

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

**PAR
CATHERINE POISSON**

**LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DANS LA PME : UNE
PERSPECTIVE DISCURSIVE**

OCTOBRE 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures	iv
Liste des tableaux.....	v
Sommaire	vi
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de la littérature	14
1.1 Le diagnostic organisationnel	14
1.1.1.1 L'utilisation d'un modèle.....	20
1.1.2 L'alignement des composantes organisationnelles	23
1.1.2.1 Le modèle en diamant de Leavitt.....	23
1.1.2.2 Le « Six-Box Organizational Model » de Weisbord	25
1.1.2.3 Le design organisationnel	28
1.1.3 L'aspect financier.....	34
1.1.4 L'approche psychanalytique	35
1.1.4.1 Le modèle de diagnostic de Levinson.....	39
1.1.4.2 La série Imaginaire et leadership de Laurent Lapierre	41
1.1.4.3 Les critiques de l'approche psychanalytique	41
1.1.5 L'aspect relationnel.....	42
1.1.5.1 Les relations entre les membres de l'organisation.....	42
1.1.5.2 La dimension politique derrière le diagnostic organisationnel	49
1.1.5.3 La relation entre l'organisation et l'intervenant	52

1.1.5.3.1	Les rôles de l'intervenant	54
1.1.5.4	Les caractéristiques de l'intervenant.....	57
1.1.5.5	L'approche d'Alderfer, une approche expert.....	59
1.1.5.6	L'approche facilitateur.....	61
1.1.6	Changement et diagnostic organisationnel.....	66
1.1.7	Autres éléments.....	68
1.1.8	Complémentarité des angles	69
1.2	Le discours	72
1.2.1	Définition du discours.....	73
1.2.2	Discours et représentation mentale	77
1.2.2.1	Les scripts	82
1.2.3	Discours et organisation.....	84
1.2.3.1	Discours et diagnostic organisationnel	87
1.2.4	L'intelligence émotionnelle	90
1.2.5	L'analyse critique du discours	92
1.2.6	D'autres modèles discursifs	96
1.3	Synthèse de la littérature	97
Chapitre 2	Cadre conceptuel.....	100
Chapitre 3	Le cas d'Optimisation Bergeron	106
3.1	Méthodologie	106
3.1.1	L'étude de cas	107
3.2	La présentation du cas.....	109
3.2.1	L'origine des données	109
3.2.2	La mise en situation : Optimisation Bergeron.....	112

3.3	L'analyse du cas d'Optimisation Bergeron.....	126
3.3.1	L'analyse.....	127
3.3.1.1	L'analyse technique.....	127
3.3.1.1.1	L'aspect financier.....	128
3.3.1.1.2	La structure.....	131
3.3.1.1.3	FFOM.....	133
3.3.1.2	Précisions sur les dimensions interpersonnelles et affectives.....	139
3.3.2	La validation du problème.....	147
3.3.3	La résolution du problème.....	148
Chapitre 4	Discussion des résultats.....	150
4.1	La complémentarité des approches.....	150
4.2	Modifications proposées.....	152
4.3	La méthodologie.....	157
4.3.1	Les limites d'un modèle.....	158
Conclusion.....		160
Limites.....		167
Apports.....		168
Futures recherches.....		169
Médiagraphie.....		171
Annexe A : Le protocole d'entrevue.....		190
Annexe B : Le questionnaire sur la gestion des priorités.....		191
Annexe C : Les états financiers d'Optimisation Bergeron.....		192

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : L'organigramme d'une petite entreprise selon Fillion (2007a)</i>	12
<i>Figure 2 : Symptômes et causes d'un problème organisationnel</i>	15
<i>Figure 3 : Les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance financière</i>	16
<i>Figure 4: Organizational Model de Leavitt (1965).</i>	24
<i>Figure 5: Le « Six-Box Organizational Model » de Weisbord (1976).</i>	26
<i>Figure 6 : Le contexte organisationnel selon Burton et Obel (2004)</i>	31
<i>Figure 7 : The multi-contingency diagnosis and design model de Burton et Obel (2004)</i>	32
<i>Figure 8 : Strategic organizational diagnosis and design fit</i>	32
<i>Figure 9 : Le modèle de diagnostic organisationnel de Block (1981)</i>	64
<i>Figure 10 : Combinaison entre les modèles et les approches en stratégie de Martinet (1997).</i>	70
<i>Figure 11 : Le modèle général de diagnostic selon Savoie et Morin (2002)</i>	71
<i>Figure 12 : L'iceberg du discours</i>	74
<i>Figure 13 : La constitution des représentations mentales à travers le cerveau à tri unique</i>	79
<i>Figure 14 : Le modèle heuristique critique d'Asplund</i>	80
<i>Figure 15 : Lien entre cognition et discours selon van Dijk</i>	81
<i>Figure 16 : Le modèle du discours en tant que ressource stratégique.</i>	87
<i>Figure 17 : Les éléments clés de la PME</i>	99
<i>Figure 18 : Modèle de diagnostic organisationnel selon une approche discursive</i>	104
<i>Figure 19 : Les ventes</i>	128
<i>Figure 20 : La marge brute</i>	128
<i>Figure 21 : Le fonds de roulement</i>	129
<i>Figure 22 : La dette/avoir des actionnaires</i>	129
<i>Figure 23 : Le délai de paiement des comptes fournisseurs et des comptes clients</i>	130
<i>Figure 24 : Le roulement de l'actif</i>	131
<i>Figure 25 : Illustration du diagnostic d'Optimisation Bergeron étape par étape</i>	149
<i>Figure 26 : Schéma du modèle de Cyr</i>	153
<i>Figure 27 : Les trois piliers de l'analyse en profondeur</i>	154

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Les intérêts des différentes parties prenantes dans un diagnostic d'entreprise</i>	<i>4</i>
<i>Tableau 2 : Quelques définitions du diagnostic organisationnel</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 3 : Les questions proposées par Weisbord afin d'identifier les dysfonctionnements organisationnels</i>	<i>27</i>
<i>Tableau 4 : Synthèse des approches en lien avec l'alignement des composantes organisationnelles, du design organisationnel et l'analyse financière.....</i>	<i>35</i>
<i>Tableau 5 : Des auteurs exposant l'importance des groupes informels en milieu organisationnel</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 6 : Des auteurs s'intéressant à la définition d'un problème lors d'un diagnostic organisationnel.....</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 7 : Une comparaison entre les intervenants internes et externes</i>	<i>58</i>
<i>Tableau 8 : L'approche expert d'Alderfer et des auteurs utilisant l'approche facilitateur</i>	<i>66</i>
<i>Tableau 9 : D'autres éléments du diagnostic organisationnel.....</i>	<i>69</i>
<i>Tableau 10 : Des auteurs proposant une combinaison des approches</i>	<i>72</i>
<i>Tableau 11 : Définition des pratiques facilitant la participation selon Manteere et Vaara (2008).....</i>	<i>86</i>
<i>Tableau 12 : Différentes utilités du discours en milieu organisationnel.....</i>	<i>90</i>
<i>Tableau 13 : Les concepts clés du courant discursif</i>	<i>92</i>
<i>Tableau 14 : Les trois dimensions du diagnostic organisationnel selon Cyr et Molina (2011) et Cyr (2012)</i>	<i>103</i>
<i>Tableau 15: L'historique d'Optimisation Bergeron</i>	<i>121</i>
<i>Tableau 16 : Perception des répondants quant aux forces et faiblesses d'Optimisation Bergeron</i>	<i>122</i>
<i>Tableau 17 : Perception des répondants quant aux opportunités et menaces d'Optimisation Bergeron</i>	<i>123</i>
<i>Tableau 18 : Les désirs des employés quant à leur travail.....</i>	<i>124</i>
<i>Tableau 19 : Les principales données financières d'Optimisation Bergeron</i>	<i>125</i>
<i>Tableau 20 : Synthèse des éléments clés du cas</i>	<i>125</i>
<i>Tableau 21 : Les forces, faiblesses, opportunités et menaces perçues par les employés d'Optimisation Bergeron.....</i>	<i>134</i>
<i>Tableau 22 : Éléments clés ressortant de l'analyse technique.....</i>	<i>139</i>
<i>Tableau 23 : Synthèse de l'analyse technique interpersonnelle et affective d'Optimisation Bergeron</i>	<i>144</i>
<i>Tableau 24 : Les symptômes, les signes, les causes et les conséquences du problème présent chez Optimisation Bergeron.....</i>	<i>147</i>

SOMMAIRE

Ce mémoire fait ressortir la pertinence d'étudier le diagnostic organisationnel à travers l'approche discursive. Il repose sur la perspective constructiviste. Ainsi, le discours sert de pont entre la réalité physique, indépendante de l'observateur, et la réalité psychique, construite et subjective, à la lumière des travaux d'Asplund (Alvesson, 1994). Cette réalité construite est une représentation mentale partagée et co-construite à travers le discours (Maingueneau, 1976). À ce propos, Eraly (1988) et Weick (1979) décrivent l'organisation comme une construction mentale partagée par les membres de l'organisation.

Ainsi, il est démontré dans la revue de la littérature que les modèles utilisés par les intervenants ne tiennent pas nécessairement compte des notions du discours, du moins formellement. Ainsi, les notions de discours et de représentations mentales sont reconnues comme existantes, mais ne sont pas prises en compte systématiquement lors d'une activité de diagnostic organisationnel. Il ressort aussi que cette approche permet de saisir la réalité perçue par les membres de l'organisation, contrairement aux modèles traditionnels qui se concentrent davantage sur la réalité physique d'une organisation.

Durant l'activité de diagnostic organisationnel, le discours permet notamment de guider les entrevues lors de la collecte des informations et leur analyse, soutenir la création d'une représentation partagée lors de la rétroaction au client et faciliter le changement par la création d'un sens commun.

Ce mémoire permet de comprendre quel est l'apport de l'approche discursive dans le discernement de la problématique organisationnelle, de ses symptômes et de ses causes lors de la réalisation d'un diagnostic organisationnel. Cyr et Molina (2011) et Cyr (2012) ont déjà entamé cette réflexion et proposent un modèle tenant compte à la fois des aspects formels, de l'analyse financière et à la structure organisationnelle, mais aussi des notions telles que les représentations mentales. Pour cela, ces auteurs proposent de tenir

compte de trois dimensions lors de la formulation du problème, soit les dimensions techniques, affectives et interpersonnelles.

L'approche qualitative a été choisie étant donné le nombre de variables, la nécessité d'étudier la situation en détail et surtout, parce qu'elle permet de comprendre une situation telle qu'elle est perçue par les participants plutôt que selon la perception du chercheur (Hancock et Algozzine, 2006; Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2007).

Pour ce faire, un diagnostic organisationnel a été réalisé à travers une étude de cas. Elle permet notamment d'étudier la situation dans son contexte (Gagnon, 2005), et d'analyser une situation en profondeur afin d'en tirer une compréhension tout aussi profonde et donc, d'y donner du sens (Gauthier, 2009). L'objectif de ce mémoire est de démontrer la pertinence d'inclure l'analyse des dimensions interpersonnelles et affectives à l'analyse technique lors d'un diagnostic, afin de cerner la réalité physique, mais aussi la réalité perçue. Plus précisément, l'approche discursive a aidé à comprendre quelle est la réalité construite par les membres d'Optimisation Bergeron, et ainsi, à discerner les causes, les symptômes et les problèmes organisationnels.

*« «Reality» is what we take to be true.
What we take to be true is what we believe.
What we believe is based upon our perceptions.
What we perceive depends upon what we look for.
What we look for depends upon what we think.
What we think depends upon what we perceive.
What we perceive determines what we believe.
What we believe determines what we take to be true.
What we take to be true determines our reality. »*

(Zukav, 1980, p. 328, cité dans Grant, Keenoy et Oswick, 1998b, p. 13)

REMERCIEMENTS

Je remercie mon directeur de recherche. André Cyr, pour la générosité dont il a fait preuve, l'énergie et le temps investis dans ce mémoire. Son aide, ses conseils et ses commentaires ont été forts précieux. Merci également à mes lecteurs, Théophile Serge Nomo et Michel Arcand, pour leur temps et leurs commentaires. Je tiens également à remercier les professeurs du programme de MBA dont les conseils, les idées et les suggestions ont été grandement appréciés et ont enrichi mon travail.

Je veux également à exprimer ma gratitude à mes parents et mon frère ainsi qu'à tous mes proches et amis, notamment à ceux du programme de MBA, pour le soutien et les encouragements qu'ils m'ont apportés. Sans tous les bons moments que nous avons passés ensemble, ce travail aurait été beaucoup plus fastidieux.

INTRODUCTION

Le présent mémoire est une porte sur le diagnostic organisationnel dans une perspective discursive. Il met donc en relation des notions de gestion, de l'analyse du discours et, même, de psychologie. Avant de définir chacun de ces concepts, il est important de comprendre la pertinence d'effectuer un diagnostic en milieu organisationnel. De façon très générale, le diagnostic est une activité permettant de recueillir et d'analyser des données sur la situation organisationnelle afin de guider une organisation quant aux améliorations à apporter.

Plusieurs raisons expliquent la réalisation d'un diagnostic organisationnel. D'abord, Block (1981, 2011) et Harrison (1994) distinguent deux types de recherche : la recherche académique non appliquée et la recherche orientée sur l'action. La recherche académique non appliquée s'intéresse à l'organisation dans le but de comprendre le système organisationnel et le chercheur s'attarde à toutes les variables pouvant affecter l'organisation. Ainsi, selon Ardoino (1990), une amélioration de l'organisation étudiée ne serait qu'un bénéfice imprévu dans le cadre de l'intervention.

Par contre, comme le soulignent Block (1981, 2011) et Harrison (1994), la recherche orientée sur l'action vise l'intervention. Un diagnostic orienté sur l'action vise donc à amorcer un changement dans une organisation et veille à impliquer les membres de l'organisation dans le processus. De plus, les deux auteurs considèrent que l'intervenant utilisera davantage son intuition et son jugement que le chercheur académique.

Janićjević (2010), quant à lui, différencie le diagnostic organisationnel et l'analyse organisationnelle. Bien que les deux notions visent une compréhension de l'organisation, le diagnostic est réalisé dans un objectif de changement et d'amélioration et l'analyse s'effectue dans un but d'exploration.

D'ailleurs, St-Pierre et Schmitt (2011) distinguent les bénéfices recherchés par les chercheurs académiques et les praticiens. Le chercheur est motivé par la qualité de production scientifique, la participation à des congrès et l'obtention de fonds de recherche alors que le praticien vise les bénéfices financiers et l'augmentation de la performance de l'entreprise. Il est à noter que le terme « praticien », selon St-Pierre et Schmitt (2011), regroupe les praticiens de la PME et les consultants.

Levinson (1972a) répertorie deux principales situations poussant une organisation à effectuer un diagnostic organisationnel : le désir d'optimisation et la présence d'un dysfonctionnement. Weisbord (1976), quant à lui, parle de la volonté de découvrir les forces et les faiblesses et de la recherche des causes pouvant expliquer des résultats (extrants) insatisfaisants. St-Pierre (2007) abonde dans le même sens : le diagnostic peut avoir deux buts, soit curatif ou stratégique. Une démarche curative commence par l'analyse des symptômes des dysfonctionnements organisationnels afin d'en comprendre les causes et de trouver les solutions pour y remédier. Par contre, une démarche stratégique vise à analyser les forces et les faiblesses des opportunités décelées afin de cibler les mesures pouvant favoriser la réussite d'un projet. Bordeleau (1998), quant à lui, ajoute qu'un diagnostic peut corriger ou améliorer une situation ou encore, créer une nouvelle situation, telle que l'implantation d'un nouveau produit. Précisent que l'intervention peut avoir un but stratégique, soit découvrir les sources de problème et proposer des solutions, un but méthodologie, soit résoudre un problème déjà identifié, ou un but de service, soit d'aller chercher un appui auprès de spécialiste.

Kubr (1998) mentionne des raisons plus précises. Le diagnostic permet notamment d'évaluer les capacités de l'organisation à changer, d'évaluer l'efficacité organisationnelle, de résoudre un dysfonctionnement organisationnel, de faire l'état de la situation, d'optimiser une situation... Dans des entreprises de tailles plus importantes, le diagnostic organisationnel peut aussi viser seulement une partie de l'organisation (Kubr, 1998). Pour Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003), quatre grandes raisons

expliquent qu'une entreprise fasse appel à un intervenant : un problème à résoudre, une difficulté à surmonter, une amélioration à trouver ou un apprentissage à faire.

Selon Meier (2011), un diagnostic stratégique peut être réalisé afin d'identifier les causes d'un dysfonctionnement organisationnel, de rechercher les sources d'améliorations internes, d'anticiper les effets d'une nouvelle politique, de repérer de nouvelles opportunités, d'assurer la viabilité et la pérennité de l'organisation, de préparer une succession, une transmission ou une prise de fonction, d'évaluer l'intérêt et la faisabilité d'une politique de développement, de valider la pertinence d'un projet de réorganisation, d'évaluer un concurrent, un partenaire ou une cible potentielle.

St-Pierre (2007) s'intéresse particulièrement au diagnostic financier, qu'elle nomme diagnostic d'entreprise. Ce type de diagnostic peut être utile lors d'une demande de financement ou de la vente d'une entreprise. Mais, il peut aussi servir d'outil de bonne gestion ou de veille stratégique. D'ailleurs, St-Pierre (2007) soutient que les parties prenantes y auront des intérêts différents, tel que présenté au Tableau 1.

Tableau 1 : Les intérêts des différentes parties prenantes dans un diagnostic d'entreprise

PARTIES PRENANTES	CONTRIBUTION À L'ENTREPRISE	ATTENTES FACE À L'ENTREPRISE	INTÉRÊT DANS UN DIAGNOSTIC
Propriétaire-dirigeant	Investissement pécuniaire, investissement humain, vision, orientation, innovation	Satisfaction personnelle, performance, création d'emplois, satisfaction de ses partenaires, etc.	Connaître la performance globale de l'entreprise, l'efficacité quant à l'utilisation des ressources, la croissance passée et potentielle, la capacité à satisfaire les besoins des diverses parties prenantes, etc.
Créanciers	Prêts souvent garantis par des actifs	Rentabilité et production des liquidités nécessaires au remboursement des prêts	Connaître la capacité de l'Entreprise à honorer ses engagements, etc.
Employés	Capital humain, savoir-faire, créativité, innovation	Rémunération, conditions de travail, satisfaction personnelle, accomplissement	Connaître la performance de l'entreprise, son potentiel de croissance, sa solidité financière, etc.
Actionnaires actuels	Investissements non garantis, contacts, réseau, conseils	Rendement financier, plus-value de l'investissement, croissance, risque contrôlé, etc.	Avoir une idée de la qualité de la gestion de l'entreprise, du potentiel de rendement futur, etc.

Source : St-Pierre (2007, p. 307)

Encore aujourd'hui, les chercheurs ne s'entendent pas sur la définition du diagnostic organisationnel. Pour plusieurs, cette activité est une étape du développement organisationnel, parfois une étape parmi d'autres, parfois une étape essentielle (Rafferty et Griffin, 2001) ou encore l'étape la plus importante (Cummings et Worley, 2005; Postma et Kok, 1999). Dans tous les cas, le lien entre changement et diagnostic demeure indéniable.

Postma et Kok (1999) considèrent le diagnostic comme une étape importante du processus précédant un changement et conduisant à des propositions quant au design organisationnel ainsi qu'à des recommandations de changement afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la flexibilité. Utilisant les résultats du diagnostic, l'intervenant

entreprennent les interventions menant au changement. Burke (1973) partage cet avis : afin d'assurer l'efficacité, le diagnostic doit précéder le changement. Par contre, Moates, Armenakis, Gregory, Albritton et Feild (2005) considèrent le diagnostic telle la première des quatre étapes de la recherche action effectuée dans un objectif de changement, les quatre phases, tel que proposé par Lewin, étant dans l'ordre le diagnostic du problème, la planification, l'implantation et l'évaluation.

Différentes définitions du diagnostic organisationnel seront discutées dans la revue de la littérature. Par contre, ce mémoire portant sur le diagnostic organisationnel selon une perspective discursive, la définition qui sera retenue est celle de Cyr (2012) :

Processus consistant à identifier et définir les principales problématiques d'une organisation ou d'une unité organisationnelle dans la perspective de générer *un large consensus* auprès des acteurs concernés quant à la nature de ces problématiques et des actions à entreprendre pour les régler de manière à la fois efficaces et efficientes.

Le discours, quant à lui, a plusieurs utilités dans un tel processus. Il permet d'identifier les problématiques organisationnelles (Barry, 1997; Cyr et Molina, 2011), de choisir les termes définissant les problèmes identifiés de manière à ce que les membres de l'organisation s'y retrouvent (Bissell et Keim, 2008; Block, 1981, 2011; Cyr et Molina, 2011; Gioia et Thomas, 1996; Lucas, 1987; Savoie et Morin, 2002), d'amener l'adhésion des membres de l'organisation afin d'arriver à ce large consensus (Block, 1981, 2011; Cyr et Molina, 2011; Hardy, Palmer et Phillips, 2000; Martinet, 1997; Vaara, Kleymann et Seristö, 2004) et de créer un sentiment d'urgence afin d'entreprendre les actions identifiées (Cyr et Molina, 2011; Kotter, 1995). Ainsi, le discours permet de comprendre les perceptions qu'ont les acteurs de la réalité organisationnelle et de les faire évoluer vers une nouvelle représentation partagée.

Cette représentation mentale partagée est au centre de ce mémoire. D'ailleurs, la perspective constructiviste définit l'organisation telle une construction sociale de sens

créée et transmise par le discours. D'ailleurs, Marmuse (1999) définit le diagnostic organisationnel comme :

un concept ambivalent orienté vers la construction d'une représentation par et au sein d'une organisation. La démarche de construction de sens permet de considérer le diagnostic tour à tour comme ancré dans la construction d'identité, comme un processus de reconstruction rétrospective, comme un processus d'"enactment", possédant une dimension sociale et organisationnelle, un processus "en cours", sélectif et utilisant le référentiel du plausible plutôt que celui de l'exactitude.

En fait, la nature même du courant discursif, avec les notions de discours, de représentations mentales et de scripts, implique automatiquement la notion de construction. Dans une telle optique, le diagnostic organisationnel peut être défini comme la mise en commun des réalités construites par les acteurs organisationnels afin de comprendre la situation organisationnelle. Ainsi, la présente étude s'inscrit dans le paradigme constructiviste.

Selon ce paradigme, les individus construisent leur propre réalité du monde qui les entoure. Il n'y a donc pas une seule réalité, mais plusieurs réalités fondamentalement subjectives, en ce sens que la réalité dépend de la manière dont un individu interprète une situation ou un phénomène donné. À la limite, il y aurait autant de réalités que d'individus différents, à moins qu'ils ne partagent le même schème d'interprétation de la réalité. On peut ainsi dire que les paradigmes auxquels adhèrent les chercheurs les influencent aussi dans leur interprétation de la réalité. Comme ce que les gens pensent à propos du monde et de la vie en général a un impact sur leur manière d'agir, leurs comportements ne peuvent être expliqués que si préalablement le chercheur arrive à comprendre comment ces individus pensent. (d'Ambroise, 1996, p.15)

Cette perspective fait ressortir la notion de subjectivité derrière la perception de la réalité. Pour bien le comprendre, il faut parler des deux facettes de la réalité de Lapierre. En fait, Lapierre (1992b, 2010) considère que la réalité est double, la réalité extérieure, objective et indépendante de l'observateur, et la réalité intérieure ou psychique qui, quant à elle, est subjective, inconsciente et n'existe pas indépendamment de l'observateur. Asplund, quant à lui, utilise les termes « réalité physique » et

« superstructure » (Alvesson, 1994). Le modèle d'Asplund sera discuté ultérieurement en détail.

Les modèles de diagnostic organisationnel tentent habituellement de rendre l'image la plus fidèle possible de la réalité organisationnelle. Par exemple, pour Bordeleau (1998, p. 139) l'objectif du diagnostic est de proposer une « photographie de la situation », « d'appréhender, de façon objective, la réalité en évaluant concrètement et avec précision la situation problématique ». Mais, cet objectif est plutôt illusoire selon les fondements de la perspective constructiviste.

L'objectivité de cette perception en diagnostic est cependant discutable. En effet, un problème est notamment composé d'émotions et de perceptions. Une photographie de la problématique organisationnelle ne peut donc jamais être complète puisque cette problématique est fonction des perceptions des intervenants et des membres de l'organisation. En fait, Lapierre (2010) souligne que la subjectivité est fortement présente en science de la gestion. Ainsi, à chaque décision que l'intervenant prend, ne serait-ce que le tri des informations jugées pertinentes, implique la notion de subjectivité.

La réalité organisationnelle doit plutôt être comprise comme une construction partagée, une « co-construction » pour reprendre le terme de Teulier-Bourguine (1997), qui évoluent constamment et qui n'existe donc pas indépendamment de l'observateur. Dans les meilleurs des cas, cette image se rapprochera tout au plus de la réalité physique et restera toujours parcellaire, puisque le nombre de représentations mentales de l'organisation est indéfini.

Le risque est que cette image soit trop parcellaire. Savoie et Morin (2002) mentionnent d'ailleurs que cette situation peut amener à un diagnostic incorrect et expliquer une intervention s'avérant un échec ou une demi-réussite. Par exemple, une collecte de données ou une analyse des données erronée risque de mener à des recommandations

inappropriées à la situation organisationnelle (Savoie et Morin, 2002). Dans certains cas, il arrive aussi que l'analyse rende une image assez fidèle à la réalité physique, mais que l'écart entre la réalité exposée par l'intervenant et celle perçue par l'organisation soit trop important pour que le diagnostic soit accepté par les membres de l'organisation. Dans ce dernier cas, le rejet du diagnostic s'explique par la façon dont l'intervenant à communiquer ses résultats à l'organisation. Plusieurs auteurs, tels que Block (1981, 2011) ou Martinet (1997), parlent de l'importance de bien choisir ces mots lors de la rétroaction afin de faciliter justement l'acceptation du diagnostic par le client et les parties prenantes.

D'ailleurs, Savall et Zardet (2001, p. 187) utilisent le terme « effet-miroir » pour nommer « la reconnaissance par les acteurs d'une représentation acceptable des situations concrètes problématiques qu'ils ont vécues dans leur organisation et sur lesquelles ils se sont exprimés ».

L'activité de diagnostic organisationnel peut être menée par un intervenant externe ou interne. Une comparaison des avantages et des inconvénients des intervenants externes et internes sera proposée dans la revue de la littérature. Il faut cependant souligner que certains auteurs, tels qu' Alderfer (1980), Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) et Cyr et Molina (2011), suggèrent de recourir à un intervenant externe notamment pour avoir le point de vue de quelqu'un qui n'est pas émotivement impliqué au sein de l'organisation. Dans une perspective constructiviste, tel est le cas de ce mémoire, il est donc particulièrement intéressant de recourir à un membre externe à l'organisation.

De plus, Gouldner (1956, 1961) distingue deux différents types d'intervenant, le conseiller expert et le conseiller facilitateur. Le conseiller expert se concentre sur la résolution technique d'un problème qui a été posé par le client. À l'opposé, le conseiller facilitateur tente d'aider le client à résoudre son problème. Le conseiller se concentre alors sur la mise en place d'une démarche qui aidera le client à résoudre son problème. Selon Gouldner (1956), trois principales distinctions peuvent être faites entre les deux

approches. D'abord, le conseiller expert utilise le problème tel qu'il est identifié par le client tandis que le conseiller facilitateur utilise le problème formulé par le client comme point de départ pour son propre diagnostic du problème. Ensuite, la relation avec le client est davantage prise en compte par le conseiller facilitateur. En fait, le conseiller expert utilise l'aspect relationnel pour accéder aux informations nécessaires à la réalisation de son mandat alors que le conseiller facilitateur base son intervention sur la relation qu'il bâtit avec son client. Enfin, le conseiller expert tient pour acquis que sa rigueur scientifique assurera l'adhésion de son client à ses conclusions tandis que le conseiller facilitateur s'attend à une certaine résistance de la part du client. (Gouldner, 1956)

La typologie de Gouldner a été reprise par plusieurs auteurs qui y ont ajouté des rôles intermédiaires (Bordeleau, 1998; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Lippitt et Lippitt, 1986; Margulies et Raia, 1972; Schein, 1969; Tessier, 1973, 1992a). Selon Tessier (1973, 1992a), la pratique démontre d'ailleurs que la relation entre le client et l'intervenant se situe davantage entre les deux extrêmes proposés par Gouldner. De plus, Bordeleau (1998) et Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) estiment que l'intervenant devra alterner plusieurs rôles au cours d'une même intervention. Les différents rôles de l'intervenant seront discutés plus en profondeur dans la revue de la littérature.

Dans la littérature anglophone et francophone, le terme « consultant » est utilisé pour désigner des rôles parfois paradoxaux. En fait, les mots « consultant », « intervenant », « conseiller », « praticien » ou encore, « agent de changement », sont utilisés en parlant du professionnel engagé pour réaliser un diagnostic par une organisation. Par exemple, Cummings et Worley (2005) définissent le terme consultant comme l'agent de changement qui assiste le système client afin de lui permettre de devenir plus efficace. Stern et Tutoy (2001) utilisent le terme consultant pour un intervenant utilisant une approche facilitateur. Il en va de même pour Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003)

qui considèrent que le processus permettant de trouver une solution est aussi important que la solution. Mais, d'autres auteurs, tels que Waterman, Peters et Phillips (1980), emploient aussi le terme consultant alors qu'ils adoptent une approche s'orientant davantage vers le rôle d'expert de Gouldner.

Le dictionnaire Le Petit Larousse définit le verbe consulter comme suit : « solliciter d'un spécialiste un avis circonstancié, autorisé » et le verbe intervenir comme suit : « agir, prendre part à une action pour régler un problème, faire cesser un phénomène néfaste, enrayer une situation dangereuse, etc. ». Ainsi, le terme « consultation » semble être davantage approprié à une approche de type expert, où l'intervenant est engagé pour son expertise sur un sujet afin de fournir une solution à l'organisation. La définition du terme « intervenir », quant à elle, semble convenir à la fois à l'approche facilitateur et à l'approche expert. En effet, le terme « agir » concorde davantage à l'approche expert. Mais, prendre part à une action sous-entend également une collaboration entre l'intervenant et son client, tel est le cas dans l'approche facilitateur.

Aux fins du présent mémoire, le terme intervenant sera donc utilisé afin de représenter la personne, ou le groupe de personnes, qui a été mandaté par les membres de l'organisation pour réaliser un diagnostic organisationnel et ce, qu'il utilise une approche expert, une approche facilitateur ou une approche intermédiaire.

L'absence de consensus se perçoit par la multitude de modèles proposés. Les modèles de diagnostic organisationnel se sont complexifiés au fil du temps. Ainsi, alors que modèle proposé par Leavitt en 1965 présentait quatre variables interdépendantes, le modèle conçu par Burton et Obel en 2004 nécessite l'utilisation d'un logiciel tant les variables et les relations entre ces dernières sont nombreuses. Cette complexification va de pair avec la compréhension grandissante de l'organisation.

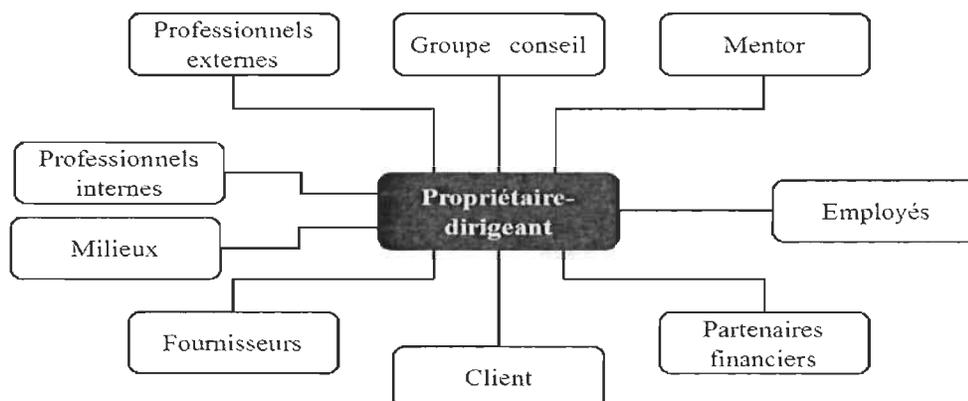
Selon Raymond, Blili et El Alami (2004) et Filion (2007b), la plupart des connaissances en management proviennent de recherches sur la grande entreprise ou de pratiques ayant

été observées dans la grande entreprise. Les PME ayant certaines particularités différentes de la grande entreprise, telles qu'une capacité d'adaptation plus grande et nécessaire à leur survie ou le rôle central du propriétaire-dirigeant, les théories classiques ne sont pas nécessairement utiles au contexte de la PME. Pour Torres (2003a), Torres (2003b) et Torres et Gueguen (2008), la spécificité de la PME est largement reconnue puisque la plupart des ouvrages traitant de la PME débute en indiquant que la PME n'est pas une grande entreprise miniature. Ces derniers apportent cependant une nuance en indiquant que certaines petites entreprises possèdent les caractéristiques reconnues auprès des grandes entreprises. Ainsi, les « anti-small business » (Torres, 2003a) sont de grandes entreprises miniatures.

Selon Julien (2005a), les définitions de la PME varient en fonction des pays et même à l'intérieur d'un même pays. Par contre, les critères les plus utilisés semblent être ceux facilement mesurables tels que le chiffre d'affaires, le profit, la valeur des actifs et le nombre d'employés. Cependant, Filion (2007a) discute ces critères étant donné la difficulté de les vérifier et la grande diversité de PME. En effet, le terme « PME » regroupe les très petites entreprises et les moyennes entreprises de plus de 200 employés, les PME familiales et les PME dirigées par une équipe entrepreneuriale, les PME artisanales et les PME très automatisées, les PME utilisant la sous-traitance ou l'impartition, les PME de tous les secteurs d'activités et de cultures de gestion différentes.

Toutes ces caractéristiques influencent les activités du propriétaire-dirigeant (Filion, 2007a, 2007b). Par exemple, la Figure 1 démontre la différence entre la structure d'une petite entreprise et celle d'une moyenne entreprise. Dans les deux cas, le propriétaire-dirigeant occupe un rôle central. Selon Filion (2007a), le propriétaire-dirigeant risque d'agir comme un homme-orchestre en interaction constante avec les différentes parties prenantes dans la petite entreprise et de déléguer davantage dans la moyenne entreprise.

D'ailleurs, Raymond, Blili et El Alami (2004) mentionnent que l'organisation a tendance à se « confondre » avec l'entrepreneur, sinon avec les quelques acteurs clés.



Source : Filion (2007a, p.9)

Figure 1 : L'organigramme d'une petite entreprise selon Filion (2007a)

Conséquemment, la perspective discursive apporte une nouvelle avenue de compréhension au diagnostic organisationnel. L'objectif de ce mémoire est de comprendre quelle est l'utilité de la perspective discursive lors d'une activité de diagnostic organisationnel. Pour ce faire, il sera nécessaire de d'abord s'attarder à la définition du diagnostic organisationnel, comprendre différentes approches de diagnostic, mais aussi de s'intéresser aux fondements de l'approche discursive et son lien avec le milieu organisationnel.

Le présent mémoire est donc divisé comme suit. Le chapitre 1 permettra de faire le point sur la littérature portant sur le diagnostic organisationnel et sur le discours. Un exposé des différents modèles de diagnostic organisationnel ainsi que des thèmes récurrents de cette activité sera d'abord réalisé. Ensuite, le discours sera abordé afin de déterminer la valeur du lien entre cette notion et le diagnostic organisationnel. Le chapitre 2 élaborera le cadre conceptuel. Après avoir démontré la pertinence d'utiliser un modèle en diagnostic organisationnel, le modèle préliminaire sera proposé. Le chapitre 3 discutera

d'abord de la méthodologie utilisée, soit l'étude de cas. Ensuite, le cas faisant l'objet de ce mémoire sera présenté, puis analysé à l'aide du modèle préliminaire proposé. Une discussion des résultats suivra au chapitre 4. Ce mémoire se conclura par un résumé ainsi qu'une discussion sur ses limites, ses apports ainsi que des recommandations pour de futures recherches.

CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre se divise en deux principales sections, le diagnostic organisationnel et le discours. Il fera d'abord un survol des définitions existantes du diagnostic organisationnel. Il portera également sur l'évolution du diagnostic organisationnel, présentant les principaux modèles proposés et les thèmes prépondérants de cette discipline. Il traitera ensuite d'une approche multidisciplinaire relativement récente en gestion, le courant discursif.

Ensuite, les fondements de l'approche discursive seront abordés, en mettant l'accent sur le courant constructiviste. Ensuite, le lien entre le discours et le milieu organisationnel sera établi et l'utilité du discours dans une activité de diagnostic sera discutée.

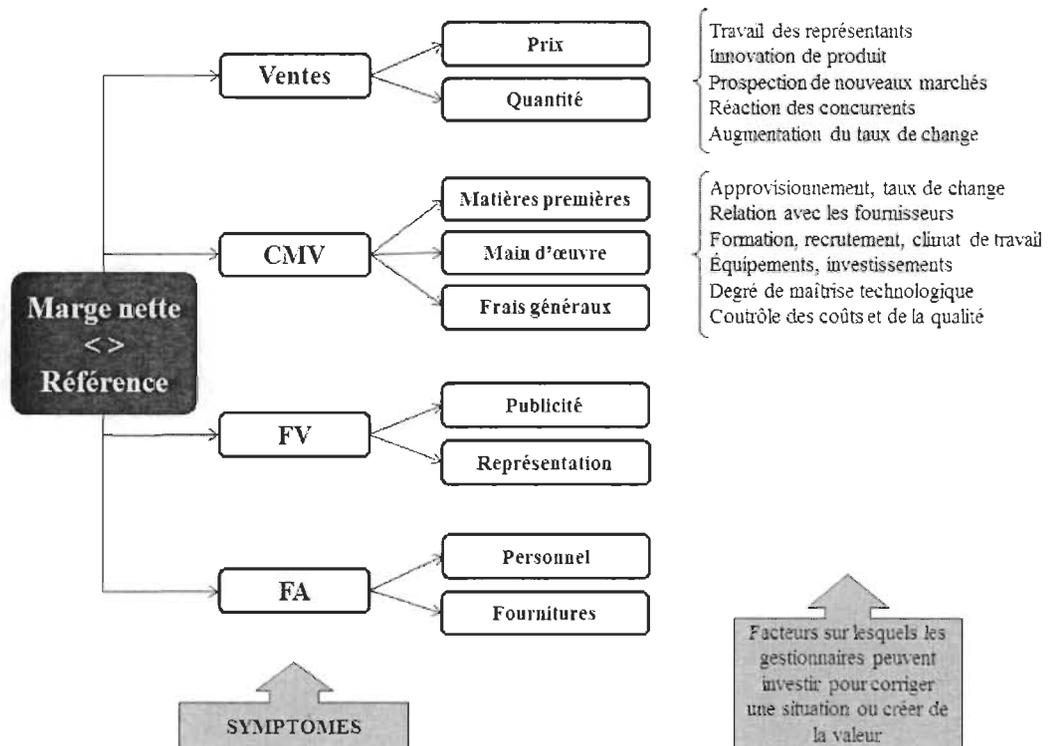
1.1 LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Le diagnostic est défini, au sens figuré, par Le Petit Robert comme suit : « prévision, jugement tiré de l'analyse de signes ». Dans un sens plus médical, Le Petit Robert définit aussi le diagnostic comme la « détermination (d'une maladie ou d'un état) d'après ses symptômes et l'examen clinique du patient ». Le Petit Larousse, quant à lui, donne aussi deux définitions du diagnostic, soit l'« identification d'une maladie par ses symptômes » et l'« identification de la nature d'un dysfonctionnement, d'une difficulté ».

En fait, selon Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003, p. 137), le simple choix d'utiliser le mot diagnostic présuppose « l'établissement d'un rapport causale entre des symptômes observés et une déficience ». Sans nécessairement aller jusqu'à la causalité, il est possible de remarquer une relation associative entre les symptômes et les problèmes organisationnels. D'ailleurs, Le grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française et Le Petit Larousse soulignent la distinction entre les termes « signe » et « symptôme ». En effet, un signe serait observé par le praticien alors que le symptôme serait signalé par le patient. Le Petit Robert, quant à lui, distingue les

symptômes subjectifs, « troubles perçus et signalés par le patient », des symptômes objectifs, « découverts par le médecin ».

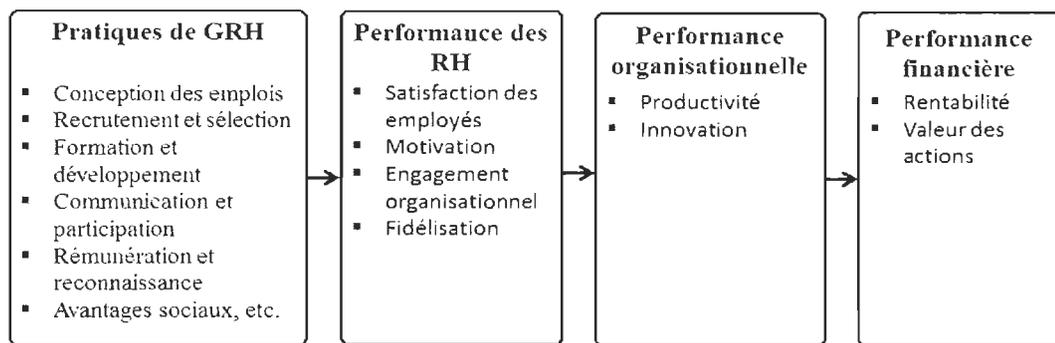
D'ailleurs, St-Pierre (1999, p. 108) considère que, lors d'un diagnostic financier, « le défi de l'analyste est de faire dire aux chiffres ce qu'ils cachent » et, pour y arriver, il faut prendre en compte davantage de facteurs que les données strictement financières. En fait, les données financières « n'expriment que les symptômes d'une situation sans permettre d'en faire ressortir les causes » St-Pierre (2007, p. 316). Tel que le suggère la Figure 2, les causes sont liées aux pratiques d'affaires et aux façons de faire du gestionnaire, éléments sur lesquels il est possible d'agir. Les limites des aspects financiers ont d'ailleurs inspiré Kaplan et Norton à créer un modèle de gestion de la performance comprenant peu de données financières. (St-Pierre, 2007)



Source : St-Pierre (2007)

Figure 2 : Symptômes et causes d'un problème organisationnel

En outre, St-Cyr (2007) mentionne que la plupart des autres décisions, que ce soit en marketing, en ressources humaines ou en production, ont des répercussions sur les résultats financiers d'une entreprise. Il est donc possible d'en conclure qu'un problème financier peut n'être qu'une conséquence d'autres décisions de gestion. Pour démontrer l'interrelation entre les composantes de la PME, Fabi et Lacoursière (2007) donnent l'exemple des ressources humaines. Comme le démontre la Figure 3, les pratiques de gestion des ressources humaines auront une influence sur les performances financières.



Source : Fabi et Lacoursière (2007, p. 239)

Figure 3 : Les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance financière

Selon Kubr (1998), le terme « problème organisationnel » renvoie à deux définitions. D'abord, un problème peut être quelque chose à corriger en fonction d'une situation passée, telle une erreur, un échec ou une opportunité non saisie. Mais, un problème peut aussi avoir un sens plus large, soit une « différence perçue entre deux situations comparables (passées, présentes ou futures) » (Kubr, 1998). Dans cette dernière situation, le problème réfère alors à une amélioration future que l'organisation désire saisir (Kubr, 1998).

Raymond, Blili et El Alami (2004), quant à eux, font remarqués que le problème pris en compte lors d'une intervention dépend du courant de pensée auquel l'intervenant adhère.

Ainsi, en subjectiviste, l'intervenant retiendra le « problème perçu par l'entrepreneur ou le manager », en objectiviste, le « problème tel que formulé par le consultant » et en constructiviste, le « problème tel que défini conjointement, à la suite de discussions et d'interactions, par ces deux acteurs ».

S'il semble exister une définition officielle du terme diagnostic en médecine, du moins dans le dictionnaire, il en est tout autre en gestion. En effet, il n'y a pas de consensus quant à la définition du diagnostic organisationnel ou quant à la façon de procéder (Chanal, Claveau et Tannery, 1997; Levinson, 1972c; Marmuse, 1999). Selon le Dictionnaire du français des affaires (Rigaud, 2005, p. 236), le diagnostic est défini comme suit :

Recherche des caractéristiques d'une situation par interprétation d'éléments d'information. Effectuer un diagnostic, c'est identifier la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté, etc. par l'interprétation des manifestations, de signes extérieurs. Le travail exécuté se traduit par la rédaction d'un rapport sur la situation économique et financière de l'entreprise. [...]

Cette définition ne peut cependant pas être retenue dans le cadre de ce mémoire puisqu'elle tend à réduire le système organisationnel à sa composante financière. L'aspect financier est une composante importante du système organisationnel. Mais, ce dernier est composé de plusieurs autres facteurs qui doivent également être pris en considération tels que le démontrent les modèles qui seront abordés dans le présent chapitre.

D'autres auteurs ont également tenté de définir le diagnostic organisationnel. Quelques-unes sont présentées au Tableau 2.

Tableau 2 : Quelques définitions du diagnostic organisationnel

Burke (1973)	Première étape du processus de changement organisationnel
Alderfer (1980)	Processus basé sur les théories de la science béhavioriste permettant de pénétrer un système humain, de collecter des données valides quant aux expériences des acteurs avec le système et de présenter les informations au système afin d'améliorer la compréhension du système par ses membres. Le but est alors de permettre une compréhension partagée du système et de déterminer si un changement est nécessaire.
Tessier et Tellier (1992)	Décodage du fonctionnement des organisations préalable à une intervention
Tessier (1992b)	Étude empirique de la réalité organisationnelle
Harrison (1994)	Processus consistant à utiliser des modèles conceptuels des méthodes scientifiques pour évaluer l'état actuel de l'organisation et trouver des moyens de résoudre les problèmes spécifiques ou améliorer son efficacité.
Howard (1994)	Le diagnostic est un guide pour le changement, une « road map ».
Postma et Kok (1999)	Une des étapes les plus importantes d'un processus de recherche impliqué par le changement organisationnel
Freedman et Zackrison (2001, p. 143)	Processus de collecte de données sur ce qui contribue ou non à l'atteinte des objectifs, les problèmes organisationnels, leurs causes profondes, leurs conséquences et leurs implications dans le but de valider, clarifier ou modifier la perception de l'intervenant face à l'organisation
Savoie et Morin (2002, p. 207)	« Processus de traitement (découverte, classification, transformation) de l'information, qu'elle soit écrite, verbale, comportementale ou logée dans les artefacts de l'organisation »
St-Pierre (2007, p. 206)	« Évaluer les forces et les faiblesses d'une entreprise dans le but de prévenir les situations qui pourraient compromettre son développement ou de profiter pleinement des conditions favorables qui se présentent, en déterminant les mesures correctives ou proactives qui s'imposent ».
Bissell et Keim (2008)	Modèle qui évalue l'organisation comme un système d'interaction des parties prenantes
Janićijević (2010)	Méthode utilisée afin d'analyser l'organisation et d'identifier les lacunes qui devront faire l'objet d'un changement.
Cyr et Molina (2011)	Processus consistant à identifier et définir les principales problématiques d'une organisation ou d'une unité organisationnelle dans la perspective de générer <i>un large consensus</i> auprès des acteurs concernés quant à la nature de ces problématiques et des actions à entreprendre pour les régler de manière à la fois efficaces et efficientes ¹

¹ Traduction de Cyr (2012)

Outre les différentes définitions du diagnostic organisationnel, certains diagnostics s'intéressent à un aspect spécifique à l'organisation. Le plus connu est sans doute le diagnostic financier. Meier (2011, p. 37), quant à lui, s'intéresse au diagnostic stratégique qu'il définit comme un outil d'aide à la décision,

une étape essentielle à la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés.

Luc et Rondeau (2002), quant à eux, font une distinction intéressante entre deux utilités du diagnostic en gestion du changement. En effet, ils mentionnent qu'il peut servir à prendre une décision stratégique quant au changement, notamment en évaluant la capacité de changement d'une organisation, mais aussi lors de l'implantation, en appréciant la progression de la situation.

Peu importe l'objectif précis derrière la réalisation d'un diagnostic organisationnel, il est habituellement lié à l'efficacité organisationnelle. En fait, tel qu'il a été mentionné précédemment, le diagnostic est souvent associé à une démarche de développement organisationnel. Selon Cummings et Worley (2005), le développement organisationnel vise justement l'efficacité par le développement planifié, l'amélioration et le renforcement des stratégies, de la structure et des processus.

Ce mémoire s'inscrivant dans une perspective constructiviste, l'efficacité organisationnelle sera définie comme suit : « L'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle » (Morin, 1989, cité dans Savoie et Morin, 2002). Selon cette définition, l'efficacité organisationnelle repose sur le jugement des acteurs, ce qui implique que leurs préférences axiologiques, leurs intérêts politiques et leurs prises de position influenceront leur perception de l'efficacité organisationnelle (Savoie et Morin, 2002). Ainsi, selon la perspective

constructiviste, l'efficacité organisationnelle est une construction résultant des représentations des acteurs face aux activités, aux produits et aux résultats de l'organisation (Savoie et Morin, 2002).

1.1.1.1 L'utilisation d'un modèle

Pour Harrison (1994), la clé d'un diagnostic pour un intervenant est de trouver l'équilibre entre trois facettes : un **processus** durant lequel l'intervenant travaille avec les membres de l'organisation à la planification et à la réalisation d'un diagnostic et rétroaction sur les résultats); une **interprétation** où il utilise un modèle des sciences comportementales afin d'encadrer les questions, d'identifier les conditions derrière le problème présenté par les membres de l'organisation et d'analyser les résultats du diagnostic; et des **méthodes** qui permettent de collecter des données et de les résumer.

Burke (1994) considère aussi qu'un modèle doit être utilisé lors d'un diagnostic organisationnel puisqu'il facilite la compréhension, la catégorisation des données et leur interprétation. Un modèle permet aussi de trouver un langage commun. Cependant, il y a un certain risque pour l'utilisateur d'être emprisonné par son modèle. Un modèle est en fait une représentation métaphorique de l'organisation. Il peut donc amener l'utilisateur à percevoir des éléments qui ne sont pas réellement présents ou encore, à négliger certaines informations. Comme l'indiquent Freedman et Zackrisson (2001), un modèle met en évidence certaines variables et en néglige d'autres.

Ainsi, un intervenant aura avantage à choisir stratégiquement le modèle utilisé. Pour sélectionner un modèle approprié, Burke (1994) énumère trois conditions devant être réunies. D'abord, l'intervenant doit être à l'aise avec le modèle et bien le comprendre. Le modèle doit aussi être suffisamment complet pour permettre de couvrir l'ensemble des données pertinentes. Mais, il doit aussi être suffisamment simple pour permettre une compréhension rapide par les membres de l'organisation. Enfin, il doit être possible d'accorder les données recueillies aux paramètres du modèle, sans négliger aucune

donnée pertinente. (Burke, 1994) Il faut cependant rappeler que le modèle n'est qu'une représentation de la réalité. Il ne peut être complet.

Postma et Kok (1999), quant à eux, se sont intéressés aux divergences entre les recherches académiques et les pratiques utilisées par les intervenants en management, notamment de l'utilisation de leur expérience et leur formation. Partant du principe que les décisions (« strategic choice ») du dirigeant affectent les résultats de l'organisation, ils indiquent que les choix stratégiques de l'intervenant en management, quant à l'utilisation d'un modèle conceptuel ou d'un soutien informatique, sont influencés par ses caractéristiques ainsi que le contexte interne et externe. Leurs conclusions abondent dans le même sens que Burke (1994) : l'utilisation d'un modèle conceptuel est un élément central d'un diagnostic organisationnel. En effet, l'étude de Postma et Kok (1999) a révélé que 80 % des intervenants utilisent un modèle, dont 20 % utilisent un modèle qu'ils ont fabriqué, 50 % utilisent un logiciel existant et 10 % utilisent un système d'information sur mesure. Enfin, leurs résultats impliquent également que le type de modèle est lié à la taille de l'organisation (évaluées en termes de ventes), à la formation et l'expérience de l'intervenant et que la nature du modèle est liée à l'expérience de l'intervenant. Néanmoins, l'intervenant en management doit impérativement maîtriser le modèle qu'il utilise. (Postma et Kok, 1999)

Malgré la variété de techniques, méthodes, heuristiques, théories et concepts disponibles afin d'identifier, diagnostiquer et résoudre les problèmes organisationnels, les gestionnaires ne sont parfois pas en mesure de réaliser l'investigation, d'interpréter correctement les informations ou encore, de répondre convenablement aux signaux de changement (Postma et Kok, 1999). Selon Postma et Kok (1999), il est alors préférable de chercher l'appui d'un intervenant en management qui utilisera pragmatiquement les théories, concepts et modèles. Cette affirmation doit cependant être nuancée. Contrairement aux membres de l'organisation, l'intervenant externe n'est pas impliqué émotionnellement dans le problème organisationnel. Cependant, il ne peut pas faire

abstraction de sa subjectivité (Lapierre, 1992b, 2010) puisqu'il a lui aussi ses propres représentations mentales et sa propre construction de la réalité organisationnelle.

Selon Wichard (1994 cité dans Postma et Kok, 1999), l'appui d'un intervenant en management, lors d'un diagnostic, peut être particulièrement intéressant puisque les intervenants sont reconnus pour utiliser leur expérience passée au détriment des modèles de la littérature. Pour Postma et Kok (1999), l'intervenant interne ou externe dispose d'outils variés afin de mener cette activité (parfois appelé boîte à outils). Par contre, les intervenants se basent souvent sur un modèle conceptuel, comprenant les composantes organisationnelles et les relations entre celles-ci, appuyées par des théories organisationnelles et/ou leur expérience. Rafferty et Griffin (2001) rappellent que l'intervenant ne doit pas privilégier l'action au détriment d'une analyse complète. Il risquerait ainsi d'aller trop vite et d'établir un mauvais diagnostic, entraînant un échec. En fait, l'utilisation d'un modèle permet de résumer et catégoriser l'information recueillie lors du diagnostic organisationnel.

En outre, selon Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003), l'utilisation d'un modèle donne souvent un processus qui permet d'avoir une méthodologie claire et efficace. Ainsi, un modèle peut favoriser l'atteinte des résultats visés.

De plus, les modèles présentés dans la littérature sont grandement hétéroclites : Alderfer (1980) préfère effectuer un diagnostic indépendamment d'un processus de changement organisationnel, alors que plusieurs auteurs considèrent le diagnostic comme une étape d'un processus de changement (Burke, 1973; Cummings et Worley, 2005; Postma et Kok, 1999), certains adoptent plutôt une approche facilitateur (Bartee et Cheyunski, 1977; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Lundberg et Glassman, 1983) alors que d'autres agissent davantage comme des intervenants experts (Levinson, 1972c; Lucas, 1987; Weisbord, 1976), certains tentent d'intégrer l'ensemble des composantes organisationnelles (Burke, 1994; Burton et Obel, 2004) alors que les autres, plutôt des

outils, portent sur un thème organisationnel précis (Meier, 2011; Nelson, 1988; Rondeau, 1990; St-Pierre, 2007).

Selon (Burke, 1994), il est probable que 100 intervenants différents utilisent 100 modèles différents. Cependant, 99 % de ceux-ci ne sont pas publiés, demeurant uniquement dans la tête de ces intervenants. Ces résultats confirment que le diagnostic organisationnel relève davantage de l'art que de la science. Certains intervenants se servent d'une approche empirique basée sur leur expérience de terrain en utilisant un modèle qu'ils ont eux-mêmes créé, en modifiant un modèle existant ou en n'en utilisant tout simplement pas (Burke, 1994; Postma et Kok, 1999). D'ailleurs, Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) conseillent à l'intervenant de personnaliser le modèle utilisé au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience afin d'arriver à créer son propre modèle qui reflètera ses valeurs et sa personnalité.

Afin de comprendre l'évolution du diagnostic organisationnel et les différentes approches existantes, différents thèmes du diagnostic seront maintenant présentés. Les modèles et les thèmes abordés ont été regroupés en plusieurs sous-sections : l'alignement des composantes du système organisationnel, le design organisationnel, l'approche psychanalytique, l'aspect relationnel, la gestion du changement et la complémentarité des angles.

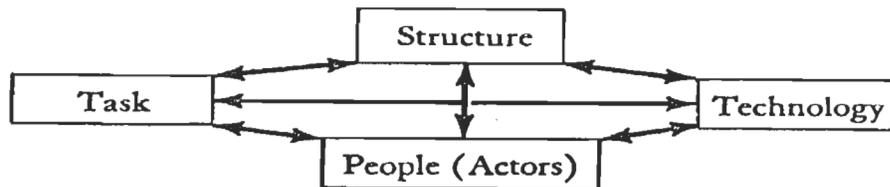
1.1.2 L'alignement des composantes organisationnelles

Plusieurs chercheurs, notamment Leavitt (1965), Weisbord (1976), Walton et Nadler (1994) et Burton et Obel (2004), se sont davantage intéressés à l'alignement ou au « fit » entre les différentes composantes du système organisationnel. Ces auteurs adoptent davantage une approche expert puisqu'ils s'attardent à un contenu spécifique.

1.1.2.1 Le modèle en diamant de Leavitt

Le modèle de Leavitt (1965), présenté à la Figure 4, met en relation quatre variables interdépendantes, soit les tâches, la structure, la technologie et les gens. Un changement

au niveau d'une de ces quatre variables entraîne donc la modification d'une ou plusieurs autres. D'ailleurs, la forme en diamant du modèle met l'accent sur la dynamique entre les variables et leur interdépendance.



Source : Leavitt (1965)

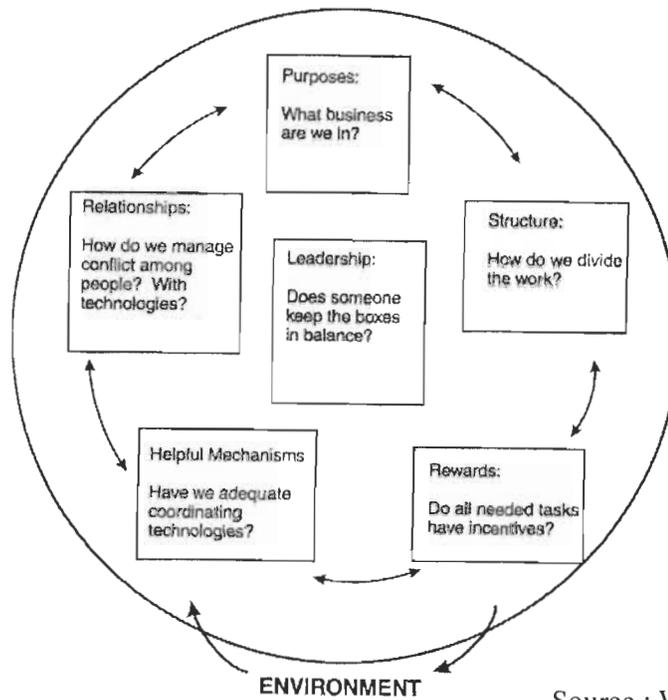
Figure 4: Organizational Model de Leavitt (1965).

Les tâches réfèrent à la raison d'être de l'organisation, incluant les sous-tâches opérationnelles. La structure, quant à elle, a trait aux systèmes de communication, d'autorité et de flux de travaux. La technologie regroupe la machinerie et les programmes. Puis, les gens font référence aux acteurs et à leurs actes. (Leavitt, 1965) Selon Munro (2001), Leavitt met cependant l'accent sur le rôle des gens au sein de l'organisation. Ainsi, l'analyse de cette variable permet de comprendre le fonctionnement de la plupart des composantes et des particularités organisationnelles. Déjà en 1965, Leavitt analysait l'entreprise selon trois niveaux distincts : la structure et la technologie sont liées à l'organisation, les tâches permettent de comprendre les individus et les gens aident à situer les individus et les groupes (Munro, 2001). Burke (1994), quant à lui, critique notamment ce modèle pour son caractère d'abord descriptif. Il faut aussi souligner que ce modèle se limite aux variables internes de l'organisation et ne tient pas compte ni de l'environnement interne, ni de la performance ou des résultats organisationnels.

1.1.2.2 Le « Six-Box Organizational Model » de Weisbord

Selon Weisbord (1976), les théories existantes sont trop limitées pour inclure l'ensemble des éléments pertinents ou encore, trop vagues pour être suffisamment précises. Ainsi, les travaux antérieurs peuvent être utiles afin de résoudre un problème précis, mais sont inadéquats pour analyser l'organisation dans son ensemble. Weisbord (1976) propose donc un modèle de type « practice theory ». Écartant les tests d'hypothèses, il permet à l'intervenant de recourir aux théories désirées. De plus, la conception de ce modèle est plus dynamique puisqu'elle favorise la découverte de certains liens entre des événements pouvant sembler sans rapport au premier abord. Le modèle a été conçu afin de rappeler l'écran d'un radar puisque selon l'auteur, il faut observer les relations entre les éléments du système plutôt que de focaliser sur un élément en particulier, ce qui pourrait entraîner un mauvais diagnostic. Le modèle permet donc d'éviter de s'attarder aux mauvais éléments ou d'en négliger certains en changeant un élément sans tenir compte des relations avec l'ensemble du système. Il prévient ainsi une intervention inappropriée pour un problème spécifique en contrant certains facteurs d'échec.

Weisbord (1976) considère qu'il est plus fréquent qu'un diagnostic soit réalisé dans l'objectif de cibler les causes expliquant des résultats insatisfaisants. Partant de ce principe, il suggère de démarrer un diagnostic en sélectionnant un extrant majeur et en analysant toutes ses relations avec l'ensemble du système. Cette façon de faire permet de comprendre pourquoi il y a un fossé entre ce qui doit être et ce qui est, entre le formel et l'informel. Ainsi, le modèle proposé par Weisbord (1976), présenté à la Figure 5, aide l'intervenant à décider des actions correctives à mettre en place. Il utilise une approche plus algorithmique puisqu'elle propose de suivre une séquence, partir d'un extrant et d'analyser le système et conséquence, et suggère des questions pour chacune des catégories. Ces questions permettent d'identifier les troubles et sont présentées au Tableau 3.



Source : Weisbord (1976)

Figure 5: Le « Six-Box Organizational Model » de Weisbord (1976).

Tableau 3 : Les questions proposées par Weisbord afin d'identifier les dysfonctionnements organisationnels

	Formal System (work to be done)	Informal System (process of working)
1. PURPOSES	Goal Clarity	Goal Agreement
2. STRUCTURE	Functional, Program, or Matrix?	How work is actually done or not done.
3. RELATIONSHIPS	Who should deal with whom on what? Which technologies should be used?	How well do they do it? Quality of relations? Modes of conflict management?
4. REWARDS (Incentives)	Explicit System What is it?	Implicit, psychic rewards. What do people <i>feel</i> about payoffs?
5. LEADERSHIP	What do top people manage? What systems in use?	How? Normative "style" of administration?
6. HELPFUL MECHANISMS	Budget System Management Information (measures?) Planning Control	What are they actually used for? How function in practice? How are systems subverted?

Source : Weisbord (1976)

Selon Weisbord (1976), il faut penser de façon systémique en s'attardant au « fit » entre l'organisation et son environnement et au « fit » entre les individus et l'organisation. La ligne formant un cercle à l'extérieur représente la frontière de l'organisation, délimitant l'entreprise de son environnement. Par contre, cette frontière n'est pas nécessairement clairement définie. Les boîtes à l'intérieur, quant à elles, interagissent et créent un système intrant extrant. En fait, ce qui se passe à l'intérieur des boîtes et entre elles détermine ce qui fonctionne ou non au sein de l'entreprise et doit donc être à la base du diagnostic. Chaque boîte peut se diviser en deux systèmes, le formel, présent dans les papiers, et l'informel, ce qui est fait en réalité. Chacun de ces systèmes est une source potentielle de dysfonctionnement. Une divergence entre les systèmes formels et informels aide à comprendre pourquoi le système intrant/extrant ne fonctionne pas comme il le devrait. (Weisbord, 1976)

Afin de collecter les données nécessaires au diagnostic, quatre méthodes peuvent être utilisées : l'observation, une revue des documents écrits, l'entrevue et le sondage. Elles permettent de voir les contradictions entre le système formel et le système informel d'une organisation, entre ce que devrait être l'organisation et ce qu'elle est. D'ailleurs, ce qui ressort de la collecte des données est prioritaire à la façon dont elle est réalisée. (Weisbord, 1976)

Le modèle de Weisbord est plus détaillé que celui proposé par Leavitt. Il permet de décrire une situation, de comprendre plus en profondeur la relation dynamique entre les variables, tient compte à la fois des facteurs formels et informels et surtout, il vise à mettre en place des mesures correctives.

Certains auteurs, tel que Burke (1994), émettent quelques critiques face à ce modèle. D'abord, ce modèle accorde un rôle central au leader qui doit maintenir l'équilibre de l'ensemble du système. La présence d'un bon leader est alors nécessaire, ce qui n'est pas toujours le cas en milieu organisationnel. Cela est particulièrement problématique en contexte de PME où le leader est l'entrepreneur et que ce dernier, comme il a été précisé précédemment, occupe une place centrale dans toutes les décisions. Dans plusieurs cas, sans l'entrepreneur, l'entreprise n'existe pas.

De plus, selon Burke (1994) une organisation est en réalité plus complexe que les quelques catégories présentes dans le modèle de Weisbord. Ce modèle ne permettrait donc pas une analyse en profondeur du système organisationnel. À ces critiques, il faut ajouter que le modèle de Weisbord tient compte de l'influence mutuelle entre l'environnement externe et l'organisation, mais n'indique aucune précision sur ce qui permet d'évaluer l'alignement des deux variables.

1.1.2.3 Le design organisationnel

Plusieurs auteurs considèrent l'organisation telle une « entité sociale », ou une « unité sociale », parlant notamment de nécessité de la participation des individus, de

coordination, d'action collective, de but commun ou encore, de groupes de gens (Bissell et Keim, 2008; Burton et Obel, 2004). Selon cette pensée, l'organisation existe pour les individus et est composée d'individus. Ces individus poursuivent leurs propres buts à travers leur rôle au sein de l'organisation. Ainsi pensée, l'organisation est une construction, elle est donc conçue. (Burton et Obel, 2004)

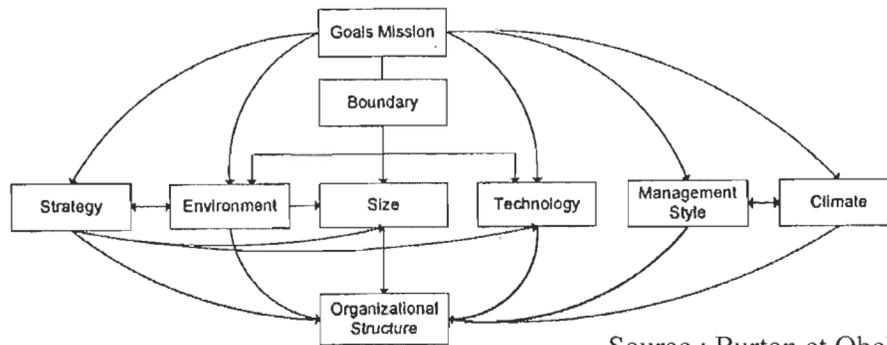
Le diagnostic peut ainsi être considéré dans une optique de design organisationnel. Le design a trait à la structure organisationnelle (Walton et Nadler, 1994) et s'intéresse à la maximisation de l'efficacité et de l'efficacé de la structure de l'organisation et ainsi, à sa viabilité (Burton et Obel, 2004). Alors que Weisbord (1976) évoquait le fit et les interrelations entre les composantes du système organisationnel, les chercheurs en design organisationnel parlent de fit et de congruence (Walton et Nadler, 1994) ou de fit stratégique (Burton et Obel, 2004).

Pour arriver à ce fit, les concepts de coordination et de gestion de l'information sont la clé. L'efficacité, l'efficacité et la viabilité sont en effet assurées par la coordination des pièces du puzzle organisationnel, d'où le rôle crucial de l'information. (Burton et Obel, 2004; Walton et Nadler, 1994) Pour Burton et Obel (2004), l'information est le système nerveux de l'organisation : elle base toutes les activités organisationnelles et individuelles, est présente sous toutes les formes possibles et circule à travers une multitude de médias. Vaghely, Julien et Cyr (2007), quant à eux, précisent que l'information, en milieu organisationnel, est reçue, échangée, traitée et transformée, elle est à la base de la création de connaissances, des processus de décisions, la recherche de sens (sense-making) et de l'innovation.

En fait, selon Walton et Nadler (1994), la structure en design organisationnelle est réfléchié en tant que processus de traitement de l'information. De plus, Burton et Obel (2004) mentionne qu'un problème de design organisationnel est un problème de traitement d'information. L'approche du design organisationnel considère donc l'entreprise comme une « entité de traitement d'information » (Burton et Obel, 2004).

Pour Walton et Nadler (1994), le design organisationnel s'intéresse à l'organisation formelle, comprenant notamment la structure formelle, les processus, les systèmes, les rôles et les relations des acteurs, les descriptions de tâches, les systèmes d'évaluation, d'information, de contrôle et de récompenses, les procédures de travail, les groupes et l'autorité. En effet, le diagnostic, qui étudie les intrants, le processus de transformation (acteurs, travail, organisation formelle et organisation informelle) et les extrants. Le design est donc une composante du diagnostic. L'analyse du design organisationnel doit cependant être effectuée dans le cadre d'un processus de diagnostic complet. En effet, le diagnostic décèle souvent la nécessité d'accompagner les efforts en design organisationnel par d'autres actions. Une modification de la structure peut effectivement être une mesure, parmi d'autres, à la résolution d'un problème plus large. De plus, l'interdépendance des variables organisationnelles impose une vision globale. Enfin, il arrive que le diagnostic prescrive d'autres solutions plus pertinentes que des modifications au design organisationnel. Ainsi, le diagnostic dirige et supporte le design organisationnel. (Walton et Nadler, 1994)

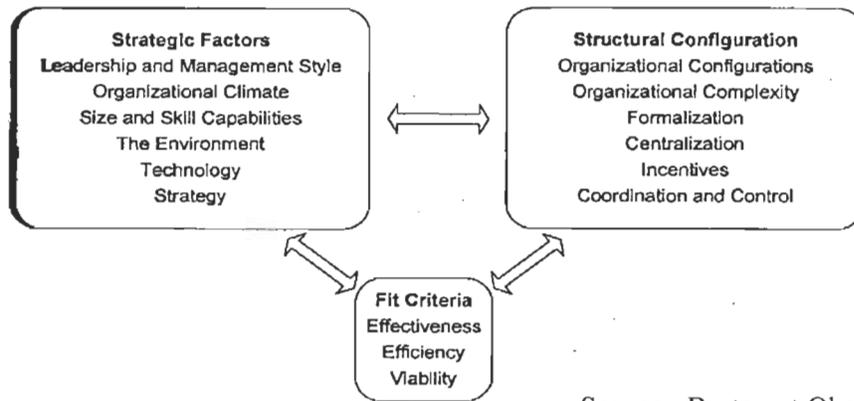
Burton et Obel (2004) considèrent plutôt le design et le diagnostic comme faisant partie d'un processus continu visant à un alignement de l'ensemble du système organisationnel, *le total design fit*. Selon eux, les buts et la mission déterminent ce que devrait faire l'entreprise. Ils sont donc le point de départ d'un design organisationnel stratégique. Le design doit également tenir compte de la stratégie, elle-même basée sur les buts et la mission organisationnelle ainsi que sur le contexte spécifique. Enfin, le fit entre l'organisation et son environnement permet de meilleures performances. La Figure 6 présente les relations entre diverses composantes organisationnelles, servant de base au design. (Burton et Obel, 2004)



Source : Burton et Obel (2004)

Figure 6 : Le contexte organisationnel selon Burton et Obel (2004)

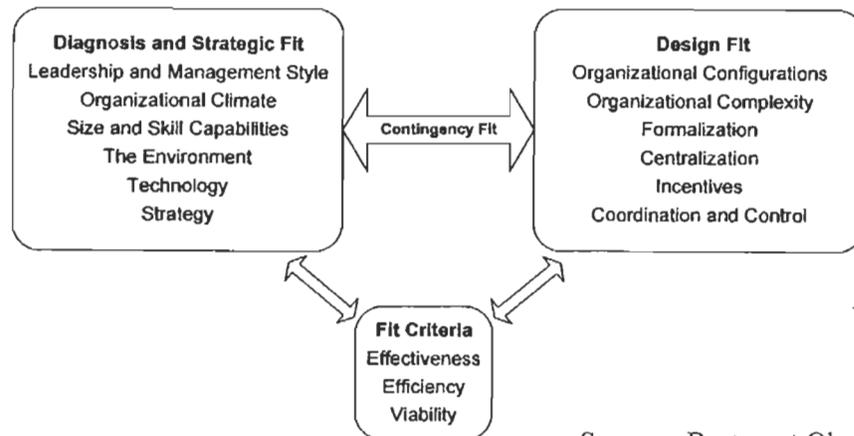
Burton et Obel (2004) ont conçu un modèle de diagnostic et design organisationnel, présenté à la Figure 7. Le principe de base est que le fit entre les facteurs stratégiques, les propriétés de design et la structure organisationnelle permet d'avoir une organisation efficace, efficiente et viable et ainsi, une organisation performante. Dans ce modèle, les facteurs stratégiques sont les facteurs à prendre en compte lors du diagnostic organisationnel. La configuration de la structure, quant à elle, a trait aux recommandations possibles de design organisationnel. Ces facteurs de design permettent le traitement de l'information et par le fait même, la coordination des activités. Enfin, l'efficacité, l'efficience et la viabilité représentent les buts organisationnels.



Source : Burton et Obel (2004)

Figure 7 : The multi-contingency diagnosis and design model de Burton et Obel (2004)

Le design organisationnel stratégique, illustré à la Figure 8, combine quatre fits. Ainsi, le fit stratégique assure la cohérence interne de l'organisation. Le *design fit* a trait à la cohérence entre les paramètres de design. Puis, le fit de contingence assure la relation entre la structure et les facteurs stratégiques. Enfin, le *total design fit* regroupe les trois précédents.



Source : Burton et Obel (2004)

Figure 8 : Strategic organizational diagnosis and design fit

Si un de ces fit n'est pas rencontré, il y a un dysfonctionnement au niveau organisationnel, appelé « misfit » par Burton et Obel (2004), entraînant par le fait même une performance négative. Selon Burton et Obel (2004), ces dysfonctionnements peuvent résulter de deux événements, soit un changement externe ou un changement d'ordre managérial. Le diagnostic stratégique permet l'évaluation et l'analyse des facteurs stratégiques, des relations de contingence ainsi que de la configuration et des propriétés organisationnelles, soit le design. Il permet ainsi une description de l'organisation et de ses activités en plus de permettre d'établir ce qui doit être fait afin d'atteindre les objectifs. Par le fait même, le diagnostic met en lumière les dysfonctionnements. Il arrive cependant qu'un dysfonctionnement soit stratégique et ne nécessite pas d'ajustement. Le design stratégique, quant à lui, permet de structurer une organisation de manière à atteindre les buts et à assurer le *total design fit*. Ainsi, un design efficace, efficient et viable permet d'atteindre les buts organisationnels.

Pour Burton et Obel (2004), le design et le diagnostic font en fait partie d'un processus continu. D'abord, il faut comprendre qu'une organisation a un cycle de vie. En plus d'évoluer, de s'ajuster et de changer constamment face à son environnement, une organisation parcourt différents stades, de sa création jusqu'à sa fin. Chacun exige des paramètres et un contexte différents. De plus, la multitude de relations entre les composantes organisationnelles indique qu'un déséquilibre a des conséquences sur d'autres composantes et qu'un changement quelconque au niveau de l'organisation aura un effet de contagion. Ainsi, un changement nécessite la modification de plusieurs composantes du modèle organisationnel afin de rétablir un équilibre. Étant donné le coût lié au changement, il est souvent impossible de l'effectuer immédiatement. Le *total design fit* peut donc être difficile à obtenir. (Burton et Obel, 2004)

Étant donné la multitude de possibilités de design organisationnel, Burton et Obel (2004) ont d'ailleurs créé un logiciel, *OrgCon*, permettant de mettre en commun l'ensemble des pièces du puzzle organisationnel et ainsi de déterminer les facteurs de design idéaux.

Le modèle est complexe étant donné le nombre de variables impliquées. Cependant, il met en évidence la relation causale entre l'alignement des composantes organisationnelles, internes et externes, et les résultats organisationnels en termes d'efficacité, d'efficience et de viabilité.

1.1.3 L'aspect financier

St-Pierre (2007), tel qu'il a été abordé précédemment, met l'accent sur la distinction entre les causes et les symptômes d'un problème organisationnel. Pour y arriver, l'auteure soutient qu'il est nécessaire d'adopter une démarche structurée lors d'un diagnostic financier et propose de suivre cinq étapes, soit la définition des objectifs, la collecte des données, l'analyse préliminaire, la rétroaction et les recommandations.

D'abord, il faut définir les objectifs poursuivis afin de circonscrire le travail à faire et les informations à recueillir. Ensuite, les informations nécessaires doivent être recueillies. Pour cela, il est nécessaire d'aller au-delà des chiffres présents dans les états financiers. Rencontrer les dirigeants de l'entreprise permettra par exemple de mieux comprendre les états financiers, d'en faciliter l'analyse et l'interprétation. Des entretiens avec les acteurs clés et une visite des lieux permettent aussi de faire une analyse qualitative de l'environnement interne et externe. La troisième étape consiste à mettre en forme les données et à effectuer une analyse préliminaire des ratios financiers ainsi que d'autres facteurs de contingence afin de juger de la qualité ou de la performance de l'entreprise. Puis, rencontrer les dirigeants permet de confirmer les impressions laissées par l'analyse préliminaire et d'obtenir des informations complémentaires. La dernière étape vise à approfondir l'analyse, formuler les conclusions et les recommandations et définir un plan d'action. (St-Pierre, 2007)

L'analyse financière est davantage une étape d'un processus de diagnostic organisationnel. Mais, l'approche de St-Pierre (2007) est intéressante puisqu'elle n'isole pas la composante financière du reste du système organisationnel. Au contraire, elle met en évidence l'interaction entre les composantes du système.

Le Tableau 4 résume les différentes approches de diagnostic en lien avec l’alignement des composantes organisationnelles, le design organisationnel et l’analyse financière.

Tableau 4 : Synthèse des approches en lien avec l'alignement des composantes organisationnelles, du design organisationnel et l'analyse financière

Leavitt (1965)	Ce modèle descriptif met en relations quatre variables interdépendantes, liées à l’environnement interne, et accorde un rôle central aux acteurs organisationnels et à leurs actes.
Six-Box Model de Weisbord (1976)	Ce modèle propose une approche algorithmique afin d’aider l’intervenant à résoudre le fossé entre les éléments formels et informels de l’organisation et accorde un rôle central au leadership, variable maintenant l’équilibre du système.
Walton et Nadler (1994)	Ce modèle perçoit le design organisationnel comme une étape d’un processus complet de diagnostic. Le diagnostic doit tenir compte à la fois des intrants, du processus de transformation et des extrants.
Burton et Obel (2004)	Ce modèle pense le diagnostic et le design tel un processus continu. Ainsi, l’efficacité, l’efficience et la viabilité d’une entreprise nécessitent le total design fit, soit le fit stratégique, le design fit et le fit de contingence entre le design et la stratégie.
St-Pierre (2007)	Les données financières d’une organisation ne sont que les symptômes d’un problème organisationnel. Afin de distinguer les causes des symptômes, il est nécessaire d’adopter une démarche structurée.

1.1.4 L’approche psychanalytique

Certains auteurs, tels que Levinson (1972a, 1972c), Kets de Vries (1980; 1985) et Lapierre (1992a, 1992b, 2010), considèrent que les dysfonctionnements organisationnels sont fortement liés aux dysfonctionnements des membres de l’organisation, notamment des gestionnaires. Ils proposent d’utiliser la psychanalyse afin de mieux cerner les causes profondes des problèmes organisationnels. Ils incluent donc les notions d’inconscient, d’irrationnel, de subjectivité,

Harry Levinson a écrit de nombreux travaux portant notamment sur la psychologie organisationnelle, la psychanalyse en milieu organisationnel, la motivation (Levinson, 1973a), l’évaluation de la performance (Levinson, 1976), le leadership, le

développement des employés (Levinson, 1962, 1978), le diagnostic organisationnel, le changement et l'entreprise familiale. Il discute aussi de la nécessité pour un psychologue clinique d'étendre ses connaissances lorsqu'il étudie le milieu organisationnel (Levinson, 1959). D'ailleurs, Lowman (2005), Diamond (2003) et Kilburg et Levinson (2008) ont synthétisé les travaux de Levinson afin de démontrer comment il a permis de définir les standards de la pratique.

Levinson s'est d'abord intéressé au milieu organisationnel parce qu'il croyait pouvoir expliquer les problèmes mentaux des individus par les problèmes organisationnels auxquels ils sont confrontés (Levinson, 1972c). Il a tenté de comprendre la détresse émotionnelle des individus en étudiant notamment le suicide (Levinson, 1963, 1975), le burnout (Levinson, 1981, 1996), l'alcoolisme. Il désirait expliquer comment prévenir ces phénomènes en milieu organisationnel. Il s'est aussi intéressé à l'effet des actions du gestionnaire sur la santé mentale de ses subordonnés (Levinson, 1965b). Selon Kilburg et Levinson (2008), Levinson considère que l'intervention doit permettre une compréhension détaillée du monde intérieur et extérieur des dirigeants de l'organisation.

Cependant, Levinson (1963, 1965a, 1972b) reconnaît que les problèmes de santé mentale des individus affectent également l'organisation. D'autres auteurs tels que Kets de Vries (1980), Kets de Vries et Miller (1985) et Lapierre (1992b), se sont intéressés à cette dernière perspective. En fait, ces auteurs mettent l'accent sur le leadership et s'intéressent aux conséquences des dysfonctionnements psychologiques des leaders sur leur organisation.

Kets de Vries (1980) et Kets de Vries et Miller (1985) suggèrent que les individus malades rendent l'organisation malade. Les problèmes organisationnels sont donc consécutifs aux problèmes psychologiques des acteurs organisationnels ont d'ailleurs observé un « un certain parallélisme » entre les pathologies des dirigeants et les pathologies de l'organisation. Ainsi, les névroses des gestionnaires expliquent les défaillances organisationnelles. Par exemple, un leader souffrant de paranoïa risque de

provoquer la destruction de l'organisation. Il y a transfert de la part du dirigeant qui vient déformer ses sentiments et ses réactions. Les symptômes organisationnels sont alors le résultat de réactions défensives individuelles, liées à l'enfance.

Kets de Vries et Miller (1985, p. 1) mentionnent d'ailleurs :

nous avons été frappés par l'influence – diverse dans ses formes, singulières, parfois jusqu'au drame, dans ses effets – qu'avaient, disons pour faire cours, les tendances psychiques des dirigeants sur la définition des stratégies, les styles de commandement, les prises des décisions et sur la structure même de l'entreprise.

Ainsi, en omettant de tenir compte de l'aspect psychanalytique, Kets de Vries et Miller (1985) pensent que l'intervenant risque de s'orienter sur les symptômes plutôt que les causes des problèmes organisationnels. D'ailleurs, Kets de Vries (1980) considère qu'il est illusoire de penser pouvoir prendre des décisions rationnelles et que les modèles basés sur cet idéal ne permettent pas de guider correctement l'intervenant dans le labyrinthe de paradoxes composants l'organisation. Il propose de réaliser un diagnostic systématique afin de comprendre les origines et les causes des problèmes organisationnels afin de « briser les cercles vicieux et enrayer les résistances de nature psychique, socio-culturelle ou organisationnelle ». Kets de Vries et Miller (1985, p. 127) mentionnent aussi l'importance de changer les individus plutôt que seulement les actions puisque :

les «solutions rationnelles» ne valent que pour les «individus rationnels». Lorsque les mécanismes de défense sont actifs, les transferts intenses et les styles névrotiques accentués, les blocages d'ordre conceptuel, social ou autoritaire [...] sont assez puissants pour résister aux formes traditionnelles d'intervention.

Il faut néanmoins souligner, comme le rappellent Cyr, Meier et Pacitto (2011), que du point de vue de l'acteur, l'action est toujours rationnelle. Ainsi, même si un acteur externe considère irrationnelle une action prise par un individu, cet individu la perçoit comme rationnelle.

Selon Kets de Vries et Miller (1985), l'enjeu d'une intervention est davantage de favoriser l'établissement de relations de confiance que de modifier les conditions de la vie organisationnelle parce que les problèmes d'ordre psychiatrique sont souvent profonds, et difficiles à cerner. D'ailleurs, cet ancrage profond fait qu'il est parfois impossible de régler les problèmes dans le cadre d'un diagnostic organisationnel. Ainsi, dans certains cas, Kets de Vries (1980) conseille plutôt de changer l'entourage du dirigeant ou encore, de muter le dirigeant, de le congédier ou de convenir d'une retraite anticipée. Cependant, il est nécessaire de souligner que les problèmes psychiques des acteurs organisationnels ne sont pas du ressort du diagnostic organisationnel, mais de la psychiatrie.

Ainsi, décrire l'entreprise en tenant compte de notions telles que les motivations inconscientes, la réalité intrapsychique et les limites de la rationalité permettent au gestionnaire de baser ses décisions sur une réalité organisationnelle plus authentique et ainsi, de prendre des décisions plus efficaces et d'adopter un leadership plus créatif (Kets de Vries, 1980).

Lapierre (1992a, 2012) considère que la rationalité objective est impossible. En fait, il mentionne que l'être humain observe nécessairement la réalité à travers ses projections, ses biais perceptuels, ses convictions, ses préjugés. Il s'intéresse à la psychanalyse qu'il considère comme le meilleur moyen, « the royal road », pour comprendre et étudier la réalité psychique. Lapierre (2010, p. 41) définit d'ailleurs la psychanalyse comme « une science d'interprétation qui s'est donnée spécifiquement pour tâche d'étudier la subjectivité ».

Corbett-Etchevers (2011) discute également de la difficulté de faire preuve d'objectivité. En fait, il souligne que l'engagement du chercheur l'amène à s'impliquer personnellement dans le sujet de recherche. Il s'attarde particulièrement à la recherche ethnographique et explique le pouvoir transformateur de cette dernière : « Nous

montrons comment les interactions profondes suivies d'un détachement ont permis l'émergence d'un engagement au sens politique. » (Corbett-Etchevers, 2011, p. 142)

1.1.4.1 Le modèle de diagnostic de Levinson

Levinson (1972c) caractérise l'organisation de « living system ». Cette expression réfère au fait que l'organisation grandit et se développe, d'où l'importance à accorder à son historique, en plus de mettre en évidence les interactions entre les composantes du système organisationnel. L'expression living system n'est pas sans rappeler la métaphore de Julien (2005b), disant que le mot organisation ne vient pas d'organiser, mais plutôt d'organisme. Ainsi, selon cette comparaison, l'organisation est un organisme vivant qui se développe et évolue. D'ailleurs, selon le Dictionnaire historique de la langue française Le Robert, l'étymologie du terme organisation nous rappelle que ce terme est intimement lié à la notion d'une entité vivante qui, par définition, peut dépérir et disparaître si ses composantes internes et son écosystème lui permettant de vivre ne sont pas protégés. Comme les mots « organique » et « organe », le terme « organisation » est dérivé du grec ancien « organon », soit: « une partie du corps humain remplissant une fonction spécifique ». Le verbe « organiser » est d'abord apparu en moyen français au XIVe siècle dans le sens de « rendre apte à la vie ». Au XVIIIe siècle, le verbe a pris son sens contemporain de « doter d'une structure ». Le mot « organisation » est ensuite devenu une métonymie pour désigner l'entreprise et l'ensemble des personnes qui y travaillent.

Il considère que l'organisation est un système ouvert, dans lequel gravitent des sous-systèmes semi-autonomes. Il faut donc évaluer à la fois le système et ses sous-systèmes, s'attardant entre autres à leur adaptabilité à leur environnement, à leurs forces et faiblesses ainsi qu'aux étapes pouvant être éliminées afin de remédier aux faiblesses. Il faut évaluer l'organisation, ses groupes et ses individus. Levinson cherche à comprendre comment les composantes du système (structure, processus, intrants, activités, extrants) affectent les résultats et la performance organisationnels. Pour cela, il préconise une

investigation approfondie et une compréhension complète de l'environnement de l'organisation et du contexte expliquant les comportements en lien avec le leadership.

Étant limitées ou mécaniques et permettant trop souvent de n'étudier qu'un aspect organisationnel, les méthodes existantes règlent parfois un problème dans une partie spécifique de l'organisation tout en en créant d'autres ailleurs (Levinson, 1972c). Ainsi, Levinson (1972a) propose un processus formel afin de faciliter le travail des intervenants et d'éviter un diagnostic incomplet, entraînant des conséquences désastreuses.

1. Historique des forces de l'organisation et des moyens qu'elle a mis en place afin de faire face et de s'adapter aux crises
2. Description des composantes de l'organisation (structure organisationnelle, installations, individus, finances, pratiques et procédures, politiques, valeurs, technologies et contexte organisationnel)
3. Interprétation des informations recueillies et observées ainsi que sur la gestion de l'information organisationnelle, les caractéristiques des leaders et la personnalité organisationnelle
4. Sommaire des informations et des interprétations ainsi que la formulation du diagnostic
5. Rétroaction au client et établissement des actions à mettre en place afin de résoudre le problème diagnostiqué

Selon (Lowman, 2005), Levinson fait donc ressortir la nécessité de comprendre une problématique organisationnelle avant de tenter de la résoudre. Ainsi, l'analyse doit donc précéder l'intervention. Levinson insiste également sur l'importance de faire appel à un intervenant, nécessité provenant du fait que le client est souvent incapable d'identifier correctement la problématique à laquelle il fait face étant donné la charge émotionnelle à laquelle la situation est liée. (Lowman, 2005) L'intervenant doit cependant

savoir gérer la perte et le chagrin afin de minimiser la résistance des membres de l'organisation (Kilburg et Levinson, 2008).

1.1.4.2 La série Imaginaire et leadership de Laurent Lapierre

Lapierre a écrit plusieurs ouvrages (1992a, 1992b, 2010, 2012) traitant de l'influence de la vie intérieure des leaders sur leurs actions et les prises de décisions. Le livre *Imaginaire et Leadership* (Lapierre, 1992b), se présentant en trois tomes, utilise la méthode des cas pour démontrer comment les caractéristiques intérieures des leaders se répercutent sur leurs actions extérieures. L'auteur utilise la phénoménologie et la psychanalyse afin de soutenir que le leadership des dirigeants est aussi attribuable à sa vie intérieure et se manifeste dans ses façons d'être et d'agir. Ainsi, l'auteur considère que des thèmes tel que le deuil, l'idéalisation, le contrôle et l'agressivité devraient être abordés au même titre que « les capacités analytiques, les connaissances techniques, le sens politique et les habiletés de direction lors de l'étude du leadership ».

1.1.4.3 Les critiques de l'approche psychanalytique

Plusieurs critiques ont toutefois été émises à l'endroit de l'approche psychanalytique (Hunt et McCollom, 1994; Kilburg et Levinson, 2008). Un article dans lequel Levinson valorise cette approche, paru dans la revue *Professional Psychology*, a engendré plusieurs réactions de confrères scientifiques. Un débat a notamment eu lieu, dans un numéro ultérieur de la revue, entre Levinson (1972a, 1973b), Burke (1973) et Sashkin (1973).

Selon les auteurs, l'application organisationnelle de l'approche psychanalytique est qualifiée de difficile (Gould, 1991; Hunt et McCollom, 1994) et même, de dangereuse (Hunt et McCollom, 1994; Kernberg, 1985). D'autre part, Hunt et McCollom (1994) discutent, voire mettent en garde, contre l'utilisation de l'approche psychanalytique lors d'intervention en milieu organisationnel. Selon eux, il est vrai que l'inconscient influence les comportements, mais il ne peut être observé ou facilement révélé. Ainsi, l'approche psychanalytique ne peut permettre d'expliquer toute la réalité

organisationnelle. Néanmoins, elle peut amener une perspective bénéfique pour le client si elle est utilisée dans les bonnes conditions.

L'approche psychanalytique est intéressante pour l'attention qu'elle porte à l'inconscient, aux perceptions, à la subjectivité et à la réalité intérieure. Dans le cadre de ce mémoire, l'intérêt est davantage de comprendre la réalité construite partagée par les membres de l'organisation que la réalité psychique des leaders.

1.1.5 L'aspect relationnel

La notion de relations interpersonnelles est un sujet récurrent dans les ouvrages portant sur le diagnostic organisationnel. Ainsi, plusieurs s'intéressent aux relations entre les membres de l'organisation, en abordant des notions telles que les groupes (Bertrand, 1991; Bissell et Keim, 2008; Brassard, 1996; Brunet et Savoie, 2003; Friedberg, 1988), ou la dimension politique touchant une activité de diagnostic (Bissell et Keim, 2008; Lucas, 1987; Martinet, 1997; Savoie et Morin, 2002). D'autres abordent à la relation l'organisation et l'intervenant (Alderfer, 1980; Block, 1981, 2011; Bordeleau, 1998; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Stern et Tutoy, 2001).

1.1.5.1 Les relations entre les membres de l'organisation

D'ailleurs, Eraly (1988) décrit une organisation comme « une formation sociale et seulement une formation sociale » (p.11) et considère que « les structures organisationnelles n'existent pas indépendamment des actions et des interactions humaines (si les acteurs s'arrêtent, l'organisation n'existe pas) » (p. 8). En fait, l'auteur compare l'organisation à un groupe d'individus soutenant les blocs du O de organisation. Lorsqu'un individu part, il est remplacé par un autre. Mais, si tous les individus partent, l'organisation n'est plus. Les individus « constituent et reconstituent l'organisation à travers leurs actions et leurs interactions » (Eraly, 1988, p. 10).

Weick (1979) décrit avec force toute la symbolique du milieu organisationnel et du partage de sens en définissant l'organisation tel « ... un corpus de pensées pensées par

des penseurs pensants »². Cette phrase illustre fortement la construction de la réalité organisationnelle. Ces deux métaphores, l'une physique et la seconde intellectuelle, soulignent à quel point l'organisation est dépendante de ses acteurs. En fait, sans ses acteurs, elle n'est plus. Elle est subjective et n'existe pas indépendamment de ses observateurs.

Ainsi, pour Levinson (1972a, 1972c), Weisbord (1976) et Alderfer (1980), le diagnostic doit tenir compte de trois niveaux relationnels, soit des individus, des groupes et de l'organisation. Hafsi et Fabi (1997) préfèrent parler de trois « niveaux d'intervention » alors que Bertrand (1991) utilise le terme « niveaux stratégiques ». Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003), quant à eux, distinguent six composantes du système-client : les individus, les dyades, les groupes, les sous-groupes, l'organisation et la société.

D'un point de vue stratégique, Bertrand (1991) faisait ressortir l'importance pour une entreprise de percevoir les différences entre les objectifs des trois niveaux stratégiques, soit celui des individus, celui des groupes et celui de l'organisation. Effectivement, chaque personne au sein de l'organisation poursuit des objectifs personnels. Friedberg (1988, p. 28) définit l'individu comme un « acteur libre qui poursuit une stratégie rationnelle en vue d'atteindre ses objectifs personnels ». Lorsque ces objectifs s'opposent à ceux de l'organisation, il est possible d'expliquer certains comportements divergents. De plus, les individus ont tendance à former des coalitions afin d'augmenter leur pouvoir.

Bertrand (1991) indique que les groupes « mettent en place des solidarités en vue de déterminer les règles du jeu ». Il est important de comprendre que ces jeux politiques ont pour effet de réduire les actions individuelles. Ainsi, les normes informelles des groupes exercent une pression sur ses membres. Il est alors possible que les membres agissent dans l'intérêt du groupe plutôt qu'en fonction de leurs objectifs personnels. Lorsqu'une

² Traduit par Cyr (2005)

organisation est en mesure de percevoir ces deux niveaux stratégiques et de les comprendre, elle détient un pouvoir important. En effet, elle peut « se donner des stratégies pour canaliser les énergies et donner un cadre à l'exercice du pouvoir détenu par certains sous-groupes et certaines personnes » (Bertrand, 1991), et ce, dans le but de « rejeter dans l'illégitimité les relations de pouvoir et les comportements stratégiques des membres de l'organisation, et d'obtenir un degré plus élevé de prévisibilité dans les comportements de ceux-ci à travers l'adhésion de tous à "l'idéal" commun » (Bertrand, 1991).

La notion de groupes formels et informels est reprise notamment par Brassard (1996) et Brunet et Savoie (2003) alors que Bissell et Keim (2008) se penchent sur les groupes de contagion, concept qui sera défini ultérieurement. Les groupes informels émergent spontanément. Ils sont imprévisibles et, surtout, inévitables (Brunet et Savoie, 2003; Sayles, 1969). Plusieurs facteurs peuvent expliquer leur présence tels que le besoin de similitude, de complémentarité et de protection ou encore, l'environnement de travail. Selon les auteurs, les groupes informels sont considérés comme souhaitables ou indésirables. Effectivement, certains y voient l'opportunité de développer une organisation plus efficace (Baker, 1981), alors que d'autres les considèrent comme nuisibles à l'autorité officielle (Farris, 1979).

Quoi qu'il en soit, tous s'accordent sur le fait que les groupes informels ont une influence sur leurs membres (Brunet et Savoie, 2003). En fait, ils complètent ou s'opposent au système formel de l'organisation (Brassard, 1996). Évidemment, cette influence aura des répercussions sur l'organisation (Baker, 1981; Brunet et Savoie, 2003; Strapoli, 1975a). Par exemple, le groupe informel développera des normes et une hiérarchie indépendamment de la hiérarchie officielle de l'organisation. Ainsi, des relations privilégiées se développent entre ses membres. De plus, ces normes implicites influenceront les attitudes, les comportements et la performance de ses membres puisque ces derniers agiront de manière à se conformer au groupe (Brassard, 1996; Brunet et

Savoie, 2003). En fait, l'appartenance à un groupe influence l'interprétation de la réalité de ses membres. Le membre entretient donc une relation avec l'administration en tant que membre du groupe plutôt qu'en tant qu'individu. (Brunet et Savoie, 2003) Il s'engagera donc à l'atteinte des objectifs organisationnels en s'affairant à l'atteinte des objectifs de son groupe (Brassard, 1996). Ainsi, une véritable structure parallèle se développe à travers les groupes informels (Brunet et Savoie, 2003; Scott, 1981).

Selon Brunet et Savoie (2003), les groupes informels peuvent sembler nuisibles pour une organisation, à premier abord. Les normes informelles entrant en compétition avec les normes formelles peuvent effectivement avoir des conséquences négatives. Cependant, les groupes informels peuvent également permettre un soutien social, politique et instrumental. L'omission aux règles formelles peut aussi encourager l'innovation au sein de l'organisation. Enfin, étant très structurés, les groupes informels peuvent combler les lacunes du système formel, notamment au niveau de la communication ou en facilitant la confiance. Bien que certains Strapoli (1975a) ou Farris (1979) privilégient l'assimilation des groupes informels, leur caractère inévitable incite Baker (1981) et Savoie (1993) à catalyser leur force au bénéfice de l'organisation et ainsi, à contrôler leur influence.

Le phénomène décrit par Bertrand (1991) et Brunet et Savoie (2003) quant aux comportements des membres de groupes informels se rapporte au concept d'habitus de Bourdieu (1980). Cet auteur décrit l'habitus comme :

« Systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations [...] Bref, étant le produit d'une classe déterminée de régularités objectives, l'habitus tend à engendrer toutes les conduites « raisonnables », de « sens commun », qui sont possibles dans les limites de ces régularités, et celles-là seulement, et qui ont toutes les chances d'être positivement sanctionnées parce qu'elles sont objectivement ajustées à la logique caractéristique d'un champ déterminé, dont elles anticipent l'avenir objectif; il tend du même coup à exclure « sans violence, sans art, sans argument », toutes les « folies » (« ce n'est pas pour nous »), c'est-à-

dire toutes les conduites vouées à être négativement sanctionnées parce qu'incompatibles avec les conditions objectives. (Bourdieu, 1980, pp. 88; 93-94)

En outre, selon le Grand dictionnaire terminologique de la langue française, *habitus* signifie le « système de représentations et de pratiques élaboré par un ensemble social qu'il reproduit sur une longue durée, sans qu'interviennent directement la conscience et la volonté des personnes. »

Bissell et Keim (2008) abondent dans le même sens en parlant des groupes de contagion. Ils expliquent d'ailleurs que le diagnostic doit non seulement permettre de cibler les groupes de contagion, mais, surtout, de les comprendre. Identifier les groupes de contagion permet d'identifier les symptômes d'un dysfonctionnement organisationnel. Mais, comprendre l'origine de ces groupes permet de trouver les causes du dysfonctionnement organisationnel. La formation d'un groupe de contagion n'est en fait qu'une conséquence, relativement facilement perceptible, d'une dysfonction plus profonde. Mais, l'organisation n'est pas consciente de leur présence. En fait, l'observateur externe pourra les percevoir puisqu'il n'est pas impliqué émotionnellement dans l'organisation.

Dans toutes entreprises existent des tensions entre les scripts des individus qui la composent et les siens. Les scripts guident les comportements des individus en fonction de la situation qui se présente. En fait, pour Bissell et Keim (2008), chaque acteur organisationnel base ses décisions sur ses expériences personnelles. Dans un même ordre d'idée, Kisfalvi (2010) indique « toute personne est le fruit d'une histoire et d'une culture » et que cette individualité propre « définit les priorités et les stratégies d'affaires ».

Mais, lorsque les scripts d'un individu divergent de ceux de l'organisation à laquelle il appartient, cet individu aura à décider s'il répond à ses propres besoins ou à ceux de l'organisation. La nature humaine pousse évidemment l'individu à répondre

prioritairement à ses propres besoins. Lorsque cette situation se produit, l'individu ressent, souvent inconsciemment, que ses besoins ne sont pas comblés par l'organisation. Il se mettra donc à raconter sa perception aux autres membres de l'organisation. Si d'autres membres de l'organisation partagent ce sentiment, un groupe de contagion se créera et se propagera à l'intérieur de l'organisation. (Bissell et Keim, 2008)

La position adoptée par un groupe de contagion aura une influence sur l'interprétation des informations par ses membres et même sur le sentiment de ces derniers. Ainsi, des gens adhéreront au groupe simplement parce qu'ils en arrivent à croire que leurs besoins sont à risque. Lorsqu'une masse d'individus adopte des comportements dysfonctionnels similaires, le problème doit être pris en considération puisqu'ils peuvent empêcher l'atteinte des objectifs organisationnels. Ainsi, les comportements dysfonctionnels trouvent leur origine dans le fait que les acteurs organisationnels ont des objectifs divergents de ceux de l'organisation elle-même. Ainsi, un groupe de contagion est un symptôme d'une problématique plus profonde. En trouvant l'origine des frustrations de ce groupe de contagion, la réelle problématique sera cernée. (Bissell et Keim, 2008)

Ainsi, Nelson (1988) propose un outil basé sur les réseaux sociaux. En soi, cet outil n'est pas suffisant comme analyse. Cependant, il peut être complémentaire à tout diagnostic organisationnel. L'auteur propose donc d'utiliser le blockmodeling, approche visant à identifier des groupes d'individus ayant des réseaux similaires, lors de diagnostic organisationnel. Les liens entre les acteurs constituant les réseaux sociaux peuvent être de plusieurs natures : formels ou informels, affectifs ou utilitaires, fréquents ou rares, forts ou faibles.

Selon Nelson (1988), cette approche peut être utile pour effectuer un diagnostic structurel (vérifier s'il y a des divergences entre le fonctionnement réel de l'organisation et ce qui est dit formellement), identifier les coalitions présentes au sein de l'organisation afin de localiser les groupes importants et ainsi, mieux comprendre les

problèmes organisationnels ou analyser les relations intergroupes afin d'identifier les conflits et de déterminer les besoins organisationnels, les endroits où améliorer la communication et les changements à apporter au niveau de l'aspect formel. En fait, le blockmodeling permet de générer de l'information négligée par les moyens traditionnels (Nelson, 1988).

Selon Rondeau (1990), et plusieurs autres auteurs (Loosemore, Nguyen et Denis, 2000; Rahim, 2002; Robbins, 1974; Robbins, 1978), les conflits doivent être gérés plutôt que résolus. Les conflits sont inévitables étant donné la divergence entre les objectifs individuels et organisationnels, tel que mentionné précédemment. Cependant, les conflits peuvent avoir des répercussions positives sur l'entreprise, telles qu'une meilleure circulation de l'information par la création de réseaux de communication ou une stimulation de l'innovation, la création et l'imagination, engendrant nouvelles idées et améliorations, par des remises en question (Bobot, 2011; Kolb et Putnam, 1992; Rahim, 2002; Robbins, 1974; Robbins, 1978). Côté, Abranavel, Jacques et Bélanger (1986) et Bélanger, Petit, Bergeron, Benabou et Foucher (1988) parlent de conflits fonctionnels.

Rondeau (1990), quant à lui, propose un modèle de diagnostic du conflit. Ce dernier s'adresse aux gestionnaires et est utile afin de reconnaître les divers leviers disponibles lors d'une situation de conflit. Le modèle comprend trois étapes : l'analyse structurelle du conflit, l'analyse dynamique du conflit et l'analyse diachronique du conflit. Ainsi, le diagnostic débute par l'analyse structurelle, soit l'étude des conditions préalables aux conflits et les enjeux qui y sont reliés. Ensuite, l'analyse dynamique s'attarde aux processus d'échange et d'influence mutuelle des parties. Enfin, l'analyse diachronique s'intéresse à l'histoire du conflit, à l'évolution (détériorations et améliorations) des relations entre les acteurs et au processus d'escalade du conflit.

L'auteur propose également l'intervention d'une tierce partie. En fait, un intervenant externe serait un moyen d'amener les parties vers une entente et aiderait à maintenir une interaction positive entre les deux parties.

1.1.5.2 La dimension politique derrière le diagnostic organisationnel

Les notions de relations interpersonnelles, de groupes et de niveaux d'intervention mettent de l'accent sur le caractère politique du diagnostic organisationnel. Un conseil récurrent chez les auteurs sur le diagnostic et l'intervention est de prendre le temps de formuler correctement le problème organisationnel (Bissell et Keim, 2008; Block, 1981, 2011; Cyr et Molina, 2011; Lucas, 1987; Savoie et Morin, 2002; Thiébaud et Rondeau, 1995). Pour la plupart, cette idée découle du modèle de prise de décision de March et Simon (1958) (ou à un des nombreux livres ou articles que ces auteurs ont écrits sur le sujet tel que Simon (1982)).

March et Simon (1958) proposent un processus de prise de décision en trois phases interreliées, soit l'intelligence, le design et la décision. La particularité de ce modèle est de mettre l'accent sur la nécessité de bien poser le problème avant de procéder à son analyse. En fait, Simon soutient que le gestionnaire ne prend pas ses décisions sur une base strictement rationnelle puisqu'il est impossible pour l'être humain de tenir compte de toute l'information. Sa décision reflètera plutôt ce qui lui semble satisfaisant et non ce qui est le mieux pour l'entreprise.

Ainsi, durant la phase de l'intelligence, les auteurs conseillent d'étudier le contexte économique, technique, social et politique afin de déceler les conditions nouvelles exigeant des actions. Ensuite, dans la phase du design, il sera possible de regarder les actions possibles. Puis, la décision sera prise en sélectionnant une activité. (Simon, 1982)

En fait, Lucas (1987) le diagnostic est directement lié à l'aspect politique de l'organisation. Ainsi, il faut éviter les termes politiques controversés et chargés au plan

émotifs, optant plutôt pour des termes compréhensibles, évocateurs en fonction du contexte. La traduction des termes techniques en termes compris et accessibles par l'ensemble de l'organisation permet d'éviter les interprétations. Lucas (1987) s'est inspiré de la phase de l'intelligence du « three-phase model » de March et Simon (1958).

Lucas (1987) propose donc un modèle de diagnostic en trois phases : nommer, formuler et confirmer. Il suggère de diviser un problème en plusieurs petits problèmes de façon à ce qu'il soit plus facile à résoudre. Il recommande de redéfinir le problème en termes prédéfinis ou en actions afin de faciliter sa compréhension et son analyse. Ainsi, il propose de regrouper les événements et de les désigner sous un nom référant aux décisions possibles. Le nom donné a un double sens : il indique à la fois ce qui peut être fait et exclu, par le fait même, ce qui ne serait pas légitime de faire pour les symptômes analysés.

Les propos de Lucas rappellent le pouvoir de nommer de Foucault (1966). Selon Foucault, l'acteur dominant peut influencer la construction de la réalité. Pour cela, il a le choix, le pouvoir, de nommer les choses ou de ne pas le faire. Ainsi, il nommera les choses qu'il valorise. Mais, il ne nommera pas ce qui a trait aux visions alternatives, ce qui équivaut à ne pas les reconnaître. Par exemple, l'élite peut éviter de discuter de la réalité des *gens du peuple* afin de faire abstraction de la pauvreté de ces derniers ainsi que des iniquités dont ils sont victimes.

La dimension politique a d'ailleurs été discutée par plusieurs auteurs. Ainsi, Savoie et Morin (2002) utilisent le terme « arène politique » pour expliquer les rapports d'influence présents dans l'organisation lors d'un diagnostic. Ainsi, le diagnostic doit idéalement porter à la fois sur les processus de l'organisation, son efficacité économique, ses membres et sa légitimité d'un point de vue écologique, mais surtout, sur l'aspect politique. Ce dernier ne doit pas être négligé puisque « le diagnostic final ne peut pas échapper à l'influence des groupes d'intérêts touchés par l'évaluation, étant donné les répercussions d'un diagnostic sur le devenir d'une organisation et sur la

position actuelle de ses acteurs » (Savoie et Morin, 2002). Le diagnostic doit donc tenir compte des coalitions dominantes au sein de l'entreprise, soit les groupes ayant le pouvoir le plus important et, nécessairement, les ressources essentielles. Effectivement, ce sont ces groupes qui influencent la stratégie poursuivie par l'entreprise. Cependant, Savoie et Morin (2002) insistent également sur le fait de minimiser les préjudices que les autres groupes pourraient subir.

La prise en compte des groupes d'influence dans le diagnostic est également mentionnée par Martinet (1997) : « l'entreprise, son environnement et sa stratégie sont réputés indicibles et insaisissables en dehors des (re)présentations que s'en construisent les acteurs influents et dont certaines s'imposent provisoirement en fonction du pouvoir et de la capacité rhétorique ». Martinet (1997) rappelle d'ailleurs de l'importance de la « rationalité politique » du diagnostic afin que chacune des parties prenantes accepte les conclusions du diagnostic et soit ouverte à la mise en place des recommandations.

Bissell et Keim (2008) soutiennent que le diagnostic doit débiter par une clarification du problème, ce qui correspond encore une fois au modèle de March et Simon (1958). Pour ce faire, ils suggèrent d'abord de discuter avec la haute direction. Bien que la direction interprète elle aussi la situation en fonction de ses représentations, elle détient le pouvoir décisionnel et le diagnosticien se doit de répondre à ses attentes. D'ailleurs, Savoie et Morin (2002) précisent que la résolution du problème, soit la compréhension des causes et l'identification de solutions à mettre en place, doit être précédée par la formulation du problème. Cette dernière vise à cerner l'écart entre les résultats attendus et ceux obtenus, soit les attentes comparativement à la réalité. Malgré le fait qu'elle soit souvent négligée, elle est d'une importance capitale puisque sans connaître avec précision le problème réel, il est impossible de vérifier s'il a été résolu.

Le Tableau 5 synthétise les propos des auteurs exposant l'importance des groupes informels, des coalitions et des groupes de contagion en milieu organisationnel et lors du

diagnostic organisationnel. Le Tableau 6, quant à lui, résume les propos des auteurs abordant l'importance de bien formuler le problème lors d'un diagnostic organisationnel.

Tableau 5 : Des auteurs exposant l'importance des groupes informels en milieu organisationnel

Nelson (1988)	Le blockmodeling permet de recueillir des informations souvent négligées par d'autres, notamment celles en lien avec les coalitions, les groupes informels, les conflits intergroupes et la communication organisationnelle.
Bertrand (1991)	Lorsque les intérêts des individus divergent de ceux de l'organisation, les individus ont tendance à créer des coalitions afin d'augmenter leur pouvoir et de travailler dans l'intérêt d'un groupe. L'organisation peut cependant mettre en place diverses stratégies afin de canaliser ces énergies.
Brassard (1996) et Brunet et Savoie (2003)	Les groupes informels se créent afin de combler les lacunes du système organisationnel et sont inévitables. Non gérés, ils sont nuisibles à une organisation. Par contre, ils peuvent aussi être utilisés stratégiquement par une organisation en tant que catalyseur.
Martinet (1997) et Savoie et Morin (2002)	Une organisation est une arène politique. Le diagnostic doit donc faire preuve de rationalité politique et tenir compte des coalitions dominantes qui l'influenceront
Bissell et Keim (2008)	Le diagnostic organisationnel doit identifier et comprendre les groupes de contagion afin de trouver les véritables causes des dysfonctionnements organisationnels.

Tableau 6 : Des auteurs s'intéressant à la définition d'un problème lors d'un diagnostic organisationnel

Lucas (1987)	Redéfinir le problème en termes techniques utilisés par l'organisation permet de faciliter sa compréhension et son acceptation.
Savoie et Morin (2002)	La formulation du problème est préalable à la compréhension des causes et à l'identification de solutions.
Bissell et Keim (2008)	Reformuler le problème aide à faire accepter le problème par la haute direction.

1.1.5.3 La relation entre l'organisation et l'intervenant

Pour Block (1981, 2011), une intervention est le but, le produit final d'une activité de consultation. En fait, l'objectif de l'intervenant est d'engager une intervention réussie.

Cette dernière peut être un changement dans la structure, les polices ou les procédures ou encore, un apprentissage d'un individu ou d'un groupe. Mais, de façon plus générale, l'intervention réfère à toute action effectuée dans un système auquel l'intervenant n'appartient pas.

Block (1981) fait une distinction importante entre le rôle de l'intervenant et celui du gestionnaire. En fait, il considère que les critiques en lien avec l'intervention sont la responsabilité des intervenants qui agissent comme bras droit du gestionnaire. Block (1981) estime que l'implantation doit être la responsabilité de la direction de l'organisation et non de l'intervenant. Ce dernier doit plutôt travailler avec le client de façon à maximiser les chances que ses recommandations soient suivies, que le client investisse les efforts nécessaires et entreprenne des actions pour régler la situation. Ainsi, il définit l'intervenant telle une personne ayant une certaine influence sur un individu, un groupe ou une organisation, mais qui n'a pas le pouvoir direct de changer les choses ou d'implanter des programmes. Le gestionnaire, quant à lui, détient le pouvoir direct d'agir et il a le contrôle sur les actions organisationnelles. Donc, lorsqu'un intervenant prend le contrôle et agit, il se comporte tel un gestionnaire. Il est d'ailleurs probable que l'intervenant excède son mandat en agissant ainsi. Mais, s'il conseille quelqu'un qui prendra une décision, il joue son rôle d'intervenant. Bordeleau (1998) fait la même distinction entre la gestion et l'intervention et souligne l'importance de laisser le client mettre en place le changement et de prendre les décisions.

D'ailleurs, Rigaud (2005) soulignent que le déclenchement, la planification et le pilotage des activités de transformations réalisées dans une perspective de développement organisationnel doivent être assurés par la haute direction. Il ajoute que tous doivent être impliqués parce que l'adhésion de l'organisation aux transformations est un facteur-clé de succès.

1.1.5.3.1 Les rôles de l'intervenant

Il a été démontré précédemment qu'il est possible d'adopter une approche expert ou une approche facilitateur. Plusieurs auteurs (Bordeleau, 1998; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Lippitt et Lippitt, 1986; Margulies et Raia, 1972; Schein, 1969; Tessier, 1973, 1992a) sont partis de la typologie de Gouldner (1956, 1961) afin d'y intégrer des rôles intermédiaires.

Par exemple, l'approche de Schein (1969) utilise trois catégories, le conseil catalyseur, le conseil médecin et le conseil fournisseur. Le conseil catalyseur est orienté sur les processus et est similaire au conseiller facilitateur de Gouldner tandis que le conseil fournisseur se réfère au rôle joué par l'intervenant lorsqu'il est mandaté par l'organisation pour son expertise technique, s'apparentant au conseiller expert de Gouldner. Cependant, Schein (1969) vient nuancer ces deux extrêmes en y ajoutant le conseil médecin. Dans cette situation, l'intervenant effectue le diagnostic et émet des recommandations, et ce, sans une participation active du client.

Block (1981), quant à lui, utilise les termes « expert », « exécutant » et « collaborateur ». Selon Block (1981), le rôle de collaborateur est la situation à privilégier puisqu'elle permet de concilier les compétences techniques de l'intervenant et l'expérience organisationnelle du client. En effet, dans les deux autres situations, un des acteurs joue un rôle passif.

Pour Tessier (1992a), un intervenant peut agir en tant qu'expert, facilitateur, expert de la facilitation ou encore, expert et facilitateur. Les définitions de l'approche expert et de l'approche facilitateur sont similaires à celles de Gouldner. Par contre, l'auteur considère qu'un intervenant peut aussi alterner les rôles durant une intervention, de façon plus ou moins rapide. Enfin, l'intervenant peut agir à titre d'expert de la facilitation. Dans ce cas, les membres de l'organisation se référeront à l'intervenant afin d'avoir des conseils sur la façon d'adopter des comportements plus facilitateurs. Cette approche est notamment utilisée lorsqu'un intervenant forme un animateur.

D'ailleurs, Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) distinguent trois types de modèles d'intervention. Les modèles axés sur le contenu visent à résoudre un problème et à trouver des solutions. Les auteurs les qualifient d'orientation produit. À l'opposé, l'orientation processus, soit les modèles axés sur les processus, permettent de gérer une démarche, de guider. Puis, il y a les modèles intermédiaires, s'intéressant à la fois au processus et au contenu.

Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) dénombrent huit rôles de l'intervenant en milieu organisationnel, soit l'agent de feed-back, l'aidant, l'analyste, l'animateur, le coach, le conseiller, le formateur et le médiateur. Selon le type d'intervention réalisée et de la problématique, l'intervenant alternera ces rôles, du moins quelques-uns d'entre eux.

En outre, la plus importante responsabilité de l'intervenant est d'agir en tant que catalyseur au sein de l'organisation. Ainsi, en travaillant avec le système, plutôt que pour lui, l'intervenant « stimule les énergies latentes du système et accroît le pouvoir des différents acteurs » (Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003). Il permet donc la création de pouvoir (Kelly, 1983, cité dans Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003).

Enfin, Babeau (2007) considère que l'intervenant est un catalyseur d'énergie, un agent de feed-back, un intermédiaire de luxe, un expert et un transmetteur d'information. D'abord, il permet de donner un regain d'énergie à une entreprise par sa présence et son enthousiasme. Ensuite, il est un intermédiaire de luxe dans les cas où une entreprise fait appel à ses services pour combler temporairement et ponctuellement un manque de ressources à l'interne. L'intervenant agit comme agent de feed-back lorsque le client ne peut percevoir une information parce qu'elle a trait à des éléments réalisés inconsciemment. Enfin, l'intervenant est un intermédiaire d'échange souterrain. Il permet de faire circuler des informations confidentielles entre les entreprises, ce qui permet une amélioration des décisions des gestionnaires.

Ainsi, selon l'approche adoptée, les rôles de l'intervenant et ceux des membres de l'organisation varieront. En effet, il arrive qu'un intervenant réalise tout le processus de diagnostic et que les membres de l'organisation jouent un rôle passif. Par contre, dans une approche facilitateur, les membres de l'organisation réalisent le processus et sont guidés par l'intervenant qui doit limiter sa participation.

Plusieurs auteurs (Block, 1981, 2011; Cyr et Molina, 2011; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Rondeau, 1999; Thiébaud et Rondeau, 1995) favorisent une approche facilitateur parce que les membres de l'organisation, ayant participé au processus, accepteront plus facilement le changement. Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) considèrent que le succès d'une intervention dépend de l'enracinement, soit de l'assimilation du changement aux activités quotidiennes. De plus, Freedman et Zackrisson (2001) indique que le changement sera supporté par les membres de l'organisation seulement s'ils se l'approprient (buy-in).

D'ailleurs, Lippitt et Lippitt (1978) considère l'intervention comme un processus à double sens. Il y a donc un échange entre les membres de l'organisation et l'intervenant. Cet échange, pour Tessier (1992a, pp. 33-34), permet d'avoir deux points de vue complémentaires :

le client demeure « l'expert du dedans », qui connaît intimement ses problèmes, pendant que le conseiller tient le rôle de « l'expert du dehors », capable de mettre ces problèmes en relation avec certains principes généraux; le particularisme du coup d'œil de l'intérieur étant complété par la généralité du point de vue de l'extérieur [...].

De plus, Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003, p. 3) affirment que « les véritables agents du changement sont les membres même de l'organisation dans laquelle le consultant intervient ». L'intervenant doit ainsi aider le client à utiliser ses propres ressources et rendre le client capable de résoudre ses problèmes. Ainsi, Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003) proposent un modèle d'assistance au changement. Ce

dernier comprend deux principales composantes, la composante méthodologique et la composante relationnelle. Mais, ils y ajoutent aussi la composante synergétique. Cette dernière est fondamentale selon ces auteurs. En effet, elle souligne le fait que les ressources du milieu sont utilisées et que l'intervention vise leur développement.

1.1.5.4 Les caractéristiques de l'intervenant

Alderfer (1980), qui adopte davantage une approche expert selon la typologie de Gouldner, s'est notamment intéressé aux caractéristiques essentielles de l'intervenant. D'abord, il privilégie un membre externe à l'organisation. Malgré que la compréhension de certains phénomènes puisse être plus difficile pour l'intervenant externe, l'intervenant interne laisse croire à une prise de partie. Les pairs risquent alors d'avoir de la difficulté à accepter les conclusions de l'intervenant interne dont ils connaissent les intérêts, amenant de la résistance et des réticences. La préférence d'un intervenant externe est également encouragée par Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003).

Selon Bordeleau (1998) et Stern et Tutoy (2001), l'intervenant interne ne dispose pas de l'autorité décisionnelle, tout comme l'intervenant externe. Il ne prend pas les décisions et ne met pas en place le changement à la place de la direction. Le Tableau 7 compare les utilités, les avantages et les inconvénients des intervenants externes et des intervenants internes.

Tableau 7 : Une comparaison entre les intervenants internes et externes

	Intervenant externe	Intervenant interne
Utilités	Nécessité d'avoir une partie tierce perçue comme impartiale Manque de temps Pas les ressources à l'interne Impossible financièrement d'avoir un intervenant interne Les enjeux de pouvoir amènent une forte résistance de la part des acteurs Les conflits interpersonnels amèneront les employés à se braquer contre les décisions, quelles qu'elles soient	Avantageux dans les grandes entreprises nécessitant un la présence constante d'un intervenant
Avantages	Impartialité de l'intervenant Expérience de l'intervenant Confidentialité	Connaissance du système puisqu'il en fait partie Délais plus rapides
Inconvénients	Connaissance limitée de l'organisation Nécessite du temps pour se familiariser avec le système	Partialité Ne permet pas un point de vue externe N'a pas de recul sur la situation Expérience plus limitée en termes de variété de milieux d'intervention Ses relations avec les membres de l'organisation interfèrent dans son travail

De plus, l'intervenant doit avoir des connaissances sur l'ensemble de l'organisation, être capable de créer et maintenir des relations avec l'ensemble des composantes, savoir quelles données aller chercher, comment aller les chercher et faire une rétroaction comprise par le système, gérer les résistances, posséder des connaissances en gestion du changement, obtenir la coopération des gens et éviter les demandes inutiles, improductives ou excessives des clients. (Alderfer, 1980)

Selon Alderfer (1980), les compétences et connaissances de l'intervenant sont donc déterminantes. D'abord, il lui faut posséder les compétences nécessaires avec les outils conventionnels des sciences sociales, en plus d'avoir les connaissances et d'user des comportements adéquats pour réaliser le processus de diagnostic organisationnel. Il doit

également être en mesure de permettre au client de comprendre le système organisationnel dans ses propres termes plutôt que d'imposer des conclusions et des méthodes préconçues. Posséder l'expérience et la formation adéquate est aussi de mise. Et, il doit arriver à établir une bonne relation avec son client. Effectivement, établir une bonne relation au cours d'une phase est nécessaire afin de maximiser l'étape suivante puisque chaque phase permet de tester les conclusions de la phase précédente. Ce test permet notamment de corriger certains éléments en cours de route. (Alderfer, 1980)

1.1.5.5 L'approche d'Alderfer, une approche expert

Alderfer (1980) propose un modèle allouant un rôle prédominant à l'intervenant et ainsi, se rapprochant davantage de l'approche expert de Gouldner. Par le fait même, le rôle du client se limite à fournir les informations nécessaires pour l'intervenant.

Ce modèle accorde également une grande importance à l'aspect relationnel. Ainsi, Alderfer (1980) considère le diagnostic organisationnel comme une collecte de données sur les relations entre les gens de l'organisation et le système organisationnel, permettant ainsi de fournir de l'information afin d'améliorer la compréhension du système par les gens. En fait, le diagnostic permet aux gens de comprendre le système dans lequel ils gravitent. De plus, pour Alderfer (1980), le diagnostic vise à proposer des changements, et provoque inévitablement des changements même s'il n'est pas réalisé dans cet objectif.

Le modèle de diagnostic organisationnel proposé par Alderfer (1980) comprend trois phases à la fois intimement liées entre elles et bien différentes les unes des autres, soit l'entrée, la collecte de données et la rétroaction. L'entrée consiste à déterminer qui sera le client et à clarifier les rôles de l'intervenant et du client. Un contrat permet aux parties de s'entendre sur les modalités, de clarifier certains points et ainsi, d'augmenter l'efficacité du diagnostic. Cette étape, riche en informations sur le système client, permet également d'amorcer de façon informelle la collecte de données. Le système est davantage perméable, plus accessible durant cette phase, permettant de recueillir

certaines informations. Cette phase constitue donc une opportunité incomparable pour examiner la dynamique organisationnelle. Les informations recueillies basent d'ailleurs les étapes successives puisqu'elle sert d'assise aux hypothèses et à la façon dont l'intervenant donnera sa rétroaction. Cependant, l'intervenant y vit également beaucoup de stress puisqu'il y a une possibilité de rejet par le système. Selon Alderfer (1980), un intervenant expérimenté et confiant peut néanmoins faire abstraction de ses émotions et ainsi, éviter que cela interfère sur ses observations. Cependant, il faut souligner que cette abstraction des sentiments est discutée par plusieurs (Chanlat, 2003; Damasio, 2006; Goleman, Boyatzis et McKee, 2002; Kisfalvi, 2010; Lapierre, 1992b, 2010). Ces auteurs considèrent en effet que les émotions guident les décisions, et ce, de façon inconsciente. D'ailleurs, Lapierre (2010) souligne que la gestion est subjective. Il est donc impossible d'être totalement objectif.

La seconde étape du modèle d'Alderfer (1980) consiste en une collecte de données. La relation que l'intervenant aura réussi à établir lors de la phase précédente détermine les informations qui seront maintenant recueillies. Les actions de l'intervenant étant déterminantes, notamment pour la qualité de la relation avec le client, choisir les méthodes de collecte appropriées est important. Privilégier la progression des méthodes, de la moins structurée à la plus structurée, facilite la compréhension et permet une certaine validation des informations. Ainsi, la collecte de données débute par une observation non structurée et se poursuit par des entrevues individuelles, des entrevues de groupe et, lorsque nécessaire, un questionnaire. De plus, les entrevues individuelles sont primordiales afin de bâtir une relation de qualité avec le client. Par contre, il est important d'expliquer la confidentialité des informations avant la collecte afin de mettre le répondant en confiance. Enfin, une revue des documents archivés permet d'appuyer les propos de l'intervenant par une autre source externe. Durant la collecte de données, l'intervenant doit procéder à analyse informelle de ce qui lui est dit, ce qui le guidera dans la formulation de ses questions. (Alderfer, 1980)

Enfin, la dernière étape est la rétroaction. Elle permet notamment au client de comprendre le système organisationnel. L'intervenant présente alors l'information recueillie et discute et interprète les propos tenus avec le client. L'intervenant doit alors choisir des termes que le système utilise et insister sur ce que le client comprendra. Ainsi, il est avantageux d'éviter les explications théoriques et appuyer les informations qualitatives par des éléments quantitatifs, souvent plus porteurs. Les réactions du client sont une source d'information supplémentaire, indiquant si l'analyse convient au client. De plus, lorsque le client entretient de bonnes relations avec les hauts dirigeants de l'entreprise, il peut être profitable de les rencontrer ensemble. Sinon, il vaut mieux s'abstenir et rencontrer seul le client. Si le diagnostic est compris et accepté, l'intervenant émettra des recommandations afin de préparer l'organisation au changement. Dans tous les cas, un rapport écrit doit être remis afin de démontrer que le contrat a été rempli et que le diagnostic est terminé. (Alderfer, 1980)

Le modèle d'Alderfer, tel qu'il a été mentionné, s'oriente davantage vers l'approche expert de la typologie de Gouldner. Cette approche limite énormément le rôle du client. Outre le fait que les résultats du diagnostic dépendent des compétences de l'intervenant, sur qui tout repose, l'acceptation des conclusions du diagnostic peut être plus difficile.

1.1.5.6 L'approche facilitateur

Certains auteurs (Bartee et Cheyunski, 1977; Block, 1981, 2011; Lundberg et Glassman, 1983) privilégient davantage la mise en place d'un processus par l'intervenant. Ainsi, quelques-uns recommandent, contrairement à Alderfer, de minimiser le rôle de l'intervenant. Ils considèrent que l'intervenant doit se servir de ses connaissances afin de guider le client et ainsi, se concentrer sur le processus. Ils se situent donc davantage dans une approche facilitateur selon la terminologie de Gouldner.

Par exemple, Bartee et Cheyunski (1977) proposent un modèle nommé « process-oriented diagnosis » afin de rappeler le rôle de l'intervenant devant se limiter à faciliter le processus pour le client. Les auteurs mettent l'accent sur la présence au sein de

l'organisation d'interactions entre quatre groupes de personnes, nommés constituantes, soit les fournisseurs de ressources, les concepteurs de technologie, les fournisseurs de service et les acquéreurs. La première étape du processus consiste à déterminer quelle unité de l'organisation fera l'objet du diagnostic. Ensuite, des groupes, nommés « constituency groups » sont constitués en fonction des rôles des gens et de l'information qu'ils détiennent. Enfin, l'intervenant dirige un atelier de diagnostic. Son rôle est alors de faciliter la génération d'idées chez les participants, permettant ainsi de maximiser la collecte d'information.

Traditionnellement, un diagnosticien utilise un questionnaire, des entrevues, une observation participative ou une combinaison de ses trois techniques. Cependant, selon Bartee et Cheyunski (1977), ces techniques limitent la participation du client, entraînant par le fait même une collecte d'information incomplète. Par conséquent, elles se révèlent souvent peu efficaces. Le rôle de l'intervenant est effectivement prépondérant dans ce type de technique puisqu'il construit l'outil, interagit avec le répondant et filtre l'information, déterminant le type d'informations collectées.

Bartee et Cheyunski (1977) préconisent plutôt une approche minimisant l'interférence de la tierce partie dans l'information collectée, tout en permettant une certaine structure. Ainsi, ils suggèrent que le client occupe une place primordiale dans le processus, limitant le rôle de l'intervenant à faciliter le processus et aider le client à saisir l'information et à trouver la solution. Après le diagnostic, il faut décider des actions à mettre en place et désigner les gens qui auront la responsabilité de le faire. Ainsi, Bartee et Cheyunski (1977) considèrent le diagnostic comme étant la première étape d'une intervention amenant un changement, une première étape vers la résolution de problème. Ils distinguent le changement du diagnostic, le changement suivra.

Comme mentionné précédemment, Block (1981, 2011) considère que l'intervenant doit éviter d'agir tel un gestionnaire et agir en tant que conseiller. Selon cet auteur, un client fait appel à un intervenant parce qu'il est trop près du problème pour être en mesure de

le résoudre par lui-même et qu'il est trop investi émotionnellement, et non pas parce qu'il ne possède pas les compétences pour le faire. En effet, tant le problème que les solutions présentent une charge émotionnelle pour le client, ce qui crée une certaine résistance de sa part. Cette approche correspond donc à l'approche facilitateur de Gouldner. D'ailleurs, pour Block (1981, 2011), la clé du diagnostic sans erreurs est que l'intervenant reste authentique avec son client, ce qui permet d'instaurer une relation de confiance.

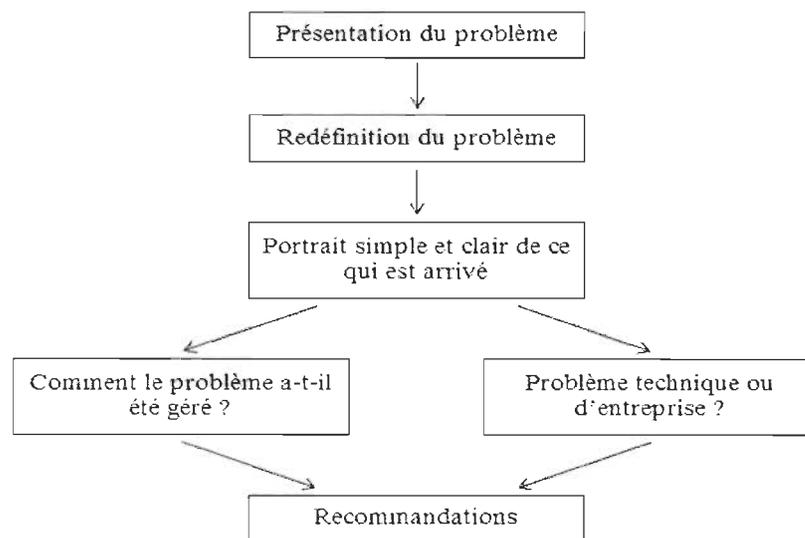
En considérant l'intervention comme le résultat de la consultation, Block (1981, 2011) différencie les événements préliminaires, soit le contact initial, les rencontres planifiées, la collecte d'information, la rétroaction ou les rencontres de décision, de l'événement principal, durant lequel un changement ou un apprentissage se concrétise. Selon cet auteur, ce qui se produit durant les événements préliminaires est plus important que l'événement principal et que les compétences de l'intervenant dans l'établissement du contrat, le diagnostic et la rétroaction garantissent pratiquement le résultat de l'implantation du changement ou de l'apprentissage.

Block (1981, 2011) suggère de suivre cinq grandes étapes lors d'une intervention, l'entrée, la collecte de données, la rétroaction, l'implantation et la conclusion. L'entrée permet le contact initial, l'établissement du contrat, l'exploration du problème, des attentes et de l'approche utilisée. L'auteur suggère d'ailleurs qu'un mauvais diagnostic est souvent en lien avec une erreur dans cette phase. Ensuite, la collecte de données et le diagnostic permettent à l'intervenant de comprendre le problème et de développer son propre avis. Puis, les rétroactions et la prise de décision sur les actions à prendre visent à planifier l'intervention en déterminant les buts, les actions, les étapes et les interventions. Les deux dernières phases sont l'implantation du projet et la conclusion du mandat, soit l'évaluation du processus entrepris.

En ce qui a trait à l'étape du diagnostic, Block (1981) propose de suivre cinq étapes, la définition du problème par le client, la redéfinition du problème, l'analyse technique et l'analyse de la gestion du problème et les recommandations (Figure 9). D'abord, le

client présente le problème tel qu'il le perçoit en décrivant les causes de ses difficultés. Mais, puisque le client présente sa version du problème, décrivant habituellement une partie du problème seulement, l'intervenant doit redéfinir le problème. Pour l'auteur, il s'agit d'un des apports les plus importants de l'intervenant dans le processus.

En fait, cette étape réfère encore une fois au modèle de March et Simon (1958). Cette redéfinition aidera l'intervenant à faire un portrait simple et clair des causes du problème et de ce qui le maintient en place. Ainsi, l'intervenant analyse le problème, mais aussi la façon dont il est géré. En effet, un problème technique est souvent accompagné d'un problème de gestion. Ce dernier affectera la façon dont le problème technique sera résolu et doit donc être pris en considération. Enfin, les descriptions du problème tel que perçu par le client, du problème identifié par l'intervenant et de la façon dont le problème technique est géré permettront à l'intervenant d'émettre certaines recommandations quant aux solutions techniques et de gestion.



Source : Block (1981)

Figure 9 : Le modèle de diagnostic organisationnel de Block (1981)

Ce modèle est intéressant pour la division qu'il fait du processus d'intervention en deux étapes, les étapes préliminaires, incluant le diagnostic, et l'événement principal qui consiste en l'application du changement. De plus, Block (1981, 2011) émet clairement une distinction entre les rôles de l'intervenant et ceux du client, très représentatif de l'approche expert.

Pour Lundberg et Glassman (1983), le diagnostic consiste en une collecte d'informations recueillies directement et indirectement auprès des gens. Les techniques conventionnelles ne permettant pas de recueillir toutes les informations nécessaires, Lundberg et Glassman (1983) proposent l'« Informant Panel Techniques ». Cette technique serait plus efficace en termes de temps et d'argent en plus de permettre de comprendre comment quelle est la signification que les membres de l'organisation accordent aux événements historiques. L'intervenant est en fait l'animateur de l'atelier durant lequel les membres de l'organisation réfléchissent, discutent et évaluent eux-mêmes les événements historiques. L'intervenant est donc présent pour guider les participants.

Cummings et Worley (2005) perçoivent le diagnostic organisationnel dans une perspective de développement organisationnel. Ils considèrent donc que le diagnostic est une des quatre activités d'un processus de changement planifié. Selon leur modèle, le processus de changement débute par l'entrée qui permet de clarifier les attentes de chacune des parties, de discuter de la problématique perçue par le client et d'établir les modalités du contrat. Ensuite, le diagnostic permet de recueillir les informations nécessaires et de travailler en collaboration afin de comprendre l'organisation. Le diagnostic permet de cibler les interventions possibles. Les deux dernières activités sont la planification des actions et l'implantation du changement. (Cummings et Worley, 2005)

Tableau 8 : L'approche expert d'Alderfer et des auteurs utilisant l'approche facilitateur

L'approche expert	
Alderfer (1980)	Ce modèle propose une approche expert dans laquelle l'intervenant, membre externe à l'organisation de préférence, utilise ses compétences afin d'entrer dans un système, collecter les informations et fournir une rétroaction au client afin de lui indiquer les recommandations à mettre en place. La réussite de ce processus est tributaire des compétences interpersonnelles de l'intervenant.
L'approche facilitateur	
Bartee et Cheyunski (1977)	Le Process-oriented diagnosis suggère de guider le client à travers les étapes du diagnostic auxquelles il participe activement. En fait, le client réalise le diagnostic.
Block (1981; 2011)	Le diagnostic est une étape d'un processus d'intervention durant laquelle le rôle principal de l'intervenant est de redéfinir le problème afin d'en comprendre les causes techniques et les problèmes de gestion le maintenant en place et ainsi, de proposer des recommandations pertinentes.
Lundberg et Glassman (1983)	Informant Panel Techniques est un outil permettant aux membres de l'organisation de réfléchir, discuter et évaluer les informations sur les événements historiques de l'entreprise alors qu'un intervenant les guide dans leur démarche.

1.1.6 Changement et diagnostic organisationnel

Jusqu'à maintenant, les auteurs qui ont été présentés considèrent, pour la plupart, que le diagnostic est une étape d'un processus de changement, d'une intervention. Bref, le

changement est en quelque sorte le résultat de ce processus auquel le diagnostic appartient, la décision stratégique prise à la suite du diagnostic. Cependant, il existe d'autres liens entre le diagnostic et le changement.

Ainsi, Rondeau (1999) propose un outil favorisant la transformation de l'organisation. Le diagnostic est alors utilisé comme levier afin de créer un sens collectif favorisant la transformation.

« Le partage d'un diagnostic étoffé de la démarche de transformation au sein d'une organisation constitue un outil dynamique puissant d'alignement des forces organisationnelles. Il tend à confirmer aussi qu'on se transforme non seulement parce qu'on comprend bien où on veut aller, mais aussi parce qu'on se connaît bien et qu'on accepte de construire collectivement sur cette connaissance. » (Rondeau, 1999, p. 14)

Rafferty et Griffin (2001) définissent le diagnostic comme une collecte de données sur la situation actuelle de l'organisation dans le but d'en améliorer l'efficacité. Reprenant l'expression d'Howard (1994), ils insistent sur le fait que le diagnostic est un guide pour le changement, une « road map ». Ils proposent d'ailleurs de tenir compte de la nature du changement dans le diagnostic organisationnel. Ainsi, ils ont émis l'hypothèse que l'intensité d'une intervention affecte les résultats de l'unité de travail en termes de leadership, rétroaction, moral et perceptions et sont arrivés à des résultats partiellement positifs. L'intensité est évaluée en fonction du nombre d'interventions en cours, de la diversité de ces interventions ainsi que du nombre de niveaux organisationnels touchés. À la lumière de leurs résultats, Rafferty et Griffin (2001) conseillent aux intervenants de suivre les étapes suivantes, en complément d'un diagnostic.

1. Concevoir les systèmes et procédures organisationnelles qui permettront de capturer l'information sur les changements survenant au sein de l'organisation
2. Déterminer une équipe à l'intérieur de l'organisation qui collectera, interprétera et partagera l'information

3. Analyser l'information, de manière opérationnelle et stratégique, afin d'informer les dirigeants et de guider le changement
4. Collecter et évaluer continuellement l'information afin d'amener des initiations de changement (créer un processus continu de changement)

Luc et Rondeau (2002), quant à eux, proposent de faire le diagnostic de la mise en œuvre d'une transformation. Dans cette perspective, le diagnostic permet d'évaluer la capacité à changer de l'organisation. Ainsi, il permet de vérifier la présence de facteurs facilitant ou entravant le changement.

1.1.7 Autres éléments

Moates, Armenakis, Gregory, Albritton et Feild (2005) privilégient également la mise en place d'un processus formel dans le but d'assurer la représentativité du diagnostic organisationnel. La représentativité est importante pour que les interventions proposées soient efficaces. Malheureusement, il s'agit souvent d'un élément négligé au profit de l'anonymat. Ainsi, Moates, Armenakis, Gregory, Albritton et Feild (2005) élaborent une procédure afin d'assurer la représentativité lors de la collecte de données d'un diagnostic utilisant un échantillon. Ils proposent d'utiliser des groupes, nommés « actions groups », pour vérifier si les conclusions sont représentatives de l'ensemble de l'organisation, la représentativité du diagnostic.

L'anonymat est mis en relief en diagnostic parce que les informations à aller chercher peuvent être sensibles. Ainsi, assurer l'anonymat aux répondants facilite l'établissement d'une relation de confiance et, par le fait même, augmente la qualité des informations recueillies.

Pour Fillion (1999, 2011), la contribution marginale des propos d'un répondant commence à diminuer entre le cinquième répondant et le huitième répondant alors qu'entre le dixième et le douzième, la contribution marginale est presque nulle. Les cas suivants servent alors à vérifier les informations recueillies.

Tableau 9 : D'autres éléments du diagnostic organisationnel

Rafferty et Griffin (2001)	Le succès d'un changement est influencé par son intensité et ainsi, le diagnostic doit en tenir compte.
Moates, Armenakis, Gregory, Albritton et Feild (2005)	Pour assurer la représentativité des conclusions du diagnostic, il est nécessaire de recourir à des « actions groups ».

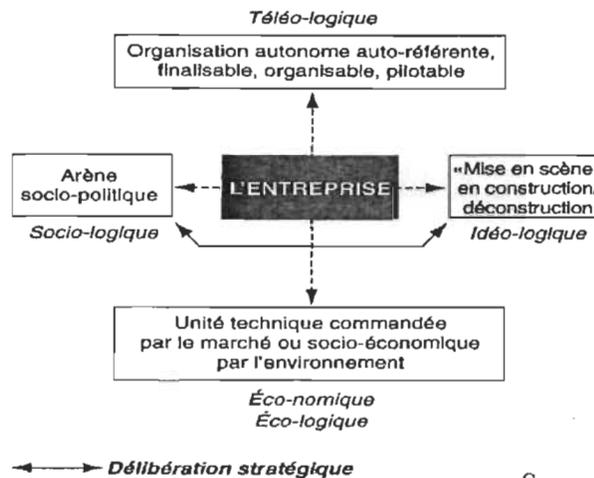
1.1.8 Complémentarité des angles

Malgré la multitude de modèles existants, certains chercheurs, tels que Martinet (1997), Di Pofi (2002) ou Savoie et Morin (2002), considèrent que la combinaison des approches est de mise.

Martinet (1997) classe les travaux antérieurs de management stratégique en quatre groupes. La *téléo-logique* regroupe les approches, traditionnelles, dans lesquelles la stratégie est la prérogative des dirigeants, gouvernant légitimement les entreprises. En fait, les dirigeants définissent les stratégies de l'organisation, ses finalités. L'*éco-logique* se concentre sur la satisfaction de l'environnement de l'entreprise, et notamment de ses parties prenantes, sans quoi l'entreprise sera sanctionnée, inefficace. La *socio-logique* s'intéresse aux jeux d'acteurs, au pouvoir et aux relations et, surtout, à la résultante de ceux-ci. Enfin, l'*idéo-logique* perçoit la stratégie telle une mise en scène et s'intéresse notamment à l'utilisation des notions de représentations mentales et de langage de manière à faire accepter une stratégie.

Martinet répertorie également quatre modèles d'entreprise qu'il combine aux quatre approches précédentes. Ces combinaisons sont présentées à la Figure 10. L'*organisation instrumentale* considère que l'entreprise est l'outil des dirigeants, utilisé en fonction des stratégies envisagées. La *firme commandée par le marché* est dominée par la rationalité économique. L'*arène socio-politique* s'intéresse à l'utilisation de la stratégie dans les jeux des acteurs. La *mise en scène* considère que tant l'entreprise que son environnement

ou sa stratégie sont des constructions, et donc, des instruments permettant de créer une réalité.

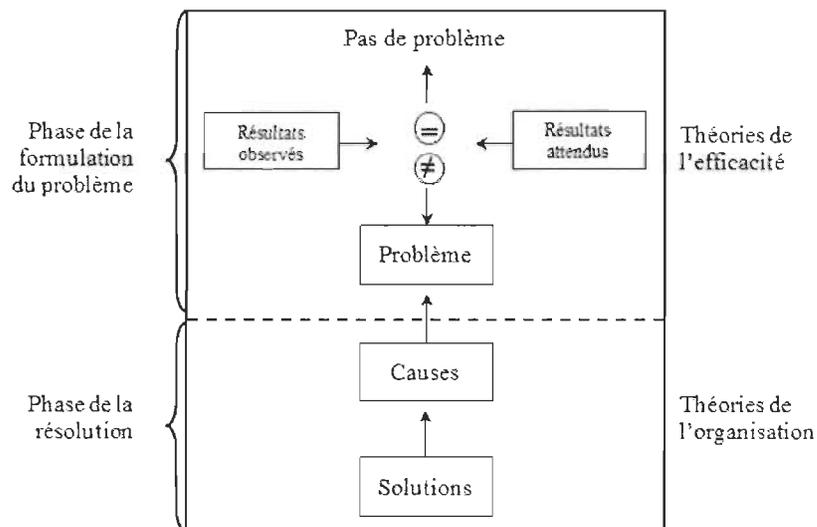


Source : Martinet (1997)

Figure 10 : Combinaison entre les modèles et les approches en stratégie de Martinet (1997).

Selon Martinet, l'utilisation unique d'une de ces quatre combinaisons ne permet qu'un point de vue fragmentaire de la situation. Savoie et Morin (2002) abondent dans le même sens : un diagnosticien qui négligerait d'élargir ses pensées à d'autres disciplines adopte ainsi une « vision parcellaire ». Il risque alors d'émettre des conclusions biaisées par sa discipline puisque « la représentation qu'on se fait de l'efficacité organisationnelle circonscrit les aspects de la réalité organisationnelle qui retiennent notre attention et qu'on confrontera avec nos normes et nos attentes ». Ainsi, il est nécessaire d'avoir la représentation la plus complète possible de la réalité organisationnelle en tenant compte de plusieurs dimensions. Pour éviter le raisonnement linéaire, de négliger systématiquement certaines solutions ou, au contraire, de privilégier systématiquement les mêmes solutions, Savoie et Morin (2002) recommandent d'ailleurs « l'usage d'un modèle causal multithéorique ».

Savoie et Morin (2002) considèrent que pour bien classifier les causes, problèmes, conséquences et solution, il est nécessaire de combiner un modèle général de diagnostic, un modèle de l'efficacité organisationnelle et un modèle de stratégies de résolution organisationnelle. Ainsi, ils proposent un modèle général de diagnostic combinant les théories de l'efficacité aux théories des organisations (Figure 11). L'utilisation de ce modèle met l'accent sur la nécessité de formuler correctement un problème avant d'entamer le processus de résolution.



Source : Savoie et Morin (2002, p.)

Figure 11 : Le modèle général de diagnostic selon Savoie et Morin (2002)

Cependant, il est nécessaire d'apporter une nuance. Peu importe l'approche adoptée, il est impossible d'avoir une image complète de l'organisation parce que le nombre de représentations d'une situation est illimité, comme l'indique Teulier-Bourgine (1997). La représentation de la situation reste subjective et parcellaire, mais la complémentarité des approches permet de l'atténuer.

De plus, Di Pofi (2002) démontre l'avantage d'utiliser une approche intégrative combinant qualitatif et quantitatif dans un processus de diagnostic organisationnel. Partant du modèle Burke-Litwin, conçue à l'origine pour faciliter la gestion du

changement organisationnel, Di Pofi (2002) a réalisé un diagnostic organisationnel auprès d'une entreprise œuvrant dans le domaine de la santé. Les résultats de cette étude incitent l'auteur à affirmer que la combinaison de l'approche quantitative et de l'approche qualitative permettent de voir la situation sous plusieurs angles, et ainsi, d'arriver à une meilleure compréhension de la situation. Effectivement, l'utilisation unique d'une approche quantitative n'aurait pas permis de diagnostiquer aussi clairement le problème de communication au sein de l'entreprise concernée. Donc, chacune des méthodes compense les biais de l'autre, permettant par le fait même d'éviter un mauvais diagnostic et, par le fait même, met en évidence la nécessité d'étudier l'organisation sous plusieurs angles afin d'assurer la compréhension de la situation.

Ainsi, Martinet (1997), Savoie et Morin (2002) et Di Pofi (2002) démontrent l'importance d'analyser l'organisation sous différents points de vue. Depuis quelques années, une nouvelle approche a fait son chemin dans les travaux sur la stratégie organisationnelle, soit le courant discursif. La prochaine section approfondira notamment les notions de discours et de représentations mentales ainsi que le lien qu'ils entretiennent avec l'organisation.

Tableau 10 : Des auteurs proposant une combinaison des approches

Martinet (1997)	L'organisation est à la fois une arène socio-politique, une organisation instrumentale, une mise en scène et une firme commandée par le marché.
Di Pofi (2002)	Une combinaison des approches qualitative et quantitative permet un processus de diagnostic complet.
Savoie et Morin (2002)	Combiner plusieurs disciplines est recommander afin d'éviter le raisonnement linéaire.

1.2 LE DISCOURS

Le rôle du langage en milieu organisationnel a été mis de l'avant par Mintzberg (1973) et depuis, plusieurs auteurs (Alvesson et Karreman, 2000b; Cossette, 1998; Cyr, 2005;

Grant, Keenoy et Oswick, 1998a; Heracleous, 2002; Schegloff, 1997) soutiennent cette affirmation. Mitzberg avait alors souligné que les activités d'un gestionnaire se font principalement par échanges verbaux et que ce dernier consacre 80 % de son temps à son principal outil qu'est le langage. Depuis, le courant discursif a fait son apparition et les chercheurs ont commencé à combiner les notions de discours et d'organisation. Le « tournant linguistique » (Alvesson et Karreman, 2000a; Grosjean, 2009; Piette et Rouleau, 2008) a émergé en sciences de la gestion au cours des années 1970 pour prendre une tendance marquée à la fin des années 1990 et au début des années 2000.

Le courant discursif se répand à l'ensemble des domaines de la gestion durant les années 2000. Le caractère éclectique du discours est accentué par la diversité des bases théoriques. Cependant, le lien entre discours et organisation est indéniable. D'ailleurs, selon Piette et Rouleau (2008), l'analyse des organisations doit tenir compte de la dimension discursive : le discours permet l'interaction, la communication, l'interprétation et la construction. En fait, « l'organisation est une construction discursive » (Piette et Rouleau, 2008).

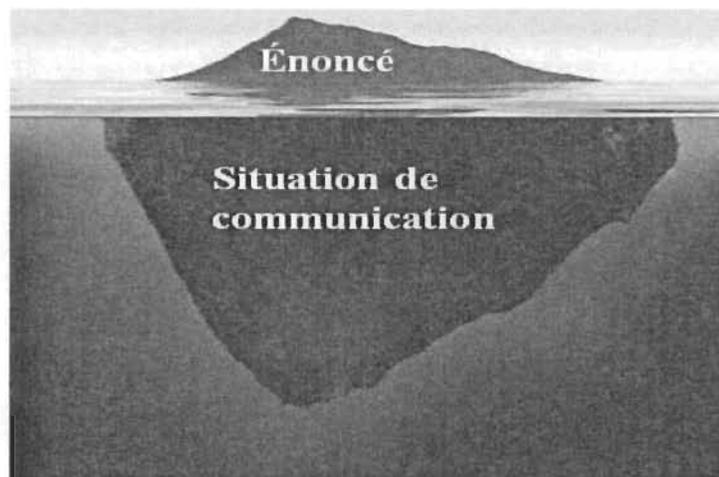
Le discours a pris une autre ampleur au cours des dernières années. Les chercheurs se sont notamment intéressés à l'utilisation du discours d'un point de vue stratégique (Abdallah, 2007; Hardy, Palmer et Phillips, 2000; Martinet, 1997; Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007; Vaara, Kleymann et Seristö, 2004), ainsi qu'à son rôle en tant que facilitateur de changement organisationnel (Barrett, Thomas et Hocevar, 1995) ou incitateur à la participation (Mantere et Vaara, 2008).

1.2.1 Définition du discours

D'ailleurs, le terme « discours » est utilisé abondamment dans la littérature. Malheureusement, son utilisation réfère à des concepts éclectiques (Marshak et Grant, 2008; Piette et Rouleau, 2008) et parfois même incohérents (Alvesson et Karreman, 2000b), voire contradictoires (Grant, Keenoy et Oswick, 1998b). Cette utilisation disparate confère à la notion de discours un caractère vague et ambivalent (Alvesson et

Karreman, 2000b) et rend sa définition ardue. Effectivement, le terme discours est polysémique.

Cependant, la définition du discours qui sera retenue aux fins de ce mémoire est celle de Maingueneau (1976). Cet auteur définit le discours comme la somme de l'énoncé et de la situation de communication. Ainsi, le discours comprend à la fois ce qui est dit et le contexte qui l'entoure. La Figure 12 utilise l'analogie de l'iceberg pour illustrer que l'énoncé linguistique est visible alors que la situation de communication comprend des éléments plus enfouis. Par exemple, lorsque quelqu'un dit : la couverture est rouge. Il est impossible pour quiconque de savoir s'il s'agit d'un morceau de tissu ou d'une couverture de livre. Mais, en remettant cette phrase dans le contexte où un client d'une librairie demande l'aide d'un commis afin de trouver un roman, il est possible de comprendre qu'il s'agit bien de la couverture d'un livre.



Cyr (2012)

Figure 12 : L'iceberg du discours

En outre, Alvesson et Karreman (2000b) distinguent le discours, avec un petit d, et le Discours, avec un grand D. Le discours, avec un petit d, réfère à la façon dont nous utilisons le langage dans la communication et la construction des arrangements sociaux.

Le Discours, avec un grand D, réfère plutôt aux idéologies, aux « worldviews » et aux perspectives qui circulent dans des systèmes, comme les organisations. Cette distinction a d'ailleurs été reprise par plusieurs, notamment par Fairhurst et Putnam (2004) et Bisel et Barge (2011). Grant, Keenoy et Oswick (1998b) parlent plutôt de sens strict et de sens large.

Selon Heracleous (2002), les chercheurs en recherche organisationnelle insistent davantage sur le caractère construit de la réalité sociale et organisationnelle que sur sa nature informationnelle. C'est d'ailleurs dans cette perspective que le discours sera étudié dans le cadre de ce mémoire. Il est néanmoins important de s'attarder à l'évolution des approches du discours.

L'approche fonctionnaliste considère le discours en tant qu'artefact, moyen de contrôle, outil de persuasion (Grosjean, 2009; Piette et Rouleau, 2008). L'approche interprétative perçoit le discours en tant qu'outil permettant de transmettre l'information sur le monde. Il est indépendant de nos perceptions. Ainsi, les représentations des individus favorisent une précompréhension, guident la compréhension et l'interprétation du monde, permettent de percevoir, de comprendre le sens et de parler à propos d'un objet. Les mots facilitent et supportent les interactions. La réalité de l'objet et sa description ne peuvent être séparées. Il s'agit qu'une approche uniquement descriptive, s'intéressant à l'action communicative qu'est le discours. (Francis, 2007; Heracleous, 2002; Heracleous et Hendry, 2000)

L'approche instrumentale s'intéresse au discours en tant que facilitateur. Le discours est alors perçu tel un outil facilitant l'atteinte des résultats organisationnels. Les études combinent divers thèmes organisationnels à l'étude des métaphores, des récits, slogans, artefacts et rituels ou du discours des dirigeants. Ainsi, l'acteur peut influencer, manipuler les effets du discours. Le langage est une ressource symbolique et un outil d'influence, de coordination sociale et d'intégration. (Heracleous, 2002; Heracleous et Hendry, 2000; Piette et Rouleau, 2008)

Quant à lui, le courant critique considère que le discours « fonde, promulgue, consolide et perpétue les relations pouvoir dans un contexte social et historique » (Piette et Rouleau, 2008). Ainsi, en milieu organisationnel, le discours véhicule l'idéologie organisationnelle. Effectivement, il ancre les représentations et influence les actions de manière à légitimer et naturaliser les dominances et le pouvoir. Le discours permet les dominances, les relations de pouvoir et les influences. Cette approche vise le changement social par la compréhension de la dominance.

Le point de vue constructiviste considère que le discours façonne l'organisation et que cette dernière structure le discours et tente de comprendre comment le discours arrive à créer de nouvelles réalités (Piette et Rouleau, 2008). En effet, « l'organisation émerge, se constitue et se maintient à travers des processus communicationnels (ou discursifs) » (Grosjean, 2009). En fait, le discours occupe une place cruciale dans la construction de la réalité sociale (Francis, 2007; Mumby, 2004), il permet l'émergence d'un « discursive template » (Tsoukas, 2005).

Cossette (1998) parle plutôt de perspective objectiviste, subjectiviste et interactionniste. La perspective objectiviste s'intéresse au sens objectif du discours qu'il considère comme indépendant des interlocuteurs. La perspective subjectiviste considère que les mots ont un sens différent pour chacun. Plutôt que de penser le discours dans une perspective de partage et de groupe social, avec la notion de sociolecte, ils se rapportent plutôt au concept d'idiolecte. Ainsi, chacun adopte un langage qui lui est propre. En fait, le sens des mots dépendrait de l'expérience individuelle, sans tenir compte du contexte.

La perspective interactionniste considère qu'il est nécessaire de tenir compte du contexte dans lequel le langage se produit afin de le comprendre. Cette perspective se divise en deux courants. D'abord, certains auteurs s'intéressent aux circonstances objectives, selon lesquelles les individus réagissent aux stimuli de leur environnement. D'autres préfèrent opter pour la symbolique, selon laquelle l'individu attribue une signification aux actions ou événements dans lesquels il se trouve. Les chercheurs s'intéressent à la

situation, subjective, que l'acteur construit. Cossette (1998) rejette la première qu'il désigne inadaptée aux études sur la réalité organisationnelle. D'ailleurs, l'approche constructiviste, telle qu'utilisée dans ce mémoire, élimine d'emblée les circonstances objectives.

1.2.2 **Discours et représentation mentale**

Afin de saisir pleinement la notion de discours, il est nécessaire de discuter des liens entre le discours et les représentations mentales. Il a été expliqué précédemment que l'organisation, selon l'approche constructiviste, est une construction partagée. Le discours est justement l'instrument de construction et de partage de cette réalité. En fait, il émane un processus d'auto consolidation de la relation dynamique entre le discours et les représentations mentales.

Ces dernières sont justement ces représentations du monde qui teintent le discours et qui sont influencées par le discours. Perceptibles à travers les mots, les schémas et les comportements, leurs manifestations sont indirectes. Le modèle d'Asplund, qui sera expliqué ultérieurement, démontre justement que le discours est le pont entre la réalité perçue, qui comprend les représentations mentales, et la réalité physique, indépendante de l'observateur. En milieu organisationnel, et dans une activité de diagnostic organisationnel, les représentations mentales partagées sont particulièrement intéressantes. Néanmoins, il est nécessaire de d'abord définir le concept de représentation mentale.

Influencées par le passé et le présent d'un individu, les représentations mentales sont empreintes de ses expériences, son histoire, son environnement, sa personnalité et ses sentiments. Elles font donc appel à la mémoire et aux émotions afin de donner un sens à ce qui entoure l'individu et lui permettre d'échanger avec son environnement. (Bourion, 2008b; Kisfalvi, 2010; Meunier, 2009) Ce qu'un individu considère comme vérité ou réalité est déterminé par ses pensées, ses croyances et ses perceptions (Grant, Keenoy et

Oswick, 1998b) et donc, ses représentations mentales du monde qui l'entoure (Chiapello et Fairclough, 2002).

Les représentations mentales sont donc à la fois subjectives et divergentes. Les mêmes informations ou une même situation peuvent effectivement conduire deux personnes à interpréter un sens différent et ainsi à créer des représentations mentales différentes. (Bourion, 2008b) D'ailleurs, les opportunités d'affaires permettent de mieux comprendre cela. En effet, face à une même situation, un entrepreneur choisira de saisir une opportunité alors qu'une autre personne ne percevra pas le potentiel (Bourion, 2008a, 2008b; Creplet et Mehmanpazir, 2008; Filion, 2008; Filion, 2011; Filion et Ananou, 2010).

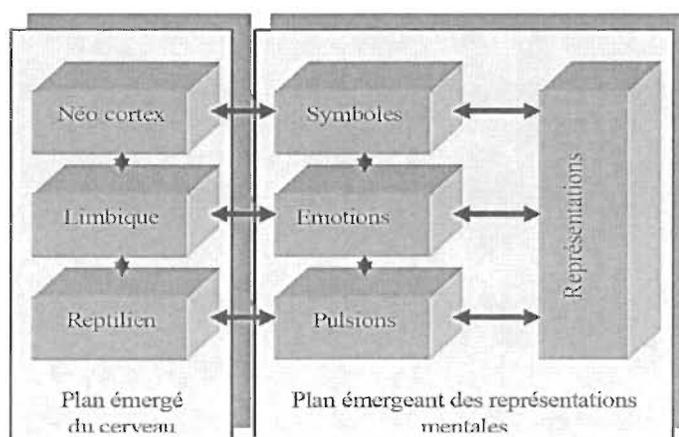
Les représentations mentales sont donc des « constructions circonstanciées » (Creplet et Mehmanpazir, 2008). Effectivement, il est nécessaire de tenir compte du contexte dans lequel elles émergent étant donné le nombre indéfini de représentations possibles et plausibles pour chaque situation (Allard-Poesi, 2005; Creplet et Mehmanpazir, 2008; Teulier-Bourgine, 1997).

Les gens sont davantage portés à consolider et à confirmer leurs représentations mentales qu'à les confronter (Cyr, 2005). Cependant, les représentations mentales évoluent. Le discours permet justement la modification des représentations mentales puisqu'il amène les gens à percevoir les choses d'une nouvelle façon. Par exemple, à la fin d'une conversation, les interlocuteurs auront modifié, souvent inconsciemment, leur perception sur le sujet discuté.

D'ailleurs, Bourion (2008b) compare d'ailleurs les représentations mentales à un « puzzle en construction » dont les pièces s'imbriquent de manière à donner un sens à l'ensemble. Certaines pièces sont placées à un endroit erratique alors que d'autres restent à l'écart et ne seront peut-être jamais mises en place. Au fil du temps et des expériences, des représentations mentales émergent, d'autres sont en formation et certaines sont en

voie d'achèvement. L'humain tente de mettre en ordre ces représentations afin de donner un sens à l'ensemble, qui restera nécessairement incomplet (Bourion, 2008b).

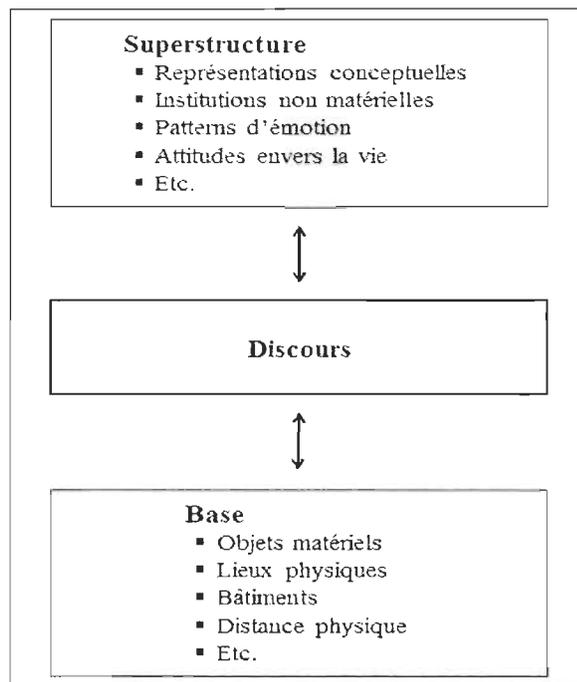
D'un point de vue biologique, les représentations mentales évoluent à travers les zones du cerveau. La Figure 13 démontre la création des représentations mentales à travers le cerveau à tri unique de MacLean. Ainsi, il se produit une représentation symbolique dans le néocortex, une représentation émotionnelle dans le cerveau limbique et la production de réflexe dans le cerveau reptilien. Une information est habituellement teintée par les trois cerveaux, trouvant sens à travers symboles, émotions et réflexes et devenant, par le fait même, représentation. Les représentations provenant du cerveau reptilien sont liées à des pulsions, à l'inconscient, à l'inconnu. Faisant souvent référence aux premières années de vie de l'individu, elles sont profondes, durables, voire indélébiles. L'individu vit alors pour ces représentations primitives qui guident ses désirs et teintent ses comportements. (Bourion, 2008b) Il crée des représentations cohérentes et rationnelles, devenant des « vérités en apparence évidentes », l'ordre naturel des choses (Foucault, 1971). L'individu se fonde en elles et peut aller jusqu'à « se sacrifier » pour elles (Bourion, 2008b). À l'opposé, les représentations intellectuelles permettront davantage de recul à l'individu (Bourion, 2008a, 2008b).



Source : Bourion (2008b)

Figure 13 : La constitution des représentations mentales à travers le cerveau à tri

Le concept de représentations mentales rappelle que « nous ne mesurons, ni ne percevons jamais directement le monde... » (Miller, 2000 cité dans Bourion, 2008b) Ainsi, la réalité physique et la réalité psychique se confondent pour ne faire qu'un et la réalité psychique devient la réalité physique (Alvesson, 1994; Cyr, 2005; Heracleous, 2002). Le modèle d'Asplund, présenté à la Figure 14, schématise la relation dynamique entre réalité physique, réalité psychique et discours. Il permet de comprendre le rôle du discours dans la création et le maintien des représentations mentales (Alvesson, 1994).

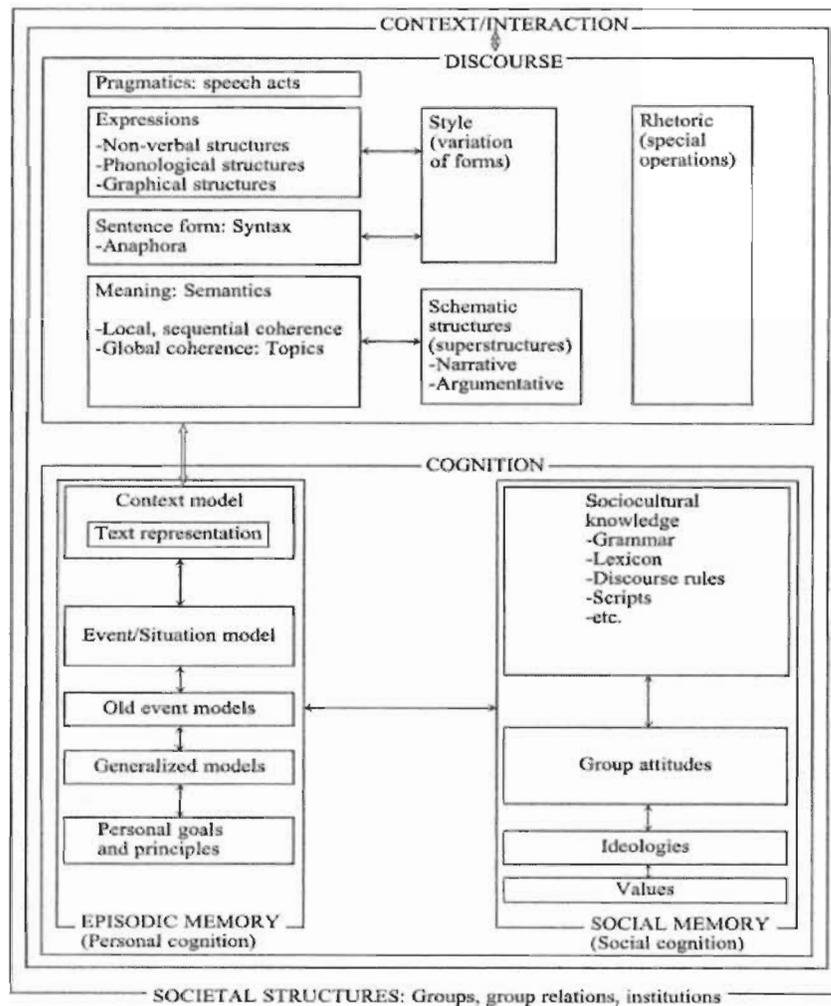


Source : Cyr (2005)

Figure 14 : Le modèle heuristique critique d'Asplund

Dans ce modèle, la base fait référence à la réalité physique tandis que la superstructure correspond à la représentation symbolique de la base perçue par l'individu, le sens qu'il donne à la base. Le discours joue le rôle de médiateur, assurant une relation dynamique entre les deux autres concepts. Il permet à la fois de créer, maintenir et transformer la représentation que l'individu se fait de la base, mais aussi de partager cette

représentation. (Alvesson, 1994) Les représentations s'échangent, se construisent, ou plutôt, se co-construisent (Teulier-Bourguine, 1997). Le discours est le lien entre la réalité physique et sa représentation, la réalité psychique. Ainsi, les interactions discursives permettent de construire, renforcer ou défaire les représentations, les valeurs et les croyances (Heracleous, 2002). D'ailleurs, van Dijk (1995) s'intéresse au lien entre les idéologies et le discours (Figure 15). En fait, les idéologies illustrent bien le concept de représentations mentales partagées par un groupe.



Source : van Dijk (1995)

Figure 15 : Lien entre cognition et discours selon van Dijk

Le discours est un instrument de création de sens. Il n'est pas neutre, encore moins dépourvu de subjectivité. Effectivement, il est nécessairement « réorienté » par les propos d'autrui (Todorov, 1981 cité dans Sarfati, 2009). Tel que le mentionne Manturana (1979 cité dans Tsoukas, 2005) « anything said is said by an observer ».

Il est donc nécessaire de saisir le discours dans son contexte (Foucault, 1971). D'ailleurs, Fairclough parle d'intertextualité afin de rappeler l'importance de relier le discours à son contexte historique et social, alors que Keenoy et Oswick se réfèrent au terme « textscape » (Francis, 2007). Il faut d'abord s'attarder au sens produit et non aux mots prononcés (Gioia, Donnellon et Sims, 1989; Searle, 1969). Le « speech act » permet d'examiner comment le sens est construit et partagé entre les individus. Il part de l'idée que la compréhension du langage est d'abord liée au contexte plutôt qu'aux principes grammaticaux. Le speech act est interprété en fonction de certaines règles grammaticales ainsi que du contexte et des intentions, à la fois par l'émetteur, le destinataire et le chercheur. (Ewald et Stine, 1983; Gioia, Donnellon et Sims, 1989)

Cependant, les interactions discursives influencent non seulement les pensées, mais aussi les actions (Heracleous, 2002). Les pratiques sociales ainsi que les interprétations et les représentations d'un individu influencent ses actes (Chiapello et Fairclough, 2002). Les représentations mentales dirigent la vie quotidienne (Bourion, 2005), elles constituent la mémoire opérationnelle (Teulier-Bourgine, 1997).

1.2.2.1 Les scripts

Le concept de « script » permet de mieux comprendre le rôle des représentations mentales dans les actions des individus. Ce concept a été abordé brièvement lorsqu'il était question des groupes de contagion. Il mérite néanmoins des explications plus détaillées. Les scripts sont des schémas de connaissances, ancrés dans la mémoire, indiquant à l'individu le comportement approprié en fonction du contexte dans lequel il se trouve. Ils permettent donc aux individus d'adopter les comportements qu'attendent de leur part les membres de l'organisation dans diverses situations. Ainsi, les scripts

permettent à la fois de guider le comportement d'un individu, tel un répertoire de comportements, d'interpréter les comportements d'autrui et de comprendre les événements organisationnels qui se produisent, de donner du sens. (Gioia, Donnellon et Sims, 1989; Gioia et Poole, 1984)

Les scripts sont acquis de façon directe, par l'interaction ou plutôt par la participation à une situation, une expérience passée, ou encore, de façon indirecte, notamment par la communication des attentes ou l'observation. Ils sont consolidés par la répétition, les récompenses et le renforcement. (Gioia, Donnellon et Sims, 1989; Gioia et Poole, 1984) Cependant, trois conditions doivent être réunies afin qu'un script se développe : la rétention par l'individu du script, l'expérimentation de la situation enclenchant le script et l'exécution du script. La dernière étape est déterminante puisque lorsque le script est exécuté, la personne a jugé que le comportement est approprié à la situation. Le script devient alors inconscient et se fait automatiquement. Les scripts sont les représentations de comportements, alors que les « scripts processing » réfèrent à l'exécution de ces comportements. (Gioia et Poole, 1984)

Les scripts sont classés par catégories de situation, appelées « protoscripts ». Ainsi, lorsqu'un individu est confronté à une nouvelle situation, il cherchera automatiquement et inconsciemment les correspondances dans son répertoire de protoscripts afin de décider comment il doit agir. Mais, dans les autres situations, des variations aux protoscripts se font.

1. Les « tracks » sont des variations sur un même thème (Abelson, 1981; Gioia, Donnellon et Sims, 1989; Gioia et Poole, 1984)
2. Le « script pointer + tag » se produit lorsqu'un individu repère le script d'une expérience similaire, mais l'étiquette ensuite différemment afin d'éviter de répéter systématiquement le comportement (Gioia et Poole, 1984; Graesser, Gordon et Sawyer, 1979; Graesser, Woll, Kowalski et Smith, 1980; Schank et Abelson, 1977)

3. Le « short-circuiting of script processing » signifie qu'un individu passe par-dessus un script lors de situations exceptionnelles (Gioia et Poole, 1984).

De plus, il existe deux types de scripts. D'abord, les scripts faibles indiquent le comportement approprié à une situation précise. Par contre, les scripts forts indiquent le comportement et, aussi, l'enchaînement approprié. Ces derniers font référence par exemple aux situations protocolaires, où il faut respecter certaines normes et certains rites.

Dans une situation familière, le processus se fait automatiquement. Plusieurs facteurs peuvent influencer l'automatisme du processus, notamment le caractère prévisible et conventionnel de la situation, sa fréquence, s'il est récent, l'objectif, la complexité de l'information et l'estime de soi. Par contre, les scripts n'ont pas nécessairement lieu de façon totalement inconsciente et automatique. En fait, les scripts peuvent se classer sur un continuum. Ainsi, dans une situation nouvelle, l'individu est davantage conscient de sa décision, il porte davantage d'attention à ce qui se produit. Il n'y a alors pas de « script processing ». Cependant, il faut mentionner que le cerveau recherchera automatiquement dans son répertoire si le script existe, ou si un script similaire peut guider les actions.

Bien que l'existence d'un script facilite la prise de décision, il n'en rend pas pour autant les décisions meilleures. Effectivement, une décision basée sur un protoscript néglige la réflexion quant à l'unicité d'un événement. (Gioia, Donnellon et Sims, 1989) Il arrive ainsi que ce processus engendre l'exécution automatique d'un script inapproprié.

1.2.3 Discours et organisation

Les représentations mentales sont parfois étudiées dans l'objectif de comprendre la réalité d'un individu. Par exemple, les représentations entrepreneuriales aident à comprendre pourquoi certains individus perçoivent et saisissent une opportunité d'affaires alors que d'autres n'y voient aucun potentiel (Bourion, 2008a, 2008b; Creplet et Mehmanpazir, 2008; Filion, 2008; Filion, 2011; Filion et Ananou, 2010).

Cependant, dans le cadre de ce mémoire, l'approche constructiviste est de mise. En effet, l'objectif est de comprendre la construction de la réalité partagée par les membres de l'organisation. Ainsi, le concept de représentation mentale doit être abordé dans une perspective de représentation partagée.

La réalité organisationnelle n'échappe pas à la notion de représentation mentale. Elle est effectivement une construction des acteurs. Par exemple, Eraly (1988), tel qu'indiqué précédemment, soutient que l'organisation n'existe pas indépendamment de ses membres. Elle est une perception subjective, influencée par l'environnement, l'expérience individuelle et les relations de pouvoir auxquelles l'acteur est confronté. Le défi pour le gestionnaire est alors de faire émerger une représentation mentale partagée. Il doit gérer la réalité organisationnelle construite par les acteurs et ainsi, l'influencer. Elle doit non seulement être congruente avec l'environnement externe, mais elle doit aussi être partagée, du moins être similaire, par les acteurs. (Cyr, 2005)

De plus, une organisation possède son propre discours, empreint de métaphores, de stratégies rhétoriques et d'un vocabulaire qui lui est caractéristique. Ce discours propre à un groupe, soit une organisation, se réfère à la notion de sociolecte (Moreau, 1997). Les termes techniques utilisés par les membres d'une même profession sont un exemple de sociolecte. Il fut cependant le distinguer du terme « dialecte » qui réfère plutôt à une langue parlée une région, selon Le Petit Robert.

Le discours organisationnel est un « miroir » de la représentation mentale que l'organisation se fait de sa réalité (Heracleous, 2002) . En fait, l'organisation résulte du discours (Chiapello et Fairclough, 2002) et des représentations (Le Moigne, cité dans Martinet, 1997), elle est elle-même une construction discursive (Cyr, 2005). Il en va de même pour l'efficacité organisationnelle qui a été définie précédemment comme « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle » (Savoie 1989, dans Savoie et Morin, 2002).

Selon Manteere et Vaara (2008) , le discours peut inciter la participation. Il est d'ailleurs possible de distinguer les discours favorisant la participation de ceux l'entravant. En effet, des pratiques telles que *mystification, disciplining et technologization*, approches plus traditionnelles, auraient davantage tendance à entraver la participation alors que des approches telles que *self-actualization, dialogization et concretization* faciliteraient la participation et l'engagement. Ces termes sont définis au Tableau 11.

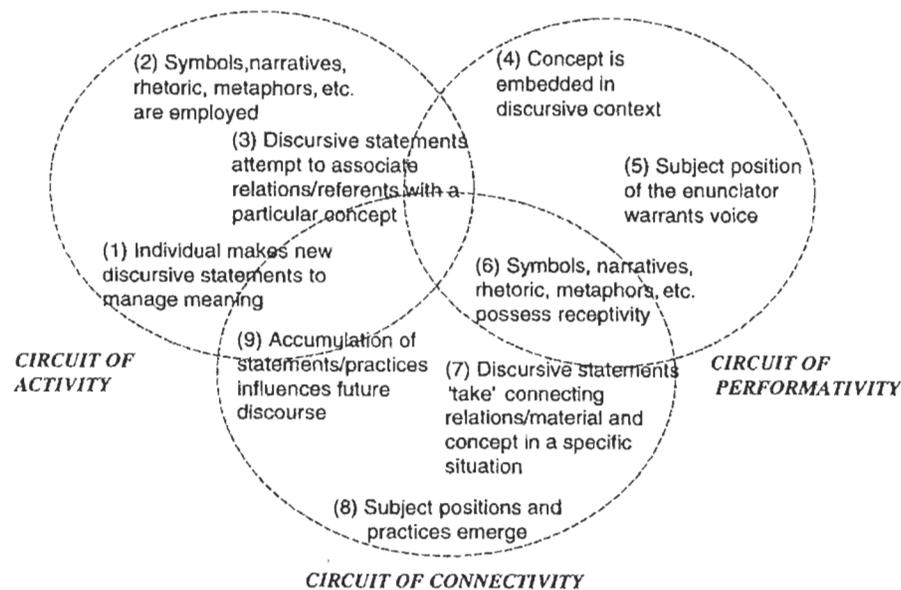
Tableau 11 : Définition des pratiques facilitant la participation selon Manteere et Vaara (2008)

Mystification	Strategy process is driven by visions, missions, and other strategy statements that provide the basis for organizational activity. These strategies are normally not to be questioned or criticized.
Disciplining	Strategy is linked to effective organizational discipline and command structures. Strategizing is usually seen exclusively as top management activity.
Technologization	Strategy process is driven by a specific system. The system provides the rules to be followed.
Self-actualization	Strategy process is about finding meaning in organizational activities. Ideally, this leads to emancipation at individual and organizational levels.
Dialogization	Strategy process involves dialectics between top-down and bottom-up processes. Ideally, this involves a constructive dialogue between different groups.
Concretization	Strategy process is seen as a natural, almost mundane part of organizational decision-making. Effective strategizing requires concrete and transparent rules and practices.

Source : Manteere et Vaara (2008, p. 354)

En outre, Hardy, Palmer et Phillips (2000) considèrent qu'un individu peut utiliser le discours afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie qu'il souhaite par la construction d'un nouveau sens. Ces auteurs ont d'ailleurs élaboré un modèle sur le discours en tant que ressource stratégique. Leur objectif était alors de démontrer la complexité de l'activité discursive ainsi que l'influence stratégique que les individus peuvent y avoir. Cependant, le discours ne se transforme pas instantanément en actions. Au contraire, avant qu'un changement stratégique ne se produise, le discours parcourt trois circuits itératifs se chevauchant. D'abord, le circuit des activités discursives emploie, gère le discours. Ensuite, le circuit de la performativité intègre, réceptionne le

discours. Enfin, le circuit de la connectivité enregistre le discours et les pratiques émergent. (Hardy, Palmer et Phillips, 2000) Le modèle est présenté à la Figure 16.



Source : Hardy, Palmer et Phillips (2000)

Figure 16 : Le modèle du discours en tant que ressource stratégique.

Le courant discursif voit d'ailleurs le discours stratégique comme « une technologie du pouvoir » (Martinet, 1997), « un instrument essentiel du jeu politique » (Edelman, 1991).

1.2.3.1 Discours et diagnostic organisationnel

Le discours est à la base du processus de diagnostic organisationnel. D'abord, l'organisation elle-même est une construction de la réalité partagée à travers le discours, selon la perspective constructiviste. En fait, le discours permet à l'intervenant de comprendre la réalité construite de l'organisation, de se construire sa propre représentation mentale de l'organisation et de faire évoluer la représentation partagée par les membres de l'organisation. Pour arriver à établir son diagnostic, l'intervenant doit

donc se servir du discours. Ainsi, le discours permet notamment de collecter les informations nécessaires, d'analyser ces données et de partager les conclusions.

Tel qu'il a été démontré dans la revue des modèles existants de diagnostic organisationnel, plusieurs auteurs (Alderfer, 1980; St-Pierre, 2007) proposent de réaliser des entrevues individuelles lors de la collecte des données. En se référant au contexte d'un entretien, Blanchet (2003) fait ressortir l'idée que « les interventions de l'intervieweur semblent modeler le discours de l'interviewé principalement au niveau de la relation (orientation argumentative, croyance, savoir, type d'affect) ». Le diagnosticien doit donc tenir compte du fait que ses propres propos et son langage extralinguistique auront une influence sur les réponses qu'il obtiendra de son interlocuteur, ainsi que sur les comportements de ce dernier.

De plus, le discours intègre tant les éléments verbaux que non-verbaux, ou la linguistique et l'extralinguistique, selon les termes de Blanchet (2003). Lors d'une entrevue, plusieurs indices peuvent être fournis par le discours : mots redondants, perturbations discursives telles que le bégaiement ou le lapsus, le débit, les temps de verbe utilisés, la durée et la fréquence des pauses, les hésitations ainsi que les éléments non verbaux tels que la posture, les gestes ou les mimiques. Le diagnosticien doit donc reconnaître les indices fournis par le discours. Ces indices lui permettent de mieux saisir l'écart entre ce qui est dit et ce qu'il observe, d'accéder aux représentations mentales pour comprendre l'organisation.

En outre, l'enjeu de tout diagnostic, et ce, qu'il utilise une approche expert ou une approche facilitateur, est de faire accepter ses conclusions au client. Cette étape est primordiale. Sinon, il est impossible pour l'organisation de faire un quelconque changement pertinent. Pour vendre sa perception, le diagnosticien doit faire une utilisation judicieuse du discours. Le choix des mots est alors très important. Ainsi, selon Martinet (1997), « "la réflexion stratégique" consiste à former, argumenter, mettre à l'épreuve des constructions langagières dans le cadre d'un processus de délibération,

d'une rationalité procédurale, exceptionnellement individuelle, plus généralement collective, c'est-à-dire d'un colloque organisationnel ». Il a d'ailleurs été abordé précédemment que la formulation du problème est particulièrement importante (Bissell et Keim, 2008; Block, 1981, 2011; Cyr et Molina, 2011; Lucas, 1987; Savoie et Morin, 2002; Thiébaud et Rondeau, 1995).

D'ailleurs, du point de vue de Barrett, Thomas et Hocevar (1995), le discours est considéré comme l'élément central du processus de changement organisationnel, puisqu'il permet la construction sociale de sens. Par son influence sur les actions et les interprétations des gens, et ainsi par son influence sur l'organisation, le discours peut effectivement faciliter la gestion du changement (Heracleous, 2002). Le discours, dans ce contexte, permet de faire évoluer les représentations mentales. Effectivement, une conversation réalisée avec finesse permettra une discussion stratégique et amènera une compréhension commune pouvant faciliter les transformations organisationnelles. Par exemple, il est possible d'utiliser la métaphore afin d'amener une nouvelle façon de voir, rendre plus compréhensible et concrète une situation et permettre un consensus quant à l'interprétation d'une situation. (Heracleous, 2002) Une métaphore est un « procédé qui consiste dans un transfert de sens (terme concret dans un contexte abstrait) par substitution analogique » (Ricalens-Pourchot, 1998, p. 60). En fait, l'utilisation de métaphores permet, par une construction de sens, d'amener un facteur émotif et ainsi, de faciliter la coopération (Francis, 2007).

Pour Barrett, Thomas et Hocevar (1995), le sens ne se transfère pas à travers les mots, il se crée à travers les pratiques et les interactions. Ainsi, partant de la perspective constructiviste, ces auteurs considèrent que le changement nécessite d'abord une modification des schémas cognitifs des employés afin que ceux-ci puissent accepter et gérer les événements organisationnels auxquels ils sont confrontés. Le Tableau 12 synthétise les principales utilités du discours en milieu organisationnel.

Tableau 12 : Différentes utilités du discours en milieu organisationnel

Barrett, Thomas et Hocevar (1995)	Permet la construction d'un sens commun
Bissell et Keim (2008); Block (1981, 2011); Cyr et Molina (2011); Lucas (1987); Savoie et Morin (2002); Thiébaud et Rondeau (1995)	Permet de formulation appropriée du problème
Hardy, Palmer et Phillips (2000)	Faciliter la mise en œuvre de la stratégie qu'il souhaite par la construction d'un nouveau sens.
Heracleous (2002)	Facilite la gestion du changement par la compréhension commune
(Blanchet, 2003)	Fournit des indices verbaux et non verbaux lors des entrevues pour la collecte de données
Mantere et Vaara (2008)	Inciter la participation

1.2.4 L'intelligence émotionnelle

Cependant, l'utilisation stratégique des notions de discours et de représentations mentales nécessite une certaine dose d'intelligence émotionnelle. Ce concept, relativement récent, a été défini pour la première fois par Salovey et Mayer (1990) comme suit : « forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action » (traduit par Chanlat, 2003). Ainsi, l'intelligence émotionnelle permet à l'individu de reconnaître ses représentations mentales, de comprendre ses émotions et leurs influences sur ses pensées ainsi que de comprendre les comportements d'autrui. Elle implique également que l'individu est capable d'outrepasser certaines de ses émotions afin de résoudre un problème rationnellement. Lorsqu'un individu est capable de gérer efficacement ses émotions et celles d'autrui, il fait preuve de compétence émotionnelle. (Kisfalvi, 2010)

La notion de compétence émotionnelle est déterminante en gestion. Il est effectivement primordial qu'un dirigeant puisse faire confiance à ses intuitions afin de pouvoir saisir les opportunités qui s'offrent à lui. Mais, pour y parvenir, il doit être capable de reconnaître les situations où ses réactions émotionnelles risquent d'entraîner une

mauvaise décision. Ainsi, il doit non seulement être en mesure d'identifier ses émotions, mais surtout d'en comprendre l'origine.

Kisfalvi (2010) utilise l'analogie de l'iceberg afin d'expliquer le rôle du passé sur nos actions. Ainsi, la partie apparente de l'iceberg est constituée des comportements et de la personnalité alors que la partie immergée correspond aux expériences passées. Ces dernières, enracinées profondément en nous, influencent nos actions. En fait, nos actions sont davantage influencées par notre personnalité et nos sentiments, vestiges du passé, qu'au raisonnement. Nos sentiments s'imbriquant à notre raisonnement, il peut être difficile de les distinguer (Fineman, 2003, cité dans Kisfalvi, 2010). Ainsi, les priorités et les stratégies d'affaires sont déterminées par l'histoire personnelle de l'individu (Kisfalvi, 2010). D'ailleurs, le modèle mental est le résultat de l'interaction entre le côté gauche, correspondant à la rationalité, à l'analyse et au raisonnement, et le côté droit du cerveau, centre de l'intuition, du flair et de la créativité (Filion et Ananou, 2010).

Salovey et Mayer (2004, cité dans Kisfalvi, 2010) ont d'ailleurs créé un test afin de mesurer l'intelligence émotionnelle, appelé MSCEIT. Ce dernier s'intéresse tant à la capacité de discerner ses propres émotions qu'à la capacité de reconnaître celles d'autrui ainsi que de les comprendre, de les gérer et de les utiliser convenablement dans sa réflexion. En outre, l'intelligence émotionnelle est deux fois plus importante dans la mesure d'une performance excellente que les aptitudes techniques et l'intelligence. L'importance de l'intelligence émotionnelle croît cependant au fur et à mesure que le rang hiérarchique s'élève. (Chanlat, 2003; Goleman, 1998) Les aptitudes émotionnelles et sociales sont également quatre fois plus importantes que le QI dans la détermination du succès et du prestige professionnel (Feist et Barron, 1996, cité dans Chanlat, 2003).

En diagnostic organisationnel, l'intervenant peut se servir de son intelligence émotionnelle comme guide à travers ses intuitions et de comprendre sa propre subjectivité. De plus, la compréhension de ce concept peut permettre à l'intervenant d'évaluer l'intelligence émotionnelle des membres de la direction.

Tableau 13 : Les concepts clés du courant discursif

Discours	Somme de l'énoncé et de la situation de communication
Représentation mentale	Donne un sens à ce qui entoure l'individu et lui permet d'échanger avec son environnement en faisant appel à sa mémoire, ses émotions, ses expériences, son histoire, son environnement, sa personnalité et ses sentiments
Script	Schémas de connaissances, ancrés dans la mémoire, indiquant de façon automatique et inconsciente le comportement approprié en fonction du contexte
Réalité organisationnelle	Construction des acteurs, partagée à travers le discours
Efficacité organisationnelle	Construction résultant des représentations des acteurs face aux activités, aux produits et aux résultats de l'organisation
Intelligence émotionnelle	Permet à l'individu de reconnaître ses représentations mentales, de comprendre ses émotions et leurs influences sur ses pensées ainsi que de comprendre les comportements d'autrui.

1.2.5 L'analyse critique du discours

Selon Foucault (1971), la production de discours au sein d'une société est régie par des procédures internes. Ces dernières agissent de façon à classer, ordonner et distribuer le discours. Pour y arriver, trois options sont possibles :

1. Limiter les pouvoirs, par différents systèmes d'exclusion légiférés par des institutions, soit l'interdiction, le rejet de tout ce qui n'est pas accepté comme norme et le devoir de se conformer à ce qui est considéré vérité;
2. Maîtriser les apparitions aléatoires par la raréfaction, la consolidation ou l'unification des comportements, des actions et des discours;
3. Sélectionner les sujets parlants en instaurant certaines conditions d'utilisation et règles limitant l'accès, la pénétrabilité, la perméabilité du discours.

La sélection d'une procédure dépend des événements auxquels a trait le discours, du hasard et, surtout, du pouvoir. Effectivement, le discours peut permettre à l'orateur d'influencer ses interlocuteurs, notamment en les incitant à participer à la création des événements ou en leur en refusant ce droit. Ainsi, l'orateur exerce son pouvoir sur ses interlocuteurs en fonction de ses désirs et de ses objectifs.

Ces constats amènent Foucault (1971) à distinguer deux analyses du discours. D'abord, partant des principes de discontinuité, de spécificité et de l'extériorité, l'analyse dite généalogique se concentre sur la formation des séries de discours. Puis, partant du principe de renversement, l'analyse dite critique s'intéresse à l'exclusion, la limitation, l'appropriation, la rareté, l'enveloppement du discours. Cette dernière, aussi appelée « sociopolitical discourse analysis », est de plus en plus utilisée en sciences de la gestion depuis 1980, notamment à travers les études de Fairclough, Wodak et van Dijk (Blommaert et Bulcaen, 2000). Les recherches ont pris différentes directions, s'intéressant tant à la description des principes fondamentaux de l'analyse critique du discours (Blommaert et Bulcaen, 2000; van Dijk, 1993) ou à l'élaboration d'une méthodologie de recherche rigoureuse (Leitch et Palmer, 2010) qu'au rôle du discours dans la production de la dominance, aux stratégies discursives utilisées par l'élite afin de conserver son pouvoir (van Dijk, 1993) ou aux structures sémantiques permettant de produire et reproduire plus efficacement les idéologies (van Dijk, 1995).

L'analyse critique du discours vise le changement par une prise de conscience de phénomènes sociaux. Elle s'intéresse à la production d'iniquité, au pouvoir, à la discrimination, à la dominance, au contrôle et à l'injustice, perceptible, plus ou moins facilement, à travers le langage. L'analyse critique du discours permet donc la compréhension du rôle du langage et son utilisation dans la production de dominance et d'iniquité. (Blommaert et Bulcaen, 2000; van Dijk, 1993) La dominance se réfère à l'exercice du pouvoir social par un groupe, une élite, se soldant en iniquités. Le pouvoir social se traduit par un accès privilégié à certaines ressources socialement valorisées, permettant ainsi le contrôle d'un groupe par la limitation de la liberté d'action ou par l'influence des opinions d'autres groupes. Les abus de pouvoir, intimement liés à la dominance, sont possibles grâce aux failles des lois, de la justice et de la démocratie saisies par les gens au pouvoir. (van Dijk, 1993)

Plusieurs stratégies existent afin d'amener les gens à modifier leur opinion, allant de la force physique à des méthodes plus subtiles, et plus fréquemment utilisées aujourd'hui, telles que la persuasion, la manipulation et la dissimulation. Le discours, d'une importance considérable, permet donc un changement d'opinion de façon subtile, persistante et naturelle, du moins en apparence (van Dijk, 1993). D'ailleurs, Reboul (1991, p. 4) définit la rhétorique comme « l'art de persuader par le discours ». Ainsi, selon cet auteur, le terme rhétorique ne s'applique qu'aux discours persuasifs. L'auteur considère également que le discours permet de proposer divers arguments qui, avec le temps et la répétition, amène un changement d'opinion.

Un tel discours est plus facilement accepté et favorise la naturalisation de l'ordre social et des iniquités par l'élite. À son apogée, cette situation se traduit par l'acceptation de la dominance par le groupe dominé à un point tel qu'il agit, de plein gré, dans le meilleur intérêt de l'élite. Le terme « hégémonie » décrit ce phénomène et démontre que la dominance se produit de façon conjointe, par un consensus entre les parties par le discours, la communication et l'interaction. Ainsi, il y a deux dimensions à la reproduction discursive de la dominance, soit la production de la dominance à travers les structures discursives, et la réception de la dominance par les conséquences des structures sur les opinions des dominés. (van Dijk, 1993)

Par contre, le pouvoir et la dominance sont organisés et institutionnalisés socialement, culturellement et politiquement par différents agissements. Évidemment, il y a des stratégies utilisées par les membres telles que la promotion. Cependant, il ne faut pas négliger l'impact de certains comportements adoptés par d'autres groupes tels que la tolérance ou le support, les sanctions légales et la légitimation par les autorités légales et policières, la reproduction et le soutien des idéologies dans les médias... De plus, cette organisation implique qu'il existe une hiérarchisation du pouvoir. Ainsi, certains membres, l'élite, jouent un rôle particulier dans la promotion de leurs idéologies. Ils ont habituellement un accès privilégié au discours et usent du pouvoir symbolique qui leur

est attribué. Bref, en fonction de leurs particularités, les participants contrôlent plus ou moins le discours, ses conditions et ses conséquences en ayant plus ou moins accès à l'information, et ce, de façon passive ou active. En fait, plus le discours est contrôlé, plus le pouvoir du groupe est important. (van Dijk, 1993)

Cependant, un groupe peut organiser l'accès au discours afin d'en augmenter ou, au contraire, diminuer l'impact. Ce contrôle du discours permet, par le fait même, de manipuler les opinions et les représentations sociales des gens. La gestion du contexte et l'utilisation de ressources institutionnelles permet d'avoir un certain pouvoir et, ainsi, de restreindre certaines actions discursives, de prohiber certains discours, d'exclure le discours de gens possédant un pouvoir limité de façon à ce qu'ils ne soient pas écoutés et d'utiliser certaines stratégies pouvant être jugées légalement et moralement inacceptables. Lorsqu'un groupe est représenté de façon négative, certains actes discriminatoires peuvent avoir lieu à leur égard. Cette représentation peut même être acquise indirectement, après avoir été généralisée et décontextualisée. Une iniquité sera alors justifiée par une représentation positive du groupe dominant et une représentation négative du groupe dominé. En fait, le discours discriminatoire est crédibilisé par la représentation mentale. (van Dijk, 1993) Bref, pour reprendre l'expression de Foucault, l'iniquité devient l'ordre naturel des choses (Foucault, 1966).

Néanmoins, avant qu'un pouvoir ne soit légitimé, il doit nécessairement répondre à certaines conditions sociales. Les représentations mentales, cognitions sociales, ont d'ailleurs une importance capitale dans le processus de naturalisation de la dominance. Effectivement, les représentations partagées définissent la compréhension et orientent les actions et les interactions. Les idéologies, reflets des valeurs, objectifs et intérêts d'un groupe, sont des représentations mentales et influencent la production et l'interprétation des discours. En fait, elles sont à la base de l'organisation de la société. Ainsi, les représentations mentales biaisent en quelque sorte le contexte en justifiant certaines actions. (van Dijk, 1993)

En outre, l'analyse critique du discours accorde une importance particulière aux relations entre le discours et la société ainsi qu'entre l'analyse et les pratiques analysées. Elle fait d'ailleurs ressortir la relation bilatérale entre la société et le discours : le discours est influencé par la société et le discours influence la société. Ainsi, le discours, tel que perçu par l'analyse critique du discours, est un phénomène social. (Blommaert et Bulcaen, 2000) D'ailleurs, Chiapello et Fairclough (2002) définissent l'analyse critique du discours telle une analyse des relations entre le discours et les pratiques sociales. En effet, le discours et les pratiques sociales sont liés de différentes façons. D'abord, le discours fait partie de l'activité sociale, il est une pratique, un moyen sémiotique de construire la vie sociale. Ensuite, le discours permet la « recontextualisation », soit la représentation et l'autoreprésentation des pratiques sociales. Enfin, le discours, lorsqu'il est inculqué, crée l'identité.

L'analyse critique du discours accorde également une attention particulière à l'analyste, étant donné son caractère critique. L'analyse critique du discours, par sa complexité, fait appel à la multidisciplinarité. Effectivement, elle nécessite de relier des notions aussi diversifiées que texte, langage, cognitions sociales, pouvoirs, société et culture (van Dijk, 1993).

1.2.6 D'autres modèles discursifs

D'autres auteurs ont également proposé des modèles visant à analyser efficacement le discours. Cossette (1998) propose un modèle afin d'aider le chercheur à comprendre le langage utilisé. Pour ce faire, il se base sur la perspective interactionniste, par le courant symbolique, qu'il préfère à l'approche objectiviste et à l'approche subjectiviste. Il cible trois facteurs indirects : la langue qui détermine, restreint, ce qu'un individu pense et dit à propos de ce qu'il dit; les schémas psycholinguistiques qui permettent à un individu d'interpréter la réalité, d'interpréter les événements et d'agir et qui influencent le langage utilisé pour penser et communiquer; et les schémas cognitifs qui sont modifiés par les expériences individuelles. De plus, certains facteurs contextuels, tels que le

langage non verbal, le prosodique et le paralinguistique, viennent également influencer le sens des mots. S'ajoute ensuite trois facteurs directs : le contexte environnemental, soit les émetteurs et les récepteurs, le lieu, le moment et le moyen de communication; le contexte cognitif, tel que les objectifs et intentions; et le contexte émotionnel, notamment les sentiments ressentis et les sentiments perçus chez l'interlocuteur.

Schegloff (1997) propose d'utiliser l'adéquation exploratoire (« explanatory adequacy ») afin de contrer la perniciosité de la multiplication des perspectives. Effectivement, bien qu'une multitude de faits et d'observations soient propres à un contexte donné, et véridique pour celui-ci, ils ne sont pas tous adéquats à sa compréhension. Il est donc nécessaire de faire une certaine sélection. Alors, comment discriminer ces observations? Par l'adéquation exploratoire. Schegloff distingue deux approches. D'abord, d'un point de vue positiviste, il est possible de discriminer les données valables en fonction de leur répétition, leur objectivité, leur fiabilité et leur signifiante. La deuxième option, quant à elle, suggère plutôt de privilégier les informations permettant de comprendre la construction interactionnelle de la réalité par les individus puisque ceux-ci, par leurs orientations, leurs significations, leurs interprétations et leurs compréhensions, influent sur le cours d'un événement.

L'auteur soutient aussi que la compréhension de la conversation (l'objet de recherche), dans sa constitution endogène, est nécessaire avant même de pouvoir connaître la réponse recherchée. Ainsi, le contexte économique, social et politique est constitutif de l'objet. Mais, encore faut-il savoir reconnaître le contexte pertinent. L'analyse technique sera alors nécessaire préalablement afin de faire ressortir l'objet de recherche et une analyse critique et sociopolitique sera ensuite réalisée à partir de cet objet.

1.3 SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE

Puisque le diagnostic organisationnel tente de reproduire l'image la plus fidèle possible de la réalité organisationnelle perçue par les acteurs, il est justifié de d'abord présenter

un schéma de l'organisation. Ainsi, la Figure 17 représente l'organisation tout en synthétisant l'ensemble des thèmes prépondérants abordés dans la revue de la littérature.

CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL

Tel qu'il a été mentionné précédemment, ce mémoire s'intéresse au diagnostic organisationnel dans une perspective discursive. Il a été démontré dans la revue de la littérature que cette approche permet de saisir la réalité perçue par les membres de l'organisation, contrairement aux modèles traditionnels qui se concentrent davantage sur la réalité physique d'une organisation. En effet, la revue de la littérature a permis de cibler les thèmes traditionnellement inclus dans les modèles de diagnostic organisationnel. L'importance du discours en milieu organisationnel a également été démontrée. Il est tout indiqué de s'intéresser aux bienfaits derrière l'incorporation du discours au diagnostic organisationnel. Par contre, il ressort aussi que les modèles utilisés par les intervenants ne tiennent pas nécessairement compte des notions du discours, du moins formellement. Ainsi, les notions de discours et de représentations mentales sont reconnues comme existantes, mais ne sont pas prises en compte systématiquement lors d'une activité de diagnostic organisationnel.

En fait, le questionnement derrière ce mémoire est de comprendre quel est l'apport de l'approche discursive dans le discernement de la problématique organisationnelle, de ses symptômes et de ses causes lors de la réalisation d'un diagnostic organisationnel. Cyr et Molina (2011) et Cyr (2012) ont déjà entamé cette réflexion et proposent un modèle tenant compte à la fois des aspects formels, de l'analyse financière et à la structure organisationnelle, mais aussi des notions telles que les représentations mentales. Leur approche met donc en relation des notions de gestion, d'analyse du discours et même de psychologie.

Ainsi, Cyr (2012) définit le diagnostic organisationnel comme :

Processus consistant à identifier et définir les principales problématiques d'une organisation ou d'une unité organisationnelle dans la perspective de générer un large consensus auprès des acteurs concernés quant à la nature de ces problématiques et des actions à entreprendre pour les régler de manière à la fois efficaces et efficientes.

Selon Cyr et Molina (2011), l'approche discursive, lors d'une activité de diagnostic organisationnel, permet de mieux saisir la réalité intérieure des acteurs organisationnels. En fait, le discours permet à l'intervenant de cibler les problèmes perçus, de les comprendre et de les faire évoluer. Leur modèle est donc basé sur la construction d'une réalité commune de l'organisation, soit une représentation mentale partagée. De plus, les auteurs partent du principe qu'un problème est construit à travers les échanges discursifs des membres d'une organisation. Cependant, ce problème construit est le problème réel à leurs yeux.

Ces auteurs définissent le diagnostic organisationnel comme un processus permettant d'identifier, de définir et de résoudre une ou plusieurs problématiques organisationnelles. Ils se sont d'ailleurs inspirés des trois étapes de résolution de problème de Simons (1982), soit l'identification, la définition et la résolution du problème. Ainsi, comme Block (1981, 2011), Lucas (1987), Savoie et Morin (2002) et Bissell et Keim (2008), Cyr et Molina (2011) considèrent que l'enjeu du diagnostic est dans la définition du problème.

La définition du problème doit donc être formulée de façon à rallier le plus large consensus d'acteurs afin de permettre la mise en œuvre d'actions correctives efficaces et efficientes afin d'éliminer les problématiques. L'enjeu du diagnostic organisationnel est donc de dresser un portrait des problématiques organisationnelles de manière à ce que les problématiques identifiées et définies ainsi que les solutions proposées soient acceptées par le plus large consensus d'acteurs organisationnels. Selon Cyr et Molina (2011), l'unanimité est quasi impossible étant donné la charge émotionnelle derrière les problématiques organisationnelles, d'où l'objectif de consensus le plus large possible.

Pour arriver à formuler correctement la problématique, il est nécessaire de tenir compte de trois dimensions, soit techniques, interpersonnelles et affectives (Tableau 14). En fait, une problématique organisationnelle est habituellement composée d'éléments de ces trois dimensions. Leur jonction est d'ailleurs appelée le « noyau dur » par les auteurs. La

combinaison de ces trois dimensions aide d'ailleurs à dissocier les signes, observés par l'intervenant, des symptômes, rapportés par les acteurs de l'organisation.

Selon Cyr et Molina (2011), la dimension technique réfère à des éléments formels et mesurables selon la méthode logico rationnelle, tel que des données financières et des données quantitatives. Cette dimension fait également référence à des éléments demandant une évaluation plus subjective, telle que la structure organisationnelle ou une analyse FFOM.

Ensuite, la dimension interpersonnelle a trait aux relations entre les acteurs, à leurs pouvoirs respectifs au sein de l'organisation, à la répartition de l'autorité et aux groupes de contagions. De plus, la qualité du climat organisationnel, la qualité du processus de communication et la perception des enjeux organisationnels par les parties prenantes permettent d'évaluer le degré d'échange et de division des représentations mentales au sein de l'organisation. Le rôle joué par la partie contractante dans les problèmes organisationnels identifiés doit aussi être évalué puisqu'en contexte de PME, l'entrepreneur a souvent pris les décisions menant à ce problème et il doit faire partie de la solution. Effectivement, il a habituellement le pouvoir de bloquer ou soutenir les décisions menant à la résolution du problème.

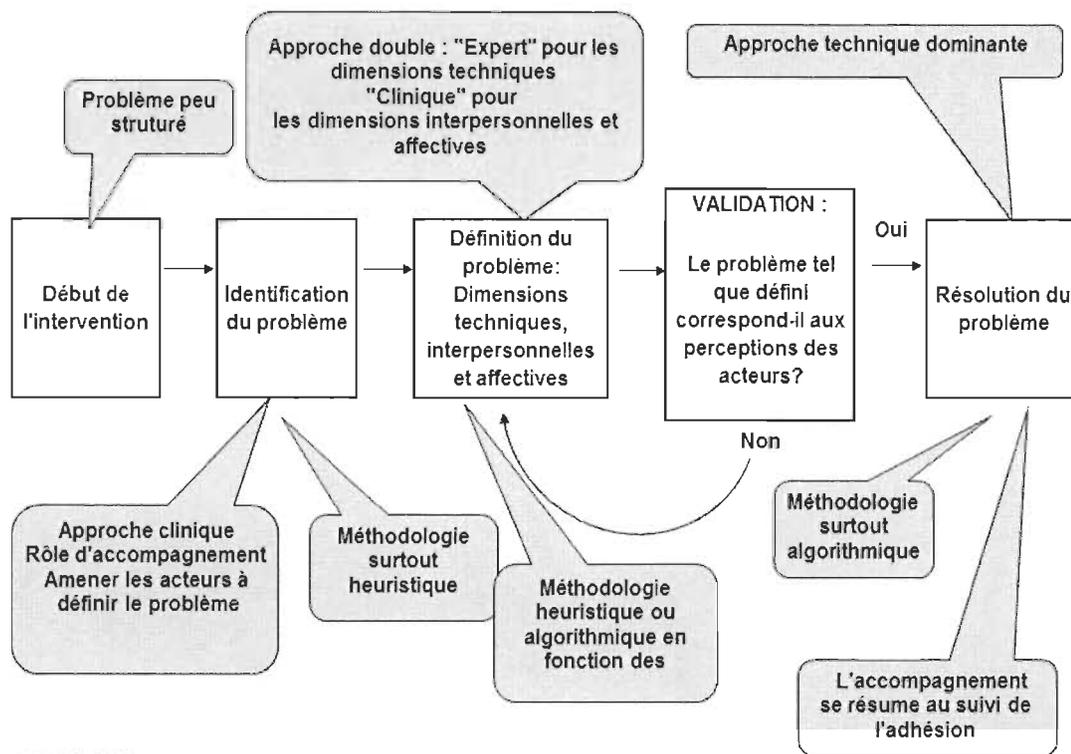
Enfin, la dimension affective correspond à la charge émotionnelle et à l'attitude des acteurs organisationnels face aux problèmes techniques et interpersonnels. Les problèmes techniques sont souvent simples, mais ils sont complexifiés par la charge émotionnelle qui y est reliée. Ainsi, la compréhension de la dimension affective est nécessaire afin de faire accepter la définition du problème et les solutions aux acteurs. Cette dimension exige donc d'identifier les avantages cachés des acteurs face aux dysfonctionnements présents, de vérifier si le prestige des acteurs principaux est en jeu et d'évaluer l'importance d'un sentiment de crise. Ces éléments permettent d'anticiper les résistances liées à un changement et de faciliter l'adhésion des acteurs aux solutions.

Tableau 14 : Les trois dimensions du diagnostic organisationnel selon Cyr et Molina (2011) et Cyr (2012)

Techniques	Interpersonnelles	Affectives
Éléments formels et mesurables : Analyse financière Données quantitatives Éléments plus subjectifs : Structure FFOM	Relations entre les acteurs Jeux de pouvoir Répartition de l'autorité Groupes de contagion Degré de partage ou de clivage des représentations mentales Climat de travail Processus de communication Perception des enjeux organisationnels des parties prenantes	Attitude des acteurs face aux problèmes techniques et interpersonnels Charge émotionnelle liée aux problèmes Avantages cachés pour les acteurs organisationnels face aux dysfonctionnements organisationnels Enjeux personnels en lien avec la résolution d'un problème organisationnel (prestige en jeu pour les principaux acteurs) Degré d'importance du sentiment de crise ou d'urgence

Le modèle de Cyr (proposé dans Cyr et Molina, 2011), présenté à la Figure 18³, est composé de cinq étapes : le début de l'intervention, l'identification du problème, la définition du problème, la validation avec le client et la résolution du problème. De plus, ils y combinent l'approche expert et l'approche facilitateur de Gouldner (1956, 1961).

³ Traduit par André Cyr (2012)



© André Cyr 2012

Source : Cyr & Molina (2011)

Figure 18 : Modèle de diagnostic organisationnel selon une approche discursive

La première étape du modèle est le début de l'intervention. À ce stade, l'entreprise est consciente qu'il y a un problème, mais il n'est pas formellement identifié et semble trop anodin pour y accorder de l'importance et ainsi, intervenir de façon structurée. L'identification se produit lors que l'organisation perçoit un dysfonctionnement et décide d'adopter des mesures correctives. Pour ce faire, elle demande l'aide d'un intervenant qui adoptera une approche facilitateur et accompagnera le client dans la définition du problème. Ensuite, durant la définition du problème, une collecte d'information et une analyse sont effectuées. Une combinaison des approches facilitateur et expert permettent de tenir compte des trois dimensions mentionnées précédemment. Ainsi, l'approche expert permet de recueillir des informations techniques et l'approche facilitateur aide à recueillir les informations affectives et interpersonnelles. Puis, la validation consiste en la présentation du problème formulé au client dans le but

d'amener le plus large consensus à l'accepter. Par contre, si l'organisation n'accepte pas le problème présenté, il est nécessaire de revenir à la phase de définition du problème et ainsi, de reformuler le problème et de tenter une seconde validation. En fait, Cyr et Molina (2011) considèrent que 25 % de l'effort est mis à comprendre le problème et 75 % à le faire comprendre et accepter à l'organisation. Enfin, la dernière phase est la résolution du problème. L'approche algorithmique domine. Cependant, il est nécessaire d'assurer un suivi régulier.

Le modèle de Cyr propose donc de combiner les dimensions techniques, affectives et interpersonnelles lors du diagnostic organisationnel. Cette combinaison permettrait une analyse en profondeur de la problématique organisationnelle, ou plutôt, de la réalité construite des acteurs organisationnels. Ce modèle est donc très intéressant dans une perspective constructiviste.

Cependant, il est possible de constater, à la lumière de la revue de la littérature, que les modèles utilisent peu les notions de discours, du moins l'approche discursive, ne semblent pas être utilisées consciemment par les intervenants et ne sont pas intégrées formellement dans beaucoup de modèles.

Ainsi, dans la prochaine section, le modèle de Cyr (proposé dans Cyr et Molina, 2011) sera utilisé afin de réaliser un diagnostic organisationnel. L'objectif est de démontrer la pertinence d'inclure l'analyse des dimensions interpersonnelles et affectives à l'analyse technique lors d'un diagnostic, afin de cerner la réalité physique, mais aussi la réalité perçue. Plus précisément, l'approche discursive aidera à comprendre quelle est la réalité construite par les membres d'Optimisation Bergeron, et ainsi, à discerner les causes, les symptômes et les problèmes organisationnels.

CHAPITRE 3 LE CAS D'OPTIMISATION BERGERON

Les informations présentées dans la revue de la littérature ont permis de démontrer la pertinence de l'approche discursive dans une activité de diagnostic organisationnel. La revue de la littérature aide aussi à mieux comprendre les fondements du modèle de Cyr (proposé dans Cyr et Molina, 2011). Maintenant, il est nécessaire de répondre à la question spécifique de recherche, soit de décrire comment la combinaison des dimensions techniques, affectives et interpersonnelles permet de discerner les causes, les symptômes et la problématique. Pour ce faire, une étude de cas sera réalisée à l'aide du modèle présenté dans le Chapitre 2.

La présente section précisera d'abord la stratégie de recherche utilisée dans le cadre de ce mémoire. L'étude de cas choisie, Optimisation Bergeron, sera aussi présentée en détail et analysée.

3.1 MÉTHODOLOGIE

D'abord, la présente étude est d'abord de nature qualitative. En effet, le modèle présenté dans le cadre conceptuel vise à collecter des informations principalement qualitatives, outre la dimension technique. Selon Hancock et Algozzine (2006), les études qualitatives s'avèrent intéressantes lorsqu'un éclaircissement et une meilleure compréhension de la situation sont nécessaires. En fait, l'analyse qualitative permet d'explorer plusieurs facteurs alors que l'analyse quantitative doit se limiter à quelques variables. De plus, pour Malhotra, Décaudin et Bouguerra (2007), les études qualitatives permettent de comprendre une situation telle qu'elle est perçue par les participants plutôt que selon la perception du chercheur. Cela s'avère fort utile dans le cas d'un diagnostic organisationnel qui vise en fait de mettre en commun les représentations mentales des acteurs organisationnels et à y trouver un sens. Elles sont également utiles pour certains sujets, notamment l'inconscient, fort présent dans le cas du discours.

La stratégie de preuve privilégiée dans le cas présent est l'étude de cas, puisqu'elle vise à décrire et analyser une situation en profondeur afin d'en tirer une compréhension tout aussi profonde et donc, d'y donner du sens (Gauthier, 2009). En outre, la présente recherche est de nature descriptive. Elle tente de bien comprendre l'apport de la démarche proposée par Cyr et Molina (2011) lors de la réalisation d'un diagnostic organisationnel.

3.1.1 L'étude de cas

L'étude de cas s'intéresse à une situation à un moment précis dans le temps. Mais, elle peut aussi s'étendre à l'étude d'une situation sur une certaine période ou à l'étude de quelques cas. Quoi qu'il en soit, elle étudie un nombre restreint de situations, limitées dans le temps et l'espace. Elle permet l'étude, la description et l'analyse poussées de la situation et, par le fait même, une compréhension profonde des phénomènes, des processus s'y référant et des parties prenantes impliquées. Elle s'intéresse tant à l'examen des détails et des spécifications qu'à la compréhension des particularités. Bref, elle tente de saisir le sens (Gagnon, 2005; Gauthier, 2009; Hancock et Algozzine, 2006; Roy, 2009). Pour y arriver, l'étude de cas étudie le phénomène dans son contexte, mais aussi de l'intérieur (Gagnon, 2005). Elle permet également d'étudier plus de variables qu'il l'est possible par les études avec échantillonnage (Roy, 2009).

Yin, fervent adepte de l'étude de cas dans une méthodologie rigoureuse, définit cette méthode comme suit : « an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, addresses a situation in which the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and uses multiple sources of evidence. » (Yin, 1993 p. 59). Ainsi, la triangulation est de mise pour assurer une certaine rigueur. Il faut donc une convergence des informations par différentes méthodes de collecte.

Selon Roy (2009 p. 206-207), l'étude de cas est « une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène de façon non aléatoire, afin d'en tirer une

description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. Le cas étudié est donc bien délimité, mais forme un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un système plus large. » Cependant, elle « ne prétend pas la représentativité statistique » (Roy, 2009). Elle ne cherche pas, et ne permet pas, la généralisation. En fait, son caractère non représentatif lui confère une certaine déficience quant à sa validité externe. De plus, Roy (2009) considère qu'elle reste subjective puisque le chercheur est nécessairement influencé par ses propres représentations mentales qui déforment la réalité de la situation étudiée. Ainsi, l'étude de cas « ne représente pas toute la réalité du cas » (Roy, 2009), révélant également une certaine déficience au niveau de la validité interne.

Cependant, les propos de Lapierre (1992b, 2010) quant à la subjectivité dans le domaine de la recherche et de la gestion nuance ces affirmations. De plus, il faut rappeler qu'il est impossible, et ce peu importe l'approche utilisée, de représenter *toute* la réalité, compte tenu de la nature construite de la réalité.

L'étude de cas ne se prête évidemment pas à tous les types de recherche. D'ailleurs, Benbasat, Goldstein et Mead (1987), notamment repris par Gagnon (2005), ont élaboré un moyen de vérifier la pertinence de l'étude de cas en recherche. Il doit y avoir compatibilité entre la méthode de l'étude de cas et la problématique de recherche pour que son utilisation soit justifiée. Pour vérifier cela, il faut répondre à l'affirmatif aux quatre questions ci-dessous.

1. « Le phénomène qui est l'objet d'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris?
2. Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique?
3. La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause?

4. La base théorique qui existe au sujet de la problématique sous étude comporte-t-elle des éléments non expliqués? »

(Gagnon, 2005 p. 16)

L'étude de cas reste un moyen fort utile pour comprendre un phénomène difficile à mesurer, tel est le cas de ce mémoire (Roy, 2009). De plus, selon Gagnon (2005), elle se révèle plus que pertinente dans une perspective constructiviste de l'objet étudié, qui nécessite d'ailleurs l'étude dans son contexte.

Enfin, l'approche monographique s'est imposée étant donné les objectifs et les contraintes afférentes au présent mémoire. Ainsi, une seule situation sera décrite en détail. Le cas choisi a donc été sélectionné parce qu'il illustre bien les notions étudiées dans ce mémoire. (Roy, 2009)

3.2 LA PRÉSENTATION DU CAS

3.2.1 L'origine des données

Ce mémoire utilise des données secondaires. Souvent critiquées pour les biais qu'elles peuvent engendrer et qualifiées de limitées, les données secondaires ont toutefois l'avantage de minimiser le temps et le coût de la collecte. Elles se révèlent utiles notamment pour vérifier les conclusions d'autres chercheurs, en particulier par l'utilisation de théories concurrentes, déterminer les composantes particulières d'éventuelles collectes de données primaires, explorer un problème de recherche afin de préparer une collecte de données primaires ou diminuer les problèmes opérationnels de la collecte de données. Il faut toutefois rester prudent lors de la sélection des données secondaires. Les risques associés aux biais sont justifiés puisqu'il est évidemment impossible de corriger les erreurs associées à la collecte des données. Il faut donc choisir des données permettant l'accès à l'ensemble des informations nécessaires à la recherche et prioriser des données dont les objectifs de la collecte originale ne sont pas trop éloignés de ceux de l'analyse secondaire. (Turgeon et Bernatchez, 2009)

Tel que vu précédemment, le diagnostic organisationnel comprend principalement deux étapes, soit la collecte de données et l'analyse de ces données. La collecte de données est évidemment extrêmement importante. À la base de l'analyse et des recommandations, elle assure aussi la représentativité du diagnostic entier (Moates, Armenakis, Gregory, Albritton et Feild, 2005). Ainsi, une collecte riche en information permettra de donner une image se rapprochant de la réalité construite. D'ailleurs, les auteurs (Alderfer, 1980; St-Pierre, 2007; Weisbord, 1976) s'étant intéressés à cette portion du diagnostic s'entendent pour privilégier la combinaison de plusieurs méthodes. En outre, le résultat de la collecte l'emporte sur la méthodologie utilisée (Weisbord, 1976). Après tout, l'enjeu principal de l'approche utilisée est de percevoir les notions de discours et de les analyser conformément à la réalité perçue par les acteurs en cause. Une bonne collecte de données, bien que cruciale, n'est que le point de départ. Il est donc justifié d'opter pour des données secondaires.

De plus, les données utilisées ont été sélectionnées avec prudence. La cueillette a été réalisée dans le cadre d'un exercice de diagnostic organisationnel, objectif similaire à celui de ce mémoire. Le diagnostic organisationnel a eu lieu à l'automne 2011. Les données proviennent de M. André Cyr, professeur au département des Sciences de la gestion et directeur de recherche de ce mémoire. Les informations disponibles ont notamment été recueillies sous forme d'entrevues semi-dirigées. L'interviewer a rencontré tous les associés et tous les employés sauf le responsable de la comptabilité, car il était impossible d'accorder son horaire à celle de l'interviewer. Par contre, les informations comptables ont été obtenues auprès de l'associé responsable des finances.

Une revue documentaire a permis de préparer les entrevues. Chacun des répondants a été rencontré individuellement et s'est fait poser les mêmes questions. Lors des entrevues, l'interviewer a utilisé un protocole d'entrevue composé de quatre catégories de questions (Annexe A). Ces questions sont ouvertes afin d'inciter le participant à s'exprimer le plus librement possible et à utiliser son propre vocabulaire, ce qui se révèle être important

avec les notions de discours, d'inconscient, de représentations mentales, de métaphores, d'extralinguistique... La réalisation d'entrevue est un art et il est évident qu'un chercheur expérimenté est plus à l'aise en entrevue, ce qui augmente la richesse des informations recueillies.

Selon (Savoie-Zajc, 2005), les entrevues semi-dirigées donnent une certaine souplesse à l'interviewer qui peut ajuster et adapter ses questions au propos de son interlocuteur. En créant une relation entre les interlocuteurs, elles permettent de recueillir des informations riches en détail et en descriptions, mais aussi de donner certaines nuances. Elles donnent accès à l'univers de l'autre et permettent de mieux comprendre sa perception ainsi que ses comportements et actions. De plus, pour (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2007), les entretiens individuels permettent une exploration plus importante, facilitent les échanges et diminuent la pression sociale. Cette technique est donc idéale lorsque les sujets abordés peuvent être embarrassants, confidentiels ou sensibles, tel est le cas dans un diagnostic organisationnel. Elle permet aussi au chercheur d'approfondir ses connaissances sur une situation, notamment la réalité organisationnelle lors d'un diagnostic.

Les informations qui seront utilisées dans le cadre du diagnostic organisationnel de ce mémoire proviennent de diverses sources. D'abord, les entrevues ont été enregistrées sur support audio. L'interviewer a également tenu un journal de bord, incluant ses observations sur les éléments extralinguistiques, et a réalisé un résumé des entrevues. De plus, chacune des personnes rencontrées a répondu à un questionnaire sur la gestion des priorités (Annexe B) en plus d'écrire sa description de poste. Enfin, différents documents formels de l'entreprise seront utilisés, soit les états financiers des cinq dernières années (Annexe C), le plan d'affaires, le manuel de l'employé ainsi que les descriptions de tâches et les procédures écrites de l'entreprise.

3.2.2 La mise en situation : Optimisation Bergeron

Optimisation Bergeron est une firme de services techniques œuvrant dans la gestion de lignes de production se situant sur la Rive-Nord de Montréal. Elle a été créée en 2008 suite à la fusion d'Entreprise Claude Bergeron et d'Entreprise Optimisation et, par le fait même, à l'association de Claude Bergeron, de Sébastien Tremblay et de Patrick Lessard.

Après avoir obtenu son DEC en électronique, Claude Bergeron enseigne neuf ans l'électronique au niveau collégial. Il occupe ensuite différents emplois à titre de technicien-réparateur ou de formateur. Ces emplois lui permettent d'étendre son réseau de contacts et ainsi, de s'associer avec un distributeur dans une entreprise d'automatisation. Mais, Claude a l'impression de faire le travail seul. Il lui apparaît donc plus avantageux financièrement de se lancer en affaires seul. Après plus de quatre ans, il met un terme à son association et il fonde l'Entreprise Claude Bergeron, une entreprise d'automatisation. Le savoir-faire et les compétences d'Entreprise Claude Bergeron sont reconnus par ses clients qui n'hésitent pas à la référencer auprès de leurs contacts. Claude n'a donc pas besoin de faire du développement clients. Il est tellement occupé qu'il a de la difficulté à trouver du temps pour former ses nouveaux employés. D'ailleurs, lorsqu'il engage son premier employé, ce dernier a dû attendre une semaine avant que Claude puisse lui expliquer ses tâches.

En 2006, Claude Bergeron a atteint ce qu'il désigne comme son niveau d'incompétence. Il a l'impression de ne pas avoir le temps de bien faire les choses et se sent près de l'épuisement professionnel. Il ressent le besoin de passer à autre chose. N'ayant pas de relève à l'interne, Claude Bergeron désire vendre son entreprise. Par l'entremise de son comptable, il approche donc Entreprise Optimisation en 2008.

Entreprise Optimisation est fondée en 2004 par Sébastien Tremblay, technicien en électronique. À l'origine, Sébastien Tremblay et son ami d'enfance Patrick Lessard avaient l'intention d'acheter une entreprise manufacturière. Sébastien Tremblay a d'ailleurs quitté son emploi pour se consacrer à ce projet. Par contre, leurs démarches

n'ayant pas abouti, Sébastien Tremblay décida de devenir travailleur autonome et de créer Entreprise Optimisation. L'entreprise est alors située dans le sous-sol de Sébastien Tremblay qui y travaille seul. Pour lui, la satisfaction de la clientèle est la priorité. D'ailleurs, il se donne comme mission de toujours en donner plus aux clients. Il se décrit comme un artiste industriel qui aime jouer dans les machines. Il est passionné par l'optimisation, mais l'aspect administratif d'une entreprise ne l'intéresse pas. En fait, Sébastien est quelqu'un de passionné qui s'implique avec intensité dans tout ce qu'il fait. Mais, il a besoin d'être géré.

À l'automne 2007, Patrick Lessard s'associe avec Sébastien Tremblay. Patrick Lessard est aussi technicien en électronique. Il est passionné par l'optimisation et la croissance. Dès son premier emploi, Patrick ressent le besoin de contribuer et de participer à l'amélioration et à la construction d'une entreprise. Il choisit donc de partir dans une coopérative au Gabon. Il occupe ensuite un emploi dans une entreprise bien structurée et dans laquelle il a le sentiment de contribuer. Mais, il désire posséder un certain pouvoir décisionnel et décide de quitter son emploi. D'ailleurs, il n'hésite pas à investir beaucoup d'énergie pour réaliser ses ambitions de croissance. En tant que directeur d'entretien dans une usine, il a trouvé le moyen de croître malgré la réticence de son employeur. En effet, son employeur lui refusant des fonds supplémentaires, il a financé sa croissance à l'aide de la recherche et du développement. Les différentes expériences de Patrick lui ont fait comprendre l'importance des ressources humaines puisqu'elles permettent de faire fonctionner l'aspect mécanique d'une entreprise. Il est motivé par la croissance et considère la gestion quotidienne comme une nécessité, une obligation et n'y a pas un grand intérêt. Ses ambitions d'optimisation, de croissance et de construction amènent Patrick à s'associer avec Sébastien, et ce, malgré le fait qu'il n'est pas intéressé par une entreprise de service.

Suite à l'association entre les deux amis, Sébastien Tremblay réalise les contrats et Patrick Lessard s'occupe des tâches administratives ainsi que des tâches techniques que

Sébastien Tremblay n'a pas le temps de faire. Les deux amis ont des intérêts et des compétences complémentaires. Entreprise Optimisation embauche d'ailleurs son premier employé en 2008.

Mais, le désir de sortir du sous-sol, au sens propre comme au sens figuré, se fait sentir. Cependant, Entreprise Optimisation ne peut pas se payer des locaux plus grands sous sa taille actuelle. Il lui faut donc élargir sa clientèle et engager de nouveaux employés pour réaliser davantage de contrats. Mais, Sébastien Tremblay et Patrick Lessard envisagent aussi la possibilité d'acheter une entreprise existante. Cette option leur permettrait une croissance plus rapide puisqu'ils pourraient acquérir la clientèle d'une entreprise en se sauvant certaines démarches de développement de la clientèle et avoir de nouveaux employés compétents en minimisant le temps lié aux démarches d'embauche et à la formation. De plus, ils y voient la possibilité de réaliser leur rêve de posséder une entreprise manufacturière. Ils se renseignent donc sur les entreprises manufacturières à vendre dans la région.

Une autre opportunité s'offre cependant à eux. En août 2008, ils sont approchés par Entreprise Claude Bergeron, qui désire être rachetée par Entreprise Optimisation. Sébastien Tremblay et Patrick Lessard sont réticents à l'idée, mais promettent tout de même d'y réfléchir. L'offre d'Entreprise Claude Bergeron est intéressante puisqu'elle permettrait d'atteindre les objectifs de croissance d'Entreprise Optimisation. Les deux entreprises partagent aussi les mêmes valeurs : la passion, le plaisir, la rigueur et l'argent comme unité de mesure de la qualité de leur travail. Mais, le rachat amènerait tout de même quelques défis importants. Ils se questionnent sur la fidélité de la clientèle de Claude Bergeron après la vente. De plus, les deux entreprises ont des différences importantes, notamment sur le service offert. Sans oublier le désir de Sébastien et Patrick de posséder une entreprise manufacturière. D'un autre côté, aucune opportunité ne se présente pour le rachat d'une entreprise manufacturière.

La fusion

Les négociations entre Claude Bergeron et Sébastien Tremblay et Patrick Lessard se poursuivent jusqu'en octobre. Les trois hommes s'entendent finalement sur une option alternative, la fusion. Ce choix permet une transition en douceur, tant pour les deux jeunes entrepreneurs que pour les employés et les clients. Ainsi, Sébastien Tremblay et Patrick Lessard rachètent graduellement les parts de Claude Bergeron et peuvent bénéficier de l'expérience de ce dernier. Claude Bergeron, quant à lui, retrouve son intérêt pour son entreprise face à l'énergie des deux jeunes entrepreneurs.

Ils choisissent de garder la raison sociale d'Entreprise Claude Bergeron, mais changent le nom pour Optimisation Bergeron. Au départ, Claude détient 50 % des actions et Sébastien et Patrick en possèdent chacun 25 %. De plus, Claude Bergeron est nommé directeur. Les rôles des trois associés sont répartis en fonction de leurs forces, de leurs compétences et de leurs intérêts. Ainsi, Claude Bergeron est nommé président et est responsable des ventes et du développement des affaires, Sébastien Tremblay est directeur technique et veille au développement technologique tandis que Patrick Lessard est directeur des opérations et s'occupe de la gestion des ressources humaines, des finances et de la planification. L'entreprise offre alors deux principaux services : elle répond à des appels de service et exécute des projets d'optimisation.

En janvier 2009, Optimisation Bergeron déménage sur la rive nord de Montréal afin de répondre à la demande des employés qui y habitent pour la plupart. Ce nouvel emplacement leur permet également de rejoindre plus rapidement les clients, et ce, qu'ils se situent sur la rive nord, la rive sud ou sur l'île. Le déménagement est également l'occasion idéale pour réaménager l'atelier pour permettre de maximiser la productivité. Le local est divisé sur deux étages. Le bureau de Claude est situé au deuxième étage, à côté de la salle de réunion. Lorsqu'elle est libre, cette salle sert aussi de salle pour les employés. Le micro-ondes et le réfrigérateur y sont d'ailleurs situés. Le premier étage est divisé en quatre espaces. Une salle de travail comprenant des bureaux pour les

employés, divisés par des cloisons mobiles, se situe à l'avant, à côté de l'entrée. L'atelier est à l'arrière. Il comprend quelques bureaux de travail pour les employés et des étagères remplies de différents matériaux et d'outils. Il est aussi muni d'une porte de garage pour permettre le chargement des pièces réalisées en atelier. Les employés ne disposent pas de bureaux ou d'espace de rangement attitrés. Lorsqu'ils travaillent dans les locaux d'Optimisation Bergeron, ils s'installent à un bureau vacant. Les bureaux de Sébastien et Patrick séparent la salle de travail et l'atelier. Mais, ces deux bureaux n'ont pas de plafond, ce qui réduit l'intimité ou la confidentialité des conversations téléphoniques par exemple.

L'année 2009 est marquée par plusieurs changements. Outre le déménagement, l'entreprise engage un comptable à l'interne, Christian Gagnon. De plus, les trois associés deviennent actionnaires à parts égales en novembre. Dès le départ, les trois associés n'hésitent pas à aller chercher de l'aide externe. Ainsi, du financement leur a été accordé par le Centre local de développement de leur région pour leur expansion et leur projet de relève. Ils ont également bénéficié de l'aide d'Emploi Québec afin de recevoir du coaching en gestion financière, en gestion des ressources humaines et marketing. De plus, l'entreprise fait des demandes de remboursement des crédits d'impôt à l'investissement.

La gestion financière

Le coaching en gestion financière et en gestion des ressources humaines a été donné aux dirigeants d'Optimisation Bergeron par un comptable agréé. Cette activité leur a permis de développer leurs compétences au niveau de l'évaluation du personnel, de l'analyse des états financiers, de la prévision financière, des politiques de recouvrements, de la planification financière et de l'observation des mouvements de trésorerie. Le comptable a également appuyé l'entreprise dans l'élaboration de son plan d'affaires et dans ses démarches de financements.

Le marché

Le marché d'Optimisation Bergeron est caractérisé par une facilité d'entrée pour de nouveaux concurrents, rendant l'analyse de la concurrence difficile. Cependant, l'entreprise offre des produits de haute qualité et un service à valeur ajoutée. La satisfaction de la clientèle est d'ailleurs l'objectif principal de l'entreprise. De plus, peu de concurrents offrent une gamme de produits et service aussi étendue. Par contre, elle n'arrive pas à offrir un volume important de produit à un prix compétitif.

Le coaching en marketing, quant à lui, a permis aux associés d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, de faire un plan de développement des ventes et d'analyser sa clientèle. Plusieurs clients de l'entreprise ont eux-mêmes des clients aux États-Unis. Ils ont donc été affectés par la récession. L'entreprise a regroupé ses clients en trois catégories, A, B et C. Les clients de la catégorie A revendent les produits et services achetés auprès d'Optimisation Bergeron. Ils représentent 20 % de la clientèle de l'entreprise et 45 % des ventes. Les clients de la catégorie B correspondent aux appels de services ponctuels et représentent 60 % de la clientèle et 15 % des ventes. Cependant, la marge de profit générée par ces clients varie entre 50 % et 75 %. Enfin, les clients de la catégorie C utilisent directement les produits et services d'Optimisation Bergeron représente 20 % des clients et 40 % des ventes. Tous les clients de la catégorie C ont d'abord fait partie de la catégorie B. Cette catégorie a un rapport intéressant de commandes pour les soumissions effectuées. De plus, ils permettent de réaliser des produits à valeurs ajoutées, la force de l'entreprise. Les appels de service peuvent être dérangeants pour les employés. En effet, ils doivent cesser le travail qu'ils sont en train d'effectuer et se déplacer jusque chez le client. De plus, bien que les employés bénéficient d'un horaire flexible, les appels de service en limitent la portée puisqu'ils ne savent pas à quelle heure ils finiront.

Les trois associés sont stimulés par les projets de plus grande ampleur qui leur permettent de démontrer leur compétence et leur savoir-faire, tel est le cas avec les

clients de la catégorie C. Ils aiment relever des défis. L'ensemble des employés partage cette orientation client et il règne une culture d'apprentissage très forte au sein de l'entreprise. Les employés s'entraident et travaillent en équipe. Le climat y est agréable.

Les ressources humaines

L'entreprise mise sur l'expérience, les connaissances, les compétences et le savoir-faire de ses employés. Les employés sont d'ailleurs reconnaissants de la confiance qui leur est accordée. Par exemple, ils sont envoyés rapidement sur le terrain après leur embauche. Les employés doivent aussi gérer eux-mêmes leur temps libre. Certains en profitent pour étudier des technologies qu'ils ne maîtrisent pas. Mais, pour d'autres, cette gestion du temps est plus difficile.

Les associés et plusieurs employés considèrent que l'entreprise manque de main-d'œuvre expérimentée. En fait, plusieurs jeunes employés ont été engagés et nécessitent un encadrement de gens plus expérimentés. Faute de cet encadrement, la rétention des nouveaux employés s'avère difficile. L'entreprise a également engagé certains employés qui n'ont pas répondu aux attentes. Ce roulement a affecté les employés plus vieux qui ont l'impression que la nouvelle génération manque d'initiative, de passion et de motivation. Certaines tâches ne sont pas attribuées à des personnes spécifiques et certains préfèrent se tourner les pouces plutôt que de les effectuer. En plus, il y a un laisser-aller quant aux problèmes d'autorité. Le non-respect des politiques de l'entreprise n'entraîne que rarement des conséquences. L'entreprise s'est dotée d'un guide de l'employé en 2011 et en remet un exemplaire aux nouveaux employés lors de leur embauche.

Les opérations

Le laisser-aller quant aux problèmes d'autorité semble s'étendre aussi au niveau de l'organisation. En effet, l'entreprise a rédigé des procédures quant aux tâches à effectuer. Mais, elles n'ont jamais été appliquées. Une formation 5S a aussi été donnée aux

employés sans qu'aucun suivi ait été fait. La gestion de l'atelier est assurée par Denise. La gestion des stocks se fait à l'aide d'une inspection visuelle mensuelle. Mais, il arrive qu'il manque du matériel, ce qui entraîne des frustrations. Le responsable de l'atelier utilise différents trucs tels que des stocks cachés pour éviter les pénuries. Les véhicules ne sont pas inspectés. Du matériel peut donc trainer durant un certain temps dans les véhicules des employés jusqu'à ce qu'ils pensent à le rapporter dans l'atelier. Par contre, un système de cartes a été instauré en ce qui a trait à l'emprunt des outils. Malheureusement, ce système dépend uniquement de la bonne volonté des employés qui commettent quelques oublis.

Enfin, la planification des projets est parfois difficile. En fait, il est difficile de respecter les délais de livraison entendus avec les clients lors de la vente du service ou du produit. Les employés sont donc obligés de faire des heures supplémentaires afin de respecter les délais, et ce, parfois avec l'impression d'avoir remis un produit ne répondant pas aux standards élevés de qualité de l'entreprise.

La comptabilité de l'entreprise se fait à l'aide du logiciel Simple Comptable. De plus, le logiciel de gestion Gesware épaulé les employés dans la gestion de projet. Optimisation Bergeron n'a d'ailleurs pas hésité à faire modifier le logiciel en fonction de ses besoins spécifiques. Gesware permet notamment de gérer la paie et les coûts des projets ainsi que de connaître le coût de revient en temps réel. En outre, les modifications permettent le transfert des données entre les logiciels Gesware et le Simple Comptable.

Une nouvelle structure

La croissance de l'entreprise présente de nouveaux défis pour chacun des associés, tant sur le plan personnel qu'administratif. Par exemple, Sébastien doit transmettre son savoir aux employés. Mais, il est passionné par le contact qu'il a avec la machine. Pour lui, il joue avec la machine et il est particulièrement stimulé par la réalisation d'une optimisation. D'ailleurs, il est reconnu pour ses compétences en optimisation.

Maintenant, il doit laisser les employés exécuter les tâches à sa place et les gérer. En fait, il a de la difficulté à gérer son temps lorsqu'il doit gérer d'autres personnes. Pour lui, les requêtes des employés sont d'abord une source de dérangement qui le retarde dans son travail.

Claude, quant à lui, n'a jamais eu à effectuer des activités de développement de la clientèle. En effet, sa réputation et son savoir-faire ont toujours incité ses clients à le référer. De plus, il aime particulièrement être en contact avec ses clients et est satisfait de lui lorsqu'il trouve rapidement une solution pour les besoins du client et règle les soumissions rapidement. Mais, les objectifs de croissance d'Optimisation Bergeron le placent devant l'obligation de prioriser les démarches de développement de la clientèle.

Enfin, Patrick est motivé par la croissance de l'entreprise. Mais, pour y arriver, il pense que les trois associés doivent revoir leur gestion du temps afin de s'accorder plus de temps pour réfléchir. En fait, il considère que le manque de temps est à l'origine des projets mal gérés et des erreurs qu'ils ont commises face aux clients. Patrick tente donc de convaincre ses deux associés de l'importance de prendre le temps de réfléchir ensemble et chacun de leur côté.

En novembre 2011, ils décident de mettre en place une nouvelle structure organisationnelle. Ainsi, ils choisissent trois employés expérimentés, qu'ils nomment les trois piliers, à qui ils délèguent des tâches afin d'alléger leur charge de travail. Ces trois personnes occupent différentes fonctions au sein de l'entreprise : responsable d'atelier, chargé de projet et chargé de projet, concepteur et acheteur. Les trois associés espèrent que cette nouvelle structure leur permettra rapidement d'accorder plus de temps pour effectuer le développement des affaires et la réflexion stratégique.

Le Tableau 15 synthétise les principaux événements du cas.

Tableau 15: L'historique d'Optimisation Bergeron

1995	Fondation d'Entreprise Claude Bergeron par Claude Bergeron
2004	Fondation d'Entreprise Optimisation par Sébastien Tremblay
Automne 2007	Association entre Sébastien Tremblay et Patrick Lessard
Août 2008	Négociation entre Entreprise Claude Bergeron et Entreprise Optimisation
Octobre 2008	Fusion et création d'Optimisation Bergeron
Janvier 2009	Déménagement
2009	Embauche d'un comptable
Novembre 2009	3 actionnaires à parts égales
Novembre 2011	Mise en place des trois piliers

Le diagnostic

Malgré les efforts réalisés, les résultats financiers ne sont pas au rendez-vous. Les associés désirent comprendre pourquoi et comment résoudre ce problème. En novembre 2011, les associés font appel à une firme spécialisée en intervention organisationnelle afin de réaliser un diagnostic organisationnel.

Lors de la collecte de données, les associés et les employés ont été rencontrés. Le guide d'entrevue est présenté à l'Annexe A. Cependant, les réponses obtenues par les employés et les associés sont présentées dans les tableaux suivants. D'ailleurs, les entrevues individuelles ont démontré une certaine cohésion face aux thèmes évoqués spontanément par les répondants.

Tableau 16 : Perception des répondants quant aux forces et faiblesses d'Optimisation Bergeron

Forces		Faiblesses	
Compétence	9	Encadrement	7
Orientation client	8	Manque de main-d'œuvre qualifiée	6
Culture d'apprentissage	3	Planification et suivi	6
Climat de travail	3	Organisation	5

Le Tableau 16 présente les principales forces et faiblesses de l'entreprise relevées par les employés et les associés. En ce qui a trait aux forces, neuf personnes ont mentionné la diversité et l'étendue des compétences, du savoir-faire et de l'expérience de l'équipe. Huit personnes ont parlé de l'orientation client, notamment par la qualité du service offert par Optimisation Bergeron, sa capacité d'adaptation et sa volonté d'aider le client. Trois personnes ont également mentionné la culture d'apprentissage et trois personnes ont parlé du climat de travail agréable, familial.

Sept personnes ont souligné le manque d'encadrement de la main d'œuvre, principalement au niveau des jeunes employés, comme faiblesse d'Optimisation Bergeron. Six personnes ont parlé de problèmes de planification et de suivi, notamment de délais serrés ou de retards, et cinq personnes ont parlé du manque d'organisation, dont le fait qu'il n'existe pas de structure formelle. Enfin, six personnes ont indiqué un manque de main-d'œuvre qualifiée.

Tableau 17 : Perception des répondants quant aux opportunités et menaces d'Optimisation Bergeron

Opportunités		Menaces	
Améliorer la structure administrative (encadrement, implication des employés)	3	Récession aux États-Unis pourraient affecter les clients canadiens	2
Revoir et raffiner la stratégie marketing (positionnement, segmentation)	7	Difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée	2
Évaluer les façons d'améliorer la productivité et la rentabilité		Risques liés à la réalisation de contrats de grande ampleur	2

Le Tableau 17 présente les opportunités et menaces perçues par les employés et les associés. Ce tableau inclut également les réponses obtenues à la question sur les enjeux de l'entreprise. La principale opportunité perçue par Optimisation Bergeron, mentionnée par sept personnes, est la révision et le raffinement de la stratégie marketing, au niveau du positionnement et de la segmentation. Trois personnes ont également suggéré l'amélioration de la structure administrative, par un meilleur encadrement ou en incitant davantage les employés à participer, à s'impliquer. Puis, certains ont aussi proposé d'évaluer des façons permettant d'améliorer la productivité et la rentabilité.

Deux personnes perçoivent comme menace la possibilité d'une récession aux États-Unis pouvant affecter les clients canadiens. De plus, deux personnes ont mentionné la difficulté à trouver la main-d'œuvre qualifiée et deux personnes ont également parlé des risques liés à la réalisation de gros contrats.

Tableau 18 : Les désirs des employés quant à leur travail

Configuration des locaux et des bureaux	6
Encadrement et organisation	5
Profit et rémunération	5
Main-d'œuvre compétente	3
Outils et fournitures	2

La dernière question posée aux répondants a été formulée ainsi : Si l'on vous donnait une baguette magique et que vous disposiez de trois vœux, que changeriez-vous par rapport à votre travail? Plusieurs éléments permettraient aux répondants de mieux travailler, tel que présenté au Tableau 18. Cinq personnes veulent avoir un meilleur encadrement et davantage d'organisation. Certains ont d'ailleurs mentionné leur désir de voir leurs collègues plus souvent. Lorsque les employés passent un certain temps à l'extérieur de l'entreprise, la cohésion peut être difficile. Deux personnes veulent de la main-d'œuvre compétente. Plusieurs personnes ont aussi parlé des locaux et des bureaux : deux personnes demandent un bureau attitré, une personne veut des espaces de classement et de rangement, trois personnes désirent une cafétéria ou un local pour les employés et deux personnes veulent une machine à eau. Deux personnes ont parlé de la disponibilité des outils et des fournitures. Puis, cinq personnes ont mentionné l'augmentation des profits et la rémunération.

Les documents financiers

Enfin, les états financiers d'Optimisation Bergeron, de 2007 à 2011, sont reproduits à l'Annexe C. Les principaux ratios financiers, soit l'évolution des ventes, de la marge brute, du fonds de roulement, de la dette sur l'avoir des actionnaires ainsi que des comptes clients et des comptes fournisseurs sont présentés au Tableau 19. En outre, le Tableau 20 propose une synthèse des informations du cas.

Tableau 19 : Les principales données financières d'Optimisation Bergeron

Année	Ventes (en \$)	Marge brute	Fonds de roulement	Dettes/Avoirs des actionnaires	Comptes clients (en jours)	Comptes fournisseurs (en jours)
2007	981 717	0,3261	3,1077	0,4751	56,8	26,6
2008	793 646	0,2927	1,0910	1,5141	78,5	78,4
2009	890 519	0,2827	1,4702	3,7897	76,0	107,7
2010	1 502 359	0,2604	1,8486	3,0939	94,9	64,1
2011	1 819 798	0,2270	n/d	n/d	n/d	n/d

Tableau 20 : Synthèse des éléments clés du cas

Synthèse des éléments clés	
Gestion financière et comptabilité	Embauche d'un comptable
	Utilisation du logiciel Simple comptable
	Coût de revient en temps réel disponible grâce le logiciel Gesware
	Trois associés détiennent 33 % de l'entreprise
	Plan d'affaires réalisé en 2010
	Demandes de remboursement des crédits d'impôt à l'investissement
	Coaching sur la gestion financière avec un comptable agréé financé par Emploi Québec
	Financement accordé pour leur expansion par le Centre local de développement de la région
	Financement accordé pour le projet de relève
Marketing et ventes	Coaching financé par Emploi Québec a permis de faire : Analyse de clientèle (classification A, B, C) Plan de développement des ventes Analyse des forces
	Importance de satisfaire le client
	Deux principaux services : appels de services et projets d'optimisation de grande ampleur
	Facilité d'entrée sur le marché pour un nouveau concurrent
	Peu de concurrents offrent une gamme aussi étendue de service
	Clients affectés par la récession
	Désir croissance
	Manque de temps pour le développement des affaires

Tableau 20 : Synthèse des éléments clés du cas (suite)

Gestion des ressources humaines	Mise sur l'expérience, les connaissances, les compétences et le savoir-faire des employés et des associés
	Manuel de l'employé réalisé en 2011
	Horaire flexible
	Culture d'apprentissage
	Entraide, confiance
	Climat agréable
	Travail en équipe
	Coaching sur la gestion des ressources humaines financé par Emploi Québec
	Absence d'une structure d'autorité responsabilité
	Rétention des nouveaux employés compétents difficile
	Embauches d'employés non compétents
	Manque de main-d'œuvre expérimentée
	Gestion autonome des temps libres
	Besoin d'encadrement des jeunes employés
	Mise en place de la structure à trois piliers
Gestion des opérations	Planification difficile
	Rédaction de procédures sans assurer leur application
	Ratio vente livrable difficile à respecter
	Fournisseurs partenaires
	À l'affût des nouveautés technologiques
	Système de cartes pour l'utilisation des outils
	Gestion de l'inventaire non structurée
	Formation 5S donnée sans suivi
	Utilisation d'un logiciel Gesware pour gérer les projets

3.3 L'ANALYSE DU CAS D'OPTIMISATION BERGERON

L'analyse du cas se fera à l'aide du modèle de Cyr (proposé dans Cyr et Molina, 2011), tel que présenté dans le cadre conceptuel. Ce modèle comprend cinq étapes, la présence d'un problème peu structuré, l'identification du problème, la définition du problème, la validation auprès du client et la résolution du problème.

L'entreprise Optimisation Bergeron a décidé de faire appel à un intervenant puisque les associés n'étaient pas satisfaits des résultats financiers. En fait, les trois associés considèrent que les résultats financiers sont la mesure de la qualité de leur travail.

3.3.1 L'analyse

3.3.1.1 *L'analyse technique*

Optimisation Bergeron connaît quelques difficultés en lien avec sa croissance, mais elle se porte plutôt bien dans l'ensemble. L'ouverture de ses associés face à l'aide externe l'aide à l'externe lui confère certains avantages. Ainsi, elle s'est dotée d'un plan d'affaires et d'un manuel de l'employé, elle connaît son prix de revient et elle a segmenté sa clientèle. Mais, certains éléments peuvent être améliorés afin d'atteindre les objectifs de rentabilité des trois associés.

Une analyse en profondeur reprendra les trois dimensions présentées au Tableau 23. Elle commencera donc par l'étude des aspects techniques, soit les principaux ratios financiers, la structure et les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'Optimisation Bergeron. Ensuite, les éléments qui en ressortiront seront approfondis à l'aide des dimensions interpersonnelles et affectives. La dimension interpersonnelle s'attardera aux relations entre les acteurs ainsi qu'au degré de partage des représentations mentales. Puis, la dimension affective tiendra compte de l'attitude des acteurs, la charge émotionnelle liée aux problèmes, les enjeux personnels ainsi que la force du sentiment d'urgence d'agir (Kotter, 1995).

3.3.1.1.1 L'aspect financier

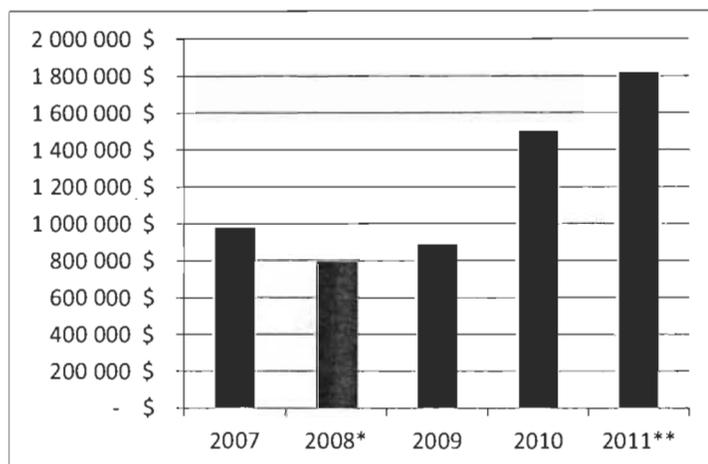


Figure 19 : Les ventes

Optimisation Bergeron a réussi à bien traverser la dernière récession. Les ventes ont fléchi en 2008, passant de 981 717 \$ à 793 646 \$, mais elles sont presque rétablies en 2009, atteignant 890 519 \$. En plus, les ventes ont doublé entre 2009 et 2011, passant de 890 519 \$ à 1 919 798 \$. Cependant, une telle augmentation des ventes entraîne également un coût et une pression sur d'autres éléments.

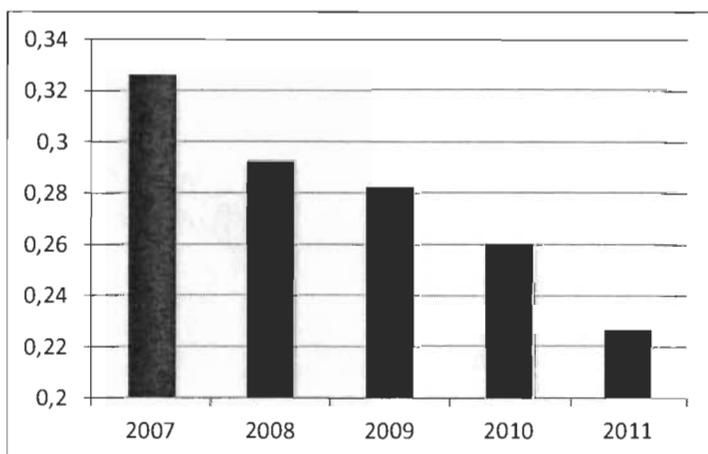


Figure 20 : La marge brute

Ainsi, la marge brute suit une tendance à la baisse entre 2007 et 2011, passant de 0,32 à 0,22. Il y a donc un équilibre à chercher entre la croissance des ventes et la rentabilité.

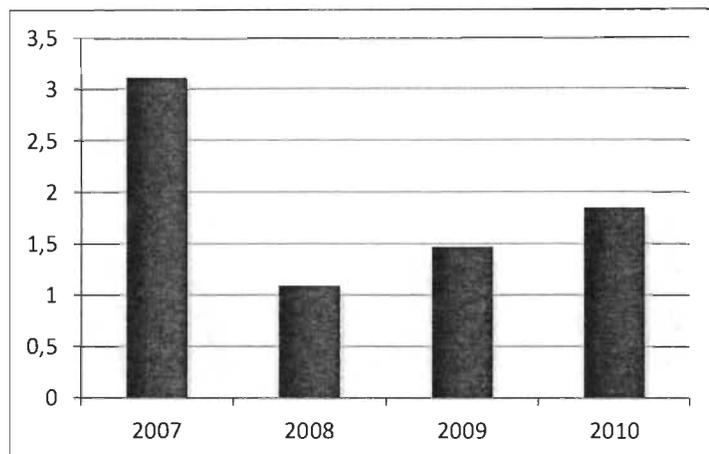


Figure 21 : Le fonds de roulement

Le fonds de roulement a fortement diminué de 2007 à 2008, passant de 3,1 à 1,1. Puis, il a connu une augmentation de 2008 à 2009, atteignant 1,5, et de 2009 à 2010. Il termine à 1,8 en 2010. Si la tendance se maintient, le ratio atteindra 2, ce qui est un ratio sain pour une entreprise telle qu'Optimisation Bergeron.

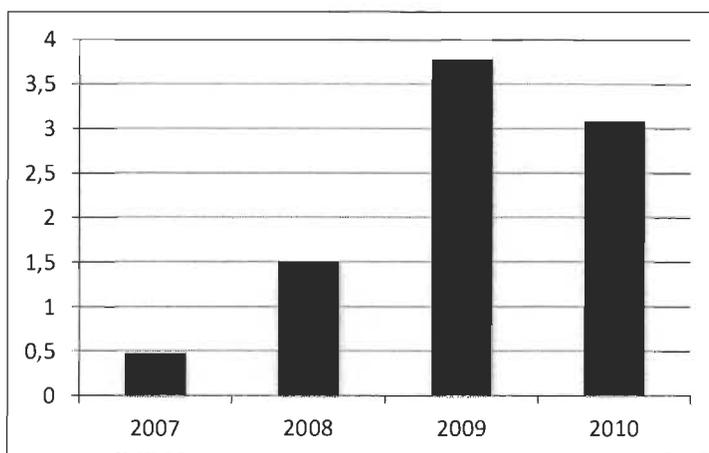


Figure 22 : La dette/avoir des actionnaires

La dette sur l'avoir des actionnaires a connu une ascension de 2007 à 2008, passant de 0,48 à 1,51, et de 2008 à 2009. Il atteint 3,79. En 2010, il a diminué à 3,0, taux qui ne devrait pas être dépassé.

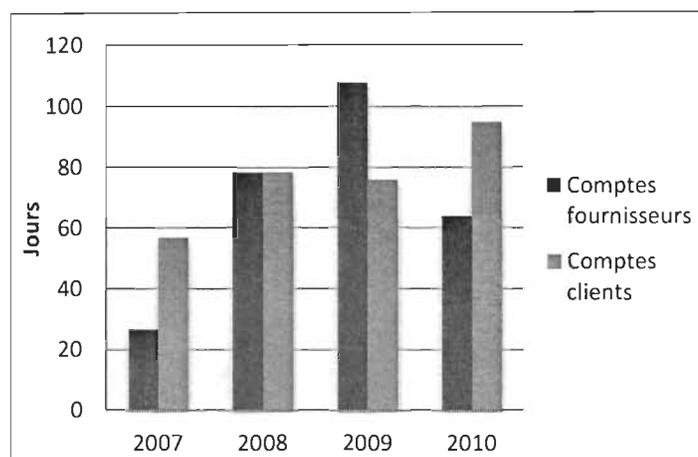


Figure 23 : Le délai de paiement des comptes fournisseurs et des comptes clients

En 2007, Optimisation Bergeron paie ses fournisseurs à 27 jours, alors que les comptes clients se paient à 57 jours. Optimisation Bergeron doit donc assumer la créance nette pendant 30 jours. En 2008, lors de la récession, le délai de paiement des fournisseurs augmente à 79 jours. Les délais de recouvrement des comptes clients et des comptes fournisseurs égaux s'ajoutent alors au ratio de fonds de roulement de 1. En 2009, le délai des comptes fournisseurs est élevé, atteignant 108 jours, ce qui incite probablement certains fournisseurs à exiger d'être payés immédiatement ou à refuser la commande. En 2010, le délai des comptes clients a augmenté et se situe à un niveau élevé, soit 95 jours, alors que le délai des comptes fournisseurs est de 65 jours. Dans les entreprises à forte croissance, il est fréquent que le délai de recouvrement des comptes clients augmente, notamment parce que le suivi des comptes est négligé, faute de temps.

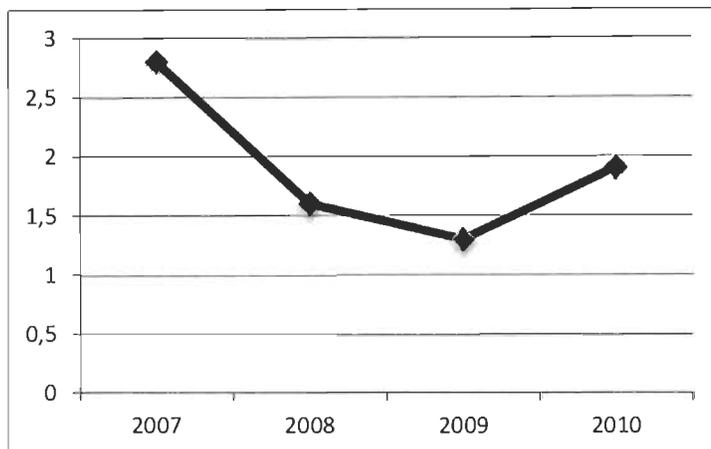


Figure 24 : Le roulement de l'actif

Le roulement de l'actif représente les ventes en dollar par dollar d'actif. Le roulement de l'actif a diminué de 2007 à 2008, passant de 2,8 à 1,6, et de 2008 à 2009. Il atteint 1,3 en 2009. Malgré cette tendance à la baisse, il a augmenté de 2009 à 2010, atteignant 1,9.

Ainsi, la croissance des ventes s'est accompagnée d'une diminution de la marge brute, du fonds de roulement et du roulement de l'actif ainsi que d'une augmentation des délais des comptes clients et des comptes fournisseurs et de l'endettement.

3.3.1.1.2 La structure

Tel qu'il a été démontré dans l'analyse financière, l'entreprise a connu une croissance rapide de ses ventes. Pour bien gérer ses projets, elle s'est dotée d'un logiciel spécialisé qui lui permet de suivre l'évolution de ses commandes. Cependant, peu de démarches ont été entamées pour formaliser la gestion du personnel.

En s'attardant aux réponses des employés et des associés en ce qui a trait à la question sur ce qui les aiderait à mieux travailler, la plupart des réponses sont liées à la structure de l'organisation. En effet, les réponses sont liées à l'encadrement des employés, à l'organisation du travail, à la gestion des outils et des fournitures ou encore, à

l'organisation des locaux et des bureaux. Il en va de même avec les faiblesses de l'entreprise et les opportunités à saisir.

D'un point de vue formel, Optimisation Bergeron a un plan d'affaires bien défini, des procédures écrites, un manuel de l'employé indiquant les politiques et les règlements généraux de l'entreprise, comprenant les mesures disciplinaires. Cependant, la mise en application fait défaut. Par exemple, les procédures sont écrites, mais elles n'ont jamais été mises en application. Les employés ont donc l'impression d'avoir fourni cet effort pour rien, alors qu'elles pourraient être utiles pour l'encadrement des nouveaux employés. D'ailleurs, l'entreprise a tendance à fonctionner par essais-erreurs.

Optimisation Bergeron exige aussi une certaine autonomie de ces employés. En fait, ils doivent gérer leurs temps libres. Certains en profitent pour améliorer leurs connaissances au niveau des technologies utilisées par l'entreprise. Pour d'autres, il est plus difficile de trouver quoi faire de son temps libre. Certains n'utilisent pas leur temps au profit de l'entreprise en faisant des appels personnels par exemple. Cette situation entraîne évidemment des frustrations de la part des autres personnes. De plus, aucune mesure disciplinaire n'est prise par l'employeur.

De plus, Optimisation Bergeron n'a pas de descriptions de poste. Les employés ne savent pas tous qui est leur supérieur immédiat. Puis, certaines tâches ne sont donc pas attribuées, ce qui a comme conséquence que personne n'en prend la responsabilité.

L'entreprise a donc continué à gérer l'entreprise comme lorsqu'elle était plus petite et que les employeurs pouvaient tout superviser. Il en va de même pour l'organisation de l'atelier. L'atelier est géré de façon artisanale. En effet, une tournée est faite régulièrement afin de vérifier l'état des stocks. Par contre, l'entreprise se fie sur ses employés pour avertir lorsqu'ils utilisent un élément qu'il faut commander. Mais, les gens ne le font pas toujours. Alors, le gérant de l'atelier a mis en place un système de stocks cachés. Malheureusement, les gens connaissent les cachettes et n'avertissent pas

lorsqu'ils utilisent ces réserves. Le problème est le même du côté des outils. L'entreprise a mis en place un système de cartes. Lorsqu'ils empruntent un outil pour un chantier, les employés laissent une carte pour indiquer qu'ils l'ont. Mais, ils ne le font pas toujours. Enfin, il arrive que les gens partent avec du matériel en prévision d'une tâche sur un chantier sans l'inscrire. Lorsqu'ils utilisent le matériel, ce dernier est facturé au client et lorsqu'ils ne l'utilisent pas, ils devraient le rapporter. Mais, il arrive qu'ils l'oublient, le perdent ou laissent dans leur véhicule. Toutes ces situations entraînent évidemment des coûts inutiles pour l'entreprise.

Il faut cependant souligner qu'Optimisation Bergeron a récemment mis en place ses trois piliers à qui, certaines tâches seront déléguées. L'idée est nouvelle et au moment du diagnostic, elle nécessitait certaines clarifications.

3.3.1.1.3 FFOM

Les forces, faiblesses, opportunités et menaces perçues par les associés et les employés d'Optimisation Bergeron ont été décrites lors de la présentation du cas et sont résumées au Tableau 21.

Tableau 21 : Les forces, faiblesses, opportunités et menaces perçues par les employés d'Optimisation Bergeron

Forces		Faiblesses	
Compétences	8	Encadrement	7
Orientation client	8	Manque de main-d'œuvre qualifiée	6
Culture d'apprentissage	3	Planification et suivi	6
Climat de travail	3	Organisation	5
Opportunités		Menaces	
Améliorer la structure administrative	3	Récession	2
Revoir et raffiner la stratégie	7	Difficulté à trouver la main-d'œuvre	2
Évaluer les façons d'améliorer la productivité et la rentabilité		Risques liés à la réalisation de gros contrats	2

Ainsi, la diversité et la qualité des compétences, du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience des associés ainsi que des employés d'Optimisation Bergeron sont les principales forces relevées par les personnes rencontrées. Ils ont aussi mentionné la qualité du service offert en mentionnant l'orientation vers la satisfaction du client, l'offre diversifiée de services, la qualité des solutions proposées, la capacité d'adaptation de l'entreprise pour respecter les attentes des clients ou encore, le fait que l'entreprise tente d'en donner plus pour le client que ce qu'il demande. En fait, 8 personnes ont clairement identifié ces deux éléments comme une force de l'entreprise, mais tous ont abordé le sujet durant des entrevues. La culture d'apprentissage est également une force de l'entreprise, par l'ouverture vers les nouvelles technologies. De plus, les plus vieux donnent des conseils aux nouveaux employés et une grande confiance leur est apportée. Le climat de travail est également qualifié d'agréable, de familiale, exempt de conflit et l'entraide entre les employés est grandement appréciée.

Par contre, en ce qui a trait aux faiblesses, plusieurs parlent du manque de main-d'œuvre expérimentée ou compétente. Les autres faiblesses sont principalement en lien avec l'organisation, la planification et le suivi et l'encadrement. En effet, plusieurs employés ont mentionné ressentir un manque d'encadrement, d'appui ou de soutien de la part des employés. Par exemple, les employés doivent gérer leurs temps libres, et ce, même pour les nouveaux employés peu expérimentés. De plus, les mesures disciplinaires ne sont pas appliquées par la direction. Certains employés ressentent un laisser-aller et un manque d'implication des associés pour ces éléments. D'autres parlent des difficultés en lien avec la planification des commandes des clients. L'entreprise a accepté des contrats sans avoir la main d'œuvre nécessaire pour les réaliser. Certains projets sont donc livrés en retard puisque les délais étaient impossibles à respecter. De plus, les plus jeunes employés nécessitent une supervision qu'il est actuellement impossible de leur offrir. Certains ont d'ailleurs quitté l'entreprise par manque d'encadrement alors qu'ils correspondaient au profil que l'entreprise cherche. Enfin, plusieurs employés soulignent le manque de suivi des associés. En fait, certains projets ont débuté sans avoir abouti. Par exemple, une formation 5S a été donnée aux employés sans que le concept ait été appliqué à l'entreprise. Aussi, des procédures ont été écrites sans jamais avoir été mises en application.

D'ailleurs, plusieurs employés ont indiqué l'amélioration de la structure organisationnelle comme une opportunité pour Optimisation Bergeron. D'autres suggèrent de revoir ou de raffiner la stratégie de l'entreprise. Par exemple, certains proposent de se concentrer sur les gros projets et de diminuer les appels de services, de viser une expansion, de racheter un concurrent, de miser sur les innovations d'après-récession, de miser sur la qualité de son service pour inciter les clients à revenir ou encore de devenir un intervenant externe aux entreprises. Enfin, il est important de souligner que tout au long des entrevues, plusieurs employés ont mentionné qu'ils aimeraient trouver une façon d'améliorer la productivité ou la rentabilité de l'entreprise.

Il semble y avoir une grande ouverture de la part des employés à s'impliquer davantage dans l'entreprise.

Enfin, trois menaces ont été identifiées lors des entrevues. D'abord, certains s'inquiètent d'une récession ou d'un ralentissement économique. La difficulté à trouver la main-d'œuvre compétente inquiète aussi. Enfin, d'autres parlent des risques liés à l'exécution de projets de plus grande ampleur. Outre les risques financiers liés aux coûts irrécupérables plus importants, les gros projets mettent la réputation de l'entreprise en jeu et l'obligent à négliger d'autres clients.

Cependant, d'autres éléments ressortent des entrevues sans nécessairement avoir été identifiés par les employés et doivent aussi être pris en considération. D'abord, il y a une cohérence entre les membres de l'équipe de direction. En effet, les associés ont fait ressortir les mêmes éléments lors des entrevues. Ils partagent la même mission qui est de trouver une solution pour leurs clients, les mêmes valeurs quant à l'importance du client, de la rigueur dans leur travail et de la qualité de leur produit et les mêmes objectifs de croissance. Ils sont aussi tous les trois conscients de leurs faiblesses au niveau de la gestion et de la nécessité de trouver du temps pour la réflexion stratégique. En plus, les trois associés valorisent la complémentarité de leurs expertises. Cependant, cette homogénéité de l'équipe de direction risque aussi d'amener les associés à percevoir une situation sous un même angle de vue. Ainsi, ils risquent de ne pas analyser toutes les facettes d'un problème et d'omettre certaines solutions plus avantageuses pour une situation particulière.

Une autre force d'Optimisation Bergeron est la présence d'un logiciel permettant la gestion des projets. L'entreprise peut donc suivre l'évolution de son prix de revient, connaît le profil d'avancement des contrats et le pourcentage de soumission se transformant en commandes et le coût des contrats. Optimisation a donc un système de gestion interne très développé. De plus, l'entreprise a conçu un plan d'affaires bien défini et un manuel de l'employé. Puis, l'entreprise a débuté une segmentation de sa

clientèle. En effet, elle a analysé ses clients et les a classifiés en trois catégories, A, B et C. Cette activité a forcé Optimisation Bergeron à réfléchir à son offre de produits et services. Les employés perçoivent les appels de service telle une source de dérangement. Par contre, l'entreprise a pris conscience qu'ils représentent une marge de profit intéressante. En plus, les appels de service permettent à l'entreprise de démontrer ses compétences et incitent les clients à accorder leur confiance à Optimisation Bergeron pour effectuer de plus gros travaux. Ainsi, les clients C étaient, pour la plupart, d'abord des clients B. Puis, les clients C permettent à Optimisation Bergeron de démontrer tout son savoir-faire et sont donc très stimulants. L'entreprise sait donc qu'il lui est avantageux de prioriser ces deux catégories de clients, ce qui la guidera dans ses activités de développement de la clientèle.

Outre l'homogénéité de l'équipe de direction et les faiblesses mentionnées par les employés et les associés d'Optimisation Bergeron, l'entreprise n'a pas une structure administrative très forte. En effet, l'encadrement des employés, l'application des mesures disciplinaires et le suivi présentent certains problèmes. De plus, la situation financière a pris une tangente négative qui risque de devenir critique si aucune mesure n'est prise pour y remédier. L'organisation de l'atelier nécessite aussi des ajustements quant aux systèmes de gestion des stocks en réserve et des outils et de l'équipement.

Ainsi, plusieurs opportunités s'offrent à l'entreprise Optimisation Bergeron. D'abord, il serait intéressant de revoir d'améliorer sa structure organisationnelle en fournissant un meilleur encadrement à ses employés, en appliquant ses mesures disciplinaires et en mettant en place et en assurant un suivi des activités, tel que les procédures et la formation 5S. Une seconde opportunité est de revoir l'organisation de l'atelier afin de régler les pertes de temps et de matériel ainsi que les frustrations causées par le système artisanal présentement en place. Enfin, Optimisation Bergeron peut saisir l'opportunité de revoir son positionnement et la segmentation en poursuivant l'analyse de sa clientèle. Ainsi, l'entreprise pourrait connaître la rentabilité par client.

Par contre, la principale menace devant Optimisation Bergeron est la faiblesse de sa situation financière. Tel qu'il a été démontré, sa situation financière a pris une tangente négative. Lors de la dernière récession, Optimisation Bergeron pouvait compter sur une marge de 32,5 %, qui se situe en 2010 à 22,5 %. Advenant le cas d'une seconde récession, l'entreprise pourrait donc avoir certains problèmes.

Ces problèmes techniques ont évidemment des répercussions et se sont transformés en problèmes plus profonds. Les véritables causes de ces problèmes peuvent s'expliquer par les dimensions interpersonnelles et affectives.

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces fait ressortir des éléments financiers, la structure de l'organisation et la stratégie marketing. Les deux premiers éléments ont été discutés précédemment. Par contre, la stratégie marketing nécessite quelques explications supplémentaires. En fait, Optimisation Bergeron a déjà entamé une analyse de sa clientèle avec l'aide d'un conseiller externe. Cette analyse lui a permis de classer ses clients en trois catégories, A, B et C. Ainsi, elle sait que les clients C étaient d'abord des clients B et que les clients B permettent de dégager une marge de profit intéressante. Cette analyse a permis aux associés de comprendre l'importance de ne pas délaisser les appels de service. Cependant, elle ne sait pas quels sont les marchés les plus rentables, qui sont ses clients les plus rentables ou la rentabilité des clients de la catégorie A et C. De plus, elle n'a pas réalisé de sondage auprès de sa clientèle afin de savoir pourquoi ils choisissent de leur faire confiance et de connaître leurs sources de satisfaction et d'insatisfaction.

Le Tableau 22 résume les principaux éléments problématiques ressortant de l'analyse technique. L'analyse des dimensions interpersonnelles et affectives permettra de mieux comprendre l'importance de ces problèmes.

Tableau 22 : Éléments clés ressortant de l'analyse technique

Diminution de la marge brute
Encadrement des employés à améliorer
Suivi des activités à faire
Gestion de l'atelier à améliorer
Possibilité d'approfondir la connaissance de la clientèle et la stratégie marketing

3.3.1.2 Précisions sur les dimensions interpersonnelles et affectives

Tous ces éléments techniques sont cependant beaucoup plus complexes. En effet, ils sont liés à divers éléments interpersonnels et affectifs. Mais, avant de s'attarder aux éléments problématiques, il est important de mentionner qu'Optimisation Bergeron a réussi à construire une représentation partagée (Asplund, dans Alvesson, 1994; Teulier-Bourguine, 1997) avec ses employés. Par exemple, lorsque les répondants ont décrit l'entreprise, ils ont tous mentionné l'importance de répondre aux besoins des clients et la qualité du savoir-faire d'Optimisation Bergeron. Ainsi, tous les membres de l'organisation s'entendent sur l'importance de satisfaire la clientèle, la qualité du service offert, le savoir-faire, l'expérience et les compétences des ressources humaines, la culture d'apprentissage et l'entraide entre les membres de l'organisation. Cette construction partagée permet d'orienter l'ensemble de l'organisation et de favoriser la participation de tous dans l'atteinte d'un but commun.

Néanmoins, plusieurs éléments problématiques mettent en péril ce grand avantage dont dispose actuellement l'organisation.

D'abord, d'un point de vue technique, l'entreprise a connu une forte croissance des ventes accompagnée d'une diminution de la marge brute. Il s'agit du facteur déclencheur du diagnostic. L'analyse interpersonnelle et affective permet de comprendre pourquoi. En fait, les trois associés partagent la même représentation mentale. Ils ont étudié au même collège et partagent la même orientation vers l'aspect technique de leur métier. D'ailleurs, ils valorisent beaucoup le savoir-faire, l'expérience et les compétences de leur équipe et en ils en sont très fiers. Cette orientation technique explique en partie

pourquoi ils sont davantage axés sur le développement de l'entreprise que sur la gestion. En fait, ils ont accordé beaucoup d'attention à la croissance des ventes, sans accorder la même importance à la croissance des profits. Ils considèrent que les ventes sont une reconnaissance de la qualité de leur produit et de leur service, de leurs savoir-faire et de la satisfaction de la clientèle. S'ils offrent un bon produit et s'occupent bien de leurs clients, ceux-ci reviendront pour d'autres projets et les référeront à leurs contacts. Leurs ventes devraient augmenter et leur profit aussi. Cependant, Optimisation Bergeron connaît une croissance des ventes, mais pas des profits. Puisque les associés se concentrent sur les ventes, ils ne comprennent pas pourquoi les profits n'augmentent pas. Ainsi, ils ne perçoivent pas toutes les conséquences de la croissance des ventes sur la structure organisationnelle. En fait, comme l'indiquent Cyr (2005), en mentionnant que les représentations mentales ont tendance à se consolider ou Lapierre (1992b, 2010, 2012), en parlant de la subjectivité qui guide les décisions de gestion, les trois associés ont en quelque sorte filtré l'information. Ils accordent inconsciemment une plus grande importance à l'augmentation des ventes qu'aux situations problématiques en lien avec la marge brute, à l'encadrement des employés ou encore, la gestion de l'atelier.

En outre, la croissance n'est pas perçue de même façon par les employés et les associés. Leurs représentations mentales face aux objectifs de croissance sont très différentes. Pour les associés, la croissance des ventes assurera la pérennité de l'entreprise. Mais, aux yeux des employés, cette même croissance sera néfaste pour Optimisation Bergeron. Pour ces derniers, une croissance amènerait une plus grande charge de travail alors que l'entreprise a de la difficulté à respecter ses engagements envers ses clients. De plus, cela obligerait l'entreprise à engager de nouveaux employés alors qu'il manque déjà d'employés expérimentés pour superviser et aider les nouveaux employés. Ainsi, une croissance est un risque au niveau de la réputation de l'entreprise et une surcharge de travail pour les employés expérimentés déjà épuisés. En fait, les employés ont l'impression que si la croissance se poursuit, les faiblesses de la structure se compliqueront et qu'ils vont en subir les conséquences.

Les problèmes au niveau de l'encadrement ont cependant un aspect positif : les employés s'entraident et les plus jeunes n'hésitent pas à demander de l'aide et des conseils aux plus expérimentés. Un réseau informel s'est créé afin de pallier les manques de la structure formelle. Dans le cas d'Optimisation Bergeron, la structure informelle vient compléter la structure formelle (Brassard, 1996; Brunet et Savoie, 2003; Sayles, 1969). Par contre, ce réseau informel amène aussi une charge de travail supplémentaire aux employés plus expérimentés et ces derniers sont fatigués. D'ailleurs, (Nelson, 1988) le mentionne : la présence d'un réseau informel est une source d'information importante quant aux problèmes de l'organisation.

Par la mise en place de sa structure à trois paliers, Optimisation Bergeron peut gérer les groupes informels (Brassard, 1996; Brunet et Savoie, 2003; Sayles, 1969). Cela lui permettra de s'assurer du soutien de ce réseau informel. Cependant, la présence d'un tel groupe informel présente aussi un risque. En effet, si les sources d'insatisfaction qui expliquent sa création continuent à s'amplifier, ce groupe risque plutôt de se transformer en coalition ou de venir entraver les objectifs de l'organisation (Farris, 1979; Strapoli, 1975b). Les faiblesses au niveau des mesures disciplinaires, de l'encadrement et du suivi, ainsi que des embauches de gens ne répondant pas aux standards de l'entreprise entraînent des frustrations chez les employés. D'ailleurs, les employés parlent des mauvais coups de l'organisation. Tel qu'il a été décrit précédemment par Bissell et Keim (2008), les groupes de contagion se propagent ainsi. L'entreprise dispose donc d'un puissant levier, qui pourrait aussi se retourner contre elle s'il n'est pas utilisé consciemment.

En outre, les faiblesses de la structure présentent certains avantages cachés pour les employés. En effet, certaines tâches ne sont pas attribuées, ce qui permet aux gens de ne pas les faire même s'ils ont le temps puisque quelqu'un d'autre aura le temps. Les gens se déresponsabilisent des tâches dont ils n'ont pas clairement la responsabilité. Il est aussi avantageux pour certains d'avoir la responsabilité de gérer leurs temps libres ou

que l'encadrement soit déficient. Ainsi, ils peuvent perdre leur temps et faire des appels personnels. La responsabilité de mettre en place les mesures disciplinaires revient aux trois associés. Bien qu'ils aient effectué quelques congédiements pour diverses raisons, les associés ne semblent pas réagir de façon systématique lors de pertes de temps. Il n'y a donc pas de conséquence directe à se tourner les pouces. Cependant, ce laisser-aller au niveau des mesures disciplinaires a aussi comme conséquence que les employés ont l'impression d'un manque de leadership de la part des associés.

Les embauches infructueuses et les départs précipités des nouveaux employés, jeunes pour la plupart, ont notamment contribué à la création de frustrations. Mais, les plus vieux semblent aussi en avoir conclu que les jeunes manquent de motivations et de passion. Cette représentation semble partagée par les employés plus expérimentés. Combiné au laisser-aller de la direction quant aux comportements inappropriés et à la surcharge de travail des employés qui sont les plus expérimentés, il semble y avoir une certaine tension entre les générations (principalement des plus vieux vers les plus jeunes). Il est nécessaire d'améliorer les problèmes structurels afin d'éviter l'accentuation de telles situations.

De plus, le manque d'encadrement, le laisser-aller au niveau de mesures disciplinaires et la gestion par essais-erreurs font en sorte qu'il est difficile de savoir exactement quel comportement est approprié dans une situation particulière. Si les employés ne sont pas repris rapidement, ils répéteront leurs erreurs, sans même savoir qu'il s'agit d'une erreur. En fait, cela engendrera l'exécution inconsciente et automatique de scripts qui ne sont pas adaptés à la situation (Gioia, Donnellon et Sims, 1989; Gioia et Poole, 1984; Gioia et Thomas, 1996). Néanmoins, Optimisation Bergeron a des procédures écrites qui, si elles sont appliquées, pourraient venir clarifier, du moins en partie, les scripts et les comportements appropriés.

De plus, les trois associés disent manquer de temps pour effectuer leurs tâches. En fait, la gestion des priorités et, par le fait même, le laisser-aller de la direction quant aux

problèmes structurels, s'expliquent par le phénomène des représentations mentales. Ainsi, les représentations mentales permettent d'expliquer l'orientation d'Optimisation Bergeron vers l'aspect technique et ainsi, les faiblesses au niveau de l'organisation, de la planification et de la structure de l'organisation.

L'associé responsable de ses tâches, Patrick Lessard est motivé par la croissance et le développement. À ses yeux, le maintien et l'amélioration de la structure sont des moyens de soutenir ses objectifs de croissance. Comme ses deux associés, il a une orientation vers l'aspect technique de l'optimisation et il n'est pas nécessairement motivé à prioriser l'aspect gestion de l'organisation.

Sébastien Tremblay aime l'optimisation et travailler avec la machinerie. Mais, la croissance l'oblige à se tourner tranquillement vers la supervision des employés sur le terrain. Ce n'est cependant pas l'aspect de son métier qui l'intéresse. Il préfère effectuer le travail que de gérer et encadrer les employés sur le terrain. En plus, il perçoit dans la croissance d'Optimisation Bergeron la possibilité d'acheter une entreprise manufacturière dans le futur.

Claude Bergeron, quant à lui, voit davantage la nécessité de solidifier les bases. Il dit ne pas avoir le temps de s'occuper du développement de la clientèle. En réalité, Claude Bergeron n'a jamais eu à faire du développement de la clientèle, car ses clients, satisfaits de son service, le réfèrent à leurs contacts. Donc, il perçoit plutôt négativement cette activité, ce qui explique pourquoi il n'aime pas la faire et ne la perçoit pas comme une priorité.

Le Tableau 23 présente une synthèse de l'analyse en profondeur d'Optimisation Bergeron. En fait, il ressort de cette analyse une confirmation des propos de St-Pierre (2007) : les résultats financiers ne sont que les symptômes de causes plus profondes. Le modèle proposé dans Cyr et Molina (2011), par l'analyse des dimensions techniques, affectives et interpersonnelles, permet d'ailleurs de comprendre ses causes profondes.

En fait, Block (1981, 2011) avait une partie de la réponse en soulignant qu'un problème comprend à la fois des problèmes techniques et des problèmes de gestion.

Tableau 23 : Synthèse de l'analyse technique interpersonnelle et affective d'Optimisation Bergeron

Techniques	Interpersonnelles	Affectives
Analyse financière		
Croissance des ventes, diminution de la marge brute, diminution du ratio du fonds de roulement, augmentation du taux d'endettement, augmentation des délais de paiement des comptes clients et des comptes fournisseurs	Augmenter le travail d'équipe pour augmenter la rentabilité	Déception des associés (les profits sont une mesure de la qualité du travail accompli)
Documents formels		
Plan d'affaires, manuel de l'employé		Sentiment de fausse sécurité
Procédures écrites (mais non appliquées)	Les leaders ne font pas de suivi	Frustration
Description des lieux		
Bureaux sans toit de deux associés Bureau du président au deuxième étage		
Pas de bureaux attitrés pour les employés Pas de rangement spécifique pour les employés	L'entreprise manque d'organisation, locaux mal adaptés	Pas d'espace pour eux, manque de considération
Structure formelle		
3 associés	Ligne hiérarchique floue Homogénéité des associés	
3 piliers		Panacée

Tableau 23 : Synthèse de l'analyse technique interpersonnelle et affective d'Optimisation Bergeron (suite)

Organisation du travail		
Système informatique pour la gestion de projet et la comptabilité		
Délais de livraison difficiles à respecter	Employés discutent entre eux des lacunes de la gestion	Frustrations des employés, épuisement,; croissance au détriment de la satisfaction du client; associés mettent en danger la réputation de l'entreprise; les gros projets sont risqués
	Manque de soutien des associés (laissent les employés régler les problèmes avec les clients)	Employés se sentent pris entre le client et le patron
Gestion par essais-erreurs	Manque de vision à long terme, manque de suivi	Sentiment d'incertitude, frustrations
Les gros projets permettent de démontrer compétences et forces		Appels de service sont une source de dérangement et une perte de temps (mais une source de profit)
Gestion de l'atelier artisanale		Frustrations
Vision		
Objectif de croissance (augmenter les ventes)	Employés veulent des bases solides avant la croissance Employés et associés ne perçoivent pas les mêmes enjeux à court terme	Croissance perçue négativement par les employés; sentiment d'urgence pour les employés d'instaurer des bases, mais pas pour la direction Pour la direction, la croissance amènera plus d'argent
	Vision n'est pas suffisamment communiquée et donc, elle n'est pas comprise	
	Valeurs partagées (expérience, client, savoir-faire, compétences, connaissances)	
	Culture partagée (satisfaction de la clientèle, culture d'apprentissage)	
Manque de temps pour faire du développement des affaires		Il n'aime pas ça, il n'a jamais eu à en faire parce qu'un client satisfait te réfère

Tableau 23 : Synthèse de l'analyse technique interpersonnelle et affective d'Optimisation Bergeron (suite)

Ressources humaines		
	Employés absents plusieurs semaines du bureau (travaillent chez le client)	Sentiment d'isolement, cohésion difficile
Embauche main-d'œuvre non compétente, ne répondant pas aux standards de l'entreprise	Conflits intergénérationnels	Frustrations; génération y paresseuse
Manque de main-d'œuvre		Frustration, épuisement des plus vieux
Manque d'encadrement	Entraide, les plus jeunes demandent de l'aide aux plus vieux	Frustration, épuisement des plus vieux; frustration des jeunes
Horaire flexible (mais priorité aux appels de service, doit terminer le travail avant de quitter)	Climat agréable	
Pas de local attitré pour les employés		Impression de ne pas être important
Absence d'encadrement		Frustration, incertitude, sentiment de ne pas être important
Peu d'implication (consultation) des employés		Impression de ne pas être important – sentiment de ne pas être pris en considération
Absence d'une structure d'autorité responsabilité	Impression d'un manque de leadership	Frustrations, pertes de temps tolérées
Certaines tâches ne sont pas attribuées		Quelqu'un d'autre le fera

En s'inspirant de la suggestion de bien classifier les causes, problèmes, conséquences et solutions, le Tableau 24 présente les éléments clés du diagnostic sous une seconde forme.

Tableau 24 : Les symptômes, les signes, les causes et les conséquences du problème présent chez Optimisation Bergeron

Symptômes	
Diminution de la marge brute Augmentation des ventes Diminution du fonds de roulement Augmentation du taux d'endettement Augmentation du délai de paiement des comptes fournisseurs Augmentation du délai de paiement des comptes clients	
Signes (interpersonnels et affectifs)	
Leadership Vision non communiquée Divergence entre la vision des associés et celle des employés Ligne hiérarchique floue Lacunes au niveau de l'organisation Suivi à améliorer Lacunes au niveau de l'encadrement des employés Conflits intergénérationnels Sentiment d'isolement de certains employés	Frustrations, tensions Épuisement des employés Impression d'un manque de considération Impression que l'argent est plus important que la réputation de la qualité du service Incertitude Cohésion difficile Sentiment d'isolement Non-responsabilisation Croissance perçue comme une source de problème pour les employés
Causes profondes	
Structure formelle faible malgré la croissance La gestion de l'organisation est importante pour la croissance, mais pas prioritaire Objectifs de croissance sans bases solides	
Conséquences	
Encadrement des employés à améliorer Suivi des activités à assurer Gestion de l'atelier à améliorer Stratégies marketing à développer Situation financière à surveiller	

3.3.2 La validation du problème

Partant de données secondaires, il est impossible d'effectuer cette phase. Par contre, il faut rappeler que l'intervenant doit maîtriser son discours et choisir attentivement les mots qu'il utilise. Il doit continuellement évaluer la réaction de son client et s'y adapter afin que ce dernier se retrouve dans le portrait dressé, accepte le diagnostic et mette en place les recommandations. Ainsi, la mise en place des recommandations dépend de la capacité de l'intervenant à faire accepter sa représentation de l'organisation à un

maximum de membres de l'organisation (Lucas, 1987; Martinet, 1997; Savoie et Morin, 2002).

3.3.3 La résolution du problème

Optimisation Bergeron a effectué plusieurs changements depuis la fusion et n'a pas hésité à demander conseil auprès de professionnels en gestion. Beaucoup d'améliorations ont été apportées, mais certains éléments nécessitent encore des corrections.

Pour faire plus de profits, tel que le désirent les associés, l'entreprise doit d'abord se doter de bases solides. Elle doit faire des améliorations au niveau de sa structure, son organisation et sa planification. Ensuite, elle pourra viser une croissance des ventes.

Ainsi, la première étape pour les trois associés est de réfléchir ensemble à la stratégie à adopter. En fait, il est nécessaire pour Optimisation Bergeron d'établir un arbitrage entre la croissance de ses ventes et la rentabilité.

En optant pour l'augmentation de la rentabilité, les associés doivent travailler sur la marge brute. Pour augmenter la marge brute, ils peuvent augmenter leur prix ou diminuer leurs coûts. La diminution des coûts est possible avec plusieurs efforts, notamment en solidifiant la structure et l'organisation du travail d'Optimisation Bergeron.

Une synthèse de la démarche complète de diagnostic d'Optimisation Bergeron est schématisée à la Figure 25.

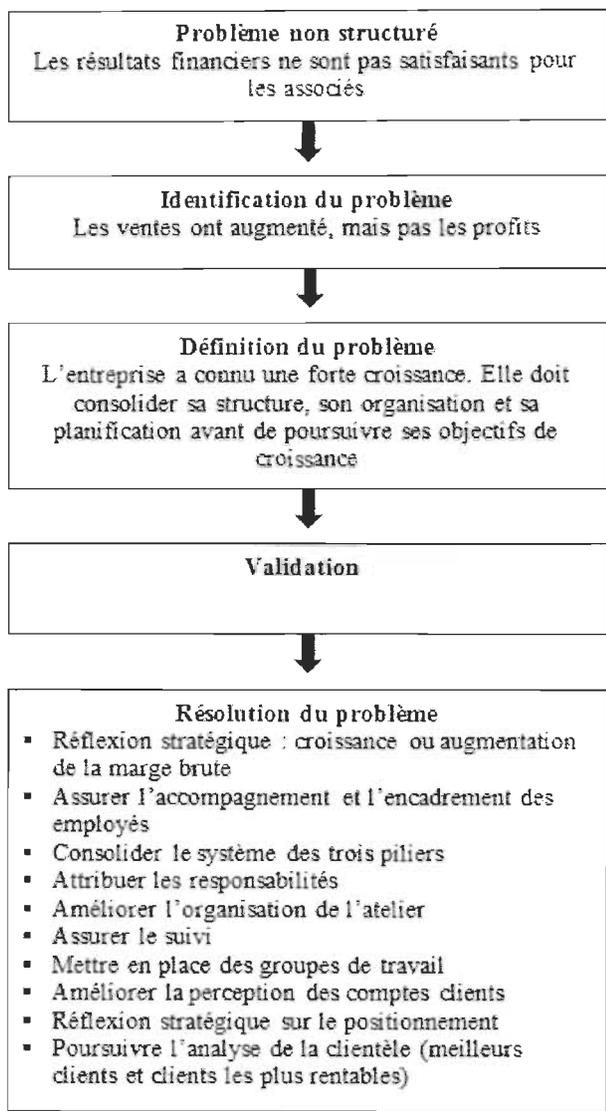


Figure 25 : Illustration du diagnostic d'Optimisation Bergeron étape par étape

CHAPITRE 4 DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1 LA COMPLÉMENTARITÉ DES APPROCHES

Le modèle proposé dans Cyr et Molina (2011) démontre l'avantage de combiner plusieurs approches. En fait, par la combinaison de notions de gestion, d'analyse du discours et de psychologie, l'approche discursive permet d'approfondir la compréhension d'une problématique organisationnelle.

La combinaison de ces trois grands pôles permet à la fois de combiner plusieurs perspectives et d'arriver à une triangulation des informations (Di Pofi, 2002; Martinet, 1997). En procédant ainsi, l'intervenant couvrira les trois niveaux d'intervention, soit l'organisation, les groupes et les individus. Par la compréhension d'un problème individuel ou interpersonnel, il pourra comprendre un problème organisationnel et trouver des solutions pour y remédier. En fait, les problèmes techniques sont plus facilement perceptibles puisqu'ils touchent des thèmes étudiés traditionnellement, tels que la situation financière ou la structure organisationnelle. Ils sont d'ailleurs plus faciles à traiter. Le client risque donc de cibler un problème technique en pensant qu'il s'agit de la cause d'un dysfonctionnement alors qu'il ne s'agit parfois que d'un symptôme. L'analyse des dimensions affectives et interpersonnelles permet de trouver les causes profondes expliquant une dysfonction technique ou un écart entre ce qui devrait être fait et ce qui est fait. Ces deux dimensions facilitent également l'acceptation des solutions. Le modèle proposé permet donc de discerner les causes, les conséquences, les problèmes et les solutions, étape impérative afin de saisir le sens derrière la multitude d'informations écrites, verbales, factuelles et comportementales (Savoie et Morin, 2002). L'analyse permet aussi de faire le point sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces perçues par les acteurs et de vérifier s'ils perçoivent une réalité similaire à la réalité physique. Bref, l'analyse permet à l'intervenant de vérifier la compatibilité entre les différentes composantes du système organisationnel et de formuler correctement la problématique organisationnelle en plus de pouvoir cibler ses causes.

Par exemple, dans le cas d'Optimisation Bergeron, les dimensions affectives et interpersonnelles aident à comprendre l'ampleur du problème technique. Ainsi, du point de vue technique, la marge brute a diminué. En approfondissant l'analyse, il est possible de se rendre compte que l'organisation, la planification et le suivi sont déficitaires.

En approfondissant encore, il est possible de constater le rôle des représentations mentales dans le maintien de la situation. En effet, les trois associés sont motivés par la croissance des ventes qu'ils associent à la reconnaissance de la qualité de leurs produits et services, de leur savoir-faire et de la satisfaction de la clientèle. Ils ne semblent pas percevoir l'importance de la gestion de l'organisation dans la croissance. Ils sont donc plus enclins à prioriser les activités de développement que d'assurer les activités visant à améliorer la structure en place.

La marge brute n'est alors qu'un signe visible d'un problème plus profond, soit la priorisation de la croissance alors que l'organisation ne s'est pas dotée de structure formelle. De plus, les représentations mentales des associés expliquent pourquoi ils accordent tant d'importance à la croissance, au détriment de la santé de l'organisation présente. En fait, l'entreprise est sortie du sous-sol de façon physique. Mais, elle doit maintenant le faire au sens figuré. La taille d'Optimisation Bergeron l'oblige aujourd'hui à se départir de ses réflexes de microentreprise et à adopter une structure plus formelle.

Ainsi, le discours a permis de comprendre la réalité telle que perçue par les membres de l'organisation. En effet, les informations ont d'abord été recueillies à l'aide d'entrevues durant lesquelles les membres de l'organisation ont pu s'exprimer. Il a alors été possible de comprendre leurs représentations mentales de la réalité physique et le degré de partage de ses représentations. Les notions de scripts et de représentations mentales permettent également de comprendre certains comportements des acteurs organisationnels.

4.2 MODIFICATIONS PROPOSÉES

À la lumière de la revue de la littérature et de l'étude de cas, il est pertinent de proposer quelques pistes de réflexion en lien avec le modèle de Cyr (proposé dans Cyr et Molina, 2011). Pour ce faire, il est nécessaire de d'abord démontrer la compréhension du modèle. Ainsi, la Figure 26 schématise le modèle étudié. Le suivi a été ajouté comme une étape distincte afin de souligner l'importance que les auteurs y accordent. De plus, cette façon de le schématiser permet de faire ressortir les rôles respectifs de l'intervenant et du client. Enfin, il a été ajouté en parallèle une collecte et un diagnostic de données informelles qui débute dès l'entrée de l'intervenant dans le milieu organisationnel et se poursuit jusqu'à sa sortie. En fait, cette collecte permet à l'intervenant d'ajuster ses propos durant les entrevues avec les membres de l'organisation par exemple. Elle lui permet également de valider les réactions des membres de l'organisation lors de la rétroaction par exemple. Cet élément est également abordé par Cyr et Molina (2011), sans pour autant faire partie intégrale de la représentation schématique de leur modèle.

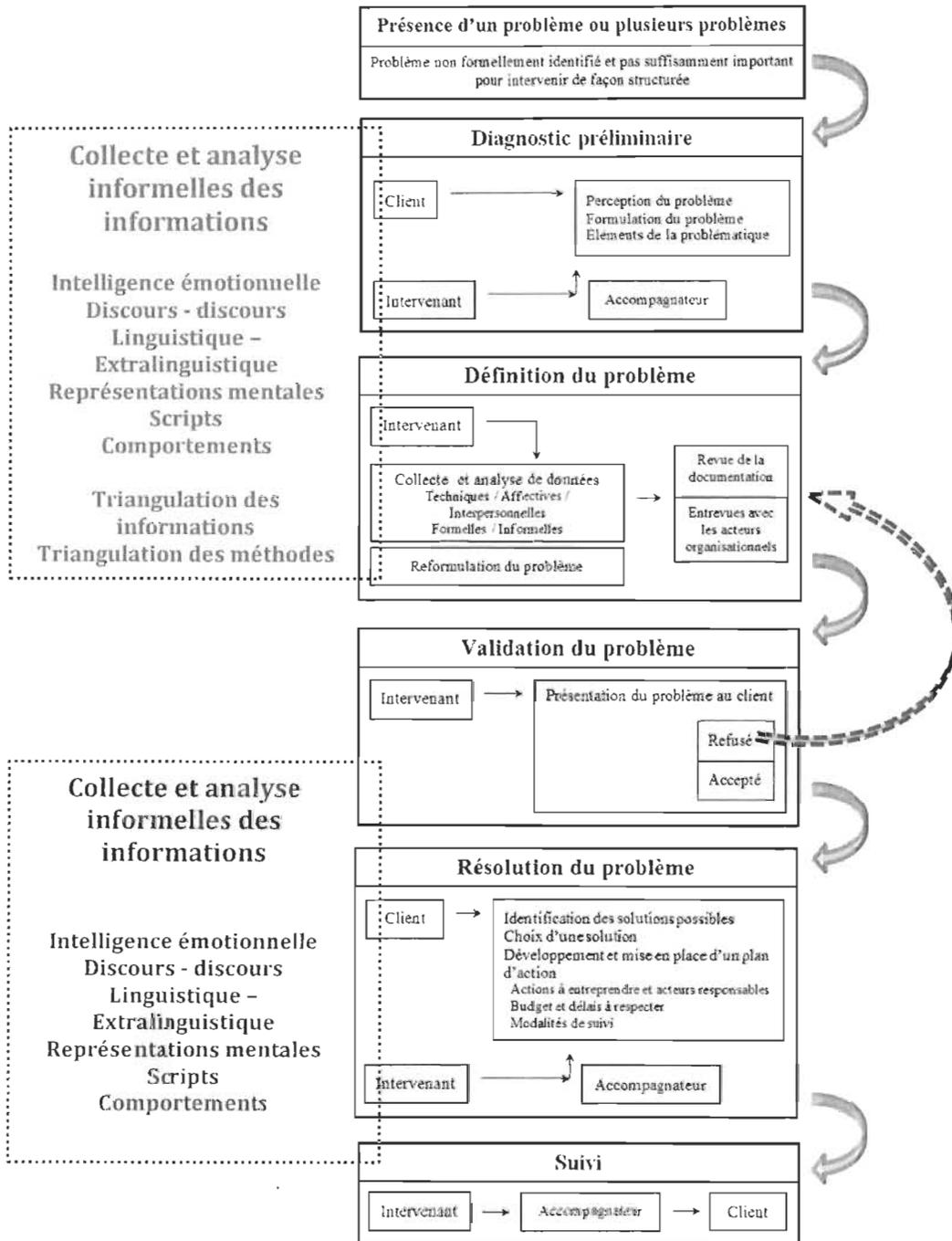


Figure 26 : Schéma du modèle de Cyr

De plus, les trois dimensions du modèle de Cyr que Cyr et Molina (2011) utilisent pour définir le problème ont été reprises à la lumière de la revue de la littérature et de la réalisation de l'étude de cas. Ainsi, partant du Tableau 14, les notions étudiées dans la revue de la littérature et ressortant de l'application pratique du modèle ont été classées selon les trois dimensions. La Figure 27 schématise l'analyse en profondeur des informations.

	Techniques	Interpersonnelles	Affectives
F O R M E L ~ V I S I B L E	Performance financière Documents formels Pouvoir décisionnel Équipe entrepreneuriale Structure PODC Mission, vision, objectifs, culture, stratégies Historique Historique de changement	Pouvoir hiérarchique Équipes de travail Rencontres formelles Discours organisationnel dans écrits et rencontres formels Climat	Comportements Discours verbal
I N F O R M E L		<i>Communication informelle</i> <i>Rencontres informelles</i> <i>Leaders informels</i> <i>Groupes informels</i> <i>Arène politique</i> <i>Intelligence émotionnelle</i> <i>Normes informelles</i> <i>Idéologies</i>	<i>Extralinguistique</i> <i>Cognition</i> <i>Sens</i> <i>Représentations mentales et perceptions</i> <i>Scripts</i> <i>Contexte</i> <i>Émotions</i> <i>Personnalité, expérience passée et culture</i> <i>Valeurs et croyances personnelles</i> <i>Objectifs, désirs et besoins personnels</i> <i>Interprétations</i> <i>Inconscient</i> <i>Pensées enfouies</i>

Figure 27 : Les trois piliers de l'analyse en profondeur

Ainsi, la modification du modèle permet de faire ressortir la comparaison entre le formel et l'informel, ce qui devrait être fait et ce qui est fait en réalité. Dans le modèle de Cyr,

les aspects formels et informels sont implicitement pris en compte par les trois dimensions. Cependant, dans le cas d'Optimisation Bergeron, les divergences entre la structure formelle et la structure informelle expliquent en partie le problème. Il serait donc pertinent de faire ressortir davantage les aspects formel et informel.

Ainsi, la dimension technique regroupe les aspects formels de l'organisation. Ils correspondent aux principaux éléments étudiés dans les modèles traditionnels de diagnostic organisationnel. Il s'agit notamment de la structure organisationnelle, donc des fonctions de l'entreprise (les divisions), les politiques, procédures, procédés et processus, les tâches, rôles et responsabilités des différents postes. L'aspect technique regroupe donc les documents formels de l'entreprise, ou du moins ce qui devrait être puisque les PME négligent souvent la mise en place de formalités. Il comprend également l'historique de l'entreprise, l'expérience de l'équipe entrepreneuriale ou de l'équipe de direction ainsi que leurs rôles, responsabilités et compétences.

Il serait aussi intéressant d'ajouter l'historique de changement de l'organisation. En effet, il a été démontré que l'expérience passée est un des éléments influençant les représentations mentales (Bourion, 2008b; Kisfalvi, 2010; Meunier, 2009). Ainsi, les antécédents d'une organisation en termes de changement peuvent avoir une influence sur les perceptions que ces membres auront d'un nouveau changement. Cela peut aider notamment à comprendre les comportements que les membres de l'organisation adopteront.

L'aspect interpersonnel s'intéresse aux relations entre les acteurs et les groupes de l'organisation. L'intervenant devra regarder non seulement les relations formelles de l'organisation telles que les liens hiérarchiques, les équipes de travail et les rencontres formelles, mais surtout, les éléments informels. Ces derniers comprennent les groupes informels (Bertrand, 1991; Bissell et Keim, 2008; Brassard, 1996; Brunet et Savoie, 2003; Friedberg, 1988) qui peuvent affecter tant positivement que négativement l'efficacité organisationnelle, telle que les groupes de contagions, les groupes

d'influences et les coalitions, ainsi que leurs normes informelles et leurs idéologies. L'aspect informel comprend aussi les leaders informels, les communications informelles et le discours qui y est utilisé ainsi que l'intelligence émotionnelle (Chanlat, 2003; Goleman, 1998; Goleman, Boyatzis et McKee, 2002) ou la compétence émotionnelle des acteurs (Kisfalvi, 2010).

L'aspect affectif, quant à lui, s'intéresse aux comportements et aux actions ainsi qu'à la cognition expliquant ces derniers. L'intervenant tentera donc de comprendre les comportements perceptibles d'un acteur à travers des éléments plus difficilement observables et parfois inconscients, tels que le discours non verbal, l'extralinguistique, les scripts (Gioia, Donnellon et Sims, 1989; Gioia et Poole, 1984), les représentations mentales, les émotions, les valeurs, les croyances, les besoins, les objectifs, les expériences passées, la culture... Bref, il s'agit du contexte avec lequel l'individu interprète une situation. (Bourion, 2005, 2008a, 2008b; Creplet et Mehmanpazir, 2008; Filion, 2008; Filion et Ananou, 2010)

Enfin, un autre élément doit être souligné. Dans le cadre de ce mémoire, le diagnostic organisationnel est considéré dans une perspective de changement. Cependant, pour que le plan d'action soit mis en place, un sentiment d'urgence doit être créé, comme l'indique Kotter (1995) et le rappellent Cyr et Molina (2011). Évidemment, le diagnostic peut inciter la mise en place d'un processus de changement à part entière, organisé et bien orchestré, comme le modèle de Cyr le conçoit. Ces derniers considèrent d'ailleurs que l'intervenant doit retourner à l'étape de définition du problème si l'entreprise n'accepte pas, par un large consensus, les conclusions qui lui sont présentées.

Cependant, il peut arriver qu'une entreprise décide de mettre un terme au processus de diagnostic après une première validation du problème. Puisque la réalité organisationnelle est une construction partagée par le discours, la seule présence de l'intervenant au sein de l'organisation aura contribué à faire évoluer cette représentation. Ainsi, l'entreprise aura nécessairement changé à la suite d'un diagnostic organisationnel,

ne serait-ce que par la prise de conscience ou la modification des représentations mentales de ses membres. Le changement sera alors inconscient et de plus petite envergure. Mais il est probable qu'il y aura tout de même certaines répercussions sur l'entreprise.

4.3 LA MÉTHODOLOGIE

Pour assurer une certaine rigueur en études qualitatives, il est nécessaire d'inclure un élément de comparaison (Yin, 2003). Puisque cette étude utilise une méthode monographique d'étude de cas, il était nécessaire d'opter pour l'interdisciplinarité en utilisant plusieurs méthodes de collecte de données et d'analyse ainsi qu'en optant pour une interprétation interthéorique, que la nature même du sujet implique. En effet, la triangulation des informations a été assurée par les différentes méthodes de collecte de données (revue documentaire, enregistrement audio des entrevues individuelles, journal de bord de l'interviewer et comptes rendus des entrevues, questionnaire sur la gestion des priorités et description de poste). De plus, l'analyse, telle que proposée dans le modèle de Cyr (proposé dans Cyr et Molina, 2011), combine en fait trois types d'analyse, technique, interpersonnelle et affective.

Cependant, cette recherche utilise uniquement une approche qualitative. Les conclusions émises ne sont donc que des énoncés hypothétiques, à la fois provisoires, conditionnels, relatifs et conjecturaux. Il faut rester conscient que les conclusions émises ne sont qu'hypothétiques. Van der Maren (1996) Évidemment, l'utilisation de l'étude de cas monographique met également en garde contre la généralisation des résultats. Enfin, selon (Van der Maren, 1996), il ne faut pas oublier que la nature même des sciences humaines rend impossible de travailler sur le sujet directement. Tout au plus, il faut se contenter de « traces d'activités humaines » et donc, de « traces d'échanges symboliques ».

Encore une fois, les propos de Lapierre (1992b, 2010) sur la subjectivité en sciences de la gestion apportent une certaine nuance puisque, de toute façon, « toutes les théories sont des réalités induites, des projections, des représentations qu'on se fait de la réalité, des fictions en fait [...] » (Lapierre, 2010, p. 46). Lapierre (2010, p. 56) fait également ressortir que « toute connaissance est nécessairement subjective. Ce qu'on connaît n'est jamais la réalité, mais une représentation qu'on s'en est fait subjectivement »

4.3.1 Les limites d'un modèle

Korzybski (1951) mentionnent qu'« une carte n'est pas le territoire », « une carte n'est pas tout le territoire ». Cette analogie était à l'époque utilisée pour expliquer qu'une carte géographique ne peut pas tenir compte de tout ce qui est présent sur un territoire donné. En effet, la carte n'indiquera pas nécessairement les petits chemins. De plus, elle ne mentionnera pas les différents obstacles pouvant entraver un chemin. Sans compter les modifications faites depuis la conception de cette carte, comme la fermeture temporaire d'un pont.

Ce raisonnement peut être transféré aux modèles, notamment ceux en diagnostic organisationnel. En effet, un modèle est une représentation d'une réalité perçue. En fait, il est illusoire de penser un modèle comme une représentation de toute la réalité. Le modèle est donc nécessairement subjectif. Un modèle est en effet influencé par l'approche adoptée par son concepteur et les préférences de ce dernier. Il ne peut donc pas représenter toute la réalité organisationnelle qui, en constructivisme, correspond à un nombre indéterminé de représentations mentales des acteurs organisationnels. Le modèle est une représentation subjective (Lapierre, 2010).

Ainsi, le modèle de Cyr est d'abord empreint de l'approche constructiviste valorisée par les auteurs. Il est influencé par les valeurs, les croyances, les perceptions, les croyances, les représentations et l'expérience de ses créateurs.

Cependant, il en est de même avec son utilisateur. La subjectivité de l'utilisateur, ses croyances, ses perceptions, ses croyances, ses représentations et son expérience influencent la façon dont il utilise le modèle.

CONCLUSION

« C'est la théorie qui décide de ce que nous pouvons observer. »

Albert Einstein

Ce mémoire s'inscrit dans une perspective constructive. Il s'intéresse au diagnostic organisationnel dans une perspective discursive.

La plupart des définitions du diagnostic considèrent qu'il vise à décrire la réalité d'une organisation. En constructiviste, cette réalité correspond à la construction de la réalité de l'organisation, à la perception partagée par les membres. Ainsi, la définition du diagnostic organisationnel qui a été retenue est celle de Cyr (2012) :

Processus consistant à identifier et définir les principales problématiques d'une organisation ou d'une unité organisationnelle dans la perspective de générer *un large consensus* auprès des acteurs concernés quant à la nature de ces problématiques et des actions à entreprendre pour les régler de manière à la fois efficaces et efficientes.⁴

Il a d'abord été démontré qu'il existe plusieurs raisons expliquant la réalisation d'un diagnostic organisation. Ces raisons se rapportent principalement à la correction d'un dysfonctionnement, à l'amélioration de l'état de la situation ou à la création d'une innovation (Bordeleau, 1998; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Levinson, 1972a; St-Pierre, 2007; Weisbord, 1976). Il arrive aussi que l'activité de diagnostic porte sur une dimension précise de l'organisation, telle que la gestion des conflits (Rondeau, 1990), le diagnostic stratégique (Meier, 2011) ou le diagnostic financier (St-Pierre, 2007).

⁴ Traduction libre

La revue de la littérature a été divisée en deux parties, d'abord le diagnostic organisationnel, puis le discours. Il a été établi que l'utilisation d'un modèle est très populaire auprès des intervenants (Burke, 1994; Postma et Kok, 1999). En effet, cela favorise la compréhension de l'organisation et l'analyse des données recueillies. Mais, il représente aussi un risque : rester emprisonner dans le modèle utilisé (Burke, 1994). Après tout, un modèle reste une construction subjective de la réalité. L'intervenant risque alors de négliger certains aspects.

À la lumière de la revue de la littérature, il est possible de constater que plusieurs modèles se concentrent sur la réalité physique de l'organisation. Ainsi, les modèles axés sur l'alignement des composantes organisationnelles (Leavitt, 1965; Weisbord, 1976) ou le design organisationnel (Burton et Obel, 2004; Walton et Nadler, 1994) s'intéressent principalement à la réalité physique de l'organisation. St-Pierre (2007), quant à elle, fait ressortir un aspect fondamental du diagnostic organisationnel : il faut discerner les causes des symptômes de la problématique. Il en ressort d'ailleurs que l'aspect financier et le reste du système organisationnel sont interreliés (Fabi et Lacoursière, 2007; St-Cyr, 2007). Les modèles utilisant une approche psychanalytique (Kets de Vries, 1980; Kets de Vries et Miller, 1985; Lapierre, 1992a, 1992b, 2010; Levinson, 1972a, 1972c) se concentrent sur la réalité construite du leader plutôt que sur l'ensemble de l'organisation. Par contre, Lapierre (1992a, 1992b, 2010) propose d'utiliser la psychanalyse afin d'étudier la subjectivité en gestion.

L'aspect relationnel et les dimensions politiques qui en découlent sont également abordés dans le cadre du diagnostic organisationnel. Ainsi, Eraly (1988) et Weick (1979) décrivent l'organisation comme une construction mentale partagée par les membres de l'organisation. D'ailleurs, plusieurs auteurs (Bertrand, 1991; Bissell et Keim, 2008; Brassard, 1996; Brunet et Savoie, 2003) s'intéressent à la dynamique des groupes informels. La présence de ces groupes est inévitable (Brunet et Savoie, 2003; Sayles, 1969). Mais, elle n'est pas nécessairement négative (Baker, 1981; Savoie, 1993). Les

comportements des membres de groupes informels font ressortir la notion d'habitus de Bourdieu (1980). Ainsi, un groupe informel se forme en réponse à l'insatisfaction des membres de l'organisation. Mais, les membres du groupe s'affaireront à agir en fonction des objectifs du groupe informel. Donc, si une organisation arrive à gérer un groupe et à faire concorder les objectifs de ce dernier à ceux de l'organisation, elle en tirera des avantages.

En outre, certains auteurs (Bélanger, Petit, Bergeron, Benabou et Foucher, 1988; Bobot, 2011; Côté, Abranavel, Jacques et Bélanger, 1986; Kolb et Putnam, 1992; Rahim, 2002; Robbins, 1974; Robbins, 1978; Rondeau, 1990) proposent de gérer les conflits plutôt que de les assimiler. En effet, la présence de conflits fonctionnels permet notamment une meilleure circulation de l'information par la création de réseaux de communication ou une stimulation de l'innovation, la création et l'imagination, engendrant nouvelles idées et améliorations, par des remises en question.

Reformuler le problème permet aussi de faciliter la compréhension, l'acceptation et l'adhésion au problème par les membres de l'organisation (Bissell et Keim, 2008; Lucas, 1987; Martinet, 1997; Savoie et Morin, 2002). D'ailleurs, pour (Savoie et Morin, 2002), « le diagnostic final ne peut pas échapper à l'influence des groupes d'intérêts touchés par l'évaluation, étant donné les répercussions d'un diagnostic sur le devenir d'une organisation et sur la position actuelle de ses acteurs ». Pour d'autres (Bissell et Keim, 2008; Block, 1981, 2011; Cyr et Molina, 2011; Thiébaud et Rondeau, 1995), la reformulation du problème permet de travailler sur le bon problème, et non seulement un symptôme. Pour ce faire, ils s'inspirent de la phase de l'intelligence du modèle de prise de décision de March et Simon (1958).

En diagnostic, une autre relation doit aussi être abordée, soit celle entre les membres de l'organisation et l'intervenant. En fait, le rôle que chacun jouera dans l'activité de diagnostic est fortement tributaire de l'approche adoptée. En effet, dans une approche expert, le rôle de l'organisation sera davantage passif et ainsi, les compétences de

l'intervenant sont extrêmement importantes. Cependant, dans une approche facilitateur, le gestionnaire, la haute direction et les membres de l'organisation doivent participer activement. L'intervenant se concentrera alors sur le processus afin de faciliter les démarches de l'organisation. (Block, 1981, 2011; Gouldner, 1956, 1961; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Tessier, 1992a) L'approche facilitateur est adoptée par plusieurs (Bartee et Cheyunski, 1977; Block, 1981, 2011; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Lundberg et Glassman, 1983) puisqu'elle facilite l'adhésion des membres de l'organisation. D'ailleurs, Rondeau (1999) propose d'utiliser l'activité de diagnostic comme levier de changement et de partage de sens.

Plus récemment, des auteurs tels que Martinet (1997), Di Pofi (2002) ou Savoie et Morin (2002), se sont mis à valoriser une complémentarité des approches. Une combinaison des approches ne peut pas éliminer la subjectivité parce que le résultat du diagnostic reste une représentation mentale, une construction subjective. Cependant, par la combinaison des approches, il est possible de voir sous différents angles un problème et ainsi, d'en améliorer la compréhension.

La seconde section de la revue de la littérature s'intéresse au courant discursif. Dans le cadre de ce mémoire, le discours a été défini selon Maingueneau : le discours est la somme de l'énoncé et de la situation de communication. Ainsi, le discours comprend non seulement ce qui est dit, mais aussi le contexte qui l'entoure.

Il a été démontré que le terme « discours » est utilisé en référence à des concepts éclectiques. D'ailleurs, il existe plusieurs courants de pensée quant aux discours. Cependant, ce mémoire se concentre sur la perspective constructiviste. Le discours est alors considéré comme le pont entre la réalité physique et la réalité construite, à la lumière des travaux d'Asplund. Pour bien comprendre la distinction entre ces deux réalités, il faut revenir à la notion de subjectivité de Lapierre (1992b, 2010). Ainsi, la réalité physique est indépendante de l'observateur alors que la réalité construite est subjective. Cette dernière est une représentation construite, partagée et co-construite

(Teulier-Bourgine, 1997) par les membres de l'organisation, par le discours. Cependant, les représentations mentales influencent aussi le discours.

Les scripts, quant à eux, permettent à la fois de guider le comportement d'un individu, tel un répertoire de comportements, d'interpréter les comportements d'autrui et de comprendre les événements organisationnels qui se produisent, de donner du sens. La plupart des scripts sont automatiques et inconscients, ils sont ancrés dans la mémoire. Ainsi, les actions sont influencées par les représentations mentales des individus. Néanmoins, l'exécution automatique des scripts ne garantit pas un comportement adéquat.

L'utilité de transposer ces notions en lien avec le discours au milieu organisationnel a ensuite été démontrée. Par exemple, les représentations mentales permettent de comprendre pourquoi un entrepreneur saisit une opportunité d'affaires où les autres ne voient pas un potentiel (Bourion, 2008a, 2008b; Creplet et Mehmanpazir, 2008; Fillion, 2008; Fillion, 2011; Fillion et Ananou, 2010). Le discours et les représentations mentales partagées peuvent aussi faciliter la participation dans l'organisation (Mantere et Vaara, 2008), ou encore, faciliter la mise en œuvre d'une stratégie (Hardy, Palmer et Phillips, 2000).

Durant l'activité de diagnostic organisationnel, le discours peut guider les entrevues lors de la collecte des informations et leur analyse (Blanchet, 2003), soutenir la création d'une représentation partagée lors de la rétroaction au client (Bissell et Keim, 2008; Block, 1981, 2011; Cyr et Molina, 2011; Lucas, 1987; Martinet, 1997; Savoie et Morin, 2002; Thiébaud et Rondeau, 1995) et faciliter le changement par la création d'un sens commun (Barrett, Thomas et Hocevar, 1995).

Enfin, il a été expliqué, à l'aide de l'analyse critique du discours et au concept d'ordre naturel des choses de Foucault (1966), comment les représentations mentales et le discours favorisent les dominances et les injustices.

Ainsi, il a été démontré dans la revue de la littérature que les modèles utilisés par les intervenants ne tiennent pas nécessairement compte des notions du discours, du moins formellement. Ainsi, les notions de discours et de représentations mentales sont reconnues comme existantes, mais ne sont pas prises en compte systématiquement lors d'une activité de diagnostic organisationnel. Il ressort aussi que cette approche permet de saisir la réalité perçue par les membres de l'organisation, contrairement aux modèles traditionnels qui se concentrent davantage sur la réalité physique d'une organisation. Il est tout indiqué de s'intéresser aux bienfaits derrière l'incorporation du discours au diagnostic organisationnel.

Le questionnement derrière ce mémoire est de comprendre quel est l'apport de l'approche discursive dans le discernement de la problématique organisationnelle, de ses symptômes et de ses causes lors de la réalisation d'un diagnostic organisationnel. Cyr et Molina (2011) et Cyr (2012) ont déjà entamé cette réflexion et proposent un modèle tenant compte à la fois des aspects formels, de l'analyse financière et à la structure organisationnelle, mais aussi des notions telles que les représentations mentales.

Selon ces auteurs, l'enjeu du diagnostic organisationnel est donc de dresser un portrait de l'organisation le plus exact et complet possible afin que les problématiques identifiées et définies ainsi que les solutions proposées soient acceptées par le plus large consensus d'acteurs organisationnels. Pour cela, il faut tenir compte de trois dimensions lors de la formulation du problème, soit les dimensions techniques, affectives et interpersonnelles.

En outre, Cyr (dans Cyr et Molina, 2011) propose un modèle de diagnostic en cinq étapes : le début de l'intervention, l'identification du problème, la définition du problème, la validation avec le client et la résolution du problème. Ils y combinent l'approche expert et l'approche facilitateur de Gouldner.

Ce modèle a ensuite permis de réaliser un diagnostic organisationnel. L'objectif était de démontrer la pertinence d'inclure l'analyse des dimensions interpersonnelles et affectives à l'analyse technique lors d'un diagnostic, afin de cerner la réalité physique, mais aussi la réalité perçue. Plus précisément, l'approche discursive a aidé à comprendre quelle est la réalité construite par les membres d'Optimisation Bergeron, et ainsi, à discerner les causes, les symptômes et les problèmes organisationnels.

L'approche qualitative a été choisie étant donné le nombre de variables, la nécessité d'étudier la situation en détail et surtout, parce qu'elle permet de comprendre une situation telle qu'elle est perçue par les participants plutôt que selon la perception du chercheur (Hancock et Algozzine, 2006; Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2007).

Pour ce faire, l'étude de cas a été retenue comme stratégie de preuve. Elle permet notamment d'étudier la situation dans son contexte (Gagnon, 2005), et d'analyser une situation en profondeur afin d'en tirer une compréhension tout aussi profonde et donc, d'y donner du sens (Gauthier, 2009). De plus, l'étude de cas se base sur des données secondaires ayant été recueillies dans le cadre d'un diagnostic organisationnel.

Le cas d'Optimisation Bergeron a ensuite été présenté et analysé. Il en ressort que les trois dimensions du modèle de Cyr (Cyr et Molina, 2011) favorisent effectivement la définition du problème, notamment en discernant les causes et les symptômes. Par exemple, le problème identifié par le client étant une diminution de la marge brute. Par contre, en analysant plus en profondeur, il apparaît certaines faiblesses au niveau de l'encadrement des employés, du suivi des activités, de la gestion de l'atelier et de la stratégie marketing.

Mais, en s'attardant ensuite aux dimensions affectives et interpersonnelles, il en ressort que les associés associent une augmentation des ventes à un produit de qualité et une clientèle satisfaite. De plus, l'associé ayant pour responsabilité la planification, l'organisation et la gestion des ressources humaines est motivé par la croissance. En fait,

il perçoit la gestion de la structure actuelle comme un mal nécessaire pour arriver à ses objectifs de croissance.

Ainsi, l'utilisation du modèle de Cyr a permis de comprendre le problème en profondeur grâce à la combinaison des dimensions techniques, affectives et interpersonnelles.

LIMITES

Cependant, ce mémoire se base sur une étude de cas monographique. Ainsi, il permet de décrire la situation d'Optimisation Bergeron, mais ne peut être généralisable. Cette méthodologie correspondait à l'objectif de recherche qui nécessitait une étude en profondeur et la prise en compte du contexte. Cependant, des études plus larges devront nécessairement être effectuées sur le sujet afin de valider les résultats de la présente étude et de poursuivre la réflexion et la compréhension du courant discursif.

De plus, l'approche constructiviste met en relief la notion de subjectivité. Ainsi, cela oblige tout chercheur à remettre en cause sa propre subjectivité. Kisfalvi (2002), Kisfalvi et Pitcher (2003) et Harbour et Kisfalvi (2008) soutiennent d'ailleurs que la prise de décision des dirigeants sera nécessairement affectée par ses particularités. En fait, toute personne interprète subjectivement la réalité. Ces auteurs conseillent donc de faire preuve de réflexivité (Harbour et Kisfalvi, 2008), soit d'être conscient de sa propre subjectivité. Après tout, comme le mentionnent Freedman et Zackrisson (2001, p. 112) « consultants see what they are predisposed to see ».

Il a de plus été mentionné que tout modèle entraîne un certain biais chez le chercheur. En effet, comme l'indiquent Korzybski et Kohn (1998), la carte n'est pas le territoire. Ainsi, un modèle ne permet pas de tout expliquer. Le risque pour son utilisateur, comme le mentionne Burke (1994), est de rester emprisonner dans le modèle et de négliger certains aspects de la réalité. L'utilisation d'un modèle comporte donc certaines limites auxquelles toutes recherches doit faire face.

En outre, le présent mémoire se base sur des données secondaires. Ainsi, les informations ont été recueillies par un autre chercheur. Cela limite l'accès à certaines données qui auraient pu être négligées par le premier chercheur. Pour combler cet aspect de la recherche, plusieurs sources de données ont été prises en compte. Mais, la qualité des informations reste tributaire du chercheur ayant réalisé les entrevues. Enfin, partir de données secondaires empêche la présente étude de valider auprès de l'organisation le problème identifié. Le modèle de Cyr n'a donc pas pu être totalement testé.

APPORTS

Ce mémoire avait pour objectif de réfléchir à l'utilité de l'approche discursive lors d'une activité de diagnostic organisationnel. Il a été démontré, à l'aide de la revue de la littérature, que les notions de discours ne sont habituellement pas intégrées de façon formelle aux modèles de diagnostic. Cependant, des auteurs tels que Thiébaud et Rondeau (1995) suggère de créer un sens commun en reformulant le problème identifié par le client. Cette idée de reformulation est conseillée par plusieurs (Cyr et Molina, 2011; Lucas, 1987; Martinet, 1997). Par exemple, Bissell et Keim (2008) suggère de reformuler afin de faciliter l'adhésion des groupes de contagion. En outre, les auteurs valorisant l'approche facilitateur considèrent que ce type de démarche facilite l'adhésion des membres de l'organisation au problème. En fait, une telle approche permet de construire une représentation partagée. Ainsi, même si les thèmes afférents au courant discursif ne sont pas systématiquement identifiés par les auteurs, ils sont implicitement ou inconsciemment pris en compte.

De plus, ce mémoire a permis, par l'utilisation d'une étude de cas, de démontrer explicitement la qualité du modèle de Cyr et Molina (2011). Ce modèle a été expérimenté à de nombreuses reprises par les auteurs, ce qui a permis d'y apporter des modifications. Par contre, sa publication est récente. Un nombre limité de personne a donc pu expérimenter ce modèle. De plus, l'étude de cas a démontré l'utilité d'intégrer le courant discursif dans un processus de diagnostic organisationnel.

Enfin, ce mémoire, à de nombreuses reprises, rappelle la subjectivité en lien avec les sciences de la gestion, et plus précisément, avec l'activité de diagnostic organisationnel. Lapiere (1992b, 2010) démontre clairement que les sciences de la gestion ont pour habitude de valoriser l'objectivité. Cependant, l'approche constructiviste démontre clairement que tout est construit et donc subjectif. En fait, même les modèles valorisant l'objectivité ne sont que des constructions subjectives de la réalité organisationnelle.

Ainsi, ce mémoire permet d'amorcer, ou de poursuivre pour certains, la réflexion quant à l'utilité et l'utilisation d'une approche discursive en diagnostic organisationnel.

FUTURES RECHERCHES

L'intérêt des chercheurs pour l'approche discursive en milieu organisationnel est relativement jeune. Les sujets pouvant être exploités sont donc nombreux. Mais, à la lumière de cette recherche, il est ressorti que le lien entre diagnostic organisationnel et discours est très intéressant. De futures recherches pourront donc poursuivre la réflexion sur l'utilité de l'approche discursive en diagnostic organisationnel. Le sujet mérite d'être approfondi par des recherches de plus grande envergure qui traiteront d'étude de cas multiples et qui s'intéresseront à l'ensemble du processus.

En outre, d'autres chercheurs pourront s'intéresser au rôle des représentations mentales partagées dans la gestion du changement, l'activité de diagnostic organisationnel ou encore, d'autres domaines de la gestion ayant notamment trait à la gestion des ressources humaines. Par exemple, certains pourront améliorer la compréhension des représentations mentales partagées ou d'une réalité organisationnelle construite et partagée par les membres de l'organisation en s'interrogeant sur la façon dont elles facilitent l'implantation d'un changement.

Enfin, il serait intéressant de se pencher sur les implications particulières des représentations mentales de l'intervenant dans le processus de diagnostic organisationnel.

MÉDIAGRAPHIE

- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, 174(5), 61-76.
- Abelson, R. P. (1981). Psychological status of the script concept. *American psychologist*, 36(7), 715.
- Alderfer, C. P. (1980). The methodology of organizational diagnosis. *Professional Psychology*, 11(3), 459-468.
- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15(4), 535-563.
- Alvesson, M. & Karreman, D. (2000a). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136.
- Alvesson, M. & Karreman, D. (2000b). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125.
- Ardoino, J. (1990). *Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant*. Communication présentée Les nouvelles formes de la recherche en éducation au regard d'une Europe en devenir, Paris.
- Babeau, O. (2007). Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie. *Revue française de gestion*, 174(5), 43-59.
- Baker, H. K. (1981). Tapping into the power of informal groups. *Supervisory management*, 26(2), 18-25.
- Barrett, F. J., Thomas, G. F. & Hocevar, S. P. (1995). The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 352-372.

- Barry, D. (1997). Telling changes: From narrative family therapy to organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1), 30-46.
- Bartee, E. M. & Cheyanski, F. (1977). A methodology for process-oriented organizational diagnosis. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 13(1), 53-68.
- Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.-L., Benabou, C. & Foucher, R. (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal: Gaétan Morin Éditeur.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 11(3), 369-386.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle* Sillery : Presses de l'Université du Québec; Sainte-Foy, Québec : Télé-université.
- Bissell, B. L. & Keim, J. (2008). Organizational diagnosis: the role of contagion groups. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1/2), 7 - 17.
- Blanchet, A. (2003). *Dire et faire dire: l'entretien (2 Éd.)*. Paris: A. Colin.
- Block, P. (1981). *Flawless consulting : a guide to getting your expertise used*. Austin: Learning Concepts.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting : A guide to getting your expertise used (3ème éd.)*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Blommaert, J. & Bulcaen, C. (2000). Critical discourse analysis. *Annual review of Anthropology*, 29, 447-466.
- Bobot, L. (2011). Functional and dysfunctional conflicts in retailer-supplier relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(1), 25-50.
- Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant: concepts et applications*. Montréal: Éditions Nouvelles.

- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de minuit.
- Bourion, C. (2005). Le concept de représentation mentale. *Revue internationale de Psychosociologie*, XI(25), 21-38.
- Bourion, C. (2008a). Le processus d'émergence de la représentation entrepreneuriale. *Revue internationale de Psychosociologie*, XIV(32), 87-118.
- Bourion, C. (2008b). Les représentations créatives dans la maîtrise de la destinée humaine. *Revue internationale de Psychosociologie*, XIV(32), 45-66.
- Brassard, A. (1996). *Conception des organisations et de la gestion : les conceptions mécaniste, centrée sur les besoins humains et situationnelle*. Montréal: Éditions nouvelles.
- Brunet, L. & Savoie, A. (2003). *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Burke, W. W. (1973). "The Clinical Psychologist as Organizational Diagnostician": II. Organization Development. *Professional Psychology*, 4(2), 194-200.
- Burke, W. W. (1994). Diagnostic models for organization development. Dans Howard & Associates (Éd.), *Diagnosis for organizational change: methods and models* (pp. 53-84). New York: The Guilford Press.
- Burton, R. M. & Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design : the dynamics of fit* (3rd éd.). Boston: Kluwer.
- Chanal, V., Claveau, N. & Tannery, F. (1997). *Le diagnostic interprétatif: un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie*. Communication présentée VI^{ème} Conférence AIMS, Montréal.
- Chanlat, J. F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*(1), 113-132.
- Chiapello, E. & Fairclough, N. (2002). Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, 13(2), 185-208.

- Corbett-Etchevers, I. (2011). De Candide à Zarathoustra. Les transformations de l'engagement du chercheur au cours d'une recherche ethnographique. *Revue française de gestion*, 7(216), 129-144.
- Cossette, P. (1998). The study of language in organizations: A symbolic interactionist stance. *Human Relations*, 51(11), 1355-1377.
- Côté, N., Abranavel, H., Jacques, J. & Bélanger, L. (1986). *Individu, groupe et organisation*. Boucherville: Gaétan Morin Éditeur.
- Creplet, F. & Mehmanpazir, B. (2008). Les représentations de la vision entrepreneuriale. *Une analyse cognitive*, XIV(32), 67-86.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8^{ème} éd.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Cyr, A. (1995). Le choix d'un consultant : au-delà des considérations techniques, *Annales du XXIVe Congrès de l'Association des archivistes du Québec*. Montréal.
- Cyr, A. (1997). La construction discursive de la réalité organisationnelle : une perspective plurilinguiste. Dans N. Labrie (Éd.), *Plurilingua* (Vol. XX, pp. 53-62). Bonn: Dümmler.
- Cyr, A. (1998). Le discours en tant qu'instrument de construction de la réalité organisationnelle. Dans P. Bouchard (Éd.), *Langues et société* (Vol. 38). Québec: O.L.F.
- Cyr, A. (2002). *Le discours en tant qu'instrument de gestion - le cas de Royal champignon : de la PME familiale à la première mondiale*. Ph. D. Thèse de doctorat. HEC Montréal, Canada.
- Cyr, A. (2005). Le discours en tant qu'instrument de gestion. *Sociolinguistica*, 19, 22-35.
- Cyr, A. (2012). Notes de cours Gestion stratégique des PME (GAE 6004) *L'art du diagnostic*. Trois-Rivières: UQTR.

- Cyr, A., Meier, O. & Pacitto, J. C. (2011). "Method in their madness": understanding the behaviour of VSE owner-managers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 331-351.
- Cyr, A. & Molina, S. R. (2011). El Diagnóstico organizacional de las MIPYMES: una perspectiva discursiva, *Memorias magistrales, II Congreso Internacional en México sobre las MIPYME* (pp. 113-140).
- d'Ambroise, G. (1996). Le projet de recherche en administration : une guide général à sa préparation Repéré à <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/damboisg/liv1/table.pdf>
- Damasio, A. R. (2006). *L'erreur de Descartes: la raison des émotions* (Nouvelle éd.). Paris: Odile Jacob.
- Di Pofi, J. A. (2002). Organizational diagnostics: Integrating qualitative and quantitative methodology. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 156 - 168.
- Diamond, M. A. (2003). Organizational immersion and diagnosis: The work of Harry Levinson. *Organisational and Social Dynamics: An International Journal of Psychoanalytic, Systemic and Group Relations Perspectives*, 3(1), 1-18.
- Edelman, M. J. (1991). *Pièces et règles du jeu politique*: Ed. du Seuil.
- Eraly, A. (1988). *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Ewald, H. R. & Stine, D. (1983). Speech act theory and business communication conventions. *Journal of Business Communication*, 20(3), 13-25.
- Fabi, B. & Lacoursière, R. (2007). Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME. Dans L. J. Filion (Éd.), *Management des PME : de la création à la croissance* (pp. 231-244). Saint-Laurent: Éditions du Renouveau pédagogique.
- Fairhurst, G. T. & Putnam, L. (2004). Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory*, 14(1), 5-26.
- Farris, G. F. (1979). The Informal Organization in Strategic Decision-Making. *International Studies of Management & Organization*, 9(4), 37-62.

- Filion, L. J. (1999). Empirical systems modeling methodology (ESM): applications to entrepreneurial actors. Dans J. A. Wagner (Éd.), *Advances in Qualitative Organization Research* (Vol. 2, pp. 201-220). Stamford: Jai Press.
- Filion, L. J. (2007a). Introduction. Dans L. J. Filion (Éd.), *Management des PME: De la création à la croissance* (pp. 1-19). Saint-Laurent: Éditions du Renouveau pédagogique.
- Filion, L. J. (2007b). *Management des PME : De la création à la croissance*. Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Filion, L. J. (2008). Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence. *Revue internationale de Psychosociologie*, XIV(32), 11-43.
- Filion, L. J. (2011). Méthodologie de modélisation systémique. Applications à des acteurs entrepreneuriaux. *Revue internationale de Psychosociologie*, XVIII(44), 29-70.
- Filion, L. J. & Ananou, C. (2010). *De l'intuition au projet d'entreprise : une nouvelle approche pour la conception de projets d'affaires*. Montréal: Éditions Transcontinental.
- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses : une archéologie des sciences humaines*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris: Gallimard.
- Francis, H. (2007). Discursive struggle and the ambiguous world of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 83-96.
- Freedman, A. M. & Zackrisson, R. E. (2001). *Finding your way in the consulting jungle: A guidebook for organization development practitioners*. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer.
- Friedberg, E. (1988). *L'analyse sociologique des organisations*: Privat.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

- Gauthier, B. (2009). La structure de la preuve. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^{ème} éd., pp. 169-198). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gioia, D. A., Donnellon, A. & Sims, H. P. (1989). Communication and cognition in appraisal: A tale of two paradigms. *Organization Studies*, 10(4), 503-530.
- Gioia, D. A. & Poole, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 9(3), 449-459.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 370-403.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*: Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris: Village Mondial.
- Gould, L. J. (1991). Using psychoanalytic frameworks for organizational analysis. Dans K. de Vries & F. R. Manfred (Éds.), *Organizations on the Couch : Clinical Perspectives on Organizational Behaviour and Change* (pp. 25-44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gouldner, A. W. (1956). Explorations in applied social science. *Social Problems*, 3(3), 169-181.
- Gouldner, A. W. (1961). Engineering and clinical approaches to consulting. Dans W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Éds.), *The Planning of Change* (pp. 643-652). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Graesser, A. C., Gordon, S. E. & Sawyer, J. D. (1979). Recognition memory for typical and atypical actions in scripted activities: Tests of a script pointer+ tag hypothesis. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 18(3), 319-332.
- Graesser, A. C., Woll, S. B., Kowalski, D. J. & Smith, D. A. (1980). Memory for typical and atypical actions in scripted activities. *Journal of Experimental Psychology*:

Human Learning and Memory; Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory, 6(5), 503.

Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (1998a). *Discourse and organization*. London: SAGE Publications.

Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (1998b). Introduction : Organizational Discourse : Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. Dans D. Grant, T. Keenoy & C. Osrick (Éds.), *Discourse and organization* (pp. 1-13). London: SAGE Publications.

Grosjean, S. (2009). *Du «linguistic turn» à aujourd'hui: Héritage théorique et perspectives contemporaines*. Compte-rendu, Université Rennes 2.

Hafsi, T. & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Transcontinental.

Hancock, D. R. & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research : a practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers Collection Press.

Harbour, M. & Kisfalvi, V. (2008). Le courage des leaders. *Gestion*, 33(3), 74.

Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227.

Harrison, M. I. (1994). *Diagnosing organizations : Methods, Models and Processes* (2ème éd.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Heracleous, L. (2002). The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic Change*, 11(5), 253.

Heracleous, L. & Hendry, J. (2000). Discourse and the study of organization: Toward a structural perspective. *Human Relations*, 53(10), 1251.

Howard, A. (1994). Diagnostic perspectives in an era of organizational change. Dans H. Associates (Éd.), *Diagnosis for organizational change : methods and models* (pp. 3 - 17). New York: The Guilford Press.

- Hunt, J.& McCollom, M. (1994). Using psychoanalytic approaches in organizational consulting. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(2), 1-11.
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management : Journal of contemporary management*, 15(2), 85-106.
- Julien, P.-A. (2005a). *Les PME: Bilan et perspectives* (3ème éd.). Cap-Rouge: Presses Inter-Universitaires.
- Julien, P. A. (2005b). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Kernberg, O. F. (1985). The couch at sea: psychoanalytic studies of group and organizational leadership'. Dans A. D. Colman & M. Geller (Éds.), *Group Relations Reader 2* (pp. 399-411). Washington: A. K. Rice Institute.
- Kets de Vries, M. (1980). *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*. Londres: Tavistock.
- Kets de Vries, M.& Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. Paris: Editions Mc Graw-Hill.
- Kilburg, R. R.& Levinson, H. (2008). Executive dilemmas: Coaching and the professional perspectives of Harry Levinson. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 7-32.
- Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 489-518.
- Kisfalvi, V. (2010). Apprivoiser le passé : les histoires de vie, les émotions et la compétence émotionnelle du leader.
- Kisfalvi, V.& Pitcher, P. (2003). Doing What Feels Right : The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 42-66.
- Kolb, D. M.& Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 311-324.

- Korzybski, A. (1951). The role of language in the perceptual processes. *Perception: An approach to personality*, 15-50.
- Korzybski, A. & Kohn, D. (1998). *Une carte n'est pas le territoire: prolégomènes aux systèmes non-aristotéliens et à la sémantique générale*. Paris: Éditions de l'éclat.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kubr, M. (1998). *Le conseil en management. Guide pour la profession* (3^{ème} éd.). Genève: Bureau international du Travail.
- Lapierre, L. (1992a). The clinical approach, subjectivity and case histories as research methods in the study of managerial and organizational dynamics. Dans L. Lapierre & V. Kisfalvi (Éds.), *Clinical Approaches to the Study of Managerial and Organizational Dynamics: Proceedings of the Fourth Annual Symposium of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations Held on May 24, 25, 26, 1990, École Des Hautes études Commerciales de Montréal, Montreal* (pp. 1-17).
- Lapierre, L. (1992b). *Imaginaire et leadership : fantasmes inconscients et pratiques de direction*. Montréal: Québec-Amérique.
- Lapierre, L. (2010). *La subjectivité et la gestion*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lapierre, L. (2012). La subjectivité et la direction. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 59-73.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. Dans J. G. March (Éd.), *Handbook of organizations* (pp. 1144-1170). Chicago: Rand McNally & Company.
- Leitch, S. & Palmer, I. (2010). Analysing Texts in Context: Current Practices and New Protocols for Critical Discourse Analysis in Organization Studies. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1194-1212.

- Lescarbeau, R., Payette, M. & Saint-Arnaud, Y. (2003). *Profession: consultant*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur Ltée.
- Levinson, H. (1959). The Psychologist in Industry. *Harvard Business Review*, 37(5), 93.
- Levinson, H. (1962). A Psychologist Looks at Executive Development. *Harvard Business Review*, 40(5), 69-75.
- Levinson, H. (1963). What Killed Bob Lyons? *Harvard Business Review*, 41(1), 127-143.
- Levinson, H. (1965a). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Levinson, H. (1965b). Who Is to Blame for Maladaptive Managers? *Harvard Business Review*, 43(6), 143-158.
- Levinson, H. (1972a). The clinical psychologist as organizational diagnostician. *Professional Psychology*, 3(1), 34-40.
- Levinson, H. (1972b). Easing the pain of personal loss. *Harvard Business Review*, 50(5), 80-88.
- Levinson, H. (1972c). *Organizational diagnosis*. Cambridge: Harvard University Press.
- Levinson, H. (1973a). Asinine attitudes toward motivation. *Harvard Business Review*, 51(1), 70-76.
- Levinson, H. (1973b). "The Clinical Psychologist as Organizational Diagnostician": III. Discussion: Levinson's Response to Sashkin and Burke. *Professional Psychology*, 4(2), 200-204.
- Levinson, H. (1975). On executive suicide. *Harvard Business Review*, 53(4), 118-122.
- Levinson, H. (1976). Appraisal of what performance? *Harvard Business Review*, 54(4), 30-160.
- Levinson, H. (1978). The abrasive personality. *Harvard Business Review*, 56(3), 86-94.

- Levinson, H. (1981). When executives burn out. *Harvard Business Review*, 59(3), 73-81.
- Levinson, H. (1996). When Executives Burn Out. *Harvard Business Review*, 74(4), 152-163.
- Lippitt, G.& Lippitt, R. (1978). *Consulting process in action*. La Jolla, CA: University Associates.
- Lippitt, G.& Lippitt, R. (1986). *The Consulting Process in Action* (2^{ème} éd.). San Diego: John Wiley & Sons.
- Loosemore, M., Nguyen, B.& Denis, N. (2000). An investigation into the merits of encouraging conflict in the construction industry. *Construction Management & Economics*, 18(4), 447-456.
- Lowman, R. L. (2005). Importance of Diagnosis in Organizational Assessment: Harry Levinson's Contributions. *Psychologist Manager Journal*, 8(1), 17-28.
- Luc, D.& Rondeau, A. (2002). La restructuration par programmes-clientèles à l'hôpital Maisonneuve-Rosemont: une étude diachronique de cette transformation. *Gestion*(3), 33-41.
- Lucas, R. (1987). Organizational Diagnostics: Translating the Political into the Technical. *Journal of Management*, 13(1), 135-148.
- Lundberg, C. C.& Glassman, A. M. (1983). The Informant Panel: A Retrospective Methodology for Guiding Organizational Change. *Group & Organization Management*, 8(2), 249-264.
- Maingueneau, D. (1976). *Initiation aux méthodes de l'analyse du discours : Problèmes et perspectives*. Paris: Librairie Hachette.
- Malhotra, N., Décaudin, J.-M.& Bouguerra, A. (2007). *Études marketing avec SPSS* (5^{ème} éd.). Paris: Pearson Education France.
- Mantere, S.& Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.

- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Margulies, N. & Raia, A. P. (1972). *Organizational Development: Values, Process, and Technology*. New York: McGraw-Hill Books Company.
- Marmuse, C. (1999). Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(4), 77-104.
- Marshak, R. J. & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19, S7-S19.
- Martinet, A. C. (1997). Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique. *Management International*, 2(1), 67 - 75.
- Meier, O. (2011). *Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Meunier, J.-M. (2009). *Mémoires, représentations et traitements*. Paris: Dunod.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moates, K. N., Armenakis, A. A., Gregory, B. T., Albritton, M. D. & Feild, H. S. (2005). Achieving content representativeness in organizational diagnosis. *Action Research*, 3(4), 403-416.
- Moreau, M.-L. (1997). *Sociolinguistique: les concepts de base*. Sprimont, Belgique: Editions Mardaga.
- Mumby, D. K. (2004). Discourse, power and ideology: Unpacking the critical approach. *The Sage handbook of organizational discourse*, 237-258.
- Munro, P. A. (2001). *The development and evaluation of the Employee Environment Diagnostic Survey (EEDS)*. Ph.D. Thèse de doctorat. Alliant International University, San Diego, États-Unis, California.
- Nelson, R. E. (1988). Social network analysis as intervention tool. *Group & Organization Management*, 13(1), 39-58.

- Piette, I.& Rouleau, L. (2008). Le courant discursif en théories des organisations: un état des lieux. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, 2(2).
- Postma, T.& Kok, R. (1999). Organizational diagnosis in practice: a cross-classification analysis using the DEL-technique. *European Management Journal*, 17(6), 584-597.
- Rafferty, A. E.& Griffin, M. A. (2001). Expanding organizational diagnosis by assessing the intensity of change activities. *Organization Development Journal*, 19(3), 3-18.
- Rahim, M. A. (2002). TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Raymond, L., Blili, S.& El Alami, D. (2004). L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives. *Gestion*, 28(4), 52-60.
- Reboul, O. (1991). *Introduction à la rhétorique: théorie et pratique*. Paris: Presses universitaires de France.
- Ricalens-Pourchot, N. (1998). *Lexique des figures de style*. Paris: A. Colin.
- Rigaud, L. (2005). *Dictionnaire du français des affaires*. Paris: La maison du dictionnaire.
- Robbins, S. (1974). *Managing organizational conflict : a nontraditional approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1978). « Conflict management » and «Conflict resolution» are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université de Laval, Paris : Editions Eska.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modle de mise en oeuvre. *Gestion*, 24(3), 148-157.

- Rouleau, L., Allard-Poesi, F. & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*(5), 15-24.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^{ème} éd., pp. 199-225). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sarfati, G. E. (2009). *Éléments d'analyse du discours* ([2e éd.] éd.). Paris: Armand Colin.
- Sashkin, M. (1973). "The Clinical Psychologist as Organizational Diagnostician": I. Organization Development Practices. *Professional Psychology*, 4(2), 187-194.
- Savall, H. & Zardet, V. (2001). L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose. Dans T. de Swarte (Éd.), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations* (pp. 179-212). Paris: L'Harmattan.
- Savoie-Zajc, L. (2005). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^{ème} éd., pp. 337-360). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Savoie, A. (1993). Les groupes informels dans les organisations: cadre général d'analyse. *Psychologie canadienne*, 34(1), 79-97.
- Savoie, A. & Morin, E. (2002). Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents. Dans R. Jacob, A. Rondeau & D. Luc (Éds.), *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (pp. 206-231). Montréal: Gestion.
- Sayles, L. R. (1969). Work group behavior and the larger organization. Dans J. A. Litterer (Éd.), *Organizations: structure and behavior* (pp. 163-170). New York: John Wiley & Sons.

- Schank, R. C. & Abelson, R. P. (1977). *Scripts, plans, goals and understanding: An inquiry into human knowledge structures*: Lawrence Erlbaum Associates Hillsdale, NJ.
- Schegloff, E. A. (1997). Whose text? Whose context? *Discourse & Society*, 8(2), 165-187.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Scott, W. R. (1981). *Organizations : rational natural and open systems*. Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Searle, J. R. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge: Cambridge Univ Press.
- Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality*. Cambridge: MIT Press.
- St-Cyr, L. (2007). Gestion financière des PME. Dans L. J. Filion (Éd.), *Management des PME: De la création à la croissance* (pp. 289-304). St-Laurent: Éditions du Renouveau pédagogique.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2007). Diagnostic financier et création de valeur : au-delà des données financières. Dans L. J. Filion (Éd.), *Management des PME : De la création à la croissance* (pp. 305-320). Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique.
- St-Pierre, J. & Schmitt, C. (2011). Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques: l'exemple d'une recherche en PME. *Management & Avenir*, 3(43), 392-409.
- Stern, P. & Tutoy, P. (2001). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils* (4ème éd.). Paris: Éditions d'Organisation.
- Strapoli, G. (1975a). Can organizational development help data processing. *Data Management*, 13, 23-25.

- Strapoli, G. K. (1975b). Can organizational development help data processing? *Data Management*(13), 23-25.
- Tessier, R. (1973). Consultation : expertise et facilitation. Dans R. Tessier & Y. Tellier (Éds.), *Changement planifié et développement des organisations : Théorie et pratique* (pp. 533-546). Paris - Montréal: Édition conjointe EPI et Éditions de l'IFG.
- Tessier, R. (1992a). Consultation. Expertise et facilitation. Dans R. Tessier & Y. Tellier (Éds.), *Méthodes d'intervention. Consultation et formation. Tome 7*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Tessier, R. (1992b). Introduction. Dans R. Tessier & Y. Tellier (Éds.), *Méthodes d'intervention. Développement organisationnel. Tome 8* (pp. XVI-XXXIII). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Tessier, R. & Tellier, Y. (1992). Avant-propos. Dans R. Tessier & Y. Tellier (Éds.), *Méthodes d'intervention. Développement organisationnel. Tome 8*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Teulier-Bourguine, R. (1997). Les représentations: médiations de l'action stratégique. Dans M.-J. Avenier (Éd.), *La stratégie " chemin faisant "* (pp. 96 - 135). Paris: Economica.
- Thiébaud, M. & Rondeau, A. (1995). Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation. *Psychologie du travail et des organisations*, 1(1), 87-106.
- Torres, O. (2003a). *A french perspective of research on small business: denaturation and proximity*. Communication présentée The european entrepreneurship research area, RENT XVII, Lodz, Poland.
- Torres, O. (2003b). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*(3), 119-138.
- Torres, O. & Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), 93-117.

- Tsoukas, H. (2005). Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 96-104.
- Turgeon, J. & Bernatchez, J. (2009). Les données secondaires. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^{ème} éd., pp. 490-528). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. (2004). Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1-35.
- Vaghely, I. P., Julien, P. A. & Cyr, A. (2007). Information transformation: Some missing links. *Human Systems Management*, 26(3), 157-172.
- Van der Maren, J. M. (1996). *La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse?* Montréal: École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.
- van Dijk, T. A. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society*, 4(2), 249-283.
- van Dijk, T. A. (1995). Discourse semantics and ideology. *Discourse & Society*, 6(2), 243-289.
- Walton, E. & Nadler, D. A. (1994). Diagnosis for organizational design. Dans Howard & Associates (Éd.), *Diagnosis for organizational change : methods and models* (pp. 85 - 105). New York: The Guilford Place.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2^{ème} éd.). Reading: Addison-Wesley.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Management*, 1(4), 430-447.
- Yin, R. K. (1993). Applications of case study research. Applied social research methods series: Newbury Park (CA): Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*, Vol. 34, Applied Social Research Methods Series: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANNEXE A : LE PROTOCOLE D'ENTREVUE

1. CHEMINEMENT :

Décrivez-nous le cheminement qui, depuis la fin de vos études, vous a amené à occuper votre emploi actuel.

2. VOTRE TRAVAIL :

- Parlez-nous de votre travail :
- Décrivez-nous votre rôle et vos fonctions au jour le jour.
- Quels sont les aspects les plus satisfaisants de votre travail?
- Quels sont les aspects les moins satisfaisants de votre travail?
- Qu'est-ce qui vous permet de dire que vous faites du bon travail?
- Qu'est-ce qui vous aiderait à mieux travailler?

3. L'ORGANISME :

Parlez-nous de l'organisme :

- Comment décririez-vous sa mission?
- Parlez-nous de sa clientèle

Parlez-nous de ses :

- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

Selon vous, quels sont les principaux enjeux à l'heure actuelle et au cours des prochaines années?

4. LES TROIS VŒUX...

ANNEXE B : LE QUESTIONNAIRE SUR LA GESTION DES PRIORITÉS

Veillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés ci-dessous ?		Totalement	Plutôt	Plus ou moins	Plutôt	Totalement
		en désaccord	en désaccord	d'accord	d'accord	d'accord
		1	2	3	4	5
1.	Je sais facilement repérer les tâches importantes et établir des priorités.				5	6
2.	J'ai beaucoup de latitude pour définir les priorités dans mon travail.				5	6
3.	Je dispose de beaucoup de latitude pour organiser mon travail au jour le jour.			1	3	7
4.	Je prends le temps d'analyser ma liste de priorités et de la revoir au moins une fois par mois.	1		3	3	4
5.	Prioriser les tâches me semble un faux problème lorsqu'elles sont semblables d'une année à l'autre.	3	3	3	1	
6.	Il n'y a pas de relations directe entre mes priorités et le temps que j'y consacre.	3	5	3		
7.	Les priorités d'un jour ne sont jamais celles du lendemain.	1	3	3	2	2
8.	Dans l'ensemble, mon travail est intéressant et varié.		1		3	7
9.	Je peux facilement harmoniser mes priorités et celles de mon service avec celles de l'organisme en général.	1		1	5	4
10.	Prioriser les tâches me semble inutile parce qu'il y a trop d'éléments sur lesquels je n'ai pas de contrôle.	3	7		1	
11.	Je peux facilement identifier les tâches qui sont directement en rapport avec les priorités de mon service et avec celles de l'organisme en général.			2	6	3
12.	Je suis généralement satisfait de mes conditions de travail.	1			5	6
13.	Je peux facilement mesurer le degré de réalisation des tâches en rapport avec les priorités de mon service et avec celles de l'organisme en général.	1		3	6	1
14.	Il y a un fort consensus au sein de l'équipe de direction sur la nature des priorités de l'organisme.		1	2	6	2

ANNEXE C : LES ÉTATS FINANCIERS D'OPTIMISATION BERGERON

BILAN

au 31 octobre	2007	2008 [†]	2009	2010	2011 ^{**}
ACTIF					
Actif à court terme					
Encaisse	26 913 \$	755 \$	5 346 \$	-	-
Comptes clients	152 746 \$	170 684 \$	185 448 \$	390 501 \$	535 542 \$
Stocks	81 595 \$	99 543 \$	76 141 \$	81 890 \$	81 890 \$
Autres	33 782 \$	52 492 \$	245 595 \$	198 025 \$	179 568 \$
Total - Actif à court terme	<u>295 036 \$</u>	<u>323 474 \$</u>	<u>512 530 \$</u>	<u>670 417 \$</u>	<u>797 000 \$</u>
Actif à long terme					
Placements	11 395 \$	16 982 \$	17 041 \$	17 701 \$	11 749 \$
Immobilisations corporelles (net)	50 350 \$	46 581 \$	45 574 \$	66 579 \$	68 332 \$
Frais reportés	-	111 912 \$	87 109 \$	41 925 \$	3 499 \$
Total - Actif à long terme net	<u>61 746 \$</u>	<u>175 475 \$</u>	<u>149 723 \$</u>	<u>126 205 \$</u>	<u>83 580 \$</u>
TOTAL ACTIF	<u>356 782 \$</u>	<u>498 949 \$</u>	<u>662 254 \$</u>	<u>796 622 \$</u>	<u>880 580 \$</u>
PASSIF					
Passif à court terme					
Emprunt bancaire	-	91 328 \$	108 452 \$	86 964 \$	89 691 \$
Comptes fournisseurs	48 160 \$	120 625 \$	188 440 \$	195 049 \$	193 835 \$
Effets à payer	26 946 \$	68 559 \$	35 234 \$	42 562 \$	-
Impôts à payer	3 849 \$	-	-	2 400 \$	-
Portion courante de la dette à long terme	15 982 \$	15 982 \$	16 479 \$	35 694 \$	-
Total - Passif à court terme	<u>94 938 \$</u>	<u>296 494 \$</u>	<u>348 606 \$</u>	<u>362 669 \$</u>	<u>283 525 \$</u>
Passif à long terme					
Dette à long terme	19 978 \$	3 996 \$	57 005 \$	116 368 \$	-
Du à des compagnies apparentées	-	-	118 376 \$	120 322 \$	-
Impôts futurs	-	-	-	2 242 \$	-
Total - Passif à long terme	<u>19 978 \$</u>	<u>3 996 \$</u>	<u>175 381 \$</u>	<u>238 932 \$</u>	<u>- \$</u>
TOTAL - PASSIF	<u>114 916 \$</u>	<u>300 490 \$</u>	<u>523 986 \$</u>	<u>601 602 \$</u>	<u>283 525 \$</u>
CAPITAUX PROPRES					
Capital-actions	58,2216	58,2216	58,2216	58,2216	
Bénéfices non répartis	241808,004	198400,9472	138208,9456	194391,648	
Total - Capitaux propres	<u>241 866 \$</u>	<u>198 459 \$</u>	<u>138 267 \$</u>	<u>194 450 \$</u>	
TOTAL - PASSIF ET AVOIR DES ACTIONNAIRES	<u>356 782 \$</u>	<u>498 949 \$</u>	<u>662 254 \$</u>	<u>796 051 \$</u>	

*Données corrigées de l'état des résultats 2009

**Données internes

ÉTAT DES RÉSULTATS

au 31 octobre	2007	2008 [*]	2009	2010	2011 ^{**}
VENTES	<u>981 717 \$</u>	<u>793 646 \$</u>	<u>890 519 \$</u>	<u>1 502 359 \$</u>	<u>1 819 798 \$</u>
COÛT DES VENTES (NET)	<u>661 532 \$</u>	<u>561 364 \$</u>	<u>638 748 \$</u>	<u>1 111 192 \$</u>	<u>1 406 693 \$</u>
MARGE BRUTE	<u>320 185 \$</u>	<u>232 282 \$</u>	<u>251 771 \$</u>	<u>391 167 \$</u>	<u>413 105 \$</u>
FRAIS D'EXPLOITATION					
Frais de vente	63 968 \$	106 516 \$	173 778 \$	179 167 \$	156 002 \$
Frais d'administration	255 435 \$	200 035 \$	216 085 \$	186 662 \$	205 777 \$
Frais financiers	<u>5 755 \$</u>	<u>7 059 \$</u>	<u>19 229 \$</u>	<u>21 977 \$</u>	<u>33 231 \$</u>
Total partiel - frais d'exploitation	<u>325 159 \$</u>	<u>313 609 \$</u>	<u>409 092 \$</u>	<u>387 806 \$</u>	<u>395 010 \$</u>
BÉNÉFICES (PERTE) AVANT AUTRES PRODUITS	<u>(4 974) \$</u>	<u>(81 326) \$</u>	<u>(157 322) \$</u>	<u>3 361 \$</u>	<u>18 096 \$</u>
AUTRES PRODUITS	19 391 \$	7 745 \$	97 130 \$	57 464 \$	36 479 \$
BÉNÉFICES (PERTE) AVANT IMPÔTS	<u>14 417 \$</u>	<u>(73 582) \$</u>	<u>(60 192) \$</u>	<u>60 824 \$</u>	<u>54 574 \$</u>
IMPÔTS					
Exigibles	2 954 \$	- \$	- \$	11 228 \$	- \$
Recouvrés sur pertes antérieures	- \$	(30 175) \$	- \$	(8 828) \$	- \$
Impôts futurs	<u>- \$</u>	<u>- \$</u>	<u>- \$</u>	<u>2 242 \$</u>	<u>31 \$</u>
Impôts (net)	<u>2 954 \$</u>	<u>(30 175) \$</u>	<u>- \$</u>	<u>4 642 \$</u>	<u>31 \$</u>
Bénéfice (Perte) net	<u>11 463 \$</u>	<u>(43 407) \$</u>	<u>(60 192) \$</u>	<u>56 183 \$</u>	<u>54 543 \$</u>

*Données corrigées de l'état des résultats 2009

**Données internes

ÉTAT DES RÉSULTATS (%)

au 31 octobre	2007	2008*	2009	2010	2011**
VENTES	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>
COÛT DES VENTES (NET)	<u>67,4%</u>	<u>70,7%</u>	<u>71,7%</u>	<u>74,0%</u>	<u>77,3%</u>
MARGE BRUTE	<u>32,6%</u>	<u>29,3%</u>	<u>28,3%</u>	<u>26,0%</u>	<u>22,7%</u>
FRAIS D'EXPLOITATION					
Frais de vente	6,5%	13,4%	19,5%	11,9%	8,6%
Frais d'administration	26,0%	25,2%	24,3%	12,4%	11,3%
Frais financiers	<u>0,6%</u>	<u>0,9%</u>	<u>2,2%</u>	<u>1,5%</u>	<u>1,8%</u>
Total partiel - frais d'exploitation	<u>33,1%</u>	<u>39,5%</u>	<u>45,9%</u>	<u>25,8%</u>	<u>21,7%</u>
BÉNÉFICES (PERTE) AVANT AUTRES PRODUITS	<u>-0,5%</u>	<u>-10,2%</u>	<u>-17,7%</u>	<u>0,2%</u>	<u>1,0%</u>
AUTRES PRODUITS	2,0%	1,0%	10,9%	3,8%	2,0%
BÉNÉFICES (PERTE) AVANT IMPÔTS	<u>1,5%</u>	<u>-9,3%</u>	<u>-6,8%</u>	<u>4,0%</u>	<u>3,0%</u>
IMPÔTS					
Exigibles	0,3%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%
Recouvrés sur pertes antérieures	0,0%	-3,8%	0,0%	-0,6%	0,0%
Impôts futurs	<u>0,0%</u>	<u>0,0%</u>	<u>0,0%</u>	<u>0,1%</u>	<u>0,0%</u>
Impôts (net)	<u>0,3%</u>	<u>-3,8%</u>	<u>0,0%</u>	<u>0,3%</u>	<u>0,0%</u>
Bénéfice (Perte) net	<u>1,2%</u>	<u>-5,5%</u>	<u>-6,8%</u>	<u>3,7%</u>	<u>3,0%</u>

*Données corrigées de l'état des résultats 2009

**Données internes