

**Autopsie d'un fiasco organisationnel :  
les applications du Paradoxe d'Abilène  
à une entreprise familiale**

**Gérard Ouimet, Ph.D.**

Cahier de recherche no 04-05  
Août 2004

ISSN : 0846-0647

**Auteur :**

Gérard Ouimet, Ph.D.

Psychologue et politologue  
Professeur agrégé de Psychologie organisationnelle et de Management  
Directeur des programmes de certificat

HEC Montréal (Canada)

## **Résumé**

La présente étude exploite les fondements prédictifs du Paradoxe d'Abilène afin de saisir les causes du crash d'une entreprise familiale lors de sa phase de lancement. Les commentaires recueillis auprès des quatre membres fondateurs de l'entreprise indiquent que ceux-ci ont été victimes du Paradoxe d'Abilène, à savoir que la prise de décision collective de fonder une entreprise fut considérablement viciée par la peur de la séparation et l'ignorance pluraliste. Tributaire d'une gestion carencielle de l'accord, le Paradoxe d'Abilène englobe par ailleurs quatre syndromes d'étiollement de la qualité décisionnelle, soit : (1) le syndrome de la témérité, (2) le syndrome de l'homogénéité, (3) le syndrome de la futilité et (4) le syndrome de la mutité.

**Mots clés** : Paradoxe d'Abilène; Décisions collectives déficientes; Psychologie des groupes.

## Introduction

Il vous est peut être déjà arrivé d'œuvrer au sein d'un groupe et de faire consciemment quelque chose contraire à votre volonté. Un membre du groupe lance une proposition que vous cautionnez publiquement en dépit de sérieuses réserves envahissant votre for intérieur. Animé par la peur d'être rejeté par les membres du groupe ou par l'envie de leur faire plaisir, vous vous joignez à eux dans la poursuite d'un projet vous apparaissant, personnellement, saugrenu, voire carrément insensé. Souvent confondue avec le phénomène de la pensée de groupe (*Groupthink*), mis en lumière par Janis (1972, 1982), ce type de prise de décision collective correspond au Paradoxe d'Abilène conceptualisé par Harvey (1974, 1988). Le Paradoxe d'Abilène consiste en l'adhésion contrainte des membres d'un groupe à une décision ne traduisant par ailleurs nullement la teneur de leurs pensées non-verbalisées au moment de la prise de décision. Alors que la pensée de groupe repose sur l'expression d'un choix volontaire instillé par la très forte cohésion existant entre les membres, le Paradoxe d'Abilène émerge d'un choix contraint non par la présence de forces externes mais par l'anticipation des membres (forces internes) de la perte d'acquis affectifs et/ou matériels. Cette anticipation est appelée « peur de la séparation ».

Le Paradoxe d'Abilène tire son nom d'une ville du centre du Texas où le chercheur Jerry Harvey a vécu une expérience fort singulière lors d'un dimanche après-midi de juillet 1971. Cet après-midi-là se tenait à Coleman, une petite ville située à 53 milles d'Abilène, une réunion familiale chez les beaux-parents de Jerry Harvey. Une chaleur torride enveloppe toute la région. Le mercure indique un incroyable 104 degrés Fahrenheit. Jerry Harvey, son épouse et ses beaux-parents se sont tapis à l'ombre, dans le jardin, tout près d'un vaillant ventilateur qui ronronne allègrement. Tout en sirotant une limonade bien froide, les quatre victimes de la canicule jouent paisiblement aux dominos. Soudainement, le beau-père de Jerry propose d'aller souper dans un casse-croûte à Abilène. Fort peu emballé par l'idée de s'engouffrer, sous un soleil de plomb, dans une Buick 1958 dépourvue de climatisation, Jerry resta sans mot dire. C'est alors que son épouse trouva littéralement géniale la suggestion de son paternel. Ne voulant nullement assumer le rôle de rabat-joie, Jerry, quoique contrarié, acquiesça au projet et demanda à sa belle-mère ce qu'elle en pensait. Celle-ci endossa entièrement l'idée de son mari d'autant plus qu'elle n'avait pas mis les pieds à Abilène depuis fort longtemps. C'est ainsi que toute la petite famille monta à bord de la grosse cylindrée pour se diriger résolument vers Abilène. Les appréhensions de Jerry Harvey quant à la pertinence d'une telle balade dominicale se révélèrent des plus justes. Le voyage fut tout simplement une catastrophe.

Dans une chaleur suffocante, nos intrépides voyageurs affrontèrent une véritable tempête de sable. Fin comme du talc, la poussière du désert emprunta les prises d'air du véhicule pour se répandre dans tout l'habitacle. Au contact avec la sueur des passagers, la poussière forma une croûte grisâtre les enveloppant de la tête au pied. Ceux-ci prirent rapidement l'allure des personnages tout enfarinés de la *comedia dellarte*. Après cette éprouvante traversée du désert, nos quatre aventuriers des dunes eurent droit à un repas exécrable nécessitant l'ingurgitation salvatrice d'une bonne dose de Peptobismol. Évidemment, l'épreuve culinaire terminée, nos quatre rescapés du boui-boui durent se résoudre à l'idée de se farcir les 53 milles du chemin du retour.

Complètement lessivés après leur héroïque sortie de quatre heures, les quatre membres de la famille se sont littéralement écroulés dans le salon de la petite résidence de Coleman. Un lourd silence flottait dans la pièce. Il s'agissait apparemment du calme avant la tempête. Sûrement animé par la volonté de détendre l'atmosphère, Jerry lança : « Ce fut un voyage mémorable, n'est-ce pas? » Il n'en fallait pas plus à la marmite pour que le couvercle saute. Les frustrations et les accusations fusaient de toutes parts. Tous affirmèrent n'avoir jamais voulu aller à Abilène.

L'instigateur de la randonnée motorisée, le beau-père de Jerry, justifia sa proposition par le fait qu'il croyait sincèrement que ses hôtes s'ennuyaient et qu'il voulait tout simplement les distraire. L'idée de se rendre à Abilène par une telle chaleur le rebutait mais il était prêt à se sacrifier pour faire plaisir à sa fille et à son gendre. Si cela n'avait été que de lui, il serait resté à la maison à jouer aux dominos. Tous les autres membres de la famille tenaient le même langage. Ils affirmaient s'être ralliés à contrecœur à la proposition de la sortie afin de ne pas déplaire aux autres. En fait, les membres de la famille se disaient victimes de la pression que les autres avaient exercée sur eux. Durant une bonne partie de la soirée, nos quatre compagnons d'infortune ont tenu des propos acerbes et accusateurs.

Le paradoxe d'Abilène met en exergue le fait que des personnes raisonnables et sensés puissent, au contact des membres d'un groupe, commettre, de leur propre gré, des actions insensées et contraignantes. En somme, les victimes du Paradoxe d'Abilène font carrément le contraire de ce qu'ils veulent faire.

Par ailleurs, il importe de préciser qu'une prise de décision en groupe peut être viciée par deux processus psychologiques: le Paradoxe d'Abilène et la pensée de groupe. Quoique constituant des biais groupaux décisionnels, ces deux processus diffèrent entre eux en matière de composantes et de dynamique.

### **Précisions définitionnelles**

Essentiellement, deux variables principales différencient le Paradoxe d'Abilène de la pensée de groupe, à savoir : (1) le besoin à la base du consentement et (2) le facteur perceptif déclencheur du phénomène. Ces deux variables servent d'étayement à l'expression d'autres variables dépendantes, spécifiques à chacun des deux processus psychologiques. Il sied dès à présent d'examiner la dynamique inhérente à chacun de ceux-ci.

Contrairement aux victimes du Paradoxe d'Abilène, les victimes de la pensée de groupe affichent un besoin exacerbé d'appartenance à leur groupe. Elles fusionnent littéralement avec les autres membres du groupe pour ne former qu'une entité agissante. Tout en rendant le groupe supérieur à la somme de ses parties, pareille recherche de cohésion gomme à ce point la pensée critique des membres du groupe que ceux-ci ne se sentent non seulement confortables (consonance cognitive) avec la prise de décision erronée du groupe mais font montre également d'euphorie lors des échanges avec leurs pairs. Pour leur part, les victimes du Paradoxe d'Abilène conservent, au moment de la prise de décision, toute leur pensée critique. Aussi, ces victimes éprouvent un vif malaise (dissonance cognitive) eu égard à la nature de la décision émanant de leurs échanges avec leurs congénères. Ces victimes sont en quelque sorte déchirées par la présence d'une contradiction existant entre leur cognition et leur comportement (dilemme). Dans le cas du Paradoxe d'Abilène, le groupe est inférieur à la somme de ses parties. Les membres du groupe ne perdent nullement leur individualité. Motivée par leur besoin de préservation de leurs acquis affectifs et/ou matériels, leur adhésion au choix retenu par le groupe n'est pas volontaire et inconditionnel mais contrainte et calculée. Les membres craignent qu'une séparation de leur groupe n'entraîne un étiolement de leurs acquis.

En plus d'être conditionnée par les besoins des membres, l'adhésion – volontaire, dans le cas de la pensée de groupe, ou contrainte, dans le cas du Paradoxe d'Abilène – est fortement modulée par la perception naïve qu'entretiennent les membres sur les préférences de leurs collègues. Alors que les victimes de la pensée de groupe croient que tous les membres du groupe partagent leurs convictions intimes (illusion d'unanimité), celles du Paradoxe d'Abilène sont persuadées que tous les autres membres du groupe partagent une opinion commune divergente de leur évaluation de la

situation (ignorance pluraliste). Craignant d'être perçues par les autres comme des trouble-fête et éventuellement d'être ostracisées par ceux-ci, les victimes du Paradoxe d'Abilène se comportent comme si elles étaient d'accord avec les propositions avancées par leurs collègues.

Dans le cas du Paradoxe d'Abilène, les membres du groupe, n'affichant qu'un consentement de façade (assujettissement à l'opinion majoritaire ou obligation de plaire aux autres), nourrissent de sérieux doutes à l'endroit des résultats escomptés. Pour leur part, transportées par l'illusion d'invulnérabilité du groupe, les victimes de la pensée de groupe font un pronostic franchement positif quant au dénouement des actions entreprises. Le scepticisme tacite des victimes du Paradoxe d'Abilène les confine dans une position de passivité. Prenant leurs distances par rapport aux choix du groupe (détachement décisionnel), ces victimes se contentent d'assumer un rôle de simple exécutant tout en espérant l'intervention protectrice de la providence. À l'inverse, survoltées par un sentiment de toute-puissance collective, les victimes de la pensée de groupe se révèlent des participants des plus actifs, faisant leurs les choix de leur groupe (attachement décisionnel).

Lorsque confrontés aux conséquences désastreuses découlant de la prise de décision erronée du groupe, les victimes du Paradoxe d'Abilène expriment ouvertement des émotions négatives (insatisfaction, frustration, colère et conflit interpersonnel). Quant aux victimes de la pensée de groupe, leurs réactions émotionnelles face aux déboires de leur groupe se situent carrément aux antipodes. Effectivement, ces victimes se disent satisfaites de l'expérience vécue. Elles recourent inconsciemment à la rationalisation collective, à savoir l'identification de causes externes (bouc émissaires étrangers au groupe) et imparables (forces surnaturelles) permettant d'expliquer les insuccès du groupe. Adoptant une position de solidarité, les membres du groupe s'autocensurent (minimisation de leurs remontrances).

Finalement, alors que le Paradoxe d'Abilène se veut un phénomène consubstantiel à l'expression d'un leadership déficient par absence ou inefficacité, la pensée de groupe semble pour sa part profiter d'un leadership de type directif (impartialité) ou laisser-faire (délégation).

Les composantes de chacun de ces deux processus psychologiques altérant la qualité de la prise de décision en groupe sont présentées synthétiquement au tableau 1.

### **Applications organisationnelles**

Une recension de la littérature scientifique indique que le phénomène de la pensée de groupe a été largement traité en fonction de situations organisationnelles des plus variées. Certes, les deux analyses du phénomène les plus saillantes sont celles ayant isolé les causes des avatars de l'administration américaine lors de l'opération de la «baie des Cochons» en 1961 (Janis, 1982) et de la catastrophe de la navette spatiale Challenger en 1986 (Esser et Lindoerfer, 1989; Moorhead, Ference et Neck, 1991). Bon nombre d'études de cas (Hensley et Griffin, 1986; Neck, 1996; Neck et Moorhead, 1992; Neck et Moorhead, 1995; Neck, Godwin en Spencer, 1996), d'analyses empiriques (Callaway, Marriott et Esser, 1985; Moorhead et Montanari, 1986) et de critiques conceptuelles de la solidité du modèle proposé par Janis (Aldag et Fuller, 1993; Kroon, van Kreveld et Rabbie, 1992; Whyte, 1989, 1998) ont exploité le potentiel explicatif de la pensée de groupe afin de mieux circonscrire les éléments à la base de décisions collectives erronées. Les cadres organisationnels, où de telles décisions ont été prises, variaient considérablement, englobant entre autres la démission massive des arbitres du baseball majeur en 1999 (Koerber et Neck, 2003), le procès de John DeLorean (Neck et Moorhead, 1992) et la controverse du gymnase de l'Université Kent en 1977 (Hensley et Griffin, 1986).

**Tableau 1**

**Comparaison des composantes du Paradoxe d'Abilène  
et de la pensée de groupe**

<b>Composantes</b>	<b>Paradoxe d'Abilène</b>	<b>Pensée de groupe</b>
Besoin à la base du consentement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peur de la séparation</li> <li>• Préservation des acquis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohésion</li> <li>• Appartenance au groupe</li> </ul>
Facteur perceptif déclencheur du phénomène	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorance pluraliste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illusion d'unanimité</li> </ul>
Nature du consentement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volontaire</li> </ul>
État émotionnel au moment de la prise de la décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissonance cognitive</li> <li>• Dilemme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consonance cognitive</li> <li>• Euphorie</li> </ul>
Pronostic des conséquences anticipées de la décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négatif</li> <li>• Sentiment d'être pressurisé par l'opinion majoritaire ou l'obligation de faire plaisir aux autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positif</li> <li>• Illusion d'invulnérabilité du groupe</li> </ul>
Attitude des membres suite à la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passive</li> <li>• Détachement décisionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Active</li> <li>• Attachement décisionnel</li> </ul>
État émotionnel suite à la confrontation avec les conséquences négatives émanant de la décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfaction</li> <li>• Frustration</li> <li>• Colère</li> <li>• Conflit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction</li> <li>• Rationalisation collective</li> <li>• Autocensure</li> <li>• Solidarité</li> </ul>
Type de leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistant ou inefficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directif ou laisser-faire</li> </ul>

Par ailleurs, le phénomène du Paradoxe d'Abilène a reçu un traitement plus timide de la part des chercheurs. Les travaux de recherche réalisés sont soit des études de cas – dont les plus connues sont les mésaventures de l'entreprise Ozyx et le scandale du Watergate – (Harvey, 1974, 1988), soit des analyses comparatives des composantes du Paradoxe d'Abilène et de la pensée de groupe (Golembiewski, 1990; Harvey, Novicevic, Buckley et Halbesleben, 2004; Kim, 2001; Taras, 1991) ou soit des réflexions critiques sur la solidité conceptuelle du modèle proposé par Harvey (Wilson et Harrison, 2001).

Pour notre part, nous proposons une application du Paradoxe d'Abilène à une entreprise familiale oeuvrant dans le secteur de la récréologie forestière, à savoir l'exploitation d'une pourvoirie. Initialement, l'entreprise sélectionnée faisait partie d'un échantillon de cinq autres entreprises familiales n'ayant pu franchir avec succès la phase de lancement, soit une période de 24 mois subséquente à la constitution légale de l'entreprise (Fleming, 2000; Hilburt-Davis et Gibb Dyer, 2002; Poza, 2003). Il s'agissait de rédiger six études de cas permettant l'identification des carences d'adaptation managériale au moyen du modèle de l'organisation apprenante élaboré par Argyris (1999). Lors des entrevues avec les propriétaires des entreprises, nous avons été étonnés de constater l'existence de fortes similitudes entre l'expérience vécue par les membres de l'entreprise no. 3 et les prescriptions du Paradoxe d'Abilène émanant de l'expérience personnelle de Jerry Harvey en 1971. Nous avons donc décidé d'isoler cette entreprise des cinq autres et d'analyser son funeste sort à la lumière du Paradoxe d'Abilène.

### **Méthodologie**

L'entreprise analysée dans la présente étude est une petite entreprise familiale exploitant une pourvoirie offrant à leurs hôtes la possibilité de pêcher, de chasser, de faire des randonnées en forêt et de déguster les produits du terroir.

Les propriétaires de l'entreprise familiale sont trois frères et une sœur. Afin de garantir leur anonymat, des noms fictifs seront utilisés. De plus, la région où se sont déroulés les événements ainsi que l'époque seront passées sous silence.

Les quatre propriétaires de l'entreprise ont tous été interviewés individuellement. Le format des entretiens dirigés était le même pour les quatre participants à l'étude. Les entretiens duraient en moyenne 75 minutes et s'étaient sur huit questions ouvertes présentées au tableau 2. Lors de la tenue des entretiens, aucun des participants ne connaissait le phénomène du Paradoxe d'Abilène.

### **Tableau 2**

#### **Questions de l'entretien dirigé**

1. Connaissez-vous le phénomène du Paradoxe d'Abilène?
  - Si oui, pouvez-vous le définir?
2. Qu'est-ce qui vous a incité à créer cette entreprise avec les membres de votre famille?
3. Vous sentiez-vous libre d'adhérer à ce projet?
  - Si non, qu'est-ce qui faisait pression sur vous?
4. Quels étaient vos sentiments au moment de la prise de décision de vous lancer en affaires?
5. Quelle était votre évaluation des chances de succès de l'entreprise?
6. Suite aux difficultés rencontrées et, finalement, à la fin prématurée du projet, décrivez la nature de vos sentiments?
7. Décrivez la nature du leadership présent dans l'entreprise?
8. Recommenceriez-vous la même aventure?
  - Dites pourquoi?

La rencontre avec les participants eut lieu quatorze mois après l'abandon définitif des activités de démarrage de l'entreprise familiale. Au moment de la cueillette de l'information, l'âge des participants était le suivant : Réal (51 ans), Roland (46 ans), Roxane (42 ans) et Robert (35 ans).

Le choix du type d'instrument de cueillette de l'information s'est arrêté sur l'entretien dirigé. Cet instrument de création d'information s'avère particulièrement approprié pour le traitement de problématiques (prises de décision collective déficientes) ayant préalablement été balisées par un cadre conceptuel (Paradoxe d'Abilène) (Cherulnik, 2001; Leary, 2000). Qui plus est, à l'instar de l'entretien non directif, l'entretien dirigé permet la synthèse de données affichant une forte teneur émotionnelle (Pittenger, 2002). Conséquemment, pareille capacité de synthèse se révèle des plus congrues eu égard à l'objet de la présente analyse : un fiasco d'entreprise lors de la phase de lancement.

## **Résultats**

### **Motivation à créer une entreprise**

Après avoir vérifié le niveau de connaissances des participants relativement au Paradoxe d'Abilène, ceux-ci étaient invités à répondre à la deuxième question de l'entretien (Qu'est-ce qui vous a incité à créer cette entreprise avec les membres de votre famille?). Il est intéressant de constater que les réponses des quatre participants présentent entre elles une indéniable similarité au chapitre de la peur de la séparation (préservation des acquis) et d'une certaine forme d'ignorance pluraliste (croyance erronée à l'effet que les autres ont une position unifiée, diamétralement opposée à la vôtre). Tous les participants ont fait part d'une approche calculée et instrumentale où le retour sur l'investissement exigeait une prise de risque personnelle (peur de la séparation). De plus, les participants estimaient que leurs autres membres de la famille désiraient s'investir tout autant sinon plus qu'eux dans le projet (variante de l'ignorance pluraliste). Examinons certains extraits significatifs de leurs réponses.

Réal : J'avais vu un reportage à la «semaine verte». Ça parlait de la forêt habitée. J'ai trouvé le concept pas mal génial. Il s'agit d'attirer les touristes en exploitant les ressources de la forêt. Dans le reportage, il y avait un groupe de touristes français qui suivaient un guide pour entendre hurler les loups. Vous vous rendez compte! Des gens qui payent pour se promener dans le bois et entendre hurler les loups après la lune. Je me suis dit que n'importe quel «smate» était capable de faire ça. L'idée m'a plu. [...] Il faut dire qu'il n'y a pas beaucoup de choses à faire dans la région. [...] Moi, je conduis des autobus scolaires et ma femme travaille à l'hôpital. J'ai quand même pas mal de temps à moi. [...] Et puis, par hasard, je suis tombé sur une annonce dans le journal. Terre à vendre! Il y avait un gars qui voulait vendre une terre de 92 acres. Ça fait pas mal grand. Je pense que c'est là que ça cliqué. J'en ai parlé au reste de la tribu; la famille. Dans le temps, on était très près. À toutes les semaines, on allait manger soit chez l'un, soit chez l'autre. [...] On a discuté du projet. Le gars demandait 200,000\$ pour tout le kit : le terrain, la maison et les bâtiments. La maison faisait pas mal cabane mais le terrain avait de la valeur. 75 acres de terre boisée avec une rivière et deux petits lacs privés. Il y avait tout ce qu'il fallait pour se partir une pourvoirie et attirer les touristes étrangers ou les plaisanciers d'ici. [...] Il n'y en a pas un qui m'ait dit non. Même que Roxane en rajoutait. Elle avait lu dans une revue que ce type d'entreprise-là constituait la voie de l'avenir du tourisme au Québec. Les gens venaient de l'Europe et de l'Asie pour faire des excursions sur le fleuve et observer les baleines. Elle disait que ça marchait très fort. Je vous le dis, ils avaient tous l'air plus emballé que moi du projet. Moi, je voyais ça juste comme un «sideline». Je gardais ma job de «chauffeur» d'autobus et je travaillais là-dessus entre mes «runs» du matin et du soir et les fins de semaine. J'avais en plus

tout mon été à moi. [...] Pour moi, c'était une activité secondaire qui, si on travaillait ensemble, pouvait être rentable. [...] Je voyais ça surtout comme un «trip». Une sorte d'évasion dans la nature. Je n'en ai jamais fait une question de vie ou de mort. J'ai lancé une idée, un point c'est tout. Les gens étaient libres de la prendre ou de la laisser. [...] J'avais dit aux autres que si on pouvait faire un «deal» aux alentours de 150,000\$, ça valait la peine. [...] Il n'y en a pas un qui a dit non. Ils étaient tous d'accord pour s'embarquer pour 40,000\$ chacun. Le terrain est finalement sorti à 172,000\$. Ça nous faisait exactement 43,000\$ chacun.

Roland : Cherche moi! Je vais être bien honnête avec toi. Je l'ignore! [...] J'ai suivi, un peu comme un mouton. C'est Réal qui a parti tout ça. Puis après, mon autre frère et ma sœur ont embarqué. À les entendre parler, c'était une mine d'or! L'argent était pour pousser dans les arbres. J'aurais dû rester tranquille et écouter ma femme. [...] Mais, si je décidais de ne pas embarquer et que ça marche, je manquais une maudite belle occasion de faire une passe. C'est un peu comme Loto-Québec. Si ton nom n'est pas sur la liste lorsque le gros lot sort, tant pis pour toi!

Roxane : Je trouvais l'idée intéressante mais je ne me serais jamais engagée dans ce projet toute seule. [...] Je pensais surtout que ce serait bon pour Robert. L'usine de «plywood» avait fermé ses portes et Robert se cherchait une job. Moi, j'en avais une job. J'étais bien prête à faire ma part mais je ne voulais pas quitter mon emploi pour m'investir exclusivement dans cette aventure. Il n'était pas question pour moi de quitter le village pour aller vivre dans le fin fond d'un rang. Vous savez, c'est un coin pas mal sauvage. Il faut aimer beaucoup les fardoques et les mouches noires. Vous auriez dû voir le «schak»! Ça ressemblait à la maison de monsieur Douglas dans les «arpents verts». [...] J'ai en quelque sorte suivi la parade. Ce sont les gars qui ont poussé pour qu'on fasse le «move» d'acheter le terrain. Il n'y avait pas seulement que Réal qui poussait. Roland et Robert ne donnaient pas leur place.

Robert : Ma situation était différente de celle des trois autres. Au moment où on a pris ensemble la décision, j'étais sans travail depuis deux mois environ. Je faisais des petites jobines ici et là mais rien de très payant. [...] Je me suis dit, après tout, faire ça ou faire autre chose. [...] Réal et Roxane nous en ont mis plein les yeux. Roland ne parlait pas beaucoup. C'est un gars plutôt silencieux. C'est dur de savoir exactement ce qu'il pensait du projet de Réal. [...] Réal avait même fait des plans sur des feuilles quadrillés. Il avait divisé son projet en trois phases. [...] Roxane nous avait dit que les gîtes forestiers, ça marchaient très fort en Scandinavie. [...] Moi je voyais ça comme un placement. Si ça marche tant mieux! Sinon, on n'avait seulement qu'à vendre le terrain et à rentrer dans notre argent.

### **Nature du consentement**

La question 3 de l'entretien permettait de sonder la nature de l'adhésion des participants au projet. Là encore, tous les participants affichent entre eux une nette ressemblance en matière de consentement au projet de création d'entreprise. Selon leurs réponses, la nature de leur consentement était fortement conditionnée par la pression qu'exerçaient sur eux les autres membres de la fratrie. Les extraits suivants mettent en lumière la présence d'un choix contraint chez les membres de l'entreprise.

Réal : C'est sûr que j'étais libre de dire oui ou de dire non. Surtout que c'était mon idée. Mais, bien honnêtement, savoir ce que je sais aujourd'hui, je ne me serais jamais embarqué dans cette galère. Vous savez c'est toujours facile de faire des reproches aux autres une fois que les choses sont faites. [...] Je suis allé de l'avant dans le projet à cause d'eux. Ce sont eux qui m'ont encouragé à continuer et à aller me renseigner auprès du Ministère de l'Agriculture des Pêcheries

et de l'Alimentation; auprès de Tourisme Québec; auprès de la Société de la faune et des parcs du Québec. [...] J'ai peut-être fourni le briquet mais eux ont fourni le gaz.

Roland : Je me suis senti pris. Ça s'est fait d'une drôle de façon. Les trois voulaient s'embarquer dans cette patente-là. J'aurais pu refuser et c'est ça que j'aurais dû faire. Mais je me sentais mal à l'aise de ne pas m'impliquer dans une affaire de famille. Les trois auraient roulé ensemble puis moi je serai resté tout seul de mon bord. Aujourd'hui je m'aperçois qu'il est préférable d'être seul que cassé.

Roxane : J'étais consciente de ce que je faisais. Je vous mentirais si je vous disais que ce fut une belle expérience. J'ai vécu des choses particulièrement éprouvantes. [...] Je pense que fondamentalement j'ai dit oui pour la famille. C'était une façon de nous rassembler et de faire quelque chose ensemble. [...] C'est difficile un moment donné de savoir qui influence qui dans la prise de décision. Tout le monde donnait son grain de sel.

Robert : Il n'y a personne qui m'ait cassé un bras pour dire oui. [...] Il faut toutefois préciser que j'ai dit oui pas uniquement pour me trouver une job. Je me débrouillais avec les petits boulots que j'avais. J'ai dit oui parce que je sentais que ça leur faisait plaisir. Ils voulaient tous, du moins à l'époque, vivre une expérience de retour à la terre. [...] L'idée de nous retrouver tous en forêt, autour d'un feu de camp à la belle étoile, me plaisait beaucoup. Je sais que Réal a toujours été un gars qui aimait la nature. [...] Ouais, je voulais, au plus profond de moi, leur faire plaisir.

### **Sentiments au moment de la prise de décision**

L'état émotionnel de tous les participants au moment de la prise de décision était tiraillé, à divers degrés, par une dissonance cognitive, à savoir que le choix personnel des participants était davantage le reflet supputé des préférences des autres que l'expression de leurs appétences intrinsèques. Pareille dissonance cognitive se traduisait par des remises en question et des craintes. Les exemples suivants nous éclairent sur la nature des sentiments des participants.

Réal : C'est une chose de fantasmer dans un salon. C'est une autre chose de passer à la banque pour faire un emprunt de 25,000\$ et ensuite passer chez le notaire pour signer les papiers d'achat de la propriété. Je dois vous dire que je filais drôle. Je me suis posé la question à savoir si c'était vraiment ça que je voulais faire. [...] Je le faisais-tu pour moi ou pour les autres? Je dois avouer que j'avais des doutes.

Roland : J'étais allé trop loin. On était tous rendu chez le notaire. Comme on dit, ce n'est plus le temps de te retenir quand tu as fait dans tes culottes. Je me suis dit dans quelle affaire, Roland, t'es-tu embarqué? [...] Je n'ai jamais été confortable avec ma décision. J'aurai dû «fourrer les brakes» chez le notaire et garder mon stylo dans ma poche. Il y avait une petite voix, à l'intérieur de moi, qui me disait que c'était une erreur. C'en était toute une erreur. En tout, j'ai investi tout près de 50,000\$ dans cette «patente à gosses». En plus de cela, la chicane est «poignée» dans la famille. On ne se parle plus. Que voulez-vous de plus?

Roxane : Vous savez lorsqu'on était jeune on jouait à enlever les pétales d'une marguerite en disant à chaque pétale retirée : «je me marie, je ne me marie pas». J'étais comme ça lorsqu'on a signé les papiers pour s'incorporer et fonder notre entreprise familiale.

Robert : Je n'étais ni gai, ni triste. En fait, je ne savais plus au juste ce que je devais faire. Des fois, j'avais le goût de téléphoner au grand et de lui dire que je débarquais. Des fois, je me disais

que c'était une occasion en or à ne pas manquer. [...] Financièrement, c'est une aventure qui m'a fait très mal. Mais ce qui est le plus tragique, c'est que maintenant la famille est disloquée.

### **Évaluation des chances de succès de l'entreprise**

Le pronostic des participants relativement aux chances de succès de leur entreprise n'était pas des plus optimistes et ce, même au tout début de l'aventure. Les extraits des réponses des participants à la cinquième question de l'entrevue (Quelle était votre évaluation des chances de succès de l'entreprise?) reflètent bien la présence généralisée d'un sombre pronostic.

Réal : Au moment du lancement de l'entreprise, je pensais bien que nos chances étaient bonnes. Si tout le monde avait travaillé ensemble, on aurait augmenté beaucoup nos chances de réussir. Mais, ça n'a pas été long que j'ai commencé à déchanter. Je dirais que six mois après notre visite chez le notaire, j'ai commencé à avoir de sérieux doutes. [...] Une business ne peut pas fonctionner si tu ne t'en occupes pas. Il y en avait seulement deux sur quatre qui travaillaient : moi et Rolland. Les deux autres, Roxane et Robert, se prenaient pour des petits boss. Ils étaient très forts pour parler mais quand arrivait le temps de travailler, on ne les voyait plus. Surtout le Robert! Il était le seul à ne pas avoir d'emploi. Il aurait dû s'investir beaucoup plus dans le projet. Il commençait ses journées à 11 heures! Ça me mettait en beau fusil. [...] La première étape du projet consistait à rénover la maison et à construire une rallonge de quatre chambres. En tout, on aurait eu huit chambres pour accueillir les touristes. [...] En plus de l'achat de la propriété, on avait dépensé 20,000\$ en matériaux de construction. On avait 20,000\$ en deux par six, en deux par quatre, en contre-plaqués, en fenêtres, en portes, «whatever», qui dormaient bien cordés dans le fond de la cour. Pendant ce temps-là, Monsieur travaillait quatre heures par jour parce qu'il disait que sa femme avait besoin de lui à la maison. Quant à Roxane, c'était une spectatrice. Aussitôt que ça devenait forçant, on ne la voyait plus. [...] Après à peine huit mois, j'ai pensé sérieusement à tout sacrer ça là et à vendre.

Roland : Depuis le tout début, j'ai eu le pressentiment que ça ne marcherait pas. Mais, faut croire que je me chassais ça de la tête. [...] Ma femme ne voulait rien savoir du projet. Elle m'avait piqué toute une crise. Encore aujourd'hui, je ne le sais pas pourquoi je me suis embarqué là-dedans. [...] J'ai travaillé tant que j'ai pu. Le soir très tard et toutes les fins de semaine, beau temps mauvais temps. Réal a bien des défauts mais il faut lui donner ça. Lui aussi a beaucoup travaillé. Il n'a pas compté ses heures. Robert, ça ne valait pas de la «snoute». Il travaillait seulement quand ça lui en disait. [...] Roxane a toujours été forte en gueule. Quand c'est le temps de travailler, zip, elle est disparue. [...] C'était impossible de réussir.

Roxane : Moi ce qui m'a écoeuré dans tous ça, c'est qu'ils ont essayé de faire porter le chapeau à moi et à Robert. Quand tu lances une idée, tu devrais être en mesure de l'assumer. À écouter parler Réal, le projet se faisait facilement en trois étapes, les doigts dans le nez. C'était comme faire un gâteau «Duncan Hines». Tu verses le mélange dans le bol. Tu rajoutes du lait, tu brasses et c'est tout. Réal ne nous a jamais dit qu'il y aurait des «mottons» dans la pâte. [...] On a acheté en avril et, à l'Action de Grâce, j'ai dit à mon chum que ça ne marcherait pas.

Robert : Dès le départ, l'entente n'avait pas d'allure. J'étais le seul à travailler à temps plein sur le projet. Tous les autres avaient un salaire et faisaient ça à temps perdu. Moi, j'étais prêt à en faire autant mais pas plus que les autres. C'est là que j'ai commencé à diminuer. Je travaillais à temps plein là-dessus et je ne touchais pas une maudite «cenne». Où voulez-vous qu'un gars aille avec ça? [...] J'ai tout de suite compris que je venais de faire une erreur. En fait, on avait tous fait une erreur. Il fallait vendre au plus sacrant.

## **Sentiments au moment des difficultés et de la faillite de l'entreprise**

Les réponses des quatre participants convergent parfaitement eu égard à leur état émotionnel face au dépérissement de la situation. Tous les participants ont mentionné avoir vécu de l'insatisfaction et des frustrations durant la première année d'exploitation de l'entreprise. Qui plus est, tous les participants ont reporté avoir éprouvé un sentiment de colère envers les autres membres de la famille. Enfin, un conflit majeur est venu secouer l'association des quatre membres de la fratrie. Certains extraits des réponses des participants sont à cet égard fort exemplatifs.

Réal : Ça commencé à «s'empirer» au jour de Noël. Ça ne faisait pas un an qu'on était en affaires ensemble. C'est moi qui recevait pour le réveillon. Il n'y a que Roland et sa femme qui sont venus. Pas de nouvelles de Robert et de Roxane. J'ai appris après que Roxane était allée se reposer avec son chum à Cuba. Ça m'a fait ... [...] On était en retard dans nos travaux. L'intérieur de la rallonge était encore sur le «rough». Robert dormait sur la «switch» et Roxane s'était changée en courant d'air. Et c'est là que j'ai pété les plombs lorsqu'un soir de février, Robert est venu chez nous pour me demander de racheter sa part. Lui qui s'était poigné le beigne pendant toute l'année! Là, je lui ai dis ma façon de penser. Je vous le dis que ça «skaquait» dans la maison. [...] Racheter sa part, avec quel argent! [...] Ce soir-là, j'en ai pleuré une «shot». Peu de temps après, environ deux semaines, ça été le tour de Roxane. Elle voulait elle aussi retirer ses billes de l'entreprise. C'est là qu'on a eu un conseil de famille chez Roland. Seulement les quatre enfants, pas de conjoints! On s'est finalement dit ce qu'on pensait vraiment. Disons que ça n'a pas été une discussion de salon. Des fois, ça volait bas. [...] Mais fallait que ça arrive. Ça faisait trop longtemps qu'on ruminait chacun dans notre coin. Il était temps de crever l'abcès.

Roland : Moi, je ne suis pas un gars qui parle beaucoup. Mais là, j'en avais plein mon casque. [...] Je dois dire que j'étais en maudit après mon frère Réal pour nous avoir placé dans un tel borbier. J'étais aussi en maudit après les deux autres qui jouaient aux victimes et qui voulaient sacrer leur camp et nous «dumper» toute la merde. Comme solidarité, on repassera! Ça je l'aurai toujours sur le cœur. Réal, là-dessus, a été correct. Il ne s'est pas poussé lorsque le bateau était en train de couler. [...] Après le fameux meeting du 3 mars, la famille n'existe plus. C'était devenu chacun pour soi. Le lendemain, j'ai téléphoné à Réal et je lui ai dit qu'on avait besoin de monsieur RE/MAX. Il fallait vendre au plus vite. À deux, on n'était pas capable de préparer la maison à temps pour la prochaine saison touristique. C'était trop gros pour deux. Il aurait fallu engager des gens pour finir la maison et on n'avait pas d'argent. Ça nous prenait des clients, on était couvert de dettes. [...] Ça été une période très difficile pour moi. Je fais déjà de la haute pression et du diabète. Ma santé en a pris un coup. [...] Et puis, il y avait ma femme qui passait son temps à me rappeler que j'avais fait une erreur. Ça été bien «tough».

Roxane : Moi, si on n'avait laissé tranquille, je ne me serais jamais embarquée là-dedans. [...] Je suis devenue en colère lorsque Réal s'est mis à crier après moi. Là, c'était le bout du bout. C'était celui qui avait eu cette idée lumineuse qui me faisait des reproches. [...] Moi, je voulais débarquer. Je ne voulais pas aller plus loin dans cette connerie. J'avais déjà englouti assez d'argent dans cette aventure. Imaginez-vous que le fabuleux projet de Réal prévoyait, à l'étape deux, rien de moins que l'ensemencement des deux lacs, la construction d'un immense enclos clôturé et, tenez-vous bien, l'achat d'un troupeau de sangliers. Un verre de lait et un chausson aux pommes avec ça! Moi, j'en avais plein le dos. Il fallait que cela finisse.

Robert : Ce que je ne comprends pas là-dedans, c'est que si son projet était si bon, pourquoi il ne voulait pas racheter ma part. Je le sais que ce n'est pas correct de penser comme ça mais j'ai le feeling de m'être fait royalement rouler par ma famille. [...] C'est sûr que Réal est le plus grand responsable mais les deux autres ne sont pas blancs comme neige. Ils ont tous approuvé son

maudit projet de fou. [...] Je vous le dis que ce n'est pas vrai que je vais retaper tout seul une vieille cabane. Si son projet était si bon, pourquoi qu'il ne lâche pas sa job à la commission scolaire pour venir travailler à temps plein avec moi sur la vieille cambuse? Si les touristes sont sur le point de débarquer à pleins bateaux, pourquoi Roland et Roxane continuent de travailler au village? Ce sont des maudites bonnes questions! [...] Moi, je ne serai pas le dindon de la farce.

### **Nature du leadership organisationnel**

Les participants partagent la même évaluation de la nature du leadership présent dans l'entreprise familiale. Selon eux, le leadership était carenciel à cause principalement de l'ignorance des membres de l'entreprise. Certains extraits mettent admirablement bien en exergue la présence d'un tel leadership lacunaire en matière de connaissances en récréologie forestière.

Réal : Moi, je ne suis pas comme vous. Je ne suis pas un professeur d'université. [...] Je croyais bien faire mais je n'avais pas de connaissances sur l'industrie touristique. En plus, je n'avais jamais fait de ma vie un plan d'affaires. Tout ce que je connaissais, c'était comment hypothéquer sa maison. Moi, ce que je savais, c'était que si tu travailles, tu mets toutes les chances de réussir de ton côté. Du moins, c'est ce que mon père m'a enseigné. [...] Je l'avoue, je ne connaissais rien aux goûts des consommateurs et au service à la clientèle dans une pourvoirie. Il y en a qui se sont servi de ça pour me «blaster». Mais ces gens-là étaient tout aussi ignorants que moi. [...] C'est facile de cracher dans la soupe une fois que tu t'es servi.

Roland : On connaissait rien de rien là-dedans. Réal chauffe des autobus, Roxane travaille dans un dépanneur puis Robert faisait du «plywood». Moi, j'ai une station-service et je fais de la mécanique générale. Que voulez-vous qu'on fasse dans le bois? Il n'y en a pas un dans la gang qui est capable de faire la différence entre un sapin et une épinette. On a rêvé debout les yeux grand ouverts.

Roxane : Réal a essayé de prendre le lead de la business mais il ne connaissait rien. Ce n'est pas parce que tu as lu deux ou trois articles sur l'industrie récréotouristique que tu peux te lancer là-dedans et avoir du succès. Personne parmi nous n'avait les connaissances financières et techniques pour se lancer dans une telle aventure.

Robert : On a eu tout le monde une belle leçon d'humilité. Quand tu veux jouer les «petits jos connaissants», la plupart du temps ça te pète en plein dans la face. Ça ne prend pas un gros quotient intellectuel pour comprendre ça. Là-dessus, on a tous été stupides. On a tous voulu jouer à Daniel Boone.

### **Intention de recommencer la même aventure**

Aucun des quatre participants n'a exprimé l'intention de recommencer la même aventure. Ils admettent tous avoir commis une erreur, voire même une folie. Les extraits suivants soulignent entre autres l'amertume et les regrets des membres de l'entreprise.

Réal : Regardez-moi dans les yeux : «never over my dead body». C'est-tu assez clair? Ça été une catastrophe! [...] Dès la première année, il y en avait deux qui voulaient débarquer. Comment veux-tu que ça marche avec des gens qui ne veulent pas! [...] Il y avait tellement d'ouvrage à faire après la maison. Il n'y avait rien de fini. Tout traînait! C'était déprimant. [...] Semble-t-il qu'on n'est jamais trop vieux pour commettre des erreurs. J'en ai commis toute une! [...] Là, présentement, je rembourse mes dettes à chaque mois à la banque. Heureusement que je n'ai pas

touché à mes REER. Faut quand même le faire! Je fais des versements à la banque, avec des intérêts, pour un voyage en enfer! Plus stupide que ça, tu meurs!

Roland : Oh que non! Jamais de la vie! Ça été une erreur de a à z. [...] C'est une entreprise fictive qui n'a jamais été en opération. On n'a jamais eu un «crisse» de client! Par contre, sans trop le savoir, on a créé une entreprise de démolition. On a démoli la famille; on a démoli notre compte de banque; et on a démoli notre réputation. Tout le monde au village est au courant de nos chicanes et de nos dettes. Je vous le dis qu'il y en a du comméragé. [...] C'est bien spécial ce que j'ai vécu. Quand tu dis que tes propres frères et ta propre sœur font un détour pour aller gazer ailleurs! [...] Pour moi, personnellement, ça été l'enfer. Je suis passé à deux doigts d'un divorce à cause de ça. [...] J'ai des problèmes de cœur. Je fais de l'hypertension artérielle. [...] J'ai commencé à relaxer depuis que la pancarte «propriété à vendre» est placée sur le terrain. Là, je suis rendu à un point où je m'en fous de perdre de l'argent. De toute façon, je sais que je vais en perdre. Tout ce que je veux, c'est de ne plus en attendre parler.

Roxane : Non! Non! Une fois, c'est assez. Je l'avoue, nous avons fait une erreur. L'essentiel, maintenant, c'est de tourner la page et de passer à autre chose. Comme dit la chanson, si je pouvais «rewinder» ma vie, je n'aurais jamais fais ça. J'aurais dû arrêter Réal quand c'était le temps. J'ai voulu aider Robert et ça m'est revenu en pleine face. [...] Aujourd'hui, on ne se parle plus. Je ne sais pas si la famille va reprendre un jour. Peut-être avec le temps!

Robert : Jamais! Je ne suis pas maso à ce point-là. [...] Des fois, je m'en veux tellement. Ça allait tellement bien avant. Moi, ce que je veux c'est une job, cinq jours par semaine, neuf à cinq. Je n'ai jamais voulu dans la vie devenir millionnaire et travailler comme un débile. Moi, ça ne m'intéresse pas d'être un entrepreneur et d'être obligé de travailler le soir et les fins de semaine. Je veux un salaire et ne pas me «bâdrer» du reste. [...] J'ai hâte que tout cela soit fini. D'après le notaire, c'est plus profitable pour nous d'attendre et de trouver un acheteur que de dissoudre la compagnie ou de carrément faire faillite. [...] C'est sûr qu'un jour ou l'autre, ça va se vendre. Mais à quel prix! Ça fait déjà presque trois ans que la terre est à vendre. On n'a pas eu une seule offre. Je me dis qu'il faut être patient mais des fois, j'aurais le goût de la laisser partir juste pour le prix de l'évaluation municipale. [...] J'ai besoin d'argent et je suis fatigué de toute cette histoire-là.

### **Discussion et interprétation**

Les informations recueillies au moyen des entretiens avec les quatre membres de l'entreprise familiale ayant rendue l'âme lors de sa phase de lancement se révèlent particulièrement éclairantes quant aux effets insidieux de l'obtention d'un consentement spontané des membres d'un groupe. L'étude des tribulations des quatre entrepreneurs indique que la détérioration rapide de la viabilité de l'entreprise n'est pas tributaire d'une gestion lacunaire des conflits mais plutôt d'une gestion carencielle de l'accord. L'émergence d'un consensus rapide constitue souvent le prodrome d'un profond dysfonctionnement groupal. Ayant fait l'économie d'un examen critique et serré des propositions avancées, les membres du groupe participent, à leur insu, à une prise de décision déficiente. Il importe donc pour les dirigeants d'entreprise de se montrer particulièrement circonspects à l'endroit des accords obtenus dans la facilité. Ceux-ci doivent sérieusement se questionner sur la plausibilité d'un choix collectif de qualité obtenu rapidement et facilement.

La gestion fautive de l'accord survenu entre les quatre membres de l'entreprise familiale analysée apparaît découler de la présence de quatre syndromes d'étiollement de la qualité décisionnelle, à savoir : (1) le syndrome de la témérité, (2) le syndrome de l'homogénéité, (3) le syndrome de la

futilité et (4) le syndrome de la mutité. L'existence de ces syndromes a d'ailleurs été signalée par certains chercheurs (Harvey, Novicevic, Buckley et Halbesleben, 2004). Examinons la teneur de chacun d'eux.

Le syndrome de la témérité repose sur une absence de peur de l'inconnu. Les gens qui en sont victimes recourent à la banalisation des efforts requis pour atteindre un résultat. Leur tendance à sous-estimer arrogamment les difficultés peut, malheureusement, induire en erreur les gens de leur entourage. Faussement convaincus de la facilité déconcertante de l'entreprise qui leur est proposée, ces gens s'engagent candidement dans des activités excédant de beaucoup leur niveau de compétences. L'expression anglaise « A Walk in the Park » traduit très bien l'état d'esprit des gens mystifiés par ce syndrome. L'analyse du contenu des réponses des quatre participants à l'étude permet d'identifier Réal, l'aîné de la famille, comme le principal agent inducteur du syndrome de la témérité. Les trois extraits suivants exemplifient fort bien l'expression du syndrome de la témérité.

Réal : «Je me suis dis que n'importe quel «smate» était capable de faire ça.»

Roland : «C'est Réal qui a parti tout ça. Puis après, mon autre frère et ma sœur ont embarqué. À les entendre parler, c'était une mine d'or!»

Roxane : «À écouter parler Réal, le projet se faisait facilement en trois étapes, les doigts dans le nez. C'était comme faire un gâteau «Duncan Hines».»

Le deuxième syndrome, celui de l'homogénéité, se résume à la convergence des modes de pensée des membres de l'entreprise. Provenant du même milieu familial, habitant la même région et affichant un degré de scolarité sensiblement analogue – aucun des participants à l'étude n'ayant complété son secondaire cinq –, les quatre membres de l'entreprise familiale ont été soumis à un processus de socialisation passablement similaire ayant principalement pour effet l'homogénéisation de leurs conceptions (perceptions et cognitions) du monde. Il est bien connu que le manque de diversité culturelle ou paradigmatique a tendance à confiner les individus dans l'adoption de positions rigides et réductionnistes (Daft, 2004). De plus, le nombre peu élevé des membres de l'entreprise ainsi que le rôle plutôt effacé des conjoints lors du processus décisionnel ont assurément participé à la ténuité des perspectives pluralistes à la base de véritables discussions en profondeur sur l'adéquation des options envisagées.

Le syndrome de la futilité est très présent dans la problématique investiguée. Il est étonnant de constater que les membres de l'entreprise ont investi collectivement tout près de 200,000\$ dans un projet tout à fait secondaire. En aucun temps, les échanges avec les membres de l'entreprise n'ont permis d'identifier la présence d'une passion certaine et soutenue pour l'exploitation d'une pourvoirie. Pour certains, cette activité était une occasion d'affaires ou une toquade passagère; pour d'autres, elle s'est rapidement révélée une contrainte. Sans passion, les entrepreneurs n'ont que très peu de chances de réussir. Une vision, si géniale soit-elle, aura énormément de difficulté à se matérialiser en l'absence d'investissement émotionnel durable (Bender, 1997; Goleman, Boyatzis et McKee, 2002). Les extraits suivants mettent en lumière l'existence, chez les membres de la famille, du syndrome de la futilité.

Réal : «Moi, je voyais ça juste comme un «sideline». Je gardais ma job de «chauffeur» d'autobus et je travaillais là-dessus entre mes «runs» du matin et du soir et les fins de semaine. [...] Pour moi, c'était une activité secondaire qui, si on travaillait ensemble, pouvait être rentable. [...] Je voyais ça surtout comme un «trip». Une sorte d'évasion dans la nature. Je n'en ai jamais fait une question de vie ou de mort.»

Roland : «Mais, si je décidais de ne pas embarquer et que ça marche, je manquais une maudite belle occasion de faire une passe. C'est un peu comme Loto-Québec. Si ton nom n'est pas sur la liste lorsque le gros lot sort, tant pis pour toi!»

Roxane : «J'étais bien prête à faire ma part mais je ne voulais pas quitter mon emploi pour m'investir exclusivement dans cette aventure. Il n'était pas question pour moi de quitter le village pour aller vivre dans le fin fond d'un rang.»

Robert : «Je me suis dis, après tout, faire ça ou faire autre chose. [...] Moi je voyais ça comme un placement. Si ça marche tant mieux! Sinon, on n'avait seulement qu'à vendre le terrain et à rentrer dans notre argent.»

Enfin, le dernier syndrome, celui de la mutité, fait référence à l'existence d'une spirale du silence occultant les désaccords existant entre les membres du groupe. Largement analysée par bon nombre d'auteurs (Glynn, Hayes et Shanahan, 1997; Sternberg, 1998; Taylor, 1982), la spirale du silence est en fait la conséquence de l'ignorance pluraliste, c'est-à-dire la croyance non fondée d'une personne à l'effet que les autres partagent une position commune divergente – en teneur ou en intensité – de la sienne. Afin d'éviter les affres de la marginalisation, la personne, se croyant à tort minoritaire, se campe dans un silence protecteur. Dans le cas qui nous intéresse, il aura fallu tout près d'un an pour que les membres de l'entreprise familiale brisent le cycle de la spirale du silence.

Il va de soi que l'expression libre et franche des positions des membres d'un groupe constitue un moyen fort efficace de contrer les pièges fallacieux des différents syndromes à la base d'une fausse gestion d'un accord. Si tel avait été le cas, il est permis de croire que nos quatre entrepreneurs improvisés en gestion d'un gîte forestier aient pu éviter pareils enlisement financier et déconfiture familiale. Toutefois, il n'est pas toujours aisé de livrer aux autres le fruit de ses pensées. La franchise peut se révéler périlleuse pour quiconque doit évoluer dans un environnement où règne un leader autocratique, un climat de travail pathogène ou une culture organisationnelle traditionnelle. Il importe donc aux dirigeants d'entreprise ou aux chefs d'équipe de travail, soucieux de prendre des décisions réfléchies et judicieuses, de veiller à ce que leurs collaborateurs puissent librement s'exprimer en toute sécurité. Lorsque confrontés à l'obtention facile et rapide d'une adhésion générale, les gestionnaires avisés éviteront de l'entériner illico. Le consensus si spontanément obtenu n'est peut-être qu'un écran de fumée dissimulant de profondes réticences et divergences d'idées dont certaines peuvent se révéler bien fondées. Il sied dès lors de mettre en confiance les participants au processus décisionnel afin d'avoir accès à leur vision des choses. Une façon efficace d'y arriver réside dans la technique du groupe nominal. Cette technique consiste à inviter les participants à soumettre anonymement leurs idées par écrit sur des fiches de format identique. Par la suite, les fiches sont recueillies et leur contenu est transcrit sur un tableau. Les participants acceptent de discuter de toutes les idées émises sans porter de jugements de valeur. En plus de constituer un bon antidote contre l'ignorance pluraliste, cette technique permet souvent le dégagement d'une perspective synthétique prenant appui sur la comparaison des ratios coûts/bénéfices des différentes options formulées.

### **Conclusion**

La présente étude empirique se veut une tentative d'explication de comportements groupaux irrationnels. S'inscrivant dans une perspective d'étude de cas, l'analyse proposée brosse d'intéressantes pistes de réflexion via l'application du concept de Paradoxe d'Abilène. Encore qu'affichant une appréciable tendance à la corroboration des énoncés prescriptifs du Paradoxe

d'Abilène, les données de l'étude demeurent fragmentaires et ce, précisément à cause de l'absence d'un devis de recherche comparatif quasi-expérimental. Seule la comparaison systématique de plusieurs entreprises, théâtre de fiascos décisionnels et présentant elles une substantielle variance en matière entre autres de taille, de secteur d'activités, d'accréditation syndicale et de culture organisationnelle, permettrait d'isoler beaucoup plus finement les variables propres au Paradoxe d'Abilène.

### Références

- Aldag, R.J., Fuller, S.R. (1993), "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes", *Psychological Bulletin*, Vol. 113, pp.533-552.
- Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Bender, P.U. (1997), *Leadership from Within*, Toronto, Stoddart Publishing Co.
- Callaway, M.R., Marriott, R.G., Esser, J.K. (1985), "Effects of Dominance on Group Decision Making: Toward a Stress Reduction Explanation of Groupthink", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, pp. 949-952.
- Cherulnik, P.D. (2001), *Methods for Behavioral Research: A Systemic Approach*, New York, Sage Publications.
- Daft, R.L. (2004), *The Leadership Experience*, Mason, Ohio: Thomson, South-Western.
- Esser, J.K., Lindoerfer, J.L. (1989), "Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident: Toward a Quantitative Case Analysis", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 2, pp.167-177.
- Fleming, Q.J. (2000), *Keep the Family Baggage out of the Family Business: Avoiding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Businesses*, New York, Simon & Schuster.
- Glynn, C., Hayes, A., Shanahan, J. (1997), "Perceived Support for One's Opinions and Willingness to Speak Out: A Meta-Analysis of Survey Studies on the 'Spiral of Silence'", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 61, No. 3, pp. 452-463.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Golembiewski, R.T. (1990), *Ironies in Organization Development*, New Brunswick, NJ: Transaction.
- Harvey, J. (1974), "The Abilene Paradox : The Management of Agreement", *Organizational Dynamics*, Vol. 17, pp.63-80.
- Harvey, J. (1988), *The Abilene Paradox and other Meditations on Management*, San Diego, CA: Lexington Books.

- Harvey, M., Novicevic, M.M., Buckley, M.R., Halbesleben, J.R.B., (2004), "The Abilene Paradox after Thirty Years: A Global Perspective", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 215-226.
- Hensley, T., Griffin, G. (1986), "Victims of Groupthink: The Kent University Board of Trustees and the 1977 Gymnasium Controversy", *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 30, pp. 497-531.
- Hilburt-Davis, J., Gibb Dyer, W.Jr. (2002), *Consulting to Family Businesses*, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Janis, I.L. (1972), *Victims of Groupthink*, Boston, MA: Houghton-Mifflin Co.
- Janis, I.L. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, MA: Houghton-Mifflin Co.
- Kim, Y. (2001), "A Comparative Study of the Abilene Paradox and Groupthink", *Public Administration Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 168-189.
- Koerber, C.P., Neck, C.P. (2003), "Groupthink and Sports: An Application of Whyte's Model", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 20-28.
- Kroon, M.B.R., van Kreveld, D., Rabbie, J.M. (1992), "Group versus Individual Decision Making: Effects of Accountability and Gender on Groupthink", *Small Group Research*, Vol. 23, pp.427-458.
- Leary, M.R. (2000), *Introduction to Behavioral Research Methods*, Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Moorhead, G., Montanari, J. (1986), "An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon", *Human Relations*, Vol. 39, pp. 399-410.
- Moorhead, G., Ference, R., Neck, C.P. (1991), "Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Framework", *Human Relations*, Vol. 44, pp. 539-550.
- Neck, C.P. (1996), "Letterman or Leno? A Groupthink Analysis of Successive Decisions Made by the National Broadcasting Company", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 8, pp. 3-17.
- Neck, C.P., Moorhead, G. (1992), "Jury Deliberations in the Trial of US v. John DeLorean: A Case Analysis of Groupthink Avoidance and an Enhanced Framework", *Human Relations*, Vol. 45, No. 10, pp. 1077-1091.
- Neck, C.P., Moorhead, G. (1995), "Groupthink Remodeled: The Importance of Leadership, Time Pressure, and Methodical Decision-Making Procedures", *Human Relations*, Vol. 48, pp. 537-557.
- Neck, C.P., Godwin, J., Spencer, E. (1996), "An Effort to Understand Researcher Projection in Interpreting Case Study Data: The South Canyon Fire Tragedy", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 48-61.

- Pittenger, D.J. (2002), *Behavioral Research Design and Analysis*, New York, McGraw-Hill.
- Posa, E.J. (2003), *Family Business*, Mason, Ohio: South-Western College Pub.
- Sternberg, R. (1998), "Cost and Benefits of Defying the Crowd in Science", *Intelligence*, Vol. 26, No. 3, pp. 209-215.
- Taras, D.G. (1991), "Breaking the Silence: Differentiating Crises of Agreement", *Public Administration Quarterly*, Vol. 14, No. 4, pp. 401-418.
- Taylor, G. (1982), "Pluralistic Ignorance and The Spiral of Silence: A Formal Analysis", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp. 311-335.
- Whyte, G. (1989), "Groupthink Reconsidered", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 40-56.
- Whyte, G. (1998), "Recasting Janis's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascos", *Organization Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 73, No.
- Wilson, J.A., Harrison, M. (2001), "The Necessity of Driving to Abilene", *Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 99-108.