

COHERENCE ET COHESION DE L'EQUIPE DE DIRECTION DANS LA PME :

Une recherche-action sur l'implantation d'un système de gestion formel

José Luis PECH
Universidad de Quintana Roo
Chetumal, Q. Roo, Mexique
jlpech@uqroo.mx

Luis CISNEROS
HEC Montréal
Montréal, QC, Canada
luis.cisneros@hec.ca

Hugo CORDOVA
Doctorant HEC Paris
Paris, France.
cordovadiazha@mail.hec.fr

Résumé

Dans cette recherche, nous discutons de **la mise en place d'un système de gestion formel –OVAR-** dont le but est d'améliorer la convergence dans les équipes de direction de PME. Pour cela, nous divisons la convergence en deux sous-concepts : la **cohésion** (degré d'adhésion volontaire de ses membres à un groupe) et la **cohérence** (degré d'articulation entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe, lui permettant d'atteindre des objectifs collectifs). Ainsi la **cohésion** procède des valeurs, des sentiments et de l'affectivité ; tandis que la **cohérence** dépend d'actions et de résultats. Notre approche méthodologique multiplie les sources de données qualitatives et quantitatives en utilisant une démarche recherche-action complémentée par une étude expérimentale. L'approche a été utilisée dans des PME mexicaines du secteur hôtelier. Nous montrons l'existence d'une **relation hélicoïdale entre la cohésion et la cohérence**, et mettons en évidence comment un système de gestion formel peut améliorer la cohésion et la cohérence. L'étude démontre qu'un degré minimum de cohésion est nécessaire pour que la cohérence se développe. De plus, la cohérence et ses conséquences positives peuvent aider à améliorer la cohésion. Un minimum de cohésion est donc nécessaire pour mettre en place un système de gestion formel qui va lui-même, à terme, améliorer la cohérence.

Mots clé : cohésion, cohérence, système de gestion formel, OVAR, PME

INTRODUCTION

Il est curieux d'observer que dans des conditions similaires, certaines PME obtiennent des résultats différents. Pourquoi? En quoi réside exactement cette différence? On sait bien qu'il n'y a pas une seule réponse à ces questions. On peut affirmer toutefois que les résultats positifs d'une PME sont en rapport étroit avec les aptitudes de direction du chef d'entreprise et la capacité de gestion de son équipe. On ne saurait mettre en cause la conscience qu'ont ces entrepreneurs de leurs propres limites. Souvent ancrées dans des modes de gestion traditionnels, ce qu'on conteste est leur incapacité à se doter des moyens soit pour maximiser leurs gains, soit pour dépasser leurs contraintes. Les entraves au développement des PME se doivent souvent à une absence d'intérêt (voire à l'ignorance) de la part du chef d'entreprise du monde managérial et des techniques de gestion contemporaines.

Au Mexique, les dirigeants de PME déploient talent et dynamisme et à force de volonté et d'enthousiasme parviennent à organiser avec difficulté une équipe autour d'un projet central ou d'une idée personnelle (Anzola, 1997 ; Pech, 2003 ; Cisneros, 2005 ; Mejia, 2006). On peut constater que dans la plus part des cas, l'idée, l'effort principal et les moyens de production sont le fait du chef de l'entreprise. Dans ces conditions, le processus d'organisation et d'opération de la PME décrit aussi le mécanisme à travers lequel le chef de l'entreprise impose sa vision à ses principaux collaborateurs et essaye de contourner un environnement souvent complexe. De ce fait, il se prive plus ou moins de l'expérience et la créativité des membres de l'équipe de direction et ne favorise pas l'engagement dans un projet commun. Les membres de l'équipe de direction se déresponsabilisent et insèrent le chef d'entreprise dans un cercle vicieux. Il s'engage pour l'opération et la survie de l'entreprise et ses collaborateurs réalisent ce qui est exclusivement nécessaire pour maintenir leur emploi. Dans ce contexte, il convient de savoir comment développer un instrument de gestion dans les PME capable de mettre à profit dans l'entreprise les expériences des membres de l'équipe de direction et rendre plus productif l'ensemble de leurs actions. Il s'agit en effet d'un instrument capable d'enchaîner trois processus agissant au sein de l'équipe de direction : l'amélioration de la cohésion, le renforcement de la cohérence et l'adaptation d'un système de gestion. A l'appui des réflexions précédentes, nous allons formuler la question de recherche de ce travail: **Comment peut-on agir sur la cohérence et la cohésion dans l'équipe de direction ?**

Pour conduire cette étude, nous faisons deux propositions. Premièrement, la mise en œuvre d'un système de gestion agit sur la cohésion et la cohérence de l'équipe de direction. Deuxièmement, l'amélioration de la cohésion et le renforcement de la cohérence de l'équipe de direction ont un impact positif sur la performance des PME. Les concepts de cohérence et de cohésion n'ont jamais été abordés conjointement dans le domaine de l'organisation. Notre recherche est donc exploratoire au sens où elle cherche à montrer la relation existant entre ces deux concepts, dans une étude menée dans trois PME du sud du Mexique.

Nous révisons d'abord les thèmes de la cohérence et de la cohésion afin de proposer de nouvelles définitions de ces concepts. Puis, nous spécifions le schéma de recherche, les variables de l'étude, la population et les unités d'étude, les instruments de mesure, les méthodes utilisées dans la collecte des données et les limites propres au schéma de recherche. Ensuite, nous présentons les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus dans trois PME; puis nous interpréterons et validerons les informations recueillies. Enfin, nous présentons les conclusions de cette recherche.

1. LE CADRE THEORIQUE

Afin d'éviter toute confusion dans l'interprétation des concepts de cohérence et de cohésion et d'être en mesure de choisir ou de créer des instruments pertinents et adaptés pour la collecte de données, il convient de les définir avec précision.

1.1. LE CONCEPT DE COHERENCE

La racine latine du terme de cohérence est *coherentia*. Le Petit Robert, (1990) n'identifie qu'une des formes de ce concept, en tant que «*véhicule ou relation étroite des éléments qui maintiennent une concordance entre eux*». On dit que quelque chose est cohérent quand cette chose est composée de parties liées, maintenant une bonne harmonie entre ses parties, c'est-à-dire harmonisé, logique et ordonné. Appliquée à l'organisation, cette définition est celle qui confère à l'objet d'étude, la capacité de valoriser la relation et la contribution de chacun des éléments conjoints. Dans la littérature managériale, le terme de cohérence est relativement peu employé. On peut trouver des concepts et des expressions, dont le contenu et le sens s'approchent. La cohérence apparaît en effet comme un thème qui commence à attirer l'attention d'un certain nombre de chercheurs. C'est peut-être parce qu'elle est relativement nouvelle, que l'on lui a alloué différentes significations. Elle peut être considérée comme la réalisation d'activités propres à la nature de l'entreprise ; ou comme la congruence dont l'organisation fait preuve entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait, ou encore comme l'alignement de tous les objectifs de l'organisation avec sa mission (Khadem, 2002).

Les classiques du management considèrent l'action de «*donner cohérence*» comme un terme associé à la rationalisation des actions collectives qui met en exergue la nature de la relation entre les composants d'une organisation. En effet, un des premiers auteurs affirmant l'importance de l'existence de la cohérence dans l'organisation, fut Henri Fayol (1918). Il suppose qu'organiser une entreprise implique disposer correctement tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériels, instruments, capitaux et personnel. La perspective de Fayol sur la cohérence est celle d'une combinaison pertinente des éléments nécessaires à l'organisation. Gulick et Urwick (1937) associent l'idée de cohérence à l'harmonisation des différentes fonctions et activités de l'organisation dérivées de la spécialisation. En effet, ils reconnaissent que là où «*beaucoup d'hommes travaillent ensemble, les meilleurs résultats ne sont assurés que s'il existe, entre ces hommes, une division du travail*» (p. 3). La division du travail est le ciment de l'activité d'organisation, ils affirment même qu'elle «*est la raison de l'organisation*» (p. 3). Dans cette perspective, la productivité d'une entreprise a tout à voir avec la structure de coordination imposée par la spécialisation fonctionnelle au sein de l'entreprise. Autrement dit, la cohérence représente la capacité à conjuguer les différentes opérations d'un organisme en un ensemble unifié (Forester et Drexler, 1999).

Barnard (1938) adopte une perspective différente ; le problème de la productivité se traduit par un glissement important dans la nature de la cohérence. D'abord, la cohérence n'est plus une conception statique liée à la nature de la relation entre les fonctions de l'organisation, mais dynamique car située au cœur de la relation entre les buts poursuivis dans l'organisation et les moyens alloués pour leur réalisation. Il affirme: «*ce qui constitue l'essence des organisations formelles est l'adaptation délibérée des moyens aux fins* » (p. 186). Ensuite, March et Simon (1956) s'inscrivent dans cette logique et analysent la relation entre les stimuli et la réponse de l'agent de la

décision. L'employé doit prendre deux types de décisions, celles ayant trait à sa participation à l'organisation et celles concernant l'employé dans le processus de production au rythme exigé par la hiérarchie. Ces décisions mettent en rapport les alternatives de choix considérées par l'employé, les conséquences perçues et ses objectifs individuels. Le jugement sur la cohérence dans la relation entre les moyens et les fins doit être fait en fonction de ces trois critères. Enfin, Galbraith (1977) considère que la structure organisationnelle doit être conçue comme «*un processus de décision qui fasse émerger une cohérence entre les objectifs supérieurs ou propos pour lesquels l'organisation existe, les caractéristiques de la division du travail et la coordination des unités et des gens qui réaliseront le travail*» (p. 5). Selon lui, le mode d'organisation relève d'abord des décisions prises sur la forme de décomposer le travail global en petites tâches qui seront exécutées par des individus ou des groupes d'individus. Il ajoute que «*la deuxième décision doit porter sur les moyens de réintégrer les sous tâches dans l'accomplissement du travail global*» (p. 6). Ces réflexions préliminaires donneront naissance à la Direction Par Objectifs (DPO), qui constitue, d'une certaine manière, une caractéristique très marquée des pratiques de gestion actuelles.

Une troisième perspective théorique propose la notion de cohérence pour distinguer les rapports entre le cœur de métier de l'entreprise et son secteur d'activité (Teece et al., 1994). En effet, la cohérence d'une organisation représente le degré auquel une entité réalise des activités qui s'identifient à la nature de leur vocation originale. Si une entreprise œuvrant depuis toujours dans le secteur automobile décidait demain de produire des livres, il est probable qu'elle serait considérée comme une entreprise peu cohérente. Peters et Waterman (1982) mettent en rapport la culture de l'entreprise et le contenu des actions collectives. Une profonde cohérence entre les actes des entreprises et leur culture devient un avantage compétitif. Aussi bien dans le langage traditionnel que dans le milieu scientifique, la cohérence est représentée le degré de relation existant entre ce qu'une unité proclame dans son discours et ce qu'elle réalise dans la pratique. La cohérence est ici associée à la notion de congruence. Dans la même veine, un courant de recherche met évidence que le manque de cohérence entre l'identité et les actions qu'elles réalisent est à l'origine des problèmes d'adaptation que vivent aujourd'hui les entreprises (Badaracco et Elsworth, 1992 ; Bloskie, 1995 ; Shaw, 1998 ; Jones, 1998 ; Nadler et Tushman, 1999). D'autres auteurs associent la cohérence à l'alignement des objectifs individuels et des objectifs supérieurs de l'organisation. Klunk (1997) affirme: «*Sans vision, il n'existe pas de grands buts. Sans buts, il n'existe pas d'alignement ou de cohérence au sein de l'organisation. Sans cohérence, les efforts individuels et la vision entrent en conflit [...] Une vision partagée constitue le premier pas pour faire travailler ensemble et vers un objectif commun, des gens qui se méfient les uns des autres*» (p. 38).

Dans la perspective comportementaliste, la cohérence est le résultat de la coordination adaptative d'une équipe de direction (Cyert et March, 1963; Lounamaa et March, 1987; Herdberg, 1981; Winter, 1987; Farjoun, 2002). Il s'agit d'un processus à travers lequel les croyances, les attitudes et l'action des membres de l'équipe de direction changent et se renforcent avec l'expérience. Il s'agit du soutien que chacun fournit à l'accomplissement des objectifs supérieurs de l'organisation dans la réalisation d'activités spécifiques (Pech, 2003). Le concept de coordination est l'une des dimensions de la cohérence dans n'importe laquelle de ces situations : coordination générée par la division du travail, coordination des moyens par rapport aux fins de l'organisation, coordination entre l'action individuelle et collective, coordination entre les intentions et les actes. Dans cette perspective, la cohérence est liée à l'apprentissage des membres de l'équipe de direction et agit directement sur leurs rapports de coordination. Ainsi, la cohérence existe lorsque la compréhension mutuelle entre les membres de l'équipe de direction facilite la différenciation et l'intégration ordonnée relations entre les membres, permet au corps entier de fonctionner ou ce qui revient au même, de réaliser ses actions fondamentales. Quand les différents membres entretiennent

des relations adéquates, c'est-à-dire lorsque la relation entre les activités permet le bon fonctionnement du corps (en résolvant les défis de l'environnement, auxquels l'entreprise doit faire face), on se trouve face à un corps cohérent. Dans ce corps, on peut observer que même si les membres ont des activités différentes, il existe entre eux, une relation concordante permettant au corps une activité plus complète qui constitue son fonctionnement total. La cohérence vise donc à améliorer l'efficacité organisationnelle. Lorsque tous ses membres remplissent leurs tâches individuelles, l'organisation peut atteindre ses objectifs supérieurs selon une logique de sous-optimisation (Papandreou, 1952).

Une analyse préliminaire de ces perspectives théoriques situe la cohérence comme étant un concept subordonné à celui d'organisation. La notion de cohérence est reliée à la division du travail et à la prise de décision pour articuler les attitudes, les intentions, les intérêts et les objectifs des membres de l'équipe de direction. A l'intérieur de ces concepts émergent les fonctions de coordination et d'intégration des objectifs des différentes fonctions et des unités de l'entreprise, qui débouche sur la cohérence d'un système d'action collective (Crozier, 1963). Dans l'entreprise, la cohérence tient à la qualité des relations qui existent entre ses membres.

Aux fins de notre recherche, nous définirons la cohérence comme le degré d'articulation entre les différentes fonctions des membres d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre les objectifs collectifs (Pech, 2003).

1.2. LE CONCEPT DE COHESION

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

En gestion, Fayol (1918) reconnaît la nécessité de coordination au sein des fonctions de gestion; c'est-à-dire, « *relier, unir, harmoniser, tous les actes et tous les efforts* » (p. 8). Les nécessités de chacune des unités de l'organisation « *sont exactement renseignées sur la part qu'elles ont à prendre dans l'œuvre commune et sur l'aide mutuelle qu'elles doivent se prêter* » (p. 115). La section consacrée aux principes généraux de la gestion mentionne l'union du personnel: « *L'union fait la force. Ce proverbe s'impose à la médiation des chefs d'entreprise. L'harmonie, l'union du personnel d'une entreprise est une des grandes forces de cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir* » (p. 44).

Contrairement au concept de cohérence, la notion de cohésion a été empruntée par plusieurs disciplines dont la psychosociologie, la psychologie, la sociologie, la gestion, etc. La multitude de sens qui lui ont été donnés en font un terme polysémique.

Les premières études sur la cohésion ont été réalisées par des sociologues. Festinger (1950), décrit ainsi la cohésion groupale comme « *la force résultant de toutes les forces qui agissent sur les membres pour qu'ils demeurent dans ce groupe* » (p. 274). De même, Janis (1982) réalisa de

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

La cohésion a aussi été conçue comme la solidarité démontrée par les membres d'un même groupe face à un problème. Fritz (1961) estime que la solidarité vient du fait d'avoir partagé des menaces et des souffrances et que ce sentiment se développe jusqu'à devenir productif : « *l'effondrement des vieilles distinctions sociales* » (p. 48). Wallace (1957) associe les sentiments de solidarité à l'euphorie et à l'amour fraternel que démontrent les adeptes des mouvements sociaux. Stogdill (1972) établit des liens entre la cohésion et la productivité. Il trouve que la cohésion peut avoir plusieurs définitions. Il suggère enfin que « *la cohésion peut aussi être définie par la façon dont les membres renforcent simultanément leurs attentes* » (p. 27). Un courant important de recherche en gestion a étudié l'identité et la culture d'entreprise comme source de lien social au sein des organisations. Schein (1985) a ainsi étudié d'une manière implicite la cohésion comme le partage de valeurs collectivement acceptées.

Le concept de cohésion inclut partiellement le concept de cohérence. Pour plusieurs chercheurs en psychologie organisationnelle (Furnham, 1997 ; Klunk, 1997; Zepeda, 1999), un corps n'est cohésif que s'il est attractif pour les membres qui l'intègrent, car ce corps maintient l'unité en stimulant les relations de soutien mutuel. Pourtant, cette étude considère différemment les apports contributifs (ceux de la cohérence) et les apports coopératifs (ceux de cohésion). Nous pensons que la cohérence est davantage centrée sur la coordination, qui part d'une nécessité d'articuler et d'ordonner le travail des membres de l'organisation ; et utilise la logique du travail organique pour définir les fonctions respectives de ses membres. Au contraire, la cohésion se concentre sur la recherche d'émotions et de sentiments gratifiants entre les membres du groupe, car les individus qui le forment partagent tous une idée, un projet ou une intention commune. La première se rattache clairement au résultat à atteindre par chaque membre du groupe. La cohésion s'occupe fondamentalement des conséquences et des valeurs que l'action collective provoque chez les individus qui travaillent conjointement (Pech, 2003). L'une est centrée sur les faits résultant de l'action organisationnelle, l'autre s'occupe des émotions générées par les idées qui existent et circulent entre les membres de l'équipe (Pech, 2003).

D'où la nécessité d'une définition de la cohésion qui comprenne des concepts comme la communion d'idéaux, les projets partagés, les valeurs communes, l'unité des éléments, l'aide mutuelle, etc... Aux fins de notre recherche, nous définirons la cohésion comme le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment commun, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent.

2. LA METHODOLOGIE

2.1. L'APPROCHE DE L'OBJET D'ETUDE

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 OVAR¹ et les variables dépendantes: la cohérence et la cohésion de l'équipe de direction ainsi que certains résultats commerciaux et économiques des entreprises participantes.

Pour assurer la comparabilité des résultats, nous avons choisi des entreprises appartenant à un même secteur d'activité. 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 a été réalisée dans la ville de Mérida, dans des hôtels de moyenne gamme (trois étoiles, pas plus de 120 chambres et moins de 50 employés), ayant une gestion de type familial (c'est-à-dire composée d'au moins un parent du dirigeant). Ceci 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.

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 directeurs firent confidentiellement part aux chercheurs des craintes de veto du propriétaire quant à la participation de leur hôtel à un tel projet. Le troisième n'a jamais répondu aux appels des chercheurs.

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 nous n'avons eu accès qu'à des données très limitées, ne permettant pas d'élaborer une analyse comptable, financière ou commerciale plus profonde et plus précise des entreprises concernées.

2.2. 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 « *visé non seulement à découvrir des faits mais aussi à aider à la transformation de certaines conditions ressenties comme insatisfaisantes par la communauté* » (p. 169).

Ainsi, Lewin propose la mise en pratique de recherches expérimentales, devant être organiquement liées à l'action du changement car les interventions doivent être réalisées en temps réel. Pour Lewin (1947), l'étude des effets du changement fait partie de l'action du changement :

¹ OVAR est un outil de contrôle de gestion permettant de structurer et de piloter les opérations dans une PME (Fiol et Jordan, 1996). OVAR signifie : objectifs / variables d'action / responsables. C'est aussi une méthode de pilotage de la performance (formulation des objectifs, établissement des variables d'action pour atteindre ces objectifs, désignation de personnes responsables pour accomplir ces activités, élaboration de plans d'action) (Fiol et al. 2003)

« 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 efficaces, ces méthodes doivent être liées à l'organisation de l'action** » (p. 150).

2.3. SCHEMA DE RECHERCHE

Nous avons cherché à mettre à la portée des petites et moyennes entreprises participantes des outils de gestion leur permettant de mieux faire face à la concurrence actuelle. Nous avons donc appliqué un schéma de recherche expérimental. Le lien entre recherche-action et méthode expérimentale a été en particulier analysé par Lesage (2000). La démarche expérimentale constituant une forme de *méthode* matérialisant la *méthodologie* de la recherche-action. Wacheux (1996) soutient 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.

2.3.1. Schéma expérimental avec mesure antérieure et postérieure

Nous avons utilisé un schéma de recherche expérimental classique avec mesure préliminaire et postérieure sur un groupe expérimental et un groupe de contrôle (voir le tableau 1).

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 de chaque hôtel pour l'année « N »)

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

Tableau 1 : Appréciation du schéma de recherche

La mesure des variables se fait alors par l'étude des trois cas approfondis que constituait chacun des hôtels. Pour l'étude de ces cas, nous avons opté pour l'observation participante, les questionnaires structurés, les entretiens ouverts, les entretiens approfondis et l'observation directe des comportements. Ainsi, les questionnaires ont permis de mesurer la cohésion et la cohérence dans chacune des équipes de direction.

2.3.2. Étapes 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 de l'année « N-1 », c'est-à-dire avant d'initier le cours «ad hoc» et les ateliers de planification qui ont pris fin en décembre de l'année « N-1 ». A la fin du cours (décembre de l'année « N-1 »), chaque hôtel avait rédigé son propre Plan d'Activités pour l'année « N ».

La mesure finale fut réalisée en janvier de l'année « N+1 », une fois finit le plan d'activités de l'année « N » et que l'on fut en possession des résultats économiques de l'année.

L'intervention dans les entreprises a eu lieu durant cette période. Ceci nous 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 2 (annexe 1), le processus de recherche a été divisé en quatre étapes : exploratoire, mesure initiale, traitement et mesure finale. Les objectifs des différentes étapes du processus, les instruments de mesure utilisés, l'information obtenue et les périodes correspondants sont aussi présentés.

2.4. 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.

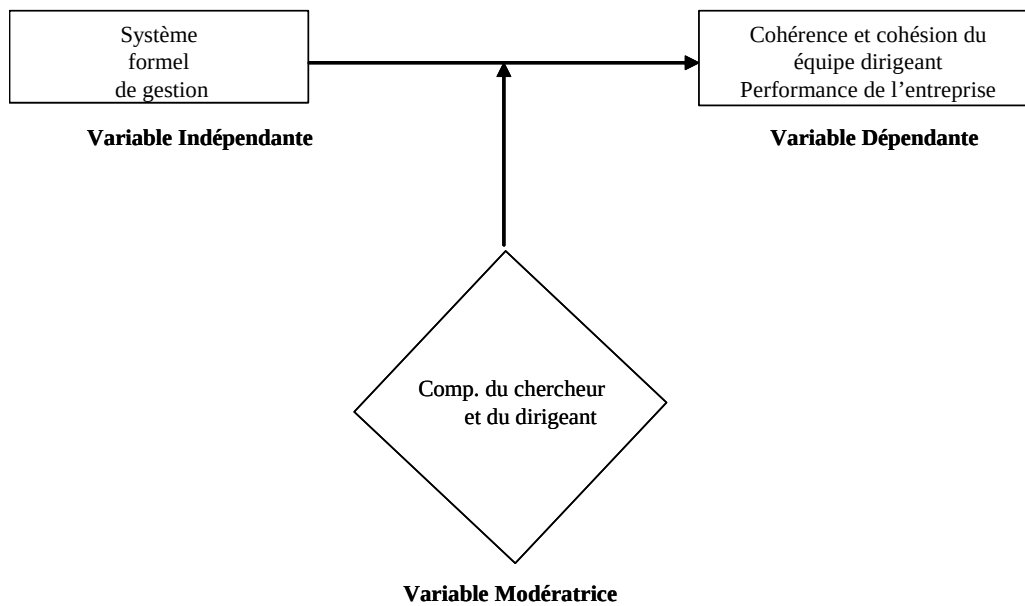


Figure 1 : Diagramme de relation entre les variables

Appliqué à notre recherche, la définition des variables est la suivante :

- **Variable indépendante:** Le système formalisé de gestion fondé sur la Planification Stratégique et la démarche OVAR est le Plan d'Activités de l'année « N ».
- **Variables modératrices:** Le comportement des chercheurs est évalué sur les activités d'enseignement et d'accompagnement concernant certains sujets spécifiques de gestion durant la conceptualisation et l'implantation du système formalisé de gestion. Les comportements du chercheur sont évalués par des observateurs externes sur 11 items (Pech, 2003) structurés sur une échelle de 5 points. Le comportement du dirigeant de l'entreprise se réfère à la conduite et aux attitudes manifestées pendant sa participation « ad hoc » et durant les session d'intervention collectives auprès de son équipe de direction pendant le processus de conceptualisation et l'implantation du système formalisé de gestion. Les comportements du dirigeant sont évalués par des observateurs externes sur 11 items (Pech, 2003), structurés sur une échelle de 5 points.
- **Variables dépendantes:**

- La cohérence de l'équipe de direction a été évaluée sur la moyenne des points obtenus sur une échelle de Likert en 6 points, sur 8 items du questionnaire portant sur le système de gestion formalisé (OVAR)².

² Questionnaire validé dans Pech (2003)

- On a mesuré la cohésion sur la moyenne des points obtenus pour 7 items du même questionnaire (échelle de Likert en 6 points) 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 à un diagnostic des PME (Pech, 2003).

3. RESULTATS DES TROIS HÔTELS

Après 17 mois, le tableau 4 synthétise l'évolution des trois hôtels en ce qui concerne les niveaux de cohérence et de cohésion résultant de l'implantation du système formel de gestion (SFG) et les variations survenues dans la performance économique et commerciale. Y sont indiquées le degré de cohérence et celui de cohésion, avant et après, l'implantation du système formalisé de gestion. Pour évaluer ces résultats, nous avons privilégié l'observation qualitative directe des chercheurs durant le processus d'implantation. En différenciant les hôtels qui ont bénéficié, ou non, de l'implantation du système de gestion, nous présentons les notes quantitatives et qualitatives des conduites du dirigeant et des chercheurs. Cela nous aide à évaluer l'influence que leurs comportements pourraient avoir eue sur les niveaux de cohérence et de cohésion. Les notes sont accompagnées des niveaux de fiabilité des observations directes. Enfin, nous présentons de manière illustrative l'évolution des résultats économiques de l'entreprise durant la période observée.

On peut noter que le système formalisé de gestion améliore les bons niveaux de cohérence et de cohésion qui existaient dans l'hôtel A préalablement à l'implantation du système. Les résultats économiques progressent aussi. L'hôtel B, qui débute avec un niveau moyen de cohérence et de cohésion, améliore substantiellement son niveau de cohérence et observe un léger progrès du niveau de cohésion qu'il avait initialement. Les résultats économiques et commerciaux s'améliorent sensiblement. En définitive, l'hôtel C, qui n'a pas bénéficié de l'implantation d'un système formel de gestion, voit ses résultats empirer au niveau de la cohérence, mais améliore sa cohésion durant la période observée quoique de manière peu sensible. Pourtant malgré l'amélioration de la cohésion de l'équipe de direction, qui est due à l'arrivée d'un nouveau Directeur Général, les résultats économiques de l'hôtel s'aggravent.

Le comportement du dirigeant de l'hôtel A est très bon, il obtient une note de 4,4 points (sur 5) alors que les dirigeants des hôtels B et C affichent un comportement moyen et mauvais, avec des totaux respectifs de 3,1 et 2,2 points. Comme nous l'avons indiqué, le comportement du dirigeant de l'hôtel C est tellement négatif, qu'il inhibe l'implantation du système formalisé de gestion. D'un autre côté, l'impact du comportement des chercheurs est semblable dans les trois hôtels. Le comportement des chercheurs (lors de l'intervention) a une influence neutre sur les modifications observées de la cohérence ou la cohésion des équipes de direction. La fiabilité moyenne des observations directes des conduites du dirigeant et des chercheurs est de 80% (tableau 3, annexe 1).

Pour conclure, nous illustrons dans le tableau 4 les tendances de l'évolution de la cohérence et la cohésion et les résultats de chacun des hôtels, en fonction de l'implantation ou non du système formalisé de gestion.

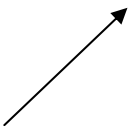
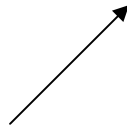
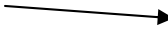
		COHERENCE	COHESION	RESULTATS ECONOMIQUES ET COMMERCIAUX
SYSTEME FORMEL DE GESTION IMPLANTE	HOTEL A			
	HOTEL B			
SYSTEME FORMEL DE GESTION NON IMPLANTE	HOTEL C			

Tableau 4 : Évolution de la cohérence, la cohésion et les résultats de l'hôtel, en fonction de l'implantation d'un système formalisé de gestion

Les flèches indiquent que l'implantation du système formalisé de gestion de l'hôtel A, a considérablement amélioré la cohérence et la cohésion dans l'équipe de direction. Les résultats économiques ont aussi progressé.

Dans l'hôtel B, l'implantation du système a permis d'améliorer substantiellement la cohérence et a maintenu la cohésion à peu près au même niveau qu'au départ, juste un peu plus haut. Par ailleurs, les résultats économiques de l'entreprise se sont considérablement améliorés.

Dans l'hôtel C, qui n'a pas implanté le système formalisé de gestion proposé, la cohérence s'est dégradée. Cependant, la nomination du Directeur des ventes au poste de Directeur Général a permis à l'équipe de direction d'améliorer sa cohésion interne. Malheureusement, cette amélioration n'a pas été suffisante pour empêcher la situation économique de l'hôtel de se dégrader davantage.

CONCLUSIONS

Il existe des différences fondamentales entre les niveaux de cohérence et de cohésion dans les équipes de direction. Ces deux concepts sont donc indépendants l'un de l'autre. **S'il est certain que les deux cherchent à unir les efforts d'un groupe d'individus vers la réalisation d'une action qui implique un effort collectif, la cohérence est une articulation logique (intégration) des efforts individuels (différenciation), tandis que la cohésion poursuit les mêmes buts par la recherche d'une unité de pensée et/ou de sentiments du groupe d'individus.** La cohérence privilégie les différences de chaque individu à partir desquelles, elle développe un travail unifié et complexe qu'un individu ne pourrait pas réaliser par lui-même. La cohésion existe dans la mesure où les individus relèguent leurs particularités individuelles pour s'associer émotionnellement aux idées,

valeurs ou sentiments communs en concrétisant ainsi la mission assignée. **Nous croyons qu'une entreprise efficace qui désire perdurer doit avoir une bonne dose de cohérence et de cohésion.**

Finalement, les conclusions principales de l'étude sont les suivantes:

1. Lorsque la cohésion existe dans l'équipe de direction, il est possible d'améliorer la cohérence au sein de cette même équipe. La cohésion donne à l'équipe une certaine quantité d'émotions conjointes qui favorise la communication entre les membres de l'équipe pour créer et mettre en œuvre des instruments de gestion qui améliorent la cohérence du travail collectif. La recherche de cohérence est fondamentale, car bien que la cohésion puisse doter de forces et d'émotion la conduite des membres, il reste à déterminer si l'ordre et l'articulation des actions qui doivent être réalisées, joue en faveur de l'efficacité de l'entreprise ou contre elle.

2. L'absence d'un minimum de cohésion dans l'équipe de direction ne permet pas l'obtention de cohérence. Lorsque l'équipe de direction d'une PME entretient un bas niveau de cohésion, le processus d'implantation d'un système formalisé de gestion se heurte à des réticences qui méritent d'être signalées. Soulevons d'abord le problème de réunir les membres de l'équipe pour travailler et ensuite celui de faire naître en eux l'envie d'écouter l'autre et la satisfaction d'être écouté en retour. Il n'est pas facile que des personnes antagoniques développent la faculté émotionnelle nécessaire pour aborder avec franchise et écouter avec objectivité les problèmes de l'entreprise. Ensuite, il faut voir si pendant les sessions de travail, les gens souhaitent exprimer leurs opinions sur des actions qu'ils considèrent inutiles. Il est important de comprendre que lorsqu'une équipe de direction opère de façon déficiente, ses résultats sont médiocres et les recommandations que l'on pourrait lui prodiguer pour améliorer la performance de l'entreprise peuvent se révéler douloureuses, d'abord pour les admettre et ensuite pour les appliquer. Plus une équipe marche mal, plus les membres responsables de la médiocrité des résultats manifestent une série de mécanismes de défense pour justifier les actions réalisées et ne pas entreprendre les actions correctives nécessaires. Durant un processus de planification, si l'équipe de direction manifeste des attitudes et actions négatives, nous avons observé que ces sentiments ont une influence négative sur le travail du groupe.

3. Il existe une relation hélicoïdale entre la cohérence et la cohésion: en améliorant la cohérence, on peut améliorer la cohésion. Si on obtient une plus grande cohésion, on peut atteindre une meilleure cohérence. Une équipe de direction qui possède un minimum de cohésion peut travailler efficacement à l'obtention d'une meilleure cohérence. Si elle y parvient, elle peut améliorer la performance de l'équipe de direction. Lorsque l'on améliore les résultats du groupe, la cohésion progresse aussi et peut conduire à une meilleure cohérence. Ces affirmations indiquent qu'il existe une relation hélicoïdale entre ces concepts. On peut, à partir d'un niveau minimum de cohésion, travailler à l'amélioration de la cohérence de l'équipe de direction. Quand la cohérence s'améliore, les résultats de l'entreprise deviennent meilleurs et la sensation de triomphe qui accompagne ces événements, stimule la cohésion du groupe. Lorsque la cohésion s'améliore, la communication entre les membres, la disposition au travail d'équipe et la cohérence deviennent meilleures. Nous sommes en présence d'une relation hélicoïdale vertueuse entre cohésion et cohérence.

4. L'absence de cohérence peut nuire à la cohésion du groupe. La cohérence n'est pas une condition nécessaire de la cohésion, mais le manque de cohérence peut affecter la cohésion qui existe dans le groupe. Dans les organisations, lorsque l'on organise le travail, il est fréquent que l'on réalise des actions de différenciation des responsabilités, décisions et actions mais pas celles d'intégration. Si l'intégration entre les activités de chacun est déficiente, on ne concrétise pas d'objectif commun précis pour l'équipe de direction: il n'y a pas d'efficacité.

5. Lorsqu'une entreprise se développe, la cohésion de l'équipe de direction n'assure pas la cohérence de celle-ci. Dans une PME, les membres de l'équipe de direction et le dirigeant maintiennent une communication étroite entre eux. La charge de travail n'est pas encore trop lourde pour imposer au dirigeant une division du travail différenciée pour chacun des membres de l'équipe de direction. Le besoin de différenciation est faible et, par conséquent, la recherche d'intégration devient superflue. Mintzberg (1989, p. 157) signalait déjà que, dans le cas des petites entreprises, «*la coordination du travail*», la cohérence pour reprendre notre propre terminologie, peut-être assurée par «*le simple processus de la communication informelle*» grâce à «*l'ajustement mutuel*», c'est-à-dire une matérialisation de ce nous appelons la cohésion. Dans un petit groupe, la cohésion existe grâce aux affinités et aux contacts étroits qu'entretiennent les membres de l'équipe et le dirigeant de l'entreprise. Cette unité de pensée et de communication étroite peut se charger d'articuler, avec ordre et logique, les actions des membres du groupe. C'est-à-dire qu'il peut exister une certaine cohérence grâce à la cohésion. Quand l'entreprise se développe, le dirigeant ne peut maintenir le contact avec tous les membres de l'organisation et il ne lui est pas facile de communiquer ses idées, intentions ou projets. En absence de communication, la cohérence est difficile à obtenir et cela, même si le groupe maintient un bon état d'esprit entre les membres et une bonne cohésion.

6. Un système formalisé de gestion peut influencer favorablement la cohérence, mais pas directement la cohésion. Lorsque l'on implante un système formalisé de gestion, il peut influencer favorablement la cohérence mais pas nécessairement la cohésion. Il est possible que dans une entreprise où il existe certaines différences sociales ou culturelles entre les membres de l'équipe de direction, ces différences inhibent l'apparition d'un sentiment de cohésion. L'implantation d'un système formalisé de gestion différencie, avec beaucoup de précision, les responsabilités, fonctions et décisions de chacun des membres, en les intégrant à un ensemble, de façon à rendre l'action du groupe cohérente. Ainsi, certains systèmes formalisés de gestion offrent d'excellents résultats avec des groupes de dirigeants centrés sur la cohérence, sans pour autant qu'un haut niveau de cohésion soit évident. Le fait que l'équipe de direction n'ait pas une grande cohésion ne l'empêche pas de travailler conjointement pour atteindre ses objectifs.

Notre étude est exploratoire puisqu'elle cherche à montrer la relation qui existe entre la cohésion et la cohérence. Nous sommes conscients que la généralisation de nos conclusions doit être exposée avec prudence car nous n'avons utilisé que deux techniques ou instruments de gestion: la planification stratégique et la démarche OVAR. Il existe vraisemblablement beaucoup d'autres systèmes formalisés de gestion qui pourraient générer des résultats semblables. De même, l'envergure de ce travail a une portée limitée dans la mesure où la cohérence et la cohésion ont été exclusivement étudiées au niveau de l'équipe de direction. Bien que dans cette étude, nous ayons privilégié l'observation des niveaux supérieurs de l'entreprise, les résultats fournis par les niveaux inférieurs peuvent être déterminants et pourraient faire l'objet de recherches postérieures.

BIBLIOGRAPHIE

- Anzola Rojas, S. (1997). *El Comportamiento de la Pequeña Empresa Mexicana*, Cuaderno de investigación, DPAM, ITESM, Campus Monterrey, Monterrey.
- Badaracco, J. et Ellsworth, R. (1992). Leadership, Integrity and Conflict. *Management Decision*, vol. 30, n° 6, pp. 29-34.
- Barnard, Ch. (1958). *The functions of the executive*. (1ère édition 1938). Harvard University Press. Massachusetts.
- Bloskie, C. (1995). Leadership and integrity, *Optimum*, vol. 26, n° 2, pp. 37-41.
- Cisneros, L.F. (2005) *Le Dirigeant Fondateur versus Le Dirigeant Successeur : une comparaison de la Distance Managériale dans les PME Familiales au Mexique*. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur es Sciences de Gestion, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, France.
- Curle, A. (1949). A theoretical approach to Action Research, *Human Relations* N°. 2. pp. 169-180.
- Cyert, R. et March, J. (1963), *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hal, Englewood Cliffs, N-J.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Dunod. Paris.
- Farjoun, M. (2002), Towards an Organic Perspective on Strategy, in *Strategic Management Journal*. Vol. 23. No.7 (July) pp. 561-594.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, n° 57, pp. 271-282.
- Fiol, M. et Jordan H. (1996). La démarche OVAR. Groupe HEC. Note pédagogique. Paris.
- Fiol, Michel, Hughes Jordan y Emili Sulla (2005) *Dirigir y delegar a la vez*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Forrester, R. et Drexler, A. B. (1999). A model for team-based organization performance, *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 3, pp. 36-49.
- Fritz, C. (1961). Disaster in Merton R.K. et. Nisbet R.A. (Eds.), *Contemporary Social Problems: An introduction to the sociology of deviant behavior and social disorganization*. Harcourt, Brace & World. New York.
- Furnham, A; (1997). *Psicología Organizacional*, El comportamiento del individuo en las organizaciones. Ed. Oxford, México.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading. Ma..
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (10ème. édition). Dalloz. Paris.
- Gulick L.H. et Urwick .F., Eds, (1937)., *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, p. 161-169, New York
- Lesage, C. (2000). L'expérimentation de laboratoire en sciences de gestion, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Decembre, pp. 69-82.
- Hedberg, B. (1981), How organizations learn and un learn, in P. Nystrom and W. Starbuck, (eds), *Handbook of Organizational Desing*, pp. 3-27, Oxford Press, N.Y.
- Janis, I. (1982a). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups, in H. Brandstatter, J. Davis, et C. Stocker-Kreichgauer (Eds.). *Group decision making* (pp. 477-501). Academic Press. New York.
- Jones, G. (1998). Cultural Evolution, *People Management*, vol. 4, n° 21, pp. 38-44
- Khadem, R. (2002). *Alineación total: Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Grupo editorial Norma. México, D.F.
- Klunk, S. (1997). Conflict and the dynamic organization, *Hospital Materiel Management Quarterly*, vol. 19, n° 2, pp. 37-44.
- Lewin, K. (1947). Channels of group life; Social Planning and Action Research, *Human Relations*, Vol. 1.
- Lounamaa, P. et March, J. (1987), Adaptive Coordination of a Learning Team, in *Management Science*. Vol 33. No. 1 (January, 1987), pp. 107-123.
- March, J-G and Simon, H-A (1958), *Organizations*, Ed. John Wiley & sons. (Traduction en langue française : 1960 Bordas, Paris).
- Mejia, J.H. (2006) *Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines*. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur es Sciences de Gestion, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, France.
- Mintzberg, H.(1989). *Le management –voyage au centre des organisations-*. Les éditions des organisations. Paris.
- Nadler, D. et Tushman, M. (1999). The Organization of the Future, *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 1, pp. 45-60.
- Papandreou, A. (1952). Some Basic Problems in the theory of the Firm, in Haley, B. (Ed.), *A Survey of Contemporary Economics*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill, chap. 5, pp. 183-222.
- Pech-Vargez, J.L. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, Thèse Doctorale. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas.
- Powell, T. (1992), Organizational Alignment as Competitive Advantage, in *Strategic Management Journal*, Vol. 12. No. 2 (Feb, 1992) p. 119-134.
- Robert, P. (1990). *Petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, Paris.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Shaw, R. (1998). Organizational Integrity, *Executive Excellence*, Vol. 15, N° 3, pp. 13-14.
- Stogdill, R. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness, *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 8, pp. 26-43.
- Teece, D., Rumelt, R., Dosi, G. et Winter, S. (1994). Understanding Corporate Coherence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol., n° 23, pp. 1-30.
- Wallace, A. (1957). Maze way disintegration: The individual's perception of socio-cultural disorganization, *Human Organization*, vol. 16, N° 2, pp. 24-27
- Winter, S. (1987), Knowledge and Competence, in *The Competitive Challenge*, pp. 159-184, Centre for Research in Management, Berkeley, C.A.
- Zepeda, Fernando. (1999). « Psicología Organizacional », Pearson, México, DF.

Annexe 1

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	Implantation d'un système formel de gestion	Observer les effets obtenus en termes de cohérence et cohésion de l'équipe dirigeante
Instruments de Mesure	Entretiens semi dirigés	- 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: - Feuilles d'observation de l'expert et du dirigeant Pendant le "suivi" - Feuille anecdotique des incidents - Entretiens des dirigeants	- 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: - Les systèmes de planification et contrôle en place - Les thèmes managériaux d'intérêt majeur pour les dirigeants - L'importance donnée au travail en équipe dans les activités de planification - La situation diagnostic de l'entreprise (résultats économiques) - Le niveau de cohérence ou rupture dans l'équipe dirigeant	Qualifier: Pendant le cours "ad hoc" et l'intervention de l'expert : - Le type d'intervention de l'expert - L'attitude du « top dirigeant » Pendant le "suivi" : - Les comportements des dirigeants au travail - L'opinion de l'équipe dirigeante	Identifier finalement les résultats obtenus sur : - Les systèmes de planification et contrôle - Les concepts et thèmes managériaux d'intérêt majeur pour les dirigeants - La situation diagnostic de l'entreprise (résultats économiques) - Le niveau de cohérence ou rupture dans l'équipe dirigeant
Planning	Entretiens: Août de l'année « N-1 »	Application des questionnaires: Septembre de l'année « N-1 »	Intervention: Fin Sept. de l'année « N » Début : Dec. de l'année « N-1 » Observation: Sept. de l'année « N-1 »- Décembre de l'année « N » Suivi: Janvier-Décembre de l'année « N »	Application des questionnaires: Janvier de l'année « N+1 »

Tableau 2 : Planning des activités de la recherche

	AVANT		SYSTEME FORMEL DE GESTION IMPLANTE	COMPORTEMENT DU DIRIGEANT ET DU CHERCHEUR		APRES		RESULTATS ECONOMIQUES ET COMMERCIAUX	
	COHERENCE	COHESION				COHERENCE	COHESION	AVANT	APRES
HOTEL A	BONNE	BONNE	OUI	DIRIGEANT	COMPORTEMENT:4,4	TRES BONNE	TRES BONNE	BONS	TRES BONS
					FIABILITE.: 83,8%				
				CHERCHEUR.	COMPORTEMENT:4,1				
					FIABILITE: 82,1%				
HOTEL B	MOYENNE	MOYENNE	OUI	DIRIGEANT	COMPORTEMENT:3,1	TRES BONNE	MOYENNE	MOYENS	TRES BONS
					FIABILITE: 79,7%				
				CHERCHEUR	COMPORTEMENT:4,2				
					FIABILITE: 80,4%				
HOTEL C	MAUVAISE	TRES MAUVAISE	NON	DIRIGEANT	COMPORTEMENT:2,2	MAUVAISE	BONNE	MAUVAIS	DESASTREUX
					FIABILITE: 81,3%				
				CHERCHEUR	COMPORTEMENT:4,0				
					FIABILITE: 83,4%				

Tableau 3 : Synthèse des résultats obtenus dans les trois hôtels