

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 dédier 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 »*

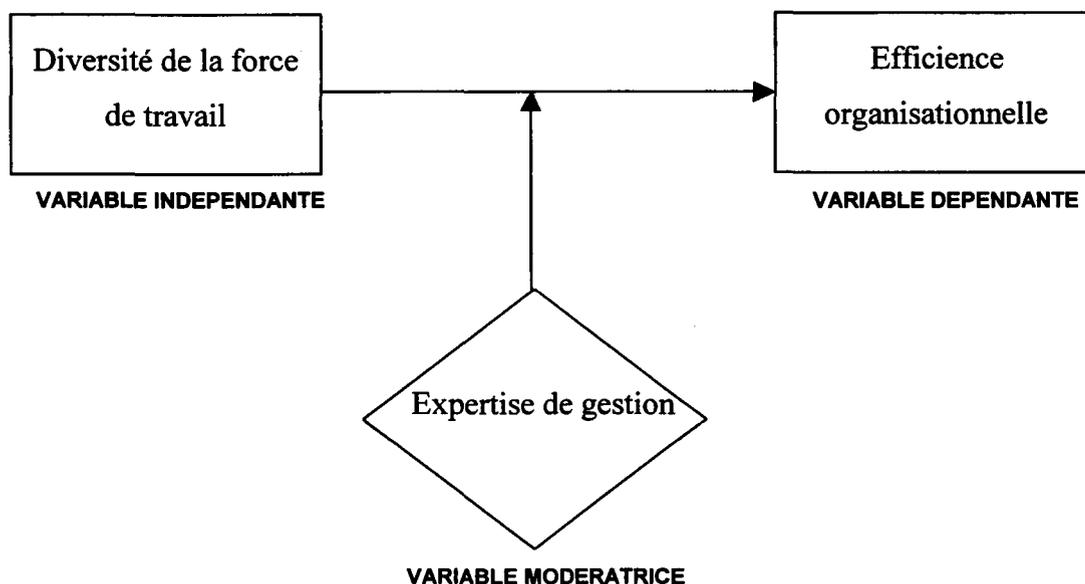


Figure 4.1 : Diagramme de relation entre les variables

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 subordonnés 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 DONNEES

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:

$$M.P.P.O. = \frac{\sum_{y=1}^n (M.G.P.)_z}{n} \quad \begin{array}{l} M.P.P.O. = \text{Moyenne des Points de la Période} \\ \text{d'Observation de l'individu « z »} \\ n = \text{Nombre d'observations} \end{array}$$

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.