut maintenant, classiquement, en tirer les conclusions concernant la validité et la fiabilité de nos résultats.

La validité est fondée sur deux caractéristiques principales. La première est celle de la validité interne qui cherche à assurer que les résultats obtenus sont bien causés par la présence, la manipulation ou l'interaction de certaines variables, et non par l'influence d'autres facteurs indésirables. La deuxième, est la validité externe qui s'intéresse à la possibilité de généralisation des résultats.

La fiabilité assure que la méthodologie et les instruments de mesure utilisés reproduisent les mêmes résultats dans des circonstances similaires.

Avant de procéder à l'analyse de la fiabilité et de la validité de la recherche, nous utiliserons les apports de Thietart et al. (1999) pour définir ces concepts, en ce qui concerne aussi bien les instruments de mesure que la recherche même :

- Fiabilité de la recherche: la mesure selon laquelle *«les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents»* (p. 275).
- Validité de la recherche: nous présentons uniquement la définition des deux types de validité les plus connus, interne et externe.
 - Validité externe: le degré selon lequel *«les résultats mis en évidence sur un échantillon peuvent être généralisés à l'ensemble de la population mère...»* (p. 280).
 - Validité interne: celle-ci *«... consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude [...]... que les variations de la variable à expliquer sont causées uniquement par les variables explicatives»* (p. 272-273).
- Fiabilité de l'instrument de mesure: *«si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles»* (p. 266). Il est relatif à la capacité de l'instrument à retrouver le même résultat à chaque application sur un sujet ou situation de recherche. La fiabilité évalue le comportement de l'instrument de mesure, qui doit être élaboré de manière à ce que l'environnement ne modifie pas ses capacités de mesure, de façon à ce que chaque fois que l'on mesure le même objet, on puisse obtenir un résultat identique.
- Validité de l'instrument de mesure: c'est *«le degré auquel un outil particulier mesure ce qu'il est supposé mesurer plutôt qu'un autre phénomène»* (p. 271).
- Validité du construit: c'est le *«degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est censée représenter»* (p. 259).

6.5.1 Fiabilité de la recherche

La fiabilité de la recherche est un thème qui devrait être débattu dans le futur car jusqu'à présent, il n'y a eu aucune recherche spécifiquement centrée sur le thème de la cohérence et la cohésion de l'entreprise. Dans la mesure où d'autres chercheurs définiront, mesureront ou étudieront, des échantillons analogues, nous obtiendrons une information qui nous permettra de déterminer le degré de fiabilité de la recherche. Notre travail d'étude est, dans ce domaine, une recherche exploratoire. Nous ne connaissons aucune autre étude qui s'intéresse précisément et explicitement à la cohérence des actions de l'équipe de direction d'une entreprise. Les chercheurs intéressés par cette question devraient donc se mettre

d'accord sur les définitions de cohérence et de cohésion qui peuvent être utilisées dans les études de management. Il faudrait aussi consacrer du temps à la conceptualisation d'instruments qui soient de plus en plus rigoureux pour mesurer ces concepts. Si la communauté académique et entrepreneuriale considère que la cohérence et la cohésion sont des résultats fondamentaux dans la pratique du management, de nouvelles études permettront de déterminer la fiabilité des affirmations que nous exposons dans cette recherche.

6.5.2 Validité interne de la recherche

Pour évaluer la **validité interne de la recherche**, nous pensons que la sélection d'un échantillon de trois entreprises similaires, opérant dans la même ville, à la même époque, utilisant un schéma causal avec mesure antérieure et postérieure et groupe de contrôle, aide considérablement à réduire les problèmes de validité interne de la recherche.

Pour préciser cette question, nous utiliserons la classification de Campbell et Stanley (1963). Dans cette perspective, comme nous l'avons vu plus haut, le schéma de recherche peut être ainsi transcrit:

Hôtel A:	O ₁	X	O ₂
Hôtel B:	O ₁	X	O ₂
Hôtel C:	O ₁		O ₂

Où:

O₁ = Mesure préliminaire des variables dépendantes

X = Application de la variable indépendante

O₂ = Mesure postérieure des variables dépendantes

Si l'on utilise alors le tableau des sources d'invalidité du schéma de recherche de Campbell et Stanley (1963), on note que le schéma, que nous venons de présenter, ressemble à celui du groupe de contrôle avec pré-test et post-test de ce tableau. Dans notre schéma de recherche, les groupes n'ont pas été sélectionnés au hasard: il y a deux groupes expérimentaux (qui reçoivent le traitement de la variable indépendante X) et un groupe de contrôle.

Dans ce tableau (voir tableau 6.1.), un «moins» indique une faiblesse, un «plus» indique que le facteur est contrôlé, «un point d'interrogation» indique un problème et «un blanc» signale que le facteur ne s'applique pas.

Ce tableau de résumé est présenté avec une extrême réserve car il peut être utilisé abusivement, c'est-à-dire que les + et les – peuvent être pris comme des vérités absolues. Ils doivent cependant être soumis à la critique du lecteur. Ce tableau a cependant l'avantage de résumer les forces et les faiblesses en termes de validité de nombreuses méthodologies dont la nôtre.

L'usage de ce tableau est limité puisque nous n'essayons pas de comparer les résultats des groupes expérimentaux avec ceux du groupe de contrôle. Nous comparons chaque groupe avec ses propres résultats, à des périodes différentes; le tableau permet toutefois, une analyse utile pour évaluer l'effet que certains facteurs peuvent avoir sur la validité interne de la recherche. Le tableau signale aussi quatre facteurs susceptibles d'affecter la validité externe mais, dans cette étude, ils ne sont pas évalués. Cela ouvre une piste de recherche à venir et limite actuellement la validité de nos résultats.

	Sources d'invalidité											
	Internes								Externes			
	Histoire	Maturité	Effet du pré-test Sur le post-test	Instrumentation	Régression	Sélection	Mortalité	Interaction de Sélection et Maturité etc.	Interaction des preuves et de x	Interaction de sélection et de x	Ordre des réactifs	Interférence multiple -x
Schémas quasi-expérimentaux:												
1. Cas de l'étude unique avec post-test X O	-	-				-	-			-		
2. Schéma d'un groupe avec pré-test et post-test O X O	-	-	-	-	?	+	+	-	-	-	?	
3. Comparaison avec un groupe de contrôle X O O	+	?	+	+	+	-	-	-		-		
Véritables Schémas Expérimentaux :												
4. Schéma du groupe de contrôle avec pré-test et post-test R O X O R O O	+	+	+	+	+	+	+	+	-	?	?	
5. Schéma des 4 groupes de Solomon R O X O R O O R X O R O O	+	+	+	+	+	+	+	+	+	?	?	
6. Schéma des groupes aléatoires avec groupe de contrôle R X O R O O	+	+	+	+	+	+	+	+	+	?	?	

Tableau 6.1. : Sources d'Invalidité des Schémas de 1 à 6

Tableau extrait du livre *Experimental and quasi-experimental designs for research* de Donald T. Campbell y Julian C. Stanley, 1963, p.8.

Passons à l'analyse des facteurs qui peuvent affecter spécifiquement la validité interne de la recherche.

Histoire: Ce facteur est relatif aux évènements, indépendants de la variable expérimentale, qui peuvent se présenter dans le contexte, entre la première et la mesure finale, et qui sont susceptibles d'affecter les résultats. Dans notre cas, on peut arguer que l'augmentation de la cohérence et de la cohésion pouvait avoir été provoquée par les séminaires de professionnalisation pour dirigeants, que l'Association d'Hôtels a offerts en 1999 à tous les membres. Si cela était l'explication, la cohérence de l'hôtel C et la cohésion de l'hôtel B auraient dû s'améliorer, ce qui n'est pas le cas.

On pourrait aussi penser que l'augmentation des ventes des hôtels A et B a été causée par une croissance de l'activité touristique de l'entité et non par l'application de la variable expérimentale. S'il en était ainsi, pourquoi les ventes de l'hôtel C ne se sont-elles pas améliorées? Nous en concluons à une faible importance de ce facteur.

Maturité: C'est le processus du temps qui passe sur les participants (vieillir, se fatiguer, mûrir émotionnellement, apprentissage etc.) et qui peut faire varier la performance de la mesure finale par rapport à la première. Dans notre recherche, on pourrait se demander si l'amélioration de la cohérence et de la cohésion de l'hôtel A, entre la première et la deuxième observation, n'est pas simplement due au fait que l'équipe ait réalisé pendant un an de plus un travail conjoint. Si l'on tient compte de cette proposition, on peut penser que l'équipe de direction a bénéficié de l'apprentissage d'un an de travail conjoint (le temps de l'implantation du système formalisé de gestion) et que cela lui a permis de prendre le temps de coordonner et de se donner l'occasion de se rapprocher émotionnellement et que, par conséquent, la cohérence et la cohésion ont pu, s'améliorer, uniquement avec le temps. Si cela était vrai, il nous faudrait alors expliquer pourquoi l'hôtel B n'a pas amélioré davantage sa cohésion, ni l'hôtel C sa cohérence, puisque les deux équipes de directions ont eu le même temps pour travailler conjointement. La maturité ne nous semble donc pas être un facteur perturbant pour la validité interne de nos résultats.

Effet de la première observation sur la deuxième observation : Parfois, l'espace de temps entre la première observation et la seconde est très court. Les sujets étudiés, n'ayant pas oublié les premières conduites observées, peuvent, durant la deuxième évaluation, améliorer la performance ou altérer la conduite à leur guise en fonction de ce qu'ils ont perçu de la première mesure. Dans notre cas, la première observation a eu lieu 16 mois avant la deuxième, ce qui réduit les possibilités de se souvenir des questions du questionnaire. Mais si la question est ainsi minimisée, elle reste pertinente.

Instrumentation: C'est le changement ou les différences qui peuvent survenir dans l'instrument de mesure, entre la première et la deuxième observation. Notre schéma de recherche a été élaboré depuis le début de l'étude et il a été maintenu comme un instrument définitif d'observation. Si le questionnaire avait été «modifié» entre temps, alors il faudrait expliquer pourquoi la cohésion de l'hôtel B et la cohérence de l'hôtel C ne se sont pas améliorées?

Régression statistique: Ce facteur entre en jeu quand les groupes ont été sélectionnés sur la base de notes extrêmes. Ce qui signifie que si un groupe a été choisi parce qu'il a accumulé le plus de points sur une échelle quelconque, il arrivera forcément un moment où le groupe baissera son rendement. Pareillement, un groupe choisi pour son bas rendement, devra à un moment donné, améliorer légèrement sa moyenne. Nous n'avons pas pu, à cause des problèmes auparavant mentionnés, choisir les hôtels. Nous avons eu deux groupes extrêmes de dirigeants: ceux de l'hôtel A et C. Le premier hôtel affichait de très bons résultats alors que le deuxième avait des résultats très médiocres. Si on souhaite affirmer que le résultat en termes de cohérence de l'hôtel C, au cours de la deuxième observation (qui était initialement très mauvaise) est justifié par l'effet de régression, il faut alors démontrer pourquoi l'hôtel A, qui est le meilleur n'a pas affaibli son exercice. Ce risque de biais nous semble donc peu pertinent.

Sélection: Lorsque l'on essaie de comparer les résultats, fondés sur certaines variables dépendantes, d'un groupe avec ceux d'un autre groupe, il devient nécessaire de prendre soin que les groupes aient des caractéristiques similaires, particulièrement les caractéristiques associées à la performance de la variable dépendante. Ainsi, lorsque l'on compare la différence qui existe entre la première et la seconde mesure de chaque groupe, on attribue celle-ci à la variable indépendante et non aux caractéristiques particulières des groupes. Dans notre cas, les trois équipes de direction sont différentes et on ne compare pas les résultats d'un groupe par rapport à un autre groupe. La comparaison est réalisée intra sujets: ce sont les individus d'un groupe comparés à eux-mêmes, à une époque différente. Par conséquent, la sélection n'est pas un facteur qui affecte la validité interne du schéma.

Mortalité: Durant une recherche expérimentale, il peut arriver qu'un ou plusieurs membres du groupe abandonnent le projet ou n'y participent plus. Ce facteur affecte la performance du groupe au cours de la deuxième observation et empêche d'évaluer correctement ces résultats, par rapport à la première observation. Dans notre cas, les équipes de directions étant très réduites, le problème est fondamental. Heureusement, ni l'hôtel A, ni l'hôtel B n'ont eu ce problème. Tous les membres des équipes de direction correspondantes

étaient présents à la première et à la deuxième observation. Ce n'est pas le cas de l'hôtel C où le Directeur Général et trois dirigeants ont été changés durant la période qui séparait la première évaluation de la seconde. La présence de nouveaux personnages en poste dans l'entreprise, la confiance et les bonnes relations qui unissaient ces membres au nouveau Directeur Général peuvent avoir influencé positivement l'évaluation de la cohérence et de la cohésion de l'équipe de direction. Ce phénomène explique que la cohésion ait été meilleure dans la deuxième observation. Le changement du Directeur Général et la popularité de celui-ci au sein de l'équipe de direction, peuvent contribuer à expliquer l'amélioration de la cohésion du groupe, mais il nous semble évident que sans l'implantation d'un système formalisé de gestion, la cohérence ne s'améliorait pas. La mortalité implique donc une légère faiblesse de validité interne de notre étude.

Interaction de sélection et de maturité etc. : Il s'agit de l'impact de l'interaction sur des variables comme la sélection, la maturité ou d'autres variables dépendantes. Nous n'avons pas décelé un facteur d'interaction qui puisse affecter la performance des variables dépendantes.

Pour conclure, en ce qui concerne la validité interne, l'observation-participante du chercheur lui a permis de constater, tout au long de l'étude, que dans les trois cas la cause (système formel de gestion) a toujours semblé précéder l'effet (cohérence et cohésion), et que les biais possibles concernant la validité interne sont faibles.

6.5.3 Validité externe de la recherche

En ce qui concerne la **validité externe de la recherche**, on doit rappeler que la taille de l'échantillon est réduite. Cela constitue un facteur qui affecte beaucoup la généralisabilité des résultats.

Le fait d'avoir utilisé des méthodologies diverses (schéma expérimental, étude longitudinale, questionnaire structuré, entretien en profondeur, observation-participante, etc.) a permis d'étudier en profondeur, nous semble-t-il, les facteurs propres à la nature humaine dans l'organisation qui affectent la cohérence et la cohésion de l'équipe dirigeante. Ce faisant, nos analyses portent sur des mécanismes généralisables en ce sens qu'ils s'appliquent plus à des hommes qu'à des organisations, elle-mêmes contingentes des situations. Peut-être pourrait-on dire que nos observations s'appliquent à la «nature humaine» au sein des organisations. Cette situation va dans le sens de la validité de l'étude.

Scandura et Williams (2000) signalent très justement que ce qui est gagné au niveau de la validité interne, avec des stratégies de recherche comme une expérience de laboratoire (où

on peut obtenir une grande précision et un fort contrôle des variables), est perdu au niveau de la validité externe ou de la capacité de généralisation (à cause de l'artificialité de l'environnement de laboratoire). Ils affirment: *«ainsi il semble qu'aucune stratégie de recherche ne puisse couvrir adéquatement ces quatre aspects de validité; les chercheurs ont donc besoin d'adapter différentes stratégies pour optimiser la (...) validité. Cela doit être réalisé en combinant différentes stratégies dans une même étude»* (p. 1252). Cela dit, ils nous donnent un exemple: *«en réalisant une expérience de laboratoire et une étude avec échantillon, un chercheur peut combiner validité externe et interne. L'utilisation de données qualitatives (interviews) et quantitatives améliore la possibilité de généralisation (affectant la validité externe) des données de l'interview. Le fait d'appliquer une étude longitudinale peut permettre au chercheur d'établir les causes qui précèdent l'effet, et la nature expérimentale de l'étude autorise le contrôle du comportement des variables et, ainsi, la possibilité de démontrer la validité interne»* (p. 1252).

L'explication que nous avons donnée sur l'hôtel B n'aurait certainement pas été possible, si nous n'avions utilisé que les données obtenues par les questionnaires structurés ou les feuilles d'évaluation directe de la conduite. En vérité, ce sont les entretiens avec les dirigeants et les propriétaires, dans l'hôtel ou parfois en dehors, qui ont permis au chercheur de connaître en profondeur la situation et d'expliquer comment une équipe de direction, qui avait certains problèmes de cohésion interne durant le processus, avait pu, grâce à la cohérence, obtenir des résultats économiques et commerciaux satisfaisants pour l'entreprise.

6.5.4 Fiabilité des instruments de mesure

Nous devons analyser la fiabilité de deux types d'instruments: le questionnaire structuré qui sert à mesurer les variables dépendantes (la cohérence et la cohésion) et les feuilles d'observation directe de la conduite, qui permettent d'évaluer les variables modératrices relatives au comportement du dirigeant et du chercheur.

Bien qu'il n'ait pas été possible d'établir des mécanismes pour mesurer la fiabilité du questionnaire structuré, le fait que le chercheur ait directement participé à l'implantation d'un système formalisé de gestion et les contacts directs qu'il a eus avec les équipes de direction, lui ont permis d'établir une mesure qualitative de la cohérence et de la cohésion qui existaient dans l'équipe dirigeante. Dans les résultats présentés, on peut observer, que les mesures de cohérence et de cohésion, obtenues de façon quantitative par les questionnaires structurés présentent certaines différences avec la mesure qualitative réalisée à travers l'observation-participante du chercheur. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des hôtels B et C. La

raison en est peut-être que le questionnaire structuré était appliqué simultanément à toute l'équipe de direction, y compris les propriétaires ou le Directeur Général, dans des hôtels qui avaient des problèmes internes. La présence de ces hauts dirigeants a pu influencer les employés à manifester une opinion plus favorable que celle qui existait réellement dans l'équipe de direction de l'hôtel.

Il nous faudrait donc reconsidérer la forme d'application du questionnaire structuré, de façon à ce qu'il permette de maintenir l'individualité des réponses. Dans l'hôtel A, où les relations entre l'équipe et le Directeur Général étaient cordiales, l'observation qualitative coïncide avec les résultats obtenus par la mesure quantitative du questionnaire structuré. Cependant la combinaison des mesures quantitatives et qualitatives compense, selon nous, ce biais, comme on l'a vu dans l'hôtel B.

La fiabilité des instruments utilisés pour observer directement la performance des variables modératrices, est d'environ 80 %. Or Jackson et al. (1975) affirment qu'un niveau de fiabilité supérieur à 60 %, dans les observations d'un système de mesure directe de la conduite, est satisfaisant. Nous en concluons donc à la fiabilité de cet instrument.

La variable indépendante, c'est-à-dire, le système formalisé de gestion, est mesurée par l'existence ou non d'un plan d'activités. C'est donc cette existence, vérifiée tout au long du processus d'accompagnement de l'équipe de direction, qui établit sa fiabilité totale.

6.5.5 Validité des instruments de mesure

Thietart (1999) propose deux alternatives pour évaluer la **validité de l'instrument de mesure**. La première étant de *«valider l'utilisation de [l'] outil en s'appuyant sur l'existence d'un consensus au sein de la communauté de recherche quant à cette utilisation»* (p. 271) et la deuxième consistant à *«s'assurer que l'outil utilisé permet de mesurer les différentes dimensions du phénomène étudié»* (p. 271). Notre étude présente une nouvelle approche des concepts de cohérence et de cohésion dans l'entreprise; mais il ne nous a pas été possible de trouver des recherches ou des instruments de mesure qui incluaient les concepts que nous développons dans cette étude. Il a donc fallu évaluer la validité du questionnaire structuré avec l'aide d'un groupe de professeurs de gestion français et mexicains que nous avons consultés.

Néanmoins, à la lumière des enseignements de la recherche qualitative, il est clair que quelques unes des questions pourraient être modifiées ou précisées et que de nouvelles questions pourraient être ajoutées.

6.5.6 Validité du construit

En sciences sociales, la recherche gère souvent des concepts très abstraits qui ne sont pas directement observables, comme le pouvoir, l'influence, la motivation etc. et qui ont des sens différents pour chaque personne. Pour le chercheur, il est d'une importance vitale que les concepts présentés dans l'étude soient compris par tous. Le chercheur est donc obligé de se préoccuper de la validité des concepts utilisés.

Une des formes reconnues, pour mesurer la validité des concepts est la validité du contenu. Zaltman, Pinson et Angelmar ⁵(1973), la définissent comme le «*degré auquel une opérationnalisation représente le concept qui doit être généralisé*». Cette définition présuppose que le concept existe déjà clairement et précisément dans la communauté des chercheurs, et que le seul problème consiste à opérationnaliser sa représentation, puisque le concept a déjà une définition théorique admise par tous les chercheurs. Or les sciences sociales relevant des sciences de l'interprétation, ce consensus initial est déjà problématique. C'est la raison pour laquelle Carmines et Sèller (1990) affirment que la notion de validité du contenu est très difficile à appliquer dans les sciences sociales.

Cronbach et Meehl⁶ (1955) avaient alors proposé que, lorsque aucun critère ou aucun champ de contenu n'est accepté comme étant tout à fait pertinent pour définir le concept à mesurer, soit utilisée la validité du construit comme critère de validité dans les sciences sociales. Zaltman, Pinson et Angelmar, (1973) définissent alors la validité du construit en fonction du degré selon lequel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est censée représenter. Le concept opérationnalisé est ce que nous appelons "le construit" de la recherche. Il est important de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique.

Pour cela, il nous faut reprendre la question de recherche initiale pour en identifier les concepts principaux: dans quelle mesure, un système formalisé de gestion aide-t-il à améliorer la cohérence et la cohésion de l'équipe de direction de la moyenne entreprise? Notre question

⁵ Cités par Thiétart, 1999.

⁶ Cités par Carmines et Seller, 1990.

soulevant trois concepts fondamentaux -système formalisé de gestion, cohésion et cohérence-, il convient de s'assurer de la validité de construit de ces trois concepts.

Nous concevons le système formalisé de gestion comme un ensemble routinier et stabilisé d'activités qui s'établit formellement dans une entreprise afin de fixer les priorités, répartir les objectifs, les tâches et les moyens dans l'équipe de direction et de suivre la réalisation des buts ou intentions du propriétaire ou de la Direction Générale de l'entreprise. Dans cette étude, le système formalisé de gestion a été opérationnalisé par l'existence et la réalisation d'un Plan Annuel d'Activités de l'équipe de direction, comme le recommande David (1997) et Morrisey (1996), et qui comprend la mission de l'entreprise, ses principaux objectifs, ses actions stratégiques et les plans élaborés pour chaque responsable spécifiant leurs responsabilités et délais d'accomplissement. Nous avons ajouté à ces éléments les grilles OVAR de Fiol et Jordan (1996).

La cohérence a été définie comme le degré d'articulation logique existant entre les fonctions des membres du groupe, qui permet d'atteindre les objectifs supérieurs de l'organisation à travers l'accomplissement des objectifs spécifiques.

La cohérence a été quantitativement mesurée, par le biais du questionnaire qui incluait les affirmations faites sur la délégation formelle de responsabilités de la clarté des allocations des tâches et des recours, du fait que l'équipe de direction connaisse parfaitement les objectifs, activités et responsabilités qui lui sont alloués, du degré d'efficacité du travail entre dirigeants, de la définition des secteurs de responsabilité, de la nature des relations qu'entretiennent les objectifs personnels avec la politique générale de l'entreprise. La cohérence fut aussi mesurée de façon qualitative par les évaluations personnelles que le chercheur et son directeur de thèse ont faites des grilles OVAR réalisées par l'équipe de direction de chaque entreprise, et par les observations réalisées par le chercheur pendant sa présence aux réunions bimestrielles d'évaluation, où se déroulait l'évaluation de l'accomplissement des objectifs de chaque dirigeant.

Nous avons défini la cohésion comme le degré d'adhésion (affinité) des membres du groupe envers un idéal ou sentiment commun qui les motive à manifester volontairement un soutien émotionnel et à faire face comme un tout à la réalisation de leurs intentions.

La partie quantitative de la cohésion est formée par des affirmations qui cherchent à savoir si l'équipe de direction peut émettre une opinion sur les thèmes importants qui touchent l'entreprise : leur degré d'implication ou de participation aux décisions qui affectent la vie de l'organisation, l'harmonie de l'équipe de direction, son acceptation et sa participation

collective aux responsabilités, la pertinence ou le sens qu'elle donne aux objectifs de l'entreprise et la satisfaction qu'elle ressent à réaliser des activités communes entre collègues. La partie qualitative de la cohésion a été observée par le chercheur dans le climat émotionnel des réunions de travail, le type d'intervention des participants, le ton des discussions dans les différentes réunions et dans les conversations personnelles qu'il a eues avec plusieurs des membres des équipes de directions.

Cependant la cohésion et la cohérence n'ont jamais été traitées explicitement auprès des participants. Ceux-ci étaient préoccupés par le système formalisé de gestion. Par conséquent la question de savoir si la cohérence et la cohésion, telles que nous les avons construites, représentaient bien ce que les participants pensaient être la cohérence et la cohésion, ne s'applique pas. Par contre, la validité du construit théorique reste une question en suspens. Notre réponse tient à la confrontation régulière de ces concepts à la communauté des chercheurs formée au sein de notre laboratoire.

Notre choix méthodologique de la recherche-intervention peut offrir un étayage à cette validité. En effet, l'efficacité pratique de notre intervention, en termes de changement pour les organisations, peut valider les schémas théorique et conceptuel mobilisés par nous-même. L'efficacité d'une recherche-intervention n'est pas un «plus» de la recherche. Elle est intimement liée à la validité de cette dernière. L'efficacité de nos construits valide, dans notre cadre paradigmatique bien sûr, nos résultats.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les similitudes des entreprises participantes et les différences, au niveau de la cohésion et de la cohérence, avant et après notre présence dans l'entreprise. Les principaux enseignements de cette recherche nous induisent à formuler une série de propositions qui établissent des relations entre les concepts de cohérence, de cohésion et le système formalisé de gestion. Une revue sommaire des théories de base associées au travail en groupe, dans le domaine de la sociologie et du management, révèle la pertinence actuelle et l'importance de ces concepts comme un des buts fondamentaux de la gestion. En évaluant la validité et la fiabilité de la recherche, nous avons découvert que la nature causale du schéma de recherche, la diversité des techniques d'observation mises en oeuvre et la variété des instruments de recherche utilisés se révèlent être une des forces de cette étude. Malgré les précautions naturelles qui doivent entourer les études exploratoires, nous considérons que la validation de notre recherche est satisfaisante. Nous passerons maintenant à la présentation des conclusions de cette étude.

CONCLUSIONS

Il existe des différences fondamentales entre la cohérence de l'équipe de direction et la cohésion dans l'équipe de direction. S'il est certain que les deux cherchent à unir les efforts d'un groupe d'individus vers la réalisation d'une action qui implique un effort collectif, la cohérence est une articulation logique (intégration) des efforts individuels (différenciation), tandis que la cohésion poursuit les mêmes buts par la recherche d'une unité de pensée et/ou de sentiments du groupe d'individus. La première privilégie les différences de chaque individu à partir desquelles, elle développe un travail unifié et complexe qu'un individu ne pourrait pas réaliser par lui-même. La seconde existe dans la mesure où les individus relèguent leurs particularités individuelles pour s'associer émotionnellement aux idées, valeurs ou sentiments communs en concrétisant ainsi la mission assignée. Nous croyons qu'une entreprise efficace qui désire perdurer doit avoir une bonne dose de cohérence et de cohésion.

Les conclusions principales de l'étude sont les suivantes:

- ***Lorsque la cohésion existe dans l'équipe de direction, il est possible d'améliorer la cohérence au sein de cette même équipe.***

La cohésion donne à l'équipe, une certaine quantité d'émotion conjointe qui favorise la communication entre les membres de l'équipe pour créer et appliquer des instruments de gestion qui fournissent de la cohérence au travail collectif. La recherche de cohérence est fondamentale, car bien que la cohésion puisse doter de forces et d'émotion la conduite des membres, il reste à déterminer si l'ordre et l'articulation des actions qui doivent être réalisées, joue en faveur de l'efficacité de l'entreprise ou contre elle.

- ***L'absence d'un minimum de cohésion dans l'équipe de direction ne permet pas l'obtention de cohérence.***

Pour implanter un système formalisé de gestion dans une entreprise, dans laquelle l'équipe de direction entretient un bas niveau de cohésion, le processus se heurte à des réticences qui méritent d'être signalées. Soulevons d'abord le problème de réunir les membres pour travailler et ensuite celui de faire naître en eux, l'envie d'écouter l'autre et la satisfaction d'être écouté en retour. Il n'est pas facile que des personnes antagoniques développent la faculté émotionnelle nécessaire pour aborder avec franchise et écouter avec objectivité les problèmes de l'entreprise. Ensuite, il faut voir si, pendant les sessions

de travail, les gens souhaitent exprimer leurs opinions sur des actions qu'ils considèrent inutiles. Il est important de comprendre que lorsqu'une équipe de direction opère de façon déficiente, ses résultats sont médiocres et les recommandations que l'on pourrait lui prodiguer pour améliorer la performance de l'entreprise, peuvent se révéler douloureuses, d'abord pour les admettre et ensuite, pour les appliquer. Plus une équipe marche mal, plus les membres responsables de la médiocrité des résultats manifestent une série de mécanismes de défense pour justifier les actions réalisées et ne pas entreprendre les actions correctives nécessaires qui leur correspondraient. Durant un processus de planification, si l'équipe de direction participante manifeste des attitudes et actions négatives, nous avons observé que ces sentiments ont une influence négative sur le travail du groupe.

- ***Il existe une relation hélicoïdale entre la cohérence et la cohésion: en améliorant la cohérence, on peut améliorer la cohésion; et si on obtient une plus grande cohésion, on peut atteindre une meilleure cohérence.***

Une équipe de direction qui possède un minimum de cohésion peut travailler efficacement à l'obtention d'une meilleure cohérence. Si elle y parvient, elle peut améliorer la performance de l'équipe de direction. Lorsque l'on améliore les résultats du groupe, la cohésion progresse aussi et peut conduire à une meilleure cohérence. Ces affirmations indiquent qu'il existe une relation hélicoïdale entre ces concepts. On peut, à partir d'un niveau minimum de cohésion, travailler à l'amélioration de la cohérence de l'équipe de direction. Quand la cohérence s'améliore, les résultats de l'entreprise deviennent meilleurs et la sensation de triomphe qui accompagne ces événements, stimule la cohésion du groupe. Lorsque la cohésion s'améliore, la communication entre les membres, la disposition de travailler en équipe et la cohérence deviennent meilleures. Nous sommes en présence d'une relation hélicoïdale vertueuse entre cohésion et cohérence.

- ***L'absence de cohérence peut affliger la cohésion du groupe***

La cohérence n'est pas une condition nécessaire de la cohésion, mais le manque de cohérence peut affecter la cohésion qui existe dans le groupe. Dans les organisations, il est fréquent, lorsque l'on organise le travail, que l'on réalise des actions de différenciation des responsabilités, décisions et actions mais pas celles d'intégration. Si l'intégration est déficiente, on ne concrétise pas d'objectif commun précis pour l'équipe de direction: il n'y a pas d'efficacité. Les conséquences de l'inefficacité provoquent un manque de ressources qui afflige la totalité du groupe, et chacun privilégie ses intérêts

personnels. Cette situation mine la possibilité de travailler conjointement et affecte directement la cohésion.

- ***Lorsqu'une entreprise se développe, la cohésion de l'équipe de direction n'assure pas la cohérence de celle-ci.***

Quand une entreprise est réduite, elle a peu de subordonnés et le dirigeant maintient une étroite communication, avec chacun d'entre eux. La charge de travail n'est pas encore trop grande pour imposer au dirigeant une division du travail différenciée pour chacun des membres. Le besoin de différenciation est faible et, par conséquent, la recherche d'intégration devient superflue. Mintzberg (1989, p. 157) signalait déjà que, dans le cas des petites entreprises, «*la coordination du travail*», la cohérence pour reprendre notre propre terminologie, peut-être assurée par «*le simple processus de la communication informelle*» grâce à «*l'ajustement mutuel*», c'est-à-dire une matérialisation de ce nous appelons la cohésion.

Dans un petit groupe, la cohésion existe à cause des affinités et des contacts étroits qu'entretiennent les subordonnés et le créateur de l'idée de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Cette unité de pensée et de communication étroite peut se charger d'articuler, avec ordre et logique, les actions des membres. C'est-à-dire qu'il peut exister une certaine cohérence grâce à la cohésion. Quand l'entreprise se développe, le dirigeant ne peut maintenir le contact avec tous les membres de l'organisation et il ne lui est pas facile de communiquer ses idées, intentions ou projets. En absence de communication, la cohérence est difficile à obtenir et cela, même si le groupe maintient un bon état d'esprit entre les membres et une bonne cohésion ; ces qualités ne sont pas suffisantes pour que l'organisation soit efficace et puisse survivre. Il est nécessaire de s'organiser pour créer un niveau de cohérence qui puisse assurer l'efficacité de l'entreprise. Si le groupe devient efficace, on assiste à la naissance d'un sentiment d'orgueil partagé qui rend l'environnement de travail harmonieux et permet à la cohésion de se maintenir.

- ***Un système formalisé de gestion peut influencer favorablement la cohérence, mais pas directement la cohésion.***

Lorsque l'on implante un système formalisé de gestion, il peut influencer favorablement la cohérence mais pas forcément la cohésion. Il est possible que, dans une entreprise où il existe certaines différences sociales ou culturelles entre les membres de l'équipe de direction, ces différences inhibent l'apparition d'un sentiment de cohésion. L'implantation d'un système formalisé de gestion différencie, avec beaucoup de précision,

les responsabilités, fonctions et décisions de chacun des membres, en les intégrant dans un ensemble, de façon à rendre l'action du groupe cohérente. Cela peut nous conduire à démontrer l'existence de systèmes formalisés de gestion, qui offrent d'excellents résultats, avec des groupes de dirigeants centrés sur la cohérence, sans pour autant qu'un haut niveau de cohésion soit évident. Le fait que l'équipe de direction n'ait pas une grande cohésion ne l'empêche pas de travailler conjointement pour atteindre ses objectifs.

Nous présentons maintenant, pour conclure, quatre implications que cette étude peut avoir dans différents domaines.

Implications dans l'enseignement du management

Le concept de cohérence n'avait pas été défini avec précision dans la littérature du management, son utilisation était confuse. On le confondait même avec le concept de cohésion.

Notre recherche introduit la définition du concept de cohérence en termes applicables à la théorie du management. Une fois la cohérence définie, elle devient une fin de gestion qu'il faut rechercher. La cohérence émerge comme un résultat que l'on doit atteindre en s'aidant de plusieurs démarches de gestion qui poursuivent l'effectivité de l'organisation.

Les instruments traditionnels du contrôle de gestion comme le budget des ventes, les tableaux de contrôle, les indicateurs etc., devraient être axés sur le renforcement de la cohérence; pourtant, la plupart du temps, ils n'y parviennent pas. En réalité, ces instruments favorisent la différenciation des fonctions, mais comme ils travaillent peu sur l'intégration, ils ne créent pas la cohérence nécessaire pour une équipe de direction. Il est peut-être temps que le contrôle de gestion s'assure que les instruments génèrent une meilleure cohérence dans l'équipe de direction.

Cette étude identifie les différentes origines et utilités de la cohérence et de la cohésion. La cohérence trouve son origine dans la nécessité de structurer logiquement les activités d'une organisation (les diviser pour ensuite les intégrer) et son résultat fondamental est la recherche d'efficacité, c'est-à-dire, l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. La cohésion naît du besoin affectif des êtres humains de travailler en groupe sans conflit et son utilité réside dans le bien-être et la satisfaction personnelle que les membres du groupe ressentent lorsqu'ils travaillent émotionnellement liés par une idée partagée. Malgré leurs différences, ces deux concepts sont fondamentaux. Il faut un minimum de cohésion pour pouvoir travailler sur la cohérence. La cohérence apparaît comme un élément capital pour l'efficacité de l'organisation. La cohésion, qui est importante pour dynamiser le groupe, paraît

être insuffisante pour y parvenir et a besoin de la cohérence pour capitaliser positivement, en faveur de l'efficacité de l'organisation, les émotions qui émergent au sein du groupe dirigeant.

Si on prend en considération que, dans le domaine de l'entreprise, il est difficile de trouver des organisations qui acceptent de participer à des programmes de recherche, si l'on désire faire progresser les sciences de gestion, il nous semble que notre responsabilité d'enseignant est de communiquer à nos étudiants, la nécessité d'ouvrir leurs futures entreprises au travail des chercheurs.

Implications pour de futures recherches

Une deuxième réflexion est relative à certains aspects qu'il est nécessaire de considérer pour la réalisation de futures recherches de façon à résoudre les problèmes soulevés dans cette recherche expérimentale dans le domaine du management. On touche aussi certains thèmes ou éléments qu'il serait intéressant de pouvoir approfondir.

En management, l'application de schémas expérimentaux est un domaine où tout reste à faire. Essayer d'établir des relations de causalité entre concepts fondamentaux de la théorie de gestion est un devoir de la communauté scientifique. Dans une entreprise, les difficultés qui se présentent pour parvenir à implanter un schéma expérimental solide, nous signalent l'importance de disposer et de prévoir l'emploi de techniques et instruments de recherche d'une origine épistémologique différente, mais qui sont complémentaires et permettent de résoudre les exigences ou limitations imposées par la recherche.

L'emploi de techniques, d'instruments de mesure et d'observation variés permet d'identifier les problèmes de fiabilité qui peuvent se présenter dans l'application de l'un d'eux. Dans notre cas, les hautes valeurs de cohérence et de cohésion obtenues au cours des premières mesures quantitatives des hôtels B et C et dont la raison fut la crainte des membres de l'équipe dirigeante de signaler les aspects négatifs de la gestion, en présence (imposée au chercheur) des dirigeants de l'hôtel, n'auraient pas pu être revalorisées sans l'observation participante du chercheur. Il est évident que, sur le thème qui nous concerne, si l'interprétation des résultats n'avait été que quantitative, les résultats auraient été un peu différents et sans conclusions d'importance.

Il faut signaler que, si les objectifs de recherche n'intéressent pas ou ne conviennent pas aux entreprises dont le chercheur souhaite la participation, le schéma de recherche expérimentale peut subir des modifications importantes. Le chercheur doit trouver une façon de compenser ce qui a été nié. Un problème important est de résoudre les exigences des schémas de recherche expérimentale formalisés, sur l'existence des groupes de contrôle qui

permettent de comparer les résultats. Au début de notre étude, nous n'avons pas réussi à former de groupe de contrôle pour comparer les résultats de groupes empiriques. Pourtant, un des hôtels expérimentaux abandonnait l'étude et demeurait sans traitement de la variable indépendante, ce qui nous a, finalement, permis de disposer d'un groupe de contrôle dont les résultats ont servi à évaluer la validité interne du schéma de recherche.

L'application de schémas expérimentaux dans les projets de recherche-action de l'entreprise, est une opération délicate. Il n'est pas facile de trouver des entreprises, particulièrement dans la catégorie des petites et moyennes entreprises, qui autorisent la présence d'un chercheur, en lui donnant accès à l'information de leurs opérations, et il est difficile de recevoir des informations d'un groupe de contrôle ou témoin, que le chercheur pourrait utiliser. L'entreprise ne reçoit rien en échange et ne désire pas être observée sur des aspects internes considérés confidentiels. Cela limite sévèrement la possibilité de créer des groupes sélectionnés aléatoirement.

Pour réaliser une recherche qui supporte la critique de la validité interne et externe, les entreprises participantes doivent appartenir à une même catégorie d'un même secteur d'activité. Cette condition a été remplie dans cette étude puisque les entreprises participantes sont similaires et partagent le même marché et sont rivaux commerciaux. La majorité des entreprises ne désirent pas participer à une étude où il existe le risque qu'une personne (le chercheur) connaisse leurs plans ainsi que leurs stratégies commerciales et puisse les communiquer à la concurrence. Cette condition méthodologique a sérieusement réduit le nombre d'hôtels qui ont accepté de participer à ce projet de recherche.

La réalisation d'une étude sérieuse, fondée sur des données provenant de source originale et analysée avec la profondeur nécessaire pour comprendre la complexité des comportements des participants, impose au chercheur de pénétrer dans le monde de l'entreprise. Dans le futur, il faudra penser à des schémas de recherche hybrides, qui, sans renoncer aux exigences méthodologiques propres aux schémas expérimentaux, bénéficieront de la richesse informative que fournissent les techniques propres à la recherche qualitative, et complètent ou suppléent les exigences des schémas expérimentaux.

Implications dans la pratique du management

Dans le domaine des connaissances de management, les résultats obtenus nous invitent à suggérer d'autres études qui illustrent, avec plus de détails, l'influence individuelle et conjointe que la cohérence et la cohésion, telles qu'elles sont conçues dans cette étude, peuvent exercer sur l'effectivité de la performance du groupe. Pour améliorer l'organisation

des efforts de gestion dans l'entreprise, il est nécessaire d'étudier la relation hélicoïdale entre la cohérence et la cohésion. Dans la pratique du management, les résultats obtenus pourraient nous aider à établir une priorité dans l'ordre de nos actions.

Certaines questions de recherche relatives au monde de l'entreprise, viennent à notre esprit à la fin de ce travail.

Une entreprise, peut-elle obtenir une bonne cohérence en utilisant les instruments traditionnels de management? Dans la pratique du management, les instruments actuels sont conçus pour la recherche de cohérence mais y aboutissent rarement. Aujourd'hui, il est très difficile de concevoir une entreprise internationale sans systèmes administratifs par objectifs, budget de ventes, plans d'action, indicateurs de gestion, etc. Malgré cela, si les instruments réussissent à différencier, avec clarté, les fonctions des membres, ils ne réussissent pas toujours à les intégrer en un tout articulé. Il s'agit d'instruments principalement conçus pour la recherche de cohérence à laquelle ils n'arrivent généralement pas, même s'ils ont recours à d'autres outils mis à la disposition du gestionnaire pour améliorer la cohésion (culture d'entreprise, projet d'entreprise, mission, vision, valeurs, etc.). Le déficit de cohérence causé par le manque d'intégration des instruments ne peut pas être compensé par la cohésion.

La cohérence offre des résultats à court terme. La cohésion travaille-t-elle à long terme? Les résultats de notre recherche signalent qu'un système formalisé de gestion pourrait donner des résultats de cohérence à court terme. La précision de certaines démarches de gestion pour définir les fonctions, responsabilités et décisions des membres de l'équipe dirigeante, associée à un processus d'intégration des fonctions en un tout logique et productif peut apporter à l'équipe de direction, une cohérence vitale qui lui permette d'atteindre rapidement les objectifs fixés.

La pratique nous démontre que la cohésion est un cas différent. L'émergence de cohésion dans l'équipe de direction passe par des mécanismes différents et s'installe moins rapidement. La cohésion travaille sur des aspects plus profonds des membres du groupe et sa faculté de croître ou de disparaître est beaucoup plus lente que dans le cas de la cohérence. Etant donné que la cohérence et la cohésion sont nécessaires, il serait peut-être nécessaire d'étudier leur évolution dans le temps et l'influence qu'elles peuvent avoir sur les divers comportements de l'équipe de direction.

Quels sont les apports de la cohérence et la cohésion, prises individuellement et conjointement, sur les résultats de la performance de l'entreprise? Généralement, l'entreprise consacre beaucoup d'efforts à la création d'instruments de cohérence et de cohésion. Il est

peut-être temps de concentrer ces efforts sur des études qui définissent l'importance que la cohérence et la cohésion peuvent avoir sur les résultats de la performance de l'entreprise. L'étude de ces thèmes concrets permettra d'évaluer la rentabilité des efforts réalisés dans ce sens.

Les questions antérieures nous incitent à réfléchir sur l'importance de l'identification des relations qui peuvent exister entre les concepts de cohérence et de cohésion, et les résultats de l'entreprise. Cela nous obligerait à réaliser des études longitudinales et comparatives qui présentent de grosses difficultés lorsqu'on les met en pratique. Trouver des entreprises qui acceptent de participer à ce genre de recherche n'est pas chose facile ; le fait que le chercheur soit obligé d'attendre aussi longtemps pour obtenir l'agrément de quelques-unes d'entre elles ne l'est pas non plus. Néanmoins, les résultats de ces recherches conduisent à identifier de manière efficace les leviers pertinents de l'action en management.

Implications sur la formation continue des chefs d'entreprise

Cette expérience nous conduit à penser que les académiques devraient proposer aux chefs d'entreprise, des recherches qui les aident à résoudre leurs problèmes de gestion actuels. Il est nécessaire de combiner l'obtention de connaissances dans le domaine du management à la proposition de solutions pratiques aux problèmes quotidiens de l'entreprise. La plupart des chefs d'entreprise ne veulent pas participer à des travaux de recherche; ce qu'ils veulent, ce sont des démarches qui leur permettent de résoudre les problèmes de leur entreprise.

Il faut aussi souligner l'importance à accorder à l'étude de la cohérence, dans les programmes de formation continue des dirigeants. Ces programmes doivent offrir aux dirigeants, des démarches de gestion qui leur permettent d'obtenir la différenciation et l'intégration nécessaires dans les responsabilités, décisions et actions des membres de l'équipe de direction. Actuellement, beaucoup d'instruments de gestion prétendent donner de la cohérence à l'équipe de gestion, mais la plupart d'entre eux, ne dépassent pas la différenciation d'activités et de responsabilités des membres de l'équipe (différenciation), car ils n'attachent pas assez d'importance à l'union des actions dans la recherche des objectifs communs de l'organisation (intégration). Tant que les dirigeants continueront à se concentrer sur la différenciation, ils continueront à créer des problèmes d'intégration et, par conséquent, des problèmes de cohésion.

A la fin de ce travail, la cohésion et la cohérence apparaissent comme deux concepts fondamentaux du management. Le premier a déjà été très étudié par l'Ecole des Relations Humaines et par le courant de la culture d'entreprise. Le second a été pratiquement ignoré par

les auteurs en management, même si on peut penser que la discipline de contrôle de gestion s'est mise à son service, sans mentionner explicitement, le concept de cohérence. C'est peut-être à cause de ce manque de prise en considération de la cohérence que l'Ecole des Relations Humaines et l'approche par la culture n'ont pas pu établir de relations entre ces deux concepts. Pour nous, l'apport principal de ce travail est de montrer que les deux concepts de cohérence et de cohésion sont indispensables pour caractériser le management d'une organisation ; ils sont complémentaires et se combinent dans une perspective hélicoïdale.

Par conséquent, une définition supplémentaire du management pourrait être d'assurer la difficile conciliation entre cohérence et cohésion au sein d'une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Ancien Testament. (1980). *Traduction oecuménique de la bible*. Les Éditions du Cerf-Les Bergers et Les Mages. Paris.
- Ansoff, I. (1965). *La estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra. Barcelona.
- Ansoff, I. (1965a). *Corporate Strategy: An analytical approach to Business Policy for growth and expansion*. McGraw Hill. New York.
- Anthony, R. (1965). *The Management Control Function*. Harvard Business School Print. Boston, MA.
- Anzola, S. (1997a). Comportamiento de la pequeña empresa latinoamericana, Papier présenté au Congrès du CLETA à México.
- Anzola, S. (1997b). *Administración de pequeñas empresas*. McGraw Hill. México.
- Austin, J. (1997). A cognitive framework for understanding demographic influences in groups, *International Journal of Organizational Analysis*, vol.5, n° 4, pp.342-359.
- Badaracco, J. et Ellsworth, R. (1992). Leadership, Integrity and Conflict. *Management Decision*, vol. 30, n° 6, pp. 29-34.
- Barnard, Ch. (1958). *The functions of the executive*. (1ère édition 1938). Harvard University Press. Massachusetts.
- Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M. et Mount, M. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 3, pp. 377-391.
- Bass, B., et Barret, G. (1981). *People, work, and organization*. Allyn & Bacon. Boston, MA.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1997). *La construction sociale de la réalité*, Méridien Klincksieck. Paris.
- Bernthal, P. et Insko, Ch. (1993). Cohesiveness without Groupthink: The Interactive Effects of Social and Task Cohesion, *Group & Organization Management*, vol. 18, n° 1, pp. 66-87.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible, in Berry, M. (dir.). *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*. C.R.G.-École polytechnique. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie.

- Bloskie, C. (1995). Leadership and integrity, *Optimum*, vol. 26, n° 2, pp. 37-41.
- Bonini, C., Jaedike, R. et Wagner, H. (1964). *Management Control—New Directions in Basic Research*. McGraw Hill. New York.
- Borja, G. (1997). *La micro, pequeña y mediana empresa en el futuro económico de México*. Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barrios Sierra. México.
- Boussard, V. et al (2002). *Le sociomanager*. Dunod. Paris.
- Bracamonte y Sosa, P. (1993). *Amos y sirvientes*. Publicación interna, Universidad Autónoma de Yucatán.
- Brown, R. (1965). *Social Psychology*. Macmillan. New York.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité. Raison d’agir*. Paris.
- Buckenmyer, J. et Stough, S. (1998). As consultants... we created a monster, *Journal of Management Consulting*, vol. 10, n° 2, pp 18-21.
- Burgoon, M., Heston, J., et McCroskey, J.(1974). *Small Group Communication: A Functional Approach*. Holt, Rinehart & Winston. New York.
- Camp, R. (1995). *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Campbell, D. et Stanley, J. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Houghton Mifflin. Boston, MA.
- Carless, S., et de Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams, *Small Group Research*, vol. 31, n° 1, pp. 71-88.
- Carmines, E. et Seller, R. (1990). *Reliability and Validity Assessment*. Sage. London.
- Carron, A., et Brawley, L. (2000). Cohesion -Conceptual and measurement Issues-, *Small Group Research*, vol. 31, n° 1, pp. 89-106.
- Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness, in Cartwright D. et Zander A.. *Group Dynamics, Research and Theory*. Harper & Row. New York.
- Cartwright, D. (1971). *Naturaleza de la cohesión de grupo* in Cartwright D. et Zander A.. *Dinámica de grupos: Investigación y Teoría*, Trillas. México.
- Catry, B. et Buff, A. (1996). *Le gouvernement de l’entreprise familiale*. Publi-Union. Paris.
- Chia, Y. (1998). The motivation and junior supervisors’ performance: The moderating role of work-group cohesion, *International Journal of Management*, vol. 15, n° 4, pp. 441-453.

- Covey, S. (1989). *The seventh habits of highly effective people. Restoring the character ethic*. Simon & Schuster. New York.
- Crozier M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Editions Seuil. Paris.
- Curle, A. (1949). A theoretical approach to Action Research, *Human Relations* N°. 2. pp. 169-180.
- Cyert, R., et March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall. Englewood Clifs, NJ.
- Dailey, R. (1978). Relationship between locus of control, perceived group cohesiveness, and satisfaction with coworkers, *Psychological Reports*. n° 42, pp. 311-316.
- Dalton, G. et Lawrence, P. (1971). *Maturation and Control in Organizations*. Richard Irwin Inc. Chicago, IL.
- David, F. (1990). *La gerencia estratégica*. Legis. Bogota.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. McGraw Hill. México:
- Delgado, M. (1994). Latino/Latines at work: Cultural considerations, *Public Manager*, vol. 23, n° 3, pp. 36-38.
- Dictionnaire Le Petit Robert* (1990). Paris.
- Dobbins, G. et Zaccaro, S. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate's satisfaction, *Group & Organization Management*, vol. 11, no. 3, pp. 203-219.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row. New York.
- Druskat, V. et Wolf, S. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing groups, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 1, pp. 58-74.
- Durkheim, E. (1977). *Les règles de la méthode sociologique*, 19^e éd. (1^{ère} édition 1895), PUF. Paris.
- Durkheim, E. (1960). *De la division du travail social*. 7^e éd. (1^{ère} édition 1893) PUF. Paris.
- Egan, T. et Tsui, A. (1992). The impact of workgroup on individual perceptions of communication and conflict. The Academy of Management national meeting. Las Vegas.

- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity, *Leadership Quarterly*, vol. 8, n° 4, pp. 393-412.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Dunod. Paris:
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, n° 57, pp. 271-282.
- Festinger, L., Schachter, S. et Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups*. Harper. New York.
- Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse d'Etat. Université de Paris-Dauphine, UFR Sciences des Organisations. Paris.
- Fiol, M. (1999). Le Contrôle de gestion est-il encore un mode de convergence des buts, in Collins. L.. *Questions de Contrôle*. PUF. Paris (chapitre 4).
- Fiol, M. et Hubault, F. (1996). Crise du Management: Contrôle de gestion et ergonomie, in Cazaman, P., Hubault, F. et Noulin, M.. *Traite d'Ergonomie*. Octaves Éditions. Toulouse. pp. 663-705.
- Fiol, M. et Jordan H. (1996). La démarche OVAR. Groupe HEC. Note pédagogique. Paris.
- Fiol, M. y Lebas, M. (1999). Créer des situations de sens pour générer la performance: le double rôle du manager, in Collins, L.. *Questions de Contrôle*. PUF. Paris (chapitre 3).
- Fiol, M., et Solé, A. (1993). L'inexprimable besoin des managers. Entreprise et sens, *Actes du Colloque*, Association de la Gestion des Ressources Humaines. Groupe HEC, Jouy-en-Josas.
- Fiol, M. et Solé, A., (1998). La double nature du contrôle, in Collins, L.. *Questions de Contrôle*. PUF. Paris (chapitre 1).
- Fiol, M., Jordan H. et Sulla E. (2003). *La démarche OVAR*. Dunod. Paris. A paraître.
- Fisher, B. (1973). *Small Group Decision-Making: Communication and the Group Process*. McGraw-Hill. New York.
- Fitz-Enz, J. (1986). White-Collar Effectiveness – Part 1: The Employees' Side, *Management Review*, vol. 75, n° 5, pp. 52-54.
- Follet M. (1937). *The process of Management*, in Gulick Luther et Urwick, L.. *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration. Columbia University. New York.
- Follet, M. (1924). *Creative experience*. Harper & Row. New York.

- Follet, M. (1949). *Freedom and co-ordination*. Management Publications Trust, Ltd. Londres.
- Forrester, R. et Drexler, A. B. (1999). A model for team-based organization performance, *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 3, pp. 36-49.
- Friedberg E. (1981). *L'analyse stratégique*, Revue POUR, no. 28.
- Fritz, C. (1961). *Disaster* in Merton R.K. et Nisbet R.A. (Eds.), *Contemporary Social Problems: An introduction to the sociology of deviant behavior and social disorganization*. Harcourt, Brace & World. New York.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework, *Organization Studies*, vol. 7, n° 2, pp. 117-134.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Ma..
- Gilbert, J. et Li-Ping, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents, *Public Personnel Management*, vol. 27, n° 3, pp. 321-338.
- Gillies, R., Shortell, S. et Young, G. (1997). Best practices in managing organized delivery systems *Journal of Healthcare Management*, vol. 42, n° 3, pp. 299-321.
- Gold, R. (1970). Roles in Sociological Field Work, in Denzin N.. *Sociological Methods*. Aldine Publishing Company. Chicago, IL.
- Goodman, P., Ravlin, E., et Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations, in Cummings L. and Staw B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9). JAI Press. Greenwich. Co..
- Grawitz, M. (1990). *Méthodes des sciences sociales* (7ème. édition). Dalloz. Paris.
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (10ème. édition). Dalloz. Paris.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz. Paris.
- Greene, Ch. (1989). Cohesion and productivity in work groups, *Small Group Behavior*, vol 20, n° 1, pp. 70-86.
- Gross, N., et Martín, W. (1952). On group cohesiveness, *American Journal of Sociology*, n° 57, pp. 533-546.
- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization, in Gulick, L. et Urwick, J.. *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration. New York.

- Gulick, L. et Urwick, J. (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration. Luther. New York.
- Guzzo, R., et Shea, G. (1992). Group performance and inter-group relations in organizations, in M. D. Dunnette et Hough L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA.
- Hackman, J. (1976). Group influence on individuals, in M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1455-1525). Rand-McNally. Chicago. IL.
- Hambrick, D. (1997). Corporate coherence and the top management team, *Strategy and Leadership*, vol. 25, n° 5, pp. 24-29.
- Hamel, G. y Prahalad, CK. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ed. Ariel. México.
- Harrison, D., Price, K. (1998). Beyond relational demography: time and effects on surface-level and deep-level diversity on work group cohesion, *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 1, pp.96-107.
- Hayek, (Von) F. (1953). *Scientisme et sciences sociales – essai sur le mauvais usage de la raison*. Agora. Paris. Librairie Plon. Traduction française de *Scienticism and the study of society*. The Free Press. New York.
- Hellriegel, D. et Slocun, J. (1989). *Management*. Addison-Wesley. Reading. Boston, MA..
- Hickman, C. Et Silva, M. (1984). *Creating Excellence*. Georfe Allen and Unwin. Londres.
- Hitt, M., Middlemist, R., Mathis, R. (1989). *Management -Concepts and Effective Practice-* (3ème édition). West Publishing Company. St. Paul. MN.
- Hofman, E. (1985). The effect of race-ratio composition on the frequency of the organizational communication, *Social Psychology Quarterly*, 48, pp. 17-26.
- Hoggs, M. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York University Press. New York.
- Hope, L., Eisenhardt, K. et Xin, K. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp.1-28.
- INEGI. (1996). *Datos de la actividad turística*. INEGI. Mexico.
- INEGI. (1999). *Censos Económicos de 1999*. INEGI. México.

- Ivancevich, J., Donnelly, J. et Gibson, J. (1989). *Management –Principles and Functions-*, Richard Irwin Inc. Boston, MA.
- Jackson, D., Della-Piana, G. et Sloane, H. (1975). *How to establish a behavior observation system*. Educational Technology Publications. Englewood. NJ..
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of policy decisions and fiascos*. Houghton Mifflin. Boston, MA.
- Janis, I. (1982a). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups, in H. Brandstatter, J. Davis, et C. Stocker-Kreichgauer (Eds.). *Group decision making* (pp. 477-501). Academic Press. New York.
- Janis, I. (1982b). *Victims of groupthink* (2ème édition). Houghton Mifflin. Boston, MA.
- Janis, I. (1982c). *Groupthink* (2ème édition.). Houghton Mifflin. Boston, MA.
- Janis, I., et Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. Macmillan. New York.
- Jones, G. (1998). Cultural Evolution, *People Management*, vol. 4, n° 21, pp. 38-44
- Jordan, H., Carvalho Neves, J. et Azevedo Rodrigues, J. (1991). *O controlo de gestão*, CIFAG. Lisbonne.
- Junker, B (1960). *Field Work: an Introduction to the Social Science*. University of Chicago Press. Chicago, IL.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, Equality, Power, and Conflict, *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, pp. 416-441.
- Katz, D. et Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Keyton, J., et Springston, J. (1990). Redefining cohesiveness in groups, *Small Group Research*, vol. 21, n° 2, pp. 234 -254.
- King, A. et Ehrhard, B. (1997). Diagnosing organizational commitment: An employee cohesion exercise, *International Journal of Management*, vol. 14, n° 3, pp. 317-325.
- Klunk, S. (1997). Conflict and the dynamic organization, *Hospital Materiel Management Quarterly*, vol. 19, n° 2, pp. 37-44.
- Koontz, H. et Weihrich, H. (1994). *Administración –Una perspectiva globala*. Mc Graw Hill. Mexico.

- Kotter, J. (1976). Organization Design, in Lawrence, P. R., *Organizational Behavior and Administration*. Richard D. Irwin (3rd Edition). Boston, MA.
- Kukalis, S., Senf, G. (1994). Object oriented concept applied to strategic planning, *International Journal of Management*, vol. 11, n° 2, pp. 676-682.
- Laflamme, M. (1979). *Le management: Approche systémique*. Gaëtan Morin. Québec
- Larcon, J-P. et Reitter, R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Nathan. Paris
- Laufer, R. et Paradeise, C. (1982). Crise d'identité ou crise légitimité, *Revue française de gestion*, Sept.-Oct., pp. 18-26.
- Lawrence, P. et Lorsch, J. (1986). *Adapter les structures de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation. Paris.
- Learned, P., Christensen, C., Andrews, K., et Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and cases*. Richard D. Irwin Chicago, IL.
- Lee, R. (1993). *Doing Research on Sensitive Topics*. Thousand Oaks, Sage. Thousands Oaks, CA.
- Lesage, C. (2000). L'expérimentation de laboratoire en sciences de gestion, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Decembre, pp. 69-82.
- Levinson H. (1970). Management by whose objectives?, *Harvard Business Review*, July-August, 1970, pp.128.
- Levinson, H. (1974). *Les motivations de l'homme au travail*, Éditions d'organisation. Paris.
- Lewin, K. (1944). Frontiers in groups dynamics, *Human Relations*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-12.
- Lewin, K. (1947). Channels of group life; Social Planning and Action Research, *Human Relations*, Vol. 1.
- Lewin, K., Lippitt, R. et White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*. Vol. 10, pp 271-299 (également in Lewin, K. (1959) *Psychologie dynamique*. PUF. Paris
- Lincoln, Y. et Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage. Thousands Oaks, CA.
- Lindberg, G. (1946). *Social research*. Green and Co. London.
- Lipman-Blumen, J. et Leavitt, H. (1999). Hot Groups "with attitude": A new organizational state of mind, *Organizational Dynamics*, Spring 1999, pp. 63-73.

- Liu, M. (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Éditions L'Harmattan. Paris.
- Lomintz, L. et Pérez-Lizaur, M. (1987). *A Mexican Elite Family 1820-1980*. Princeton University Press. New Jersey.
- Lott, A., et Lott, B. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables, *Psychological Bulletin*, No. 64, pp. 259-309.
- Maggi, B. (1996). La régulation des prémisses d'action du travail in Cazamian, P., Hubert, F., et Noulin, M., *Traite d' Ergonomie*. Octaves Éditions. Toulouse.
- Markides, K., et Cohn, S. (1982). External conflict/internal cohesion: a revaluation of an old theory, *American Sociological Review*, n° 47, pp. 88-98.
- McCauley, C. (1998). Group dynamics in Jani's theory of groupthink: backward and forward, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 73, n° 2,3, pp. 142-162.
- McConkey, D. (1973). MBO-Twenty years later, where do we stand?, *Business Horizons*, August 1973, pp. 25-36.
- McGrath, J. (1978). Cohesiveness in small group research, *American Behavioral Scientist*, n° 21, pp.651-674.
- Mintzberg, H.(1989). *Le management –voyage au centre des organisations-*. Les éditions des organisations. Paris.
- Moison, J.C., (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Ed. Seli Arslan.
- Mooney, J. (1937). The Principles of Administration in Gulick, L. et Urwick, L. (Eds.).- *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration, Columbia University, pp. 90-98. New York.
- Morrisey, G. (1996). *Planeación Táctica. Produciendo resultados a corto plazo*, Prentice Hall. México.
- Mudrack, P. (1989). Group cohesiveness and productivity: A closer look, *Human Relations*, n° 9, pp. 771-785.
- Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., et Driskell, J. (1994). Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis, *Small Group Research*, Vol 25, pp.189-204.

- Mullen, B. et Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration, *Psychological Bulletin*, Vol. 115, No. 2, pp. 210-227.
- Nadler, D. et Tushman, M. (1999). The Organization of the Future, *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 1, pp. 45-60.
- Nemeth, Ch. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, vol. 40, n° 1, pp. 59-74.
- Nisbet, R. (1984). *La tradition sociologique*. QUADRIGE / PUF. Paris.
- Nizard, G. (1983-1984). Identité et culture dans l'entreprise, *Harvard-L'Expansion*, Hiver 1983-1984, pp. 90-106.
- Odiorne, G. (1965). *Management by objectives*. Pitman Publishing Corporation. New York.
- Odiorne, G. (1982). *Administración por objetivos*. Limusa. México.
- Ohmae, K. (1982). *La mente del estratega*. McGraw Hill. México.
- Papandreou, A. (1952). Some Basic Problems in the theory of the Firm, in Haley, B. (Ed.), *A Survey of Contemporary Economics*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill, chap. 5, pp. 183-222.
- Pérez-Lizaur, M. (1997). The Mexican family enterprise faces the open market, *Organization*, Vol. 4, No. 4, pp. 535-551.
- Perrow, Ch. (1971). *Organizational Analysis: A sociological view*. Tavistock Publications. London.
- Perrow, Ch. (1972). "Organizational Goals" in Sills, Davids (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*. MacMillan Company and the Free Press. New York.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. Harper & Row. New York.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA. México.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. CECSA. México.
- Punch, M. (1986). *The Politics and Ethics of Fieldwork*, Beverly Hills. Sage. Thousands Oaks, CA.
- Rempel, M. et Fisher, R. (1997). Perceived threat, cohesion, and group problem solving in intergroup conflict, *International Journal of Conflict Management*. vol. 8, n° 3, pp. 216-234.

- Robbins, S. et Coulter, M. (1999). *Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Sabido, A. (1995). *Los hombres del poder –Monopolios, oligarquía y riqueza en Yucatán: 1880-1990*. Publicación interna, Universidad de Yucatán. México.
- Sallenave, J-P. (1980). *Gerencia estratégica*. Editorial Norma. Bogota, Colombia.
- Scandura, T. et Williams, E. (2000) Research Methodology in Management: current practices, trends, and implications for future research, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, pp. 1248-1264.
- Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D. & Gregory, D.(1951). An experimental study of cohesiveness and productivity, *Human Relations*, Vol. 12, N° 4, pp. 229-238.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill building approach*, (Second Édition). Wiley & Sons, Inc. New York.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper and Row Publishers. New York.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency. New York.
- Shaw, B., Sandelands, L. et Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, N° 26, pp. 501-524.
- Shaw, M. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Shaw, R. (1998). Organizational Integrity, *Executive Excellence*, Vol. 15, N° 3, pp. 13-14.
- Simon, H. (1958). *Administrative Behavior, A study of Decision Making Process in Administrative Organization*, (1ère édition , 1947). Macmillan. New York.
- Simon, H. et Dearborn, D. (1958). *Selective Perception: The identifications of Executives*. *Sociometry*, 21, 140-144.
- Steiner, I. (1972). *Group processes and productivity*. Academic Press. San Diego, CA.
- Stogdill, R. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness, *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 8, pp. 26-43.
- Strategor, X (1988). *Stratégie, structure, décision, identité*, Éditions InterÉditions. Paris.

- Summers, I., Coffelt, T. et Horton, R. (1988). Work Group Cohesion, *Psychological Reports*, Vol. 63, pp.627-636.
- Swift, K. et Campbell, C. (1998). Psychological climate: Relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 6, n° 1, pp. 27-37.
- Szilagyi, A. et Wallace, M. (1980). *Organizational behavior and performance*. (2nd ed.) Goodyear. Santa Monica, CA.
- Taylor, F. (1971). *La direction scientifique des entreprises*. (1ère édition, 1923). Dunod. Paris.
- Taylor, J, Zurcher, L. et Key, W. (1970). *Tornado: A community responds to disaster*. Univ. of Washington Press. Seattle, WA.
- Teece, D., Rumelt, R., Dosi, G. et Winter, S. (1994). Understanding Corporate Coherence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol., n° 23, pp. 1-30.
- Tesluk, P. et Mathieu, J. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness, *Journal of applied psychology*, vol. 84, n° 2, pp. 200-217.
- Thietart, R. (1999). *Méthodes de Recherche en Management*. Dunod. Paris.
- Thorndike, R. et Hagen, E. (1975). *Test y técnicas de medición en psicología y educación*. Trillas. México.
- Tönnies, F. (1977). *Communauté et société*. (1ère. édition 1902). Ritz-CEPL. Paris.
- Turner, I. (1998). *Strategy and Organization: Corporate Survival and Innovation*. *Manager Update*, vol. 9, n° 4, pp. 1-11.
- Turner, R. (1967). Types of solidarity in the reconstituting of groups, *Pacific Sociological Review*, Vol. 10, N° 2, pp. 60-68.
- Tziner, A. (1982). Differential effects of group cohesiveness types: A clarifying overview *Social Behavior and Personality*, No. 10, pp. 227-239.
- Usinier, J. et Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Economica. Paris.
- Usunier, J., Easterby-Smith, M., et Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion* (2e édition). Económica. Paris.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica. Paris.

- Wallace, A. (1957). Maze way disintegration: The individual's perception of socio-cultural disorganization, *Human Organization*, vol. 16, N° 2, pp. 24-27.
- Watzlawick, P. (1996). *L'invention de la réalité*. Éditions du seuil. Paris y Berger, P. y Luckman, T. (1988). *La construction sociale de la réalité*. Armand Colin. Paris.
- Weber, M. (1971). *Economie et Société*. (1ère edition 1922). PLON. Paris.
- Webster's New International Dictionary of the English Language* (1959)-Second Edition: Unabridged G. & C. Merriam Company Publishers. Mass.
- Weick, K. (1985). "The significance of corporate cultures" in FROST, P. J. et al., *Organizational Culture*. Sage. Beverly Hills, CA.
- Wehrich, H. et Koontz, H. (1993). *Management -A global perspective-*. McGraw Hill. New York.
- Wheless, L. (1976). Self-disclosure and interpersonal solidarity: measurement, validation, and relationships, *Human Communication Research*, n° 3, pp. 47-61.
- Wheless, L., Wheless, V., et Dickson-Markman, F. (1982). A research note: The relation among social and task perception in small groups, *Small Group Behavior*, vol. 13, no 3, pp. 373-384.
- Widmeyer, W., Brawley, L., et Carron, A. (1985). *The measurement of cohesion in sports teams: The group environment questionnaire*. Sports Dynamics. Ontario.
- Worchel, S., Cooper, J., et Goethals, G. (1991). *Understanding social psychology*. (5th Ed.), Brooks/Cole. CA.
- Williamson, O. E. (1970), *Corporate Control and Business Behavior*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs. NJ.
- Yin, R. (1994). *Case study research, design and methods*, (2nd. Ed.). Sage Publications. Thousands Oaks, CA.
- Zaltman C., Pinson C. et Angelmar R. (1973). *Met theory and Consumer Research*. Holt, Reinhart and Winston. New York.
- Zenger, T. et Lawrence, B. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communications, *Academy of Management Journal*, no. 32, pp. 353-376.

Zaccaro, S. et McCoy C. (1994). The effects of Task and Interpersonal Cohesiveness and Performance of a Disjunctive Group Task, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 18, N° 10, pp. 837-851.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire faiblement structuré

QUESTIONNAIRE

Instructions.- Nous vous remercions de répondre en toute sincérité à chacune de ces questions ayant la certitude que les informations obtenues seront traitées de façon strictement confidentielle. Dans ce questionnaire, nous employons le terme «équipe directive», en nous référant aux personnes qui dépendent et traitent directement avec le dirigeant assumant la plus haute responsabilité formelle dans l'entreprise: Gérant, Gérant Général ou Directeur Général. Si vous avez un doute sur le contenu de certaines questions, veuillez consulter la personne qui applique le questionnaire.

- 1 L'équipe directive de l'hôtel connaît **le comportement** de l'entreprise?

- 2 Dans quelle mesure, l'équipe de direction peut elle **apporter son opinion** sur les thèmes les plus importants qui affectent l'organisation?

- 3 Existe-t-il une définition **claire** des fonctions et responsabilités au sein de l'équipe de direction?

- 4 Y a-t-il une **délégation formelle** des responsabilités?

- 5 Dans quelle mesure les tâches sont-elles **clairement allouées** aux personnes qui peuvent les réaliser?

6 Existe-t-il, dans chaque département, un certain «esprit d'équipe» ou **environnement de travail particulière** qui le distingue des autres départements?

7 Jusqu'à quel point, l'équipe de direction **connaît-elle** les objectifs, activités et responsabilités qui lui sont allouées?

8 Dans quelle mesure la vision et la stratégie de l'entreprise son-elles issues des **recommandations de l'équipe de direction** et non pas uniquement du dirigeant-proprétaire?

9 L'équipe de direction travaille-t-elle en **harmonie**, sans conflits?

10 L'équipe de direction peut-elle identifier les problèmes **de structure ou d'organisation** de l'entreprise?

11 Les actions individuelles ou collectives **sont-elles reliées entre elles et se renforcent-elles mutuellement** ? Autrement dit, le lien entre chaque action spécifique et le projet global est-il explicite?

12 Les objectifs de l'organisation **ont-ils un sens** pour l'équipe directive?

13 Les dirigeants de l'entreprise travaillent-ils entre eux de **façon efficiente**?

14 Existe-t-il un système d'information de gestion qui permette de corriger «**sur le tas**» les actions indésirables?

15 Existe-t-il des instruments et indicateurs qui permettent **d'évaluer la performance** de l'équipe de direction et l'organisation?

16 Quels son les thèmes ou les points qui, en ce moment, **préoccupent le plus** le dirigeant de l'entreprise?

17 Quels son les domaines de connaissance de gestion dans lesquels les managers son en situation de **faibles ou de manque**?

Annexe 2 : Questionnaire structuré N° 1

GROUPE HEC-ITM



**QUESTIONNAIRE STRUCTURE
DE RECHERCHE**



QUESTIONNAIRE

Instructions .- Nous vous remercions de compléter chacun de ces énoncés en marquant d'une croix (X) l'option qui exprime le mieux votre opinion. Nous vous demandons de répondre en toute sincérité en vous rappelant que les informations obtenues seront traitées de façon strictement confidentielle.

Dans ce questionnaire, nous employons le terme «équipe directive», en nous référant aux personnes qui dépendent et traitent directement avec le dirigeant assumant la plus haute responsabilité formelle dans l'entreprise: Gérant, Gérant Général ou Directeur Général

Au cas où l'énoncé ne puisse être interprété ou compris dans le contexte de l'entreprise, nous vous prions de signaler l'option *Ne s'applique pas*

Si vous avez un doute sur le contenu de certaines questions, veuillez consulter la personne qui applique le questionnaire.

1. Il existe une **délégation formelle** des responsabilités.

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

2. Les tâches sont **assignées clairement** aux personnes correspondantes

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

3. Toute l'équipe de direction **connaît ses objectifs**, ainsi que les activités et responsabilités **qui lui sont assignées**

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

4. Les directifs travaillent conjointement de **façon efficace**

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

5. **Mon secteur de responsabilité est clairement délimité**, par rapport à celui de mes collègues

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

6. Cette année, mon supérieur m'a parfaitement expliqué, **la façon dont mes objectifs personnels sont impliqués** dans la politique générale de notre entreprise

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

7. Mes ressources sont **explicitement définies** par rapport à celles de mes collègues

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

8. La vision ou perception que l'équipe directive a de l'entreprise est le résultat de son **implication et participation** aux thèmes qui affectent la vie de l'entreprise

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

9. L'équipe de direction de l'hôtel **donne son opinion sur les thèmes les plus importants** qui affectent l'organisation

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

10. La vision ou perception que l'équipe de direction a de l'entreprise est le résultat de son **implication ou participation** aux thèmes qui touchent à la vie de l'entreprise

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

11. L'équipe de direction travaille en **harmonie et assume collectivement ses responsabilités**

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

12. Je constate en permanence que mon supérieur essaie **de m'impliquer à la vie** de notre entreprise

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

13. J'ai eu l'occasion de participer avec mes collègues à un projet dont **nous assumions collectivement la responsabilité**

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

14. Les objectifs de l'organisation **ont un sens** pour l'équipe directive

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

15. Dans mon travail, **j'apprécie l'existence d'activités communes avec mes collègues**

<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Je suis plutôt en désaccord</i>	<i>Je suis plutôt d'accord</i>	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je suis complètement d'accord</i>	<i>Ne s'applique pas</i>
-----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--------------------------

16. Veuillez indiquer les **cas** ou les **thèmes** qui , actuellement préoccupent le plus l'équipe directive de cette entreprise :

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

17. Veuillez cocher d'une croix (X) les trois **branches de connaissance administrative** où, selon vous, l'équipe directive de cette entreprise a le plus besoin de renfort pour accomplir correctement les tâches quotidiennes de l'organisation. Si aucune option ne vous semble correspondre, écrivez dans l'espace «Autres», vos suggestions.

Marketing

Qualité du service

Gestion et organisation de l'entreprise

Planification Stratégique

Motivation et leadership

Contrôle de Gestion

Autres: _____

Annexe 3 : Questionnaire Diagnostic N° 2

**GUÍA-DIAGNÓSTICO DE UNA
EMPRESA EN ACTIVIDAD

(VERSIÓN ABREVIADA)**

Michel SANTI

I – ORÍGENES, EVOLUCIÓN Y RAZÓN DE SER

¿ DE DONDE SURGIÓ LA EMPRESA Y QUE CLASE DE EMPRESA ES ?

LOS ORÍGENES

FECHA DE SU CREACIÓN :

CAPITAL INICIAL:

NOMBRES, APELLIDOS Y ORÍGENES DE SUS FUNDADORES:

- ACTIVIDAD INICIAL (sector profesional, tipo de productos)

- VOLUMEN DE NEGOCIOS Y PERSONAL DE LA PLANTILLA INICIALES (el primer año o los dos primeros años)

LA SITUACIÓN PRESENTE (último ejercicio contable-cifras)

- ACTIVIDAD ACTUAL.

- CARACTERÍSTICAS DE OPERACIÓN (Ventas, personal, capital contable, activo fijo,...).

- RESULTADOS (Resultado neto antes de impuestos; tasa de ocupación, tanto por ciento de las ventas y del capital contable).

EVOLUCIÓN

- ¿ CUÁL HA SIDO LA TASA DE CRECIMIENTO EN PROMEDIO DEL VOLUMEN DE NEGOCIOS ?

- desde los comienzos:

- en los últimos cinco años:

- ¿ CUALES HAN SIDO LAS FASES DE DESARROLLO DE LA EMPRESA ?

(período, descripción, explicación).

- ¿ SE HAN PRODUCIDO TRANSFORMACIONES O EVOLUCIONES EN LA EMPRESA ? (en su estatuto, en su actividad, en su capital...)

En caso afirmativo: ¿Cuál es?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?

- ¿ HA TROPEZADO LA EMPRESA CON DIFICULTADES EN EL PASADO?

(técnicas, financieras, humanas, sociales,...)

En caso afirmativo: ¿Cuándo?, ¿Cuales? y ¿Cómo se resolvieron?

Annexe 4 : Feuilles d' Observation

FEUILLE D'OBSERVATION
COMPORTEMENT DU DIRIGEANT

Date: _____ **Lieu d'observ.** _____

Observateur: _____ **Fiabilité de l'Observ.** _____

Donner votre opinion en marquant d'une croix (X), le qualificatif qui représente le mieux le comportement de l'expert dans chacune des conduites définies dans la **FEUILLE DE VERIFICATION DE LE COMPORTEMENT DU DIRIGEANT**. N'hésitez pas à consulter cette feuille avant de noter.

Selon vous, le comportement du dirigeant dans chacune de ces conduites a été :

Conduite: Démocratique

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Ouvert à l'apprentissage

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Autocritique

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Concret

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Capacité d'abstraction

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Sensible aux situations

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Sensible aux personnes

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Compréhensif envers les erreurs de ses subordonnés

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Prospectif

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Rétrospectif

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: «Fair play»

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

FEUILLE D'OBSERVATION
COMPORTEMENT DE L'EXPERT

Date: _____ **Lieu d'observ.** _____

Observateur: _____ **Fiabilité de l'Observ.** _____

Donner votre opinion en marquant d'une croix(X), le qualificatif qui représente le mieux le comportement de l'expert dans chacune des conduites définies dans la **FEUILLE DE VERIFICATION DE LE COMPORTEMENT DE L'EXPERT**. N'hésitez pas à consulter cette feuille avant de noter.

Selon vous, le comportement de l'expert dans chacune de ces conduites a été:

Conduite: Participatif

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Réceptif

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Sensible aux situations

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Sensible aux personnes

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Activateur- Motivateur

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Catalyseur

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Empathique

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Pédagogue

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Efficace

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Rigoureux

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

Conduite: Conciliateur

Très Mauvaise	Mauvaise	Assez Bonne	Bonne	Excellente
----------------------	-----------------	--------------------	--------------	-------------------

FEUILLE DE VERIFICATION DU COMPORTEMENT DU DIRIGEANT

- ❖ Démocratique.- Le dirigeant présente cette caractéristique lorsqu'il permet et incite la participation de tout le personnel; qu'il évite de réprimer les interventions de ses subordonnées et qu'il est capable d'écouter des opinions contraires, sans se fâcher contre ceux qui les émettent.
- ❖ Ouvert à l'apprentissage.- On discerne cette particularité chez le dirigeant, lorsqu'il est capable de se surprendre et se s'enthousiasmer pour de nouvelles choses; il s'interroge toujours pour mieux comprendre le problème ou les possibles solutions et reste ouvert a de nouvelles idées ou perceptions du problème.
- ❖ Autocritique.- Le dirigeant manifeste cette attitude lorsqu'il est disposé à mettre en question ses propres opinions; il accepte qu'il peut se tromper dans une décision ou une action et c'est dans cet esprit qu'il vous demande: Et vous, qu'en pensez-vous?
- ❖ Concret.- Le dirigeant affiche cette conduite lorsqu'il est capable de traduire ses intentions stratégiques en actions concrètes; c'est à dire, il met en œuvre ses idées: il ne reste pas dans la vacuité ou dans le vague.
- ❖ Abstrait.- Cette conduite se développe quand le dirigeant est capable de prendre du recul envers la quotidienneté, s'éloigner mentalement de la situation actuelle, pour élucider de nouvelles options et concevoir de nouvelles solutions ingénieuses, aux problèmes présentés.
- ❖ Sensible a ux s ituations.- O n r econnaît la se nsibilité a ux s ituations d u d irigeant, lorsqu'il peut cerner l'aspect essentiel et non explicite d'un problème, «il sent» la situation et peut établir des connexions, entre les éléments de situations, que les autres membres du groupe ne perçoivent pas; c'est à dire, il perçoit avec clarté le vrai problème: il précise les différences entre causes et effets (maladie et symptôme).
- ❖ Sensible aux personnes.- Le dirigeant possède cette sensibilité lorsqu'il attache une grande valeur au facteur humain de l'entreprise; il est capable de sentir ou de comprendre ce que les gens veulent dire, à travers leurs paroles ou leurs actes et adopte un comportement bien adapté à ses subordonnés, qui optimise le résultat des travaux de groupe

- ❖ Compréhensif envers les erreurs de ses subordonnés.- Un dirigeant reflète cette conduite, lorsqu'il reconnaît le droit à l'erreur des employés durant leur processus d'apprentissage; et quand ils commettent une erreur il se préoccupe davantage de l'apprentissage des gens que de leur punition.
- ❖ Prospectif.- Un dirigeant est prospectif lorsqu'il sait prendre du recul par rapport aux problèmes actuels et peut amplifier sa vision pour contempler les événements actuels et leurs futures conséquences.
- ❖ Rétrospectif.- Un dirigeant reflète cette qualité, lorsqu'il a conscience de ses actions passées dans l'établissement de ses actions actuelles.
- ❖ «Fair play».- Le dirigeant est considéré «fair play» lorsqu'il respecte et s'adapte aux règles du jeu groupal et ne tire pas profit des avantages de sa position dans les réunions et enfin il ne prétend pas utiliser la situation ou la méthodologie de travail pour faire passer ses idées«sous l'eau» ou de façon frauduleuse à ses subordonnés.

FEUILLE DE VERIFICATION

DU COMPORTEMENT DE L'EXPERT

- ❖ **Participatif:** Un chercheur présente cette qualité s'il encourage la participation de tous les éléments du groupe de travail, respecte les points de vue de chaque participant, est impartial envers les points de vue émis (indépendamment du niveau hiérarchique de la personne qui les émet) et favorise et/ou crée des espaces de temps pour permettre aux gens de s'exprimer.
- ❖ **Réceptif:** On considère qu'un chercheur est réceptif s'il démontre un intérêt réel pour écouter différentes idées, lorsqu'il essaie de comprendre de nouvelles approches du problème, qu'il accepte des points de vue différents sur une situation déterminée et qu'il est capable de lire entre les lignes les messages occultes de l'auditoire.
- ❖ **Sensible aux situations:** Le chercheur démontre cette conduite lorsqu'il est capable de «sentir» les situations vécues par l'entreprise, d'établir des connexions compréhensibles entre les divers éléments d'une situation que les autres membres du groupe n'avaient pas captée et qu'il perçoit avec clarté le vrai problème: il précise les différences entre causes et résultats.
- ❖ **Sensible aux personnes.-** Le chercheur possède cette sensibilité lorsqu'il est capable de sentir et/ou d'appréhender les gens, de respecter les limites des participants et ne se désespère pas face à des sujets de comportement difficile ou atypique
- ❖ **Activateur:** Le chercheur affiche cette caractéristique quant il expose le thème qu'il va, initialement développer, de façon à susciter un grand intérêt, il rétro alimente positivement toutes les interventions, il s'abstient de commentaires blessants sur quelque intervention, il gère efficacement la bonne humeur, il ne force pas les participants à exprimer des réponses douloureuses et finalement, il favorise la participation individuelle et collective.
- ❖ **Catalyseur:** Cette particularité est caractérisée par le fait d'être prudent et aimable pour solliciter les participations, d'avoir la faculté de canaliser la discussion des points de vue des participants, afin d'arriver à une meilleure analyse de la situation et être capable de cerner des points-clés pour apporter une solution au problème de chacune des positions représentées.
- ❖ **Empathique:** Il doit aimer travailler en groupe et les gens doivent aimer travailler avec lui; il doit sentir un véritable intérêt pour connaître les problèmes exposés et aider a

les résoudre, avoir la faculté d'abolir les barrières ou protections psychologiques des participants, en les animant à participer.

- ❖ **Pédagogue:** On peut considérer que le chercheur a un comportement pédagogue lorsqu'il structure sa présentation orale et/ou écrite, de façon logique et facile d'apprendre, qu'il exemplifie et conçoit clairement les concepts, paraphrase un problème difficile pour le simplifier; lorsqu'il vérifie que les concepts soient bien compris par tous les membres du groupe, en évitant de se laisser entraîner par les activités d'une petite partie du groupe ayant capté l'idée et qu'il a recours à l'analogie ou la métaphore pour illustrer, de façon indirecte, les conduites qu'il désire éviter ou bien développer chez les participants.
- ❖ **Efficace:** On reconnaît l'efficacité du chercheur, à sa capacité de synthétiser des idées et de les orienter vers l'accomplissement d'objectifs, à la façon d'éviter qu'un point essentiel reste vague, de dominer l'usage correct du temps dans les activités assignées, de formaliser les outils de l'approche OVAR après un temps prudent de discussion (2 hrs.), de façon à créer une première version qui permette au groupe d'avancer et d'améliorer les outils des étapes successives
- ❖ **Rigoureux dans l'application de l'approche OVAR:** Signifie que le chercheur respecte strictement la séquence des pas établis par l'approche OVAR, même s'il accorde une marge de flexibilité à son application pratique.
- ❖ **Conciliateur:** Réside dans la faculté qu'a le chercheur à modifier des comportements indésirables car contre-productifs chez quelques membres du groupe grâce à l'emploi d'un certain type de feed-back. Il a, pour cela, recours aux exemples, analogies et métaphores qui illustrent d'une forme indirecte, la (les) conduite(s) qu'il souhaite, soit éviter, soit développer.

RESUMÉ

Cette thèse vise à contribuer au développement des connaissances concernant la convergence au sein des équipes dirigeantes et pour cela à distinguer entre la convergence des actions et celles des affects. En outre, la thèse essaie, grâce à la mise en place d'un système formel de gestion, de comprendre l'interaction entre ces deux dimensions et leurs effets sur les résultats des entreprises.

Pour cela, cette thèse propose d'analyser la convergence en faisant la différence entre la cohérence et la cohésion. La cohérence correspond au degré d'articulation des différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels, d'atteindre les objectifs collectifs. La cohésion correspond au degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent. La cohérence relève donc du champ des faits et des actions quand la cohésion relève des valeurs, des sentiments et des affects.

L'approche méthodologique a multiplié les sources de données qualitatives (observation participante et entretiens en profondeur) et quantitatives (questionnaires structurés et fermés) en s'appuyant sur une démarche de recherche-action, complétée par un schéma expérimental destiné à améliorer la validité et le degré de généralisation des résultats et permettant de mesurer les effets de l'intervention du chercheur. Ce protocole a été appliqué à trois moyennes entreprises hôtelières mexicaines.

La thèse a ainsi pu mettre en évidence l'existence d'une relation hélicoïdale entre la cohérence et la cohésion et montrer comment un système formel de gestion pouvait améliorer ces dernières. Elle a principalement démontré que:

- une cohésion minimale était une condition nécessaire de la cohérence,
- la cohérence sanctionnée par des conséquences positives peut contribuer à augmenter l'adhésion des participants et améliorer la cohésion,
- l'amélioration de la cohésion, en engendrant une atmosphère conviviale, peut contribuer à améliorer la cohérence,
- il est possible à travers la mise en place d'un système formel de gestion, de développer à la fois la cohérence et la cohésion.

La thèse essaie de proposer à la fois un apport conceptuel (la distinction entre cohérence et cohésion), un apport méthodologique (l'établissement de la complémentarité entre la recherche-action et la méthode expérimentale) et un apport pratique (la proposition de solutions opérationnelles pour améliorer la cohérence et la cohésion).

MOTS CLES:

Cohérence - Cohésion - Convergence - Recherche-action - Protocole expérimental