



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 (certains 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 que 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 clés. 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.