



COLLOQUE INTERNATIONAL
**La vulnérabilité des TPE et des PME
dans un environnement mondialisé**

11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat
INRPME - AUF - AIREPME
27 au 29 mai 2009

**Le rôle de la perception des dirigeants dans l'évolution des PME :
les démarches qualité comme épreuve.
Une étude de cas dans les PME agroalimentaires
marocaines de la région du Souss Massa Draâ**

Abdellatif AIT HEDA
Enseignant chercheur en communication
ENCG, Agadir
aitheda@hotmail.com

Soumiya MEKKAoui
Enseignante chercheur en marketing

RÉSUMÉ

Ce travail se fixe comme objectif de contribuer à une meilleure compréhension des processus pouvant conduire une PME à la défaillance. En effet, alors que chacun s'accorde que la mise en route des démarches qualité, l'intensification des TIC et la gestion par projet sont les outils d'une évolution sûre des entreprises, on ne prend pas en considération le poids des pesanteurs liées à la perception des dirigeants. Si les démarches qualité sont un outil de changement dans les PME, une confusion règne sur la portée des transformations qu'elles provoquent. En effet, la certification n'est pas un objectif en soi, mais un moyen pour amorcer une dynamique. Les démarches qualité déclenchent une évolution au niveau de la structure organisationnelle, des comportements et des perceptions. Toutefois, cette évolution ne s'accompagne pas toujours d'une mutation organisationnelle, c'est-à-dire l'instauration d'une « culture » qualité qui cherche à pérenniser les processus d'amélioration en continu de la performance. La mise en place des démarches qualité doit s'accompagner d'une prise de conscience par les dirigeants de la nécessité de mettre en place de nouveaux dispositifs relationnels, motivationnels et de partage de pouvoir.

MOTS CLÉS

PME - l'apprentissage - la perception – changement - formes organisationnelles – implication motivation

INTRODUCTION

Ce travail se fixe comme objectif de contribuer à une meilleure compréhension des processus pouvant conduire une PME PMI à la défaillance. En effet, alors que chacun s'accorde que la mise en route des démarches qualité, l'intensification des TIC et la gestion par projet sont les outils d'une évolution sûre des entreprises, on ne prend pas en considération le poids des pesanteurs liées à la perception des dirigeants. Si les démarches qualité sont un outil de changement dans les PME, une confusion règne sur la portée du changement qu'elles provoquent. En effet, la certification n'est pas un objectif en soi, mais un moyen pour amorcer une dynamique. Certes, les démarches qualité déclenchent une évolution au niveau de la structure organisationnelle, des comportements et des perceptions. Toutefois, cette évolution ne s'accompagne pas toujours d'une mutation organisationnelle, c'est-à-dire l'instauration d'une « culture » qualité qui cherche à pérenniser les processus d'amélioration en continu de la performance. La mise en place des démarches qualité doit s'accompagner d'une prise de conscience par les dirigeants de la nécessité de mettre en place de nouveaux dispositifs relationnels, motivationnels et de partage de pouvoir. L'évolution des PME se base sur la dynamique des perceptions des dirigeants. Pour expliquer la dynamique des perceptions dans une perspective cognitive, nous allons recourir à des concepts utilisés dans le champ de la sociologie et de la psychologie. En effet, plusieurs auteurs, dans leurs travaux portant sur le changement organisationnel, ont expliqué la résistance aux changements par l'existence d'ambiguïtés et de dissonances cognitives. L'ambiguïté est définie, selon Stein (1997), comme l'absence d'une interprétation claire d'un phénomène ou d'un événement. La dissonance cognitive, selon Armenakis, Harris et Mossholder (1993), désigne l'existence de relations conflictuelles entre des opinions ou des croyances au sujet de soi ou de ses propres croyances.

PROBLEMATIQUE

L'abandon des anciennes formes organisationnelles (Jacot, 1994) pour de nouvelles configurations organisationnelles soulève la question du renouvellement des représentations des acteurs engagés dans le changement. La question qui se pose, pour le changement des formes organisationnelles n'est pas d'étudier les formes nouvelles d'organisation, mais le processus de passage d'une forme « ancienne » d'organisation à une « nouvelle » forme. Est ce que le changement impliquerait des transformations au niveau du système global de l'entreprise ou uniquement des compromis entre formes organisationnelles qui seraient une alternative aux inconvénients des organisations pyramidales et bureaucratiques ? Les théories du changement n'ont pas encore élucidé les difficultés de mutation des entreprises en dépit des évolutions. La théorie évolutionniste explique l'évolution par l'alignement de l'organisation sur l'environnement externe ; Cette conception évolutionniste du processus comme une mise en acceptabilité entre les représentations des acteurs et l'environnement de l'entreprise esquivent le rôle que peuvent jouer les acteurs dans le processus de changement. En effet, selon Rallet (1999), chez Nelson et Winter, la question de savoir comment les entreprises acquièrent cette capacité d'exploration des possibles n'est pas élucidée. Certes, l'environnement externe est déterminant dans le processus de changement, mais le rôle des agents est limité à une appropriation du changement qui va de soi. Nous postulons que une approche cognitive pourrait expliquer les difficultés ou les capacités des entreprises de passer d'une évolution à une mutation organisationnelle. Nous souhaitons, à travers ce travail, répondre à la question suivante : quels sont les autres déterminants, outre que l'environnement externe, qui expliqueraient la formation de nouvelles représentations dans le changement ? Comment les changements au sein d'une entreprise sont-ils amorcés ? Comment l'évolution est-elle associée à la mutation organisationnelle ?

HYPOTHESE DE TRAVAIL

La mise en place la démarche qualité changerait le rapport au travail. Les acteurs de la base qui étaient de simples consommateurs de l'information deviendraient des auteurs producteurs de l'information. Les acteurs seraient appelés à créer des connaissances. Le changement de la perception des dirigeants des PME marocaines impliquerait une redéfinition des rapports au travail, aux personnes et aux modes de coordination pour favoriser la création de nouvelles connaissances. Le caractère subjectif de la connaissance implique le concept « d'intention » (Nonaka et Takeuchi, 1997) ; « l'intention » exprime l'idée selon laquelle le processus de création de connaissances serait plus ou moins important selon l'engagement des individus. La vulnérabilité ou la réussite du changement dépendrait d'une prise de conscience par les dirigeants, au cours de la mise en place des démarches qualité, de mener des actions globales multiples.

1. LE CADRE THEORIQUE

1.1. L'évolution par le diagnostic des cadres mentaux des dirigeants

Pour étudier le processus d'adoption des démarches qualité dans les PME, nous nous sommes référés à une perspective cognitive. Le concept de cognition prend ses origines dans la psychologie. Sillamy (1989) définit la psychologie cognitive : « Comme science qui a pour objet les mécanismes de la pensée grâce auxquels s'élabore la connaissance, depuis la perception, la mémoire et l'apprentissage jusqu'à la formation des concepts et des raisonnements logiques ». L'existence de structures mentales organisant la cognition est une condition sine qua non du monde de la cognition (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999). La perspective cognitive se base sur la prémisse que l'organisation est influencée par les représentations des individus qui la composent.

Llerena (1997) explique le processus du changement cognitif par la modification des « modèles mentaux » : « Le modèle mental est une forme de représentation des connaissances reconnue comme étant la façon naturelle par laquelle l'esprit humain construit la réalité (des images internes du monde externe) en conçoit des alternatives et en vérifie des hypothèses lorsqu'il est engagé dans des processus de compréhension ». La construction de nouvelles représentations par les démarches qualité constituerait la dynamique des « modèles mentaux ». Ce processus serait à la base de l'apprentissage organisationnel par la mise en place de nouvelles représentations du monde qui vont organiser le type d'action susceptible de garantir une synchronisation des actions et des relations entre acteurs. Nous dirons que les nouvelles formes d'organisation diffusées par les démarches qualité doivent être construites dans le cerveau des dirigeants des PME avant de l'être dans la réalité ; il s'agit de comprendre comment les individus seraient susceptibles d'assimiler les nouveaux modèles d'organisation et de contribuer à l'évolution de leurs entreprises.

1.2. L'évolution par une disposition des dirigeants à encourager l'apprentissage

L'école de l'apprentissage participerait bien à éclaircir le processus du changement organisationnel dans les PME. L'application de nouvelles conceptions organisationnelles centrées sur l'apprentissage consisterait à reconnaître par les dirigeants des PME la connaissance comme un output particulier. Elle serait source de création de richesses,

irréductible à un simple input informationnel (Cohedent et Llerena, 1999). L'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle orientée vers l'apprentissage dans les PME marocaines impliquerait que les dirigeants pourraient maintenir deux logiques de production : la première consisterait à transformer des ressources naturelles et matérielles, la seconde serait de considérer et de composer avec une nouvelle ressource : la connaissance. La rupture serait de passer d'une structure organisationnelle traditionnelle, fondée essentiellement sur le cloisonnement et la gestion de l'information, à une structure organisationnelle fondée sur le décloisonnement, l'interface entre individus et services (Cohedent et Llerena, 1999). L'apprentissage fonctionnerait comme une « construction/reconstruction » des théories de l'action (Varela, 1989). Les acteurs, en interne, seraient appelés à agir selon un schéma de détection/correction des erreurs. Ces activités collectives de conception se caractériseraient par la révision simultanée des connaissances et des relations ; elles requièrent une théorie de l'action collective dont le principe fondamental est « la non séparabilité connaissances/relation » (Hatchuel A., 1999).

1.3. Les mécanismes incitatifs et formes nouvelles d'organisation : la dimension sociale du processus du changement.

Dans les formes anciennes d'organisation, l'activité de codification du travail est ambivalente : elle porte sur la conception du travail d'une part et elle révèle la codification du rapport salarial et les modalités de gestion du personnel d'autre part. La remise en question de cette représentation constituerait un critère des nouvelles formes organisationnelles. Clerc, Perisse, Villeval (1994, p.179) qualifient de formes nouvelles d'organisations, celles qui contribuent au déplacement de l'asymétrie des rapports sociaux. Pour nous, l'émergence du « modèle » de l'entreprise « apprenante »¹ dans les PME marocaines serait saisissable dans le changement des anciens modes incitatifs comme la reconnaissance symbolique, la motivation par le salaire. Ce sont ces aspects incitatifs qui détermineraient à quel point les acteurs seraient prêts à accepter et à adopter de nouveaux modes de pensées.

Selon Mounoud, Durand, Ramanantsoa (1997) « Etudier l'ancrage des représentations sociales, c'est chercher un sens pour la combinaison particulière de notions qui forment le contenu. Ce sens ne peut être défini par la seule analyse des seuls contenus sémantiques d'une représentation, il se réfère nécessairement à d'autres significations régissant les relations symboliques entre acteurs sociaux. La signification d'une représentation sociale est toujours imbriquée ou ancrée dans des significations plus générales intervenant dans les rapports symboliques propres à un champ donné ». Comment donc les dirigeants de PME orientent les apprentissages dans les directions souhaitées en faisant des expériences de chacun une valeur ajoutée ? Comment stimuler la diversité et la recherche par chacun d'améliorations constantes des performances productives tout en maintenant la cohérence de l'organisation ? La concentration sur les mécanismes de création et de circulation des connaissances dépendrait, selon Cohedent et Llerena (1999), de la structure de « gouvernance » retenue par l'entreprise et sa capacité à mettre en place des dispositifs collectifs et individuels assurant la construction de « référentiels communs ». Ainsi, les dirigeants des PME marocaines devraient définir et articuler une double structure de gouvernance tout en prenant conscience que les dispositifs d'incitation pour créer et diffuser de nouvelles connaissances ne seraient pas les mêmes que ceux conçus pour gérer un univers essentiellement informationnel (Cohedent et Llerena,

1. Nous référons par ce concept à la capacité de l'entreprise de favoriser l'apprentissage des salariés par la mise en place de processus d'apprentissage par l'expérience, par sa capacité de capitaliser et de transférer les expériences, les compétences individuelles et collectives créées au sein de son organisation.

1999). L'apprentissage d'un individu serait encouragé par la reconnaissance du nouveau rôle de celui-ci. Cette reconnaissance serait, selon (Varela F., 1989) « la connaissance de l'expérience ».

2. L'ETUDE EMPIRIQUE

2.1. La méthodologie de l'enquête

Ce travail s'inscrit dans une démarche exploratoire, qui ambitionne de développer des axes de réflexions pouvant émerger de l'observation du terrain. (Avenier M.J, 1989). Notre méthodologie s'est appuyée sur une étude qualitative via des entretiens semi directifs auprès de vingt entreprises du secteur de l'agroalimentaire de la région de Souss Massa Drâa. Notre approche cherche à mettre l'accent sur la traduction et la compréhension des phénomènes. Elle relève des approches considérées comme phénoménologiques.

2.1.1. Caractéristiques de l'échantillon

Les entreprises soumises à l'enquête sont toutes des entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire de la région de Souss Massa Darâa. Ce choix s'explique par la place stratégique qu'occupe ce secteur dans l'économie marocaine et aussi dans l'économie de la région du Souss-Massa-Draâ. En effet, Il compte plus de 1700 entreprises qui représentent 25% du total des établissements industriels. La région Souss-Massa-Draâ est désormais spécialisée dans l'agroalimentaire. Disposant d'un tissu industriel reposant essentiellement sur la valorisation des produits de la mer et de l'agriculture, cette zone de 72.506 km², soit 10 % du territoire national, a d'énormes potentialités. Pour faire face à la concurrence internationale, manifestée notamment par l'arrivée de nouveaux producteurs des agrumes (Israël, l'Espagne...), les PME de l'agroalimentaire sont contraintes d'adopter une orientation productivité, via la mise en place des démarches ISO 9001, HACCP. Ces nouvelles démarches requièrent :

- La participation de toute la ligne managériale depuis les dirigeants jusqu'aux opérateurs pour la mise en place de la qualité et sa pérennisation ;
- La motivation et la mobilisation du personnel.

Les PME qui ont fait partie de notre enquête sont vingt PME familiales, dirigées par des patrons marocains. Certes, il existe d'autres PME avec des dirigeants étrangers et des PME avec des dirigeants ayant un niveau de formation supérieur au bac, qui auraient pu faire partie de notre échantillon. Cependant la présence des entreprises familiales est prépondérante, elles constituent presque 80% des PME de la région de Souss-Massa-Draâ. Nous nous sommes référés aux vingt PME les plus performantes qui pourraient être représentatives de l'échantillon. L'enquête s'est déroulée sur une période d'une année (2005-2006). Les entretiens ont visé toutes les catégories professionnelles : les dirigeants, les cadres (ingénieurs et techniciens) et la base constituée des ouvriers.

2.1.2. Les axes et les objectifs de l'enquête

Trois catégories professionnelles sont soumises à l'enquête : les dirigeants, les cadres intermédiaires (les ingénieurs et les techniciens) et la base (les ouvriers). Pour chaque catégorie professionnelle l'enquête vise à diagnostiquer les axes suivants :

Le rôle de la perception des dirigeants dans l'évolution des PME :
les démarches qualité comme épreuve. Une étude de cas dans les PME agroalimentaires marocaines de la région du Souss Massa Draa

- La définition des démarches qualité ;
- La définition du changement introduit par la qualité au niveau du travail, de l'emploi et des relations entre catégories professionnelles ;
- La définition des nouveaux objectifs de l'entreprise.

Une même question sera posée à toutes les catégories professionnelles ; cette démarche nous permettra de saisir les différences et les convergences entre les définitions données par les interviewés. En outre, cette démarche permettrait de réduire les défaillances de mémoire, puisque nous utilisons une mémoire collective. La conception globale du guide d'entretien respecte l'évolution chronologique de la diffusion de la démarche qualité. Nous avons divisé le guide d'entretien en trois parties : avant, pendant et après la mise en place de la qualité. Nous avons procédé par une comparaison entre trois périodes : la perception de la qualité avant la certification et après la certification. Cette approche permet de comprendre et d'expliquer l'évolution de la perception du processus du changement au cours du temps. Cette démarche se base sur les différences entre les actions dans le temps du changement, c'est-à-dire les actions relatives à la situation du départ et le point d'arrivée.

Nous nous sommes basés dans l'interprétation sur la façon dont les acteurs soumis à l'enquête décrivent le changement. Nous avons envisagé les entretiens en demandant aux personnes interviewées de décrire concrètement leurs situations ; le but visé est de dégager le mode explicatif (les causes et les explications) dans lequel les personnes se sont enfermées et qui limite leurs possibilités d'action. Selon Kourilsky. F (2004, p.217) : « En privilégiant le « quoi » du problème, le « qu'est ce qui se passe concrètement dans cette situation difficile », vous multipliez vos chances de recueillir simultanément le « comment votre interlocuteur a construit son problème » ».

2.2. Les résultats de l'enquête

2.2.1. La traduction du changement par les dirigeants

Lors des entretiens, nous avons demandé aux vingt dirigeants des entreprises familiales de définir la démarche qualité comme outil de changement. Le changement majeur que la qualité a apporté est le coût de la mise en place de la qualité. Les réponses se concentrent beaucoup plus sur la qualité comme « activité » qui « consomme » de l'argent. Les chefs d'entreprises convertissent la démarche en terme de coûts : formation, recrutement d'ingénieurs et de techniciens spécialisés dans la qualité, modification des espaces, achats de matériels. La représentation des dirigeants du travail est dominée par la dimension quantitative du travail. Nous avons confirmé cette tendance par les entretiens menés avec les cabinets de conseil en qualité. Ces derniers affirment qu'ils sont toujours heurtés à une difficulté pour convaincre et persuader les chefs d'entreprises d'adopter la démarche qualité. Selon eux, les dirigeants des entreprises familiales raisonnent en terme de retour sur investissement immédiat : « combien ça va me coûter et qu'est ce que ça va m'apporter ? ». L'absence d'une représentation de la démarche qualité comme investissement immatériel retarde l'adoption de la démarche qualité.

Pour les dirigeants des PME, les motifs de l'adoption des démarches qualité sont révélatifs que douze dirigeants étaient contraints d'être certifiés par une exigence de leurs clients ; pour huit dirigeants, la certification était perçue beaucoup plus comme un phénomène de mode et d'imitation que comme une conviction personnelle. En effet, ils ont affirmé que ce sont les concurrents qui ont adopté la démarche qualité qui les ont incité à prendre la certification au

sérieux. Nous avons demandé aux dirigeants de ces entreprises de décrire les problèmes que pose pour eux les démarches qualité après la certification et les perspectives d'avenir. Tous ont affirmé que leurs seul soucis est que les acteurs en interne respectent les normes mises en place. Aucun des dirigeants n'a cité les problèmes de pérennisation et de capitalisation de cette expérience ou les perspectives d'une certification comme la qualité Totale.

2.2.2. La traduction de la démarche qualité par les cadres intermédiaires

Pour les cadres intermédiaires (ingénieurs et techniciens), la définition de la qualité avant la certification était que celle-ci est une démarche technique facile à mettre en place par l'application des normes du manuel. Après la certification, la démarche qualité est perçue comme une démarche qui est foncièrement fondée sur la communication, la motivation et l'implication du personnel. En effet, les cadres responsables des démarches ISO 9001 et l'HACCP ont adopté un style bureaucratique pour diffuser la qualité au début. Ils se sont heurtés à une résistance. Ils se sont rendus compte que le message relatif à l'introduction de ces méthodes n'était pas une information, c'est-à-dire quelque chose qui a du sens en elle-même. L'élément qui allait déclencher une crédibilité et dissiper légèrement la résistance s'explique par l'émergence de la patience (Chittipeddi (1994, p. 436) et de la discussion comme nouveaux outils de gestion. Le personnel des entreprises de l'agroalimentaire commençait à développer ce que Le Moëne C. (1994) décrit comme une nouvelle compétence relationnelle : la substitution de l'autorité forcée par une autorité fondée sur la création d'un climat de discussion et de reconnaissance. En effet, la reconnaissance par les cadres et les hors cadres de la nécessité de stimuler et de mobiliser les équipes a fait évoluer le concept de leadership dans les PME PMI de l'agroalimentaire.

2.2.3. La traduction de la démarche qualité par les cadres intermédiaires

Pour les ouvriers, la définition de la qualité est située à deux niveaux. Concernant le travail, la qualité a amélioré la coordination : elle a surtout réduit la pénibilité, évité les conflits entre personnes et développé la compétence des ouvriers. Toutefois, pour les ouvriers la mise en place de la qualité était une occasion pour enrichir les dirigeants des entreprises ; elle n'a apporté aucun changement pour l'évolution des carrières, la motivation matérielle. A la question si les ouvriers étaient disposés à s'investir pour adopter une nouvelle démarche si l'entreprise envisage d'être certifiée, la réponse révélait un retrait et un désengagement. On remarque que la qualité ne fait pas l'objet d'un « référentiel commun » entre toutes les catégories professionnelles. Une nette évolution de la perception des cadres et des ouvriers est manifeste. Elle s'est basée sur un apprentissage au cours de la mise en place. Pour les dirigeants on relève une stabilité de la perception de la qualité, elle est définie comme un objectif en soi et non pas un moyen d'atteindre la performance. Cette divergence dans la perception entrave la création d'une culture de la qualité. En effet, les cadres intermédiaires affirment qu'ils sont isolés dans leurs efforts d'amélioration et de pérennisation de la qualité. Ils allèguent cette situation à un retrait de la part des ouvriers qui ne veulent plus proposer et suggérer des solutions d'amélioration.

2.3. Le « pourquoi » de cette vulnérabilité de la perceptions

Si dans la partie précédente l'objectif est de repérer le résultat du changement, dans cette partie, il s'agit d'expliquer la dynamique de causalité, d'antériorité et de consécution dans le changement. Selon Fraccaroli (2002) : « Le changement doit prendre en compte la

signification du temps non seulement du point de vue chronologique, mais aussi du point de vue social et organisationnel».

2.3.1. *La gestion de la qualité au niveau organisationnel*

Sur les vingt entreprises certifiées, cinq ont créé le poste de directeur. Dans les autres entreprises la direction est assurée par le dirigeant. Par ailleurs, la plus part des dirigeants ont d'autres affaires soit en commerce, soit en politique. Ils s'absentent tout le temps ; la direction des entreprises est assurée de manière informelle par un responsable membre de la famille du dirigeant. Pour les dirigeants, un directeur digne de confiance n'existe que dans la famille et « pas dans les grandes écoles de gestion ». Dans cinq entreprises, la création d'un poste de responsable qualité s'est faite sur la base du recrutement d'un ingénieur qualitatif. Dix entreprises ont procédé par un recrutement interne du responsable qualité, alors que cinq entreprises ont préféré recruter un technicien qualité pour des raisons de coût. La perception du rôle par les dirigeants d'un responsable qualité est d'appliquer les normes est de veiller au respect des procédures. Alors que les responsables qualité sont confrontés à des problèmes de résistance de comportements, les dirigeants traduisent cette fonction dans sa dimension technique.

2.3.2. *L'absence d'outils de reconnaissance de la dimension sociale part des dirigeants*

Le processus du changement organisationnel s'est construit par l'émergence d'une nouvelle formule de motivation basée, au niveau interne des PME, sur la reconnaissance des efforts fournis entre les ouvriers, les techniciens et les ingénieurs. La reconnaissance mutuelle du rôle de tous les acteurs dans le processus de mise en place des démarches qualité a constitué le principal motif d'appropriation et de co-construction de la nouvelle forme organisationnelle. Or, cette évolution se heurte à la stabilité des anciens modes d'évaluation des trajectoires professionnelles. Dans toutes les entreprises soumises à l'enquête « La nouvelle » forme organisationnelle s'est clôturée par la découverte par le personnel d'encadrement et de la base que le changement a creusé l'écart entre la référence organisationnelle et la référence professionnelle. La pluralité des modèles de professionnalisation à l'œuvre dans les démarches qualité a remis en cause les anciennes pratiques professionnelles, les trajectoires d'accès aux postes, les modes d'articulation entre travail et vie privée et le mode de contrôle. Dans vingt entreprises soumises à l'enquête, nous remarquons un contraste entre la dynamique qui anime l'appropriation de la nouvelle démarche ISO 9001 par la reconnaissance des acteurs et la stabilité des outils d'évaluation de la gestion des carrières professionnelles au niveau global des entreprises. En effet, dans la plus part des PME, le service des ressources humaines s'inscrit dans l'administration du personnel beaucoup plus que dans la gestion des connaissances : il se limite à l'application des règles, le respect des textes, l'élaboration des contrats.

Le processus de promotion des acteurs révèle une sorte d'ambiguïté génératrice d'une situation de stress pour les acteurs. En effet, la performance productive se base sur les connaissances tacites : développement de l'esprit critique et de capacités collectives de résoudre des problèmes de production. Or, la promotion interne se base sur une évaluation des connaissances explicites ; d'autant plus que la promotion est destinée à la fois au personnel opérationnel et fonctionnel. L'examen pour une promotion se fait non pas sur la base de la compétence de résolution de problèmes, mais sur la base d'un examen écrit ; donc sur les connaissances explicites. Cette orientation désavantage les ouvriers analphabètes, qui ont

acquis de nouvelles connaissances dans le cadre de la qualité. Selon un ingénieur en industrie agroalimentaire: « J'ai des personnes qui ne savent ni lire ni écrire, mais quand il s'agit d'agir sur une machine, ils sont des génies ; mais je n'ai rien à leur offrir, à l'examen ils sont désavantagés »². Or selon REIX (1995) « Considérer que la connaissance explicite est préférable c'est construire une organisation où la formalisation puis la combinaison des connaissances formelles sont privilégiées, où l'essentiel de la connaissance est exprimé selon un code partagé et donc susceptible d'être séparé des individus qui la détiennent. Cela conduit à des formes d'organisations de type mécanique, bureaucratique ». Dans les entreprises soumises à l'enquête, l'apprentissage individuel et l'apprentissage de l'équipe ne concordent pas avec l'apprentissage organisationnel. Après le changement, la réaction des entreprises au niveau global s'est opérée par un retour à l'équilibre ancien : le maintien des anciens moyens de gestion du personnel. Certes, les connaissances explicites sont un acquis très important, mais la dynamique de l'évolution des cadres mentaux des dirigeants tend à se stabiliser.

CONCLUSION

L'étude nous renseigne clairement que la source de résistance aux changements dans les PME de l'agroalimentaire marocain se localise aux niveaux de la perception des dirigeants. Ils ont une représentation de l'entreprise comme un mécanisme de production sans la prise en compte du rôle de l'organisation et de l'importance des « compétences ». Pour les dirigeants des PME, le processus de diffusion des démarches qualité s'oriente vers des objectifs de formalisation ; la motivation et la participation ne sont pas prises en compte. Ce style de management par la qualité se préoccupe de méthodologies de mise en place de la qualité produit en négligeant la description et l'analyse des difficultés liées à l'instauration de nouvelles dynamiques sociales dans l'organisation.

En effet, la représentation des dirigeants de la démarche qualité n'accorde qu'une place secondaire aux usagers et à leurs rôles dans le processus de constitution « d'un référentiel commun »; elle privilégie l'outil au détriment de l'acteur et de l'action. Le changement par les démarches qualité en tant que processus est un transfert mécanique de la volonté des dirigeants de l'organisation. La difficulté de mutation provient du manque de partage de pouvoir entre cadres et dirigeants. En effet, le rôle des cadres intermédiaires (ingénieurs et techniciens) dans la déclinaison de la stratégie de la démarche qualité est crucial pour l'évolution. Ceux-ci ont un nouveau rôle : faciliter la confrontation pour construire les démarches qualité. Leurs rôles ont changé de la gestion à ceux de l'animation et de la facilitation. Toutefois le système en place dans les PME de l'agroalimentaire ne leur permet pas d'acquérir un pouvoir décisionnel pour jouer pleinement leurs rôles.

La perspective de l'approche cognitive démontre à travers cette étude de cas que le concept « d'équilibre » dans le changement organisationnel ne peut pas impliquer uniquement un état momentané ou une nouvelle forme organisationnelle, mais aussi un état d'esprit qui aurait beaucoup de difficultés à évoluer avec la même force qui l'a conduit vers le « nouvel équilibre ». En effet, si la nouvelle forme organisationnelle a évolué au niveau des formes et des protocoles de coordination, la confusion ou les ambiguïtés sur les motifs du changement peuvent évoluer vers une résistance passive des acteurs. C'est cette résistance qui peut expliquer à la fois les mécanismes d'évolution et les difficultés de mutations

2. Un chef d'atelier.

organisationnelles. Le concept « d'équilibre » ne peut plus être expliqué par la stabilité structurelle d'une organisation mais aussi par l'état du sens que les différents acteurs impliqués dans le changement ont formé sur la nouvelle forme organisationnelle.

Cette étude peut ouvrir d'autres perspectives de recherche sur le processus de modernisation des PME marocaines notamment par la mise place d'une démarche marketing et la mise en route des TIC.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOUDRAR A., AIT ALI. H., BAKKOURY. H, et al. sous la dir. MEZOUAR A. *Les entreprises marocaines et la modernité*. Casablanca : Editions CRD, 2002.- 205p.
- ARMENAKIS, A.A., HARRIS S.G., MOSSHOLDER K-W. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 1993, 46(6), 450-489.
- AVENIER M.J. *Méthodes de terrain et recherche en management stratégique*. Economie et société, n° 14, 1989, 119-218.
- BACHARACH B., BAMBERGER P. SONNENSTUHL W.J. The organizational transformation process: The micropolitics of dissonance Reduction and the alignment of logics of action. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(3): 477-506.
- BAYALI A. *L'économie marocaine et les enjeux de la mondialisation*. Edité par l'auteur, 2000.- 423p.
- BELGHAZI S. Sous la dir. *Concurrence et compétitivité industrielle au Maroc*. Publication du CERAB, 1997.
- BOUTINET J-P. *Culture de la qualité et culture du projet au sein d'une société communicationnelle ; enjeux et paradoxes*. Communication et Organisation, septembre 1999, n° 15, 25-38.
- BOUTINET J-P. *Management par projet et logique communicationnelle, quelles convergences ?* Communication et Organisation, 1998, n° 13, 207-221
- CALLON M. *L'opération de traduction comme relation symbolique, Incidences des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*. Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 1975.
- CHAPELAIN B. « Le conflit socio-cognitif ou la gestion de l'alternance des représentations ». *Les cahiers du CERCORS*, n°1- septembre 2002, 32-35.
- COHENDET P et LLERENA. « La conception de la firme comme processeur de connaissances ». *Revue d'Economie Industrielle*, 1999, 88(2), 211-235.
- COHENDET P., LLERENA D. *La conception de la firme comme processeur de connaissances*. Revue d'Economie Industrielle, 1999 88(2), 211-233.
- CORIAT B. et O.WENSTEIN O. *Sur la théorie évolutionniste de la firme : Apports et apories*. In : Approches évolutionnistes de la firmes et de l'industrie : Théories et analyses empiriques/ ed. par BASLE M., DELORME R., LEMOIGNE J-L., PAULRE B. L'Harmattan, 1999.- p.3-25.-
- DOSI G., MARENGO L., BASSANINI A., VALENTE M. *Les normes comme propriétés émergentes d'un apprentissage adaptatif. Le cas des routines économiques*. In : Les limites de la rationalité. Colloque de Cerisy/ed. par REYNAUD B., 1997, tome2.-p. 45-63.
- FLOYD S.W., LANE P.J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 1997, 25(1), 154-485.
- GIOIA D.A., CHITTIPEDDI K. "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation". *Strategic Management Journal*, 1991, Vol. 12, n°6, 433-448.
- GUILHOM B. et HUARD P. *La firme évolutionniste comme espace cognitive*. In : Approches évolutionnistes de la firmes et de l'industrie : Théories et analyses empiriques/ ed. par BASLE M., DELORME R., LEMOIGNE J-L., PAULRE B. L'Harmattan, 1999.- p. 139-164.
- ISO 8402, *Management de la qualité et assurance de la qualité*. Vocabulaire, 1995.

- ISO 9000 : 2000, *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. ISO, 2000.
- ISO 9001 : 2000, *Système de management de la qualité -Exigences*. ISO, 2000 237.
- ISO 9004 : 2000, *Système de management de la qualité –Lignes directrices pour l'amélioration des performances*. ISO, 2000.
- JACOT J-H. *Formes anciennes formes nouvelles d'organisation*. Presse universitaires de Lyon, 1994.
- KADMIRI A. *Economie et politique industrielle au Maroc*. Les éditions Toubkal, 1988
- LE GALL J-M. « L'apprentissage communicationnel ». *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2000, 3-44.
- LE MOËNNE C. « Communication by « smiling around » et crise managériale. » Paris: CENT-revue Réseaux, 1994, 64, 29-52.
- LEMOËNNE C. Quelle conception de la communication interne à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ? *Communication au Colloque de Béziers*, 3-5 mai 2002.
- LEMOËNNE C. *Communication institutionnelle et recompositions organisationnelles*. In : Communication d'entreprise et d'organisation. Presse universitaire de Rennes, 1998.
- LEMOIGNE J. et VIDAL P. Critique et topique de la communication organisationnelle. *Sciences de la société*, mai/octobre 2000, n° 50/51, 241-259. 307-329.
- LEPLAT J. Compétences individuelles compétences collectives. *Psychologie du travail et des organisations*, 2000, vol. 6 n° 3-4, 47-73.
- MEZOUAR A., SEMERIVA J-P. *Managers et changement au Maroc*. Casablanca : CRD, 1998.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. *Saffari en pays stratégie*. Paris: Village Mondial, 1999.
- MOATI P. *Méthodologie d'analyse de secteur*. In: Approches évolutionnistes de la firmes et de l'industrie : Théories et analyses empiriques/ ed. par BASLE M.,
- MUCCHIELLI A. La communication interne en situation de crise. Paris: E.O., 1993.- 207p.
- MUCCHIELLI A. *La communication interne*. Paris: Armand Colin, 2001.- 206p.
- MUNIER F. *L'entreprise fondée sur des compétences : Définition et axiomatique*. In : Approches évolutionnistes de la firmes et de l'industrie : Théories et analyses empiriques / ed. par BASLE M., DELORME R., LEMOIGNE J-L., PAULRE B. L'Harmattan, 1999. – p. 77-94.
- NELSON R. et WINTER S. G. *An evolutionary of Economic Change*, The Belknap Press of Havard University, 1982.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Paris, Bruxelles : 1997.
- OLSEN J-M., ZANNA M. P. Attitudes and attitudes change. *Annual review of psychology*, n° 64, 1993, 663-672.
- POOLE P.P. Words and deeds of organizational change. *Journal of Management Issues*, 1998, 10(1), 45-59.
- RALLET A. *Ombres et lumières de la théorie évolutionniste. Sur la théorie évolutionniste de la firme : Apports et apories*. In : Approches évolutionnistes de la firmes et de l'industrie : Théories et analyses empiriques/ ed. par BASLE M.,
- REGER R.K., GUSTAFSON L.T, DEMARIE S.M. et MULLANE J.V. Creating earthquakes to change organizational mindsets; executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 1994, 8 (4) :31-46.
- SALMON J-J. *Prométhée empêtrée : La résistance au changement technique*. Editions anthropos, 1984.
- STEIN J. How institution learn: a socio-cognitive perspective. *Journal of Economic Issues*. 1997, 31(3), 729-740.
- VARELA F. *Autonomie et connaissance*. Paris, Seuil, 1989a.
- WEIK K., KARLENE H. Collective mind in Organisations. Heedful interrelation on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 38, 357-381.