



Modèle de Modernisation de la Gestion des Organisations



Traduit Par

Rafael Pérez Uribe · María Luján Tubio · Laura García Lima



Modèle de Modernisation de la Gestion des Organisations

MMGO[®]

Concept et matrices
pour l'analyse de la situation
et la détermination de la
trajectoire d'amélioration et l'innovation

Traduit Par:

Rafael Pérez Uribe
María Luján Tubio
Laura García Lima

Bogotá. D.C., Colombie, 2012.



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Pérez Uribe, Rafael

Modèle de Modernisation de la Gestion des Organisations
MMGO®. Concept et matrices / Rafael Pérez Uribe, María Luján
Tubio, Laura García Lima. -- Bogotá : Universidad EAN, 2012.

98 p.

ISBN: 978-958-756-172-2

1. Modelo de Modernización para la Gestión de
Organizaciones (MMGO) 2. Administración de empresas 3.
Pequeña y mediana empresa I. Luján Tubio, María II. García
Lima, Laura

658.402 CDD



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor Técnico

Oliver Charles Rustique

Revisor Idiomático

Genevieve Beatrice Berlincourt

Diseño

Mónica Andrea Rincón Macias

María Eugenia Mila E.

Diagramación

Mónica Andrea Rincón Macias

Diseño de Carátula

Mónica Andrea Rincón Macias

Autorización de la traducción del español titulada: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones - MMGO®, primera edición por Rafael Pérez U · Mauricio Nieto P · Andrés Velázquez · Gonzalo Castellanos · Mario Garzón G · Hugo Vargas · Nury Alfonso · Nancy Calixto · Aléxis Rodríguez · Mery Rocio Palacio S · Luis Guillermo López · Martha Vidal A · Jaime López de Mesa. Publicado por Ediciones EAN 2009.
Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-958-8153-61-2

©Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2012

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Impreso en Colombia. Printed in Colombia

Impreso por Clara Patricia Rodríguez, Carrera 52b No. 43-27 Sur Bogotá D.C.

*« A la mémoire du professeur Gérard
Woussen (R.E.P), Professeur de l'Université
du Québec à Chicoutimi pour son grand
soutien dans la traduction
conceptuelle de ce document »*

Contenu

Présentation.....	7
1. Introduction.....	11
2. Généralité du Modèle de Modernisation de la Gestion d'Organisations MMGO®	13
3. Regard sur la mise en situation de l'analyse de chaque composante organisationnelle (chapitres).....	18
3.1 Suivi et compréhension de l'environnement.....	18
3.2 Positionnement stratégique.....	23
3.3 Gestion du marketing.....	24
3.4 Gestion des opérations (production et logistique).....	25
3.5 Commerce extérieur: importations et exportations.....	27
3.6 Gestion de la communication et de l'information.....	27
3.7 Gestion de la connaissance et de l'innovation.....	29
3.8 Gestion humaine.....	30
3.9 Structure et culture organisationnelles.....	32
3.10 Associativité.....	32
3.11 Responsabilité sociale et environnementale, santé et sécurité sociale.....	33
3.12 Gestion financière.....	34
4. Stades de développement d'une entreprise.....	36
5. Variables.....	39
6. Descripteurs.....	44
7. Explication de la méthode.....	47

8. Instruments d'évaluation et d'amélioration.....	51
8.1 Changement planifié.....	52
8.2 Veiller à ce que la vision et la stratégie de l'entreprise soient comprises à tous les niveaux organisationnels.....	55
8.3 Créer le milieu approprié pour que les travailleurs s'approprient les objectifs stratégiques de l'entreprise.....	56
8.4 Disposer de systèmes de gestion et de mesure des résultats.....	56
8.5 Obtenir l'appui de la haute direction dans le processus.....	57
8.6 Technologie appropriée pour gérer les processus.....	58
9. La conception de la trajectoire d'amélioration.....	58
10. La mise en œuvre, l'évaluation et le suivi des activités.....	61
11. ¿Qu'est-ce qu'une PME de classe mondiale?.....	62
12. Matrices pour l'analyse de la situation et la détermination de la trajectoire d'amélioration et l'innovation pour la gestion des organisations	88
Bibliographie.....	95
Biographies.....	98

Présentation

Les modèles de maturité des entreprises sont un outil fondamental dans la gestion moderne. Comme cela a été dit à plusieurs reprises à propos des questions d'innovation et de compétitivité, et maintenant plus que jamais, pas si bien ce que les entreprises n'ont que ce qu'elles savent. C'est pourquoi il est vital pour les compagnies d'avoir un outil facile à utiliser pour améliorer tous les domaines de travail. C'est précisément la force la plus importante du MMGO®, où l'Université EAN travaille depuis presque une décennie.

Depuis le que MMGO® est né, l'Université EAN, ses chercheurs et ses partenaires d'affaires n'ont cessé de lui apporter des améliorations dans le but de fournir un soutien aux entreprises pour obtenir meilleurs résultats en ce qui concerne la compétitivité.

Il est connu que la plupart des entreprises échouent ou connaissent des problèmes de trésorerie ou des problèmes de gestion. Évidemment, la mauvaise gestion a causé des problèmes financiers, puis que la fin est dans la gestion ou la direction, où nous devons accorder plus d'attention. Le modèle commun que plus de 200 entreprises ont utilisé, appliqué et intériorisé (certaines l'utilisent presque tous les jours) est le modèle de la modernisation (ou maturation) qui offre une amélioration réelle et avec dans les indicateurs qui vont montrant des résultats de façon concluante .

Consciente de cette réalité et soucieuse de la responsabilité sociale afin d'améliorer, l'Université EAN promouvoit l'appropriation sociale de la connaissance, l'équipe au développement de cet outil de gestion (G3Pymes Research Group) a commencé à implanter à partir de 2010, une stratégie d'internationalisation du MMGO® d'autres latitudes, considérant qu'elle s'est consacrée sous que les petites et moyennes entreprises pourraient bénéficier de cet outil.

Un de ces processus est en cours de développement avec nos partenaires stratégiques UQAC, qui, en tête les enseignants Georges Frenette et Gérard Woussen (R.I.P), ont été mis au défi de développer des réunions périodiques conjointes avec l'équipe du vice-recteur de la recherche pour aider à la traduction de l'espagnol vers le français MMGO®.

Cette tâche n'était pas facile, parce que, comme nous le savons tous, les traductions ne sont pas un exercice de mots, mais une interprétation humaine et socio-culturelle. Les réalités de l'entreprise dans la province de langue française du Québec, au Canada, sont différentes celles de la Colombie. Les modèles mentaux des dirigeants et des cadres supérieurs des entreprises au Québec ont des composantes qui peuvent ne pas apparaître chez les entrepreneurs colombiens. De même, les réalités commerciales ont des caractéristiques uniques à chaque pays. C'est partant de ces hypothèses, que l'équipe EAN-UQAC s'est formée pour développer le livre que vous tenez entre vos mains.

C'est pourquoi nous sommes convaincus que les MMGO® dans sa version française peut être utile pour les pays, les entreprises, les entrepreneurs et les universitaires francophones. Une fois que vous commencerez à les appliquer dans votre entreprise, nous vous invitons à faire partie de la communauté de pratique internationale sur le MMGO®, dirigée par le Professeur Rafael Perez Uribe, Ph.D., et qui peut être consultée sur notre plate-forme de transfert des connaissances (<http://kuage.ean>).

edu.co). Cela nous aidera à améliorer les versions ultérieures du MMGO®-français, et à générer une spirale de l'innovation dans l'outil lui-même.

Je ne peux pas conclure cette présentation sans mentionner le travail inestimable de Gérard Woussen. Ce livre ne serait pas une réalité sans son point de vue critique sur la gestion, sans l'élan de chaque relecture ainsi que les commentaires très constructifs sur le MMGO®, apportés à la version 1.0 en espagnol et cette version 1.0 en français, tient compte de les contributions de M. Woussen ont été incluse dans la version 1.0 en anglais, actuellement en construction.

Cordialement,

Juan Pablo Parra Rojas.
Vicerrecteur de la recherche

1. Introduction

L'Université EAN a concentré une part importante de sa recherche institutionnelle à des sujets fondamentaux pour la compréhension de l'activité entrepreneuriale, qui vont de l'histoire patronale colombienne et du développement de l'esprit entrepreneurial jusqu'aux plus récentes études de cas sur la compétitivité et la gestion d'entreprises. De façon plus spécifique, en 2005, avec le Modèle de Modernisation de la Gestion MMGO®¹, sa recherche s'est focalisée sur les petites et moyennes entreprises (PME). Le but fondamental du modèle est de faciliter la modernisation de la gestion des PME pour les transformer en des organisations modernes, compétitives, centrées sur l'innovation et capables de rivaliser dans un monde globalisé. Le Modèle s'adresse à des entreprises qui désirent construire un avenir prometteur en transformant et en utilisant la connaissance, en incorporant et en développant des technologies et en créant de la valeur pour toutes les personnes concernées (actionnaires, entrepreneurs et leur famille, travailleurs, personnel de direction, client, pourvoyeurs, communauté, gouvernement, compétiteurs, entre autres).

¹ **Avertissement:** Le Modèle de Modernisation de la Gestion des Organisations souligne la qualité d'information privilégiée et stratégique, qui fait partie du know how de l'Université EAN, qui en est son titulaire exclusif. En conséquence, cette information ne pourra pas être appropriée, employée, exploitée ou utilisée sans une autorisation préalable du titulaire et seulement pour des fins préalablement autorisées, sous peine pour son auteur, d'encourir des sanctions en plus du paiement d'indemnités pour tous les dommages et préjudices causés. C'est pourquoi, quand le titulaire de l'information rapportée fera mention de la présente, ce sera dans le but de la donner à connaître uniquement à des fins d'illustration et académiques, en maintenant la pleine propriété réservée de la présente.

Le MMGO® a été conçu de façon modulaire en tenant compte des stades qu'une entreprise typique doit dépasser pour suivre un cheminement qui l'amènera à se convertir en une organisation compétitive et moderne qui, avec de meilleures pratiques de gestion, facilite l'atteinte de résultats positifs.

Dans ce résumé, le lecteur trouvera une méthodologie pratique pour l'application de l'ensemble des guides et instruments d'intervention du Modèle conçu par le groupe de recherche –G3PYMES² – de l'Université EAN. Les contenus de ces guides et l'application des instruments d'intervention orienteront l'entrepreneur et (ou) son directeur dans le processus de modernisation de la gestion entrepreneuriale, en agissant sur les principaux éléments de compétitivité ou les composantes organisationnelles de l'entreprise.

Dans le cadre de la compréhension systémique d'une organisation, on ne peut affirmer de manière abstraite que l'optimisation d'un élément apporte une plus grande compétitivité qu'un autre. Pour établir des priorités de reconversion dans la gestion, il est nécessaire d'évaluer la situation factuelle de chaque entreprise et le chemin à parcourir, afin d'obtenir des meilleures pratiques de gérance et d'établir des priorités concrètes pour chacune d'entre elles.

Par exemple, on peut remarquer que pour une entreprise de surveillance privée, l'optimisation d'un facteur hautement compétitif comme la gestion humaine est prioritaire. Au contraire, pour une entreprise dont le noyau est la fabrication et l'assemblage de soupapes, l'optimisation de technologies dures relatives à la conception, aux processus de production et à l'assemblage revêtent une haute priorité. Ainsi, pour chacune des entreprises, les nécessités pour la reconversion de sa gestion doivent être établies à partir de deux éléments fondamentaux:

² Groupe d'investigation en gérance pour les grandes (G3), petites et moyennes entreprises (PyMES).

- Les caractéristiques spécifiques de l'organisation et la production ou le service qu'elle fournit.
- L'application des instruments développés par l'Université EAN et qui sont présentés dans la partie qui suit.

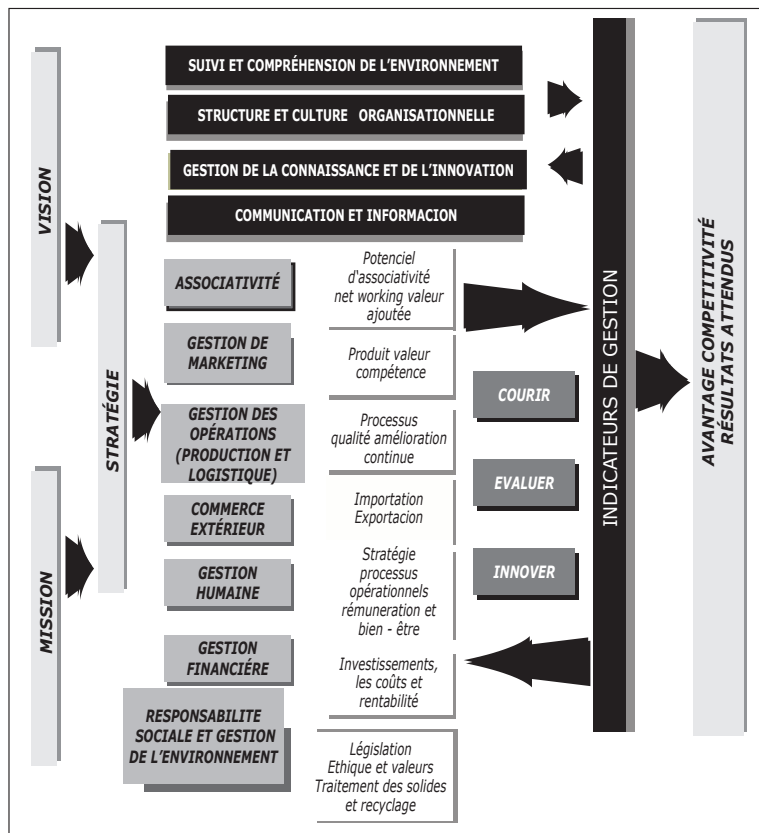
2. Généralité du Modèle de Modernisation de la Gestion d'Organisations MMGO®

Le MMGO® est illustré à la figure 2.1 de la page suivante. Par son caractère général, il s'applique tant aux entreprises de services que commerciales et manufacturières. En effet, sa principale caractéristique est le niveau des détails qu'il utilise dans l'analyse de la situation et dans l'identification des activités qui définiront la trajectoire du changement, l'amélioration et la reconversion à de meilleures pratiques organisationnelles. Il fonctionne d'une manière systémique, en facilitant l'établissement de priorités pour les projets de modernisation en gestion, en proposant des descripteurs pour les activités et les éléments que l'entreprise doit prendre en considération et en définissant des chemins qui permettent d'optimiser les éléments clefs. Les composantes principales sélectionnées pour faciliter le processus de reconversion des PME³ du niveau de survivance à des PME³ innovatrices sont les suivantes:

³ Petites et Moyennes Entreprises.

- Suivi et compréhension de l'environnement.
- Direction stratégique.
- Gestion de la connaissance et de l'innovation.
- Communication et information.
- Gestion du Marketing.
- Importations et exportations (commerce extérieur).
- Gestion financière.
- Gestion des opérations (production et logistique).
- Gestion humaine.
- Structure et culture organisationnelle.
- Associativité.
- Responsabilité sociale et gestion de l'environnement.

Figure 2.1 MMGO®

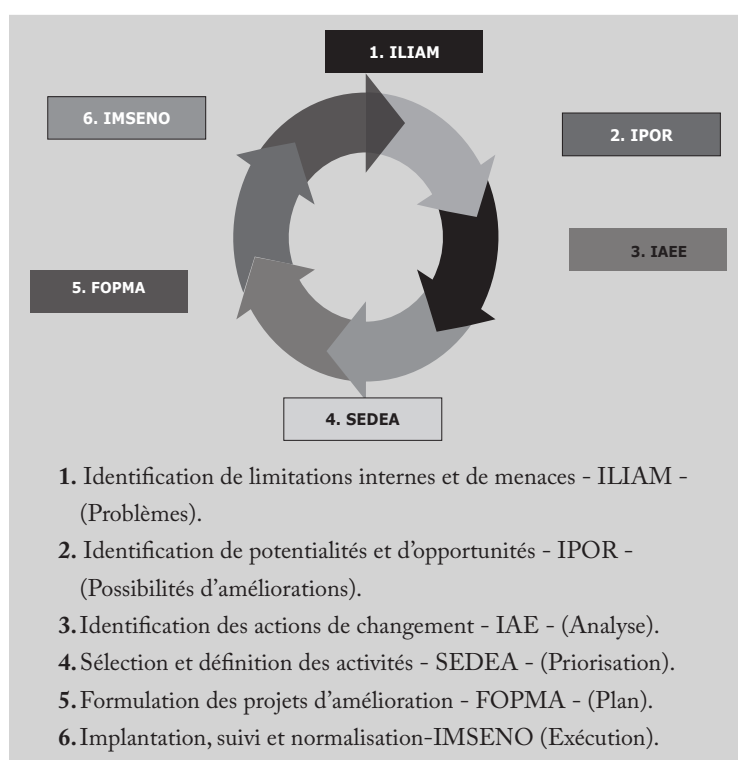


Source. Pérez - Uribe et al, (2009).

À partir du module de suivi et de compréhension de l'environnement, l'entrepreneur / gérant et son équipe de collaborateurs peuvent évaluer pour chaque composante et à l'aide du guide, la situation spécifique dans laquelle se trouve l'état de la gestion de leur entreprise. L'application de chacun des guides ne doit pas prendre plus de trois heures par jour. Si c'est nécessaire, plusieurs composants peuvent être étudiés en parallèle. Ainsi, en mettant les choses au pire, l'application de la batterie complète des 14 instruments d'évaluation des composantes ne doit pas prendre plus de quatre jours.

L'une des beautés du modèle est de faciliter la gerance et la gestion intégrale basée sur le processus ou cycle créatif 3I-SEFI (figure 2.2).

Figure 2.2 Processus ou cycle créatif 3I-SEFI



Source. Pérez - Uribe et al, (2009).

Pour initier chaque cycle d'amélioration, le résultat de chaque composant sera évalué au moyen d'un indicateur quantifié numériquement. En fonction des résultats obtenus, des actions seront prises pour améliorer la situation. Ceci implique la définition d'un plan pour produire un changement, afin d'obtenir la situation désirée. Les activités qui donnent des résultats positifs seront régularisées et documentées pour générer une connaissance organisationnelle qui sera ensuite appliquée de manière répétitive dans un cercle d'amélioration continue.

Le modèle procure ainsi à l'organisation, à chaque collaborateur ou élément de gestion, un cadre systématique pour trouver des solutions aux problèmes, solutions qui se convertiront en innovations, quelles qu'elles soient: stratégique, en gestion, dans les processus, dans les produits et services, dans les relations internes et externes (pourvoyeurs et clients) et en général, avec les *Stakeholders* (l'ensemble des personnes impliquées, rattachées et intéressés à l'entreprise). Ces sources d'avantage compétitif font partie intégrante de chacun des composantes organisationnelles qui à leur tour, permettent d'appliquer le cycle créatif illustré par la figure 2.2.

Le modèle exige des dirigeants des entreprises:

- La génération d'un paradigme de comportement qui conduise au développement de meilleures pratiques de gestion.
- Un comportement différent envers les collaborateurs de l'organisation.
- Une sélection et une définition d'activités - SEDEA - (Priorisation).

- De nouvelles formes de relations internes et externes fondées sur des processus modernes de communication et qui respectent l' être humain.
- De hauts niveaux de rationalisation du travail qui dépassent les relations traditionnelles entre dirigeants et employés.
- L'incorporation de connaissances utiles qui ajoutent de la valeur, en appliquant des modèles comme celui-ci.
- La formation du personnel.
- L'incorporation de professionnels, de conseillers, des systèmes d'information, de matières premières, de machines, de nouveaux processus, conceptions, produits et services, etc.

Le modèle, depuis son environnement, définit les lignes directrices du changement mais, comme l'environnement interne se transforme aussi, il se crée ainsi des cycles de "rétro alimentation" continus.

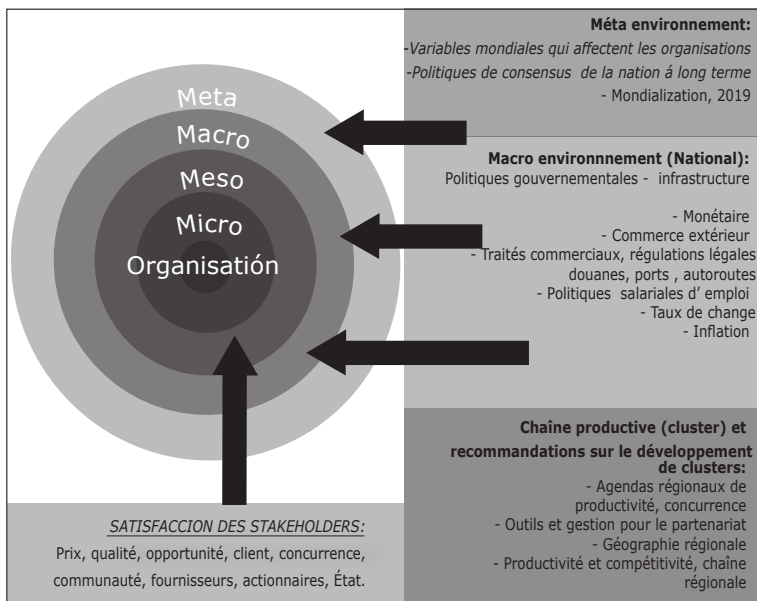
3. Regard sur la mise en situation de l'analyse de chaque composante organisationnelle (chapitres)

D'une manière spécifique, chaque composante organisationnelle du modèle analyse les aspects suivants:

3.1 Suivi et compréhension de l'environnement

Il y a quelques années, l'Organisation du Commerce et du Développement Économique (OCDE) a émis la possibilité d'analyser la compétitivité d'un pays dans une perspective systémique, en abordant ce thème à quatre niveaux: le méta environnement ou les politiques d'état, le macro environnement ou les politiques macroéconomiques, le méso environnement ou l'environnement sectoriel et de la chaîne productive et le microenvironnement ou de proximité (clients, fournisseurs, actionnaires, concurrence etc.). Placer les organisations dans cette perspective implique que celle-ci affecte aussi la compétitivité des entreprises et des institutions. (Pérez - Uribe et al, 2009. p. 87 - 114).

Figure 3.1 Environnement d'organisations – vision systémique



Source. Pérez - Uribe et al, (2009).

Le méta environnement comprend les politiques de caractère général qui dépassent la durée du mandat d'un gouvernement. Ces politiques vont se convertir en politiques d'État qui définissent des objectifs communs et des efforts conjoints pour les atteindre. Ces accords fondamentaux se doivent de laisser de côté les objectifs et objets individuels ou de groupes isolés pour placer l'intérêt de la nation en premier. Le document 2019⁴ va dans ce sens en définissant les niveaux spécifiques des chaînes productives et les produits sur lesquels il faudrait que la nation se concentre pour se développer. La mise en place de métapolitiques est un élément crucial pour déterminer un environnement favorisant le développement des organisations dans des chaînes productives spécifiques.

⁴ Document: Colombia Visión II Centenario 2019, voir: www.dnp.gov.co.

Comme le signale Narvaez (2005), “Afin d’obtenir un niveau méta adéquat pour atteindre la compétitivité, deux facteurs essentiels doivent être pris en compte. D’une part, la claire séparation entre les institutions étatiques, l’entreprise privée et les organismes intermédiaires. D’autre part, une disposition permanente au dialogue entre les acteurs sociaux qui permette l’établissement d’un consensus pour se servir des processus de communication et d’apprentissage qui entrent dans le dialogue en vue d’établir des avantages nationaux d’innovation et de compétitivité”. La mise en place de la «disposition au dialogue» entre les acteurs sociaux” fait ressortir l’importance de la solution de conflit pour définir et adopter des métapolitiques.

En ce qui concerne l’environnement macroéconomique, il existe déjà un consensus que la globalisation des échanges affecte de plus en plus le développement des organisations. Par exemple, l’existence d’un déficit de la balance commerciale durant des périodes prolongées, dans un environnement compétitif avec la production locale, peut conduire à une crise aggravée comme celle qui s’est produite entre 1998-1999. De fait, cette crise a été précédée par un déficit de la balance commerciale accumulée pendant presque sept ans. Il faut également prendre en compte les variations du taux de change dû l’afflux ou à la fuite de capitaux, une plus grande ou moindre croissance des importations de la région latino-américaine, une politique fiscale expansive, les variations des taux d’intérêt aux États-Unis. A ces variables doivent s’ajouter les échanges induits dans la structure d’un secteur déterminé, la constitution d’associations pour mettre à profit les avantages d’une chaîne productive. Par rapport à ces phénomènes des environnements méta et macro, il importe de souligner la récession des années 2007-2008 dans les pays développés. Cette crise provoquée par des pratiques financières douteuses a pris rapidement une dimension mondiale. Tous ces facteurs affectent chaque jour de façon claire et avec une force accrue les organisations et elles doivent en tenir compte de manière impérative.

Pour cette raison, il est devenu clair (et sans doute qu'un niveau de consensus a été atteint) qu'une politique macroéconomique stable est une condition nécessaire mais non suffisante pour atteindre le développement des organisations productives et de services. Une croissance adéquate des entreprises et des institutions va dépendre aussi d'autres éléments du macro environnement, comme le niveau des prix, les politiques salariales, les politiques du commerce extérieur et les politiques de crédit.

Depuis la perspective du méso environnement, on a assisté à la consolidation d'associations et d'alliances patronales, pour mettre les forces des participants en commun afin d'accomplir des tâches qui semblaient inaccessibles pour une organisation individuelle. Ces consolidations sont devenues une des conditions nécessaires pour favoriser le développement des entreprises.

Pour les micros entreprises et les PME qui, soit dit en passant, constituent 99.9% des organisations colombiennes, (Conpes⁵ 3484, 2007), les possibilités et défis engendrés dans le méso environnement représentent une chance, peut-être unique, pour se positionner au-delà des frontières nationales.

Ces associations, alliances et réseaux ne se limitent pas à des groupes de négoce mais en plus en requièrent la participation d'institutions qui ont des relations avec les activités entrepreneuriales comme, entre autres, les universités, les organismes de développement, les centres de recherche et les groupes de consultants spécialisés, ainsi que différents niveaux de gouvernement" (Narvaez, 2005). L'établissement de programmes et les projets ambitieux de développement pour des chaînes productives spécifiques, avec la participation de différents organismes gouvernementaux, d'entreprises et d'universités, sont une constante dans les clusters à succès des

⁵ Consejo de política económica y social. En: <http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

États-Unis, du Brésil et de l'U.E entre autres. Définir une chaîne productive de valeur requiert la mise en place de programmes et de projets de développement en assignant des responsabilités claires à chacun des agents participants: politiques, de financement, de Recherche et Développement (R&D), d'études spécifiques, de modernisation d'usines, etc.

Comme le signale le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD); "nous ne devons pas perdre d'une vue l'importance que présente le niveau MÉSO, car étant donné que la majorité des économies dans le monde tendent à être cataloguées au niveau macroéconomique, son importance relative par rapport à la compétitivité des entreprises diminuera à court terme, pour ainsi dire, ça sera le seul ticket d'entrée au niveau compétitif mais non un facteur de différenciation. D'un autre côté, au niveau MÉSO, différentes propositions et modèles existent au niveau mondial pour tenter d'intégrer des réseaux de collaboration et d'articuler les actions des acteurs essentiels des économies régionales" (Narvaez, 2005).

Finalement, au niveau de l'organisation proprement dite (niveau micro), la compétitivité dépend de sa capacité de se concevoir comme un tout et de commencer à gérer la connaissance de son positionnement et sa rentabilité. C'est-à-dire sa capacité à pénétrer de nouveaux marchés, créer de nouveaux produits et processus, augmenter l'efficacité des processus et répondre à d'autres défis que la globalisation implique. Ces défis dépendent de la capacité de l'organisation à apprendre à apprendre et à être innovatrices. Les PME colombiennes devront de plus en plus, tenir compte des différents environnements et les étudier afin d'établir un positionnement stratégique adéquat.

3.2 Positionnement stratégique

L'instrument de base proposé pour la gestion stratégique, est différent de celui de la grande entreprise, par les ressources technologiques exigées, le langage utilisé la structure et la culture organisationnelle sur laquelle il s'applique.

Toutes les entreprises doivent acheter, transformer et vendre un bien ou encore fournir un service payant. Par conséquent, en dépit des différences de taille, qui vont déterminer les niveaux d'investissement, de cultures organisationnelles ou bien encore de niveau opérationnel, il est possible de concevoir un instrument général pour définir un positionnement stratégique. L'entrepreneur actuel doit développer des mécanismes pour contrôler toutes les opérations sans être nécessairement impliqué dans celles-ci au jour le jour. Il doit faire des suggestions, se tenir informé et apprendre à déléguer plusieurs tâches à un personnel trié sur le volet. Il doit donc être un leader qui contrôle la gestion et l'innovation et donne corps à la planification stratégique.

En premier lieu, l'implantation d'un système participatif de planification dans l'entreprise, demande un changement culturel et de pensée et une nouvelle façon d'entrevoir ce qui lui donne forme. Cet échange engendre une intégration, définir une pertinence et une réflexion et établi la notion d'apprentissage collectif et d'esprit de concurrence. En deuxième lieu, la planification stratégique propose une transformation des pratiques administratives qui sont souvent empiriques ou partielles en fournissant des outils qui permettent de segmenter et de discerner les préoccupations de l'entrepreneur. C'est-à-dire: comment gagner plus d'argent? Quels changements apporter pour développer les compétences du personnel? Comment occuper une part de marché plus importante? Quand exporter et où? Pourquoi mettre en application l'ISO 9001?.

Finalement, comprendre l'environnement économique particulier d'une organisation est un facteur clef pour concevoir le plan stratégique de l'organisation. Comme l'environnement est constamment en changement, il faut disposer d'une information récente et pertinente sur le comportement des sous-secteurs économiques et du contexte international. C'est un élément fondamental pour transformer l'entreprise et mieux la gérer.

3.3 Gestion du marketing

Le point de vue commercial, indépendamment de la taille des entreprises, présente des attributs caractéristiques, en commençant avec le concept de production qui donne au négoce son sens premier, puisqu'il englobe les processus qui conduisent à l'obtention de produits, de biens ou de services pouvant être vendus.

Dans le processus évolutif normal des entreprises et postérieurement à la phase de production, on a ce qui est connu comme l'étape de la vente où l'emphase est mise sur les activités d'offre soit d'un produit, d'un bien, d'une idée ou encore d'un service. On peut imaginer la situation où la production étant optimisée, les volumes de vente attendus par l'entreprise ne sont pas réalisés.

A l'interne du négoce, un questionnement va alors surgir: que faisons maintenant avec les produits que nous fabriquons? Le faisons-nous bien? Qui peut nous en acheter plus? Surgit alors, le concept de commercialisation et le concept commercial des affaires avec une approche client, qui essaient de satisfaire la nécessité d'avoir une meilleure manière de faire que la concurrence, engendrant ainsi une valeur ajoutée et une qualité dans le processus.

Finalement, le concept universel de commercialisation concerne les processus de recherche et de développement, de planification, d'exécution et de contrôle de certaines variables

rattachées à la notion de satisfaction du client. Ces variables comprennent, les produits et services, le prix, la distribution et la communication. La communication doit être dirigée tant vers l'intérieur que vers l'extérieur de l'organisation, afin d'engendrer et de maintenir des échanges pour obtenir un bénéfice mutuel pour le client et l'organisation. En réussissant à obtenir la satisfaction des clients et des consommateurs, l'organisation comblera ses attentes de résultats en termes de positionnement, de ventes, de profit, de participation dans le marché et de couverture, entre autres.

3.4 Gestion des opérations (production et logistique)

La gestion des opérations a connu un développement vertigineux depuis l'arrivée des systèmes intégraux de gestion de la qualité et de l'ordinateur. Ceci a conduit au développement des méthodes quantitatives plus sophistiquées et au renforcement de la théorie générale des systèmes, qui en constituent la base. La gestion des opérations vise à résoudre les problèmes de production et de logistique.

La réussite de la gestion de la production et de la logistique devra reposer sur un processus systématique d'améliorations continues basé sur des mesures, des indicateurs et des contrôles qui orientent de nouvelles pratiques innovantes et des investissements.

Finalement, il faut souligner que des processus de communication clairs et basés sur un système d'information formel, faciliteront et amélioreront la prise de décisions. Il est cependant nécessaire de faire une réserve: aucun modèle, aussi exigeant ou parfait soit-il, ne donnera d'excellents résultats, si les personnes qui le mettent en oeuvre et le dirigent ne sont pas aussi excellentes.

Un modèle assume l'existence d'une stratégie corporative déployée dans des plans stratégiques, particulièrement dans ceux des secteurs de:

- La commercialisation et les ventes.
- La production.
- La logistique.

Le plan stratégique de commercialisation et des ventes est crucial. Le déploiement stratégique permet de concilier les objectifs de secteurs distincts. Le plan directeur des opérations et des budgets d'une compagnie est le plan commercial ou des ventes. Avec celui-ci, les prix, les coûts, les revenus et la possibilité de faire des profits sont estimés. La production, les ventes et la logistique est le cycle qui stimule et construit les résultats. Un changement dans le plan de ventes affectera le plan maître de la production et de la logistique. Il est important de communiquer d'une claire précise et opportune manière les changements ou les problèmes pour entreprendre des plans alternatifs afin que le client ne soit pas affecté.

Une stratégie opérationnelle consiste à définir un plan d'action à longue échéance pour la production des biens ou des services de la corporation. Dans le plan stratégique de production, le développement du système productif ou des opérations, est détaillé en particulier les lignes ou les familles des produits étoiles et complémentaires, les processus et systèmes de gestion de la qualité à mettre en application, la manière d'augmenter la capacité de production et la localisation de nouvelles usines ou installations.

Les points stratégiques de la logistique sont relatifs à la mise sur pied de structures d'appui aux processus de conception de systèmes de fabrication ou de service, à la localisation des usines ou des édifices prêteurs de service et à la distribution interne des postes de travail. La logistique comprend également le plan de maintenance et de fiabilité du système, la planification de la

capacité de production à long terme et la localisation des centres de distribution et des points de vente.

3.5 Commerce extérieur: importations et exportations

Dans cette composante organisationnelle sont évaluées l'existence d'une stratégie définie et explicite d'exportation et d'importation, des données d'information sur les marchés et les pourvoyeurs externes, sur l'existence de produits et de services exportables et les facteurs de production, les services, les produits et (ou) les matières premières importables et la manière dont l'entreprise mesure et reçoit une rétroaction des marchés et (ou) des pourvoyeurs pour la prise de décisions interne.

C'est un fait que les PME de tous les pays doivent avoir une perspective internationale, surtout avec la nécessité qu'elles ont de s'intégrer au processus croissant de globalisation des marchés où le développement du commerce extérieur et en particulier, le secteur exportation, a acquis une importance spéciale. Cela implique que les PME doivent assumer la responsabilité de former leurs travailleurs, pour faire face aux nouveaux défis qu'implique une plus grande internationalisation et avoir aussi une attitude plus affirmée dans le processus d'exportation.

3.6 Gestion de la communication et de l'information

Depuis toujours, la communication a été un facteur fondamental dans les relations humaines, sa valeur et son importance fut reconnue depuis longtemps, c'est-à-dire dès que des collectivités voulurent construire des processus conjoints de coopération, de culture et de civilisation.

Les affaires sont une forme de communication de biens et de services dont l'objet est non seulement la qualité des produits, le capital ou la gestion financière de l'entreprise. D'autres aspects, tels que les ventes, la commercialisation, la publicité et les processus de transmission d'information exigent aussi un contrôle et une gestion du domaine des communications.

Avec l'arrivée des nouvelles technologies de la communication et de l'information, les outils fondamentaux de l'ère de la connaissance, la nécessité de disposer des mécanismes innovateurs qui permettent au gérant et à son équipe de direction d'évaluer les indicateurs de biens intangibles comme les documents, les programmes de réunion ou le maniement du flux d'information de son entreprise est devenue évidente.

La gestion de la communication patronale se convertit ainsi en un facteur d'innovation et d'améliorations continues de l'affaire, qui ne peut pas être laissé aux soins du hasard, du charisme ou de l'improvisation.

Pour cela, une vision scientifique et professionnelle de ces éléments, présente à tous les niveaux de l'entreprise, est devenue une nécessité incontournable pour obtenir des résultats parfaits dans des champs aussi délicats que l'attention à la clientèle, le maniement d'intranets et la mise en place de systèmes d'information dans l'entreprise. En ce sens, le MMGO® propose une aide aux entrepreneurs pour qu'ils initient un projet de gestion des communications qui se convertisse en facteur de productivité permanente dans leurs affaires et collaborent à l'identification des biens intangibles qui, comme le talent et la communication effective, peuvent contribuer à engendrer une synergie entre les divers niveaux de responsabilité de l'organisation et ainsi créer une base solide pour l'incorporation des systèmes d'informations de confiance, sensés et éthiques dans celle-ci.

3.7 Gestion de la connaissance et de l'innovation

Une fois l'état actuel de l'élément compétitif de l'orientation stratégique de l'organisation identifié, et son pointage déterminé, l'entrepreneur devra appliquer des instruments qui lui permettront d'évaluer sa situation en ce qui a trait à la gestion de la connaissance et à celle de la communication et de l'information externe. Ceux-ci sont désormais devenus des éléments compétitifs hautement critiques pour faire face à une compétition globalisée.

L'économie mondiale et les marchés se transforment de manière accélérée et la connaissance est maintenant non seulement reconnue comme une marchandise, mais aussi comme une ressource essentielle qui peut non seulement aider à produire mais aussi s'accumuler. La connaissance, sous différentes formes, conduit à une valeur ajoutée, aux biens et services et à leur commercialisation, aux processus de production, ou encore, à la connaissance tacite des professionnels et des ouvriers. La connaissance doit être exposée, explicitée, créée, recrée, incorporée, assimilée à travers des processus reliés à l'innovation, pour se convertir en une connaissance accrue et produire des technologies utiles. La gestion de la connaissance dans les PME est une variable supplémentaire qui maintenant doit désormais faire partie intégrante du processus stratégique. Dans le modèle proposé, elle constitue une nouvelle façon de gérer ces entreprises car l'innovation est la clé pour faire face à la compétition, tant au niveau national qu'international. L'évaluation du niveau de développement d'une PME, en ce qui concerne la commercialisation et ses potentialités exportatrices, est un facteur critique pour déterminer son développement futur.

Le propos est d'élaborer des concepts et des instruments pour les PME en innovation, et d'essayer de trouver les relations entre l'innovation comme soutien à la compétitivité et aux tâches quotidiennes d'une entreprise petite ou moyenne. Or, l'innovation constitue le fondement des possibilités de succès sur les différents

marchés. À partir de là, ayant une clarté sur la situation de compétitivité de l'entreprise étant claire dans la définition stratégique, la gestion de la connaissance, de la communication et de l'information et ayant la qualification pour ces modules ayant été obtenue, il s'agit d'aborder les instruments qui l'amèneront à identifier ses potentialités compétitives en relation avec le client externe et interne.

3.8 Gestion humaine

Les conditions sociales, économiques et culturelles de ce nouveau siècle demandent que les petites et moyennes entreprises soient hautement créatrices et innovatrices et qu'elles puissent s'adapter rapidement aux changements pour survivre et croître. Pour atteindre ces objectifs, elles doivent nécessairement compter sur une main d'œuvre engagée, qualifiée et motivée, et qui recherche la réalisation de la mission de l'organisation. Mais en même temps, cette main-d'œuvre doit sentir que l'organisation lui donne la possibilité de réaliser ses attentes et ses aspirations les plus profondes. En bref, l'organisation idéale est celle où l'homme a la possibilité d'exercer son intuition et son initiative. C'est la force d'une PME, où la reconnaissance mutuelle et l'expérience peuvent être facilement prises en compte. Sa taille réduite requiert moins d'officialisation et de contrôle de l'ensemble des personnes. Dans une PME, il est facile d'arriver au point où sont prises les décisions qui touchent le personnel et l'organisation.

Le thème de la gestion humaine ou de la gérance du capital humain au niveau universel et particulièrement au niveau académique, a été traité de manière intensive et en profondeur. Mais dans le cas des PME, la littérature n'est pas très abondante. Ces deux concepts se meuvent mutuellement et d'une manière inséparable dans n'importe quel type d'organisation, où la culture organisationnelle dépend principalement de la façon dont la gérance conduit la gestion complexe de l'être humain.

Les éléments conceptuels qu'un entrepreneur, un directeur ou un consultant qui analyse la gestion humaine d'une PME doit prendre en compte, comprennent deux composantes de base:

- L'analyse situationnelle du niveau de guidance de la gestion humaine.
- Le développement et le suivi du modèle de gestion humaine structuré sur la base des résultats du diagnostic.

Dans le tableau ci-dessous sont listées certaines variables et descripteurs de base au sujet de la gestion humaine et de la culture organisationnelle qui sont considérés dans le Modèle (table 3.1).

Table 3.1 Variables et descripteurs

Variables	Descripteurs
1. Conduite stratégique de la gestion humaine	a-Structuration de la gouvernance stratégique (SGS) b-Déploiement de la GS c-Suivi de la GS
2. Processus opérant en gestion des ressources humaines	a. Lien b. Analyse des compétences des postes de travail c. Recrutement d. Sélection e. Contrat f. Induction g. Formation h. Entrainement i. Promotion j. Valorisation et mérite k. Compensation et mérite l. Bien-être social m. Santé au travail n. Contrat

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p. 41).

3.9 Structure et culture organisationnelle

La structure se réfère à un modèle de relations au moyen desquelles les personnes, sous le commandement des gérants (Stoner, et.al, 1996), poursuivent des buts communs. C'est un cadre que préparent les gérants pour diviser et coordonner les activités des membres d'une organisation. De ce modèle, ressortent des processus, qui sont des activités séquentielles donnant vie au schéma de l'organisation au moyen de la communication, de la prise de décisions et du développement de l'structure.

À côté de la mise en marche de la structure, la culture organisationnelle est l'un des paradigmes de base utilisés par des individus et de groupes pour développer un climat dans l'organisation et son milieu (Gibson, et.al 2001). Comme l'explique Denison, "une culture organisationnelle se rapporte aux valeurs, croyances et principes fondamentaux d'un système de gestion d'une organisation, ainsi qu'à l'ensemble de ses procédés et à une conduite de gestion qui sert d'exemple et renforce ces principes de base ". Ces deux composantes (structure et culture) sont mutuellement liées et inséparables. Le degré d'interdépendance dépend des variables qui sont établies depuis le début et du moment actuel du vécu de chaque entreprise.

3.10 Associativité

Le but de cette composante du modèle est d'estimer les fonctionnalités associatives des PME dans diverses formes d'associativité. Celles-ci s'associent en formant des réseaux patronaux qui constituent la base productive d'une nation. La manière dont elles s'associent ne peut pas s'établir à priori, mais il apparaît que l'un des critères de base est la capacité qu'a chacun d'offrir une valeur ajoutée aux autres dans une stratégie associative.

C'est la méthode par laquelle les entreprises et les entrepreneurs construisent des liens qui font qu'elles se transforment en actions avantageuses pour les organisations.

3. 11 Responsabilité sociale et environnementale, santé et sécurité sociale

“La responsabilité sociale est une philosophie, une attitude ou une façon de concevoir la vie qui implique la prise en compte de l'effet de nos actions et décisions sur l'environnement physique et social” (Schwalb et Malca, 2005).

À cet égard, par exemple, le Département Technique de l'Environnement du Milieu Ambiant (DAMA), un organisme de contrôle sous la juridiction du District Capital (Ville de Bogotá, Colombie), a commencé à exiger une Licence Environnementale pour les grandes entreprises et les PME qui ont un impact majeur sur l'environnement, afin de diminuer leurs effets nocifs sur la ville. Cependant, il reste encore des entreprises qui n'ont toujours pas rempli les exigences de cette licence.

Les PME du secteur productif et de services requièrent des matières premières engendrant des résidus solides, liquides ou gazeux, qui vont nuire à la gestion de l'environnement. Ces matières doivent être manipulées de manière adéquate afin de diminuer ou, du moins, d'atténuer leurs impacts négatifs sur l'environnement. Les PME doivent revoir leurs manières de faire pour être plus efficaces et celles qui les auront implantées deviendront aussi plus compétitives sur le marché grâce à une image corporative améliorée.

3.12 Gestion financière

Il est commun d'affirmer que les PME, grâce à leur taille et leur infrastructure, sont un type d'organisation qui demande des investissements relativement modestes, ce qui leur permet de réagir d'une manière rapide et compétitive pour faire face à la demande du marché. Cette flexibilité apparente existe seulement au niveau théorique. La réalité colombienne est autre car, du fait qu'il y a peu de sources de capital de risques disponibles, l'entrepreneur doit faire appel à ses propres ressources financières avec les risques que cela implique.

Par ailleurs, une entreprise, quelle que soit sa structure juridique y compris et si c'est une société de fait, a été créée par un processus d'investissement informel. Indépendamment de sa taille, de sa localisation physique ou encore de la nature de celle-ci, si elle ne correspond pas à la manière d'être du propriétaire et si c'est lui qui éventuellement l'administre, son but principal se limitera au développement de sa propre richesse et ceci se répercutera sur la valeur de l'entreprise.

Dans ce contexte, il importe de souligner certaines des caractéristiques des PME.

- Absence de stratégie globale et fonctionnelle.
- Connaissance naissante du marché dont elle s'occupera.
- Problèmes de financement, normalement.
- Sans structure de prix.
- Ignorance absolue des systèmes d'information financière, qui sont réduits à la comptabilité.

- Absence de processus structurés de qualité qui apportent une offre de valeur améliorée pour les usagers et entraîne des gaspillages dans les processus diminués.
- Absence d'une technologie appropriée pour rentabiliser l'affaire via la productivité du processus.
- Absence de culture organisationnelle.

Ces points paraissent comme prioritaires pour améliorer les fonctions financières de base l'investissement et le financement, afin d'atteindre l'objectif central de toute entreprise: créer constamment de la valeur par la rentabilité de ses opérations.

4. Stades de développement d’une entreprise

Les organisations passent en général par des stades distincts ou des niveaux de croissance en termes de capacité de gestion, de ressources et d’infrastructures. Quatre stades ont été définis, avec une échelle basée sur le concept de quartiles (table 4.1): 0-25, 25-50 (>25), 50-75 (>50), 75-100 (>75).

Table 4.1 Caractéristiques générales des différents stades de développement des organisations

Stade 1 (0-25)	• Processus informels. • Gérance autoritaire (féodale). • Stratégies implicites. • Présence sur des marchés locaux captifs. • Connaissance de l’ensemble du commerce limitée au gérant. • Orientation vers le produit et non vers le marché. • Produits de faible valeur ajoutée. • Survivance financière. • Faible productivité. • Structure organisationnelle fonctionnelle mais sans organisation. • Faible spécialisation, artisanale et empirique. • Peu de professionnels dans la gestion de l’entreprise. • Comptabilité limitée à l’accomplissement de normes basiques.
----------------	---

Table 4.1 Caractéristiques générales des différents stades de développement des organisations (suite)

Stade 2 (25-50, >25)	• Processus en cours d'élaboration. • Comité directeur ou commanditaires peu fonctionnels. • Gérance à l'écoute certains des collaborateurs. • Progression dans l'engagement de professionnels. • Absence d'instruments modernes de gestion. • Orientation vers la production. • Marché local élargi. • Comptabilité formelle et principes de budgétisation. • Stratégies non documentées. • Accomplissement de ce qui est strictement légal. • Éléments de design de produits ou des services.
Stade 3 (50-75, >50)	• Postes critiques de l'entreprise occupés par des professionnels. • Structure organisationnelle documentée. • Approche d'amélioration continue, débutant avec la norme ISO. • Orientation vers la vente. • Marché régional et national. • Secteur financier formalisé. • Orientation stratégique en application. • Marché élargi vers les pays voisins. • Officialisation des processus. • Culture organisationnelle de bien-être. • Comité directeur opérationnel. • Procédés pour développer de nouveaux produits ou services. • Produits et services améliorés.

Table 4.1 Caractéristiques générales des différents stades de développement des organisations (suite)

Stade 4 (75-100, >75)	• Développement, suivi et apprentissage. • Expérience en gestion. • Organisation qui apprend à apprendre, • Innovatrice, • Bien gérée et qui engendre de la connaissance. • Entreprise en apprentissage continu. • Système ISO ou autre système de qualité en application. • Exécution étalonnage (benchmarking). • Flexibilité. • Processus techniquement définis, conformément aux composantes organisationnelles. • Orientation vers le marché. • Orientation vers la création de valeur. • Analyses prospectives avec système d'indicateurs. • Insertion au niveau mondial. • Culture organisationnelle d'harmonie qui engendre une bonne qualité de vie. • Recherche et développement actifs. • Produits et services différenciés.
---------------------------------	---

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p. 45).

Les variables correspondent aux points spécifiques qui seront pris en considération dans l'analyse détaillée des 12 composantes qui constitueront chacun un chapitre et qui seront décrits brièvement dans la prochaine section.

5. Variables

Les variables qui définissent les composantes sont présentées dans la partie qui suit (table 5.1).

Table 5.1 Composantes et Variables du MMGO®

1. Suivi et compréhension de l'environnement	• Analyse de l'environnement méta (global). • Analyse de l'environnement du pays (macro). • Politiques macroéconomiques et résultats. • Analyse de l'environnement sectoriel et régional (més). • Comportement du consommateur et segmentation. • Analyse de l'environnement proche et immédiat. • Chaîne de production et cluster. • Taille et comportement du marché de la chaîne productive. • Compétition. • Produits et services. • Prix.
2. Guidance stratégique (planification et stratégie)	• Principes de planification. • Système de finalités (Mission, vision et objectifs). • Valeurs corporatives. • Stratégies.

Table 5.1 Composantes et Variables du MMGO® (suite)

3. Gestion du Marketing	• Orientation de l'entreprise jusqu'au marché. • Planification et contrôle de la commercialisation. • Recherche de marchés. • Comportement du consommateur et segmentation. • Stratégie de produit ou service. • Stratégie de prix. • Structure et stratégie de distribution. • Stratégie de vente. • Stratégie de communication. • Service à la clientèle.
4. Logistique	• Planification logistique. • Relations internes et externes. • Administration des matériaux. • Organisation. • Contrôle logistique. • Gérance de la logistique. • Compétition logistique. • Indicateurs logistiques. • Système d'information.
5a. Commerce extérieur :- exportation-	• Préparation pour les marchés externes. • Talents humains orientés vers étranger. • Stratégie de l'entreprise pour exporter. • Connaissance et analyse de la compétition internationale. • Différenciation du produit. • Flux d'information et contrôle.

Table 5.1 Composantes et Variables du MMGO® (suite)

5b. Commerce extérieur :- importation -	• Importation juste à temps (JIT). • Contrôle de qualité des importations. • Normes techniques. • Analyse des pourvoyeurs. • Politique des importations. • Formalités logistiques des importations. • Flux d'information et contrôle.
6. Gestion de la communication et de l'information	• Réunions. • Information : données et connaissance (knowledge). • Indicateurs pragmatiques TIC (technologie, information et communication).
7. Gestion de la production	• Planification de la production de biens et/ou prestations de services. • Processus de production de biens et/ou prestations de services. • Relation entre le plan des opérations et les ventes. • Plan des opérations et capacité. • Gestion de la qualité. • Plan des opérations, erreurs et fautes. • Programmation de la production. • Contrôle des opérations. • Contrôle des processus. • Système d'opérations. • Connaissance de la capacité de production. • Réalisation et résultats.

Table 5.1 Composantes et Variables du MMGO® (suite)

8. Connaissance (knowledge) et innovation et technologie de l'entreprise	• Personnes liées à l'innovation. • Processus d'innovation. • Relations pour l'innovation. • Organisation pour l'innovation. • Technologie de support. • Mesure de l'innovation. • Culture innovatrice.
9. Gestion humaine	• Structure, suivi et évaluation du plan de gestion humaine. • Recrutement. • Sélection. • Signature du contrat.
10a. Culture et structure organisationnelle: culture	• Leadership. • Participation et engagement. • Développement et reconnaissance. • Création d'un environnement vital pour les travailleurs.
10b. Culture et structure organisationnelle : structure	• Processus de la structure. • Manuels et standardisation. • Contrôles de la structure. • Compétences requises par la structure. • Évolution de la structure. • Cohésion de la structure.

Table 5.1 Composantes et Variables du MMGO® (suite)

11. Associativité	• Gestion du secteur et/ou de la chaîne productrice. • Confiance inspirée par l'entreprise. • Facteurs justifiant l'engagement. • Profil de gérance de l'engagement. • Facteurs cruciaux pour assurer le succès de l'engagement.
12. Responsabilité et gestion environnementale	• Politique environnementale. • Santé et sécurité au travail. • Analyse du cycle de vie du produit ou service. • Protection de la propriété intellectuelle. • Politiques d'investissement social. • Politiques anti pots-de-vin et anticorruption. • Registre et documents.
13. Gestion financière	• Investissement. • Financement. • Rentabilité. • Information. • Processus.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p. 48).

6. Descripteurs

Les variables qui définissent les composantes sont présentées dans la table 5.1 présentée plus haut.

Les descripteurs permettent la compréhension des variables à partir d'un affinage analytique; ce sont des éléments spécifiques ou variables secondaires qui permettent de décrire la variable principale de façon concrète. Par exemple, dans le tableau de la page 45 (Variables par composante), dans la composante Gestion de la commercialisation, la variable recherche de marchés est identifiée.

Dans la matrice ci-dessous; sur l'axe horizontal apparaissent les descripteurs pour la variable «Recherche de marché» en ordre ascendant, du stade de développement 1 au stade 4 (celui des meilleures pratiques) (6.1). Chaque stade comprend trois descripteurs: I= en initiation, D= en développement et M= en maturation ou mature.

Dans chaque case de la matrice l'entreprise peut indiquer son stade de développement en face des différentes variables, en cochant la case appropriée conformément à l'évaluation des personnes qui y travaillent. Si l'entreprise est au stade 1 et ne réalise pas de recherches sur les marchés où elle offre ses produits, elle devra cocher I, D, ou M.

Par contre, si elle est au stade de développement 4 et passe un contrat de service ou réalise elle-même des études

sérieuses de marché, elle pourra se trouver au stade I, D ou M. Les stades 2 et 3 constituent des niveaux intermédiaires de développement entre les deux stades précédents.

Table 6.1 Exemple du stade de développement

ÉTUDES DE MARCHÉ																
Descripteur	Stade 1	I	D	M	Stade 2	I	D	M	Stade 3	I	D	M	Stade 4	I	D	M
Ré- fère- nce à des sources	Aucune source de consultation.				Les sources secondaires ont été consultées pour certaines variables de la commercialisation.				L'étude de marché est consultée sur des sources externes disponibles, pour seulement quelques phénomènes de marketing.				Commande ou réalise des études de marché applicables à des variables de marché de l'entreprise			

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p. 49).

Dans cette section, un exemple complet du Modèle est illustré, mettant en jeu la composante principale : «Guidance Stratégique (planification et stratégie)» et la matrice correspondant à sa variable «Principes de Planification», les 4 stades de maturité d’une entreprise ainsi que les descripteurs.

L'exemple montre la façon dont les matrices sont présentées et peuvent s'appliquer. Les résultats généraux résultant des recherches sur la gestion des PME, indiquent que les propriétaires gérants des PME en survivance (Stade 1), consacrent une grande partie de leur temps aux travaux au niveau d’opérations comme la supervision de la production, le paiement des commandes, le contrôle des expéditions et la conduite du camion. Ils se sentent en général orgueilleux d’être au niveau opérationnel et utilisent des phrases comme “Moi, je mets la main à la pâ ”.

Dans la matrice de l'exemple qui suit (table 6.2), le deuxième descripteur est: «Des programmes hebdomadaires s'établissent et leur exécution est vérifiée.». Si, en répondant objectivement, l'entreprise décide que cette case décrit bien la réalité, le stade devra être identifié, avec son option en spécifiant: I initiés,

(D) en développement ou (M) mature ce qui éliminera le marquage des autres stades. De la lecture de cette ligne de la matrice, on peut conclure qu'un gérant du XXI^e siècle (Stade 4), entre autres qualités, peut définir l'évolution future de l'entreprise et évaluer la probabilité de son accomplissement sur un horizon temporel dépassant l'année.

Table 6.2 Exemple du stade de développement

PRINCIPIES DE PROJECTION																
Descripteurs	Étape 1	I	D	M	Étape 2	I	D	M	Étape 3	I	D	M	Étape 4	I	D	M
CONCEPTION ET FORMULATION DES SCÈNES	L'agence se concentre sur l'exécution et le contrôle des processus				Des programmes hebdomadaires sont établis et leur exécution est vérifiée.		1		La gérance mesure sa performance avec des pronostics, des plans et un budget.				L'entreprise formule des scènes futures et évalue sa probabilité à plus d'un an.			
PERSONNEL POUR LA CONCEPTION	Il y a des personnes qualifiées dans la conception.			1	On stimule la participation, l'innovation et la créativité orientée vers la conception.				La haute direction connaît et est qualifiée dans des techniques pour construire l'avenir.				Il y a un alignement total entre les requêtes de l'entreprise et celle de son personnel.			
INDICATEURS POUR ÉVALUER LA CONCEPTION	L'usage des indicateurs est minime.		1		On compte sur des indicateurs dégageant et des résultats qui s'utilisent pour prendre des actions correctives.				L'entreprise dispose d'un système d'audit et des indicateurs stratégiques ou Tableau de Commandement Intégral.				On dispose d'un système d'évaluation des scènes, de simulation ou un modèle mathématique.			
SYSTÈME D'INFORMATION POUR LA GESTION DE LA CONCEPTION	Il y a des données historiques ou statistiques qui facilitent la planification.		1		Les décisions les plus importantes se prennent avec les systèmes d'information existant.				Il y a un système d'information formel et pour prendre des décisions, on consulte des experts.				Elle dispose d'un système informatisé intégral.			

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p. 51).

La lecture horizontale des descripteurs illustre aussi la trajectoire d'amélioration pour chaque variable, puisque comme on peut le voir dans l'exemple, «des programmes hebdomadaires sont établis et réalisés », l'entreprise est au stade 2 de développement, stade auquel la gérance se concentre actuellement au niveau opérationnel. Le stade 3 correspond à la capacité implicite d'établir des pronostics, des plans et des budgets pour progresser jusqu'au stade 4 qui concerne de façon implicite la formulation de plans et la vérification de leur accomplissement. Grâce aux définitions implicites des descripteurs, à l'intérieur du MMGO® qui tracent des trajectoires d'amélioration, l'entreprise peut planifier un programme d'améliorations continues à partir de l'étude des matrices et de leurs descripteurs.

7. Explication de la méthode

L'application d'un modèle de gestion pour une PME innovatrice va constituer l'image de l'avenir de l'entreprise, qui va se construire à partir d'un diagnostic de sa situation actuelle, au moyen des méthodologies et outils de recherche, d'une consultation participative ou d'interventions directes.

Autour de l'axe du modèle, quelques composantes, déjà mentionnées, doivent être ordonnées: l'innovation, la connaissance, la communication et la culture d'entreprise. Ce sont des processus critiques pour satisfaire la demande existante, pour créer de nouveaux concepts d'affaires et de nouveaux marchés. Avec, à la clé, un environnement favorable à la gestion de la connaissance comme contenu essentiel. En l'absence

de cet environnement, il sera impossible de générer des idées nouvelles et de transformer celles-ci en richesse. Tout ceci avec la technologie comme support aux activités de développement de la connaissance et dans les processus de production et de gestion.

La méthode est basée sur un processus systémique qui comprend quelques éléments tactiques d'apprentissage institutionnels:

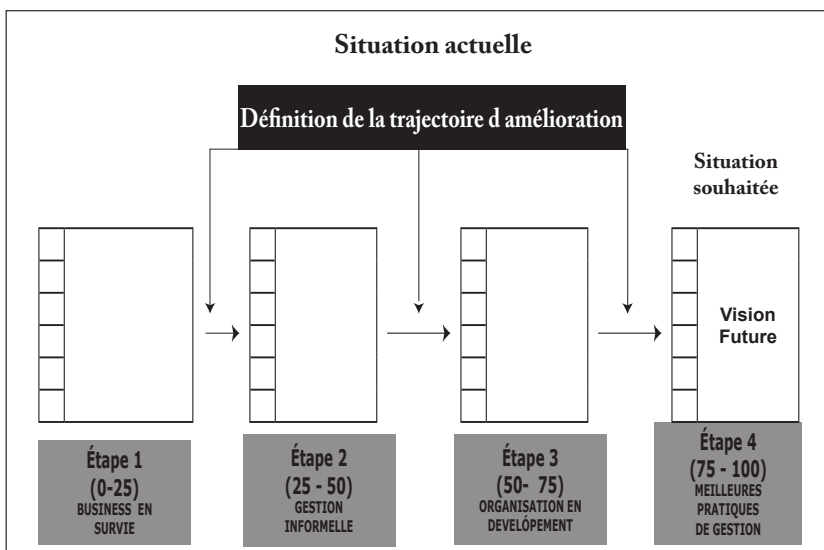
- Les chapitres du livre⁶.
- Les composantes principales.
- Les variables.
- Les descripteurs.
- Les stades de développement.
- Le diagnostic de la situation actuelle.
- La situation désirée ou vision du futur.
- La carte de gestion.

Le processus s'insère, exige des changements; il agit sur et se nourrit de la connaissance des personnes (processus de création de connaissance). Finalement, il ce structure pour favoriser la connaissance, et il utilise des technologies pour traiter et diffuser la connaissance et pour mesurer l'accomplissement de cette connaissance et du plan d'action qui en découle.

⁶ Consejo de política económica y social. En: <http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

La figure 7.1 montre le modèle ou le système de référence proposé. Il intègre tous les éléments tactiques de l'apprentissage institutionnel qui proviennent de l'approche stratégique et de la nécessité d'avoir des entreprises ouvertes à l'amélioration continue de la gestion et à l'innovation.

Figure 7.1 Définition de la trajectoire d'amélioration



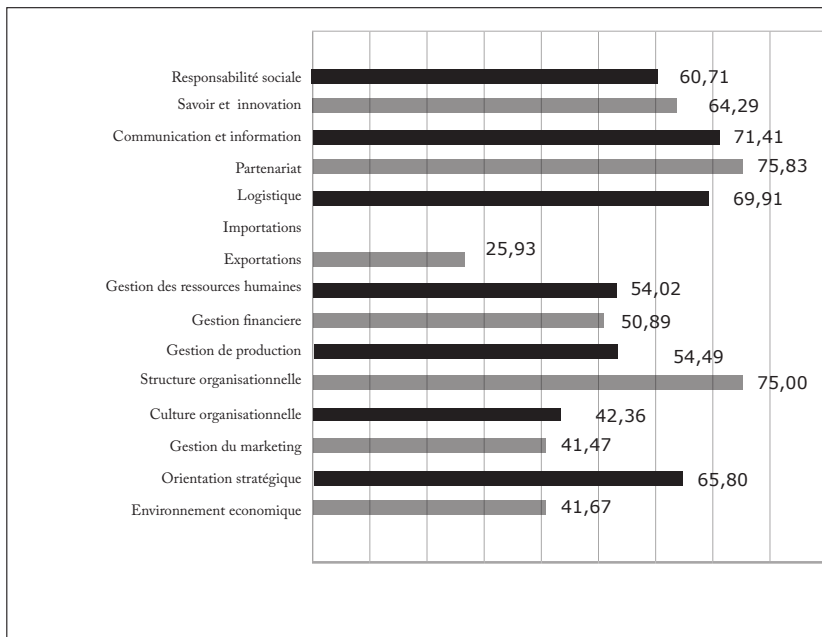
Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p. 53).

Divers auteurs, Castellanos (2003), Perez (2003, 2011), Garzon (2003), Ortiz & Perez (2010) parmi d'autres, insistent sur l'un ou plusieurs des éléments de la figure 7.1. et impliquent qu'avec l'évolution des idées ce sont ajoutées des composantes à des systèmes très simples au départ. Ainsi, il apparaît que dans l'évolution d'une entreprise depuis le stade 1 jusqu'au 4, «situation désirée ou vision d'avenir», apparaîtront diverses composantes ou variantes qui ajouteront de nouvelles habiletés ou de nouvelles capacités à l'entreprise. Il suffit de penser que les PME d'Amérique latine n'ont pas de support dans l'usage de technologies modernes et que, souvent, elles ne voient pas les

nécessités futures d'incorporer la connaissance ou de faire de la commercialisation, pour établir des liens avec les client actuels et potentiels ou encore elles manquent de stratégie compétitive explicite ou de haute direction effective.

En assumant que l'entreprise est restée au stade 3 (53,47=moyenne arithmétique des données), le modèle permet de définir la trajectoire à suivre pour atteindre les stades supérieurs en parcourant les différents chapitres et par une analyse exhaustive des différentes variables qui sont explicitées par leurs descripteurs (Figure 7.2).

Figure 7.2 Entreprise X, Courbe synthèse du MMGO®



Source. Pérez - Uribe et al, (2009).

8. Instruments d'évaluation et d'amélioration

Quand sont mentionnés des instruments d'amélioration continue de gestion pour les PME innovatrices, il vient immédiatement à l'esprit une série de modèles utilisés dans ce type de projets: gestion de Qualité Totale, Just in Time, Réingénierie, Balanced Score Card, Programmes de fidélité, pour en nommer seulement quelques-uns.

Ceux qui ont eu l'opportunité de participer à la mise en place de certains des outils antérieurs connaissent bien les bénéfices qu'ils peuvent apporter aux entreprises, mais aussi leur caractère peu effectif dans le temps. En général, ils échouent, car ils sont l'application directe d'un modèle développé dans un autre pays ou dans d'autres situations et environnements. Pour leur appropriation par les PME colombiennes, ils doivent d'abord passer par le filtre le plus important: l'idiosyncrasie de notre gent patronale. Il est, pour le moins, étonnant que la décennie des années quatre-vingt-dix (1990) ait été caractérisée par les millions investis par des entreprises autour du monde et en Colombie, dans ce type d'outil. Toutefois, en Colombie et en Amérique latine, ce type d'approches et d'outils de gestion ont été travaillés très dur, surtout dans les grandes entreprises et très peu dans les micro, petites et moyennes entreprises.

Cependant, il est inquiétant de savoir que le taux de succès de plusieurs de ces modèles a été bas et que les grands

efforts d'investissement consentis par beaucoup de PME n'ont pas été bénéfiques pour celles-ci. La conclusion de ces expériences de mise en place de ces outils est que presque tous ont présenté des problèmes dus à des facteurs liés à la stratégie d'application et à une culture organisationnelle propre à nos directeurs et travailleurs.

En considérant ces antécédents, il paraît clair qu'un facteur qui affecte beaucoup de PME quand elles veulent réaliser des projets d'amélioration de leur gestion, est de ne pas avoir disposé d'un cadre approprié pour traiter ces projets. Dans la majorité des cas, elles n'ont pas eu la capacité de lier la stratégie à des objectifs à long terme. Il semble important, à cette étape, de faire ressortir quelques points qui semblent critiques pour pouvoir mettre en application le MMGO® avec succès. Parmi ceux-ci, on peut mentionner le fait de considérer: le changement projeté, veiller à ce que la stratégie et la vision soient comprises à tous les niveaux, créer un environnement approprié pour que les travailleurs connaissent les objectifs stratégiques de l'entreprise, disposer d'un système de gestion et de mesure des résultats, obtenir l'appui de la haute direction pour la mise en place des processus et aussi s'assurer que l'entreprise dispose de la technologie appropriée.

8.1 Changement planifié

Le Modèle de Modernisation pour la Gestion d'Organisations de l'Université EAN MMGO®, est une méthode éprouvée d'analyse situationnelle et d'intervention au sein des petites et moyennes entreprises. Basée sur une approche systémique et holistique, c'est une méthode pour le design et l'implantation d'une trajectoire de changement diversifiée, qui comprend toutes les composantes et variables principales d'une entreprise.

Le sens du diagnostic est d'établir des faits, d'identifier des problèmes et même d'effectuer des comparaisons et des évaluations. Il existe beaucoup de méthodes disponibles et elles sont de plus en plus nombreuses et complexes. Elles incluent différents paramètres comme: des enquêtes d'activités, des interviews, des questionnaires, des données et différentes sources accessibles. Tout diagnostic doit combiner l'expérience des administrateurs d'opérations des divers niveaux, avec les capacités et les perceptions de ceux qui stimulent le changement. (Tyson, 1997: 183). Le chemin à suivre est, par conséquent, le design d'un plan d'action plus complet et la définition de la trajectoire du changement.

Sous une autre perspective, l'analyse situationnelle comprend d'une manière simultanée le diagnostic et le design de la trajectoire, en plus de contenir un plan d'action, d'établir des objectifs de caractère systémique associés à des mécanismes de contrôle et des indicateurs, des tactiques de communication et des instruments pour le changement des modèles mentaux.

Comment préparer le chemin à un échange profond? Quelles composantes organisationnelles requièrent de manière urgente un design nouveau? Comment faire le design d'un système de finalités qui convienne à la fois à l'entreprise et aux clients? Beaucoup de questions comme celles-ci peuvent être résolues à partir d'une analyse détaillée de la situation actuelle de l'organisation. L'Université EAN a réussi à mettre en pratique un jeu d'instruments qui permettent à n'importe quel gérant dans un laps de temps très court, de définir la trajectoire du changement pour obtenir une entreprise innovatrice, capable d'intégrer les processus avec les fournisseurs et les clients internes et externes pour ajouter une valeur, en satisfaisant les *Stakeholders*. La trajectoire peut être définie de la manière suivante:

- Application des instruments du Modèle de Modernisation pour la Gestion d'Organisations de l'Université EAN.
- Reconnaissance et formulation des objectifs du changement et des indicateurs stratégiques et du système d'opérations, au moyen d'un Atelier d'Orientation Stratégique (AOS), où interagissent conjointement les directeurs et les travailleurs de l'entreprise.
- Établissement de la trajectoire du changement en détaillant les activités prioritaires, les responsables, les temps, les prix et les gains estimés.
- Application des Ateliers d'Apprentissage Organisationnel (AAO) pour développer les compétences et les capacités.
- Entreprise des actions de changement, contrôlées par des indicateurs, qui engendrent des actions de maintenance et de correction.
- Incitation des personnes à participer ; stimulations et récompenses.
- Évaluation des gains et des progrès.

C'est la tâche du gérant d'une PME d'appliquer les instruments conformément aux instructions du Modèle. À la fin, il obtiendra une analyse situationnelle détaillée complète, accompagnée de la trajectoire du changement qui amènera l'organisation aux niveaux et aux exigences de la dynamique des marchés modernes.

8.2 Veiller à ce que la vision et la stratégie de l'entreprise soient comprises à tous les niveaux organisationnels

À mesure que les entreprises comprenaient la nécessité de favoriser la participation de tout les niveaux de l'organisation dans les processus d'amélioration, l'importance de réaliser un consensus et une compréhension partagée des objectifs stratégiques à long terme s'est accrue.

Le fait de créer une compréhension partagée de la vision et de la stratégie de l'entreprise semble indispensable pour qu'à tous les niveaux de l'organisation se mette en place un environnement orienté vers un objectif commun. Sans cela, les programmes d'amélioration seront réalisés de façon fragmentaire et par conséquent, sur-optimisée, car chaque département va agir selon sa propre interprétation de la vision et de la stratégie de l'entreprise. Au contraire, quand tous partagent la même vision, la synergie entre les différentes équipes de projets et les différents départements conduira à des efforts intégrés et cumulatifs.

Un autre point important à souligner, est le fait que, lorsque les employés ont une vision holistique de la stratégie, ils seront plus motivés pour réaliser les changements nécessaires et ils sauront de façon décidée, comment ils pourront contribuer au succès de l'entreprise. De cette manière, l'organisation pourra mieux répondre aux changements du milieu, facilitant ainsi le processus d'apprentissage organisationnel.

8.3 Créer le milieu approprié pour que les travailleurs s'approprient les objectifs stratégiques de l'entreprise

Même si beaucoup d'efforts sont entrepris dans des programmes d'amélioration, ceux-ci n'auront pas l'effet souhaité si l'appropriation des stratégies de l'entreprise n'existe pas. Il faut absolument montrer aux travailleurs comment atteindre les objectifs dans une période déterminée.

Beaucoup de programmes d'amélioration ne sont pas mis en application d'une manière satisfaisante, car ceux qui doivent exécuter les opérations quotidiennes ne savent pas si leur rôle contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise. Il semble fondamental de lier les programmes d'améliorations aux objectifs stratégiques, afin d'avoir une relation claire entre les plans d'opérations journaliers et la vision à long terme de l'organisation.

8.4 Disposer de systèmes de gestion et de mesure des résultats

Les systèmes de mesure doivent être appropriés en termes de vitesse et d'exactitude. Ceux qui sont adoptés doivent répondre rapidement aux changements de l'environnement et fournir l'information à temps pour que les correctifs requis soient effectués. L'information que présentent les systèmes de gestion doit être de première qualité et s'adapter aux nécessités de l'organisation.

En effet, à une plus grande exactitude correspondra un investissement meilleur et plus approprié dans les ressources. L'idéal, par conséquent, est d'arriver à un point où l'information et les nécessités de l'organisation puissent être équilibrés. Un autre aspect important est la relation inaliénable qui doit exister entre

la gestion des résultats et les finances. Les faits montrent que le manque de rapport est la cause de beaucoup d'échecs, comme par exemple, les problèmes financiers qu'ont eus quelques entreprises gagnantes du prix de la qualité Malcom Baldrige.

8.5 Obtenir l'appui de la haute direction dans le processus

L'engagement des plus hauts niveaux de direction de l'entreprise revêt une importance particulière pour obtenir que toute l'organisation agisse en fonction de la recherche d'un objectif commun. Beaucoup de programmes d'amélioration impliquent des changements importants dans l'organisation. Le manque d'appui de part de la haute direction peut constituer un obstacle sérieux au succès du développement de ceux-ci.

Certains de ces changements incluent, par exemple, une orientation plus proactive de l'organisation envers le client, ou encore un rôle plus actif des employés dans le processus d'amélioration continue. Il est clair que ces types d'actions ne peuvent pas être réalisés d'un jour à l'autre, et, que par conséquent, ils requièrent un appui important et constant de la direction.

Le rôle du personnel de direction sera également de promouvoir et de communiquer, d'une manière adéquate l'importance des changements en cours de réalisation et de s'assurer qu'à tous les niveaux le message soit compris, en soulignant les bénéfices que ces changements apporteront à l'organisation.

8.6 Technologie appropriée pour gérer les processus

La technologie est un support très important pour la croissance des bénéfices des sociétés. Cela permet, entre autres choses, d'avoir un suivi détaillé des processus, des coûts et des bonnes relations avec la clientèle. Cependant, il est important de l'aborder avec une approche appropriée, étant donné que sa mise en oeuvre implique souvent la refonte et l'amélioration des processus d'affaires qui affectent le plus les clients. Lorsque la technologie n'est pas alignée avec le processus, il est probable que des investissements importants sont perdus.

9. La conception de la trajectoire d'amélioration

La trajectoire est le design unique d'amélioration avec des activités prioritaires et responsables à développer. Il est nécessaire de prévoir le temps nécessaire pour sa réalisation. Une fois diagnostiquée, c'est-à-dire les problèmes prioritaires, les activités d'amélioration pour chaque chapitre, variable (composante) et descripteur. identifiés, il faut remplir le formulaire (table 9.1) ci-dessous pour prioriser les activités d'amélioration.

Table 9.1 Table pour prioriser les activités d'amélioration

VARIABLES	ACTIVITÉS	PRIORITÉ	RESSOURCES		DURÉE TOTALE EN MOIS	CHEF DE PROJET
			\$	HOMME (travail par heure)		
PLANIFICATION						
	PLANIFICATION SOUS-TOTAL					
AIMS						
	AIMS SOUS-TOTAL					
STRATÉGIE						
	STRATÉGIE SOUS-TOTAL					
VALEURS						
	VALEURS SOUS-TOTAL					
	SOUS-TOTAL					
	SOUS-TOTAL					
SOCIÉTÉ TOTAL						

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.61).

Le formulaire doit prioriser l'attention de toutes les variables dans leurs diverses activités, car elle prend en compte la répartition des valeurs selon le barème suivant:

- Urgent = 1.
- Très important = 2.
- Important = 3.
- Relatif = 4.

Par ailleurs, il est important de considérer les priorités à accorder aux différentes variables et les activités visant à appoter des améliorations. Il s’agit de suivre l’allocation des facteurs suivants:

- Ressources.
- Estimation du temps.
- Responsable.
- Indicateurs de succès

Suivant ce dernier facteur de base pour la conception de la trajectoire d’amélioration à niveau, est essentiell travailler avec le calendrier de développement, qui devrait refléter de façon détaillée chacune des actions effectuée et le temps qu’il faut consacrer à chacune d’elles. (table 9.2).

Table 9.2 Table pour prioriser les actions à effectuer

Actions à effectuer	Priorité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4. Formaliser les stratégies et les rapporter à la structure	1																				
5. Formaliser le manuel organisationnel	1																				
7. Normaliser les processus	1																				
8. Développer des projets et plans de travail par zone	1																				
2. Aligner la restructuration avec les stratégies	2																				
6. Développer des manuels de fonctions	2																				
1. Définir l'organigramme en vertu des nouveaux besoins	3																				
3. Incorporer la technologie en vertu du nouvelle structure de l'entreprise	4																				

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.62).

10. La mise en œuvre, l'évaluation et le suivi des activités

La mise en œuvre, le suivi de l'évolution et des activités prévues dans la trajectoire fait référence au développement des activités en conformité avec le calendrier fixé. Il est essentiel, à ce stade du plan d'amélioration, de vérifier les progrès de chaque activité et de le faire, avec des indicateurs pré-établis, montrant l'impact sur la portée des résultats attendus, tout en réorientant les activités qui, pour une raison quelconque, n'ont pas été exécutés comme prévu. Il est important que les activités de permettent de parvenir à des résultats égaux ou supérieurs à ceux, qui avaient été planifiés et soient normalisés et documentés pour être effectués, si nécessaire, de façon permanente et rapide, ainsi que de les faire connaître aux gestionnaires et aux autres acteurs impliqués.

11. ¿Qu'est-ce qu'un PME de classe mondiale?

Une petite et moyenne entreprise de classe mondiales est une entreprise qui développe les meilleures pratiques en gestion, donne en permanence une valeur ajoutée à ses partenaires, est efficace et efficiente, durable dans le temps, à la fois financièrement et socialement rentable, et assume une reponsabilité continue et sociale fortes.

Le niveau ou stade 4 décrit pour chaque composante et variable MMGO®, les caractéristiques d'une entreprise de ce genre.Ci-dessous sont présentées, pour chaque composant ou section du modèle, les variables et les descripteurs qui, au niveau du stade 4 correspondent a une PME de classe mondiale.

11.1 Entourage économique

Table 11.1 Stade 4. PME de classe mondiale, composante entourage économique

Variables	Descripteurs	Étape 4
ANALYSE DE L'ENTOURAGE (OBJECTIF GLOBAL)	Recherche d'information spécialisée	On recherche l'information spécialisée et/ou on embauche des conseillers ou des universités (individuellement ou en groupe). On assiste au développement d'un groupe et de méthodologies claires pour analyser des tendances mondiales et des plans à long terme du gouvernement afin d'identifier des opportunités et des menaces à moyen et long terme pour l'organisation.

Table 11.1 Stade 4. PME de classe mondiale, composante entourage économique (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
ANALYSE D'ENTOURAGE PAYS (MACRO). POLITIQUES MACROÉCONOMIQUES ET RESULTATS	Groupes et méthodologies d'analyse d'entourage macro	Il existe un groupe Interne à l'entreprise qui travaille avec des méthodologies analyse les politiques économiques, environnementales et autres du gouvernement. Ces analyses permettent d'identifier des opportunités et des menaces pour l'organisation dans l'orientation stratégique de l'organisation. Il existe un groupe interne à l'entreprise qui travaille avec des méthodologies analyse le comportement des variables économiques (PIB, taux de change, inflation, emploi, etc.). L'analyse inclut les résultats obtenus par ce groupe dans la conception et la vérification périodique des stratégies de l'entreprise.
ANALYSE D'ENTOURAGE SECTORIEL ET RÉGIONAL (MESO)	Groupes et méthodologies d'analyse d'entourage meso	Il existe un groupe interne à l'entreprise qui travaille avec des méthodologies analyse des politiques économiques, environnementales et autres du gouvernement pour identifier leur possible impact sur les affaires.
ANALYSE D'ENTOURAGE PROCHE (GROUPES DES INTÉRÊTS <i>STAKEHOLDERS</i> - EXCEPTÉ CLIENTS, CONSOMMATEURS OU USAGERS)	Recherche de l'information sur l'entourage proche	Le gérant, quelques exécutifs ou les responsables du marketing consultent de manière périodique établie, moyennant des outils précis (enquêtes, ateliers, focus group), des nécessités, des intérêts et des attentes des groupes d'intérêt de l'organisation. Et ils développent des actions et des activités nécessaires pour les satisfaire.
CHAÎNES DE PRODUCTION ET CLUSTER	Connaissance de l'information de chaînes productives et <i>cluster</i>	On connaît de manière formelle (base de données, études, bibliographie) des caractéristiques (tendances, importance, structure et rythmes de croissance) de la chaîne productive et le cluster dans lesquels elles fonctionnent ou concourent, et les incorpore dans leur orientation stratégique.
MAGNITUDE ET COMPORTEMENT DU MARCHÉ DE LA CHAÎNE	Connaissance de l'information sur le marché de la chaîne	On connaît de manière formelle (base de données, études, bibliographie) des caractéristiques (tendances, importance, structure et rythmes de croissance) de la chaîne productive et le cluster dans lesquels elles fonctionnent ou concourent, et les incorpore dans leur orientation stratégique.

Table 11.1 Stade 4. PME de classe mondiale, composante entourage économique (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
CONCURRENCE OU ORGANISATIONS SIMILAIRES	Gestion des données et d'informations sur la concurrence	Il y a des données, des informations et on fait des études (base de données, information ordonnée et documentée). Sur cette base, on connaît de manière formelle les caractéristiques (importance, structure, stratégies) des organisations similaires que sont directement en concurrence avec elle.
PRODUIT ET SERVICE	Connaissance des attributs et des niveaux de qualité des produits et des services	On connaît de manière formelle (base de données, études et autres) les attributs (conception, qualité, emballage, étiquette, marque, garantie, service, entre autres), les niveaux (générique, amélioré, différencié) d'une gamme très étendue des produits que sont directement en concurrence avec elle ou des organisations similaires et on inclut cette connaissance dans l'orientation stratégique.
PRIX OU TARIFS	Détermination des stratégies pour les prix ou les tarifs	On détermine des stratégies des prix ou des tarifs avec une connaissance claire du cadre légal, des coûts, des dépenses, des marges, des prix de la concurrence ou des organisations similaires et de leur comportement (élasticités, intermédiaires) pour chaque produit et service.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.63).

11.2 Orientation stratégique

Table 11.2 Stade 4. PME de classe mondiale, composante orientation stratégique

Variables	Descripteurs	Étape 4
PRINCIPES DE PLANIFICATION	Conception et formulation des scènes	L'entreprise formule des scènes futures et évalue leur probabilité à plus d'un an.
	Personnel pour la planification	Il y a un alignement total entre les requêtes de l'entreprise et celles de son personnel.
	Indicateurs pour évaluer la planification	On dispose d'un système d'évaluation des scènes, de simulation ou d'un modèle mathématique.
	Système d'information pour la gestion de la conception	On dispose d'un système informatisé intégral.

Table 11.2 Stade 4. PME de classe mondiale, composante orientation stratégique (suite)

SYSTÈME DE FINALITÉS (MISSION, VISION ET OBJECTIFS)	Finalités comme instrument de travail	Le système des finalités est partagé et représente un instrument de travail pour tous les employés.
	Affinité du système des finalités	Le domaine et l'affinité du système des finalités de chaque employé est compatible avec celles de l'entreprise.
	Gestion de la connaissance en relation avec les finalités	Le système dispose d'un module de gestion de la connaissance en rapport avec le système des finalités.
VALEURS CORPORATIVES	Promulgation des valeurs	Les valeurs s'adaptent parfaitement au système des finalités et aux stratégies de la compagnie.
	Valeurs comme instrument de gérance	L'accomplissement des valeurs est un facteur de motivation pour les membres de l'entreprise.
	Gérance avec valeurs	La gérance avec valeurs montre des résultats tangibles et fait partie des compétences du personnel.
	Système d'information avec valeurs	Se projettent.
STRATÉGIES	Évaluation des stratégies	Les stratégies s'évaluent de façon permanente et s'adaptent conformément aux requêtes du marché.
	Stratégies d'intégration avec stakeholders	On applique des stratégies d'intégration ou collaboratives avec les fournisseurs, les concurrents et les distributeurs.
	Systèmes d'indicateurs pour mesurer les stratégies	Il y a un système d'indicateurs qui évalue l'effectivité et la portée de la stratégie. Ex : Cadre de commandement intégral.
	Systèmes d'information de gérance	On dispose d'un système de support aux décisions basé sur des modèles mathématiques.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.65).

11.3 Gestion du marketing

Table 11.3 Stade 4. PME de classe mondiale, composante gestion du marketing

Variables	Descripteurs	Étape 4
ORIENTATION DE L'ENTREPRISE VERS LE MARCHÉ	Considération des besoins des clients	L'organisation considère avant tout les besoins et les désirs des acteurs sociaux, des clients, des usagers ou des consommateurs. Le point fondamental est de dépasser ses perspectives et besoins.
CONCEPTION ET CONTRÔLE DE LA COMMERCIALISATION	Plan de commercialisation documenté	On dispose de plans écrits de commercialisation, avec un horizon entre 4 et plus années.
	Contrôle du plan de commercialisation	On contrôle les plans de commercialisation et on entreprend les actions correctives correspondantes.
RECHERCHE DE COMMERCIALISATION	Études de commercialisation	On commande ou fait des études de commercialisation applicables aux variables de la commercialisation de l'entreprise.
COMPORTEMENT D'ACTEUR SOCIAL, CLIENT, USAGER, CONSOMMATEUR ET SEGMENTATION	Connaissance du comportement du client et des autres acteurs	On connaît en détail le comportement d'achat et de consommation des clients, d'autres acteurs sociaux et des clients du marché.
	Connaissance du comportement du client meta	On connaît en détail le comportement d'achat et de consommation des consommateurs objectifs et on travaille en fonction de cela.
	Connaissance du cycle de vie du client	On connaît le cycle de vie de l'acteur social et du consommateur et des actions de commercialisation sont planifiées pour le retenir avec satisfaction. Les résultats se contrôlent.
STRATÉGIE DU PRODUIT OU DU SERVICE	Recherche de marchés pour développer de nouveaux produits et services	On fait une recherche de marché pour développer de nouveaux produits et/ou services pour être innovateur.
	Connaissance de l'étape du cycle de vie du produit et du service	On connaît en détail l'étape du cycle de vie et le produit et/ou le service se différencie en projetant son avenir dans le marché avec satisfaction pour les acteurs sociaux et les clients.
STRATÉGIE DU PRIX OU DE TARIF	Systèmes de coûts	L'entreprise compte avec un système de coûts calculée par un expert en la matière, qu'on actualise continuellement.
	Stratégie de prix	La stratégie du prix ou des tarifs est une réponse aux besoins de l'entreprise et du marché.
	Réponse aux changements de prix	L'entreprise est préparée pour répondre rapidement aux changements des prix ou des tarifs de la concurrence ou des organisations similaires.

Table 11.3 Stade 4. PME de classe mondiale, composante gestion du marketing (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
STRUCTURE ET STRATÉGIES DE LA DISTRIBUTION (dans le cas où l'entreprise est gérée)	Structure de distribution	L'entreprise définit bien la structure de distribution en accord avec les opportunités du marché et réalise des contrôles permanents pour garantir ses résultats.
	Information, contrôle et évaluation de la pénétration des marchés	On réalise le travail de distribution des produits soit directement ou, soit à travers des intermédiaires avec l'information complète, le contrôle et l'évaluation de la pénétration dans le marché, la rotation du produit, la disponibilité et les volumes des ventes pour chacun des canaux utilisés.
STRATÉGIES DE VENTE	Promotion de la force des ventes	On planifie, dirige, motive, contrôle et promeut de façon permanente la force des ventes en cherchant les meilleurs résultats pour elles, pour l'entreprise et face au marché.
STRATÉGIE DE LA COMMUNICATION	Conception et distribution de la publicité	On fait la conception et le budget de la publicité, son exécution est contrôlée et révisée et ses résultats sont connus.
	Plan des promotions	On fait un plan de promotions basé sur des études de marché, elles sont contrôlées et évaluées.
	Participation dans des événements	On planifie la participation à des événements comme des foires, des échantillons, des missions, des show rooms, parce qu'on connaît leur effectivité et on contrôle leurs résultats en faveur de l'entreprise.
	Activités de promotion et de ventes	On réalise des activités de promotion des ventes aux canaux et aux consommateurs en utilisant la conception et en contrôlant les résultats.
	Conception des relations publiques	On planifie adéquatement les relations publiques et tous les collaborateurs sont éduqués pour être participants. Leurs résultats sont contrôlés au bénéfice des résultats de l'entreprise.
	Plan et budget des activités de commercialisation	On planifie le merchandising promotionnel et le personnel permanent, l'entreprise connaît et contrôle leurs effets pour son propre bénéfice.
SERVICE ACTEUR SOCIAL, CLIENT, USAGER ET CONSOMMATEUR	Philosophie d'orientation des services	L'entreprise a une claire philosophie d'orientation vers le service au client. Elle planifie et contrôle sa fidélisation.
	Évaluation du service	Le service de l'entreprise est qualifié par les clients comme excellent.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.66).

11.4 Culture et structure organisationnelle

11.4.1 Culture organisationnelle

Table 11.4 Stade 4. PME de classe mondiale, composante Culture organisationnelle

Variables	Descripteurs	Étape 4
LEADERSHIP	Responsabilités de la haute direction	Les responsabilités dans la direction (conseil ou comité, conseil familial) de l'entreprise sont définies, documentées, connues de tous les intéressés et elles s'accomplissent parfaitement.
	Rôle de la haute direction comme leader	Le rôle et la participation de la direction comme leader dans la création, la promotion et la maintenance d'une culture d'harmonie dans le travail est mise en évidence dans toute l'entreprise.
	Activités de promotion de leadership	Les activités pour promouvoir le développement des capacités de leadership à tout niveau sont explicites dans toute l'entreprise.
	Diagnostic d'une culture organisationnelle	Le diagnostic et les améliorations respectives de la culture organisationnelle comme un tout fonctionnent d'une manière excellente.
PARTICIPATION ET ENGAGEMENT	Gestion de l'autorité et de l'autonomie	Les activités pour l'amélioration de la gestion de l'autorité et l'autonomie des personnes dans leur travail fonctionnent d'une manière excellente.
	Équipes de travail	Les stratégies pour former des équipes de travail pour faciliter la réussite des objectifs de l'organisation fonctionnent d'une manière excellente.
	Initiative des travailleurs	Les engagements formels et explicites pour donner une réponse rapide et satisfaisante aux initiatives des travailleurs fonctionnent parfaitement.
DÉVELOPPEMENT ET RECONNAISSANCE	Plans de développement	L'application des plans de développement pour les travailleurs fonctionne d'une manière excellente.
	Préparation à la retraite	Les programmes pour préparer les personnes qui se rapprochent de la retraite fonctionnent d'une manière excellente.
	Benchmarking	Le benchmarking et la comparaison au sujet du développement et de la reconnaissance avec les meilleures pratiques nationales et internationales fonctionnent d'une manière excellente.

Table 11.4 Stade 4. PME de classe mondiale, composante Culture organisationnelle (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
DÉVELOPPEMENT ET RECONNAISSANCE	Reconnaissance	La reconnaissance envers les individus et les groupes qui contribuent à l'accomplissement des objectifs organisationnels est visible et contondante dans toute l'entreprise.
CRÉATION D'UN ENTOURAGE VITAL POUR TOUS LES TRAVAILLEURS	Méthodes de réponse aux travailleurs	Les méthodes, pour analyser et donner une réponse concrète aux sentiments de déracinement, d'anxiété et de stress générés par l'entourage fonctionnent d'une manière excellente.
	Promotion du respect et de la dignité	Les actions développées pour promouvoir le respect et la dignité de l'être humain fonctionnent d'une manière excellente.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.67).

11.4.2 Structure organisationnelle

Table 11.5 Stade 4. PME de classe mondiale, composante structure organisationnelle

Variables	Descripteurs	Étape 4
PROCESSUS POUR LA STRUCTURE	Structure ajustée à la stratégie	La structure est ajustée pour garantir le succès des stratégies et est orientée vers l'innovation.
	Décisions en accord à la conception stratégique	Les décisions s'adoptent en consultation et en accord avec la conception stratégique.
MANUELS ET STANDARDISATION	Standardisation vs conception stratégique	La standardisation des processus marche au rythme de la conception stratégique.
CONTRÔLE DE LA STRUCTURE	Adaptation de la structure organisationnelle	On considère que, pour développer les stratégies, des adaptations sont requises dans la structure organisationnelle.
COMPÉTENCES EN ACCORD AVEC LA STRUCTURE	Travail à des projets	Les collaborateurs travaillent à des projets, innove et travaillent en équipe.
EVOLUTION DE LA STRUCTURE	Registres	Il y a un registre formel des transformations de la structure de l'entreprise et il y a une évidence objective de l'apprentissage de ces changements.
COHÉSION DE LA STRUCTURE	Système d'information	Le SIO est flexible pour s'adapter aux changements organisationnels.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.68).

11.5 Gestion de la production ou prestation du service

Table 11.6 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de gestion de la production ou prestation du service

Variables	Descripteurs	Étape 4
CONCEPTION DE LA PRODUCTION DES BIENS ET/ OU PRESTATION DES SERVICES	Délais de la conception	A long term et alignée avec la stratégie de l'organisation.
	Projection	Optimale et projetée pour des expansions futures.
PROCESSUS DE LA PRODUCTION DES BIENS ET/ OU PRESTATION DES SERVICES	Standardisation	Manuel de processus qui standardise les temps et les étapes.
RELATIONS ENTRE LES VENTES ET PLAN DES OPÉRATIONS	Alignement entre ventes-opérations	Alignement des ventes et des opérations avec la stratégie corporative, moyennant un système d'information de la gérance de la grande technologie.
PLAN DES OPÉRATIONS ET DE LA CAPACITÉ	Projection de la capacité	Agrandissement de la capacité projetée en accord avec le marché futur.
GESTION DE LA QUALITÉ	Système de gestion de la qualité	Système de gestion de la qualité et respect de la norme internationale.
PLAN DES OPÉRATIONS, DES DÉFAUTS ET DES ERREURES	Connaissance, innovation et apprentissage	Organisation basée sur la connaissance, l'innovation et l'apprentissage.
PROGRAMMATION DE LA PRODUCTION OU PRESTATION DU SERVICE	Plan des requêtes	Existence d'un plan de requêtes des capacités systématisé.
CONTRÔLE DES OPÉRATIONS	Support des technologies	Contrôle des opérations supporté par une application informatique.
SYSTÈME D'OPÉRATIONS	Ajustage aux requêtes du client	Stratégie des opérations adaptée complètement aux requêtes du client.
CONNAISSANCE DE LA CAPACITÉ	Systèmes d'information	Application du MRP, CRM, ECR ou ERP soutenu par un système d'information.
PERFORMANCE ET RÉSULTAT	Indicateurs	Existence d'un système intégral d'indicateurs ou du Tableau de Commandement Intégral fonctionnant d'une manière excellente.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.69).

11.6 Gestion financière

Table 11.7 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de gestion financière

Variables	Descripteurs	Étape 4
INVESTISSEMENT	Investissement de pour le capital de travail	Investissement en capital de travail à la valeur minimale estimée dans la chaîne d'approvisionnement.
	Inversion dans les comptes débiteurs	Investissement dans les comptes débiteurs, élaboration d'un benchmarking sur la capacité de financement et la rentabilité de l'entreprise.
	Flux de caisse	Le développement et l'analyse des flux de trésorerie peut périodiquement établir les facteurs qui influent sur la génération de valeur pour l'entreprise.
	Décisions d'investissement	Les décisions d'investissement sont le produit d'une analyse stratégique approfondie et de attentes du marché.
	Investissement fixe	L'investissement fixe est le résultat de l'analyse d'alternatives, la surveillance du marché et la révision du plan stratégique.
FINANCEMENT	Projection stratégique	Les décisions de financement sont le produit de la projection d'affaires stratégiques et un risque élevé pour améliorer ou maintenir leur rentabilité.
	Financement du capital de travail	Le financement du fonds de roulement est un besoin réduit et cette situation est démontrée par l'efficacité de l'entreprise dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
	Financement avec les fournisseurs	Le financement avec les fournisseurs est le produit d'une stratégie d'approvisionnement.
	Rapport prix -valeur	Les ventes répondent à des prix appropriés / valeur (coût d'utilisation, qualité et délais) dans un contexte concurrentiel.
	Financement pour l'expansion	L'acceptabilité de notre produit et la sensibilisation de nos avantages concurrentiels poussent que les décisions d'investissement sont prises pour l'expansion.
RENTABILITÉ	Gestion du capital de travail	La gestion du fonds de roulement est ajusté en fonction de l'estimation judicieuse de vente et les changements de marché.
	Achats	Le shopping est le résultat de la rentabilité observée et de la demande de produits et services.
	Résultat de la rentabilité	On suppose un rendement minimal prévu pour satisfaire différents groupes d'intérêt autour de l'entreprise.

Table 11.7 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de gestion financière (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
INFORMATION	Objectif social	L'objectif social vérifie l'orientation stratégique de l'entreprise.
	Utilisation de l'information	Les informations sont gérées dans l'entreprise et dans l'environnement externe des marchés, des tendances de consommation, des évolutions réglementaires, technologiques etc.
	Bases de données	La société gère des bases de données qui sont régulièrement mises à jour et permettent scénarios des contrastés de risque pour l'entreprise.
	Buts et objectifs	Les buts et objectifs sont issus de la stratégie de l'entreprise.
	Politique de crédit	La politique de crédit est formulée et diffusée à partir du cadre stratégique dans un contexte de création de valeur.
	Politique d'endettement	Existence d'une politique d'endettement basée sur l'impact en termes de rentabilité et de risque pour les actionnaires.
	Croissance de l'entreprise	La croissance de l'entreprise confronte les prévisions de développement avec la stratégie d'entreprise et l'avantage concurrentiel, en particulier.
INSTRUMENTS	États financiers	Les états financiers et projections facilitent le contrôle et la surveillance des objectifs imposés et attendus dans l'entreprise.
	Benchmark	En plus de la dynamique du budget, il s'effectue un Benchmark des variables critiques de l'entreprise.
	Inventaires	Le niveau des stocks est déterminé sur la base d'une analyse comparative et de la meilleure capacité de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
	Budgets	Les budgets sont été préposés à la budgétisation base zéro (O) et mettent un accent particulier sur les variables environnementales (PEST: politiques, économiques, sociales et technologiques) et les aspects qualitatifs de la demande.
	Coûts	Le système des coûts conçu, flexibilise l'élaboration du budget base zéro (O) et, en général, la prise de décision dans l'entreprise.
	Indicateurs	Des tableaux de bord ont été développés pour suivre la stratégie globale de l'entreprise.
	Excédents	Les ressources excédentaires temporaires sont prévues et répondre aux attentes de la société.

Table 11.7 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de gestion financière (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
INSTRUMENTS	Credit et encaissement	Il y a une zone de politiques de crédit, de collecte et d'instruments nécessaires pour externaliser la gestion du crédit dans un cadre de risque maîtrisé.
PROCESSUS	Conception	Les services de consultation et de conseil sont contractés de façon planifiée, en tenant compte de la pertinence, des ressources existantes et des différentes étapes du développement du projet.
	Processus d'information	Existence d'un travail consacré à traiter l'information de l'entreprise, outre ce qui précède, en mettant l'accent sur l'évaluation continue de la stratégie de création et de valeur.
	Système d'approvisionnement	Le système de collecte et de distribution est fluide entre les zones des domaines et les niveaux de l'entreprise.
	Comptabilité	La comptabilité est la base d'informations de la compagnie et elle identifie un système d'information robuste à l'ERP (Enterprise resources planning) et la chaîne d'approvisionnement selon les besoins des clients CRM (Customer Relationship management).
	Système d'information	Le système d'information est ouvert par zones et par niveaux.
	Gestion financière	Respect du plan stratégique conçu et du comportement du marché.
	Trésorerie	Existence d'un système de gestion de trésorerie avec une institution financière.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.70).

11.7 Gestion humaine

Table 11.8 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de Gestion Humaine

Variables	Descripteurs	Étape 4
STRUCTURATION DU PLAN DE GESTION HUMAINE	Plan stratégique	La mission, les politiques, les buts et les stratégies de gestion humaine sont connus et s'étudient uniformément dans toute l'entreprise.
	Alignement avec orientation stratégique	Le plan stratégique de gestion humaine est totalement aligné avec l'orientation stratégique de l'entreprise.
IMPLÉMENTATION ET SUIVI DU PGH	Implantation	L'exécution du plan de gestion humaine est intégralement intégrée dans les plans des autres zones de l'entreprise.
	Suivi	Le plan de gestion humaine s'évalue de façon permanente dans toute l'entreprise.

Table 11.8 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de Gestion Humaine (suite)

RECRUTEMENT	Documentation	Il y a une documentation et on l'utilise de façon permanente.
	Procédés	Il y a des procédés que l'on utilise de façon permanente.
	Mécanisme d'évaluation et d'amélioration	Ils sont utilisés de façon permanente.
SÉLECTION	Procédé	On utilise de façon permanente un processus de sélection (entretiens, épreuves, vérification d'antécédents, références, etc.).
	Habiletés, aptitudes et valeurs	On utilise de façon permanente les priorités de l'entreprise en ce qui concerne les talents, aptitudes et valeurs des candidats.
	Critère physique et de santé	On utilise de façon permanente des critères physiques et de santé pour déterminer si le candidat est apte pour le poste et on lui fait passer des épreuves.
EMBAUCHE	Politiques	Les politiques d'embauche sont utilisées de façon permanente.
	Sources internes et externes	Les sources de consultation internes ou externes pour l'élaboration des contrats de travail sont utilisées permanemment.
	Modèles d'embauche	Les modèles de contrat sont utilisés de façon permanente.
INDUCTION	Mécanismes pour l'information	On utilise de façon permanente des mécanismes pour offrir au nouvel employé une formation sur des aspects basiques comme: l'histoire, l'évolution et les objectifs, l'organigramme, le règlement de travail, les fonctions et les relations de coordination avec d'autres dépendances de l'entreprise.
	Mécanismes pour la promotion et la mesure	On utilise de façon permanente des mécanismes pour promouvoir et pour mesurer l'adaptation d'un nouveau travailleur.
FORMATION	Programmes	Les programmes de formation sont utilisés pour tous les travailleurs de l'organisation.
	Critères	Les critères s'utilisent pur toutes les zones de l'organisation.
	Amélioration et innovation	On fait des améliorations et des innovation dans les programmes de formation dans toutes les zones et/ou dans les processus de l'entreprise
	Évidence des réussites	On met en évidence les réussites des fonctionnaires qualifiés et l'application des concepts acquis dans leur travail quotidien, opérationnel ou technique dans toutes les zones ou processus.

Table 11.8 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de Gestion Humaine (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
ENTRAÎNEMENT	Critères d'évaluation du développement	L'application des critères qui évaluent le développement de l'employé dans son travail quotidien fonctionnent de manière excellente.
	Évidence des réussites en matière d'entraînement	Les réussites obtenues à travers l'application du processus de l'entraînement des fonctionnaires, dans les domaines administratif, opérationnel ou technique, se mettent en évidence dans toutes les zones ou processus.
	Indicateurs pour le suivi l'évaluation	On met en évidence des indicateurs de gestion pour le suivi et l'évaluation de l'entraînement de fonctionnaires dans toutes les zones ou processus.
PROMOTION	Critères de promotion	L'application des critères pour promouvoir les travailleurs (mérite, années d'expérience, etc..) fonctionnent de manière excellente.
	Données sur les critères de promotion	On met en évidence les données statistiques qui permettent de visualiser les critères de promotion, les postes promus et leur effectivité dans la productivité de l'organisation dans toutes les zones ou processus.
ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT	Processus d'évaluation et mérite	L'application d'un processus d'évaluation et de mérite qui révèle des besoins d'amélioration pour les travailleurs fonctionne de manière excellente.
	Système d'évaluation de performances	On utilise un système d'évaluation de performances avec des objectifs significatifs pour chaque poste, processus ou zone de travail.
COMPENSATION	Critères pour la détermination des salaires	L'application des critères pour déterminer le salaire assigné à un poste de travail, la périodicité de son augmentation et les politiques salariales fonctionnent de manière excellente.
	Équité des salaires	L'application des caractéristiques pour assurer que les salaires payés soient équitables et contribuent à la création d'une bonne ambiance de travail fonctionne d'une manière excellente.
	Indicateurs de gestion	L'application des indicateurs de gestion implantés par l'organisation pour déterminer l'échelle salariale face à de son industrie fonctionne de manière excellente.
	Système de paiement	Le système de paiement des salaires fonctionne de manière excellente et utilise la dernière technologie.
BIEN-ÊTRE SOCIAL	Programmes	L'application des programmes de bien-être social fonctionne de manière excellente.
	Génération d'entourage de collaboration	Les programmes génèrent une atmosphère qui favorise la collaboration et la volonté du travailleur. On les utilise dans toutes les zones ou processus.

Table 11.8 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de Gestion Humaine (suite)

BIEN-ÊTRE SOCIAL	Indicateurs de gestion	Les indicateurs de gestion des programmes de bien-être qui évaluent la stabilité et l'amélioration du niveau de vie du travailleur sont mis en évidence clairement dans toute l'entreprise.
	Statistiques de l'augmentation de la productivité	On met clairement en évidence des statistiques qui reflètent l'augmentation de la productivité, la diminution de l'absentéisme et des accidents de travail, comme conséquence de l'implantation et de l'exécution de programmes de bien-être dans toute l'entreprise.
	Mécanisme de communication	L'application des mécanismes de communication qui permet que les employés connaissent les programmes de bien-être fonctionne de manière excellente.
GESTION DU TRAVAIL	Règlement de travail interne	L'application du règlement interne de travail fonctionne de manière excellente.
	Liquidation du personnel	Le processus de liquidation du personnel fonctionne de manière excellente et utilise la dernière technologie.
LA SANTÉ AU TRAVAIL	Programmes d'amélioration des conditions de vie	L'application des programmes d'amélioration et de maintenance des conditions de vie et de santé des travailleurs fonctionne de manière excellente.
	Programmes pour la prévention de la santé	On utilise clairement des programmes pour prévenir les dommages à la santé dérivés des conditions de travail dans toute l'entreprise.
	Mesures de protection	L'application des mesures de protection contre les risques dérivés du travail qui peuvent affecter la santé individuelle ou collective sur les lieux de travail fonctionne de manière excellente.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.72).

11.8 Commerce extérieur (exportations et des importations)

Pour le développement de cette question et la mise en œuvre du modèle, l'application de deux matrices est prévue une pour l'exportation et une autre pour les importations.

11.8.1 Exportations

Table 11.9 Stade 4. PME de classe mondiale, composante d'exportations

Variables	Descripteurs	Étape 4
PRÉPARATION POUR LES MARCHÉS EXTERNÉS	Dessin des produits et services	Le dessin des produits répond aux nécessités identifiées des clients. On fait une distinction entre clients domestiques et étrangers.
	Développement des exportations	On exporte de façon permanente dispose d'une chaîne de commercialisation consolidée.
TALENT HUMAIN ORIENTÉ À L'ÉTRANGER	Culture d'exportation	Il y a une culture flexible et d'apprentissage continu pour accéder aux marchés internationaux dans toute l'organisation.
	Formation pour l'exportation	L'entreprise dispose d'analystes du comportement du consommateur étranger.
	Évaluation des risques d'exportation	On dispose d'une équipe d'experts (internes ou externes) qui évaluent permanemment les risques d'exportation de façon permanente.
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE POUR EXPORTER	Processus de production pour l'exportation	On dispose de chaînes d'information continues qui permettent d'incorporer rapidement les modèles de la demande externe dans le processus de production.
	Connaissance des clients étrangers	On dispose de un système de capture d'information de besoins des clients étrangers qui fonctionne parfaitement.
	Accord des associations avec des entreprises étrangères	On a fait des accords d'association ou des "Joint ventures" avec des entreprises étrangères.
CONNAISSANCE ET ANALYSE DE LA CONCURRENCE INTERNATIONALE	Produits concurrents d'autres pays	Les techniciens ont étudié en profondeur les aspects techniques des produits de la concurrence.
	Présentation des produits et services	On possède une meilleure capacité pour assimiler les progressions techniques pour l'emballage et la présentation du produit et du service que les concurrents étrangers.

Table 11.9 Stade 4. PME de classe mondiale, composante d'exportations (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
LA DIFFÉRENCIATION DU PRODUIT OU DU SERVICE	Marque	La marque est reconnue à l'étranger.
	Différenciation du produit et du service	La différenciation du produit crée une fidélité à l'étranger.
FLUX DES INFORMATIONS ET CONTRÔLE	Organisation	L'entreprise dispose d' un système optimal d'information.
	Comptabilité	La comptabilité suit les standards internationaux.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.75).

11.8.2 Importations

Table 11.10 Stade 4. PME de classe mondiale, composante d'importations

Variables	Descripteurs	Étape 4
L'IMPORTATION JUSTE À TEMPS	Planification	On planifie avec précision l'acquisition de la matière première, des intrants, des biens finaux et/ou des services importés.
	Plans de contingence	On dispose des plans de contingence pour surpasser les traumatismes causés par les retards des importations.
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES IMPORTATIONS	Normes de qualité	On dispose d' un comité permanent pour le développement de normes de qualité et pour le contrôle de la qualité des importations.
	Accomplissement des normes	Les experts de l'entreprise participent ou sont au courant des comités gouvernementaux chargés de la qualité.
NORMES TECHNIQUES	Accomplissement des normes techniques	L'entreprise a développé des normes techniques spécifiques pour les importations en s'occupant des dispositions des organismes nationaux et internationaux.
ANALYSE DES FOURNISSEURS	Étude et analyse	Les spécialistes de l'entreprise étudient en profondeur les aspects techniques des fournisseurs alternatifs.
LA POLITIQUE DES IMPORTATIONS. LES FORMALITÉS	Préoccupation pour les politiques	Les dirigeants de l'entreprise participent activement aux espaces offerts par le gouvernement pour prendre des décisions politiques sur les importations et les formalités.
LOGISTIQUE D'IMPORTATION	Résultats logistiques	Les résultats logistiques des importations sont mis en évidence explicitement et dépassent de manière effective et efficiente les projections et les politiques de l'entreprise.
FLUX D'INFORMATION ET CONTRÔLE	Systèmes utilisés	On dispose d' un système de génération d'information, d' indicateurs et de contrôles et il fonctionne parfaitement.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.76)

11.9 Logistique

Table 11.11 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de logistique

Variables	Descripteurs	Étape 4
CONCEPTION LOGISTIQUE	Fonctionnement	L'entreprise dispose d' un plan de logistique qui fonctionne de manière excellente.
RELATIONS INTERNES ET EXTERNES	Alignement	La production, la logistique et les ventes sont alignées avec la stratégie , les fournisseurs et les clients.
ADMINISTRATION DES MATÉRIEL	Modèles et méthodologies	On conçoit les besoins des matériels (MRP) en accord avec les fournisseurs.
ORGANISATION	Technologie utilisée	La logistique de l'entreprise est supportée par de la technologie et satisfait pleinement les conditions du client.
CONTRÔLE LOGISTIQUE	Systèmes utilisés	On dispose d' un système intégral d'indicateurs et support pour la production et les ventes est adéquat.
GESTION DE LA LOGISTIQUE	Alignement	La direction logistique est alignée avec la stratégie.
	Modèles et méthodologies	On possède un modèle d'administration de la chaîne d'approvisionnement et il est totalement implanté.
CONCURRENCE LOGISTIQUE	Formation spécialisée	On a développé une pensée stratégique logistique.
INDICATEURS DE LOGISTIQUE	Utilisation d' indicateurs	Il y a des indicateurs stratégiques logistiques ou un Tableau de Gestion Intégral.
SYSTÈME D'INFORMATION	Types de systèmes	Le système d'information a une base technologique de dernière génération comme par exemple ERP.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.76).

11.10 Associativité

Table 11.12 Stade 4. PME de classe mondiale, composante d' Associativité

Variables	Descripteurs	Étape 4
GESTION DANS LE SECTEUR ET/OU LA CHAÎNE PRODUCTIVE	Gestion des alliances dans le secteur et/ou la chaîne	On travaille dans des réseaux de coopération horizontale et/ou verticale avec des projets à long terme.
	Capacité à l'associativité	Dans la conception, on a déterminé que la croissance dépend de la coopération dans des réseaux entrepreneuriaux.
	Accords formels de l'entreprise	Les accords avec d'autres entrepreneurs se formalisent à travers des contrats, sous la forme de consortiums, d'alliances temporelles, de franchises ou d'autres figures légales pour travailler en groupe.
	Capacité à la croissance associative	L'entreprise développe avec les autres des processus d'innovation, le transfert de connaissances et des synergies qui fortifient le groupe.
CONFIANCE QUE L'ENTREPRISE GÉNÈRE	Concurrence et coopération	La concurrence et la coopération peuvent coexister et ont lieu chaque fois qu'il est possible de travailler en groupe.
	Connaissance et information	On comprend que le développement du réseau est possible seulement avec le transfert de la connaissance et de l'information entre les entreprises.
	Construction des rapports	On comprend que l'union fait la force, promeut des schémas associatifs, dirige des processus de coopération entre des entrepreneurs et avec d'autres institutions privées et publiques.
	Fondements de la confiance	On agit comme intégrateur social en respectant des engagements avec des groupes d'intérêt internes et externes, on génère de la confiance et un capital social favorable pour l'associativité. On est un lien nécessaire entre les entrepreneurs, l'académie et le gouvernement local.
FACTEURS DU COMPROMIS	Respect des normes	On est sûr de respecter la loi et les normes internationales avec responsabilité sociale et éthique, on manifeste du respect face à l'engagement et on n'est pas d'accord avec les pratiques illégales de tout ordre.
	Accords et engagements corporatifs	On invite d'autres entreprises à développer des projets conjoints à long terme avec des institutions privées et/ou publiques.
	Capacité pour partager la connaissance	On veut bien partager, négocier et transférer des connaissances développées dans le réseau avec d'autres entreprises pour obtenir des bénéfices conjoints, avec ou sans la participation de l'État mais avec institutions d'appui.

Table 11.12 Stade 4. PME de classe mondiale, composante d' Associativité (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
FACTEURS DU COMPROMIS	Connaissance et application des politiques gouvernementales nationales, régionales ou locales d'innovation et compétitivité	On fait partie des organismes locaux ou régionaux d'innovation et de compétitivité, où on fait des propositions et développe des initiatives dans le territoire, le secteur et la chaîne.
PROFIL DE GÉRANCE POUR L'ASSOCIATIVITÉ	Attitude vers le changement	Le gérant promeut le changement dans son entreprise et dirige de nouvelles initiatives dans le secteur.
	Formation académique	On est un leader qualifié qui propose, promeut et développe des projets associatifs.
	Engagement à travailler en équipe	On contribue à générer des synergies de manière que la recherche de solutions conjointes aux problèmes communs fortifie le réseau entrepreneurial.
	Communication	La capacité de transformer les conversations en accords, des engagements et des projets conjoints.
	Attitude envers l'associativité	On a entamé des processus associatifs et on dispose d'une expérience pour distinguer ceux qui conduisent au succès ou à l'échec.
	Connaissance et apprentissage	On utilise la connaissance acquise au bénéfice de l'ensemble des entreprises qui s'associent.
D'AUTRES FACTEURS IMPORTANTS DU SUCCÈS DANS L'ASSOCIATIVITÉ	Innovation	Il y a un Plan de Recherche, de Développement, de Commercialisation et de Génération de valeur permanente orienté vers à l'innovation ouverte et intégrale.
	Comportement dans le marché	Une organisation avec la capacité de s'étendre à des marchés internationaux sous des schémas associatifs.
	Degrés de développement des technologies	Une organisation certifiée internationalement par le niveau technologique.
	Plate-forme d'information	Une PME certifiée internationalement par sa plate-forme d'information.
	Influence entrepreneuriale	La crédibilité et le prestige de l'entreprise lui permettent de diriger le processus associatif.
	Reconnaissance des valeurs ajoutées	On promeut la coopération basée sur l'équilibre des forces et des nécessités entre les agents de la concurrence et les alliés.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.77).

11.11 Communication et information

Table 11.13 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de communication et information

Variables	Descripteurs	Étape 4
DÉBUT DE LA RÉUNION	Participation	Une participation spécialisée.
	Début de la réunion	On commence à temps avec tous les invités.
	Mémoire	Une rédaction systématique.
	Agenda	On ajuste l'agenda aux objectifs.
	Participation des participants	Chaque participant parle selon la pertinence et de manière ordonnée.
	Style de réunion	On choisit le style selon le sujet traité.
AU COURS DE LA RÉUNION	Attitude	Une attitude définitoire ajustée aux objectifs.
	Changements	On n'accepte pas le changement de sujets, parce qu'on s'adapte à l'objectif.
	Pauses de la réunion	Les pauses se concrétisent entre les participants.
	Sujets	On fait des listes de sujets qu'il reste à traiter.
FIN DE LA RÉUNION	Tâches	On cherche un consensus sur ce qui a été discuté.
	Actions	On définit les actions par consensus.
	Finalisation	La réunion finit à temps.
SUIVI	Liberté pour les actions.	On établit le suivi de toutes les actions.
	Elaboration d'actes	On détermine le temps et le lieu de livraison des actes.
L'INFORMATION DES DONNÉES ET DE LA CONNAISSANCE	Données	On les enregistre systématiquement et dans des bases de données.
	Information	Des contextes systémiques s'établissent; Elle se catégorise globalement; On quantifie selon la pertinence; Elle se condense systématiquement.
	Connaissance	L'information est comparée au système; les conséquences sont analysées pour la prise de décisions; On établit les liens avec des connaissances antérieures; On met en commun la connaissance importante.
	Stockage	Les données sont stockées dans le système. Il y a des politiques de stockage. On établit une connexion flexible.
	Distribution	Les données sont stockées dans le système, se distribuent selon les nécessités du système, on les distribue selon la pertinence de l'usage.
L'INFORMATION DES DONNÉES ET DE LA CONNAISSANCE	Innovation	On établit une mémoire systématique et systémique. On détermine l'innovation comme document de base. Les documents sont utilisés pour établir une mémoire entrepreneuriale.

Table 11.13 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de communication et information (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
L'INFORMATION SUR DONNÉES ET LA CONNAISSANCE	Rédaction	On donne de la valeur à l'intentionnalité et à la forme du document. On écrit avec de l'originalité et de la pertinence. Les documents sont élaborés selon les plans stratégiques. Tout le monde écrit selon des critères préétablis. Le vocabulaire est rapporté dans des glossaires flexibles. On rédige pour créer une connaissance.
	Cycle de redondance du papier	On considère valable les signatures et les timbres digitaux comme faisant partie du protocole de sécurité.
INDICATEURS PRAGMATIQUES TIC	Page web	La page Web de l'organisation est alignée avec des processus cruciaux de communication; elle fait partie de l'offre de la valeur de l'organisation. On a établit, l'importance de la page web dans la politique d'internationalisation de l'offre. Un gérant des contenus (CIO) est chargé de la page web. La page Web a contribué à la formation d'une communauté virtuelle et prête des services aux stakeholders de l'organisation. La page Web de l'organisation est clairement alignée à la culture organisationnelle.
	Intranet	Le système d'intranet employé par l'organisation est pleinement intégré au SIPCO de documents et d'information pour la connaissance et l'innovation.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.78).

11.12 Innovation et connaissance

Table 11.14 Stade 4. PME de classe mondiale, composante d'innovation et connaissance

Variables	Descripteurs	Étape 4
PERSONNEL POUR L'INNOVATION	Connaissance et expérience	Nous avons du personnel dans toutes les zones de travail qui propose des idées et les développe.
	Experts	Nous favorisons ceux qui apportent une nouvelle connaissance à l'entreprise.
	Obtention d'information pour le dessin	Les responsables du dessin ou de l'ingénierie ont un rapport avec les clients.
	Participation des travailleurs	Nous identifions et faisons participer les leaders naturels des groupes de travail aux décisions.
PROCESSUS D'INNOVATION	Sources du processus	Nous négocions les conditions d'utilisation de la technologie (franchise, brevets, know-how).
	Portée et protection	Nous savons protéger légalement les développements.
	Gestion	Nous partageons la connaissance que nous générons avec toute l'organisation.
RELATIONS NÉCESSAIRES POUR INNOVER	Mécanismes du développement	Nous fortifions le groupe de projet avec les experts externes.
	Sources de connaissance	L'entreprise est liée à et a embauché d'autres organisations qui génèrent ou transfèrent des connaissances.
ORGANISATION POUR L'INNOVATION	Type d'organisation	Une personne peut participer en plus d'un projet.
	Rôles	Nous comprenons que l'incorporation de nouvelles technologies ne doit pas se gérer différemment du développement de nouvelles connaissances.
TECHNOLOGIE DE SUPPORT	Types	Nous possédons des laboratoires pour les prototypes des tests et des essais.
	Réservoir	Nous avons un système d'information pour les projets.
	Lien	Nous nous connectons à un réseau interne et externe pour partager la connaissance avec les fournisseurs, les clients et les organismes de support.
MESURE D'INNOVATION	Type d'évaluation	Nous sommes intéressés et nous évaluons les effets internes des projets.
	Résultats de l'évaluation	Nous savons que la connaissance transférée à l'entreprise a produit des réussites et des résultats.

Variables	Descripteurs	Étape 4
CULTURE INNOVATRICE	Importance	Nous savons par expérience que l'innovation nous donne des avantages.
	Rapport avec le client	Nous reconnaissons que les besoins futures du client sont des opportunités futures.
	Entourage	Nous cherchons à créer et à maintenir une ambiance propice à la création de connaissance.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.80).

11.13 Responsabilité sociale entrepreneurial et gestion environnementale

Table 11.15 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de responsabilité sociale entrepreneurial et gestion environnementale

Variables	Descripteurs	Étape 4
POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE	Conception	On connaît, implante et réalise un suivi, une mesure et une rétroalimentation de la réglementation environnementale qui peut s'appliquer et l'on incorpore au plan stratégique ou à l'exercice de conception les programmes d'évaluation et d'amélioration environnementale qui permettent de respecter les dispositions légales. Quand les coûts sont raisonnables face aux bénéfices obtenus, on développe des projets qui vont au-delà de l'exigence normative.
	Prévention	Les politiques de l'organisation soulignent la prévention de la pollution, à travers l'usage des technologies propres et un maniement adéquat des déchets industriels et des ordures.
	Usage efficient des ressources	On développe, on a dessiné, on opère des installations, en réalisant des activités et en offrant des produits et des services considérant le profit efficient de l'énergie et d'autres intrants, l'usage durable des ressources renouvelables, et la minimisation des impacts environnementaux adverses.
	Éducation et promotion	Les mécanismes pour éduquer et promouvoir la gestion environnementale, l'usage adéquat des déchets industriels, le développement durable, et les technologies propres entre les employés, les fournisseurs, les entrepreneurs et dans la communauté où l'entreprise opère, sont mis en évidence et fonctionnent de manière excellente.

Table 11.15 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de responsabilité sociale entrepreneurial et gestion environnementale (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	Réglementation interne	La réglementation interne de l'usage des copies, de leur distribution et d'autres actions sur les produits et les services propres et étrangers protégés par des droits de propriété intellectuelle, (logiciel, musique d'ambiance, photocopies, marques, brevets, etc.), pour éviter les infractions intentionnelles ou par erreur à ces droits de la part des employés, et en général de la part de la société, est mise en évidence clairement, fonctionne à la perfection et s'améliore.
	Conventions internationales	Quand cela est adéquat, on prend en considération de façon permanente la protection qui est reconnue, dant d'autres pays, des différents éléments de la propriété intellectuelle, pour garantir leur protection internationale indépendamment de la territorialité des normes.
	Clauses contractuelles	Il y a des clauses de protection de la propriété intellectuelle (des droits d'auteur et de propriété industrielle), dans les contrats des employés, des fournisseurs et des tiers associés à l'entreprise, dans lesquels leur titularisation et leur usage adéquat sont clairement définis, pour éviter des problèmes d'interprétation futurs. Le système fonctionne adéquatement.
	Promotion	L'éducation, l'entraînement et la motivation des employés pour qu'ils connaissent l'importance et les conséquences légales de la protection de la propriété intellectuelle, est permanente et connaît une amélioration continue.
	Contrebande	On développe un processus permanent de promotion de la protection des droits de propriété intellectuelle entre les stakeholders (actionnaires, dirigeants, des fournisseurs, clients, consommateurs, usagers, de la communauté, travailleurs et des entrepreneurs, entre autres), en décourageant l'acquisition des produits de contrebande ou sans permission.
	Évaluation de la propriété intellectuelle	Les créations de propriété intellectuelle se considèrent comme un actif important du patrimoine d'organisation, de manière consistante avec les normes comptables.
POLITIQUES D'INVESTISSEMENT SOCIAL	Connaissance	On développe des programmes d'amélioration de la qualité de vie des communautés où l'organisation est située on promeut, et stimule la participation des personnes liées avec l'entreprise dans des projets d'intérêt général. Il y a des évidences concrètes de ce travail.
POLITIQUES ANTI-POT-DE-VIN ET ANTI-CORRUPTION	Principes éthiques	On contemple, diffuse et travaille sur des principes éthiques comme résultat d'une construction collective à l'intérieur de l'organisation. Il y a des évidences concrètes du succès de ce travail.

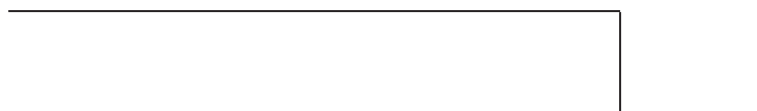
Table 11.15 Stade 4. PME de classe mondiale, composante de responsabilité sociale entrepreneuriale et gestion environnementale (suite)

Variables	Descripteurs	Étape 4
POLITIQUES ANTI-POT-DE-VIN ET ANTI-CORRUPTION	Formation	Il y a une formation permanente pour le personnel en matière d'éthique citadine et de responsabilité sociale, comme partie d'une stratégie entrepreneuriale. On utilise des indicateurs pour les résultats de l'application de ces concepts et il y a une référencement avec les meilleures pratiques sur le sujet.
	Comités d'éthique	Les Comités d'éthique à l'intérieur de l'organisation pour connaître et pour régler les conflits qui se présentent entre ses membres fonctionnent de façon permanente et mettent en évidence des impacts positifs à l'intérieur de la société.
SANTÉ ET SÉCURITÉ INDUSTRIELLE	Affiliation	On dispose de services de santé et de sécurité industrielle additionnels et complémentaires aux services légaux.
	Dotation	La dotation se livre conformément à la loi, aux recommandations, et les employés l'utilisent d'une manière adéquate.
	Sécurité industrielle	On dispose de systèmes de signalisation, et on a appliqué différentes recommandations établies dans l'étude.
	Formation	Le suivi des plans de formation industrielle donne des résultats concrets et satisfaisants.
ANALYSE DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT OU SERVICE	Matériels utilisés	On fait une analyse de l'étape de post-consommation des matériels utilisés.
	Processus productif	On étudie la possibilité de changer de matières premières et/ou d'intrants pour diminuer l'impact environnemental.
REGISTRES ET DOCUMENTS	Gestion	Les registres systématisés de plus d'un an sont employés à l'intérieur de la conception.

Source. Pérez - Uribe et al, (2009, p.81).

12. Matrices pour l'analyse de la situation et la détermination de la trajectoire d'amélioration et l'innovation pour la gestion des organisations

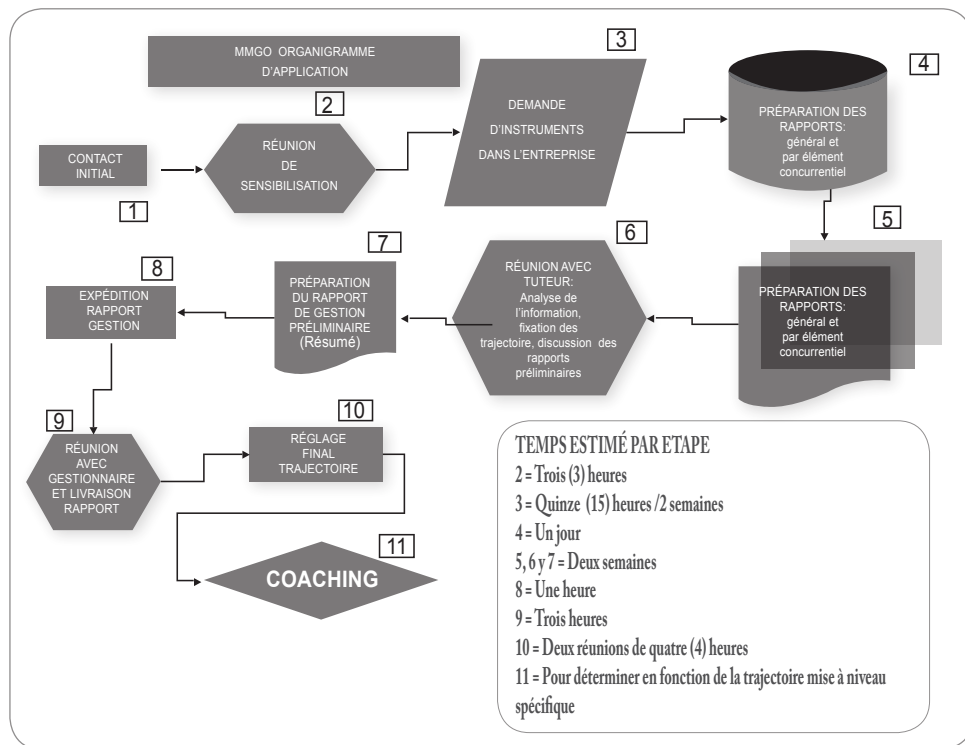
(Remplir le tableau ci-joint dans Excel)



Il y a deux façons d'agir sur les matrices: par le gestionnaire direct des entreprises et son personnel immédiat ou par un consultant (que ce soit un professeur ou un étudiant qui aurait aidé le gestionnaire à remplir la matrice).

Suivez les étapes ci-dessous (figure 12.1). Le contact initial est réalisé par une PME, ce qui permet d'utiliser MMGO® et de donner toutes les informations nécessaires pour remplir toutes les matrices. La réunion de sensibilisation s'est à compléter la présentation MMGO® (voir en espagnol <http://kuage.ean.edu.co/images/stories/multimedia/home.swf>).

Figure 12.1 Organigramme d'application MMGO®



Source. Présentation MMGO® (2012).

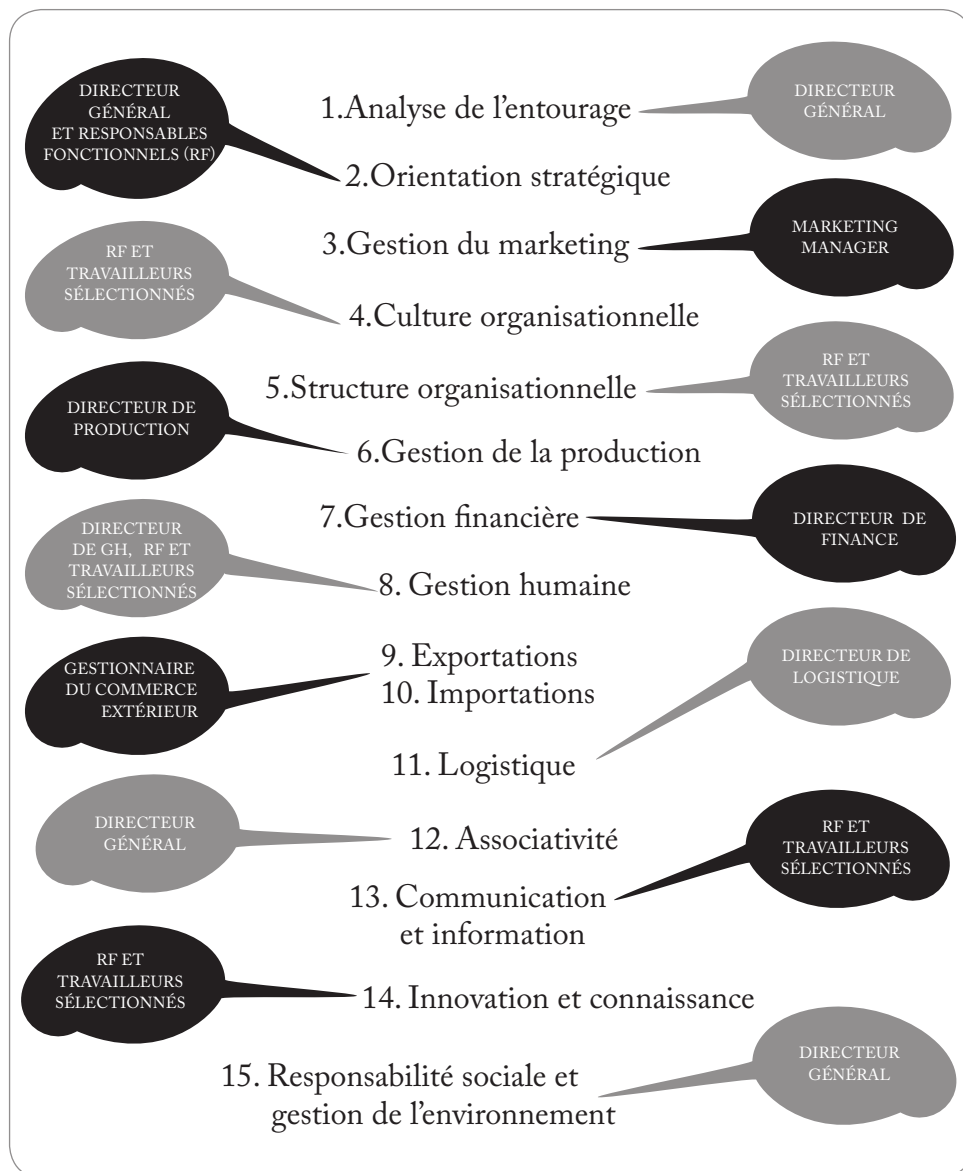
La troisième étape demande d'instruments dans l'entreprise consiste à ouvrir les matrices en Excel et commencer à remplir en fonction de la réalité de chaque entreprise (figure 12.2).

Commencez par remplir les informations générales demandées dans la matrice ci-jointe dans Excel : l'information générale de l'entreprise et l'information financière générale (données financières) avec le directeur général et le directeur financier.

Pour remplir les matrices:

1. Effectuez l'analyse d'entourage, de l'associativité et celle de responsabilité sociale et gestion de l'environnement, avec le directeur général.
2. Effectuez la matrice d'orientation stratégique avec le directeur général et les responsables fonctionnel (directeurs de chaque processus), lors d'une réunion conjointe ou individuellement.
3. Remplissez la matrice de gestion du marketing avec le directeur du marketing.
4. Remplissez la matrice de culture organisationnelle, de structure organisationnelle, de communication et d'information, d'innovation et de connaissance, avec les responsables fonctionnels et les travailleurs sélectionnés, lors d'une réunion conjointe ou individuellement.
5. Remplissez la matrice de gestion de la production effectuer la avec le directeur de la production.
6. Remplissez la matrice de gestion financière, avec le directeur de financier.
7. Remplissez la matrice de gestion humaine, avec le directeur de gestion humaine, les responsables fonctionnel et les travailleurs sélectionnés, lors d'une réunion conjointe ou individuellement.
8. Remplissez la matrice d'exportations e importations, avec le gestionnaire du commerce extérieur.
9. Remplissez la matrice de logistique, avec le directeur de logistique.

Figure 12.2 Organigramme d'application MMGO®

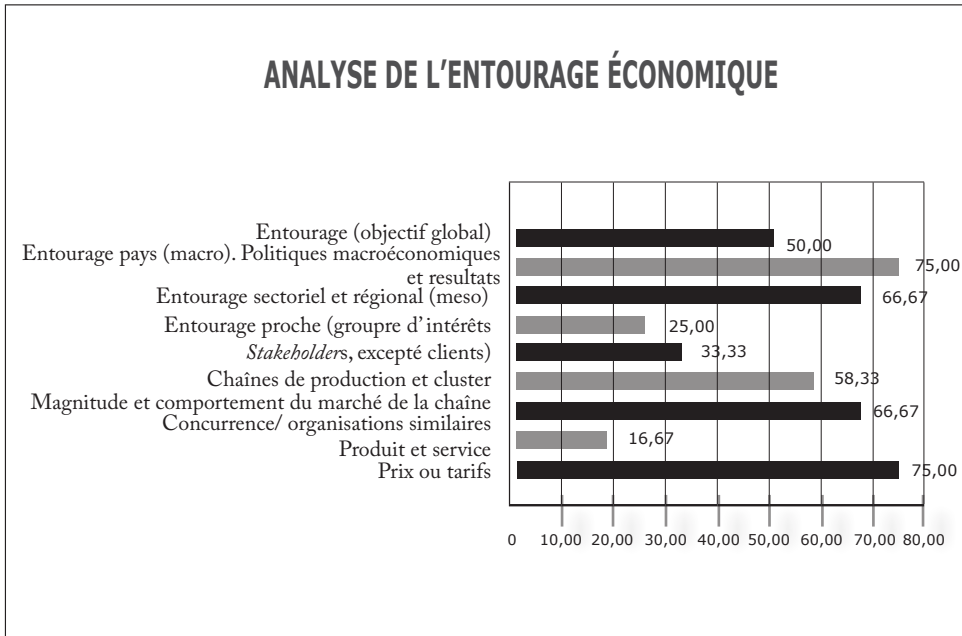


Source. Présentation MMGO® (2012).

La quatrième étape (Figure 12.3.), l'analyse des courbes de performance peut être vue dans chaque matrice lorsque l'on se situe sur le pictogramme: 

- On peut observer la courbe comme suit (par exemple, figure 12.3) :

Figure 12.3 Exemple: Courbe d'analyse de l'entourage économique



Source. Pérez - Uribe (2012).

En regardant les résultats de la courbe, après avoir rempli les trois espaces de chaque matrice: analyse situationnelle (ce qui s'observe dans la courbe), problèmes et potentialités (les variables qui sont en dessous de 50 points sont un problème et celles qui sont en-dessus sont une potentialité), et surtout après avoir dégagé les résultats, on doit faire les recommandations pertinentes. Donc, si la variable est au niveau 1, il est recommandé de la rapporter au niveau deux, si elle est au niveau deux, il est recommandé de la rapporter au trois, et ainsi de suite.

La cinquième étape, la préparation de rapports de gestion peut être guidée par les points suivants:

- Résumé.
- Le problème: la description du problème général de la compagnie et la situation souhaitée.
- Les objectifs: général et spécifiques.
- Le cadre général: le contexte général du secteur économique dans lequel la société se développe et la description de l'entreprise (bref historique, produits, clients, fournisseurs, etc...)
- Le cadre méthodologique qui est brièvement décrit MMGO® et comment cela se développe.
- La collecte et la compilation de données. Sur ce point, vous devez soumettre à la fois la courbe générale du rapport intégral et chacune des courbes du résultat pour chaque composante pour expliquer le niveau, selon les étapes décrites du MMGO®, 1, 2, 3 ou 4.
- L'analyse et l'interprétation des résultats. Elle décrit les recommandations pour chaque composante et la trajectoire de mise à niveau de priorités qui doit guider l'entreprise, en fonction de ses besoins et objectifs.
- Les recommandations: c'est la description de la trajectoire d'amélioration, selon l'explication du point 9, «La conception de la trajectoire d'amélioration» de ce document.

Dans la sixième étape, au cas où c'est un étudiant qui structure le rapport de résultats MMGO®, il doit se concerter avec son professeur pour établir le rapport final (Analyse de l'information, fixation des trajectoires et discussion des rapports préliminaires).

Les étapes 7 et 8 sont concentrées sur la préparation du rapport de gestion préliminaire et l'envoi au gérant de l'entreprise.

L'étape 9 est nécessaire pour faire une réunion de travail avec le directeur et définir la trajectoire de mise ultime et le budget pour le développer.

A l'étape 10, on définit des trajectoires d'amélioration prioritaires, pour les mettre en œuvre et effectuer le suivi respectif (étape 11, coaching).

Bibliographie

Chan K. W., Mauborgne R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*. USA: Harvard Business School Press.

CINSET. (2003). Edición e impresión DANE. Bogotá, Colombie.

Cochran, T. C. (1974). *Actividad Empresarial*.
Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Tomo 4.
Madrid: Aguilar.

DANE. (2005, 2006). Cuentas nacionales. Encuesta anual manufacturera . Recuperado de www.dane.gov.co.

EAN. (2005). Grupo Entorno Económico. “Desagregación y análisis de cadenas productivas e identificación de oportunidades de negocios”. Bogotá, Colombie: EAN, document interne.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000) *Identidad de las organizaciones*. Invarianza y cambio. Argentina: Paidós, prologue de Stafford Beer.

Marshall C. (2006). Rubrique management. Récupéré de: www.udijon.com.

Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.

Nieto, M. y Velásquez, A. (2004). Grupo PyMEs-EAN. Modelo de Modernización Empresarial para PyMES. Bogotá, D. C.: Escuela de Administración de Negocios, Centro de Investigaciones.

Nieto M. et.al. (2005). “Las pequeñas y medianas empresas en Colombia, 1992-2001. PyMEs, de la crisis al resurgimiento”. Observatorio Económico de las PyMES. Bogotá: Université EAN en collaboration avec ACOPI et DANE.

Pérez Uribe, R. (2000). *Gerencia de MIPYMES en Santafé de Bogotá*. Bogotá: Université EAN.

Pérez Uribe, R. (septiembre-diciembre, 2004). Componentes empresariales en las MIPyMEs colombianas. *Revue EAN* No. 52, 92-117.

Pérez Uribe, Rafael Ignacio, et al. (agosto, 2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). Bogotá: Université EAN.

Pérez Uribe R. (2010). Gerencia estratégica Corporativa: Con aplicaciones para logística aeronáutica y gerencia de la seguridad aérea. Bogotá, Colombia: Fuerza Aérea Colombiana-Instituto Militar aeronáutico.

Schwalb, M. y Malca, O. (2005). *Responsabilidad Social. Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Centro de Investigación de la universidad del Pacífico.

Tissen, R., Andriessen D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento*. Espagne: Financial Times - Prentice Hall.

Tyson, S. y Jackson, T. (1997). *La Esencia del Comportamiento Organizacional*. Editions Prentice Hall.

Vargas, J.G. (2004). Proceso de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. *Revue EAN* No. 52, Bogotá, 14-27.

Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Espagne, éditions Paidós.

Zapata, E. (2004). Las PyMEs y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revue EAN*, No. 52, Bogotá, 118-135.

Biographies

Rafael Pérez Uribe

Professeur titulaire d' Université EAN. Ph.D Université Nebrija.
MGO Universidad EAN. Msc UQAC. Spécialiste en évaluation et
construction d'indicateurs de gestion, Kenkyusei Fukushima University.
Administrateur d'entreprises UJTL.

María Luján Tubio

Professeure titulaire associé Université EAN. Ph.D.

Laura García Lima

Étudiante en langues modernes, Université EAN.