

L'écart entre le consultant et la P.M.E. : analyse et perspectives

Louis Raymond, Sam Blili et Driss El Alami

Le rôle de la petite et moyenne entreprise (P.M.E.) dans l'économie des pays n'est plus à justifier. En effet, il est presque évident que tout objectif de maintien de l'équilibre économique, de réduction du chômage et de croissance est nécessairement basé sur le potentiel des P.M.E. Il est naturel de voir les gouvernements soucieux de créer un climat propice au développement de ces dernières et de leur accorder l'attention nécessaire, notamment en matière d'allègements fiscaux et de subventions. Mieux comprendre la problématique du management de la P.M.E. est un pas fondamental vers le développement des entreprises de classe mondiale (Raymond, 2000). En effet, cette compréhension est la clé de la réussite de tout processus d'intervention professionnelle en vue d'améliorer la gestion, de résoudre les problèmes et d'augmenter le niveau de compétitivité des P.M.E.

Or, l'histoire du management montre que la consultation en management a été l'un des moteurs du développement de la pensée de gestion (Wolf, 1996). Cette histoire montre également que depuis la révolution industrielle, la consultation s'est surtout développée pour et autour des grandes firmes (Wolf, 1978). Une lecture critique de l'histoire économique confirme que non seulement le consultant mais toute la science de gestion a été et est encore ancrée dans l'économie de la grande entreprise (Grievies, 2000). Selon Dyer (1997, traduction libre), «les théories et les méthodes dans le domaine du déve-

Les auteurs

Louis Raymond est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises et professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Sam Blili est directeur de l'Institut de l'entreprise et professeur à l'Université de Neuchâtel, en Suisse.

Driss El Alami dirige un cabinet de conseil en management à Casablanca, au Maroc.

loppement organisationnel se sont fondées historiquement sur l'expérience de chercheurs et de praticiens qui ont étudié et conseillé de grandes organisations». Cet ancrage et cette orientation vers la grande entreprise pourraient se renforcer dans le domaine de la consultation avec les dernières tendances à la standardisation et à la normalisation de cette profession à l'échelle internationale. Les normes professionnelles les plus sollicitées sont, somme toute, celles qui représentent les pratiques exemplaires (*best practices*) des grandes firmes internationales de consultation les plus réputées (Sadler, 1998).

Les P.M.E., et surtout les P.M.E. manufacturières, ont une consommation de plus en plus élevée de services-conseils. Au Québec, une étude indique que les prestations de conseil auprès des P.M.E. manufacturières sont pour la plupart effectuées par un grand nombre de petits cabinets (moins de 20 employés), d'organismes publics, institutionnels ou associatifs, ainsi que de consultants individuels non constitués (Handfield et Richer, 2000). La même étude confirme que ces prestations sont beaucoup plus de nature opéra-

tionnelle que de nature de gestion ou de nature stratégique¹. Notons cependant que les P.M.E. à forte croissance (les «gazelles») se distinguent sur ce plan en ayant davantage recours à des conseillers externes pour les aider à gérer le changement rapide et constant au sein de leur organisation (Julien, 2001). D'autres études ont aussi examiné l'utilisation de services-conseils dans les P.M.E., indiquant que le niveau de succès (satisfaction du client, impact sur l'entreprise) dans ce contexte est très variable et influencé par des facteurs propres à ces organisations².

Or, l'analyse des particularités et des problèmes de gestion de la P.M.E. fait ressortir des réalités de nature différente de celle de la grande entreprise. Si l'on confronte ces réalités avec les paradigmes dominants du consultant, d'où découlent sa conception de l'organisation et de son environnement ainsi que sa démarche professionnelle, on se rend compte qu'un écart peut le séparer de la P.M.E. L'objectif de cet article est de mettre en évidence cet écart, de proposer un autre point d'ancrage de la consultation et de déboucher sur des pistes susceptibles de conduire à une

approche de conseil en management adaptée aux P.M.E.³

Le conseil en management

L'examen d'écrits récents sur la consultation confirme que les divergences d'opinions quant à la définition exacte de cette dernière se maintiennent. Cette divergence vient du fait qu'en dépit du développement phénoménal de la consultation durant les cinq dernières décennies, cette activité n'est pas encore réglementée à l'instar d'autres professions telles que le droit, l'architecture, la médecine et la comptabilité. D'autre part, on remarque que nombre d'auteurs traitent le sujet de la consultation sans s'attarder sur sa définition. La consultation est ainsi à la fois répandue et ambiguë.

Ainsi, Wooldridge (1997) souligne l'ambiguïté qui entoure cette profession et le manque de consensus quant à la façon de définir le conseil. La définition la plus étroite n'inclut que les grandes firmes de stratégie telles que McKinsey, alors que la plus large inclut tout un ensemble de services externes, en particulier tout ce qui a trait aux systèmes informatiques. Cette ambiguïté caractérise par ailleurs la pratique même. Ainsi, contrairement au droit ou à la comptabilité, la discipline du conseil n'a pas de normes ou de standards, et n'importe qui peut se parer du titre de consultant et offrir des services de conseil en management. Le problème de définition surgit de même lorsque l'on distingue les activités qui consistent à donner des informations et des orientations (*business advice*) des activités de diagnostic et de résolution de problèmes (*business counselling*) et des activités d'assistance continue et à long terme (*business mentoring*) (IBA, 2000).

Cela étant dit, on définira ici le conseil en management en tant que service professionnel fourni par des personnes (physiques ou morales) qualifiées et indépendantes, et qui font du conseil leur métier de base. Par «professionnels», on entend des consultants affiliés à des entreprises ou organismes de conseil reconnus, ou des personnes possédant à la fois une qualification universitaire (par exemple une maîtrise en administration) et une expérience

reconnues dans la consultation. Le champ d'application de la consultation est essentiellement le management de l'organisation, notamment la stratégie. Les activités du consultant ont un caractère d'assistance plutôt qu'un caractère de suppléance et sont orientées vers la résolution de problèmes, l'action et la production de changements dans l'organisation cliente. La consultation spécialisée (technologie de l'information, ingénierie, communication, etc.) est considérée comme un service complémentaire au conseil en management; par conséquent sont exclus de cette définition les consultants qui font de ces spécialités leur activité principale.

Ainsi, le but ultime de la consultation est centré sur la relation d'aide. Schein (1987) affirme que le conseil en management vise à aider le client à résoudre lui-même son problème et non pas à le faire à sa place. Un client et un consultant qui n'ont pas une conception commune de la relation dans une situation donnée verraient surgir des problèmes dans cette relation. Si le client croit «acheter» une solution et le service d'un expert technique alors que le consultant accorde trop d'importance à la relation d'aide, un écart important les sépare et risque de les mettre en conflit.

Le développement de la consultation

Les activités de conseil en gestion sont nées de la révolution industrielle, de l'avènement de l'usine moderne, ainsi que des transformations institutionnelles et sociales qui en ont découlé. En Grande-Bretagne, il semble que les premières pratiques du conseil en management ont été conduites à partir du milieu du XVIII^e siècle, et que ces pratiques ont d'abord été le fait des professionnels de la comptabilité (Barcus et Wilkinson, 1986). Aux États-Unis, le conseil en gestion est apparu chez les ingénieurs industriels à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e. Ces ingénieurs intervenaient dans l'industrie minière et métallique, dans les chemins de fer, auprès des gouvernements et auprès d'entreprises manufacturières soucieuses d'améliorer leur productivité (Arnold, 1994). À cette époque, l'ingénieur ayant le plus marqué l'organisation industrielle

fut incontestablement Taylor, qui a publié *Les principes du management scientifique* en 1911. Gilbreth fut aussi l'un des premiers consultants, étant le pionnier des études de temps et mouvements qui ont été la base du système de rémunération manufacturière. Par la suite, Gantt et Emerson, comme Fayol en France, ont donné une impulsion majeure au développement des services de conseil (Kubr, 1978).

Une deuxième génération de consultants est apparue par la suite, Booz commençant à offrir des services de recherche en gestion en 1914 et McKinsey en 1926 (Canback, 1998). En Europe, Urwick et Bedeaux furent des pionniers qui ont contribué à la définition de la pratique de la consultation. Ils furent en effet les premiers à mettre en place les techniques de budgétisation et de prévision, les techniques de l'organisation divisionnelle, et les systèmes de rémunération et de récompense basés sur le mérite. Plus tard, Mayo, Fry et Hamilton, parmi d'autres, ont reconnu les limites de l'approche «scientifique» et l'importance du facteur humain dans les organisations (Kubr, 1978). Leur apport a marqué les domaines de la consultation et celui de la gestion par la mise en place de techniques et d'outils liés à la planification, au développement organisationnel, à la formation, aux politiques administratives et à la gestion des ressources humaines (Barcus et Wilkinson, 1986).

Les modes de gestion ainsi que les approches d'intervention des consultants restent de nos jours très fortement influencées par ces deux écoles de pensée, soit l'école scientifique et l'école des ressources humaines. La période suivant la Seconde Guerre mondiale a vu surgir une autre vague de firmes de consultation telles que Cresap, McCormick & Paget, William E. Hill, Bruce Payen & Associates, Hay Associates et Towers Perrin. Par la suite, durant les années 1960, trois phénomènes majeurs se sont produits (Canback, 1998). Le premier phénomène a été la constitution du Boston Consulting Group par Henderson en 1963, ce dernier ayant quitté Arthur D. Little pour se spécialiser et devenir le pionnier du conseil en stratégie. Une deuxième génération de firmes spécialisées dans la stratégie a vu le jour immédiatement après. Il s'agit notamment

de Bain & Company, Strategic Planning Associates, Braxton Associates et LEK Partnership.

Le deuxième phénomène a été l'orientation massive des grandes firmes d'audit, telles que KPMG, Price Waterhouse Coopers, Deloitte & Touche et Ernst & Young, vers la consultation. Ces dernières ont fait désormais du conseil en management l'une de leurs activités principales, dont l'importance par rapport aux activités comptables traditionnelles s'est rapidement accrue. Enfin, le troisième phénomène a été l'émergence de centres tels que le Cambridge Research Institute et le Management Analysis Center, soit des organisations qui combinent d'une manière institutionnelle les pratiques de conseil des chefs de file dans le milieu universitaire et dans le milieu de la consultation (Canback, 1998).

Le tableau 1 présente une synthèse de l'historique et du développement de la consultation, incluant l'évolution des courants de pensée et de la pratique du conseil en management.

La consultation et la recherche en gestion

La première question qui vient à l'esprit à propos de l'approche «professionnelle» de consultation est la suivante : si la consultation en tant que «profession» est sujette à des controverses et qu'à ce jour les praticiens et les théoriciens soient loin d'être d'accord sur la définition même de cette pratique, sur quelle base alors les consultants fondent-ils leur approche professionnelle? Quelles sont les origines des pratiques professionnelles des grands cabinets de consultation?

L'histoire du management nous fournit un premier élément de réponse. En effet, si l'on examine l'approche professionnelle des pionniers de la consultation, à commencer par Taylor, le «père fondateur» de cette profession, l'on se rend compte que l'approche d'intervention de ce dernier, alliant l'action sur le terrain, la participation à cette action avec le client et la théorisation, ressemblait à bien des égards à de la recherche-action⁴. Les autres pionniers ont suivi le même chemin; ainsi, la fameuse expérience de Hawthorne, dirigée par Booz et Mayo, est l'exemple typique de la relation qui s'est éta-

blie très tôt entre la consultation et la recherche (Smith, 1998).

Or, la littérature sur la recherche-action et sur la consultation puise pour une bonne part ses origines dans les travaux de Lewin (Marrow, 1969). Plusieurs études sur la consultation se sont aussi inspirées des travaux de Schein, notamment de son livre *Process Consultation* publié en 1969, ce dernier ayant à son tour été fortement influencé par les concepts de la recherche-action de Lewin. Par la suite, certains auteurs, dont Lipitt et Lipitt (1986), ont distingué le processus essentiellement itératif de la recherche-action du processus linéaire ou séquentiel de la consultation (engagement – diagnostic – action – désengagement). Sur ce point, Baskerville (1999) prétend qu'une des différences fondamentales entre la recherche-action et la consultation est que l'une s'appuie sur un cadre théorique, tandis que l'autre procède de solutions préalablement éprouvées dans des situations ou des terrains similaires. Néanmoins, le consultant doit généralement s'adapter à une situation problématique inédite à partir d'une synthèse de connaissances.

Le concept de problème dans le contexte de la P.M.E.

À la différence de la grande entreprise, la P.M.E. est avant tout «organique», c'est-à-dire qu'elle se confond avec un entrepreneur, un propriétaire-dirigeant ou un nombre limité d'individus clés. Ainsi, la structure interne, le processus de prise de décision et l'interaction des individus au sein de la P.M.E. ne pourraient être abordés dans une perspective ou une logique de type «système» à l'instar de la grande entreprise, et d'une manière indépendante du profil de l'entrepreneur. Comprendre la P.M.E., c'est tout d'abord découvrir le profil et percer les motivations de son propriétaire-dirigeant et éventuellement ceux de quelques individus clés dans l'entreprise⁵.

Il va sans dire que l'on ne peut parler de la consultation sans parler du concept de problème. Mais en fait, de quel problème s'agit-il? Du problème tel que perçu par l'entrepreneur ou le manager? Du problème tel que formulé par le con-

sultant? Ou du problème tel que défini conjointement, à la suite de discussions et d'interactions, par ces deux acteurs? Les réponses à ces questions font l'objet de débats qui relèvent de l'épistémologie des sciences de la gestion. En effet, les trois questions ci-dessus reflètent respectivement les courants de pensée subjectiviste, objectiviste et constructiviste, se traduisant par une approche et un comportement différents du consultant à l'égard du «problème» de son client (Landry, 1995).

Nous considérons que dans le contexte d'une P.M.E., un changement de point d'ancrage du consultant quant à la perception de l'organisation et quant à la définition du «problème» est fondamental pour l'adoption d'une approche de consultation adéquate. En effet, la différence entre la grande entreprise et la P.M.E. est loin de se réduire au seul aspect de la taille, la P.M.E. démontrant des particularités fondamentales en ce qui a trait à sa structure et à son comportement telles que la centralisation de la gestion, le faible degré de spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée et l'absence ou la quasi-absence de systèmes et d'outils de gestion permettant d'aborder les problèmes complexes (Julien, 1998). Bien que se trouvant dans le même contexte de complexité, de mondialisation et d'économie du savoir, la P.M.E. et la grande entreprise perçoivent ce contexte, l'interprètent et y réagissent différemment.

Or, la non-considération de ces différences fondamentales amènerait un consultant fortement ancré dans l'esprit de la grande entreprise à projeter les «problèmes» de cette dernière sur la P.M.E. (Schmitt *et al.*, 2003). Ce comportement conduirait le consultant à qualifier de problème ce qui peut être vu comme une caractéristique ou un comportement «naturel» de la P.M.E. Étant donné que dans le contexte de la P.M.E., le consultant interpelle une logique «personne» (soit une subjectivité) plutôt qu'une logique «système», il ne pourrait agir avec la méthodologie encore dominante actuellement : diagnostiquer un «système» de façon indépendante et non biaisée pour découvrir «le» problème que l'on rapproche d'une situation problématique similaire (dans les bases de données, de modèles et de connaissances du

TABLEAU 1 – Historique et développement de la consultation

Période	Environnement, facteurs déterminants et faits saillants	Problèmes de gestion de base	Courants de pensée de gestion	Pionniers	Paysage du domaine de la consultation	Approches d'intervention et tendances
1700-1880	<ul style="list-style-type: none"> Début de la révolution industrielle en Angleterre Premières réglementations sur le commerce et l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> Contraintes légales Soucis de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> Débuts de l'organisation scientifique du travail 	Alexander Chalmers Charles T. Sampson	<ul style="list-style-type: none"> Consultations amorcées par les comptables Domaine de la comptabilité dominé par les tâches de tenue des livres Méthode de travail de Sampson : réorganisation pour l'emploi de la main-d'œuvre chinoise non qualifiée 	<ul style="list-style-type: none"> Focalisation sur la tâche et sur le processus de fabrication Productivité = machinerie et technologie
1881-1909	<ul style="list-style-type: none"> Épopée de la révolution industrielle Croissance, inventions, découvertes scientifiques 	<ul style="list-style-type: none"> Rationalisation, productivité Contrôle des coûts des unités industrielles 	<ul style="list-style-type: none"> Débuts de l'organisation scientifique du travail 	Frederick W. Taylor Frank Gilbreth Henry L. Gantt Harrington Emerson Henri Fayol	<ul style="list-style-type: none"> Avènement des premiers cabinets de conseil (proprement dits) Consultants étant essentiellement des ingénieurs industriels 	<ul style="list-style-type: none"> Focalisation sur la tâche et sur le processus de fabrication Productivité = machinerie et technologie
1910-1949	<ul style="list-style-type: none"> Première Guerre mondiale Crise économique de 1929-1939 Seconde Guerre mondiale Plan Marshall Montée du communisme Montée du syndicalisme 	<ul style="list-style-type: none"> Mécanisation Rationalisation Productivité Contrôle des coûts Économies d'échelle Début des mouvements de l'internationalisation 	<p>Management scientifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Taylorisme Étude des temps et mouvements 	Frederick W. Taylor Frank Gilbreth Henry L. Gantt Harrington Emerson Henri Fayol Edwin Booz Lyndon Urwick Charles Bedeaux James O. McKinsey	<ul style="list-style-type: none"> Consultants étant essentiellement des ingénieurs industriels Création de McKinsey & Company (McKinsey est de formation et d'expérience initiales comptables) 	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication à la chaîne Simplification du travail Consultation généraliste, ingénierie et administration Techniques de budgétisation et de prévisions Programmation de la production
1950-1980	<ul style="list-style-type: none"> Fin de la Seconde Guerre mondiale Forte croissance économique Leadership de l'économie américaine Crise économique de 1973 Syndicalisme Guerre froide Est-Ouest 	<ul style="list-style-type: none"> Concurrence internationale Avènement de l'entreprise japonaise Problèmes de croissance Délais de livraison Coût de l'énergie Importance de la charge salariale et sociale Pression sociale et réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation bureaucratique Organisation divisionnelle Planification stratégique Cartels, intégrations horizontale et verticale École behavioriste et ressources humaines 	Henri Fayol Elton Mayo Lyndon Urwick Charles Bedeaux Edwin Booz George Fry Carl Hamilton James O. McKinsey Bruce Henderson (BCG) Blake & Mouton W. Edwards Demming	<ul style="list-style-type: none"> Business Research Development Expérience de Hawthorne (Elton Mayo) Avènement du conseil en stratégie <ul style="list-style-type: none"> — Arthur D. Little — Boston Consulting Group (1963) — Bain & Company — Strategic Planning & Associates — Braxter Associates Orientation des «Big 8» de la vérification vers la consultation : Arthur Anderson, Arthur Young, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick & Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross Moins de 5 firmes comptant plus de 1 000 consultants 	<ul style="list-style-type: none"> Fin de la domination des ingénieurs Domination du contrôle financier Spécialisation: ingénierie et administration Automatisation et première utilisation des technologies de l'information Organisation divisionnelle et centres de profit Acquisitions, fusions Planification stratégique Multinationalisation et techniques de consolidation Management d'entreprise
1981-2000	<ul style="list-style-type: none"> Forte concurrence japonaise Montée de la concurrence des dragons asiatiques Chute du communisme Remise en cause de la suprématie économique américaine Avènement du management japonais Évolution rapide des technologies de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> Mondialisation Économie du savoir et apprentissage organisationnel Changement rapide Récessions économiques Innovation et créativité Qualité et personnalisation des services Organisations en réseau et virtualité 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en cause des principes du management occidental Influence des modèles japonais Apparition des modèles de changement: gestion de la qualité totale, juste-à-temps, réingénierie 	Chris Argyris Peter Drucker Henry Mintzberg Ikujiro Nonaka	<ul style="list-style-type: none"> McKinsey & Company Mouvements de fusion «Big 5»: Arthur Andersen, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG, Price Coopers Consultation institutionnelle: universifiés, centres de recherche, organismes nationaux et internationaux Plus de 30 firmes comptant plus de 1 000 consultants 	<ul style="list-style-type: none"> Rationalisation Certification ISO Reingénierie Approche qualité Orientation vers le client Épopée du conseil en technologies de l'information EDI et commerce électronique Applications en réseau (Internet, intranet, extranet)

consultant), d'où l'on infère la solution à recommander⁶.

En plus de la subjectivité, le consultant fait face à la grande hétérogénéité de l'univers des P.M.E., ce qui rendrait difficile (pour ne pas dire inadéquate) une approche systématique de type «si... alors». Dans ce contexte, il pourrait s'avérer qu'une perception constructiviste du problème de gestion serait plus adéquate puisqu'elle permettrait à l'organisation de «construire» la réalité et le changement en harmonie avec les motivations personnelles de l'entrepreneur (et éventuellement d'autres individus clés), et de rendre perceptibles des jalons directs pour mener à bien ces changements (Bayad et Delobel, 1997).

Cependant, peu d'auteurs ont traité les problèmes de gestion des P.M.E. dans le cadre de la consultation et, lorsque c'est le cas, la majorité d'entre eux ont décrit ces problèmes dans une perspective essentiellement objectiviste et axée sur les limites des ressources de ces entreprises. Dès lors, les définitions des problèmes s'assimilent généralement à un étalonnage (*benchmarking*) de la P.M.E. par rapport à la grande entreprise, où cette dernière doit servir de modèle. Par exemple, après avoir précisé un éventail de problèmes spécifiques de la petite entreprise, Kubr (1978) conclut ceci : «En résumé, la P.M.E. est une structure relativement fragile qui ne dispose que de ressources limitées pour résoudre ses problèmes, si bien que des obstacles mineurs peuvent menacer son existence même.»

Le tableau 2 résume les différences qui déterminent de façon typique les relations du consultant avec la P.M.E. (versus la grande entreprise)⁷.

Les problèmes de gestion dans la P.M.E.

Une nouvelle approche des problèmes de la P.M.E. se fonderait sur les prémisses suivantes :

- Une perception positive des caractéristiques de la P.M.E.; autrement dit, les limites liées à la capacité financière, à la qualité des ressources humaines et à celle du système d'information sont perçues comme des particularités naturelles et non comme des problèmes.

- Une notion subjective de la performance (jugement de l'interne); autrement dit, la P.M.E. est évaluée à

partir des buts de l'entrepreneur qui peuvent être très variés (pérennité, stabilité versus innovation, croissance, etc.).

- La description générale des problèmes axée sur les contraintes quant aux ressources (humaines, financières, technologiques) est remplacée par une catégorisation des problèmes sur les plans stratégique, des systèmes de gestion et d'information, et de la chaîne de valeur. Dans le premier cas, il y a un problème stratégique lorsque la mission de la P.M.E. ou les buts de l'entrepreneur sont inadaptés à l'environnement (c'est-à-dire aux tendances, aux enjeux stratégiques, aux menaces et aux occasions qu'on y trouve). Un problème de fonctionnement surgit lorsque les systèmes de gestion et d'information ne sont pas cohérents par rapport aux buts de l'entrepreneur et aux stratégies (implicites, émergentes) de la P.M.E. Et l'on observera un problème de nature opérationnelle à partir d'une distorsion entre la chaîne de valeur de l'entreprise et ses systèmes de gestion et d'information. Dans le même ordre d'idées, la description fonctionnelle des problèmes (dans les ventes, la finance, la production, etc.) est remplacée par une description de processus (transversale) et une description transdisciplinaire.

Dans un environnement complexe, la P.M.E. fait ainsi face à un ensemble de problèmes relatifs à sa stratégie, à ses

systèmes de gestion et d'information et à sa chaîne de valeur. Voici certains de ces problèmes.

L'innovation et la créativité. La P.M.E. est réputée pour sa capacité créative et innovatrice. Elle est le moteur de l'innovation et de la créativité, tandis que la grande entreprise est le moteur du progrès technologique (Julien et Morel, 1986). Cependant, cette capacité présente une problématique spécifique qui doit être traitée à deux points de vue. D'une part, en l'absence d'une gestion efficace des ressources, cette capacité est étouffée. Les efforts de la P.M.E. se verraient absorbés par les problèmes internes. D'autre part, une mauvaise gestion des projets créatifs et innovants peut conduire à de graves erreurs de décision et à de sérieuses difficultés financières. Par conséquent, la stimulation de cet avantage stratégique spécifique de la P.M.E. commence par la création d'un climat favorable soutenu par un système de veille. D'un autre côté, la réussite des projets innovants passe par une gestion de projet appropriée. Le rôle du consultant est de permettre à la P.M.E. d'exprimer sa créativité tout en maintenant un niveau «acceptable» de rationalité. Il va de soi que le consultant étoufferait cette créativité en imposant une approche trop rigide et linéaire.

La dépendance en amont et en aval de la chaîne de valeur. Si la dépendance face à un ou plusieurs four-

TABLEAU 2 – Déterminants des relations entre le consultant et la P.M.E. et la grande entreprise

P.M.E.	Consultant	Grande entreprise
Opérationnelle	Nature du problème	Stratégique
Entrepreneur	Profil du client	Manager professionnel
Subjectifs	Critères de succès	Objectifs
Chaîne de valeur, système de gestion et d'information	Cibles d'intervention	Fonctions (marketing, GRH, etc.)
Peu disponibles	Ressources et temps	Très disponibles
Hétérogène	Secteur d'activité	Homogène
Centralisée	Structure	Décentralisée
Faible	Spécialisation	Forte
Simple	Système et outils de gestion	Complexes
Petite ou très petite	Taille du cabinet de consultants	Grande ou moyenne

nisseurs ou à un ou plusieurs clients est considérée comme un risque d'affaires majeur pour la grande entreprise, cette dépendance revêt un caractère normal dans le cas de la P.M.E. Le consultant doit composer avec cette caractéristique d'une façon positive. Toutefois, la question centrale pour le consultant consiste à prévoir les conséquences de cette dépendance lorsque son client passe à l'étape de la croissance ou à celle de l'exportation. En effet, le consultant a la tâche d'aider la P.M.E. à développer alors sa capacité à gérer un portefeuille de fournisseurs et de clients. Rappelons ici que l'organisation japonaise, bien qu'entièrement dépendante (en amont et en aval) du marché international en raison de la pénurie des ressources, a su développer l'interdépendance pour survivre et prospérer.

La capacité financière et la capacité de gestion financière. Rappelons que les ressources limitées sont une caractéristique de la P.M.E. (comme elle l'était pour l'organisation japonaise dans les années 1960 et 1970). Ainsi, ce n'est pas parce que le propriétaire-dirigeant n'élabore pas des plans financiers sophistiqués qu'il n'est pas professionnel. Le niveau de la capitalisation et celui de la sophistication des outils de gestion financière doivent être évalués dans le cadre strict de la P.M.E., de ses objectifs, de son stade de développement et du niveau de la complexité de ses relations avec son environnement (St-Pierre, 1999). La question centrale pour le consultant est de prévoir les problèmes liés à un faible niveau d'habiletés de gestion financière de son client lorsque l'environnement de ce dernier change, ou lorsque l'entreprise passe à un stade de croissance ou à une nouvelle forme organisationnelle (réseau, alliance). Il s'agit dans bien des cas d'un problème de gestion financière et non d'un problème de capacité financière.

L'écart entre le consultant et la P.M.E.

De cette mise en contexte et de la relation entre le consultant et la P.M.E., nous pouvons tirer les enseignements suivants :

- La pensée de gestion et le conseil en management
- La pensée de gestion a en partie été conçue et développée par les con-

sultants en management à partir d'une nouvelle forme de recherche alliant l'action sur le terrain et la théorisation.

- Le management et le conseil en management se sont développés autour de la grande entreprise. La gestion moderne est encore fortement ancrée dans la vision de la grande entreprise.

- Avec le modèle bureaucratique weberien, on a vu l'arrivée d'une nouvelle génération de gestionnaires à la tête des grandes entreprises, les managers professionnels, qui ne sont pas les propriétaires du capital mais qui prennent les décisions et allouent les ressources pour le compte des propriétaires.

- La distinction explicite entre la pensée et l'action dans la gestion stratégique se trouve enracinée dans la notion de contrôle (par exemple dans la théorie de la délégation [*agency theory*]), soit dans l'obligation des managers de rendre des comptes. De plus, cette obligation qui incombe à la haute direction se répercute automatiquement sur tous les autres niveaux de la structure. Cela donne lieu aux assises des formes organisationnelles et des philosophies de gestion sous-jacentes et à l'écart qui s'est créé entre la conception des stratégies et leur mise en œuvre, soit entre la pensée et l'action au sein de l'organisation.

- Le conseil en management ainsi que la formation universitaire s'adressent plutôt au manager qu'à l'entrepreneur, le consultant étant ainsi ancré dans l'esprit de gestion plutôt que dans l'esprit d'entreprise.

- L'esprit de gestion favorise naturellement une approche de gestion objectiviste, linéaire, formelle et fonctionnaliste.

- L'impact pour la P.M.E. et son environnement

- Les problèmes de limites de ressources, de la dépendance envers un nombre restreint de clients et de fournisseurs, de la gestion « intuitive » et du manque de planification stratégique formelle, de vision à court terme, etc., prétendument attribués à la P.M.E. sont perçus à partir de la grande entreprise.

- L'esprit du manager (versus celui de l'entrepreneur), la notion de contrôle selon la théorie de la délégation et la notion d'entreprise sont les fondements de la définition objectiviste du concept de problème dans la gestion

moderne. La présence de l'entrepreneur propriétaire dans la P.M.E. implique une autre définition de ce concept.

- Dans le contexte de la P.M.E., on a tendance à confondre la problématique contextuelle, liée à la nature même de l'organisation et à son environnement, avec la problématique de gestion. Cette confusion est due à l'ancrage dans un esprit de grande entreprise.

- En raison de sa particularité, la P.M.E. présente un fort potentiel en matière d'agilité dans un environnement incertain et turbulent. Le changement « ne doit pas poser de problème » (Drucker, cité dans Hafsi et Fabi, 1997) pour une organisation qui naît dans le changement et fait de ce dernier un contexte naturel qui détermine sa structure et son comportement.

- Le nouvel ordre économique oblige la grande entreprise à changer sa configuration et son style de gestion pour s'adapter. Or, les théories du changement sont bâties autour d'une problématique axée sur la structure de l'organisation, problématique qui n'est pas applicable à la P.M.E.

- Vu sa taille, la présence du propriétaire-dirigeant et le caractère personnel et informel des relations, la P.M.E. est mieux positionnée pour favoriser l'apprentissage organisationnel à travers l'interaction personnelle, la redondance de l'information et la transversalité (Nonaka, 1994).

- Le contexte « naturel » de dépendance dans lequel naît la P.M.E. la prédispose à l'interdépendance pour survivre et évoluer, et ce, en développant notamment la confiance dans ses partenaires d'affaires et la coopération avec eux (Julien *et al.*, 2003).

- Enfin, dans le nouvel ordre économique, le positionnement stratégique conventionnel n'est plus la seule voie souhaitable; l'expérience de l'organisation japonaise qui a su exceller sans appliquer celui-ci remet en cause ce concept. Par ailleurs, on demande aujourd'hui à l'organisation d'être à la fois compétitive, coopérante (donc de faire confiance) et « agile » (d'être flexible et de réagir rapidement). Ces attentes sont passablement éloignées de la vision stratégique conventionnelle, pour ne pas dire qu'elles sont contraires à elle (Mintzberg, 1991). Il serait donc nécessaire pour le consultant de ne plus demander à la P.M.E.

d'aujourd'hui de se comporter comme la grande entreprise d'hier en matière de stratégie et de planification.

Comme le montre le schéma 1, l'approche dominante de consultation faisant face aux particularités de la P.M.E. illustre l'écart potentiel entre le consultant et la P.M.E.

Vers une approche de consultation adaptée à la P.M.E.

Une vision authentique de la P.M.E. et une redéfinition du rôle du consultant requièrent une reconstruction des fondements théoriques et méthodologiques de la pratique professionnelle. L'objectif de cet article était de poser le «problème» et de démontrer l'intérêt de procéder à cette reconstruction. Nous suggérons huit pistes issues d'études et d'expériences de terrain qui seraient susceptibles d'éclairer et d'édifier une approche professionnelle pratique mieux adaptée à la P.M.E.

Une définition constructiviste des problèmes (et des occasions) de

la P.M.E. Comme nous l'avons discuté précédemment, une définition constructiviste du concept de problème semble plus appropriée au contexte de la P.M.E. que la démarche objectiviste généralement adoptée dans la consultation.

Une conception de la P.M.E. selon une configuration sur les plans stratégique, de la chaîne de valeur et des systèmes de gestion et d'information. Remplaçant la configuration fonctionnaliste généralement adoptée, cette configuration a la capacité de mieux maîtriser le facteur d'hétérogénéité des P.M.E. En fait, vu sa taille, sa structure organisationnelle et son processus de prise de décision, la P.M.E. n'a pas de fonctions «marketing», «production», «GRH», etc., telles qu'on les trouve dans la grande entreprise.

Le concept de stratégie émergente versus la notion classique de la stratégie. Face aux limites de la pensée stratégique conventionnelle dans le contexte de la P.M.E., notamment de la P.M.E. innovante, le concept de stratégie émergente semble plus adéquat. La métaphore du potier préconisée

par Mintzberg (1991), dans laquelle la pensée est forgée dans l'action («*hand and mind*»), paraît mieux représenter le comportement de la P.M.E.

La taille du cabinet et la P.M.E. cliente. Notre hypothèse de base sur ce point est que la petite organisation de conseil, nonobstant ses lacunes et ses problèmes potentiels de gestion (Monder, 1999), est mieux outillée pour servir la P.M.E. en comparaison des grandes organisations de conseil. Plusieurs facteurs, entre autres la relation entre le coût de structure et la taille, semblent déterminants dans l'orientation vers le marketing du cabinet de conseil. En effet, une grande firme de consultation, qui se situe sur un marché de services-conseils aux grandes entreprises et qui assume des charges importantes liées à la rémunération d'un personnel hautement qualifié, est *a priori* peu encline à s'orienter vers le créneau de la P.M.E. Étant donné l'hétérogénéité de l'univers des P.M.E. et les besoins spécifiques de chacune de ces firmes, il est difficile, avec la notion de stratégie classique, de rentabiliser les interventions des consultants d'un

SCHÉMA 1— Illustration de l'écart potentiel entre le consultant et la P.M.E.

Approche du consultant	Écart potentiel (I : inadéquation)											
	Caractéristiques de la P.M.E.											
	Identité de la P.M.E. = identité d'entrepreneur	Présence permanente du propriétaire	Stratégie de la P.M.E. = profil d'entrepreneur	Agilité	Dépendance en amont et en aval	Vision à court terme	Faible niveau de formalisme	Limites des ressources	P.M.E. = logique «personne»	Hétérogénéité	Habiletés de gestion	Structure «simple», légère
Définition objectiviste des problèmes												
Vision normative												
Approche analytique et linéaire												
Planification stratégique, contingence												
Approche fonctionnaliste												
Notion de contrôle (théorie de la délégation)												
Approche spécialisée												
Approche orientée vers les entreprises												
Approche orientée vers les managers												
Logique «système» (vs «personne»)												
Implantation (vs design) de la stratégie												

* L'Environnement, incluant les menaces et les occasions, la mondialisation et l'économie du savoir conditionnent de façon globale la relation entre le consultant et la P.M.E.

grand cabinet, vu l'impossibilité de standardiser les interventions et d'engager pendant le maximum de temps des consultants «juniors». Cela ne veut cependant pas dire que les grands cabinets ne peuvent pas servir la P.M.E. Sachant que la structure d'un cabinet de conseil a tendance à être organisée autour du processus, un changement de ce dernier pour inclure les prestations aux petites entreprises pourrait en effet se traduire dans la grande firme de conseil par la création d'un service spécialisé dans la P.M.E. Que ce soit un petit cabinet de conseil ou un service spécialisé d'une grande firme de conseil, la taille et l'alignement de sa structure organisationnelle sur celle de la firme cliente constituent des éléments déterminants dans l'approche de consultation dans le contexte de la P.M.E.

Une conception personnalisée des services. En raison du caractère fortement hétérogène de l'univers de la P.M.E., il est difficile de répondre aux besoins de ces dernières par le biais d'un service standardisé à l'instar des pratiques générales dans les cabinets de consultation (l'utilisation de grilles standardisées, de listes de contrôle, de trousseaux, de programmes de travail normalisés, etc.).

Une gestion participative (interne et externe) des mandats. Un autre élément d'un processus d'intervention professionnelle adaptée à la P.M.E. est la gestion participative des mandats. Cette gestion incarne l'approche que nous suggérons dans le contexte de la P.M.E. La gestion participative peut se traduire par un engagement actif du client dans l'intervention, par une délégation favorisée au sein du cabinet et par l'établissement d'une communication avec le client sur plusieurs plans (incluant les individus clés sur les plans stratégique, de la chaîne de valeur et des systèmes de gestion et d'information). Une approche participative minutieusement élaborée serait susceptible de favoriser un apprentissage mutuel du client et du consultant, et d'amener les deux à une meilleure formulation des problèmes et à une meilleure collaboration.

Les technologies de l'information comme élément clé de l'approche participative. L'utilisation des technologies de l'information est une condition de la réussite de l'approche

participative, permettant la réalisation d'un triple objectif : obtenir un support de communication à plusieurs niveaux entre l'organisation du conseil et la P.M.E. cliente, un outil de travail pour le traitement et l'analyse des données, de même qu'un outil pour la semi-standardisation des méthodes.

Le consultant comme membre d'un réseau d'experts-conseils. L'appartenance à un réseau peut à bien des égards être bénéfique à la petite organisation de conseil, comme à la grande firme. Ainsi, dans le cas d'un cabinet de petite taille, le réseau lui permet d'offrir à son client P.M.E. un portefeuille de services, de servir un client dont les filiales sont éloignées géographiquement et d'accompagner un client désirant exporter, importer ou s'internationaliser. Le réseau devient aussi une source d'occasions de conseil. Par ailleurs, la grande firme de conseil pourrait constituer un réseau de sous-traitants composé des petits cabinets qui sont prêts à travailler sous son égide et en respectant ses exigences. Bien que, de prime abord, cette option présente des problèmes d'ordre pratique, liés notamment à la responsabilité professionnelle, à l'indépendance des consultants et à la question du contrôle des normes et des standards de la grande firme, l'idée de constituer un tel réseau est à approfondir. Elle serait une solution fort intéressante pour la grande firme de consultation, qui pourrait répondre aux besoins d'un ensemble hétérogène de P.M.E. en se dotant d'une structure flexible et peu coûteuse. Une relation de type franchisés-franchisés pourrait être envisagée où le service «conseils aux P.M.E.» au sein de la grande firme de conseil aurait pour rôle le contrôle de la qualité et la coordination.

Les facteurs clés de succès d'une organisation de conseil et les axes d'amélioration de son approche professionnelle envers la P.M.E. sont résumés dans le schéma 2.

Conclusion

Dans le nouvel ordre économique où la tendance est à la «déconstruction» de l'organisation, il incombe aux conseillers en management de construire

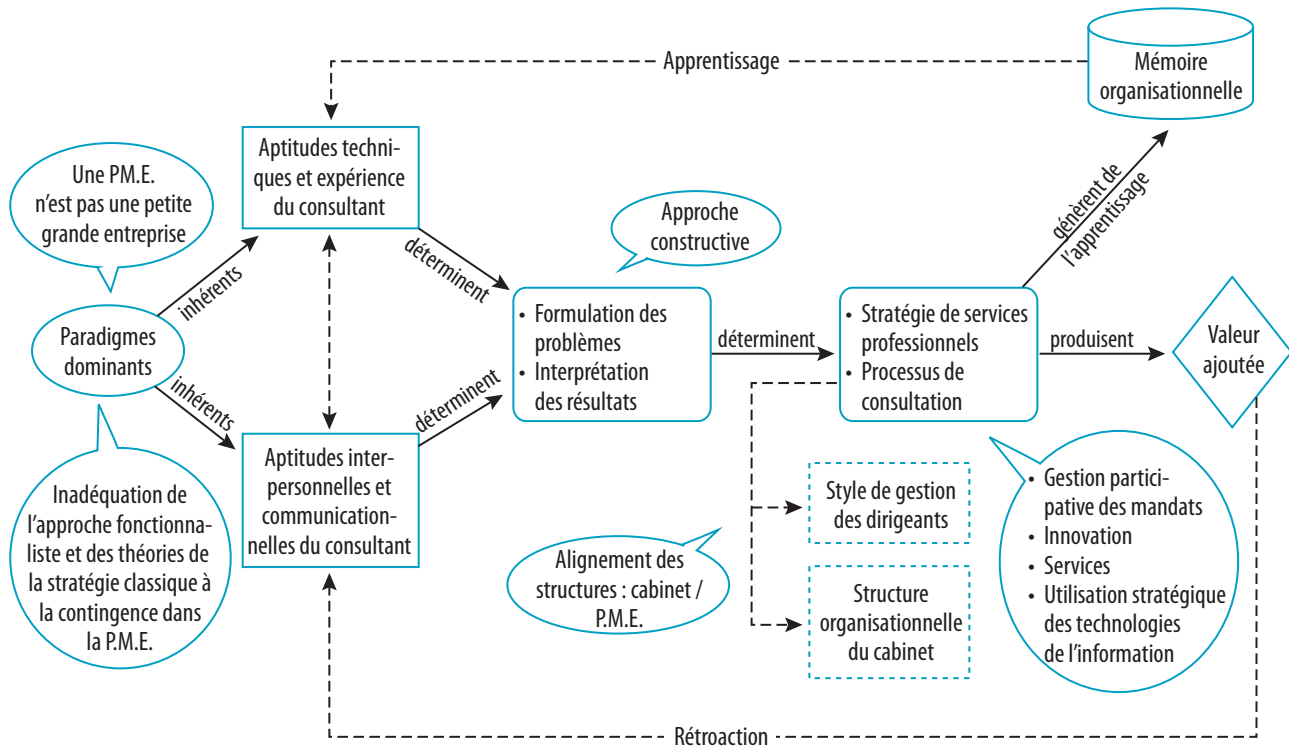
avec les P.M.E. des organisations capables de répondre aux nouveaux défis de gestion. C'est dans cette perspective constructiviste que nous proposons à ces conseillers d'appréhender la réalité de la petite entreprise et de son environnement. Cette approche devrait non seulement réduire l'écart entre la P.M.E. et le consultant, mais aussi permettre à ce dernier de participer au développement économique, de développer ses pratiques professionnelles et de contribuer à l'avancement des connaissances en gestion, comme l'ont fait les pionniers de la consultation.

Notes

1. Sur l'ensemble des services-conseils consommés au cours des trois dernières années par les 1 053 P.M.E. manufacturières sondées dans cette étude, 17 % seulement portaient sur la stratégie de l'entreprise.
2. Voir Rynning (1992), Robson et Bennett (2000), Ribeiro Soriano *et al.* (2002).
3. L'objectif ici n'est pas de confirmer empiriquement l'existence d'un tel écart, mais de susciter la réflexion quant à l'inadaptation potentielle à la P.M.E. de l'approche dominante des activités de consultation, soit celle des grands cabinets de conseil en management, et quant à la détermination d'une approche différente.
4. Hult et Lennung (1980, traduction libre) définissent la recherche-action de la façon suivante : «La recherche-action contribue à la résolution de problèmes pratiques et, simultanément, accroît la connaissance scientifique, de même qu'elle accroît les compétences des acteurs respectifs, étant effectuée en collaboration et en situation immédiate avec une rétroaction de données dans un processus cyclique, visant une compréhension accrue de la totalité d'une situation sociale donnée, principalement applicable à la compréhension des processus de changement dans des systèmes sociaux et exécutée dans un cadre éthique mutuellement acceptable».
5. Cela ne veut pas dire qu'une approche basée sur les individus clés (logique «personne» versus logique «système») ne puisse aussi être utilisée dans la grande entreprise, où l'on pourra cependant davantage conseiller sur des dimensions ou des fonctions spécifiques de l'organisation cliente (Simon et Kumar, 2001).
6. Cela est d'ailleurs le principal objectif des systèmes de gestion des connaissances utilisés par les grands cabinets de conseil en management (Dunford, 2000).
7. Cette caractérisation bipolaire a ici un objectif typologique, chaque cas réel de relations entre le consultant et l'organisation cliente se situant sur un continuum entre les deux pôles pour chacun des déterminants de ces relations.

Références

- Arnold, H., *Small-Business Consulting*, Arnold Books, 1994.
- Baskerville, R., «Investigating information systems with action research», *Communications of the AIS*, vol. 2, octobre 1999, p. 2-31.



Barcus, S., Wilkinson, J.W., *Handbook of Management Consulting Services*, McGraw-Hill, 1986.

Bayad, M., Delobel, B., «Le changement des hommes et des organisations au sein d'un monde en mutation : l'impérieux besoin d'une approche constructiviste», *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, 23 octobre 1997.

Canback, S., «The logic of management consulting (part one)», *Journal of Management Consulting*, vol. 10, n° 2, 1998, p. 3-11.

Dunford, R., «Key challenges for the effective management of knowledge in management consulting firms», *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, n° 4, 2000, p. 295-302.

Dyer Jr., W.R., «Organizational development in the entrepreneurial firm», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 33, n° 2, 1997, p. 190-208.

Grieses, J., «Introduction: The origins of organizational development», *Journal of Management Development*, vol. 2, n° 2, 2000, p. 345-447.

Hafsi, T., Fabi, B., *Les fondements du changement stratégique*, Éditions Transcontinentales, 1997.

Handfield, M., Richer, J., *Les besoins et attentes en services conseils de la P.M.E. au Québec*, rapport de recherche, Ordre des administrateurs agréés du Québec, 2000.

Hult, M., Lennung, S.Ä., «Towards a definition of action research: A note and bibliography», *The Journal of Management Studies*, mai 1980, p. 241-250.

IBA, *Business Mentoring – Guidance for Growing SMEs – Theory and Practice*, Institute of Business Advisers, 2000.

Julien, P.-A. (dir.), «Introduction», dans *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate, 1998, p. 1-20.

Julien, P.-A., «Les P.M.E. à forte croissance et la métaphore du jazz : comment gérer l'improvisation de façon

cohérente», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 3-4, 2001, p. 139-162.

Julien, P.-A., Morel, B., *La belle entreprise : la revanche des P.M.E. en France et au Québec*, Boréal, 1986.

Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R., Abdul-Nour, G. (dir.), «Introduction», dans *L'entreprise réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'Université du Québec, 2003, p. 1-43.

Kubr, M., *Le conseil en management : guide pour la profession*, Bureau international du travail, 1978.

Landry, M., «A note on the concept of «problem»», *Organizational Studies*, vol. 16, n° 2, 1995, p. 315-343.

Lipitt, G.L., Lipitt, R.L., *The Consulting Process in Action*, 2^e éd., Pfeiffer & Co., 1986.

Marrow, A., *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin*, Basic Books, 1969.

Mintzberg, H., «Crafting strategy», dans Montgomery, C.A., Porter, M.E. (dir.), *Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage*, Harvard Business Review Books, 1991, p. 403-420.

Monder, R., «Managing consultants in a small firm: A case study», *The Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 6, 1999, p. 853-873.

Nonaka, I., «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organizational Studies*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 14-37.

Raymond, L., «Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et enjeux stratégiques pour la P.M.E.», *Gestion*, vol. 25, n° 2, 2000, p. 29-38.

Ribeiro Soriano, D., Roig, S., Sanchis, J.R., Torcal, R., «The role of consultants in SMEs: The use of services by Spanish industry», *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 1, 2002, p. 95-102.

Robson, P.J.A., Bennett, R.J., «The use and impact of business advice by SMEs in Britain: An empirical assess-

ment using logit and ordered logit models», *Applied Economics*, vol. 32, n° 13, 2000, p. 1675-1688.

Rynning, M., «Successful consulting with small and medium-sized vs. large», *International Small Business Journal*, vol. 11, n° 1, 1992, p. 47-60.

Sadler, P., *Management Consultancy: A Handbook of Best Practice*, Kogan Page, 1998.

Schein, E.H., *Process Consulting: Lessons for Managers and Consultants*, Addison-Wesley, 1987.

Schmitt, C., Julien, P.-A., Lachance, R., «Pour une lecture des problèmes complexes en P.M.E.», dans Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R., Abdul-Nour, G. (dir.), *L'entreprise réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'Université du Québec, 2003, p. 221-250.

Simon, A., Kumar, V., «Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success», *Management Decision*, vol. 39, n° 5, 2001, p. 362-372.

Smith, J.H., «The enduring legacy of Elton Mayo», *Human Relations*, vol. 51, n° 3, 1998, p. 221-249.

St-Pierre, J., *La gestion financière des P.M.E. : théories et pratiques*, Presses de l'Université du Québec, 1999.

Wolf, W.B., *Management and Consulting: An Introduction to James O. McKinsey*, ILR Press, Cornell University, 1978.

Wolf, W.B., «Reflections on the history of management thought», *Journal of Management History*, vol. 2, n° 2, 1996, p. 4.

Wooldridge, A., «The advice business», *The Economist*, vol. 342, 22 mars 1997, p. 3-6.