

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

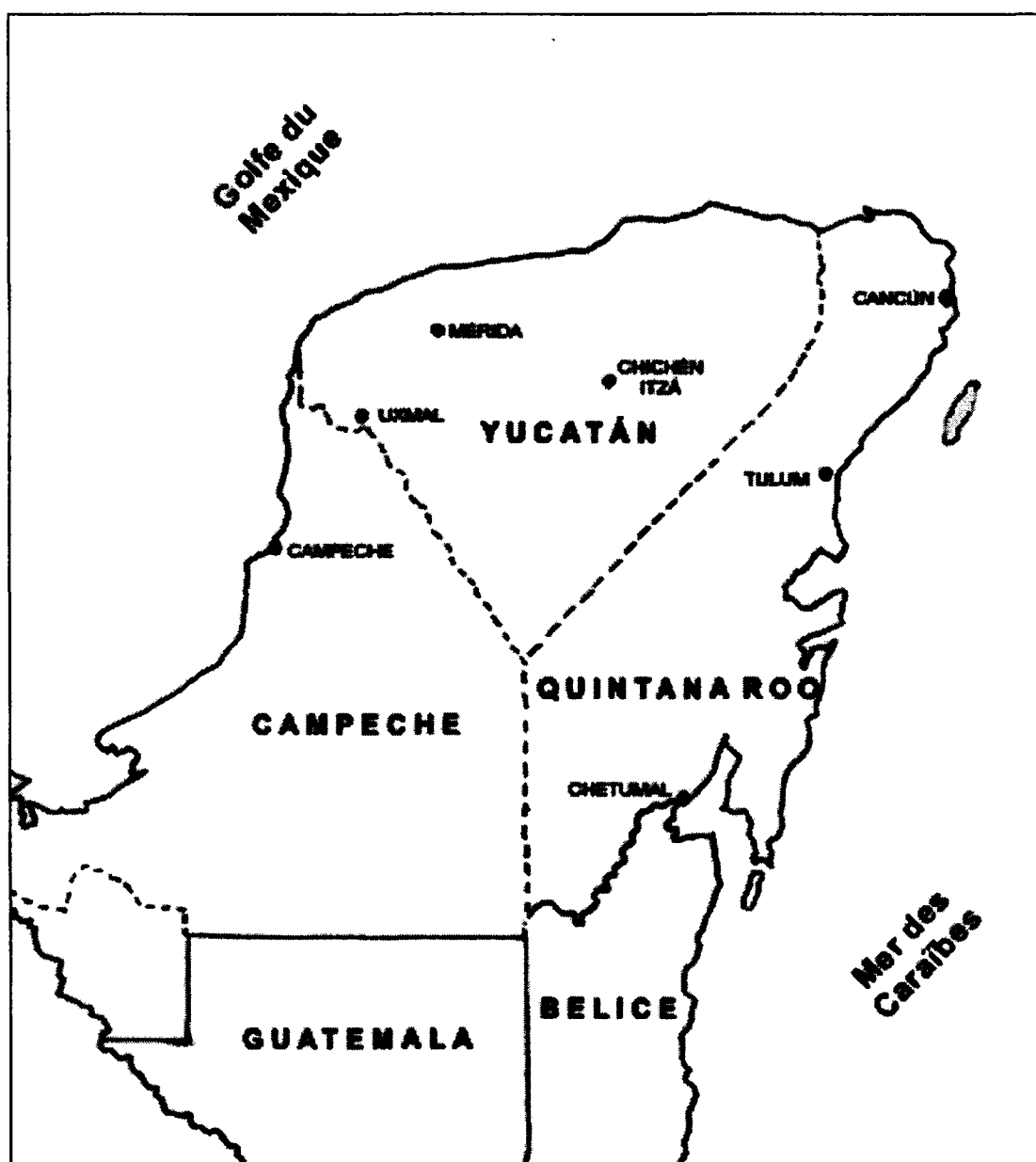


Figure 1.1: Carte géographique de la Péninsule du Yucatan

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 forcené 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
				5	4	3	2	1	Sans Catégorie	Moyenne %
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.