

CHAPITRE VIII

RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

INTRODUCTION

Dans le cadre du présent chapitre, nous ferons part de nos réflexions sur la méthodologie utilisée pour réaliser à la fois l'objectif de la maîtrise en gestion des petites et moyennes entreprises ainsi que le mandat confié par les propriétaires-dirigeants de l'entreprise "Les Chocolats Matine inc."

Dans cette ligne de conduite, nous aborderons les sujets suivants : le mandat, la méthodologie, le diagnostic organisationnel, le modèle et la mise en oeuvre. Dans l'ensemble, nous préciserons ce que cette recherche nous a apporté ainsi que les éléments à éviter en tant que consultante.

Finalement, nous aborderons en quoi la démarche utilisée dans le cadre de cette recherche est transférable dans la pratique de tous les jours.

8.1 MANDAT

L'élaboration du mandat est une étape essentielle pour mener à terme un diagnostic organisationnel. Nous sommes consciente qu'un mandat ne demeure pas statique tout comme les individus et l'entreprise. Il évolue aussi en fonction des évolutions des mandants et du mandataire.

Au cours de la durée de notre intervention, nous avons modifié le mandat initial dans le but de respecter le rythme des propriétaires-dirigeants et de nous respecter à titre de consultante. Si nous n'avions pas modifié le mandat initial, nous aurions été encore dans l'entreprise au moins une autre année, à temps partiel, pour les aider à mettre en place le modèle puis à élaborer avec eux différents outils et mécanismes de travail opérationnels. Mais pour le bien-être des propriétaires-dirigeants et de l'entreprise, nous croyons que le modèle et les outils doivent être implantés le plus tôt possible parce que le temps c'est de l'argent. Aussi, parce que les facteurs environnementaux tels que la mondialisation des marchés et l'internationalisation de la concurrence obligent l'entreprise, si elle désire toujours demeurer le chef de file, à se doter de stratégies et veiller à les adapter.

À notre avis, un mandat qui inclut le contrat d'intervention et le contrat relationnel est complet en soi parce qu'on tient compte à la fois des résultats à atteindre et des individus dans le processus. On s'assure de respecter les individus dans leurs limites, on favorise la communication et la transparence.

Dorénavant, le contrat relationnel et le contrat d'intervention feront partie intégrante de nos futurs mandats.

8.2 MÉTHODOLOGIE

Dans l'ensemble, cette recherche a pris appui sur les méthodologies développées par Peter B. Checkland (1981), Paul Prévost (1983) et Clermont Bégin (1989). Afin de mieux présenter la réalité de l'entreprise et dans un souci de compréhension de la réalité de l'entreprise aux propriétaires-dirigeants, nous nous sommes basées sur ces démarches d'analyse qui reposent sur la métaphore système.

À notre avis, cette méthodologie, nous a permis de bien comprendre ce qu'est l'entreprise, les interrelations qu'elle a avec son environnement, le problème majeur ainsi que de mettre au point un modèle adapté aux besoins de l'entreprise pour solutionner le problème majeur.

Cette méthode d'intervention est très intéressante mais elle doit s'effectuer sur une courte période (moins d'un an) car les propriétaires-dirigeants et l'entreprise progressent en fonction des évolutions des environnements. Donc, rien n'est statique dans l'entreprise. C'est pourquoi, il est important de réaliser un diagnostic-intervention sur une période courte. Sans cela, en tant que consultante, nous sommes continuellement à modifier ou ajouter des

éléments dans le rapport diagnostic. À vrai dire, on reste toujours avec une impression qu'on n'en finira jamais de présenter la situation réelle de l'entreprise.

Malgré toute la bonne volonté d'être le plus objectif pour réaliser l'intervention, il n'en demeure pas moins qu'à titre de consultante, nous sommes une personne ayant sa propre vision de la réalité en fonction de ses savoir-être, savoir-faire et savoir-cognitif. Dans ce sens, nous croyons que nous voyons la réalité non pas telle qu'elle est mais telle que nous sommes. Surtout si l'on ajoute qu'il n'existe pas de connaissance en soi mais que toute connaissance dérive de la relation sujet-objet. Ainsi, la connaissance étant assimilée par un esprit, nous pouvons dire que ce processus d'assimilation n'est pas neutre en soi.

Nous avons trouvé difficile de réaliser à la fois le mandat des propriétaires-dirigeants de l'entreprise à titre de consultante et le mandat de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, à titre d'étudiante, qui consiste à produire un mémoire de maîtrise. À plusieurs reprises, nous avons dû laisser l'intervention terrain en entreprise pour revenir à la rédaction et la continuité de la méthodologie dans le cadre de la maîtrise. Nous avons le goût d'être dans l'action pour les aider à faire de leur entreprise, une entreprise performante.

D'un autre côté, cela nous a permis de prendre un certain recul pour faire le point sur la méthodologie en rapport avec la pratique.

8.3 DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Nous avons trouvé la démarche très longue puisqu'il s'est passé deux ans entre le début et la fin de la présentation du rapport diagnostic. C'est très difficile de tenter de représenter la réalité de l'entreprise sur une période de deux ans quant on sait que l'entreprise évolue. Nous avons dû réajuster continuellement les informations contenues dans le rapport diagnostic.

Par ailleurs, lorsqu'on tente de décrire la réalité de l'entreprise, on ne sait jamais quand on doit s'arrêter parce qu'il y a toujours de nouveaux éléments à considérer. À vrai dire, il est difficile de fixer la limite d'arrêt pour recueillir les informations afin de présenter la réalité de l'entreprise.

Maintenant, avec un recul, nous sommes consciente et convaincue de l'importance d'élaborer rapidement le rapport diagnostic de l'entreprise afin d'éviter d'avoir à réajuster et d'ajouter d'autres informations nouvelles.

L'étape de la description de l'entreprise nous a permis de connaître beaucoup plus en profondeur l'entreprise. Cette étape est le coeur de la démarche et des activités à réaliser par la suite.

Il est vrai de dire que l'entreprise est le prolongement des propriétaires-dirigeants car l'entreprise est le miroir de ce que sont les dirigeants dans leurs schèmes de pensée, attitudes et comportements ainsi que dans leurs

façons de faire. Dans ce sens, les objectifs de l'entreprise sont en fait les objectifs des propriétaires-dirigeants. Il est donc "sine qua non" que le développement de l'entreprise repose sur leur volonté d'agir et de réagir.

Il convient de préciser que nous avons grandement aimé utiliser la méthode de description de l'entreprise parce qu'elle a pris en compte l'organisation comme étant un système ainsi que l'entrepreneur dans son monde par le biais de l'utilisation d'un langage simple de compréhension. Nous avons le sentiment d'avoir été sur la même longueur d'ondes qu'eux et de les avoir compris et respectés. Disons que cette façon de faire a été facilitante.

D'ailleurs, nous nous sommes sentie très bien dans l'utilisation de cette méthode. Nous croyons sincèrement que l'utilisation d'un amalgame de différentes approches pour étudier une organisation est plus riche en soi parce que l'on prend en compte plusieurs visions pour décrire l'organisation.

Cette méthode d'analyse de l'organisation est des plus intéressantes. Elle est à la fois simple, riche d'informations et facile de compréhension pour les propriétaires-dirigeants d'une entreprise. Il faut dire que cette nouvelle approche pourra être utilisée à nouveau dans le cadre de notre emploi actuel, à titre de conseillère en entreprise. Nous pourrions transférer cette façon de faire à l'égard de la réalisation de pré-diagnostic d'entreprise plutôt qu'un diagnostic organisationnel.

Nous croyons fortement que cette façon de faire peut aussi être utilisée pour analyser d'autres types d'organisation et de systèmes. Elle peut même être transposée pour analyser les problèmes d'ordre individuel.

Aussi, nous avons trouvé très pertinent et intéressant de faire la recherche sur les tendances du secteur de l'entreprise ainsi que sur les écrits pertinents à l'égard du management stratégique. Cela nous a permis de nous mettre à jour sur les évolutions de ce concept et particulièrement de faire la distinction entre la planification stratégique et le management stratégique.

Suite à la recherche des écrits pertinents et de notre vécu dans les petites et moyennes entreprises, nous sommes consciente que le management stratégique est un concept qui fait problème dans la plupart des petites et moyennes entreprises de la région. Pourtant il est essentiel car, à notre avis, il est la pierre angulaire qui permet d'assurer le développement continu de l'entreprise.

Puisque le management stratégique est un concept fort pertinent que toute entreprise doit posséder et maîtriser, éventuellement, dans le cadre de notre emploi, nous accorderons encore plus d'importance à cet aspect. Ainsi, toutes les petites et moyennes entreprises de la région dans lesquelles nous interviendrons, nous nous pencherons davantage pour examiner de près à savoir s'il y a existence d'un système de gestion stratégique. Si non, nous verrons à sensibiliser les propriétaires-dirigeants dans le but de les

conscientiser sur ce concept afin qu'ils réalisent la pertinence d'un tel processus de gestion stratégique.

8.4 MODÈLE

Notre recherche sur les écrits pertinents nous a permis d'élaborer un modèle de management stratégique adapté à l'entreprise en tenant compte du contexte actuel de la mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence.

Cette étape de la méthodologie nous a permis de concevoir un modèle de management stratégique que nous croyons utiliser à nouveau dans d'autres occasions. Par ailleurs, l'importance d'un système de pilotage dans l'entreprise nous incite dorénavant à être vigilants à cet égard lorsque nous aurons à intervenir soit à titre de consultante ou bien à titre de conseillère en entreprise dans le cadre de notre emploi actuel. Nous sommes persuadée que le pilotage stratégique d'une organisation est l'un des piliers majeurs qui conduit l'organisation dans la voie du succès.

Il convient de mentionner qu'il fut difficile d'élaborer le modèle de management stratégique parce que ce concept comprend beaucoup d'éléments importants à prendre en compte. Il n'est pas toujours évident de construire

un modèle qui représente visuellement tous les éléments du processus de management stratégique.

Concrètement, dans le cadre de notre emploi, ce modèle nous servira de base lors de l'élaboration de nos pré-diagnostic organisationnels à savoir si l'entreprise a un système de gestion stratégique et préciser qu'elles sont les étapes problématiques.

8.5 MISE EN OEUVRE

La mise en oeuvre préliminaire du modèle de management stratégique se fera à l'automne 1992, suite à une demande des propriétaires-dirigeants. Dans ce cas, nous ne pouvons exprimer notre expérience personnelle à cet égard. Toutefois, nous sommes convaincue que la réalisation des deux premières étapes figurant dans le processus de management stratégique éveillera encore davantage les propriétaires-dirigeants sur l'importance de ce processus et leur donnera le goût encore plus prononcé de continuer cette démarche.

En tant que consultante, il est important de connaître ses capacités et ses limites. C'est pourquoi, pour la continuité de la mise en oeuvre du modèle de management stratégique, nous recommandons à l'entreprise d'avoir recours à des spécialistes dans la matière. Toutefois, nous serons là pour

supporter les dirigeants dans cette continuité parce que nous avons à coeur le développement de cette petite entreprise.

Il convient de mentionner que seulement la présentation du rapport diagnostic a fait grandement réfléchir les propriétaires-dirigeants. Ils sont conscients du problème majeur et depuis, ils ont corrigé certains problèmes que nous avons énoncés dans la description de l'entreprise. Entre autres, ils ont mis en place un système de contrôle de l'inventaire, un système de prise de commande pour les clients et les dépositaires, un mécanisme de communication pour tenir informés, en même temps, tous les dépositaires. Aussi, ils ont organisé des rencontres avec les dépositaires pour faire le point sur divers sujets.

Toutes ces actions mises de l'avant par les propriétaires-dirigeants nous permettent de dire que, jusqu'à présent, l'intervention leur a permis d'être conscients de la réalité de leur entreprise. Dans ce sens, elle a "amené les dirigeants à", et c'est d'ailleurs un objectif atteint en tant que consultante car, selon nous, la venue d'un consultant dans une entreprise a pour objectif premier "d'amener les dirigeants à".

8.6 TRANSFÉRABILITÉ DE LA DÉMARCHE

Après un certain recul, nous sommes consciente, dans le cadre de notre emploi actuel, que nous pourrions utiliser et bonifier cette méthode d'analyse de description de l'organisation ainsi que le modèle conceptuel de management stratégique.

Nous savons pertinemment que le concept de management stratégique demeurera l'une de nos grandes préoccupations. Ainsi, chaque fois que nous aurons à intervenir dans une petite et moyenne entreprise dans la région nous examinerons de près le système de pilotage de l'entreprise.

8.7 RÉFLEXIONS PERSONNELLES

Malgré toutes les exigences et l'investissement que cette recherche a requis de notre part, il fut fascinant et captivant de la réaliser.

Cette expérience a eu pour effet d'augmenter notre niveau de connaissance sur notre savoir-être et notre savoir-faire. Dans les faits, à notre avis, cette expérience de vie a eu pour effet de nous transformer car elle "nous a amené à". Dans ce sens, il est intéressant de constater que nous avons grandi et que d'autres personnes ont aussi grandi dans cette expérience. Certes, nous

croyons que pour grandir dans toutes expériences que la vie nous offre, il est de mise de s'investir à fonds dans toutes relations d'aide avec les individus.

De cette expérience, nous avons fait le bilan des éléments qui nous ont le plus marqués et que nous prendrons en compte lors d'éventuelles relations d'aide conseillère et propriétaires-dirigeants. Ceux-ci sont les suivants :

- la petite et moyenne entreprise est en quelque sorte le miroir du savoir-être et du savoir-faire des propriétaires dirigeants;
- l'entreprise, les propriétaires-dirigeants et la consultante évoluent dans le mandat qui les relie. C'est pourquoi, il est important de réviser régulièrement les attentes, les objectifs et les résultats escomptés;
- il est important de respecter le rythme des dirigeants et cela même si pour nous en tant que consultante, nous trouvons que les choses n'avancent pas assez rapidement;
- dans une relation d'aide consultante et propriétaires-dirigeants, tous s'investissent en tant qu'individu. Ainsi, la relation d'aide doit se faire dans une perspective de «gagnant-gagnant»;
- la consultation est un monde fascinant.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que cette expérience fut très enrichissante à tous les points de vue. Elle nous a permis d'en arriver au constat suivant : l'entreprise est le prolongement de l'entrepreneur et pour mieux la comprendre, nous n'avons qu'à transposer notre niveau d'analyse de l'entreprise à celui de l'individu. Donc, pour comprendre ce qu'est l'entreprise, il faut à la base comprendre ce qu'est l'individu parce que celui-ci fait partie intégrante de l'entreprise.

Par ailleurs, nous sommes consciente que la source de tout problème organisationnel est l'individu. D'où la nécessité de bien le comprendre en soi. Cela veut dire que toute consultante qui intervient dans une organisation doit très bien se connaître pour être en mesure d'aider les propriétaires-dirigeants et l'entreprise. Ainsi, toutes interactions entre les personnes sont basées sur la psychologie de la relation des individus. Il en est de même pour le management stratégique. Le management transposé sur le plan personnel s'inscrit dans l'art de se développer en développant les autres. Il est donc "l'art de travailler avec d'autres en valorisant les différences. Il se trouve donc enrichi et imprégné par la psychologie de la relation."¹.

1 Jarroson Bruno, Invitation à une philosophie du management, 1991, p.88.

Nous terminons sur un extrait des écrits de Jarroson (1991) qui exprime bien que toute compréhension de l'organisation passe par la compréhension de l'individu.

Tout homme possède un pouvoir infini : celui d'agir avec les autres. Par la confiance, mes amis deviennent autant de démultiplications de moi-même et je suis, s'ils le veulent leur prolongement. Sans eux, je ne ferai rien. Avec eux, je peux tout. (...) Nous sommes tous des premiers de classe, au moins dans l'art d'être nous-mêmes. Dans cet art là, il appartient à chacun de progresser pour se développer et rayonner. Pour être celui qui donne aux autres l'envie de devenir ce qu'ils sont. L'entreprise gagne en accompagnant le développement des hommes qui la composent. Et cela, c'est une longue histoire.¹

¹ Jarroson Bruno, Invitation à une philosophie du management, 1991, p.222.

CONCLUSION

La décennie 90 amène les dirigeants de petites et moyennes entreprises à prendre des virages rapidement pour demeurer compétitifs et assurer le développement de leur entreprise. La mondialisation des marchés et l'internationalisation des marchés sont les deux phénomènes auxquels les dirigeants de petites et moyennes entreprises auront à faire face. Dans ce contexte, la vie des petites et moyennes entreprises est dépendante du temps de réaction à adapter et modifier son entreprise en fonction des évolutions des marchés.

Nous savons pertinemment que les petites et moyennes entreprises qui composent le tissu industriel de notre région corroborent à la vitalité du développement socio-économique. D'où la nécessité et l'importance d'aider les propriétaires-dirigeants de ces petites et moyennes entreprises à développer leur entreprise. Qui dit développement, dit aussi changement qui est la source de toute conscientisation. Un effort encore plus soutenu devra être effectué, au cours de la décennie 90, particulièrement pour permettre aux propriétaires-dirigeants d'avoir une attitude pro-active pour composer et s'ajuster aux phénomènes de la mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence.

Aider les dirigeants ne signifie pas prendre leurs place mais plutôt de les «amener à». Cela veut dire d'une part, de les faire prendre conscience de la réalité de leur entreprise puis, de les guider et les orienter dans leurs actions afin qu'ils puissent combler les écarts entre ce qu'ils souhaitent que l'entreprise soit et ce qu'elle est dans le moment présent. En d'autres termes, il s'agit de les amener à mettre en oeuvre leurs stratégies en faisant un couplage étroit entre les stratégies et les opérations.

L'entreprise "Les Chocolats Martine inc." fut, à notre avis un choix judicieux pour notre recherche puisque c'est une petite entreprise qui offre des produits uniques dans notre région. De plus, elle fait partie d'un tissu industriel où il y a très peu de compagnies. D'où l'importance d'aider encore davantage celle-ci.

Dans un avenir rapproché, cette entreprise risque d'atteindre une vitesse de croisière sans précédent si l'on se fie aux perspectives des années 90 de la troisième conférence annuelle sur les perspectives alimentaires québécoises. Celle-ci mentionne que le chocolat continuera d'être un aliment populaire qui servira à dorloter et reconforter les gens.

Cette perspective nous indique jusqu'à quel point il fut pertinent, à ce moment-ci d'intervenir dans ce type d'entreprise. Aujourd'hui, nous sommes conscients que l'entreprise est à un point tournant et qu'elle a toutes les chances de progresser et de s'assurer d'un succès certain. Le devenir de

cette entreprise repose entre les mains des dirigeants. Ils sont la clé maîtresse de leur entreprise.

Notre recherche nous a permis de constater que les dirigeants sont réactifs plutôt que pro-actifs et qu'ils sont centrés sur les activités opérationnelles à très court terme plutôt que d'orienter le développement de l'entreprise sur du moyen et long termes. Par ailleurs, l'orientation de l'entreprise n'étant pas circonscrite, occasionne plusieurs dysfonctionnements. D'où la nécessité d'amener les dirigeants dans un processus de management stratégique. Celui-ci leur permettra de définir la mission et l'orientation de l'entreprise, de circonscrire les stratégies en fonction des évolutions des environnements interne et externe puis finalement de les mettre en oeuvre et d'évaluer par des mécanismes et moyens si les stratégies sont bel et bien efficaces et efficientes. Il s'agit finalement de vérifier si les opérations sont orchestrées en fonction de l'atteinte des stratégies.

Nous n'avons aucunement la prétention de dire que ce processus de management va tout régulariser dans cette entreprise. Par contre, il est le début d'un commencement. Il est donc l'outil de base qui va les conduire à faire d'autres gestes pour finalement passer à l'action. Il convient de préciser que les changements doivent se faire pas à pas en fonction du rythme des dirigeants et, c'est dans ce sens que nous avons suggéré d'abord un processus de management stratégique.

Nous croyons que notre intervention a apporté, au minimum, une prise de conscience sur l'état d'âme de ce qu'est l'entreprise par le truchement des propriétaires-dirigeants. Malgré que le modèle n'est pas encore en application, les dirigeants ont déjà mis de l'avant certaines recommandations et élaboré des outils de travail pour leur permettre d'être plus efficaces.

Pour terminer, nous avons cru opportun de citer un texte qui représente bien, pour nous, que l'entreprise est comme un individu qui a des valeurs, des croyances, un savoir-faire et un savoir-être en perpétuel changement. Dans ce sens, elle est libre de piloter son avoir en fonction de ce qu'elle pense qui est bon pour elle.

Le pilote tient deux pôles : l'un est commun à ceux qui ont pris le navire, celui de passager; l'autre lui est particulier, de pilote. Les tempêtes le touchent en tant que passager, non en tant que pilote.

SÉNÈQUE, Lettre à Lucilius.