

Université du Québec à Trois-Rivières
Département des sciences du loisir et de la communication sociale

L'importance de la culture organisationnelle
au sein des entreprises hôtelières : Étude de cas descriptive

Mémoire de maîtrise
présenté par
Mylène A. Deneault
dans le cadre du programme de maîtrise
en loisir, culture et tourisme

Le 7 novembre 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des matières

Pages

Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures	xiv
Introduction.....	2
Partie 1: Revue de littérature	5
1.1 La culture organisationnelle.....	5
1.1.1. Définition de la culture organisationnelle	7
1.1.2. Les éléments de la culture organisationnelle	9
1.2 Exemples d'application de la culture organisationnelle	10
1.3 La culture organisationnelle au sein des entreprises touristiques	12
1.4 La culture organisationnelle au sein des entreprises hôtelières	16
Partie 2: La méthodologie	21
2.1 L'objectif de la recherche.....	21
2.1.1 Description des composantes de l'objectif de recherche	21
2.2 Le modèle théorique	23
2.2.1 Description du modèle théorique	24
2.2.2 Description des éléments de la culture organisationnelle	26
2.3 La méthodologie	28
2.3.1 Recensement des écrits.....	29
2.3.2 Information fournie par les sujets.....	31

Partie 3: Les résultats	33
3.1 L'échantillon.....	33
3.2 La culture organisationnelle spécifique à chaque chaîne hôtelière.....	36
3.2.1 Analyse des résultats de l'hôtel A	36
3.2.1.1 L'analyse documentaire	36
3.2.1.2 Le questionnaire d'enquête	39
3.2.2 Analyse des résultats de l'hôtel B	79
3.2.2.1 L'analyse documentaire	79
3.2.2.2 Le questionnaire d'enquête	82
Partie 4: Interprétation des résultats	128
4.1 Analyse comparative.....	128
4.2 Analyse théorique	136
Conclusion	140
Références	143
Appendices.....	147
Appendice A : Questionnaire d'enquête de l'hôtel A.....	148
Appendice B : Questionnaire d'enquête de l'hôtel B.....	151
Appendice C : Protocole de recherche	155

Liste des tableaux

Tableau

1	Répartition des répondants selon leur statut pour chaque hôtel	34
2	Répartition des répondants selon le département de l'hôtel A	35
3	Répartition des répondants selon le département de l'hôtel B	36
4	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Le succès commence avec les employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	39
5	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Le succès commence avec les employés », selon les divers départements.....	40
6	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A est reconnu comme le meilleur hôtel pour lequel on peut travailler », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués.....	41
7	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A est reconnu comme étant le meilleur hôtel pour lequel on puisse travailler », selon les divers départements	42
8	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Mon chef de service me donne de la rétroaction sur ma performance au travail », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	43
9	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A est reconnu comme étant le meilleur hôtel pour lequel on puisse travailler », selon les divers départements	44
10	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois accueillir chaque client avec le sourire », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	45

- 11 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A est reconnu comme étant le meilleur hôtel pour lequel on puisse travailler », selon les divers départements 46
- 12 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois m'adresser au client sur un ton chaleureux et courtois », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués 47
- 13 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois m'adresser au client sur un ton chaleureux et courtois », selon les divers départements 48
- 14 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois démontrer un intérêt réel pour le client, en lui accordant toute mon attention », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués 49
- 15 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois démontrer un intérêt réel pour le client, en lui accordant toute mon attention », selon les divers départements 50
- 16 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois anticiper les besoins du client avant même qu'il ne demande quelque chose », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués 51
- 17 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois anticiper les besoins du client avant même qu'il ne demande quelque chose », selon les divers départements 52
- 18 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois bien connaître le travail que j'ai à faire », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués 53
- 19 Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois bien connaître le travail que j'ai à faire », selon les divers départements 54

20	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois apprendre à faire miens les problèmes du client et les résoudre », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués.....	55
21	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Je dois apprendre à faire miens les problèmes du client et les résoudre », selon les divers départements.....	56
22	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A supporte et encourage le développement personnel de ses employés, tant au travail qu'à l'extérieur », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	57
23	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A supporte et encourage le développement personnel de ses employés, tant au travail qu'à l'extérieur », selon les divers départements	58
24	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A encourage le développement de carrière des employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	59
25	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A encourage le développement de carrière des employés » selon les divers départements	60
26	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A récompense justement ses employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	61
27	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A récompense justement ses employés », selon les divers départements	62
28	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A encourage l'esprit d'équipe », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	63

29	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A encourage l'esprit d'équipe », selon les divers départements	64
30	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A informe bien son personnel », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	65
31	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A informe bien son personnel », selon les divers départements	66
32	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « À l'hôtel A, les avantages sociaux sont compétitifs », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	67
33	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « À l'hôtel A, les avantages sociaux sont compétitifs », selon les divers départements	68
34	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A offre une variété d'activités pour ses employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	69
35	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A offre une variété d'activités pour ses employés », selon les divers départements	70
36	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Le personnel de l'hôtel A s'implique au niveau de la communauté », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	71
37	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Le personnel de l'hôtel A s'implique au niveau de la communauté », selon les divers départements	72
38	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel est une compagnie innovatrice », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	73

39	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel est une compagnie innovatrice », selon les divers départements	74
40	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A cherche toujours à faire mieux que ses concurrents », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	75
41	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel A cherche toujours à faire mieux que ses concurrents », selon les divers départements	76
42	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « La direction invite les employés à participer aux décisions », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	77
43	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « La direction invite les employés à participer aux décisions », selon les divers départements	78
44	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « À l'hôtel B, il faut donner aux clients tout ce qu'ils attendent d'un séjour à l'hôtel », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	82
45	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « À l'hôtel B, il faut donner aux clients tout ce qu'ils attendent d'un séjour à l'hôtel » selon les divers départements	83
46	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « La direction de l'hôtel est désireuse d'assurer et de maintenir des relations harmonieuses avec ses employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	84
47	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « La direction de l'hôtel est désireuse d'assurer et de maintenir des relations harmonieuses avec ses employés », selon les divers départements	85

48	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Le chef de service donne de la rétroaction sur la performance au travail », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués.....	86
49	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Le chef de service donne de la rétroaction sur la performance au travail », selon les divers départements.....	87
50	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Développer une attitude positive face à son travail », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	88
51	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Développer une attitude positive face à son travail », selon les divers départements	89
52	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : L'hôtel B cherche à embaucher le meilleur personnel possible », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	90
53	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B cherche à embaucher le meilleur personnel possible », selon les divers départements	91
54	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hospitalité est le mot d'ordre de l'hôtel B », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	92
55	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hospitalité est le mot d'ordre de l'hôtel B », selon les divers départements	93
56	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B traite ses employés, quelque soit leur poste, avec dignité, respect et justice », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués.....	94
57	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B traite ses employés, quelque soit leur poste, avec dignité, respect et justice », selon les divers départements.....	95

58	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Santé et sécurité au travail », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	96
59	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Santé et sécurité au travail », selon les divers départements	97
60	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B supporte et encourage l'innovation et la créativité chez ses employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	98
61	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B supporte et encourage l'innovation et la créativité chez ses employés », selon les divers départements	99
62	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les idées, la qualité et l'attitude positive des employés sont récompensées », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués.....	100
63	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les idées, la qualité et l'attitude positive des employés sont récompensées », selon les divers départements.....	101
64	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B informe bien ses employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	102
65	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B informe bien ses employés », selon les divers départements	103
66	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B n'exerce aucune discrimination ou contrainte envers ses employés ou les candidats qui postulent pour un emploi », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	104

67	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B n'exerce aucune discrimination ou contrainte envers ses employés ou les candidats qui postulent pour un emploi », selon les divers départements	105
68	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « À l'hôtel B, les avantages sociaux sont compétitifs », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	106
69	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « À l'hôtel B, les avantages sociaux sont compétitifs », selon les divers départements	107
70	Opinion des répondants sur l'énoncé : « La direction vous aide en fournissant les meilleures installations de travail qui soient », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	108
71	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « La direction vous aide en fournissant les meilleures installations de travail qui soient », selon les divers départements	109
72	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « La direction vous aide à acquérir la meilleure formation qui soit », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	110
73	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « La direction vous aide à acquérir la meilleure formation qui soit », selon les divers départements	111
74	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B offre une variété d'activités pour ses employés », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	112
75	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'hôtel B offre une variété d'activités pour ses employés », selon les divers départements	113

76	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés se sentent membres de la "famille" à l'hôtel B », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	114
77	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés se sentent membres de la "famille" à l'hôtel B », selon les divers départements	115
78	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés sont satisfaits de leur travail », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	116
79	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés sont satisfaits de leur travail », selon les divers départements.....	117
80	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les relations des employés avec leurs collègues de travail sont harmonieuses », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués ...	118
81	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les relations des employés avec leurs collègues de travail sont harmonieuses », selon les divers départements	119
82	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'esprit d'équipe et la camaraderie sont des éléments forts du travail à l'hôtel B », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués.....	120
83	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « L'esprit d'équipe et la camaraderie sont des éléments forts du travail à l'hôtel B », selon les divers départements.....	121
84	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés connaissent bien le travail qu'ils ont à faire », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	122
85	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés connaissent bien le travail qu'ils ont à faire », selon les divers départements	123

86	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés ont le désir d'apprendre et d'améliorer leur rendement au travail », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	124
87	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Les employés ont le désir d'apprendre et d'améliorer leur rendement au travail », selon les divers départements	125
88	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Il est important d'accueillir le client avec un sourire », selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués	126
89	Opinion des répondants au sujet de l'énoncé : « Il est important d'accueillir le client avec un sourire », selon les divers départements	127

Liste des figures

Figure

1	Le modèle théorique de base de l'analyse de la culture organisationnelle	23
---	--	----

Remerciements

J'aimerais remercier toutes les personnes de mon entourage qui ont su me supporter et m'encourager à compléter ce mémoire de maîtrise. Je pense, entre autres, à ma mère Julie-Anne, à ma soeur Karine, à mon grand-père et à mes tantes. Un gros merci! Un merci particulier à mon conjoint Dany... « c'est en partie grâce à toi »...!

Je profite aussi de l'occasion pour remercier mon directeur de recherche, Monsieur Pierre Gagnon, pour toutes les heures passées à faire de la révision, ainsi que pour ses judicieux conseils.

J'aimerais dédier ce mémoire de maîtrise à ma défunte grand-mère, Lilian, ma source quotidienne de motivation.

Mylène

Introduction

Le tourisme est une des industries les plus prolifiques au monde. Selon les données de la Commission canadienne du tourisme, en 2002, l'industrie touristique a injecté plus de 51 milliards de dollars dans l'économie canadienne. L'industrie touristique au Canada s'est hissée en huitième position en 1998, à titre de destination touristique internationale. Afin de se retrouver parmi les cinq meilleures destinations mondiales, le Canada se doit de continuer à offrir ce qu'il a de meilleur. Une telle attitude permet aux visiteurs de vivre une expérience touristique mémorable.

Lorsque nous parlons d'expérience touristique, nous nous référons non seulement aux attractions, aux paysages et à la sécurité, mais nous avons également en tête le service. En 2002, plus de 575, 000 personnes travaillaient pour l'industrie touristique canadienne. Ces centaines de milliers d'employés peuvent avoir un impact considérable au niveau de la satisfaction des visiteurs. Il faut être au service des visiteurs, pour faire en sorte que leur voyage soit une réussite.

Cette recherche portera sur la gestion des entreprises hôtelières et, plus précisément, sur l'importance accordée à la culture organisationnelle. L'objectif de la

recherche est de démontrer l'importance de la culture organisationnelle au sein d'une entreprise hôtelière. Il sera question aussi des éléments essentiels composant une culture organisationnelle forte ou à succès.

La première partie de ce mémoire portera donc sur le fondement du concept de base : la culture organisationnelle. Le lecteur y trouvera la définition de « culture organisationnelle », son historique, ses éléments, son importance, etc. Cette partie fera ressortir les éléments clés de différentes cultures organisationnelles à succès du milieu technologique, de la restauration et, plus particulièrement, de certaines entreprises touristiques et chaînes hôtelières.

La deuxième partie reflétera la méthodologie de la recherche, en se basant sur le modèle théorique d'Edgar Schein. Elle décrira également les deux méthodes de collecte de données choisies pour l'étude, soit le recensement des écrits et l'information fournie par les sujets.

Les résultats des méthodes de collecte de données seront ensuite présentés dans la partie trois de cette recherche. C'est dans la quatrième partie que le lecteur trouvera l'interprétation des résultats. Cette partie consistera en une analyse comparative de deux hôtels choisis et en une analyse théorique se basant sur le

modèle de Schein.

1.0 La revue de littérature

La revue de littérature présente la définition du concept de « culture organisationnelle » des éléments clés composant ce fameux phénomène du milieu organisationnel, du modèle théorique, des exemples d'applications dans certaines entreprises et, plus particulièrement, dans les entreprises touristiques et hôtelières.

1.1 La culture organisationnelle

De nos jours, les employés sont de plus en plus scolarisés et par ce fait, deviennent de plus en plus exigeants. Ils veulent une certaine sécurité, un lieu de développement personnel, une autonomie, un endroit où il fait bon travailler. Avec la montée de l'individualisme, les entreprises font face à trois phénomènes : soit une indépendance à l'égard du modèle idéal de l'organisation, à un besoin de démocratie et au désengagement en ce qui a trait à l'encadrement. (Fourgous et Iturralde, 1991) Simultanément, les clients sont de plus en plus critiques à l'égard de la qualité que de la quantité de services offerts. Cela dit, si les employés ont la possibilité d'être eux-mêmes et de se développer davantage, le service rendu aux clients sera d'une meilleure qualité. Par conséquent, plusieurs entreprises, toujours en minorité, se penchent sur une étude « humaine » de l'entreprise. Alors que les vérifications financières étaient à la mode, il est maintenant devenu important d'étudier le climat de l'entreprise pour arriver à solutionner ou contrer certains

problèmes, cependant ce ne sont pas tous les dirigeants qui s'y intéressent. Bref, il est aujourd'hui nécessaire d'établir un diagnostic sur la santé de l'entreprise, comme de toute personne humaine. (Fourgous et Iturralde, 1991)

Depuis le succès foudroyant des compagnies japonaises, au cours des années 1970, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce qu'on appelle la culture organisationnelle ou à ce que nous pouvons appeler un avantage concurrentiel pour de nombreuses entreprises. Avant de définir ce phénomène de succès organisationnel, il est important de présenter un bref historique de la relation entre les concepts de « culture » et de « gestion » qui ont pris naissance au Japon, dans les années 1970.

Au cours des années 1970, le Japon est devenu une grande puissance économique. C'est alors que les théoriciens de l'organisation et les gestionnaires se sont intéressés aux rapports entre la culture et la gestion. Les Japonais ont connu d'importants succès, surtout avec les industries de l'automobile et de l'électronique. Graduellement, on reconnaissait ce pays pour sa qualité, sa fiabilité et la valeur de ses produits. Beaucoup s'entendent pour dire que ce succès reposait entre les mains des travailleurs et de la culture organisationnelle. Le milieu de travail est devenu une famille, une communauté pour les travailleurs japonais. Au Japon,

l'organisation est comparable à une collectivité à laquelle appartiennent les employés. Leurs gestionnaires encouragent le partage et la dépendance mutuelle. Le travail d'équipe est très important aux yeux des gestionnaires et, pour cette raison, plusieurs entreprises ont créé un CREDO du personnel. Chez Matsushita Electric, par exemple, le CREDO est : « Le progrès et le développement ne peuvent se faire qu'à travers les efforts combinés et la coopération de tous les membres de notre entreprise; chacun de nous, par conséquent, doit se consacrer à l'amélioration constante de l'entreprise en se rappelant constamment ce principe. » Tous les matins à 8 h, plus de 87 000 personnes récitent ce code de valeurs. (Morgan, 1991)

1.1.1 Définition de la culture organisationnelle

Mais alors, comment définir la culture organisationnelle? Il existe des dizaines de définitions, mais elles se regroupent toutes autour des idées concernant le dynamisme de groupe, de travailleurs qui partagent des valeurs, des rites, etc.

Voici quelques définitions de différents théoriciens à ce sujet :

A pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid, and to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems. (Schein, Edgar H., 1992, p.12)

La culture d'une organisation se développe à partir des principes fondamentaux de l'organisation, de son histoire et de ses légendes.

Les principes sont transmis, l'histoire et les histoires sont racontées d'une génération d'employés à l'autre, par-delà même les frontières de l'organisation, au moyen de réseaux de communication tant formels (réunions de groupe, publicité, slogans, présentations publiques) qu'informels (conversations, racontars). (Kreps, G., 1984)

Les concepts directeurs et les valeurs partagées d'une entreprise. (film de Peters et Waterman, 1982)

La cohésion des valeurs, mythes, héros et symboles que réalise l'entreprise. (Deal, T.E. et Kennedy, A., 1982)

...est la perception et l'interprétation des valeurs d'une organisation que se donnent ses membres afin d'être en mesure de comprendre, d'apprendre et d'agir. (Bertrand, 1991)

...les théoriciens en ressources humaines la voient comme un aspect que l'entreprise a et qu'ils peuvent manipuler pour un meilleur management. (Meek, 1992)

...la culture repose dans l'histoire de l'organisation et les structures relationnelles, bref la culture est ce que l'organisation est (Smircich, 1985)

L'auteur Marc Bosche, dans un article intitulé Corporate culture, la culture sans histoire s'entend pour définir la culture organisationnelle comme étant:

...un système de valeurs partagées (c'est-à-dire ce qui est important pour les individus) et de croyances (comment les choses fonctionnent) en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportements (la manière dont on fait les choses ici).

1.1.2 Les éléments de la culture organisationnelle

Dans un article publié dans Femmes Plus du mois d'août 1995, Dominique Lepage nous présente la culture organisationnelle selon une perspective plus moderne. Elle demande aux lecteurs s'ils sont compatibles avec leur entreprise. En effet, ce n'est pas tout le monde qui sait s'adapter à une certaine culture. Dominique Lepage nous dit que les employés capables de saisir la personnalité d'une entreprise et de s'y adapter peuvent espérer y faire une brillante carrière, tandis que les autres ne seront que de passage. La culture d'entreprise se voit par des choses qui nous paraissent parfois insignifiantes : l'habillement des employés, la disposition et l'ameublement des bureaux, l'habitude d'accorder des promotions ou, au contraire, d'aller chercher du personnel de direction à l'extérieur, etc. (Lepage, 1995)

Toujours à l'instar des éléments énumérés dans les différentes définitions, Lepage nous présente quelques composantes de la culture organisationnelle. Afin de s'assurer d'avoir la majorité des éléments, nous nous attarderons aux éléments nommés par Laflamme (1994) dans La vie dans les organisations :

1. Artéfacts
2. Structure de l'entreprise
3. Processus de décision
4. Langage et communications
5. Mythes et histoires

6. Normes
7. Croyances et valeurs de l'entreprise
8. Processus d'embauche/de formation

Ces éléments peuvent tous s'intégrer dans le modèle de base sur la culture organisationnelle, soit celui d'Edgar Schein (voir figure 1). Ce théoricien voit la culture comme un échange entre trois niveaux qui sont les artéfacts, les valeurs et les hypothèses de base. Lors de la revue de littérature, la majorité des auteurs font référence au modèle de Schein comme modèle de base de la culture organisationnelle.

Après avoir analysé le modèle de Schein, les éléments qui composent la culture organisationnelle (selon Laflamme et les autres auteurs dans la revue de littérature) et plusieurs définitions de la culture organisationnelle, nous pouvons nous pencher sur quelques exemples de succès en matière de culture d'entreprise.

1.2 Exemples d'application de la culture organisationnelle dans les entreprises

IBM (un des leaders du monde en technologie de l'information existant depuis 1911) : Chez IBM, on dit que Thomas Watson Sr. avait pris l'habitude, lors de ses allées et venues à travers la firme, de faire instantanément un chèque quand

il voyait quelqu'un ayant réussi quelque chose d'intéressant. (Morgan, 1991)

WENDY'S (restauration rapide) : « Prenez garde dans votre discours de prendre le plus grand soin de ceux à qui vous allez vous adresser. Dans cette salle se trouvent réunies les 1 200 personnes les plus formidables de notre pays. Elles méritent que vous donniez le meilleur de vous-même. » Parole de Dave Thomas, fondateur de Wendy's à l'occasion d'un discours que Tom Peters devait prononcer devant les franchisés de Wendy's. (Peters, T. & Austin, N., 1985)

WAL-MART (magasin à rayons américain existant depuis 1962) : Sam Walton, ou « Monsieur Sam », comme on l'appelle dans la maison, est la force motrice de ce succès, et Walton prend soin de ses employés. En fait, sur ses instances, presque tous ses cadres portent des insignes sur lesquels est inscrit : « Nous prenons soin de notre personnel. » (Peters & Waterman, 1983)

McDonald's (restauration rapide - fondée par l'Américain Ray Kroc) : La « bible » de McDonald's explique tous les procédés en détail. Par exemple : « Les cuisiniers doivent retourner les « hamburgers » délicatement et non brusquement. » Ou encore : « S'ils n'ont pas été vendus dans les dix minutes qui suivent leur cuisson, les « Big Mac » doivent être jetés; pour les frites, comptez sept minutes.

Les caissiers doivent rencontrer le regard de chaque client et lui sourire. » (Peters & Waterman, 1983)

HP (entreprise de technologie Hewlett-Packard établie en 1939 par les ingénieurs Bill Hewlett et Dave Packard:

From the very beginning, it was clear that Hewlett-Packard would develop a people oriented corporate culture as unique as its products. One early sign: Bill Hewlett and Dave Packard insisted that they and everyone else at HP be called by their first names, a tradition that is still honored. (Site Internet de HP, 1998)

La liste de succès pourrait s'allonger, mais nous la poursuivrons dans les prochaines sections qui porteront sur un domaine plus spécifique, soit la culture organisationnelle au niveau des entreprises touristiques et encore plus précisément, le domaine hôtelier. Nous pouvons donc conclure sur l'importance de la culture organisationnelle en disant :

...beaucoup d'entreprises ont commencé à étudier les modèles de culture et de sous-culture qui déterminent l'action quotidienne. Il s'agit là, dans une certaine mesure, d'une évolution positive, puisque c'est reconnaître la nature véritablement humaine des organisations et le besoin de construire ces dernières en fonction des gens plutôt que de la technique. (Morgan, 1989, page 152)

1.3 La culture organisationnelle au sein des entreprises touristiques

L'industrie touristique canadienne prend de l'ampleur et la qualité de service est essentielle à cette industrie prospère. On mise sur des gestionnaires de qualité

et dorénavant, avec le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, sur un personnel qualifié. Partout à travers le monde, l'industrie touristique se ressemble. On veut conquérir le plus de visiteurs possible et on tient à ce qu'ils soient entièrement satisfaits de leur séjour. Les touristes qualifieront la satisfaction de leur voyage par le service offert, par l'agent de bord de la compagnie aérienne choisie, par le douanier à la frontière, par le chauffeur de taxi, par le préposé à la réception de l'hôtel, par le guide ou par le vendeur de souvenirs. Bref, c'est le personnel en tourisme qui va satisfaire le touriste. Malheureusement, avec la montée fulgurante de l'industrie touristique, il y a une lacune au niveau de la formation adéquate des employés. En tourisme, il faut mettre l'accent sur le service offert aux touristes; il faut travailler en fonction des demandes du touriste. Encore une fois, les entreprises touristiques asiatiques, par exemple les hôtels et les lignes aériennes, se sont démarquées par leur service exceptionnel. « Effective customer care is about more than training staff in smiling, pleasant manners and complaint handling. Good customer relations come from a total management culture within a company. » (Mahesh, 1993)

Il est maintenant évident que la culture organisationnelle en tourisme est aussi importante que les finances ou même la planification stratégique de l'entreprise. Mahesh croit que développer cette culture au sein de l'entreprise peut

être perçu comme le point crucial du succès de l'entreprise touristique.

L'industrie touristique a aussi des leaders en matière de culture organisationnelle forte. On n'a qu'à penser à Disney, Marriott Hotels, Holiday Inn, Four Seasons Hotels et Canadian Pacific Hotels.

Prenons l'exemple de Disney. Peters et Waterman nous démontrent que Walt Disney est du vrai « showbusiness ». En effet, une visite à Walt Disney World nous amène à un spectacle féérique. Les employés sont appelés « acteurs » et ils performant sur la scène qu'est le site touristique. La formation des employés est très exigeante. À Disney, il n'y a pas de bureau de ressources humaines. Les personnes intéressées doivent se présenter à la centrale de distribution (studio D) pour être embauchées. Chaque employé doit passer le cours numéro 1 à l'Université Disney et ils doivent connaître l'organisation. Par exemple, dans le cours de formation on peut demander les noms des sept nains dans Blanche Neige. Walt Disney doit s'assurer que les nouveaux employés seront accueillants, courtois, aimables et souriants. L'entreprise Disney est là pour amuser. Cela explique donc la philosophie de l'entreprise : les employés ne sont pas au travail; ils sont des acteurs et jouent les rôles d'hôte et d'hôtesse. Les employés à Disney portent des « costumes » et non des uniformes. Ils sont là pour accueillir « l'assistance » et non

la foule. L'entraînement le plus difficile est la formation des personnes embauchées à titre de personnage. Chaque employé jouant le rôle d'un personnage, doit faire les mêmes gestes et personne ne peut les voir sans son déguisement. (film In Search of Excellence)

Peters et Waterman élaborent davantage sur la culture organisationnelle de Walt Disney dans leur ouvrage intitulé Le prix de l'excellence (1983). Ils disent que les entreprises qui misent sur la communication sont les meilleures et cela débute par l'absence de formalisme. Chez Disney, les communications interpersonnelles et professionnelles entre la direction générale et les employés se ressemblent. Tout le monde est au même niveau. Chaque employé de Disney possède une épinglette indiquant son prénom. Les leaders à Disney mettent l'accent sur les employés, pour obtenir une meilleure satisfaction des clients. Les cadres vont même sur scène, en tant qu'employés, et cherchent des solutions aux problèmes. Les gestionnaires chez Disney s'attendent à ce que les nouveaux employés connaissent l'entreprise (son histoire, ses succès et son style de gestion). Aucun employé ne peut passer à côté de ces exigences. (Peters & Waterman 1983: 179-180)

Selon la littérature sur la culture organisationnelle des entreprises touristiques, Disney donne un très bon aperçu des éléments composant une culture

organisationnelle forte ou à succès. La tentative d'étudier l'aspect humain des entreprises est encore à ses premiers pas; surtout dans le domaine hôtelier. Cette étude s'attarde davantage aux aspects reliés à l'industrie hôtelière.

1.4 La culture organisationnelle au sein des entreprises hôtelières

Au Canada, des leaders comme Four Seasons et Canadian Pacific (maintenant sous la chaîne Fairmont) se sont intéressés au climat organisationnel et quatre éléments sont ressortis de leurs études : une vision partagée entre les employés de la compagnie, des pratiques de gestion et de ressources humaines adéquates axées sur la communication, la capacité de changement et le leadership. « Unfortunately, these large chain organizations and a few small independent firms represent the exception rather than the rule. » (Haywood, M. & Pickworth, J., 1993) Il y a donc un manque au niveau de l'étude sur la culture organisationnelle des entreprises hôtelières au Canada. Les gestionnaires ne voient pas encore son importance pour le succès de l'entreprise.

La chaîne hôtelière Four Seasons, tel que mentionné plus haut, s'est intéressée à la culture organisationnelle. Garnier (1994) dans Comportement humain et organisation cite :

Tous les candidats, quel que soit le poste proposé par les hôtels Four

Seasons, sont passés au crible : même le laveur de vaisselle doit subir quatre entrevues. La direction veut ainsi s'assurer que tout le personnel comprend bien la culture de cette entreprise torontoise. Aucun employé ayant plus de cinq ans de service ne peut être congédié sans l'accord du PDG. Par conséquent, le taux de roulement du personnel des hôtels Four Seasons est deux fois plus faible que dans le reste du secteur hôtelier.

Un des grands hôtels reconnus dans le monde, Opryland Hotel, situé à Nashville, porte aussi une attention particulière à sa culture d'entreprise et croit qu'elle est en partie responsable de son succès. Lors de l'embauche d'un employé, ce dernier a droit à une session d'orientation. La session lui permettrait non seulement de rencontrer ses collègues et de connaître son nouveau lieu de travail, mais également de se familiariser avec la culture de l'entreprise. Les dirigeants d'Opryland croient qu'ils peuvent réussir en se fiant à leurs employés. Pour eux, les sessions d'orientation sur la culture et la formation permettent aux employés de penser de manière positive et d'offrir un service exceptionnel axé sur le travail d'équipe. (Woods, R., 1992)

Au Canada, il y a eu une étude portant sur les ressources humaines dans l'industrie canadienne de l'hébergement (1995) et, en effet, un des enjeux est le développement des ressources humaines par la culture organisationnelle. À la fin du document, on y retrouve une étude de cas à ce sujet : Comment installer une

culture de service.

En résumé, cette étude de cas décrit le processus suivi, par une nouvelle équipe de gestion au Holiday Inn Toronto Yorkdale, pour installer une culture de service chez ses employés. Au début des années 1990, une nouvelle équipe analysait les faiblesses de l'hôtel et soulignait le besoin d'une culture organisationnelle plus puissante.

Afin d'y arriver, les dirigeants commencèrent à recruter de façon plus intensive. Les personnes intéressées devaient passer trois entrevues et les employeurs cherchaient des gens qui pourraient travailler dans le domaine de l'hôtellerie. La personne devait avoir des relations interpersonnelles fortes, le désir de bien servir les clients et de bonnes compétences. Un mois après l'embauche, le directeur des ressources humaines et le directeur du département rencontraient l'employé, afin de savoir s'il avait reçu la formation adéquate et pour s'assurer qu'il avait bien compris le fonctionnement de l'hôtel.

L'équipe de direction a tenu également à organiser des rencontres avec tout le personnel, dans le but de discuter des performances de l'hôtel, de la satisfaction des clients et des tendances de l'industrie. Ils ont aussi affiché à la réception de

l'hôtel leur mission dans laquelle ils s'engageaient à rencontrer les attentes des clients à chacune de leur visite et affirmaient que tout le personnel était en mesure d'assurer leur satisfaction.

Suite à ces changements, la dynamique de groupe au sein des employés s'est vite améliorée et la satisfaction des employés au travail se hissait à 98 %. La philosophie des directeurs étant : Si les employés sont heureux, ils offriront un meilleur service et, par conséquent, une meilleure performance pour l'hôtel.

Ce principe d'instauration d'une nouvelle culture organisationnelle doit être, avant tout, compris et accepté par le personnel et l'équipe de directeurs. On doit ressentir cette confiance mutuelle pour arriver à des résultats notables.

L'étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de l'hébergement (1995) signale également que la culture organisationnelle est aussi importante dans des hôtels plus petits ou n'appartenant pas à une grande chaîne hôtelière. En effet, une autre étude de cas démontre comment une petite auberge en Beauce a su fortifier la culture organisationnelle chez ses employés.

Les propriétaires de l'auberge ont su développer l'esprit d'équipe de 50

employés et, par le fait même, ont suscité un sentiment d'appartenance et de fierté à l'égard de l'auberge. Ils y sont parvenus en passant par une communication plus puissante entre les employés et en organisant régulièrement des rencontres, soit par département ou avec toute l'équipe. Lors de ces rencontres, les employeurs demandent aux employés de noter les forces et les faiblesses de l'auberge. De plus, ils sont invités à remplir un coupon en notant deux changements qu'ils aimeraient voir se réaliser à l'auberge. Le propriétaire examine attentivement toutes ces suggestions et a déjà satisfait 90 % des demandes. Il en résulte une meilleure qualité de service et un niveau de rentabilité plus élevé, grâce à une culture organisationnelle plus puissante.

Ce dernier chapitre nous démontre que certaines entreprises hôtelières, de grosses chaînes ou mêmes des entrepreneurs indépendants ont su miser sur le succès de leur entreprise par l'entremise de leur culture organisationnelle. Que ce soit par du recrutement intensif, des rencontres du personnel sur une base régulière, etc., les entreprises ayant une forte culture organisationnelle semblent offrir un meilleur service, un niveau de rentabilité plus élevé et des employés plus satisfaits de leur milieu de travail. Même si plusieurs compagnies ont analysé l'importance de la culture organisationnelle au sein de leur entreprise, il reste encore de la recherche et du développement à faire à ce niveau.

2.0 La méthodologie

La deuxième partie porte sur la méthodologie de la recherche. Elle consiste en l'objectif de la recherche, la description des composantes de l'objectif de recherche, la description du modèle théorique, la description des éléments de la culture organisationnelle et, finalement, d'une description des deux méthodes d'enquête choisies, soit le recensement des écrits et de l'information fournie par les sujets.

2.1 L'objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche portant sur l'importance de la culture organisationnelle dans l'industrie touristique sera d'évaluer, au sein de deux chaînes hôtelières, la perception de la culture organisationnelle, tant chez les dirigeants que chez les employés par départements (syndiqués et non-syndiqués).

2.1.1 Description des composantes de l'objectif de recherche

a. Chaînes hôtelières (chain operated hospitality unit):

Deux unités ou plus qui opèrent sous le même nom/ bannière et qui suivent les mêmes procédures; par exemple, Holiday Inn, Four Seasons, Delta, Canadian Pacific (maintenant Fairmont), etc.

b. Perception: (selon Schein)

Avoir un aperçu de quelqu'un, quelque chose. Parvenir à comprendre par les sens, par l'esprit.

c. Culture organisationnelle:(définition basée sur la revue de littérature)

En se basant sur l'histoire de l'entreprise hôtelière, les gestionnaires transmettent aux employés la manière de penser et d'agir au sein de l'entreprise en établissant une mission claire et en assurant une formation adéquate et continue, de bonnes communications internes, de la place pour l'innovation/ créativité, la chance aux employés de participer aux prises de décisions et en les récompensant afin qu'ils offrent, en équipe, une qualité de service exceptionnelle à tous les types de touristes et qu'ils soient fiers de leur lieu de travail.

d. Dirigeants : (dans Hospitality & Tourism: An Introduction to the Industry)

On entend par dirigeants, ceux qui dirigent l'hôtel ou un département tel que la réception, l'entretien ménager, la restauration, les banquets, etc. La gestion se définit : « ...as including the functions of planning, organizing, controlling and leading ».

e. Employés: (dans Hospitality & Tourism: An Introduction to the Industry)
(2 types d'employés en hôtellerie)

- Les employés qui n'ont pas, ou peu, de contact direct avec les clients.
- Les employés qui sont en contact avec les clients sur une base régulière.

2.2 Le modèle théorique

Levels of Culture and their Interaction	
Artifacts and Creations Technology Art Visible and audible behavior patterns	Visible but often not decipherable
↑ ↓	↑
Values Testable in the physical environment Testable only by social consensus	Greater level of awareness
↑ ↓	↑
Basic Assumptions Relationship to environment Nature of reality Nature of human nature Nature of human activity Nature of human relationships	Taken for granted Invisible Preconscious
Source: Adapted from Schein, 1980, p.4	

Figure 1. Le modèle théorique de base de l'analyse de la culture organisationnelle.

2.2.1 Description du modèle théorique

Schein (1980) décrit la culture comme étant :

«A pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid, and to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.»

Le modèle théorique de Schein démontre qu'il y a trois niveaux d'analyse de la culture qui peuvent être visibles ou invisibles. On y retrouve la culture visible (artéfacts, créations) qui est la plus générale des trois, les valeurs et les hypothèses de base. Selon la figure 1, le modèle de Schein, comme base de grille d'analyse et du questionnaire, peut facilement être adapté à la culture organisationnelle en milieu hôtelier. Chacun de ces niveaux a ses propres caractéristiques et peut se mesurer de façon différente. Voyons en quoi ils se différencient.

La culture visible, soit le premier niveau, est la façon d'agir au sein de l'entreprise. Les auteurs du livre Comportement humain et organisation (1994) la définissent comme :

«...les méthodes que le groupe a mises au point et qu'il enseigne aux nouveaux venus. La culture visible découle souvent des récits, des cérémonies et des rituels propres à l'entreprise; soit autant d'éléments composant l'historique du succès d'un groupe de travail.»

La culture organisationnelle chez la compagnie Honda vient démontrer ce niveau d'analyse de la culture, en obligeant leurs employés cadres et non-cadres à porter l'uniforme blanc. La réunion quotidienne de chaque service, d'une durée de dix minutes, au cours de laquelle les associés ne peuvent pas critiquer leurs collègues ou leur superviseur, en est un deuxième exemple.

Les valeurs communes constituent le deuxième niveau d'analyse de la culture organisationnelle. En d'autres mots, elles favorisent le rapprochement des employés et constituent un mécanisme de motivation très efficace pour les personnes qui partagent une même culture. Ici, nous faisons référence au groupe comme à un tout. Même si les membres du groupe ne partagent pas les valeurs, ils en sont conscients.

Chez Hewlett-Packard, nous percevons ce niveau grâce à la participation à la qualité des produits. Chaque membre de l'organisation est encouragé à penser « qualité »; un terme ne passant pas inaperçu dans cette entreprise de haute-technologie.

Finalement, on retrouve dans le schéma de Schein (1980), les hypothèses de base. Suite à leur participation en groupe, les membres réalisent qu'ils ont des vérités admises et les partagent. Ce troisième niveau est beaucoup plus difficile à percevoir, mais définit des éléments de la culture organisationnelle plus spécifiques et parfois difficiles à percevoir par les non-membres de l'organisation.

Les employés de l'ancienne compagnie Eaton ont su, au fil des ans, conserver la philosophie du fondateur : « Satisfaction ou argent remis ». Cette pensée est ancrée dans la tête des employés et ce, malgré les idées nouvelles en marketing et la compétition sérieuse entre les chaînes de grands magasins.

2.2.2 Description des éléments de la culture organisationnelle

Afin de mieux cerner les éléments de la culture organisationnelle, la chercheuse s'est limitée à sept éléments de la culture organisationnelle (pas 2), tel que présenté par Laflamme 1994, La vie dans les organisations :

1. Artéfacts
2. Structure de l'entreprise
3. Processus de décision
4. Langage et communications
5. Mythes et histoires
6. Normes
7. Croyances et valeurs de l'entreprise
8. Processus d'embauche/formation

1. **Artéfacts** : (selon Schein)

Structure et processus organisationnels visible mais difficiles à déchiffrer.

2. **Structure de l'entreprise** : (selon la revue de littérature)

Organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence et en est la caractéristique permanente. Ici, nous sous-entendons plus particulièrement l'organigramme de l'entreprise.

3. **Processus de décision** : (selon la revue de littérature)

Étapes par lesquelles les gestionnaires passent afin d'arriver à une décision. Dans cette étude, il sera question de voir si les employés participent à ce processus de décision.

4. **Langage et communications** : (selon la revue de littérature)

Action, fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui. Action de communiquer, de transmettre quelque chose à quelqu'un; son résultat.

En relation avec un hôtel, nous pouvons identifier les éléments suivants :

- moyens de communication (notes de service, journal interne, réunions, etc.)
- langage utilisé entre les membres de l'entreprise (vouvoiement, appellation)

5. **Mythes et histoires** : (selon la revue de littérature)

- Représentations symboliques influençant la vie sociale.
- Relation d'événements, réels ou fictifs; récit.

6. **Normes** : (selon Schein)

Les standards et valeurs qui se développent au sein d'un groupe de travail.

7. Croyances et valeurs de l'entreprise : (selon la revue de littérature)

- Fait de croire à la vérité ou à l'existence de quelque chose.
- Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, selon des critères personnels ou sociaux, et sert de référence, de principe moral.

9. Processus d'embauche et formation : (selon la revue de littérature)

- Étapes par lesquelles les dirigeants font la sélection de leurs futurs employés (annonces, entrevues, etc.).
- Action de former quelqu'un intellectuellement ou moralement; instruction, éducation.
- (Ces éléments, processus d'embauche et formation, ont été rajoutés à la liste de Laflamme, car la chercheuse croit que ce sont des composantes importantes de la culture organisationnelle. Plusieurs entreprises touristiques, connues à l'échelle internationale, implantent leur culture organisationnelle au moment de la formation des nouveaux employés, par exemple Walt Disney ou Opryland Hotel, Nashville.)

2.3 La méthodologie

La méthodologie utilisée dans cette étude pour la collecte des données sera en premier lieu, l'utilisation des documents et en deuxième lieu, l'information fournie par les sujets par le biais d'un questionnaire d'enquête.

Tel que mentionné précédemment, l'objectif de la recherche est d'étudier la perception de la culture organisationnelle, tant chez les dirigeants que chez les employés et ce, au sein de deux chaînes hôtelières. Seule l'utilisation de ces deux méthodes permettra à l'information recueillie d'être considérée comme valable.

2.3.1. Recensement des écrits

Il existe plusieurs méthodes pour la collecte de données; chacune ayant ses avantages et ses désavantages relativement au type de recherche effectuée. Comme cette étude porte sur la culture organisationnelle et que nous voulons une base d'information concernant l'entreprise, la première méthode utilisée sera l'observation documentaire ou l'utilisation de documents.

En quoi consiste cette méthode? Tel que décrit par Gordon Mace dans Guide d'élaboration d'un projet de recherche :

«Selon cette technique, le chercheur consulte des documents desquels il extrait une information factuelle (statistiques ou faits bruts de comportement verbal, telle une déclaration ministérielle, ou non verbal, tels un vote, une visite, etc.) ou des opinions ou conclusions scientifiques qui lui serviront à appuyer son argumentation.»

Parmi les documents pouvant être consultés par la chercheuse, nous retrouvons les publications officielles publiées par les organismes publics ou privés et des articles de revues spécialisées ou de quotidiens. Toujours selon Mace (1988), même si ces documents sont importants, ils ne devraient servir qu'à titre d'information d'appoint et il serait préférable de se servir d'une méthode supplémentaire.

Dans Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer, les auteurs ajoutent que l'on entend par document, toute source d'information existante et disponible pour la chercheuse. Ils énumèrent quatre catégories : les documents officiels (organigrammes, plans de travail, répartitions des tâches) pouvant être utiles pour des études organisationnelles, les documents personnels, la presse et les documents utilitaires.

Pour cette étude, la chercheuse s'est chargée de se procurer des documents officiels de deux chaînes hôtelières. Un des documents traite de l'histoire, des politiques d'embauche, de la qualité, et l'autre donne un aperçu historique présentant également plusieurs éléments de la culture organisationnelle.

Compte tenu de la forme et du contenu des documents, cette méthode de cueillette de données apportera une base d'information sur laquelle la chercheuse pourra, par la suite, s'appuyer grâce aux deux hôtels choisis. Cette observation documentaire servira également à construire le questionnaire sur la perception de la culture organisationnelle.

2.3.2. L'information fournie par les sujets

Le deuxième instrument de recherche est le questionnaire d'enquête. L'information fournie par écrit (questionnaire) permet un meilleur contrôle de la confidentialité des données. Afin de fournir l'information par écrit, les sujets remplissent un questionnaire à questions ouvertes ou fermées. (Contandriopoulos et al., 1990) Pour cette étude, les sujets ont rempli un questionnaire à questions fermées. Cela leur permettait de choisir parmi les options proposées.

Le questionnaire a été conçu d'après la revue de littérature sur la culture organisationnelle et concernait les deux chaînes hôtelières choisies. Un questionnaire différent a été construit pour chaque hôtel. D'après la revue de littérature, la chercheuse a choisi de construire deux questionnaires parce que les deux hôtels avaient des éléments de culture organisationnelle parfois différents. Les éléments des questions des deux questionnaires se retrouvent dans les différentes catégories du modèle théorique choisi. Les questionnaires contiennent donc de 20 à 23 questions. Ils reflètent les éléments importants composant une culture organisationnelle forte et qui se retrouvent au sein de chaque hôtel. (Voir questionnaires en annexe.)

Les participants devaient répondre, sur une base volontaire, à des questions touchant l'importance qu'ils accordaient à chaque élément de la culture organisationnelle. La direction des deux hôtels avait attaché les questionnaires aux chèques de paie et une boîte de retour se trouvait dans la salle des employés. Les répondants devaient s'identifier selon leur statut de syndiqué ou de non-syndiqué. Ils devaient également indiquer le département pour lequel ils travaillaient au moment de l'étude. Toute l'information recueillie demeurait confidentielle.

3.0 Les résultats

Ce chapitre porte sur les résultats de l'enquête auprès d'une centaine d'employés des chaînes hôtelières A & B. La chercheuse présente les résultats de l'analyse documentaire et du questionnaire d'enquête pour chaque hôtel. L'interprétation des résultats suivra dans la quatrième partie.

3.1 L'échantillon

Les questionnaires ont été conçus pour différencier les répondants par hôtel, par statut syndiqué/non-syndiqué et, finalement, par le département pour lequel ils travaillent. Il est important de préciser que pour le but de cette étude de cas, la chercheuse a choisi deux hôtels de taille comparable et de chaîne différente. Les deux chaînes choisies ont une histoire intéressante et permettent une meilleure analyse de la culture organisationnelle.

Tableau 1
Répartition des répondants
Selon leur statut pour chaque hôtel

Hôtel	Syndiqué		Non-syndiqué		Total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
A	67	71.3	27	28.7	94	100
B	17	68	6	24	23	100

Le Tableau 1 indique que la majorité des répondants pour l'hôtel A, au moment de l'étude, étaient des employés syndiqués (71,3 %). Pour l'hôtel B, nous retrouvons un pourcentage comparable, avec 68 % des répondants syndiqués. Un total de 94 employés ont répondu au questionnaire pour l'hôtel A et 23 employés ont rempli le questionnaire pour l'hôtel B.

N.B. Deux répondants de l'hôtel B n'ont pas identifié leur statut syndiqué/non-syndiqué.

Tableau 2
Répartition des répondants
Selon le département de l'hôtel A

	Restauration	Gouvernante	Réception	Services techniques	Comptabilité	Ventes	Ress. humaines	Direction générale	
Nombre	47	9	19	6	2	8	2	1	94
%	50	9,6	20,2	6,4	2,1	8,5	2,1	1,1	100

Le Tableau 2 nous démontre que la majorité des répondants sont du département de la restauration (50 %) et de la réception (20,2 %). Pour le but de l'étude, ces chiffres sont intéressants car ces employés sont, en général, les premiers à être en contact avec les touristes.

Tableau 3
Répartition des répondants
Selon le département de l'hôtel B

	Entretien ménager	Entretien technique	Cuisine	Bar	Réception	Piscine	Administration	Autre	
Nombre	7	1	1	8	1	2	2	3	25
%	28	4	4	32	4	8	8	12	100

Pour l'hôtel B, la majorité des répondants sont des employés de l'entretien ménager et de la réception, représentant 28 % et 32 %, respectivement. Comme c'est le cas pour l'hôtel A, il est intéressant de noter que ces départements sont également en contact direct avec les touristes.

3.2. La culture organisationnelle spécifique à chaque chaîne hôtelière

3.2.1. Analyse des résultats de l'hôtel A

3.2.1.1. L'analyse documentaire

Selon les données du site Internet de l'hôtel A, le succès de cette chaîne hôtelière commence par ses associés, c'est-à-dire ses employés. La philosophie d'entreprise veut que des employés hautement satisfaits de leur travail offrent un

meilleur service à la clientèle. Les dirigeants croient que si leurs employés offrent un bon service et « gâtent » les visiteurs, ces visiteurs reviendront et favoriseront ainsi l'augmentation des revenus. Le chiffre d'affaires ne constitue pas ici le seul critère; l'expansion de l'entreprise et le plan de carrière des associés occupent également une place importante.

La culture d'entreprise au sein de cette chaîne hôtelière supporte et encourage le développement personnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. On parle alors de formation, avancement, mobilité de carrière, rapport entre le travail et la vie personnelle, pour n'en nommer que quelques-uns des nombreux programmes mis à la disposition des associés. Ceux à la tête de la chaîne hôtelière de l'hôtel A reconnaissent constamment la contribution des individus au sein de l'entreprise et encouragent fortement le travail d'équipe, une de leurs forces. Les promotions à l'intérieur de l'entreprise sont aussi fortement prises en considération.

L'accès à des bénéfices est un autre point fort de cette chaîne. En plus de travailler dans un environnement stimulant, les employés ont droit à des avantages sociaux et à des compensations intéressantes : assurances médicale et dentaire, soins de la vue, programme de pension et de retraite, plan d'achat d'actions,

équilibre entre le travail et la vie personnelle, rabais sur les chambres et la nourriture, remboursement de frais de scolarité, vacances, programme de prix d'excellence pour le service offert, etc.

Cette chaîne hôtelière met beaucoup d'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle; même les autres chaînes adoptent leurs programmes. La chaîne de l'hôtel A a également été nommée une des 100 meilleures entreprises pour les mères au travail par la revue Working Mother et ce, pour les sept dernières années.

L'implication dans la communauté est aussi une composante importante de la culture organisationnelle. Les associés sont très impliqués dans leur communauté tant par leurs dons, leur bénévolat et même leurs contributions financières aux projets communautaires.

Bref, la chaîne hôtelière reconnaît grandement le travail acharné de ses associés en leur fournissant d'excellents programmes pour leur bien-être et celui de leur famille. Elle encourage également le développement de carrière et assure un juste équilibre entre le travail et la vie personnelle des associés. Le fondement de la culture d'entreprise repose sur un environnement centré sur les associés. (Site Internet de l'hôtel A, janvier 2001)

3.2.1.2. Le questionnaire d'enquête

Tableau 4

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Le succès commence avec les employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	50	74,6	24	88,9
Important	9	13,4	3	11,1
Peu important	5	7,5		
Pas du tout	1	1,5		
Non-répondants	2	3		
Total	67	100	27	100

Le tableau ci-dessus nous indique que 74,6 % des employés trouvent que l'énoncé : « Le succès commence avec les employés » est très important. Les non-syndiqués croient que cet énoncé est très important (88,9 %).

Tableau 5

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Le succès commence avec les employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	37	78,7	8	88,9	14	74	5	16,7	1	50	7	87,5	2	100		
Important	5	10,6	1	11,1	3	16	1	83,3	1	50	1	12,5				
Peu important	3	6,4			1	5,3									1	100
Pas du tout	1	2,1														
Non-répondants	1	2,1			1	5,3										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Pour la majorité des répondants de chaque département, sauf dans le cas des services techniques, il est très important que le succès commence avec les employés. Ce tableau nous indique que la majorité des répondants trouve que cet énoncé est très important par contre, la direction générale n'est pas de cet avis.

Tableau 6

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
 « L'hôtel A est reconnu comme le meilleur hôtel pour lequel on peut travailler »
 Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-Syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	28	41,8	15	55,6
Important	29	43,3	10	37,0
Peu important	5	7,5	2	7,4
Pas du tout	3	4,5		
Non-répondants	2	3,0		
Total	67	100	27	100

Plus de 80 % des répondants syndiqués (57/67 répondants) pensent qu'il est important que l'hôtel A soit reconnu comme étant le meilleur hôtel pour lequel on puisse travailler. Chez les non-syndiqués, plus de 92 % pensent la même chose.

Tableau 7

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A est reconnu comme étant le meilleur hôtel
pour lequel on puisse travailler »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	21	44,9	6	66,7	8	42,1	2	33,3	1	50	3	37,5	2	100		
Important	18	38,3	3	33,3	10	52,6	3	50			5	62,5				
Peu important	4	8,5					1	16,7	1	50					1	100
Pas du tout	3	6,4														
Non- répondants	1	2,1			1	5,3										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Les départements de la gouvernante, de la comptabilité et des ressources humaines voient cet aspect comme étant très important (66,7 %, 50 %, 100 %). Pour la direction générale, cet aspect a peu d'importance.

Tableau 8

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Mon chef de service me donne de la rétroaction
sur ma performance au travail »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	28	41,8	16	59,3
Important	20	29,9	7	25,9
Peu important	9	13,4		
Pas du tout	9	13,4	4	14,8
Non-répondants	1	1,5		
Total	67	100	27	100

Tant les syndiqués (41,8 %) que les non-syndiqués (59,3 %) ont qualifié de très important le fait que leur chef de service leur donne de la rétroaction sur leur performance au travail.

Tableau 9

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A est reconnu comme étant le meilleur hôtel
pour lequel on puisse travailler »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	20	42,6	4	44,4	8	42,1	3	50,3			7	87,5	1	50	1	100
Important	15	31,9	3	33,3	5	26,3	2	33,3			1	12,5	1	50		
Peu important	6	12,8			3	15,8										
Pas du tout	6	12,8	2	22,2	2	10,5			2	100						
Non- répondants					1	5,3										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

La majorité des répondants (44/94) de chaque département sauf les employés de la comptabilité croient que l'hôtel A est reconnu comme étant le meilleur hôtel pour lequel on puisse travailler.

Tableau 10

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois accueillir chaque client avec le sourire »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	43	64,2	24	88,9
Important	20	29,9	3	11,1
Peu important	1	1,5		
Pas du tout	2	3,0		
Non-répondants	1	1,5		
Total	67	100	27	100

Plus de 64 % des répondants syndiqués et 88,9 % des non-syndiqués ont cru qu'il était très important d'accueillir chaque client avec le sourire.

Tableau 11

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois accueillir chaque client avec le sourire »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	34	72,3	6	66,7	13	68,4	5	83,3	1	50	7	87,5	1	50		
Important	11	23,4	3	33,3	5	26,3	1	16,7	1	50	1	12,5	1	50		
Peu important	1	2,1														
Pas du tout	1	2,1													1	100
Non-répondants					1	5,3										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Au moins 67 répondants ont qualifié de très important l'accueil du client avec un sourire. Encore une fois, le répondant provenant de la direction générale a qualifié cet énoncé de pas du tout important.

Tableau 12

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois m'adresser au client sur un ton chaleureux et courtois »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	51	76,1	26	96,3
Important	13	19,4	1	3,7
Peu important	2	3		
Pas du tout	1	1,5		
Non-répondants				
Total	67	100	27	100

Sur l'ensemble des répondants, 77/94 ont qualifié de très important le fait de s'adresser au client sur un ton chaleureux et courtois.

Tableau 13

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois m'adresser au client sur un ton chaleureux et courtois »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	39	83	7	78	15	79	5	83	2	100	7	88	2	100		
Important	6	13	2	22	4	21	1	17			1	13				
Peu important	2	4,3														
Pas du tout															1	100
Non-répondants																
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Seulement 16 des 94 répondants de tous les départements n'ont pas qualifié de très important le fait de s'adresser au client sur un ton chaleureux et courtois.

Tableau 14

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois démontrer un intérêt réel pour le client,
en lui accordant toute mon attention »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	46	68,7	25	92,6
Important	19	28,4	2	7,4
Peu important	1	1,5		
Pas du tout	1	1,5		
Non-répondants				
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués 68,7 % des répondants ont qualifié de très important le fait de démontrer un intérêt réel pour le client, en lui accordant toute son attention.

Chez les non-syndiqués, 92,6 % sont du même avis.

Tableau 15

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois démontrer un intérêt réel pour le client,
en lui accordant toute mon attention »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	34	72,3	7	77,8	15	78,9	5	83,3	2	100	6	75	2	100		
Important	12	25,5	2	22,2	4	21,1	1	16,7			2	25				
Peu important															1	100
Pas du tout	1	2,1														
Non-répondants																
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Tous les répondants de la comptabilité et des ressources humaines (100 %) ont qualifié de très important cet énoncé. De son côté, la direction générale le trouve peu important.

Tableau 16

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
 « Je dois anticiper les besoins du client
 avant même qu'il ne demande quelque chose »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	41	61,2	23	85,2
Important	22	32,8	4	14,8
Peu important	3	4,5		
Pas du tout	1	1,5		
Non-répondants				
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués 61,2 % ont répondu qu'il était très important d'anticiper les besoins du client avant même qu'il ne lui demande quelque chose. Chez les non-syndiqués, plus de 85 % ont aussi répondu « très important ».

Tableau 17

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois anticiper les besoins du client
avant même qu'il ne demande quelque chose »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	33	70,2	6	66,7	11	57,9	4	66,7	1	50	7	87,5	2	100		
Important	12	25,5	3	33,3	7	36,8	2	33,3	1	50	1	12,5				
Peu important	1	2,1			1	5,3									1	100
Pas du tout	1	2,1														
Non-répondants																
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Le département des ventes a répondu à 87 % qu'il était très important d'anticiper les besoins du client avant même qu'il n'en fasse la demande. La direction générale traite cet énoncé de peu important.

Tableau 18

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois bien connaître le travail que j'ai à faire »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	57	85,1	27	100
Important	8	11,9		
Peu important				
Pas du tout	2	3,0		
Non-répondants				
Total	67	100	27	100

La majorité des répondants, tant les syndiqués (85,1 %) que les non-syndiqués, ont qualifié de très important le fait de bien connaître le travail qu'ils ont à faire.

Tableau 19

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois bien connaître le travail que j'ai à faire »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	43	91,5	9	100	15	78,9	5	83,3	2	100	8	100	2	100		
Important	3	6,4			4	21,1	1	16,7								
Peu important																
Pas du tout	1	2,1													1	100
Non-répondants																
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

84/94 des répondants de tous les départements ont qualifié de très important cet énoncé. Seulement un employé de la restauration et le répondant de la direction générale ont répondu pas du tout important à cette question.

Tableau 20

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois apprendre à faire miens les problèmes du client et les résoudre »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	34	50,7	21	77,8
Important	26	38,8	6	22,2
Peu important	4	6		
Pas du tout	2	3		
Non-répondants	1	1,5		
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués, 50,7 % ont répondu : très important; et 38,8 % croient qu'il est important d'apprendre à faire siens les problèmes du client et de les résoudre. Chez les non-syndiqués, 77,8 % ont répondu : très important.

Tableau 21

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Je dois apprendre à faire miens les problèmes du client et les résoudre »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	29	62	6	67	11	58	1	17	1	50	6	75	1	50		
Important	14	30	3	33	7	37	4	67	1	50	2	25	1	50		
Peu important	2	4,3			1	5	1	17								
Pas du tout	2	4,3														
Non-répondants															1	100
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

L'opinion des répondants est partagée entre « très important » et « important » d'apprendre à faire siens les problèmes du client et de les résoudre.

Tableau 22

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A supporte et encourage le développement personnel
de ses employés, tant au travail qu'à l'extérieur »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	10	14,9	12	44,4
Important	35	52,2	13	48,1
Peu important	13	19,4	2	7,4
Pas du tout	8	11,9		
Non-répondants	1	1,5		
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués 52,2 % ont qualifié d'important le fait que l'hôtel A supporte et encourage le développement personnel de ses employés, tant au travail qu'à l'extérieur.

Tableau 23

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A supporte et encourage le développement personnel
de ses employés, tant au travail qu'à l'extérieur »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	9	19,1	3	33,3	5	26,3					4	50	1	50		
Important	24	51,1	3	33,3	10	52,6	4	66,7	2	100	4	50	1	50		
Peu important	8	17	2	22,2	2	10,5	2	33,3							1	100
Pas du tout	5	10,6	1	11,1	2	10,5										
Non- répondants	1	2,1													1	100
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Dans la restauration, 51,1 % des répondants ont jugé important que l'hôtel A supporte et encourage le développement personnel de ses employés, tant au travail qu'à l'extérieur. Les employés de la réception (52,6 %) et des services techniques (66,7 %) sont du même avis.

Tableau 24

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A encourage le développement de carrière des employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	20	29,9	13	48,1
Important	20	29,9	12	44,4
Peu important	13	19,4	2	7,4
Pas du tout	10	14,9		
Non-répondants	4	6,0		
Total	67	100	27	100

Les répondants syndiqués et non-syndiqués ont qualifié d'important (29,9 % et 44,4 %) et de très important (29,9 % et 48,1 %) que l'hôtel A encourage le développement de carrière des employés.

Tableau 25

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A encourage le développement de carrière des employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	14	29,8	4	44,4	9	47,4					4	50	2	100		
Important	16	34,0	1	11,1	6	31,6	2	33,3	2	100	4	50			1	100
Peu important	10	21,3	2	22,2	1	5,3	2	33,3								
Pas du tout	4	8,5	1	11,1	3	15,8	2	33,3								
Non-répondants	3	6,4	1	11,1												
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

La direction générale a qualifié d'important le développement de carrière à l'hôtel A. Dans les autres départements, 31 des 94 employés étaient du même avis.

Tableau 26

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A récompense justement ses employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	22	32,8	13	48,1
Important	22	32,8	13	48,1
Peu important	13	19,4	1	3,7
Pas du tout	8	11,9		
Non-répondants	2	3		
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués, 32,8 % ont qualifié de très important que l'hôtel A récompense justement ses employés. 48,1 % pensent la même chose du côté des non-syndiqués.

Tableau 27

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A récompense justement ses employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	12	25,5	5	55,6	9	47,4	1	16,7	1	50	5	62,5	2	100		
Important	22	46,8	1	11,1	7	36,8	2	33,3			3	37,5				
Peu important	7	14,9	2	22,2	3	15,8	1	16,7	1	50						
Pas du tout	4	8,5	1	11,1			2	33,3							1	100
Non-répondants	2	4,3														
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Ce sont les employés du département de la gouvernante et du département des ventes (55,6 % et 62,5 %) qui croient le plus qu'il est très important que l'hôtel A récompense justement ses employés.

Tableau 28

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A encourage l'esprit d'équipe »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	19	28,4	15	55,6
Important	27	40,3	10	37
Peu important	11	16,4	2	7,4
Pas du tout	9	13,4		
Non-répondants	1	1,5		
Total	67	100	27	100

Le tableau ci-dessus nous indique que plus de 40 % des employés syndiqués ont qualifié d'important le fait que l'hôtel A encourage l'esprit d'équipe. Chez les non-syndiqués, la majorité des employés (55,6 %) l'a qualifié de très important.

Tableau 29

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A encourage l'esprit d'équipe »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	17	36,2	4	44,4	6	31,6			1	50	5	62,5	1	50		
Important	18	38,3	3	33,3	8	42,1	3	50			3	37,5	1	50		
Peu important	6	12,8			4	21,1	2	33,3	1	50					1	100
Pas du tout	5	10,6	2	22,2	1	5,3	1	16,7								
Non-répondants	1	2,1														
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Le tableau ci-dessus nous démontre que les employés des ventes croient cet aspect très important (62,5 %). La direction générale qualifie de peu important que l'hôtel A encourage l'esprit d'équipe.

Tableau 30

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A informe bien son personnel »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	20	29,9	12	44,4
Important	28	41,8	12	44,4
Peu important	9	13,4	3	11,1
Pas du tout	9	13,4		
Non-répondants	1	1,5		
Total	67	100	27	100

Seulement 13,4 % des employés syndiqués ont qualifié de pas du tout important que l'hôtel A informe bien son personnel. Chez les non-syndiqués, 44,4 % des répondants croient qu'il est très important que l'hôtel A informe bien son personnel.

Tableau 31

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A informe bien son personnel »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	15	31,9	5	55,6	7	36,8					4	50	1	50		
Important	20	42,6	2	22,2	9	47,4	4	66,7	1	50	3	37,5	1	50		
Peu important	5	10,6	1	11,1	2	10,5	1	16,7	1	50	1	12,5			1	100
Pas du tout	6	12,8	1	11,1	1	5,3	1	16,7								
Non-répondants	1	2,1														
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Ce sont les employés du département de la gouvernante qui ont répondu davantage que cet aspect était très important. Les employés de la restauration (12,8 %) et des services techniques (16,7 %) ont trouvé que ceci n'était pas du tout important.

Tableau 32

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« À l'hôtel A, les avantages sociaux sont compétitifs »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	29	43,3	15	55,6
Important	27	40,3	11	40,7
Peu important	6	9	1	3,7
Pas du tout	3	4,5		
Non-répondants	2	3		
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués, 43,3 % et 55,6 % chez les non-syndiqués ont qualifié de très important que l'hôtel A offre des avantages sociaux compétitifs. Aussi, 4,5 % des employés syndiqués ont répondu que ce n'était pas du tout important.

Tableau 33

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« À l'hôtel A, les avantages sociaux sont compétitifs »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	21	44,7	4	44,4	11	57,9			1	50	5	62,5	2	100		
Important	22	46,8	4	44,4	5	26,3	3	50	1	50	3	37,5				
Peu important	2	4,3			1	5,3	3	50							1	100
Pas du tout	1	2,1	1	11,1	1	5,3										
Non-répondants	1	2,1			1	5,3										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Les départements de la réception (57,9 %) et des ventes (62,5 %) ont cru très important qu'à l'hôtel A, les avantages sociaux soient compétitifs. Au niveau de la restauration, 46,8 % des répondants ont placé ce point en deuxième ordre d'importance.

Tableau 34

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A offre une variété d'activités pour ses employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	15	22,4	7	25,9
Important	22	32,8	11	40,7
Peu important	17	25,4	8	29,6
Pas du tout	12	17,9	1	3,7
Non-répondants	1	1,5		
Total	67	100	27	100

Au total, 22 des 67 répondants syndiqués (32,8 %) ont cru important que l'hôtel A offre une variété d'activités pour ses employés. Chez les non-syndiqués, 40,7 % ont cru la même chose.

Tableau 35

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A offre une variété d'activités pour ses employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	10	21,3	4	44,4	5	26,3					2	25	1	50		
Important	19	40,4	1	11,1	7	36,8	2	33,3	1	50	2	25	1	50		
Peu important	9	19,1	4	44,4	5	26,3	3	50	1	50	3	37,5				
Pas du tout	8	17			2	10,5	1	16,7			1	12,5			1	100
Non-répondants	1	2,1														
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

En addition à la direction générale, des employés de la restauration (17 %), de la réception (10,5 %), des services techniques (16,7 %) et des ventes (12,5 %) ont qualifié de pas du tout important le fait que l'hôtel A offre une variété d'activités pour ses employés.

Tableau 36

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Le personnel de l'hôtel A s'implique au niveau de la communauté »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	11	16,4	9	33,3
Important	24	35,8	9	33,3
Peu important	16	23,9	8	29,6
Pas du tout	14	20,9	1	3,7
Non-répondants	2	3		
Total	67	100	27	100

Ce tableau démontre une variété de réponses, tant chez les syndiqués que chez les non-syndiqués. Au moins 20 % des employés syndiqués ont répondu que ce n'était pas important du tout.

Tableau 37

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Le personnel de l'hôtel A s'implique au niveau de la communauté »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	8	17	4	44,4	4	21,1			1	50	2	25	1	50		
Important	18	38,3	2	22,2	6	31,6	1	16,7			4	50	1	50	1	100
Peu important	13	27,7	2	22,2	4	21,1	3	50	1	50	1	12,5				
Pas du tout	7	14,9	1	11,1	4	21,1	2	33,3			1	12,5				
Non-répondants	1	2,1			1	5,3										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Le tableau ci-dessus démontre également une diversité au niveau des réponses. La direction générale croit cet aspect est plus important que d'autres aspects du questionnaire. Près de la moitié (44,4 %) du département de la gouvernante qualifie de très importante l'implication communautaire des employés.

Tableau 38

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel est une compagnie innovatrice »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	17	25,4	13	48,1
Important	25	37,3	8	29,6
Peu important	16	23,9	6	22,2
Pas du tout	5	7,5		
Non-répondants	4	6		
Total	67	100	27	100

Chez les non-syndiqués, presque la majorité (48,1 %) a qualifié de très important le fait que l'hôtel A soit une compagnie innovatrice. Chez les syndiqués, l'opinion varie. 25,4 % : très important; 37,3 % : important; et 23,9 % : peu important.

Tableau 39

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel est une compagnie innovatrice »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	18	38,3	3	33,3	4	21,1			1	50	3	37,5	1	50		
Important	16	34	3	33,3	7	36,8	3	50			3	37,5	1	50		
Peu important	8	17	1	11,1	6	31,6	3	50	1	50	2	25			1	100
Pas du tout	3	6,4	1	11,1	1	5,3										
Non-répondants	2	4,3	1	11,1	1	5,3										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Ce sont les employés de la restauration (38,3 %), de la comptabilité (50 %), des ventes (37,5 %) et des ressources humaines qui ont cru davantage qu'il était très important que l'hôtel A soit une compagnie innovatrice.

Tableau 40

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A cherche toujours à faire mieux que ses concurrents »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	28	41,8	18	66,7
Important	28	41,8	8	29,6
Peu important	7	10,4	1	3,7
Pas du tout	2	3		
Non-répondants	2	3		
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués, 41,8 % croient qu'il est très important que l'hôtel cherche toujours à faire mieux que ses concurrents. Pour les non-syndiqués, ce chiffre s'élève à 66,7 %.

Tableau 41

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel A cherche toujours à faire mieux que ses concurrents »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	20	42,6	6	66,7	9	47,4	2	33,3	2	100	6	75	1	50		
Important	20	42,6	2	22,2	8	42,1	3	50			2	25	1	50		
Peu important	3	6,4	1	11,1	2	10,5	1	16,7							1	100
Pas du tout	2	4,3														
Non-répondants	2	4,3														
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Chez les employés de la gouvernante, de la réception, de la comptabilité, des ventes et des ressources humaines, la plupart croit qu'il est très important que leur employeur cherche toujours à faire mieux que ses concurrents.

Tableau 42

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« La direction invite les employés à participer aux décisions »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	15	22,4	8	29,6
Important	18	26,9	13	48,1
Peu important	16	23,9	3	11,1
Pas du tout	14	20,9	3	11,1
Non-répondants	4	6		
Total	67	100	27	100

Chez les syndiqués, les réponses varient de très important à pas du tout important (22,4 % et 20,9 %). Chez les non-syndiqués, le fait que la direction invite les employés à participer aux décisions est important pour 48,1 % des répondants.

Tableau 43

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« La direction invite les employés à participer aux décisions »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Restauration		Gouvernante		Réception		Services techniques		Comptabilité		Ventes		Ress. humaines		Direction générale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	12	25,5	3	33,3	4	21,1					2	25	2	100		
Important	12	25,5	3	33,3	8	42,1	1	16,7	1	50	6	75				
Peu important	12	25,5	1	11,1	3	15,8	2	33,3							1	100
Pas du tout	9	19,1	2	22,2	2	10,5	3	50	1	50						
Non-répondants	2	4,3			2	10,5										
Total	47	100	9	100	19	100	6	100	2	100	8	100	2	100	1	100

Le tableau ci-dessus est similaire à la représentation des réponses des employés syndiqués du tableau précédent. Les réponses varient dans tous les départements, sauf au niveau des ventes où 75% des répondants croient que cet énoncé est important.

3.2.2. Analyse des résultats de l'hôtel B

3.2.2.1. L'analyse documentaire

«...the Holiday Inn story is larger than buildings and happy vacations... it is the story of people. People who had faith in an idea, and who were willing to work for its development.»

-Kemmons Wilson

L'ère de cette deuxième chaîne hôtelière commença par l'entrepreneur Kemmons Wilson à Memphis, Tennessee en 1952. Monsieur Wilson permettait aux enfants de loger gratuitement, il offrait une piscine, l'air conditionné et un restaurant. Chose naturelle pour un touriste ? Mais Monsieur Wilson est parmi les révolutionnaires à offrir lignes téléphoniques, glace et stationnement gratuit. La compagnie Holiday Inn établissait alors un standard pour toutes ses propriétés et toutes les chaînes hôtelières concurrentes.

Ce génie de l'hôtellerie portait alors beaucoup d'attention au contrôle de la qualité et au service à la clientèle et cela leur a permis de se classer comme la meilleure chaîne hôtelière au monde.

Après avoir construit et financé le premier Holiday Inn lui-même, il a vite réalisé qu'il ne pouvait plus continuer de répondre à la demande grandissante

seul. C'est alors qu'il a continué avec le concept des franchises c'est-à-dire permettre aux acheteurs d'utiliser la bannière Holiday Inn et de voir à la gestion de leurs opérations.

Les touristes se sont alors familiarisés rapidement avec la bannière verte arborant le nom Holiday Inn et cela signifiait : confort, qualité, consistance et valeur pour des millions de voyageurs.

La demande pour les hôtels à prix modique était tellement forte que vers la fin des années 1950, il y avait plus de cent Holiday Inn aux Etats-Unis. En 1964, on en dénombre 500 et en 1968, 1000 hôtels. C'est aussi en 1968 que le première bannière verte voit le jour en Europe. Ce sera en 1973 que les Asiatiques voient leur premier Holiday Inn.

Vers la fin des années 1970, la compétition pour les touristes d'agrément et d'affaires augmente sans cesse et c'est alors que d'autres chaînes hôtelières voient le jour. Ces nouvelles chaînes offrent des rabais incroyables et ajoutent plus de services sur place pour attirer les invités en grand nombre. La chaîne Holiday Inn perd alors des plumes. Il faut rajeunir les hôtels et penser à un nouveau style de gestion.

Au cours des années 1980, Holiday Inn revient à la tête des chaînes hôtelières et devient la marque d'hôtel la plus reconnue au monde. Holiday Inn se classe dans la liste des 100 meilleures images de marque corporatives au monde en dépassant Mercedes Benz, American Express, Diet Coke et Budweiser. En 1990, la chaîne est achetée par Bass PLC. On pense à de nouvelles stratégies de marketing et Holiday Inn Worldwide offre alors un plus grand éventail d'hôtels avec une meilleure offre de produits.

Aujourd'hui, il existe plus de 1500 hôtels Holiday Inn à travers le monde. Environ 94% de ces hôtels sont des franchises. Au cours des années, la chaîne a changé dramatiquement en ajoutant des services, changeant ses stratégies de marketing, misant sur d'autres marchés, adoptant un meilleur look, etc. mais malgré tous ces changements, la compagnie se fonde encore sur les principes de base tels qu'établis par son père Kemmons Wilson : service à la clientèle, qualité et valeur. Les gestionnaires croient qu'avec leurs standards de qualité, les services offerts et surtout leurs employés, ils ont tous les éléments clés pour réussir.

3.2.2.2. Le questionnaire d'enquête

Tableau 44

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« À l'hôtel B, il faut donner aux clients tout
ce qu'ils attendent d'un séjour à l'hôtel »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	14	82,4	6	100
Important	3	17,6		
Peu important				
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau nous indique que, tant chez les syndiqués (85,4 %) et les non-syndiqués (100 %), il est très important de donner aux clients tout ce qu'ils attendent d'un séjour à l'hôtel et cela est clair dans l'esprit de tous les employés.

Tableau 45

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« À l'hôtel B, il faut donner aux clients tout
ce qu'ils attendent d'un séjour à l'hôtel »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	4	57,1	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100
Important	3	42,9														
Peu important																
Pas du tout																
Non- répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Ceci nous démontre que tous les employés (20), sauf trois chez les employés de l'entretien ménager, croient qu'il est très important de donner aux clients tout ce qu'ils attendent d'un séjour à l'hôtel.

Tableau 46

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« La direction de l'hôtel est désireuse d'assurer et de
maintenir des relations harmonieuses avec ses employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	8	47,1	4	66,7
Important	7	41,2	2	33,3
Peu important	2	11,8		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau nous révèle que, pour 47,1 % des employés syndiqués, il est très important que la direction de l'hôtel soit désireuse d'assurer et de maintenir des relations harmonieuses avec ses employés. Chez les non-syndiqués, 66,7 % croient la même chose.

Tableau 47

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :

« La direction de l'hôtel est désireuse d'assurer et de maintenir des relations harmonieuses avec ses employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très important	3	42,9			1	100				5	62,5			1	50	2	66,7
Important	4	57,1					1	100	3	37,5	1	50	1	50	1	33,3	
Peu important			1	100							1	50					
Pas du tout																	
Non-répondants																	
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100	

Pour certains employés (entretien technique et piscine), il est peu important que la direction soit désireuse d'assurer et de maintenir des relations harmonieuses avec ses employés. Les autres employés croient que c'est important (11) et très important (12).

Tableau 48

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Le chef de service donne de la rétroaction sur la performance au travail »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	6	37,5	4	66,7
Important	4	25	2	33,3
Peu important	4	25		
Pas du tout	2	12,5		
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Le fait que le chef de service donne de la rétroaction sur la performance au travail est très important pour 37,5 % des employés syndiqués et pour 66,7 % des employés non-syndiqués.

Tableau 49

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Le chef de service donne de la rétroaction sur la performance au travail »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	1	14,3			1	100			5	62,5			1	50	2	66,7
Important	3	42,9							2	25	1	50	1	50		
Peu important	2	28,6	1	100			1	100	1	12,5	1	50				
Pas du tout															1	33,3
Non-répondants	1	14,3														
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Les employés de la cuisine (100 %), de la réception (62,5 %), de l'administration (50 %) et des autres départements (66,7 %) croient qu'il est très important que le chef de service donne de la rétroaction sur la performance au travail.

Tableau 50

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Développer une attitude positive face à son travail »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	7	41,2	5	83,3
Important	9	52,9	1	16,7
Peu important	1	5,9		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Pour les employés syndiqués, 52,9 % des répondants croient qu'il est important de développer une attitude positive face au travail. La majorité (83,3 %) des non-syndiqués croit que cela est très important.

Tableau 51

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Développer une attitude positive face à son travail »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	2	28,6			1	100			5	62,5			2	100	2	66,7
Important	5	71,4	1	100			1	100	3	37,5	1	50			1	33,3
Peu important											1	50				
Pas du tout																
Non-répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Ce tableau nous montre que les employés de la cuisine (100 %), de la réception (62,5 %), de l'administration (100 %) et des autres départements (66,7 %) croient qu'il est très important de développer une attitude positive face au travail.

Tableau 52

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
L'hôtel B cherche à embaucher le meilleur personnel possible »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	6	35,3	2	33,3
Important	6	35,3	3	50
Peu important	4	23,5	1	16,7
Pas du tout	1	5,9		
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Tant chez les syndiqués que chez les non-syndiqués, les réponses varient de très important à pas du tout important, à l'idée que l'hôtel B cherche à embaucher le meilleur personnel possible.

Tableau 53

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B cherche à embaucher le meilleur personnel possible »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	2	28.6			1	100			4	50					2	67
Important	3	42.9					1	100	4	50			2	100		
Peu important	2	28.6	1	100							1	50			1	33
Pas du tout											1	50				
Non-répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Seuls les répondants de l'entretien ménager (28,6 %), de la cuisine (100 %), de la réception (50 %) et des autres départements (66,7 %) croient qu'il est très important que l'hôtel B cherche à embaucher le meilleur personnel possible.

Tableau 54

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hospitalité est le mot d'ordre de l'hôtel B »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	11	68,8	5	83,3
Important	4	25	1	16,7
Peu important	1	6,3		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Tant chez les syndiqués (68,8 %) que chez les non-syndiqués (83,3 %), il est très important que l'hospitalité soit le mot d'ordre à l'hôtel B.

Tableau 55

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hospitalité est le mot d'ordre de l'hôtel B »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très important	4	57.1			1	100				5	62.5	2	100	1	50	3	100
Important	2	28.6					1	100	3	37.5			1	50			
Peu important			1	100													
Pas du tout																	
Non-répondants	1	14.3															
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100	

Sur 24 répondants, seulement un employé de l'entretien technique croit qu'il est peu important que l'hospitalité soit le mot d'ordre à l'hôtel B.

Tableau 56

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B traite ses employés, quelque soit leur poste,
avec dignité, respect et justice »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	10	58,8	3	50
Important	5	29,4	3	50
Peu important	2	11,8		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau démontre que les syndiqués (58,8 %) croient davantage qu'il est très important que l'hôtel B traite ses employés avec dignité, respect et justice. Chez les non-syndiqués, les répondants ont qualifié de très important (50 %) et important (50 %) que l'hôtel B traite également ses employés.

Tableau 57

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B traite ses employés, quelque soit leur poste,
avec dignité, respect et justice »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	4	57,1			1	100			6	75					2	66,7
Important	2	28,6							2	25	2	100	2	100	1	33,3
Peu important	1	14,3	1	100			1	100								
Pas du tout																
Non-répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Ce sont les employés de la cuisine (100 %) et de la réception (75 %) qui croient davantage qu'il est très important que l'hôtel B traite ses employés avec dignité, respect est justice.

Tableau 58

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Santé et sécurité au travail »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	10	58,8	4	66,7
Important	3	17,6	2	33,3
Peu important	4	23,5		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Tant chez les employés syndiqués (58,8 %) que chez les employés non-syndiqués (66,7 %), il est très important que l'hôtel B maintienne et améliore les conditions de santé et sécurité au travail.

Tableau 59

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Santé et sécurité au travail »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très important	4	57,1			1	100				5	62,5	1	50	1	50	3	100
Important	2	28,6					1	100	2	25			1	50			
Peu important	1	14,3	1	100					1	12,5	1	50					
Pas du tout																	
Non-répondants																	
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100	

Seulement quatre répondants (entretien ménager, entretien technique, réception et piscine) croient qu'il est peu important que l'hôtel B maintienne et améliore les conditions de santé et sécurité au travail.

Tableau 60

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B supporte et encourage l'innovation et la créativité chez ses employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	4	23,5	3	50
Important	7	41,2	2	33,3
Peu important	4	23,5	1	16,7
Pas du tout	2	11,8		
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Autant chez les syndiqués que chez les non-syndiqués, les réponses varient de très important à peu important à l'idée que l'hôtel B supporte et encourage l'innovation et la créativité chez ses employés. Seulement 11,8 % croient que cela n'est pas du tout important.

Tableau 61

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B supporte et encourage l'innovation et la créativité chez ses employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important					1	100			4	50					2	66,7
Important	4	57,1					1	100	3	37,5			2	100		
Peu important	3	42,9	1	100					1	12,5	1	50				
Pas du tout											1	50			1	33,3
Non-répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Seuls les employés de la cuisine (100 %), de la réception (50 %) et des autres départements croient qu'il est très important que l'hôtel B supporte et encourage l'innovation et la créativité chez ses employés.

Tableau 62

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
 « Les idées, la qualité et l'attitude positive des employés sont récompensées »
 Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	5	29,4	3	50
Important	4	23,5	3	50
Peu important	5	29,4		
Pas du tout	3	17,6		
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau nous indique que les répondants syndiqués ont cru très important (29,4 %) à pas du tout important (17,6 %) que les idées, la qualité et l'attitude positive des employés soient récompensées. Les non-syndiqués ont divisé leur réponse entre important (50 %) et très important (50 %).

Tableau 63

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les idées, la qualité et l'attitude positive des employés sont récompensées »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important									6	75					2	66,7
Important	4	57,1							1	12,5	1	50	2	100		
Peu important	2	28,6	1	100				1	100	1	12,5				1	33,3
Pas du tout	1	14,3			1	100						1	50			
Non-répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

En majorité, seuls des employés de la réception (75%) et des départements « autre » ont cru très important que les idées, la qualité de service et l'attitude positive soient récompensées. Certains employés de l'entretien ménager, de la cuisine et de la piscine ont cru que cela n'était pas du tout important.

Tableau 64

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B informe bien ses employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	8	50	2	33,3
Important	4	25	4	66,7
Peu important	3	18,8		
Pas du tout	1	6,3		
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Les employés syndiqués (50 %) croient davantage qu'il est très important que l'hôtel B informe bien ses employés. En ce qui a trait aux non-syndiqués, 66,7 % croient que cela est important.

Tableau 65

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B informe bien ses employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	3	42.9			1	100			4	50					2	66.7
Important	2	28.6					1	100	3	37.5	1	50	2	100	1	33.3
Peu important			1	100					1	12.5	1	50				
Pas du tout	1	14.3														
Non-répondants	1	14.3														
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Seulement 1 répondant sur 24 croit qu'il n'est pas du tout important que l'hôtel B informe bien ses employés. Les employés de l'entretien ménager (42,9 %), de la réception (50 %) et des départements « autre » croient que cela est très important.

Tableau 66

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B n'exerce aucune discrimination ou contrainte envers
ses employés ou les candidats qui postulent pour un emploi »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	11	64,7	4	66,7
Important	4	23,5	2	33,3
Peu important	2	11,8		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau nous montre que 64,7 % des employés syndiqués et 66,7 % des employés non-syndiqués croient qu'il est très important que l'hôtel B n'exerce aucune discrimination ou contrainte envers ses employés ou les candidats qui postulent pour un emploi.

Tableau 67

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B n'exerce aucune discrimination ou contrainte envers
ses employés ou les candidats qui postulent pour un emploi »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	5	71,4			1	100			5	62,5	2	100			2	66,7
Important	1	14,3					1	100	3	37,5			2	100	1	33,3
Peu important	1	14,3	1	100												
Pas du tout																
Non- répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Seul un répondant de l'entretien ménager et un autre de l'entretien technique croient qu'il est peu important que l'hôtel B n'exerce aucune discrimination ou contrainte envers ses employés ou les candidats qui postulent pour un emploi.

Tableau 68

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« À l'hôtel B, les avantages sociaux sont compétitifs »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	8	50	3	50
Important	4	25	2	33,3
Peu important	3	18,8	1	16,7
Pas du tout	1	6,3		
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Ce tableau nous indique que les employés syndiqués (50 %) et non-syndiqués (50 %) croient qu'il est très important que l'hôtel B offre des avantages sociaux compétitifs. Seulement un employé (non-syndiqué) croit que cela n'est pas du tout important.

Tableau 69

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« À l'hôtel B, les avantages sociaux sont compétitifs »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	3	42,9			1	100			4	50	1	50			2	66,7
Important	1	14,3							2	25	1	50	1	50	1	33,3
Peu important	1	14,3	1	100			1	100	2	25			1	50		
Pas du tout	1	14,3														
Non-répondants	1	14,3														
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Dans ce tableau, nous voyons que 7 employés sur 24 répondants croient qu'il est peu important ou pas du tout important que l'hôtel B offre des avantages sociaux compétitifs.

Tableau 70

Opinion des répondants sur l'énoncé :
« La direction vous aide en fournissant les
meilleures installations de travail qui soient »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	8	47,1	2	33,3
Important	3	17,6	3	50
Peu important	5	29,4	1	16,7
Pas du tout	1	5,9		
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau nous indique que 47,1 % des employés syndiqués et 33,3 % des employés non-syndiqués croient qu'il est très important que la direction aide, dans la mesure de ses possibilités et de ses connaissances, en fournissant les meilleures installations de travail qui soient.

Tableau 71

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« La direction vous aide en fournissant les
meilleures installations de travail qui soient »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	4	57,1			1	100			3	37,5					2	66,7
Important	1	14,3							4	50	1	50	1	50		
Peu important	1	14,3	1	100			1	100	1	12,5	1	50	1	50	1	33,3
Pas du tout	1	14,3														
Non- répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Ce tableau nous montre que ce sont les employés de l'entretien ménager (57,1 %), de la cuisine (100 %), de la réception (37,5 %) et des départements « autre » (66,7 %) qui croient qu'il est très important que la direction aide en fournissant les meilleures installations de travail qui soient.

Tableau 72

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« La direction vous aide à acquérir la meilleure formation qui soit »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	9	52,9	3	50
Important	3	17,6	2	33,3
Peu important	2	11,8	1	16,7
Pas du tout	3	17,6		
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Tant chez les syndiqués (52,9 %) que chez les non-syndiqués (50 %), la majorité des employés croit qu'il est très important que la direction aide ses employés à acquérir la meilleure formation qui soit.

Tableau 73

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« La direction vous aide à acquérir la meilleure formation qui soit »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très important	4	57,1			1	100				5	62,5					2	66,7
Important	1	14,3					1	100	2	25	1	50	1	50			
Peu important	1	14,3									1	50	1	50	1	33,3	
Pas du tout	1	14,3	1	100					1	12,5							
Non-répondants																	
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100	

Seulement trois employés (entretien ménager, entretien technique et réception) croient qu'il n'est pas du tout important que la direction aide à acquérir la meilleure formation qui soit.

Tableau 74

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B offre une variété d'activités pour ses employés »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	3	18,8	2	33,3
Important	2	12,5	2	33,3
Peu important	5	31,3	2	33,3
Pas du tout	6	37,5		
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Ce tableau démontre qu'il y a une variété de réponses parmi les employés syndiqués et non-syndiqués. Chez les syndiqués, la majorité (37,5%) croit qu'il n'est pas du tout important que l'hôtel B offre une variété d'activités pour ses employés.

Tableau 75

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'hôtel B offre une variété d'activités pour ses employés »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très important									3	42,9	1	50				1	33,3
Important	1	14,3			1	100			1	14,3						1	33,3
Peu important	4	57,1							1	14,3			2	100	1	33,3	
Pas du tout	2	28,6	1	100				1	100	2	28,6	1	50				
Non-répondants																	
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100	

Seulement 5 employés sur 24 (réception, piscine et autre) croient qu'il est très important que l'hôtel B offre une variété d'activités pour ses employés.

Tableau 76

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés se sentent membres de la "famille" à l'hôtel B »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	5	31,3	2	33,3
Important	5	31,3	1	16,7
Peu important	3	18,8	3	50
Pas du tout	3	18,8		
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Chez les employés syndiqués, 31,3 % croient qu'il est très important que les employés se sentent membres de la "famille" à l'hôtel B. Chez les non-syndiqués, 50 % croient que cet aspect est peu important.

Tableau 77

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés se sentent membres de la "famille" à l'hôtel B »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	2	28,6							3	37,5					2	66,7
Important	3	42,9			1	100	1	100	2	25	1	50				
Peu important	1	14,3	1	100					2	25			2	100		
Pas du tout									1	12,5	1	50			1	33,3
Non-répondants	1	14,3														
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Seulement 3 employés sur 24 (réception, piscine et autre) croient qu'il n'est pas du tout important de se sentir comme des membres de la "famille" de l'hôtel B.

Tableau 78

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés sont satisfaits de leur travail »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	12	70,6	5	83,3
Important	4	23,5	1	16,7
Peu important	1	5,4		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau nous indique que, tant chez les syndiqués (70,6 %) que chez les non-syndiqués (83,3 %), il est très important qu'ils soient satisfaits de leur travail.

Tableau 79

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés sont satisfaits de leur travail »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	5	71,4			1	100			6	75			2	100	3	100
Important	2	28,6	1	100					2	25	1	50				
Peu important											1	50				
Pas du tout																
Non-répondants							1	100								
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Ce tableau montre que 17 employés sur 24 croient qu'il est très important que les employés soient satisfaits de leur travail. Seulement un employé (piscine) croit que cet aspect est peu important.

Tableau 80

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les relations des employés avec leurs collègues de travail sont harmonieuses »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	9	56,3	5	83,3
Important	6	37,5	1	16,7
Peu important	1	6,3		
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Ce tableau nous indique que, tant chez les syndiqués (56,3 %) que chez les non-syndiqués (83,3 %), il est très important que les relations des employés avec leurs collègues de travail soient harmonieuses.

Tableau 81

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les relations des employés avec leurs collègues de travail sont harmonieuses »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	3	42,9			1	100	1	100	4	50	1	50	2	100	3	100
Important	3	42,9							4	50	1	50				
Peu important			1	100												
Pas du tout																
Non-répondants	1	14,3														
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Pour tous les répondants des départements suivants : cuisine, bar, administration et autre, il est très important que les relations avec les collègues de travail soient harmonieuses.

Tableau 82

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'esprit d'équipe et la camaraderie sont des éléments forts
du travail à l'hôtel B »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	9	56,3	5	83,3
Important	4	25		
Peu important	3	18,8	1	16,7
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	16	100	6	100

Ce tableau nous démontre que, pour la plupart des employés syndiqués (56,3 %) et les non-syndiqués (83,3 %), il est très important que l'esprit d'équipe et la camaraderie soient des éléments forts du travail à l'hôtel B.

Tableau 83

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« L'esprit d'équipe et la camaraderie sont des éléments forts
du travail à l'hôtel B »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	3	42,9			1	100			4	50	1	50	1	50	3	100
Important	3	42,9							4	50	1	50	1	50		
Peu important			1	100												
Pas du tout																
Non- répondants	1	14,3					1	100								
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Pour les employés de la cuisine (100 %), de la réception (50 %), de la piscine (50%), de l'administration (50 %) et du département « autre » (100 %), il est très important que l'esprit d'équipe et la camaraderie soient des éléments forts du travail à l'hôtel B.

Tableau 84

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés connaissent bien le travail qu'ils ont à faire »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	15	88,2	6	100
Important	2	11,8		
Peu important				
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Pour la majorité des répondants syndiqués (88,2 %), il est très important que les employés connaissent bien le travail qu'ils ont à faire.

Tableau 85

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés connaissent bien le travail qu'ils ont à faire »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très important	5	71,4	1	100				1	100	8	100	2	100	2	100	3	100
Important	2	28,6			1	100											
Peu important																	
Pas du tout																	
Non-répondants																	
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100	

Ce tableau démontre que 22 des 25 répondants croient qu'il est très important de bien connaître le travail qu'ils ont à faire (8 de ces répondants sont des employés de la réception).

Tableau 86

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés ont le désir d'apprendre et d'améliorer leur rendement au travail »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	15	88,2	5	83,3
Important	2	11,8	1	16,7
Peu important				
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Ce tableau nous indique que la majorité des répondants syndiqués (88,2 %) et non-syndiqués (83,3 %) croit qu'il est très important que les employés aient le désir d'apprendre et d'améliorer leur rendement au travail.

Tableau 87

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Les employés ont le désir d'apprendre et d'améliorer leur rendement au travail »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	6	85,7	1	100	1	100	1	100	7	87,5	1	50	2	100	2	66,7
Important	1	14,3							1	12,5	1	50			1	33,3
Peu important																
Pas du tout																
Non-répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Seulement quatre employés sur 25 (entretien ménager, réception, piscine et autre) croient qu'il est important que les employés aient le désir d'apprendre et d'améliorer leur rendement au travail.

Tableau 88

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Il est important d'accueillir le client avec un sourire »

Selon qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués

Degré d'importance	Syndiqué		Non-syndiqué	
	Nombre	%	Nombre	%
Très important	17	100	5	83.3
Important			1	16.7
Peu important				
Pas du tout				
Non-répondants				
Total	17	100	6	100

Le tableau ci-dessus nous montre qu'il est très important pour 22 employés des 23 répondants (syndiqués 100 % et non-syndiqués 83,3 %) d'accueillir les clients avec un sourire.

Tableau 89

Opinion des répondants au sujet de l'énoncé :
« Il est important d'accueillir le client avec un sourire »

Selon les divers départements

Degré d'importance	Entretien ménager		Entretien technique		Cuisine		Bar		Réception		Piscine		Administration		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Très important	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	1	50	2	100	3	100
Important											1	50				
Peu important																
Pas du tout																
Non-répondants																
Total	7	100	1	100	1	100	1	100	8	100	2	100	2	100	3	100

Tous les employés, sauf un employé de la piscine, croient qu'il est très important d'accueillir le client avec un sourire.

4.0 Interprétation des résultats

4.1 Analyse comparative

Les pages qui suivent portent sur l'analyse comparative des cultures organisationnelles dans les deux hôtels étudiés. Il est question de faire ressortir les éléments de comparaison entre l'hôtel A et l'hôtel B pour les grandes catégories d'énoncés.

Cette étude sur la culture organisationnelle dans les entreprises hôtelières des chaînes A & B reflète plusieurs points intéressants. Tout d'abord, nous constatons rapidement que les répondants des questionnaires portent une attention particulière aux éléments d'une forte culture organisationnelle.

Domage qu'il n'y a pas eu plus de répondants au niveau de la gestion des deux hôtels. Seulement un répondant représentait la direction générale et selon ses données, cela nous laisse présumer que l'interprétation a pu être faussée par un autre employé. Quelle direction d'hôtel affirmerait qu'il n'est pas du tout important que le personnel connaisse bien son travail ou que les employés doivent servir le client avec un sourire?

Un touriste bien servi en vaut dix! Les gestionnaires se doivent de miser sur un service de qualité et, comme le démontre la revue de littérature, le tout commence par les employés et la culture organisationnelle de l'entreprise.

La chercheuse croit que les employés devraient être informés dès le départ en ce qui a trait à la culture organisationnelle. Ce n'est pas lorsque l'employé se fiche des clients ou qu'il entretienne de mauvaises relations avec ses collègues qu'il sera temps d'agir.

Il faut savoir compter sur les employés. C'est le coeur de l'entreprise. La direction générale d'une entreprise peut avoir recours à plusieurs moyens pour créer une bonne culture organisationnelle : information (rencontres hebdomadaires, notes de service, journal interne), formation initiale et continue, activités sociales, reconnaissance des employés, etc.

Rappelons que la culture organisationnelle fait référence à l'étude humaine de l'organisation.

...we come to realize increasingly how important the human factor will be in the capacity of organizations to survive, adapt, and innovate. We are finally discovering that organizations are indeed made up of people

who work together in groups and who in that process create cultures. It is only as we begin to take cultural behaviour, groups, and individual behaviour more seriously that we will have a chance to better understand how to live in organizations and how to make them more effective. (Schein, 1992)

Les entreprises hôtelières comme les hôtels A et B devraient profiter des employés qu'ils ont en misant sur leur culture organisationnelle. Des exemples de la revue de littérature démontrent à quel point une bonne culture organisationnelle peut avoir de l'impact sur le rendement des employés par conséquent, sur le succès de l'entreprise.

Afin de développer une culture organisationnelle comme celle reflétée par les répondants de cette étude, les dirigeants d'entreprise doivent selon Field :

- Develop a sense of the history of the organization,
- Create a sense of oneness among organizational members,
- Promote a sense of membership in the organization; and
- Increase exchange among members. (Field, 1998)

Le développement d'une forte culture organisationnelle doit être transmis de la même manière à tous les employés et ces derniers doivent la partager. Pour les recrues, il s'agira de leur offrir un livret de bienvenue qui indique clairement les

orientations de l'entreprise, le style de vie à l'intérieur de l'entreprise et une bonne formation.

La formation initiale est cruciale au bon développement de l'employé et à son insertion au sein de l'entreprise. L'industrie touristique du Canada peut aujourd'hui compter sur une panoplie d'organisations offrant des programmes de formation aux employés. Un bon exemple est le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT). Le CCRHT est une organisation nationale facilitant et coordonnant les activités de développement en ressources humaines qui supportent une industrie touristique canadienne compétitive et durable. Aujourd'hui, plusieurs chaînes hôtelières canadiennes font appel aux programmes de certification professionnelle du CCRHT, p. ex. Delta, Coast Plaza, Radisson, etc. Dans ce dernier cas, l'employeur n'est pas le seul gagnant puisque les employés se sentent valorisés et accomplissent un objectif personnel.

Christian Juyaux dans Cahiers Espaces de juillet 1999, explique:

Dans le tourisme européen, où les ressources humaines sont la clé de voûte de la qualité, l'amélioration du service rendu aux touristes et donc, la compétitivité du secteur, nécessitent de :

- créer des conditions sociales permettant de fidéliser le personnel des entreprises touristiques;
- réduire la précarité de l'emploi, en innovant dans les aspects

- économiques et sociaux;
- développer la formation tout au long de la vie professionnelle. Ainsi, la professionnalisation des emplois et métiers du tourisme constitue l'enjeu social de l'amélioration de la qualité de service dans le tourisme européen.

Les notions élaborées par Juyaux sont des éléments d'une culture organisationnelle puissante : les ressources humaines sont la clé de voûte, conditions sociales des employés, innovation et formation continue. Même si Juyaux fait référence au tourisme européen, nous pouvons adapter ces commentaires au tourisme canadien. Cette mentalité devrait faire partie de l'industrie touristique mondiale. François Clair, toujours dans Cahiers Espaces de juillet 1999 poursuit :

Il est temps de remettre l'entreprise et ce qui en constitue son bien le plus précieux - les hommes (les employés) - au centre du système. On nous dit que le consommateur est en quête d'authenticité, de convivialité, de considération, etc. ... il ne pourra l'obtenir que dans les entreprises où les hommes (direction, collaborateurs, fournisseurs, etc.) se sentiront complètement impliqués...

Selon Gaétan Bisson, Directeur qualité, Hôtellerie économique Accor (France) dans Cahier Espaces de juillet 1999, la gestion des ressources humaines est une priorité et a pour volonté d'améliorer la qualité de son personnel.

L'évaluation individuelle annuelle, en place depuis plusieurs années, permet d'évaluer en permanence le niveau de performance et de

compétences de l'ensemble des collaborateurs; tous niveaux hiérarchiques confondus. Cette évaluation débouche sur la mise en oeuvre de plans de formation, qui tiennent compte à la fois des besoins et contraintes des collaborateurs et de ceux des exploitations, pour le bien-être du client.

Comme vous avez pu le constater, plusieurs tableaux du troisième chapitre sont reliés au service à la clientèle. Willy Faché dans Cahier Espaces de juillet 1999 élabore sur l'innovation et l'amélioration de la qualité des services dans le secteur du tourisme :

...la qualité devrait être considérée comme la réponse aux attentes et aux besoins du client. Le client sera satisfait si sa perception du service correspond à ses attentes et à ses besoins. La qualité sera perçue comme très satisfaisante si la performance dépasse les attentes initiales.

Dans le cas de l'hôtel A, nous constatons que les employés, tant syndiqués que non-syndiqués, portent une très grande importance à la qualité de service en anticipant et en répondant aux besoins des clients de l'hôtel.

Les répondants syndiqués et non-syndiqués ont qualifié d'important (29,9 % et 44,4 %) et de très important (29,9 % et 48,1 %) que l'hôtel A encourage le développement de carrière des employés. Nous pouvons supposer ici que les réponses dépendent du niveau de scolarité des employés. Certains employés sont

confortables et ne se sentent pas à l'aise face à une promotion. Rappelons que 49 % des employés de l'industrie touristique canadienne n'ont qu'une formation d'études secondaires ou moins et seulement 8 % des travailleurs possèdent une formation universitaire (données du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, 1999).

Toujours dans le troisième chapitre, les trois premiers tableaux de l'hôtel B nous indiquent que le service à la clientèle est aussi très important pour la grande majorité des employés de l'hôtel. Selon Vanhove et De Keyser dans Tourism Quality Plan: a Policy Tool at the Destination Level, document de la conférence du International Center of Studies on the Tourist Economy (Venise, Italie, 12 et 13 décembre 1997) :

...quality is what the customer believes. Products and services which most respond to their needs and priorities are considered to offer the best quality

Dans le même document, les auteurs présentent la définition de la qualité de service selon Weiermair :

He defines service quality as a subjective construct whereby the tourist compares the obtained service quality with the expected service (quality), or service quality can be defined as "the delivery of excellent or superior service relative to consumer expectations", and service quality represents the tourist's holistic perception of different

types of qualities anticipated and evaluated in the process of tourism consumption.

D'autres tableaux de l'hôtel B font référence à l'attitude positive, aux récompenses, à la satisfaction des employés et à l'intérêt des employés pour apprendre et améliorer leur rendement au travail. Selon Vanhove et De Keyser, dans Tourism Quality Plan: a Policy Tool at the Destination Level (1997) :

It is generally being recognized that (front-line) staff in the tourism industry will only perform well, and by doing so help maintain the quality of the product/service, if they feel good about themselves and their job. In a sector which so strongly relies on part-time and seasonal staff, where working hours are often long and irregular and wages often modest, this represents a challenge for tourism managers.

Ceci dit, les employés de l'hôtel B peuvent mieux performer, car ils trouvent important de développer une attitude positive, d'apprendre et d'améliorer leur rendement au travail et finalement, ils semblent, pour la majorité, satisfaits de leur emploi.

D'après l'ensemble des résultats, les deux hôtels sont comparables au niveau de l'importance qu'ils accordent aux éléments essentiels d'une forte culture organisationnelle. On n'a qu'à regarder les exemples d'accueillir le client avec le sourire, les communications internes, la formation, le processus d'embauche, le

feedback des gestionnaires, les activités sociales, les récompenses, etc. Cette comparaison peut s'expliquer par le fait que les deux hôtels choisis font partie de puissantes chaînes hôtelières avec un riche passé et sont de taille comparable. Bref, espérons que les employés de l'industrie touristique canadienne accordent tous une attention aussi particulière à la culture organisationnelle. Une recherche ultérieure sur le même sujet devrait porter sur l'analyse des gestionnaires afin de savoir si eux aussi accordent autant d'importance à l'aspect humain de l'entreprise : la culture organisationnelle.

4.2 Analyse théorique

Dans cette partie du mémoire, il est question de faire ressortir les résultats d'ensemble par rapport au modèle théorique c'est-à-dire confirmer si le modèle choisi correspond aux résultats des questionnaires et de l'analyse documentaire. La chercheuse a choisi le modèle théorique d'Edgar Schein qui porte sur les niveaux de culture au sein d'une organisation et leur interaction. Le modèle comprend trois niveaux : les artefacts et les créations, les valeurs et les hypothèses de base.

Suite à l'analyse des résultats, il est possible de confirmer que le modèle théorique choisi se vérifie en partie mais non dans son ensemble. Les trois niveaux de culture tels que présentés par Schein ont pu être analysés en partie lors de l'étude.

Au sommet de la pyramide, le premier niveau est plus facile à analyser au sein d'une entreprise en utilisant les méthodes d'analyse documentaire et du questionnaire. Les artefacts et les créations, tels la technologie, l'art, les comportements visibles ou perceptibles, sont observables mais non déchiffrables. Par déchiffrable, il est sous-entendu que l'entreprise et ses employés en font leur propre interprétation. Ce niveau a été plus facile à analyser avec les résultats des

questionnaires. Plusieurs questions portaient sur les pratiques d'embauche, de formation, de partage d'information, des processus de décision, etc.

Il est possible d'analyser le deuxième niveau de culture soit les valeurs de l'entreprise qui sont vérifiables dans l'environnement physique et seulement par un consensus social. Ce niveau est plus facile à vérifier que le premier niveau, il y a une meilleure conscience de ces éléments. Les valeurs de l'entreprise peuvent être analysées par le biais de l'analyse documentaire. Les documents appartenant à l'organisation comme l'historique et les plans d'affaires peuvent permettre l'analyse des valeurs de l'entreprise.

La base de la pyramide est plus difficile d'analyser avec un questionnaire. Si les employés et les gestionnaires vivent dans le milieu, il est difficile pour eux d'identifier des éléments qui composent les hypothèses de base comme la relation à l'environnement, la réalité, la nature humaine, l'activité humaine et les relations humaines. Ces éléments sont pris pour acquis et sont invisibles pour un employé et même pour un enquêteur. Afin de confirmer ce niveau de culture, il aurait fallu que la chercheuse passe une période d'au moins une semaine dans l'entreprise pour qu'elle aussi vive ce niveau de culture.

Le modèle de Schein a facilité la recherche tant au niveau de l'analyse documentaire qu'au niveau de la création du questionnaire. Dans ce modèle, Schein illustre clairement les trois niveaux de culture et ses composantes, ce qui aidait à la compréhension des éléments de ces niveaux visibles ou invisibles.

Pour que les résultats correspondent au modèle de base, il aurait été préférable d'avoir un modèle qui illustre clairement les éléments spécifiques à une entreprise hôtelière. Par exemple, le modèle de Schein n'illustre pas l'importance du service à la clientèle; un élément important d'une culture organisationnelle dans le monde de l'industrie touristique.

Avec le type de méthodologie choisie, il était impossible d'analyser en profondeur la culture organisationnelle. Certains éléments sont faciles à répondre par questionnaire mais chaque enquêteur pourrait en faire sa propre interprétation. Pour mieux connaître la culture organisationnelle d'une entreprise du milieu touristique ou tout autre milieu, il serait important de faire une enquête par observation et par rencontres individuelles avec les dirigeants et les employés de l'entreprise. Cet énoncé est important tant pour la base de la pyramide, les hypothèses de base que pour les artefacts. Un enquêteur ne peut interpréter la

signification des artéfacts sans connaître les valeurs et surtout les hypothèses de base.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de démontrer l'importance de la culture organisationnelle au sein d'une entreprise hôtelière en se fiant aux écrits sur les éléments clés d'une culture organisationnelle à succès et en questionnant des employés de deux chaînes hôtelières.

La conclusion que nous pouvons porter est que la culture organisationnelle est importante au sein des entreprises et, plus particulièrement, au sein des entreprises touristiques où les travailleurs de l'industrie doivent offrir le meilleur service possible. La revue de littérature a démontré que beaucoup de livres portent sur la gestion des entreprises touristiques, mais peu traitent de l'importance de la culture organisationnelle.

Des gestionnaires touristiques ou de futurs employés de l'industrie touristique sauront maintenant sur quels éléments de leur culture organisationnelle ils doivent travailler; quitte à en faire l'étude auprès de leurs employés. La chercheuse a répété à maintes reprises le pourquoi d'une forte culture organisationnelle, tout en s'appuyant sur les nombreuses études d'entreprises à succès telles que Disney, IBM, Wendy's, etc.

Il est certain qu'une étude auprès d'une centaine d'employés de l'industrie hôtelière ne représente pas l'ensemble des employés en tourisme, mais nous pouvons quand même conclure que, majoritairement, ils trouvent cela important de bien servir le client, d'avoir une bonne formation, d'être bien informés, etc.

Même si cette étude s'avère intéressante au niveau de l'importance de la culture organisationnelle au sein des entreprises hôtelières, elle mériterait plus de détails en ce qui a trait à l'échantillon de l'étude et aux questionnaires. D'autres questions se posent. Depuis combien de temps est-ce que les employés travaillaient à l'hôtel lorsqu'ils ont répondu au questionnaire? Ont-ils adopté la culture lors de leur arrivée? Depuis combien de temps est-ce que les membres de la haute gestion étaient en poste? Toutes ces questions ont un impact sur les résultats de l'enquête. Pourquoi ne pas faire une étude par observation dans plusieurs hôtels, appartenant à une chaîne. De plus, plusieurs éléments de la culture organisationnelle n'ont pu être étudiés en profondeur avec le questionnaire, c'est-à-dire les artéfacts, la structure de l'entreprise, les mythes et histoires tels que présentés par Laflamme dans La vie dans les organisations. Nous espérons tout de même que cette étude saura sensibiliser certains gestionnaires qui sous-estiment l'importance de l'étude « humaine » de l'organisation. Les employés sont le « cœur » de l'entreprise.

Références

- ABRAVANEL, Harry, Yvan Allaire, Michaela E. Firsirotu, Brian Hobbs, Robert Poupart et Jean-Jacques Simard, (1988), La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Montréal, Éditions Gaëtan Morin.
- BANNER, David K. et Elaine T. Gagné, (1995), Designing Effective Organizations, California, Sage Publications, pp.369-393.
- BAUM, Tom, (1993), Human Resource Issues in International Tourism, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 259 pages.
- BELTRAN, Alain et Michèle Ruffat, (1991), Culture d'entreprise et histoire, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BERTRAND, Yves, (1991), Culture organisationnelle, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- BOUILLOT, Pierre, (octobre-novembre 1992), « La dynamique EuroDisney » (1re partie), Espaces, no.118, pp. 54-58.
- BRYMER, Robert A., (1995), Hospitality Management, An Introduction to the Industry, 7e édition, Iowa, Jendall/ Hunt Publishing Company, 456 pages.
- CAHIERS ESPACES, (octobre 1989) La gestion des ressources humaines, no.16, Éditions E.T.E., 94 pages.
- CAHIERS ESPACES, (septembre 1991), Le management de l'entreprise touristique, no.24, Éditions E.T.E., 86 pages.

CAHIERS ESPACES, (juillet 1999), Qualité et tourisme, , no.61, Éditions E.T.E., 162 pages.

CHARRON, Danielle, (1991), Une introduction à la communication, Sillery, Presses de l'Université du Québec.

CRÉPAULT, Michel, (novembre 1989), « La souris qui rugit », L'Actualité, pp.149-154.

COLTIER, Thierry, (octobre 1993), « La gestion d'un parc à thèmes et la préoccupation clientèle », Théoros, vol.12, no.3, pp. 37-38.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre et al., (1990), Savoir préparer une recherche, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 196 pages.

FIELD, George R.H., (1998), Human Behaviour in Organizations: a Canadian Perspective, Scarborough, Prentice-Hall Canada Inc.

FOURGOUS, Jean-Michel, (1991), Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, Paris, Éditions Organisation.

GARCEAU, Henri-Paul, (1990), Chronique de l'hospitalité hôtelière au Québec de 1880 à 1994, Montréal, Publications du Québec et Éditions du Méridien, 209 pages.

GAUTHIER, Benoît et al., (1993), Recherche sociale, 2e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 584 pages.

HATCH, Mary Jo, (1993), « The Dynamics of Organizational Culture », Academy of Management Review, vol.18, no.4, pp.657-693.

JAMET, Henry A., (1994), « La dynamique des produits touristiques », 4e conférence annuelle loisir/ tourisme UQTR, Trois-Rivières, 31 pages.

LAFLAMME, Roch, (1994), La vie dans les organisations, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 59 pages.

MACE, Gordon, (1988), Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Québec, Presses de l'Université Laval, 119 pages.

MARTIN, Michèle, (1991), Communication et médias de masse : culture, domination et opposition, Sillery, Presses de l'Université du Québec.

MEDLIK, S., (1991), Managing Tourism, Oxford, Butterworth-Heinemann, Ltd.

MORGAN, Gareth, (1989), Images de l'organisation, Québec, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, pp.119-155.

NATHAN et TYLER, (1987), film : Le prix de l'excellence, Illinois, Vide Arts Limited.

ROJEK, Chris, « Disney Culture », (1993), Leisure Studies, vol.12, pp. 121-135.

RYAN, Chris, (1995), Researching Tourist Satisfaction, London, Routledge.

SCHEIN, Edgar, (1992), Organizational Culture and Leadership, 2e édition, San Francisco, Josey-Bass Publishers, 418 pages.

SCHNEIDER, Benjamin, (1990), Organizational Climate and Culture, San Francisco, Josey-Bass Publishers, 449 pages.

TARRAB, Gilbert et collaborateurs, (1983), La psychologie organisationnelle, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp.481-495.

VANHOVE, Norbert et Rick De Keyser, (1997), « Tourism Quality Plan: A Policy Tool at the Destination Level » dans les documents de la conférence « Competing in Tourism Through Quality », Venise, Italie, 12 et 13 décembre 1997.

WILSON, Kemmons, (1968), The Holiday Inn Story, E.U., Princeton University Press, 23 pages.

ZINS, Michel, (1994), « Le tourisme : un champ d'opportunités mal compris au Québec », Entreprendre, vol.7, no.3, juillet-août 1994, pp.23-27.

Appendices

Appendice A

Questionnaire d'enquête de l'hôtel A

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
 MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

Trois-Rivières, 6 octobre 1998

Madame,
 Monsieur,

Nous vous demandons votre collaboration à une recherche universitaire réalisée dans le cadre du programme de maîtrise en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette recherche vise à évaluer, au sein de deux hôtels appartenant à deux chaînes hôtelières différentes, la perception de la culture organisationnelle de l'entreprise, tant chez les dirigeants que chez les employés.

Ce questionnaire est anonyme et confidentiel. Seule la chercheuse prendra connaissance de son contenu et il sera détruit après traitement. La chercheuse et l'Université du Québec à Trois-Rivières garantissent donc l'anonymat du répondant selon les normes généralement reconnues en matière d'enquête et de sondage.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration.

Mylène Deneault, étudiante
 Maîtrise en loisir, culture et tourisme
 U.Q.T.R.

Il ne devrait pas prendre plus de 10 minutes de votre temps pour compléter ce questionnaire.

Veuillez retourner ce questionnaire complété, dans l'enveloppe ci-jointe, en la déposant au plus tard le 23 octobre dans la boîte identifiée à cet effet, face au bureau des ressources humaines de l'hôtel.

Ne rien
 inscrire
 dans cette
 colonne

<p>1. Quel est votre statut d'employé au sein de l'hôtel ? <i>Cochez la case appropriée</i></p> <p><input type="checkbox"/> 1 Syndiqué</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Non-syndiqué</p>	<p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p>
<p>2. Dans quel département de l'hôtel travaillez-vous ? <i>Cochez la case appropriée</i></p> <p><input type="checkbox"/> 1 Restauration (cuisine, restaurant et bar, service aux chambres et mini-bar, banquets, économat (plongeurs))</p> <p><input type="checkbox"/> 2 Gouvernante</p> <p><input type="checkbox"/> 3 Réception (chasseur, portier, réceptionniste, réservationniste, téléphoniste, auditeur de nuit, concierge, le spa)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 Services techniques</p> <p><input type="checkbox"/> 5 Comptabilité (comptabilité, caissier(e), achats)</p> <p><input type="checkbox"/> 6 Ventes</p> <p><input type="checkbox"/> 7 Ressources humaines</p> <p><input type="checkbox"/> 8 Direction générale</p>	<p><input type="checkbox"/> 3</p>

Ne rien
inscrire dans
cette
colonne

3. Nous aimerions connaître le degré d'importance que vous accordez à chacun des énoncés suivants. <i>Encerclez le chiffre qui correspond au degré d'importance que vous accordez</i>	Très important pour moi	Important pour moi	Peu important pour moi	Pas du tout important pour moi	
a) Le succès, à l'hôtel Marriott, commence avec les employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 4
b) Le Marriott est reconnu comme le meilleur pour lequel on peut travailler.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 5
c) Mon chef de service me donne du feedback sur ma performance au travail.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 6
d) Je dis accueillir chaque client avec le sourire.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 7
e) Je dois m'adresser au client sur un ton chaleureux et courtois.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 8
f) Je dois démontrer un intérêt réel pour le client en lui accordant toute mon attention.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 9
g) Je dois anticiper les besoins du client avant même qu'il me demande quelque chose.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 10
h) Je dois bien connaître le travail que j'ai à faire.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 11
i) Je dois apprendre à faire miens les problèmes du client et les résoudre.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 12
j) Le Marriott supporte et encourage le développement personnel des ses employés, tant au travail qu'à l'extérieur.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 13
k) Le Marriott encourage le développement de ma carrière.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 14
l) Le Marriott récompense justement ses employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 15
m) Le Marriott encourage l'esprit d'équipe.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 16
n) Le Marriott informe bien son personnel.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 17
o) Au Marriott, les avantages sociaux sont compétitifs.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 18
p) Le Marriott offre une variété d'activités pour ses employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 19
q) Le personnel du Marriott (patrons et employés) s'implique dans la communauté.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 20
r) Le Marriott est une compagnie innovatrice.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 21
s) Le Marriott cherche toujours à faire mieux que ses concurrents.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 22
t) La direction du Marriott invite les employés à participer aux décisions.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 23

Merci de votre collaboration.

Remettez aujourd'hui-même ce questionnaire, au moyen de l'enveloppe ci-jointe, dans la boîte identifiée à cet effet au bureau des ressources humaines de l'hôtel.

Appendice B

Questionnaire d'enquête de l'hôtel B

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

Trois-Rivières, 6 octobre 1998

Madame,
Monsieur,

Nous vous demandons votre collaboration à une recherche universitaire réalisée dans le cadre du programme de maîtrise en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette recherche vise à évaluer, au sein de deux hôtels appartenant à deux chaînes hôtelières différentes, la perception de la culture organisationnelle de l'entreprise, tant chez les dirigeants que chez les employés.

Ce questionnaire est anonyme et confidentiel. Seule la chercheuse prendra connaissance de son contenu et il sera détruit après traitement. La chercheuse et l'Université du Québec à Trois-Rivières garantissent donc l'anonymat du répondant selon les normes généralement reconnues en matière d'enquête et de sondage.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration.

Mylène Deneault, étudiante
Maîtrise en loisir, culture et tourisme
U.Q.T.R.

Il ne devrait pas prendre plus de 10 minutes de votre temps pour compléter ce questionnaire.

Veuillez retourner ce questionnaire complété, dans l'enveloppe ci-jointe, en la déposant au plus tard le 23 octobre à la réception de l'hôtel. Merci.

Ne rien
inscrire
dans cette
colonne

<p>1. Quel est votre statut d'employé au sein de l'hôtel ?</p>	<input type="checkbox"/> 1
<p><i>Cochez la case appropriée</i></p>	<input type="checkbox"/> 2
<p><input type="checkbox"/> 1 Syndiqué</p>	
<p><input type="checkbox"/> 2 Non-syndiqué</p>	
<p>2. Dans quel département de l'hôtel travaillez-vous ?</p>	<input type="checkbox"/> 3
<p><i>Cochez la case appropriée</i></p>	<input type="checkbox"/> 4
<p><input type="checkbox"/> 1 Entretien ménager (sauf buanderie)</p>	
<p><input type="checkbox"/> 2 Entretien technique</p>	
<p><input type="checkbox"/> 3 Cuisine</p>	
<p><input type="checkbox"/> 4 Service aux chambres</p>	
<p><input type="checkbox"/> 5 Bar</p>	
<p><input type="checkbox"/> 6 Banquets</p>	
<p><input type="checkbox"/> 7 Réception</p>	
<p><input type="checkbox"/> 8 Piscine</p>	
<p><input type="checkbox"/> 9 Buanderie</p>	
<p><input type="checkbox"/> 10 Administration</p>	
<p><input type="checkbox"/> 11 Autre</p>	

Ne rien
inscrire dans
cette
colonne

3. Nous aimerions connaître le degré d'importance que vous accordez à chacun des énoncés suivants. <i>Encerclez le chiffre qui correspond au degré d'importance que vous accordez</i>	Très important pour moi	Important pour moi	Peu important pour moi	Pas du tout important pour moi	
a) Il est clair dans l'esprit de tous les employés du Holiday Inn qu'il faut donner aux clients tout ce qu'ils attendent d'un séjour à l'hôtel.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 5
b) La direction de l'hôtel est désireuse d'assurer et de maintenir des relations harmonieuses avec ses employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 6
c) Mon chef de service me donne du feedback sur ma performance au travail.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 7
d) Je développe une attitude positive face à mon travail.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 8
e) Le Holiday Inn cherche à embaucher le meilleur personnel possible.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 9
f) L'hospitalité est le mot d'ordre du Holiday Inn.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 10
g) Le Holiday Inn traite ses employés, quel que soit leur poste, avec dignité, respect et justice.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 11
h) Le Holiday Inn maintient les conditions d'hygiène nécessaires, fournit, au besoin, les dispositifs de sécurité appropriés et s'efforce d'éliminer toute condition de travail qui met en danger la santé et la sécurité des employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 12
i) Le Holiday Inn supporte et encourage l'innovation et la créativité chez les employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 13
j) Vos idées, votre qualité de service et votre attitude positive sont récompensées.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 14
k) Le Holiday Inn informe bien ses employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 15
l) Le Holiday Inn n'exerce aucune discrimination ou contrainte envers ses employés ou les candidats qui postulent un emploi.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 16
m) Au Holiday Inn, les avantages sociaux sont compétitifs.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 17
n) La direction vous aide dans la mesure de ses possibilités et de ses connaissances, en vous fournissant les meilleurs installations de travail qui soient.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 18
o) La direction vous aide dans la mesure de ses possibilités et de ses connaissances à acquérir la meilleure formation qui soit.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 19
p) Le Holiday Inn offre une variété d'activités pour ses employés.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 20
q) Vous vous sentez membre de la « famille » du Holiday Inn.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 21

3. (Suite)	Très important pour moi	Important pour moi	Peu important pour moi	Pas du tout important pour moi	
r) Vous êtes satisfait de votre travail.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 22
s) Vos relations avec vos collègues de travail sont harmonieuses.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 23
t) L'esprit d'équipe et la camaraderie sont des éléments fort du travail au Holiday Inn.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 24
u) Vous connaissez bien le travail que vous avez à faire.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 25
v) Vous avez le désir d'apprendre et d'améliorer votre rendement au travail.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 26
w) Il est important d'accueillir le client avec un sourire.	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 27

Merci de votre collaboration.

Remettez aujourd'hui-même ce questionnaire, au moyen de l'enveloppe ci-jointe, à la réception de l'hôtel.

Appendice C

**L'importance de la culture organisationnelle
au sein de l'entreprise hôtelière**

PROTOCOLE DE RECHERCHE

entre

Mylène A. Deneault, étudiante
Pierre Gagnon, professeur
Programme de maîtrise en Sciences du loisir, de la culture et du tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières

et

OBJET DU PROTOCOLE

Ce protocole de recherche a pour objet de permettre à Madame Mylène A. Deneault, étudiante au programme de maîtrise en Sciences du loisir, de la culture et du tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières, de réaliser un mémoire de maîtrise portant sur l'importance de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise hôtelière.

Par culture organisationnelle, nous entendons « le système de valeurs partagées (c'est-à-dire ce qui est important pour les individus) et de croyances (comment les choses fonctionnent réellement) en interaction avec les employés d'une entreprise hôtelière, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement (la manière dont on fait les choses ici) ».

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Plus précisément, cette recherche universitaire a pour objectif principal « d'évaluer, au sein de deux hôtels appartenant à deux chaînes hôtelières différentes, la perception de la culture organisationnelle de l'entreprise, tant chez les dirigeants que chez les employés. »

Au terme de cette recherche, nous devrions savoir, dans le cas de chaque entreprise hôtelière, si les valeurs, les croyances et les normes de comportement véhiculées par l'entreprise sont partagées également entre les dirigeants et les employés.

Les résultats de cette recherche auront donc une portée pratique pour chacune des deux entreprises hôtelières qui y participeront. Ces résultats leur permettront de :

- connaître ce qu'il en est réellement au sein de leur entreprise de l'adhésion et du comportement de leur personnel face aux valeurs et à l'image qu'elles veulent projeter, tant auprès de leurs clients qu'auprès des autres entreprises.
- De planifier un programme d'action et/ou de formation au sein de l'entreprise, afin d'améliorer l'adhésion du personnel à la culture organisationnelle souhaitée par la direction.

PARTICIPATION ATTENDUE DE CHAQUE ENTREPRISE HÔTELIÈRE

Afin de réaliser cette recherche universitaire, nous avons besoin de la collaboration de la direction de deux entreprises hôtelières. La participation concrète attendue est la suivante :

1. L'identification d'une personne autorisée au sein de la direction de l'entreprise hôtelière qui agira à titre de personne-ressource.

2. La participation de cette personne-ressource à une première réunion de travail avec le directeur de recherche, Pierre Gagnon, et l'étudiante, Mylène A. Deneault, réalisatrice de la recherche. Cette rencontre aura pour but :
 - a) de revoir les objectifs et les paramètres de la recherche afin d'en assurer une bonne compréhension mutuelle ;
 - b) d'identifier la documentation pertinente pour élaborer le questionnaire de recherche. Cette documentation a trait aux objectifs de l'entreprise hôtelière, à sa structuration (organigramme des postes et services) et comprend tout autre document traitant de la philosophie, des règlements, des normes de qualité, etc. de l'entreprise ;
 - c) de s'entendre sur le calendrier de la recherche.
3. La participation de cette personne-ressource à une deuxième rencontre de travail visant à valider le questionnaire de recherche et l'échantillon de répondants au sein de l'entreprise.
4. La distribution et la cueillette des questionnaires à compléter par les répondants au sein de l'entreprise (chaque questionnaire sera recueilli dans une enveloppe scellée pour garantir l'anonymat du répondant). Il devrait prendre environ quinze (15) minutes à chaque répondant pour répondre à ce questionnaire.
5. La participation à une dernière réunion de travail pour recevoir et discuter les résultats de la recherche.

RESPONSABILITÉS DE L'ÉTUDIANTE

Supervisée par son directeur de recherche, Monsieur Pierre Gagnon, professeur au département des Sciences du loisir et de la communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Madame Mylène A. Deneault aura pour principales responsabilités :

- de produire le questionnaire de recherche ;
- d'en traiter les données et d'en analyser les résultats ;
- de produire le rapport final de la recherche ;
- d'en remettre copie, pour les résultats la concernant, à chaque entreprise hôtelière participante

CONFIDENTIALITÉ DES RÉSULTATS

- Tous les questionnaires complétés par les répondants seront confidentiels et rien ne permettra de les identifier personnellement. Ils seront détruits après le traitement des données.
- En aucun temps, les résultats de la recherche obtenus pour un hôtel d'une chaîne ne seront communiqués à l'autre hôtel d'une chaîne participant à la recherche.
- En aucun temps, même dans le rapport de recherche permettant l'obtention du diplôme de maîtrise, les noms des hôtels ne seront pas mentionnés. Les deux hôtels participant à cette recherche seront constamment identifiés comme l'hôtel « A » et l'hôtel « B ». Seuls l'étudiante et son directeur de recherche seront au courant de l'identité de ces deux entreprises. Ils seront tenus au secret professionnel tant qu'ils n'en auront pas été libérés, par lettre écrite et signée, dûment autorisée par chacune des deux entreprises hôtelières participantes.