

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE DANS LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES
ÉCOLES DE DANSE**

ESSAI PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
Tess La Boissière-Parent

07-2019

Dédicace

Remerciements

Cet essai n'aurait pas été possible sans l'intervention d'un grand nombre de personnes. Ainsi, je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche Rhizlane Hamouti pour sa patience, son aide et ses précieux conseils durant ce travail sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené à bien.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail.

Enfin, je tiens également à remercier mes parents, ma sœur pour leur contribution et leur soutien. Je n'oublie pas tous mes proches et amis, qui m'ont toujours encouragé au cours de la réalisation de mon travail.

Merci à tous et à toutes.

Table des matières

Dédicace	ii
Liste des figures	iii
Liste des abréviations, sigles et acronymes	iv
Introduction	5
1.1 L'importance de la problématique	6
1.2 Revue de littérature	7
1.2.1 Leadership	7
1.2.2 Le leadership stratégique	9
1.2.3 L'impact du leadership stratégique sur la performance organisationnelle des entreprises.	12
1.2.4 Performance organisationnelle.....	13
1.3 Questions de recherche	16
CHAPITRE 2 : Méthodologie de la recherche	16
2.1 La présentation du terrain de recherche	16
2.2 Choix d'une stratégie de recherche appropriée	17
2.2.1 Design de la recherche	17
2.2.2 Choix du positionnement épistémologique.....	19
2.2.3 Choix du mode de raisonnement inductive.....	20
2.3 Choix de la méthode de recherche : qualitative	21
2.3.1 Étude exploratoire qualitative basée sur 3 cas d'école	22
2.3.2 Échantillonnage, guide d'entrevue.....	22
2.3.3 Collecte des données	22
2.3.4 Méthode d'analyse	23
3.1 Résultats et discussion	23
CAS 1 : école A	23
CAS 2 : école B.....	27
CAS 3 : école C.....	30
3.2 Apports de la recherche : théorique et managérial.....	33

Conclusion.....	36
Annexe A : Guide de l’entrevue.....	37
Annexe B : Académie de danse	40
Bibliographie	41

Liste des figures

Figure	Page
Performance organisationnelle	16
Design Schéma	21

Liste des abréviations, sigles et acronymes

SCIAN système de classification des industries de l'Amérique du Nord

CRDI Centre de recherche pour le développement international

MRC Municapité régionale de comté

Introduction

L'art a une grande importance dans notre société. Elle fait partie de notre culture. Elle contribue de façon importante au développement de notre nation, que ce soit pour l'identité québécoise qu'elle consolide, par la cohésion sociale qu'elle renforce ou l'activité économique qu'elle engendre. Les artistes et les créateurs sont les vecteurs de la diversité culturelle et artistique. Par leurs œuvres, les artistes apportent une contribution capitale au développement des sociétés et peuvent exercer une influence sur la conception que la population tout entière peut avoir du monde (ONU, 1980). Au Québec, la pratique de la profession d'artiste de la danse n'exige pas l'obtention d'un diplôme. Cependant, tous doivent commencer quelque part et cela débute souvent, dès l'enfance, dans les écoles privées du quartier où l'on a grandi. Ces écoles qui ne sont pas subventionnées, mais qui contribuent à l'apprentissage des jeunes danseurs.

Ces écoles offrent plus que des cours de danse, elles permettent aux participants de se développer tant sur le plan physique et qu'individuel. Pour les cours de danse s'adressant aux plus jeunes, ceux-ci vont permettre le développement la motricité de leur corps tout en leur permettant un éveil à la danse. Aussi, ces cours de danse permettent de travailler l'imaginaire des enfants, tout en les amenant à explorer les composantes de la danse soit : corps, espace, temps et énergie, sous forme de jeux et de thèmes. Pour les plus vieux, cela permet de se découvrir et de se tenir en forme tout en développant de nouvelles habiletés. La danse, au-delà d'une activité sportive, permet le dépassement de soi, la détente, l'expression de soi, la féminine, le dynamisme, la synchronisation, la santé, le partage et le plaisir. Il permet dans son ensemble la réalisation de soi, l'estime de soi et de développer un sentiment d'appartenance.

Cette recherche se situe dans ce contexte et vise à étudier le leadership stratégique dans l'objectif de maximiser la performance organisationnelle dans le cadre des

établissements d'école de danse. Après une description de la problématique entourant le sujet et une revue de la littérature qui présentera des différents courants du leadership et du leadership stratégique, nous identifierons les critères de la performance organisationnelle et les impacts du leadership stratégique sur celle-ci. Nous étudierons plusieurs cas afin de faire sortir les bonnes et les mauvaises pratiques. Nous souhaitons que l'information contenue dans cet essai permette une meilleure compréhension du phénomène et que cela permette d'améliorer la performance organisationnelle des écoles qui œuvrent dans l'offre de cours de danse.

Chapitre 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE

Dans ce chapitre nous verrons l'importance de la problématique, la revue de littérature et la question de recherche.

1.1 L'importance de la problématique

Le domaine de la danse présente certaines difficultés. En effet, il s'agit d'un secteur sous-diplômé, difficile financièrement, et qui n'arrive pas à atteindre son plein potentiel. Une étude a été menée et seulement 28% des individus qui occupent des postes au sein d'une organisation de danse sont diplômés dans un autre domaine que celui-ci (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2012). On comprend donc qu'il y a un manque de formation pour des postes de gestionnaires et administrateurs au sein de ses entreprises. Ensuite, le domaine des arts est généralement un secteur difficile. Tout d'abord, les jeunes danseurs acceptent souvent de se produire gratuitement ou pour peu, en échange de visibilité. Ensuite, il y a de grosses compressions fédérales dans le budget accordé aux compagnies de danse (Regroupement québécois de la danse, 2011). Ce qui a pour conséquence de

déséquilibrer le marché et le rendre très peu profitable. Dans ces conditions, la profession de danseur professionnel offre des conditions de vie précaires avec peu de débouchés. Néanmoins, l'un des débouchés est d'ouvrir à son compte une école de danse. Il faut souligner que la division de l'enseignement de la danse est aussi un marché difficile. Beaucoup d'efforts sont mis en place pour permettre la création et l'exploitation de ces écoles dans les meilleures conditions. Malheureusement, beaucoup d'écoles ferment ou démontrent une faible activité (Roberge, 2017). Pourtant, la demande semble présente, on renouvelle sans cesse l'engouement avec les films de danse, par exemple : Step-Up qui fut un grand succès et les productions québécoises comme l'émission Danser pour gagner produit par Julie Snyder ainsi que Révolution.

Dans ces conditions, ce champ de problématiques me laisse croire que ce phénomène est intéressant à la recherche. C'est pourquoi l'exploration du phénomène me semble importante pour l'avancer dans ce secteur.

1.2 Revue de littérature

1.2.1 Leadership

Plusieurs théories ont émergé sur le leadership. Nous avons des théories plus anciennes comme la théorie de Max Weber dans son travail « management entre tradition et renouvellement ». Il distinguait trois types de leadership : charismatique, traditionnelle et rationnelle du droit. Avant les années 1940, la théorie des traits était populaire et soutenue par plusieurs auteurs comme Carlyle dans son travail « Les Héros, le culte des héros et l'héroïque » et Galton dans son travail « Le Génie héréditaire ». Selon eux, le leadership serait basé sur des attributs et caractéristiques individuels. D'autres recherches furent menées par la suite pour identifier les caractéristiques des leaders. Le manque d'homogénéité dans les résultats fit perdre de la crédibilité à la théorie.

En opposition à cette théorie, la théorie du leadership situationnel émergea. Selon Paul Hershey et Ken Blanchard, « Le leadership tient à la capacité d'influence qui tient compte à la fois de la situation et des personnes en vue de l'atteinte d'un résultat recherché. » Selon eux, il n'y a pas de « bon » style de leadership. Le leader ou la personne en charge doit pouvoir savoir opter pour le meilleur style à mettre en place en s'adaptant à la situation. Ils mettent en lumière 4 types : directif, persuasif, participatif et déléguatif. Au-delà de ça, elle doit pouvoir développer l'autonomie de ses collaborateurs. Pour la développer cette autonomie, elle doit améliorer les compétences et connaissances ainsi que la motivation.

Une autre théorie du leadership suscite de l'intérêt. Il s'agit de la théorie du leadership transformationnel. Ce modèle privilégie la vision et les changements nécessaires dans le temps pour améliorer l'organisation. Il a été bien défini dans le travail de Bennis et Nanus dans « Leaders : The strategies for taking charges ». Ils décrivent quatre principales qualités : l'élaboration d'une vision séduisante, partager cette vision aux autres, susciter la confiance et se réaliser en ayant confiance en soi.

Ainsi, la définition du leadership dans la littérature n'est pas unanime, on retrouve de nombreuses caractérisations du concept. Selon l'étude de Stogdill dans son ouvrage « Handbook of leadership » qui a étudié une cinquantaine de définitions, il est possible de les regrouper ensemble. En effet, selon les auteurs certains éléments dans la définition ont tendance à revenir. Tout d'abord le mot « influence » revient dans presque toutes les définitions étudiées par Stogdill. Ensuite viennent les mots « comportement », « action » et « activité », ces éléments montrent l'importance d'être efficace et pratique. L'étude du leadership doit être faite sur des comportements spécifiques que l'on peut identifier, enseigner et appliquer. Le dernier élément est l'entourage externe (Stogdill, 1974). « L'aspect volontaire de la réponse qui est donnée par l'entourage du leader à ses tentatives d'influence : le policier qui par un signe de la main force un automobiliste à s'arrêter accomplit une activité qui exerce une influence évidente, mais personne ne dira qu'il a fait acte de leadership » (Bergeron, 1979). Ce qui fait que l'auteur définit le leadership comme étant « l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur

hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation.» (Stogdill, 1974)

1.2.2 Le leadership stratégique

Au depuis le début des années 1980, nous avons commencé à voir les premiers écrits sur le leadership stratégique. D'après ce que nous savons, il semblerait que cela soit Hosmer qui ait été l'un des pionniers du sujet en écrivant en 1982 la première définition du leadership stratégique. Il soulève que le responsable stratégique d'une organisation est responsable du processus de gestion stratégique, de la formulation jusqu'à la mise en œuvre, en passant par la performance. La formulation doit être constamment revue afin de s'adapter aux changements des caractéristiques environnementaux, ressources organisationnelles et attitudes managériales.

Il y d'autres travaux qui ont suscité de l'intérêt, la théorie de Upper Echelon de Hambrick & Mason en 1984 dans le travail «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers» a métamorphosé l'étude sur le leadership traditionnel. En résumé, elle démontrait que les résultats de l'organisation sont partiellement prédits par les caractéristiques de gestion de l'équipe de direction de niveau supérieur. Les connaissances spécifiques, les expériences, les valeurs et les préférences influencent l'évaluation de l'environnement et les décisions stratégiques. Ainsi, les organisations sont le reflet de leurs dirigeants. La théorie de l'échelon supérieur a évolué en théorie du leadership stratégique. (Finkelstein et Hambrick 1996 , Hambrick & Mason 1984). Lors de cette étude, la variable dépendante était la performance organisationnelle. On analysait efficacité, d'efficience et de besoins des parties prenantes. L'étude focalisait sur les résultats organisationnels (Hambrick, 1989). Cette recherche a entraîné un regain d'enthousiasme vers la nouvelle théorie du leadership.

C'est ainsi que le thème du leadership stratégique a émergé et on retrouve dans la littérature plusieurs définitions du sujet.

Johnson, Scholes et Whittington définissent le leadership stratégique comme étant la capacité à diriger une organisation ou un groupe de personnes pour atteindre certains objectifs. Le leader devient l'élément central, il devient l'incarnation et la personnification de cette stratégie (2002).

Ensuite, Séguin, Hafsi et Demers dans leur livre « Le management stratégique: de l'analyse à l'action1 (2008),» définissent le leadership stratégique comme étant «le type de leadership exercé par les dirigeants d'une organisation, en ce qui concerne la formation de la stratégie, tant dans sa formulation que dans sa mise en œuvre et sa réalisation au quotidien.» On met donc de l'avant le dirigeant et il est considéré comme la personne clé et le responsable ultime de la stratégie de l'organisation. Par la suite, on s'intéresse aux différentes façons qu'il exerce le leadership stratégique afin de conduire l'organisation à faire des choix stratégiques appropriés et à mettre en place les structures et développer des processus qui permettront d'implanter la stratégie.

Selon Ireland et Hitt (1999), le leadership stratégique est défini comme la capacité des dirigeants doit pouvoir anticiper, imaginer et pouvoir offrir une certaine flexibilité pour permettre aux autres de créer un changement stratégique si nécessaire. Il doit y avoir un travail fait avec les autres pour initier les échanges qui créeront un futur viable pour l'organisation. Il représente une source d'avantages compétitifs essentielle pour l'organisation. Il souligne que le leader stratégique efficace devrait : «(1) développer et communiquer une vision, (2) Construire des compétences de base dynamique, (3) mettre l'emphase et utiliser efficacement le capital humain (4) investir dans le développement de nouvelles technologies (5) s'engager dans de nouvelle stratégie et exploité les nouvelles opportunités (6) construire et maintenir une culture organisationnelle efficace, (7) élaborer et mettre en œuvre des contrôles équilibrés, et(8) s'engager dans des pratiques éthiques.»

Par la suite, Hitt & Ireland ont publié *Journal of leadership & Organisational Studies* publié en 2002, ils expliquaient que l'essence du leadership stratégique serait la façon dont est géré le capital humain et social. Ils soutiennent que dans l'environnement dynamique et incertain dans lequel les entreprises se trouvent actuellement, est très

concurrentiel. Le leadership stratégique consisterait à renforcer les ressources et les capacités de l'entreprise en mettant l'accent sur le capital humain immatériel et le capital social. Tout d'abord, le capital humain détiendrait les connaissances et compétences de l'entreprise et le capital social donnerait accès aux ressources critiques. Les deux contribuent à la réalisation d'avantages concurrentiels. Il est essentiel de gérer efficacement ces ressources. « Pour créer de la valeur, les ressources doivent être configurées pour développer des capacités pouvant être exploitées de manière à créer des avantages concurrentiels. » (Hitt & Ireland, 2002) Il y a une gestion qui doit être faite, il doit y avoir une évaluation active des ressources afin d'apporter des modifications si nécessaires, telles que l'ajout (exemple : acquisition externe, développement) ou la suppression (exemple : mise à pied) des ressources humaines et des relations externes. (Hitt & Ireland, 2002)

D'un autre côté, Boal et Hooijberg (2000), soutient que l'essence du leadership stratégique implique la capacité d'apprendre (Cohen & Levinthal, 1990), la capacité de s'adapter et changer (Black & Boal 1996, Hambrick 1989) et la sagesse de la direction (Malan & Kriger, 1998)». Finalement, la définition donnée par Pearce et Robinson, qui est l'ensemble des décisions et d'actions aboutissant à la formulation, à la mise en œuvre et au contrôle de plans conçus pour réaliser la vision, la mission, la stratégie et les objectifs stratégiques d'une organisation dans l'environnement administratif dans lequel elle évolue (2007).

Pour cette recherche nous allons voir le leadership stratégique comme une partie de la capacité organisationnelle. La définition utilisée est celle donnée Lusthaus, Adrien, Anderson et Carden. En sommes, il est représenté comme l'une des bases de la performance de l'organisation. Les entreprises n'existent pas dans un environnement clos. Le contexte externe est un dénominateur important dans les activités d'une entreprise. Cet environnement peut changer rapidement. Les entreprises ont besoin d'un leader capable de s'adapter à l'évolution et changement du marché. Il doit pouvoir faire un rapprochement entre la réalité interne et la réalité de l'environnement externe afin d'améliorer la performance de l'organisation. Ainsi, le rôle du leader stratégique

englobe 5 composantes, le leadership, planification stratégique, administration interne, structure et la gestion de créneaux (Lusthaus, Adrien, Anderson et Carden, 1998).

1.2.3 L'impact du leadership stratégique sur la performance organisationnelle des entreprises.

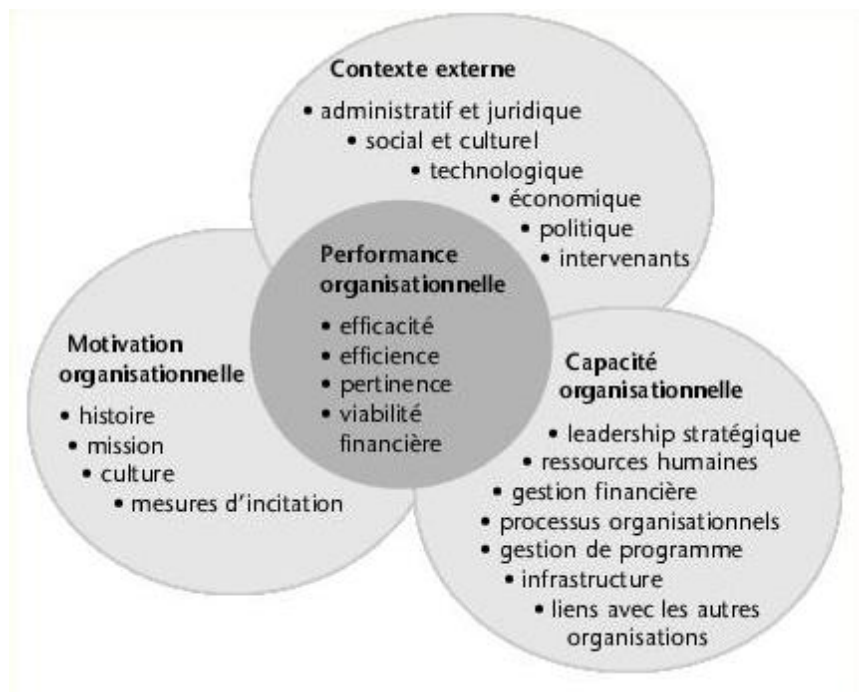
Le rôle du leader stratégique comme il a été expliqué plus tôt englobera 5 composantes, le leadership, la planification stratégique, l'administration interne, la structure et la gestion de créneaux

Tout d'abord, le leader fait de la gestion participative, il encourage les nouvelles idées et fait en sorte que les gens se sentent concernés par les buts. Le style de gestion participatif consiste à appliquer un pouvoir combinant la compétence et au charisme. Il stimule ses employés en déléguant des tâches tout en traitant ses employés de façon individuelle et respectueuse. Il stimule fortement la production et encourage l'innovation(Bennis & Nanus 1997) . Le leader stratégique fait de la planification stratégique. Ainsi, il voit et revoit le plan stratégique à long terme. Dans ce plan, en plus de faire mention de la mission, des valeurs et des buts, elle indique les priorités, les mesures et manœuvres propices à la performance. Il doit savoir quand il temps de faire un changement et il élabore et réalise des activités qui permet la réussite à long terme de l'organisation. Une bonne planification permet une meilleure administration des ressources, mais aussi d'anticiper les menaces afin d'intervenir.

Ensuite, le leader stratégique a le personnel de soutien à l'administration nécessaire propice à la perpétuation et au développement de l'entreprise. Il arrive à concevoir les structures qui permet de parvenir entre contrôle et souplesse. Finalement, il trouve les créneaux qui permettent à l'organisation de se tailler une place sur le marché en fonction de ses compétences.

Il faut gardé à l'esprit l'objectif fondamental qui est de poursuivre son existence à long terme conformément aux principes de base d'objectifs de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise doit faire augmenter les profits et générer un bénéfice supérieur à la

moyenne pour assurer son existence et son développement. Ainsi, le leader stratégique doit mettre de l'avant et concilier la vision, mission et prendre des décisions profitables financièrement ou qui engendrent un avantage. Pour maintenir sa place, il doit avoir un avantage concurrentiel à long terme et de maintenir cet avantage.



1.2.4 Performance organisationnelle

Il y a plusieurs façons de mesurer la performance organisationnelle. Pour cet essai nous allons utiliser l'ouvrage de Lusthaus, Adrien, Anderson et Carden, publié en 1998, qui reprend le cadre mis au point par RDI et Universalia sur l'évaluation de la performance organisationnelle.

La définition de la performance peut être interprétée de façon différente selon chaque intervenant dans l'entreprise. Pour les administrateurs par exemple, cela pourrait être défini par la performance financière, tandis que pour la personne responsable en marketing, cela serait l'image de marque de l'entreprise et son poids sur les médias sociaux. Bien qu'elle diffère d'un groupe d'intérêt à l'autre, elle se manifeste à travers les activités de l'entreprise pour accomplir sa mission et les résultats et les effets sont observables.

Pour cette recherche nous nous pencherons sur 4 vecteurs pour analyser la performance de l'entreprise. Ces critères ont été définis par CRDI et Universalia et se divisent comme suit ; l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière. La définition de chacun ainsi que les indicateurs seront vus en profondeur dans la méthode d'analyse.

Tout d'abord, commençons avec l'efficacité. Elle se définit comme la mesure dans laquelle elle arrive à accomplir sa mission et d'atteindre ses buts. La raison d'être de l'entreprise doit être clairement définie et comprise.

Ainsi, nous allons regarder :

- La mission est clairement définie
- Les buts de l'entreprise sont clairement définis
- Les mesures prises pour atteindre les buts
- La mission est opérationnalisée par les buts et objectifs et activités offertes
- Production et utilisation de la connaissance

Ensuite, nous avons l'indicateur de l'efficience. Elle se mesure par l'excellence du service et une structure de coût appropriée. Elle doit démontrer un bon rapport entre la quantité, la qualité et le prix.

Ainsi, nous allons regarder :

- La capacité du personnel est pleinement utilisée
- Les installations matérielles sont utilisées au maximum (studio et équipement)
- Ressource financière utilisée adéquatement
- Un bon système administratif pour favoriser l'efficience
- Le rapport qualité/prix
- Coût par cours
- Ponctualité dans la prestation des services

Par la suite, il y a l'indicateur de la pertinence. Elle se définit comme étant l'évolution de l'organisation dans le temps. L'école doit pouvoir évoluer, se développer et s'adapter. Le milieu évolue et le niveau des compétences augmente, l'entreprise doit

pouvoir s'acclimater à ces changements. Elle doit veiller à ce que les buts, la mission ses cours et activités convergents avec la clientèle et parties prenantes.

Ainsi, nous allons regarder :

- La programmation est revu régulièrement, pour tenir compte de l'évolution du contexte et capacité
- Les besoins de la clientèle sont réévalués régulièrement
- L'école étudie fréquemment son contexte pour adapter sa stratégie
- Création de nouveau cours
- Encouragement innovation
- Satisfaction des parties prenantes
- Nombre de nouveaux programmes
- Évolution de la réputation
- Ressources attribué au perfectionnement professionnel

Pour terminer, il y a l'indicateur de la viabilité financière. Elle se définit comme étant le principe que les intrants doivent être plus grands que les extrants. En d'autres mots, les entrées d'argent doivent être plus grandes que les décaissements pour amener des profits.

Ainsi, nous allons regarder :

- Degré de diversification des sources de financement
- Évaluation de la direction sur la santé financière.
- subventions
- Ce qui est vu comme une grosse dépense
- rapprochements budgétaires, le budget réel et le budget prévu afin de pouvoir prendre de bonnes décisions
- Surveillance du coût versus profit

1.3 Questions de recherche

Comment maximiser la performance organisationnelle des écoles de danse dans les basses Laurentides par un leadership stratégique.

CHAPITRE 2 : Méthodologie de la recherche

Dans ce chapitre, il sera présenté le terrain de la recherche et la stratégie de recherche qui se divise en trois sections : le design de la recherche, le positionnement épistémologique et le mode de raisonnement. Ce chapitre se terminera par le choix de la méthode de recherche qualitative exploratoire basée sur les 3 cas d'école et le processus menant de collecte, à l'analyse des données.

2.1 La présentation du terrain de recherche

Le terrain de la recherche se trouve au Québec, dans la région des Laurentides, plus précisément les basses Laurentides. Ce territoire comprend les municipalités régionales de comté (MRC) qui sont Antoine-Labelle, Argenteuil, Deux Montagnes, La Rivière-du-Nord, Les Laurentides, Les Pays-d'en-Haut, Mirabel et Thérèse-de-Blainville.

Situées au Nord-Ouest de la ville de Montréal, les Laurentides représentent 7,26 de la population québécoise en 2017. Il est le secteur qui enregistre le plus grand nombre de personnes qui viennent emménager dans la municipalité en provenance d'autres régions du Québec.

Cela s'explique beaucoup par le départ de jeune famille des zones urbaines. Chez les jeunes familles, l'image de la vie à la banlieue paisible est une image forte. Lorsqu'il est le temps d'avoir des enfants, les priorités changent. Certains futurs parents chercheront à avoir un espace de vie plus grand, un jardin, secteur résidentiel vert, sécuritaire et tranquille. Plusieurs familles migreront vers les couronnes. Les banlieues

offrent une un environnement moins bruyant, le prix des propriétés est plus abordable, un taux de criminalité est plus bas. Elle offre plus d'intimité, de calme et la paix d'esprit.

Le service d'enseignement de la danse quoique aussi présent pour les adultes est un service très prisé chez les enfants. Pour cette recherche cela prend un environnement qui présente une forte demande pour ce type d'activité pour ne pas venir influencer les autres facteurs.

2.2 Choix d'une stratégie de recherche appropriée

Il est possible d'utiliser deux approches pour étudier le même sujet. Il y a la recherche sur le contenu et la recherche sur le processus et un mixte des deux. Puisque le positionnement de ma recherche accorde peu d'importance au temps, mais donne beaucoup d'intérêt pour le contenu. La recherche sera tournée vers une approche sur le contenu.

La stratégie de la recherche est basée sur le contenu permet de saisir la réalité du concept étudié. Nous allons décomposer la façon de faire des écoles pour pouvoir faire sortir les variables qui mènent à performance organisationnelle. En d'autres mots, nous allons décrire la façon d'exercer le leadership stratégique pour en tirer avantage. Cela ne veut pas dire que je rejette la dynamique temporelle, mais elle n'est pas directement reliée à l'étude. Nous allons tenter d'améliorer sa compréhension. Ainsi, nous allons utiliser une recherche descriptive en identifiant des formes. Nous allons étudier chacun des éléments que nous allons relever dans les entrevues pour en tracer un portrait, qu'elles sont les pratiques déjà utiliser, nous allons par la suite les analyser pour en faire ressortir les bonnes pratiques des moins bonnes.

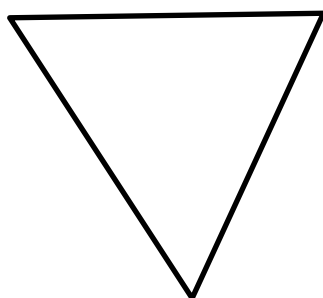
2.2.1 Design de la recherche

Il est important de mentionner ici que selon mon approche constructiviste et inductive qui va suivre dans les prochains paragraphes la forme définitive va se trouver seulement

à la fin de la recherche. La méthode d'analyse sera qualitative. La façon dont nous allons recueillir les données sera par des entrevues, elles seront combinées aux recherches empiriques ainsi que l'information qui se trouve sur internet et les réseaux sociaux. Nous allons analyser des écoles de danse qui se trouve sur la rive nord. Les résultats attendus, nous croyons avoir un échantillon très homogène pour avoir une vue d'ensemble de la situation.

Design Schéma

- 1 Identification d'un thème de recherche « Le leadership »
- 2 Revue de la littérature et entretien exploratoire



- 4 Le leadership
- 3 Le leadership stratégique dans l'histoire
- 2 La définition du leadership stratégique sélectionnée
- 1 Impact du leadership stratégique sur la performance organisationnelle

- 3 Problématique : Comment maximiser la performance organisationnelle des écoles de danse dans les basses Laurentides par un leadership stratégique.
- 4 Élaboration du design de recherche

Démarche	Étude de cas
Positionnement	Constructivisme
Raisonnement	Inductive
Mise en œuvre de la démarche	Analyse de 3 cas d'école

Collecte de données	Entrevue avec directeurs des 3 écoles de danse L'information disponible en ligne sur les 3 entreprises (exploration de sources documentaires)
Analyse	Qualitative Aller-retour entre cas et théorie Programme N'Vivo

2.2.2 Choix du positionnement épistémologique

Par souci d'effectuer une recherche sérieuse afin consolidé et légitimité la recherche. Une réflexion épistémologique a été faite, afin de déterminer le positionnement. Celle-ci permettra de contrôler la démarche de la recherche, renforcer la validité de la connaissance qui en résulte et de lui attribuer un caractère cumulable (Thietart, 2007). Le positionnement de ma recherche suivra le modèle constructiviste.

Tout d'abord, abordons la nature de la connaissance produite par la recherche. Se questionner sur la connaissance revient à s'interroger sur la réalité et la nature de celle-ci. Dans un premier temps, nous sommes amenés à s'interroger sur la nature de la réalité et sous quel angle nous voulons l'aborder (Creswell, 2013). Dans le constructivisme la nature de la réalité est inconnaissable puisqu'il n'est pas possible de l'étudier directement (Thietart, 2007), elle repose sur « l'idée que notre image de la réalité est le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité et qu'il n'est pas le reflet exact de la réalité en elle-même » (Shadish et Campbell, 2002). Dans cette recherche, la réalité sera dépendante du chercheur. Ainsi, cette création de relation

entre moi et mes participants ne sera pas détachée du sujet de la recherche (Charmaz, 2014). Je ferai partie intégrante des rencontres et ma participation à la construction et l'interprétation des données vont certainement avoir une influence sur le cours de l'enquête. Il est important de souligner que lors de la recherche, la réalité qui m'importe est celle perçue par les dirigeants et les propriétaires. Puisque, les individus rencontrés ont créé un environnement par leurs choix, pensées et actions. C'est leurs perceptions qui m'intéressent. Les résultats qui immergeront de cette étude seront construction d'une réalité relative, subjectivisme et contextuelle. Ces résultats seront profitables et conviendront pour l'action dans le domaine. Elle se traduira par l'élaboration d'un modèle et outils de gestion. L'objectif étant d'arriver à faire converger les préoccupations théoriques énoncées plus haut et répondre aux problèmes pratiques des dirigeant et propriétaire d'école de danse (allard-Poes & Perret, 2003).

2.2.3 Choix du mode de raisonnement inductif

Dans cette section, nous verrons le mécanisme de la construction de la connaissance qui sera utilisé lors de cette recherche.

Le processus utilisé pour cet essai pour répondre à la question « comment je cherche », sera l'exploration. Ce qui est décrit comme « exploration » fait référence à l'objectif de la recherche qui est des résultats théoriques innovateurs (Thietart, 2007). L'exploration sera faite de façon théorique, ce qui veut dire que lors de cette recherche nous avons procédé au rapprochement de plusieurs champs théoriques afin de sortir des résultats nouveaux de ces rapprochements (Thietart, 2007). Le mode de raisonnement que j'utilise avec cette approche que sera inductif. Par définition, l'induction est « une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés, mais ont été liés régulièrement aux premiers dans

l'expérience antérieure » (Morfaux, 1980). Dans cette recherche, qui a un but d'expliquer le procédé de maximisation la performance organisationnelle, cette approche basée sur des exemples concrets issus d'analyse par comparaison va permettre d'émettre une généralité. Il ne faut pas oublier que la recherche veut pouvoir modéliser le phénomène et pouvoir offrir des outils de gestion. Pour soulever les bonnes pratiques afin de pouvoir générer des principes applicables. Aussi, la méthodologie qualitative et le processus exploratoire vont de pair, puisque les méthodologies qualitatives sont plus efficaces par la finalité de la recherche dans les recherches exploratoire (Baumard et Ibert).

2.3 Choix de la méthode de recherche : qualitative

Ma recherche est inductive qualitative puisque je mets l'accent sur la compréhension du phénomène et non sur la mesure du phénomène comme il est question dans l'approche quantitative. La recherche qualitative se prête bien pour les études qui cherchent à comprendre un phénomène d'une manière approfondie et en détail à travers la perception des expériences des participants (Richards et Morse, 2007). Or, je m'intéresse précisément à la perception que se font les dirigeants et les gestionnaires de la réalité pour en faire l'analyser (Prévost et Roy, 2015).

« L'approche qualitative admet tout à la fois, la subjectivité du chercheur et celle et sujets. Elle offre l'opportunité d'une confrontation avec des réalités multiples, car elle « expose plus directement la nature de la transaction » entre l'investigateur et le sujet (ou l'objet), et permet une meilleure évaluation de sa posture d'interaction avec le phénomène décrit (Lincoln et Guba, 1985) ».

2.3.1 Étude exploratoire qualitative basée sur 3 cas d'école

2.3.2 Échantillonnage, guide d'entrevue

Nous avons tout d'abord utilisé une stratégie d'échantillonnage instrumental pour identifier les répondants potentiels. Ainsi, nous avons dressé une liste des différentes écoles sur le terrain d'étude. Elles ont été repérées à l'aide du système de recherche de Google. Ils donnent accès aussi à la note qui représente le pourcentage du degré de satisfaction que les écoles récoltent. Par la suite, il y avait une à sélectionner de façon intentionnellement les écoles qui participeraient à l'étude. Par la suite, le choix des participants des écoles s'est fait sur le poste occupé dans les organisations. Pour l'étude je devais étudier des dirigeants d'organisations afin connaître leur vision, expérience et cheminement professionnel. L'intérêt recherché était basé sur leur façon de faire afin d'avoir de l'information et sur les procédures interne.

La stratégie d'échantillonnage utilisé ici est l'échantillonnage de convenance, nous avons contacté toutes les écoles qui se trouvaient sur le territoire. Cette méthode pourrait être critiquée puisqu'elle limite les inférences, mais puisque cette recherche est de type exploratoire, elle peut être utilisée dans ce cas. Ainsi nous avons sélectionné 12 écoles, et seulement 3 ont répondu positivement à la demande de l'entrevue.

À L'annexe 2 se trouve le nom des écoles qui ont été sollicitées.

2.3.3 Collecte des données

Pour recueillir les données, elle va se faire par deux méthodes, comme (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1997; Robson, 2011) on développer, il va y avoir l'entretien et l'analyse documentaire.

Entretiens

Tout d'abord, l'entretien a été fait de façon individuelle. Les échanges ont été guidés par une grille d'entrevue. J'encourageais les personnes à me parler d'autres sujets ou expériences. Il n'y avait pas de limite de temps. J'avais convenu d'une période de temps

plus élevé pour ne pas venir nuire à la rencontre. Les conversations ont été enregistrées de façon audio.

Analyse documentaire

Cette recherche a été combinée par l'étude de documentation d'étude qui a été faite sur d'autres sujets qui s'apparentaient à celui étudié dans ce présent essai.

2.3.4 Méthode d'analyse

Pour cet essai, nous allons utiliser un logiciel d'analyse de données qualitatives le système N'vivo. Il permettra de codifier, chercher et extraire les données importantes afin d'en analyser le contenu. Cela va pouvoir rendre possible la présentation des résultats et générer un modèle à suivre (Miles et Huberman, 2003).

CHAPITRE 3 : Résultats et discussion

Dans ce chapitre, il sera présenté les résultats des entrevues, la discussion ainsi que l'apport de la recherche de façon théorique et managériale.

3.1 Résultats et discussion

CAS 1 : école A

Voilà, ce qui en sort, le sujet a commencé la danse un peu après l'âge préscolaire et elle est devenue une grande fervente du milieu artistique. Elle a des connaissances diversifiées en danse et possède une formation dans plus de 4 styles ainsi qu'une formation pour enseigner l'aérobic. Au niveau académique, elle possède une équivalence en kinésiologie. Les motivations du sujet lors de l'ouverture de l'école

étaient de pouvoir vivre de sa passion. Elle ne possédait aucune base en administration et a appris en pratiquant de fil en aiguille. C'est par la suite qu'elle s'est associée à une corporation qui offrait des formations en gestion et a entamé un certificat en administration sous la recommandation de son comptable.

Leadership

Au niveau du type de leadership, la directrice pratique une gestion que nous pourrions qualifier de participatif. Elle soulève que «sa porte est toujours ouverte » et me partage l'importance pour elle du partage d'émotion et d'échange. Elle va de l'avant lorsqu'elle croit qu'un employé ne va pas bien. Cette structure qui permet une proximité du leader de son personnel, vient exercer un poids positif sur l'indicateur de la pertinence. Une bonne dynamique et un climat ouvert permet une bonne coalescence dans le travail. Les employés se sentent davantage appréciés et valorisés. Étant une organisation de service, la clientèle fait directement affaire avec le produit. Toute situation conflictuelle pourrait avoir des répercussions sur les classes. Le fait que la directrice va de l'avant pour faire des désamortissements est une très bonne pratique.

Planification stratégique

Les objectifs à court terme sont d'avoir un nombre suffisant et idéalement complet d'inscriptions. Elle explique aussi qu'il veut demeurer dans la création. Elle veut proposer de la nouveauté dans la programmation du centre et offrir un horaire plus diversifié. Elle présente une grande sensibilité à sa clientèle, à l'environnement externe et les contraintes que les clients et consommateurs vivent au quotidien. Elle veut se tenir à jour sur ce qu'ils veulent et innover. Ce qui démontre ici une bonne pratique de la planification stratégique. L'innovation, la remise en question chaque session du programme et l'écoute de la demande révèlent une adaptation au marché. Elle joue sur l'indicateur de la pertinence sur le modèle de la performance organisationnelle.

Cependant, bien que cela soit très positif d'être à l'avant-garde, il faut être préparé. Ainsi, pour utiliser à son mieux les innovations produites par l'établissement, celle-ci doit être accompagnée d'une bonne stratégie de marketing. Cette stratégie permettra entre autres de faire connaître le produit à son public cible et la convaincre le consommateur de l'acheter. Au niveau de la réponse de la directrice qui nous dit qu'elle « y touche » au marketing. Cela ne semblait pas mon sens une réponse qui démontrait qu'elle avait fait un réel plan détaillé pour bien cibler sa clientèle. Elle poursuit en répondant qu'elle « gère la page Facebook, les photos, les témoignages, les descriptions de cours. Le reste c'est son conjoint ». Je suggère ici, qu'un plan de la stratégie de marketing soit établi, et que celui soit bien connu des deux personnes qui se trouvent dans l'administration.

Ensuite, l'objectif à long terme de l'organisation est d'ouvrir une seconde succursale. Bien que celui-ci soit admirable, l'âge de la directrice est un facteur à considérer. Au niveau de la stratégie, elle doit considérer que les projets d'investissement de montant considérable et qui sont soutenus grâce à des emprunts faits à la banque, dans son cas prennent un certain temps pour devenir rentable. Le démarrage d'un nouveau centre implique un tout nouveau processus de mise en marché. Bien qu'il puisse profiter de l'image de marque du premier centre, le développement du projet, le coût d'implantation et les investissements relatifs à la commercialisation vont impacter les gains du projet à court terme. Cet objectif vient jouer l'indicateur de viabilité financière. Mais pas seulement, cela vient aussi affecter aussi l'indicateur de l'efficacité. Les buts manquent de cohérence avec le contexte organisationnel des dirigeants.

La suggestion pour garder cet objectif sera à mon sens, d'établir la finalité de la directrice dans l'entreprise au-delà de 10 ans. L'une des solutions que je vois et qui seraient avantageuses serait qu'elle s'associe avec une personne plus jeune. Une personne qui partagerait la même philosophie et qui pourrait reprendre le flambeau.

C'est difficile de trouver une personne qui serait prête à acheter et qui possède des idées qui convergent. Elle devrait prendre de l'avance et commencer à regarder.

Structure organisationnelle

Ensuite, la façon dont la directrice gère la structure organisationnelle présente une bonne pratique. Tout d'abord, elle a des carnets qui présentent les programmes et est accessible par tous les professeurs. Cela rend possible une uniformité du programme enseigné et permet aussi que toutes les notions aillent être vues. Elle a une vision très précise de la façon que les programmes sont enseignés et assure ainsi une courbe de progressions. Il fait des suivis auprès de ces professeurs et elle sait exactement ce qu'elle attend d'eux. Elle trouve important de développer une relation avec ces employés et elle les encourage à partager le partage leurs connaissances. Ainsi, offrir une qualité de produit et valoriser, la production, l'utilisation et le partage de la connaissance permettent augmentée l'efficacité et l'efficience de la performance organisationnelle.

Régis interne

Maintenant du côté administratif, la directrice travaille conjointement avec une personne qui a des études en administration et en droit. Elle permet un bon déroulement et a permis à la fondatrice de se dé fusionné de celle-ci. Elle m'explique qu'avant, elle était le cœur de l'entreprise et que si elle avait à se soustraire de l'équation, le centre ne pouvait pas survivre. Aujourd'hui, malgré qu'elle soit une entité importante du centre, celui-ci pourrait rouler tout de même. Ainsi, avoir un bon système administratif et une personne qualifiée en place pour suivre les courbes se traduit sur l'indicateur de l'efficience pour la performance organisationnelle.

Gestion axée sur les créneaux

Finalement, la directrice fait une bonne pratique de la gestion de son créneau. Étant très au courant de l'environnement de sa clientèle comme il a été expliqué plus tôt dans l'analyse du cas. Elle a tenu compte de la difficulté de la gestion de temps chez les parents. Ainsi, en offrant une diversité dans l'offre, le parent peut suivre des cours de Zomba ou s'entraîner à la salle de sport, pendant que l'enfant est à son cours de danse. Ensuite, elle utilise au mieux ces ressources. On parle ici de ces installations. Il y a dans ce domaine une sous-utilisation des locaux puisque la disponibilité des gens se fait davantage le soir et la fin de semaine. Elle a procédé aux rénovations de sorte que tous les espaces puissent être loués individuellement. Ainsi, lorsque les installations ne sont pas utilisées, ils peuvent être loués. Cette pratique améliore l'efficacité et la viabilité financière.

CAS 2 : école B

Le sujet à commencer aussi passer un peu l'âge préscolaire. En termes de bagage professionnel, la fondatrice a eu un nombre considérable d'endroits à sa charge. Elle a beaucoup déménagé puisque son conjoint avait des offres d'emploi dans plusieurs villes, l'obligeant à recommencer une nouvelle école. Ce qui la pousse à enseigner, c'est qu'elle trouvait qu'elle était une bonne pédagogue avec les enfants et était passionnée par la danse. Aujourd'hui, elle possède son école depuis 20 ans et est la seule propriétaire depuis 4 ans. Elle possède un cours de commis de bureau, mais elle m'explique qu'elle a davantage appris au fil du temps.

Leadership

Elle me fait part qu'elle met de l'avant une pratique une culture organisationnelle qui permet une ambiance amicale et familiale. Elle ne se sent pas comme un patron. Elle

trouve cela important que les employés puissent se sentir bien et décontractés. Pour elle pour que les employés puissent régler leur conflit que les gens puissent se le dire en face. Ainsi, pour chaque problème se trouve une solution.

Planification stratégique

Au niveau de la planification, les objectifs à court terme de la fondatrice sont de pouvoir enseigner et de vivre de sa passion. Elle avait par le passé un tempérament très artistique et voulait faire de l'innovation. Aujourd'hui elle me confie qu'elle est fatiguée. Elle est en manque de projet. Sachant qu'elle veut vendre, elle n'est plus autant dans la création et l'innovation. Cela est une mauvaise pratique, malgré qu'elle a pour objectif de vendre à long terme, elle doit continuer à faire de la création et à revoir les programmes. Cela n'améliore pas l'indicateur de la pertinence.

Au niveau de la performance financière, la directrice a un regard très arrêté sur le fait que son école n'est pas un business. Bien qu'elle ne soit pas déficitaire et elle est tout de même capable de tout payer Elle soulève qu'il n'y pas beaucoup d'argent à faire et que c'est un domaine qui est peu lucratif. Elle me dit qu'avec se débrouille avec le système financier, mais que les informations comme les dépenses ne sont pas toujours inscrite. Ensuite, elle soulève qu'elle n'a pas de planification au 3 à 5 ans et que cela est juste récent qu'elle fait une planification en début d'année. Ce n'est pas une bonne pratique de ne pas regarder de façon rigoureuse les intrants et extrants et cela est mauvais pour la viabilité financière et l'efficience. Elle doit faire de la planification.

Régis interne

La directrice est la seule à la tête de la direction depuis 4 ans. Il a été soulevé dans la planification stratégique qu'elle fait elle-même la comptabilité. Elle me dit qu'elle se « débrouille » avec le système. Il doit y avoir un soutien à la direction. Il devrait y avoir un bon système administratif. Il est toujours possible de faire les choses seule, mais il

faut prendre les mesure necessaire pour pouvoir accomplir ces tâches de la bonne façon. Je suggère que la comptabilité soit faite par un professionnel qui pourra la guider pour optimiser ces ressources financières et sa planification à long terme ainsi que lui donner le soutien pour qu'elle puisse regarder de près les dépenses. Cela permettra d'être plus efficace et efficient.

Structure organisationnelle

Au niveau de la structure organisationnelle, la direction semble est très proche du personnel, la structure organisationnelle fait en sorte qu'il y a une proximité entre la direction et les professeurs. Ce qui est une bonne pratique.

Ensuite, elle me fait part, qu'elle offre une grande liberté dans ces enseignements. Le personnel diplômé fait sa propre formation et les professeurs sans formation suivent des formations extérieures et de la directrice. Les professeurs sont rencontrés au début et à la fin de la session. Je ne trouve pas que cela est une bonne pratique. De ce qui a été constaté sur le site internet de l'école, le personnel semble très jeune, et peu expérimenté. Lorsque chacun offre sa façon de faire, il y a peu d'uniformité dans l'enseignement. Aussi, le nombre de rencontre ne semble pas assez si on considère l'indépendance qu'il possède. Ce qui vient jouer sur l'indicateur de l'efficience organisationnelle.

Ensuite, l'une des faiblesses que la direction soulève en entrevue est qu'elle trouve que les espaces et ces studios ne sont pas maximisés. C'est une bonne chose de savoir ce qui n'est pas efficient dans l'école, et connaître ce qui est non efficient dans la structure. Cependant, il faut trouver des solutions aux faiblesses et faire preuve d'innovation. Des installations sous-utilisées et une perte de ressources et d'efficience plus bas nous verront les solutions qui pourraient être utilisées pour régler cette situation.

Gestion axée sur les créneaux

Au niveau de la gestion axé sur les créneaux, lorsque je parle avec la directrice de la façon qu'elle se démarque des autres écoles et me répond qu'elle ne regarde pas ce que les autres font. Cela n'est pas une bonne pratique. Il est important de garder l'œil ouvert, savoir qui sont nos plus grands concurrents ainsi que les entrants potentiels. Pour que l'école soit efficiente, elle doit pouvoir comparer sa structure et ces prix. Cependant, connaître sa concurrence ne veut pas dire imiter. Il faut connaître sa concurrence pour se distinguer et empêcher d'offrir exactement le même service. Elle doit pouvoir savoir ce qui la démarque des autres, ses avantages et le mettre de l'avant. Sans ces informations, sur quoi peut-elle se baser? La concurrence fait aussi de l'innovation, se comparer force à être plus efficient et à travailler plus intelligemment avec les ressources à disposition. Il faut savoir développer son positionnement stratégique et choisir son créneau. Il faut pouvoir savoir s'inspirer pour s'améliorer sans trop analyser et copier. Finalement, cela permet un argument de vente. Lorsque les parents appellent, ceux qui ne connaissaient pas encore le service, il faut pouvoir être capable de savoir ce qui permet de distinguer cette entreprise des autres. Sinon, tous les efforts employés pour offrir de la qualité, vont se permettre au profit de choisir le service le moins cher.

CAS 3 : école C

Le sujet a commencé, la danse très tôt. Le dernier sujet n'a pas fondé l'école contrairement aux cas 1 et 2, mais l'a acheté il y a environ 23 ans. Le dernier sujet n'a fait aucune étude en administration et a appris les rudiments de l'administration au fil du temps. Elle m'explique qu'au départ l'école était beaucoup plus petite et qu'elle a grandi avec le temps. La transition avec la fondatrice s'est faite sur 5 ans.

Leadership

Au niveau du leadership et le type de gestion. Elle n'est pas la seule à détenir le pouvoir et administrer son école. Il y a quatre personnes qui sont aussi dans l'administration. Ce n'est pas elle qui traite directement avec les professeurs. Elle arrive à bien déléguer pour se concentrer sur le côté administratif. Elle fait affaire avec des professionnels pour le côté visuel et fait appel avec un graphiste. Ce qui est une bonne pratique.

Planification stratégique

Au niveau des objectifs, elle ne semble pas avoir des objectifs à long terme bien définis, autre que faire rayonné la danse. Cependant, lorsqu'on pousse plus loin la conversation, on se rend compte qu'elle désire garder et consolider une bonne réputation. Pour ce faire, elle me dit qu'elle envoie ces enseignants en formation. Aussi, ils sont évalués 2 fois par année par la directrice adjointe et une autre personne formée dans le domaine de l'enseignement. Les points à améliorer sont soulevés et il met en place des pistes de solution pour les travailler. Il y a un suivi, pour voir la progression. Nous avons ici une très bonne pratique. Contrairement au cas 2 qui laisse aussi une marge de manœuvre libre, ici celle-ci est bien encadrée, pour maximiser l'efficacité.

Ensuite, les mesures et décisions prises pour s'assurer de la réputation sont un exemple d'une bonne pratique. Pour ce faire, elle se montre très conciliante avec les parents. Elle offre des remboursements lorsque l'enfant ne veut plus participer au cours. Aussi, lorsqu'un enfant manque un cours, il est possible pour lui de le reprendre à un autre moment dans la session. Les gens peuvent s'inscrire de façon tardive après le début des cours. Il est important de souligner qu'ici ce n'est pas la mise à l'avant du service à la clientèle qui est en soi une bonne pratique, mais plutôt la façon que les mesures sont mises en place pour atteindre les buts. Ce qui permet d'être plus efficace sur le plan de la performance organisationnelle.

Régis interne

Au niveau de l'administration interne, la directrice sait bien s'entourer. Elle travaille avec une graphiste, pour l'aspect visuel. Elle a décidé de faire sa comptabilité par un comptable. Il agit autant que mentor. Cela est une bonne pratique. On connaît ces limites et elle fait affaire avec des professionnels. Elle reçoit des conseils et de l'aide d'expert.

Cependant, lorsque je parle de budget avec la directrice, elle me confie qu'elle fait des choix plus artistiques qu'économiques lors de la préparation du spectacle et du choix des costumes. Tout dépendamment des choix qu'elle fait, il faut que les ressources financières soient utilisées adéquatement. Laissé son côté artistique dominé au profit de manquer de de rationalité et logique est une mauvaise pratique. Cela rend la performance moins efficiente. Ces décisions ont été constatées dans d'autres aspects de l'administration. Il doit y avoir équilibre et il doit y avoir plus de planification.

Structure organisationnelle

Au niveau de la structure organisationnelle, elle me dit qu'elle encourage l'innovation. Ainsi, les professeurs participent à de nouvelles formations. Elle soulevé que cela permet pour rester à l'affût des nouveautés et permet de leur donnée des idées pour être novateur. La direction trouve cela important de se renouveler et se montre ouverte à partir des cours même s'ils sont moins rentables au début pour pouvoir les faire connaître. Ce qui est très bon au niveau de la pertinence de la performance organisationnelle.

Gestion axée sur les créneaux

Au niveau de la gestion de l'axe sur les créneaux. Tout d'abord, l'école offre une grande variété dans ces styles et a beaucoup de professeurs. Chacun enseigne son style, ce qui permet d'avoir un haut niveau dans tous les styles. Elle trouve cela important d'avoir des enseignants compétents et maintenant des standards élevés. Elle

me dit qu'elle regarde les prix des concurrents pour offrir un prix concurrentiel. C'est une bonne pratique de regarder ce qui est fait ailleurs pour pouvoir s'enligner. Cependant, lorsqu'on offre un service de meilleure qualité, il est normal de charger plus cher.

3.2 Apports de la recherche : théorique et managérial

Pour arriver à une performance financière optimale, il faut maximiser son rendement. Il s'agit de déterminer les causes qui font varier ce rendement. En interview, j'ai analysé que certaines variables étaient récurrentes à la manière de maintenir un bon rendement et développer une école de danse au niveau de son administration, du marketing, de sa publicité et de sa finance. Ces causes de variabilité de rendement peuvent être séparées en trois branches ; le premier étant le temps et l'espace. Pour faire marcher une école de danse, il faut concilier l'horaire des clients avec ceux de l'école pour demeurer performant. Il faut prendre en compte que le public cible, étant des enfants, va à l'école en journée et donc que les cours donnés sont pour la plupart possibles les soirs de la semaine et les fins de semaine. Une autre plage horaire est souvent négligée et ce sont les congés scolaires. Une école de danse située dans les Basse-Laurentides a un avantage sur celles des grandes villes, c'est qu'elle peut s'affilier aux écoles primaires des alentours pour concilier un horaire avec lui. Les enfants n'ont que 180 jours d'école par année et bénéficient d'un nombre élevé de congés contrairement aux parents. Ceux-ci doivent déboursier de leur poche pour prendre congé ou pour trouver un gardien. L'une des solutions proposées serait de collaborer avec les écoles des environs pour offrir des cours de camps jour lors des congés ou semaines de relâche scolaire. Il s'agit ainsi d'offrir optimalement des cours pour les 180 autres jours restants. Il faut aussi prendre en compte que certains parents doivent aller travailler de soir, de nuit et de fin de semaine. La solution consisterait à offrir le même cours à plusieurs plages d'horaires différentes pour que si un imprévu

leur empêche de prendre un cours ou que l'horaire des parents varie, ils puissent le reprendre. Pour rentabiliser les espaces lorsqu'ils sont inutilisés, ils peuvent l'offrir en location pour des réceptions, des fêtes d'anniversaire ou des organisations. Le transport est aussi à considérer et, par le fait même, l'emplacement géographique de l'entreprise. Il serait avantageux d'avoir une école de danse située à proximité d'une école primaire ou secondaire pour faciliter le transport et l'horaire des clients. Un parent qui doit faire un détour pour aller porter son enfant au loisir sera plus porté à choisir l'école qui se situe sur son chemin. D'autant plus que lorsqu'un client passe devant une école de danse sur son chemin, cela constitue de la publicité bien placée pour le public visé. L'espace et la disposition des locaux est aussi utiles au bon rendement. La présence d'un espace de vestiaire permet de sauver du temps entre les cours qui se donnent puisque les enfants se changent dans un emplacement prévu à cet effet plutôt que dans un espace contigu, dans un nombre limité de toilettes ou dans un endroit public comme dans le vestibule. La qualité du service est amoindrie et les enfants ne sont pas toujours à l'aise de se changer dans un lieu public. Un arrêt d'autobus permet aux danseurs n'ayant pas de solution de transport de s'y rendre. Une demande à la municipalité peut être avantageuse sinon un emplacement pour stationner les voitures maximiserait l'efficacité de l'école puisqu'il permet aux visiteurs de rester pour plus longtemps et laisse un impact positif sur les clients. Les parents aiment regarder leur enfant ou les conduire à leur classe. Il s'agit d'un moment important dans le développement de l'enfant et entretient une bonne relation entre le parent et l'enfant. La présence de caméras dans les classes et de télévisions dans un local séparé permet de laisser un espace libre dans le couloir, l'entrée de la classe et permet de ne pas déranger le professeur et garder l'attention des enfants pour le bon déroulement de l'enseignement. Les parents pourront néanmoins voir leur enfant interagir et surveiller le professeur ce qui est un avantage pour une entreprise compétitive. Pour ce qui est de l'agrément des parents, il est recommandé d'offrir des activités stimulantes pour leur permettre de profiter d'un bon moment lorsqu'ils attendent l'enfant. L'accès à un centre commercial par son emplacement géographique ou idéalement offrir des cours pour adulte ou une

salle de gym dans son école permet de rentabiliser le nombre de clients potentiels qui connaissent l'entreprise.

Une solution serait d'organiser des journées spéciales telles que des soirées 5 à 7, des portes ouvertes, des journées thématiques qui permettent aux clients d'inviter un ami en classe ou il s'agit d'établir un bon réseautage pour faire profiter les parents et, par le fait même l'entreprise. Il faut créer un milieu soudé, élargir son cercle humain ou les gens se connaissent, s'entraident, se font du covoiturage ou s'abonnent par dynamisme de groupe.

Le personnel et le service rendu sont une autre variable du bon rendement de l'entreprise. Il s'agit d'optimiser la qualité de l'enseignement pour le prix offert. Deux principales stratégies appliquées sont observées dans les écoles de danse. Les propriétaires vont soit engager des professeurs qualifiés spécifiquement dans leur domaine, ce qui leur apporte une clientèle éloignée recherchant l'expertise et la qualité de l'enseignement. Cette méthode nécessite un plus gros budget. Le personnel avec les coûts reliés à l'immeuble sont les deux principales dépenses observées dans les écoles de danse. L'autre stratégie observée est celle de recruter des enseignants moins qualifiés, mais les former soi-même. Il s'agit en fait de créer son propre programme et le leur apprendre. Les coûts du personnel qui ne provient pas de formation universitaire ou de leur notoriété permettent de réduire les coûts que représenteraient autrement des professeurs de ce calibre. Dans cette situation, il faut prévoir des évaluations pendant l'année. Les points à améliorer et les bonnes pratiques doivent être soulevés. Il doit y avoir une rétroaction, un suivi et une progression. Les bonnes pratiques devraient par la suite être partagées avec le reste du personnel.

La troisième variable de rendement est la structure du programme offert et la délégation de tâche. Dans une école de danse, il est important de bien saisir les quotas d'inscription et leur répercussion financière. En entrevue, les propriétaires d'école de danse ont avoué avoir très peu de compétence en administration. Ils sont peu informés et

apprennent au fur et à mesure. Ils délèguent cette tâche à un tiers comptable. Cependant, cette délégation peut engendrer certaines lacunes dans les objectifs réels financiers et les solutions apportées s'il y avait plus de connaissance sur les conséquences de certaines manœuvres en administration. Ils sont unanimes à se proclamer artistes sans aptitude à administrer financièrement et pour ce qui est d'une performance optimale, l'envie n'y est pas. L'objectif premier de ces propriétaires artistes est loin d'avoir un bon rendement financier. Une seconde délégation concerne la publicité, bien que ce travail représente de l'art, la publicité doit être faite sur les réseaux sociaux et les propriétaires interviewés ne sont pas aptes à le faire, manque d'habileté.

Conclusion

En conclusion, En conclusion, pour améliorer la performance organisationnelle serait de bien définir les buts de l'entreprise pour permettre de bien orienter son personnel. Cela se fait par la pratique du gestion participative, souple et ouverte au changement. Par la suite, il faut définir son plan stratégique et avoir la volonté de vouloir améliorer sa performance. Il est important que les personnes qui se trouvent à occuper des postes administratives des écoles comprennent l'importance d'avoir des stratégies et un processus pour permettre de suivre les besoins de la clientèle et l'évolution du marché. Ces individus doivent bien s'entourer dans ce qu'ils considèrent comme tâche dans laquelle ils ne sont pas formés. Les pratiques comptables, financières, marketing de médias, visuel, construction et autres, ne doivent pas être faites sans structure. Les administrateurs doivent reconnaître leur manque de compétence et se tourner vers des professionnelles. Par la suite, lorsqu'ils reçoivent des conseils ils doivent se montrer ouverts à l'optimisation. Il doit y avoir une stratégie marketing et ils doivent la développer. Les entreprises doivent bien saisir son créneau, s'adapter aux marchés et savoir attraper les opportunités.

Annexe A : Guide de l'entrevue

Pouvez-vous me parler de votre cheminement professionnel? (lien la danse, étude universitaire ou non, base en administration, expériences professionnelles passées en lien avec votre poste actuel)

Quels sont vos objectifs organisationnels ?

Les objectifs organisationnels correspondent aux résultats désirés dans votre organisation ?

(Spécification : Ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables et opportuns, préférablement, qui va permettre la croissance de son entreprise et à atteindre ses objectifs financiers

À long terme (ou elle se voit dans le futur) :

À court terme :

et votre culture organisationnelle?

valeurs, de croyances et d'attentes partagées par les employés et qui influencent leur comportement au travail.

Parlez-moi de vos habiletés/compétences en gestion?

Est-ce que c'est vous qui faites la comptabilité, gestion des inscriptions, pub?

Parlez-moi de deux forces de l'organisation

Parlez-moi de deux faiblesses

Quels sont selon vous vos avantages concurrentiels? Qu'est-ce qui vous démarque des autres écoles?

Que geste vous poser votre les entretenir? Que faites-vous pour entretenir cette démarcation? À la rigueur éliminer la concurrence et ressortir de la masse.

Décrivez-moi comment vous percevez l'efficacité de votre école?

La Performance financière ?

Avez-vous la sensation d'être une entreprise à succès, en voie de succès ou très lucrative?

et commerciales? Avez-vous des cota pour les classes? pourriez-vous partir certaine classe même si cela est déficitaire pour vous, afin de promouvoir de nouveau cours.

Capital humain :

De quelle façon gérez-vous votre personnel? Quel genre de patron vous êtes!

Considérez-vous LE capital humain comment un avantage concurrentiel?

Considérerez-vous VOTRE capital humain comme un avantage concurrentiel?

Comment faites-vous (quelle action vous poser) pour développer et entretenir votre capital humain?

Avez-vous une vision à long terme de ce que vous voulez faire de

Capital Social :

Considérez-vous LE capital social (l'argent et les investissements) comment un avantage concurrentiel?

Considérerez-vous VOTRE capital social (l'argent et les investissements) comme un avantage concurrentiel?

Comment faites-vous (quelle action vous poser) pour développer et entretenir votre capital social?

Grille pour voir performance financière

Performance financière

Ce que vous considérez une grosse dépense?

Est-ce que votre système financier vous permettre de suivre de près le revenu, l'actif et le passif et d'expliquer les dépenses.

Les états et systèmes financiers de votre organisation sont-ils propices à une bonne performance ?

- Il y a un bon système comptable.
- Il y a le personnel nécessaire pour enregistrer l'information financière.
- Des bilans, états des résultats et relevés des dépenses sont préparés au Moins tous les trimestres. (session de danse)

Il existe une procédure pour contrôler et enregistrer l'actif de l'organisation.

Dans votre organisation, pratique-t-on une planification financière propice à la bonne performance de l'organisation ?

- La planification budgétaire est satisfaisante.
- Les subventions (si oui) et les prêts font l'objet d'une bonne gestion financière.
- On surveille et on analyse les rapprochements budgétaires — budget réel et budget prévu — afin de pouvoir prendre de bonnes décisions.
- Les prévisions en matière de capital et d'équipement sont faites comme il convient, rénovation amélioration locative

Annexe B : Académie de danse

- 1) L'Académie Dansetout, Saint-Jérôme, QC (450) 438-1110
- 2) École de Danse Rachel Jasmin, Mirabel, QC (514) 972-7590
- 3) Conservatoire de Ballet Classique des Laurentides, Saint-Eustache, QC & Morin-Heighs, QC, (514) 608-3381
- 4) École Artistique Nathalie Descôteaux, Saint-Jérôme, QC, (450) 694-1552
- 5) Le Conservatoire des arts de la scène des Laurentides, Saint-Jérôme, QC, (450) 848-0974
- 6) Centre De Danse Laurentien, Saint-Jérôme, QC, (450) 438-2152
- 7) Ecole De Danse Suzie Paquette, Boisbriand, QC, (450) 437-0750
- 8) Expression Danse, Blainville, QC, (450) 437-3889
- 9) Studio Skake, Blainville, Qc.& Sainte-Adèle, Qc. 450 821-0606
- 10) École de danse Micheline Saint-Jéome, QC 450-438-0248
- 11) Académie de danse propulsion, Rosemère, QC (450) 437-5533
- 12) Studio viva danse, Rosemère, 450-491-3633

Bibliographie

- Allard-Poési, F. & Perret, V. (2003), La recherche-action, dans Giordano Y.,
Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative, Editions EMS.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders : The The Strategies for Taking Charge*.
Harper & Row, New York
- Bergeron, J.L. (1979). *The Conceptual Dimensions of Leadership and the Leadership
Styles which are Derived from Them*. Repéré à
<https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1979-v34-n1-ri2845/028935ar.pdf>
- Black, J.A., & Boal, K.B. (1996). *Assessing the organizational capacity to change
A Heene, R Sanchez (Eds.)*, Competence-based strategic management, John
Wiley & Sons, Chichester, UK, pp. 151-158
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on
learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35 pp. 128-152
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and
their effects on organizations*. West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Hambrick, D.C., & Mason, P. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection
of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9, pp. 193-206
- Hambrick, D.C. (1989). *Guest editor's introduction: Putting top managers back in the
strategy picture*. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 5-15

Malan, L.-C., & Kriger, M.P. (1998). *Making sense of managerial wisdom*. Journal of Management Inquiry, 7, pp. 242-251

Miles, M. B. & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.

Morfaux, L.-M. (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Paris, A. Colin.

Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., & Carden, F. (1998). *Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation*. Les éditions du CRDI.

Organisation des nations Unis. (1980). *Recommandation relative à la condition de l'artiste*. Repéré à http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13138&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Approche qualitative en gestion*. Les presses de l'Université de Montréal.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1974, Repéré à <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1979-v34-n1-ri2845/028935ar.pdf>

Thietart, R.A. (2007). *Méthode de recherche en management*. (2^e Éd.). Dunod.