

## DÉMARCHE QUALITÉ ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES PME : UNE ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE AU BURKINA FASO



**Florent SONG-NABA, maître de conférences**

Université Ouaga II  
Burkina Faso  
florent\_songnaba@yahoo.fr

### Résumé

L'article étudie l'apprentissage organisationnel dans une PME de transformation agroalimentaire expérimentant une démarche qualité au Burkina Faso. La recherche apporte un nouvel éclairage sur les conditions du passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel. Les résultats montrent que si la mise en œuvre de la démarche qualité a impulsé une dynamique d'apprentissage dans la PME étudiée, cet apprentissage est observable seulement à l'échelle individuelle parmi les employés et les dirigeants. Il ne s'agit pas d'un processus en spirale ou d'un apprentissage en double boucle. Cette situation s'explique, d'une part par les fréquentes ruptures et discontinuités enregistrées dans le processus d'apprentissage à cause du fort turnover des responsables qualité, d'autre part par la faible appropriation par les employés de la démarche qualité en raison du manque de décentralisation du pouvoir de décision.

**Mots-clés :** démarche qualité, apprentissage organisationnel, PME, agroalimentaire, Burkina Faso

## DÉMARCHE QUALITÉ ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES PME : UNE ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE AU BURKINA FASO

### Introduction

Outre les vertus habituellement citées lorsqu'on parle des entreprises de taille réduite (création d'emplois et de revenus), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de transformation agroalimentaire sont au cœur de trois défis majeurs dans les pays en développement africains : contribuer à la sécurité alimentaire des populations locales et accompagner les changements de modes d'alimentation dans les villes (Trèche et *al.*, 2002), impulser le développement industriel local (Lopez et Muchnik, 1997), contribuer à l'insertion de ces pays dans le commerce international de l'agroalimentaire (GIZ, 2005 ; Tabuna, 2004).

Si le rôle des PME de transformation agroalimentaire n'est plus à démontrer, de nombreuses études montrent cependant que leurs performances économiques et commerciales restent largement en deçà de ce que l'on pourrait logiquement attendre d'elles (Broutin et Bricas, 2006 ; Würdemann et Meerendonk, 1998 ; Jaffée et Morton, 1995). L'incapacité chronique de ces entreprises à se conformer aux exigences de leurs clients actuels et potentiels, notamment en termes de qualité, est citée comme l'un des principaux obstacles à leur essor (FIDA, 2008 ; ONUDI, 2005 ; Bohnstedt et Dürbeck, 1998 ; Satin, 1998). En effet, la garantie de non-toxicité de l'aliment (qualité sanitaire ou hygiénique), l'aptitude de l'aliment à assurer les fonctions normales de l'organisme (qualité nutritionnelle), le goût, la couleur, la texture et l'odeur de l'aliment (qualité sensorielle), les normes sociales et environnementales de production (qualité équitable ou environnementale) ou encore les règles traditionnelles de production (identité culturelle), s'érigent très souvent en véritables barrières à l'entrée pour ces PME mal préparées à intégrer les circuits modernes de commercialisation (Diawara et Régnier, 2009 ; Hénault, 2005 ; ONUDI, 2005 ; Bohnstedt et Dürbeck, 1998).

Parmi les critères de qualité, celui en rapport avec la protection de la santé du consommateur constitue l'élément le plus important pour les clients et les pouvoirs publics, en ce sens que l'ingestion d'aliments toxiques peut être source de maladies et même de décès (Günther et Neidhardt, 2002 ; Satin, 1998). La mise en quarantaine régulière de produits alimentaires exportés aux portes des pays de destination est révélatrice du souci des autorités de ces pays d'éviter l'entrée d'aliments malsains sur leurs territoires<sup>1</sup>. Sur les marchés domestiques, Diawara et Sawadogo (2002) attirent l'attention sur les problèmes de santé publique que pose la forte proportion des entreprises informelles de transformation agroalimentaire, étant donné que la logique dominante chez ces entreprises est de ne pas respecter les règles, y compris les règles minimales d'hygiène et de sécurité sanitaire.

---

<sup>1</sup> Le journal L'Économiste du Faso, en son numéro 89 du 22 décembre 2014, rapporte qu'en 2014, des cargaisons entières de sésame à destination du Japon ont été contrôlées positif à deux reprises à des substances toxiques. Des taux anormalement élevés d'imidaclopride (un insecticide) ont été détectés sur ces cargaisons, entraînant le refoulement de 600 tonnes de sésame. Le journal rappelle qu'en 2004 et 2006, les autorités sanitaires de l'Union européenne avaient déjà diagnostiqué des contaminations à la salmonelle sur des conteneurs entiers de sésame en provenance du Burkina Faso.

Au-delà des entreprises incriminées, des PME pour la plupart, l'image de l'ensemble des entreprises locales de transformation agroalimentaire risque d'être ternie pour longtemps, aussi bien sur le marché national qu'international. C'est dans le but de minimiser ce risque que le gouvernement du Burkina Faso et ses partenaires internationaux ont entrepris, à partir du début des années 2000, d'amener les PME évoluant dans la transformation agroalimentaire à mettre en œuvre une démarche qualité élémentaire, en l'occurrence le HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*).

Le HACCP (traduit en Français par Analyse des Risques et Points Critiques pour leur Maîtrise) est un système d'assurance qualité qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs en rapport avec l'hygiène et la sécurité des aliments (Lemesre, 2012). Quatre types de dangers sont visés : les dangers biologiques (virus, bactéries...), les dangers chimiques (pesticides, additifs...), les dangers biochimiques (moisissures...) et les dangers physiques (insectes, morceaux de bois, poussière...) (Blanc, 2007). Avec le HACCP, il s'agit d'insister, non plus sur le contrôle du produit fini (car il est souvent trop tard pour y changer quoi que ce soit) mais sur des autocontrôles préventifs centrés sur des risques ou des points critiques prédéfinis<sup>2</sup>.

L'application d'une démarche qualité comme le HACCP implique nécessairement un apprentissage organisationnel, en ce qui concerne non seulement la formalisation des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire, mais aussi la gestion des nouvelles compétences y afférentes (Barel et Fremeaux, 2010 ; Messeghem, 2001). Ce lien (entre la démarche qualité et l'apprentissage organisationnel) a bien été traité dans la littérature. Mais rares sont les travaux empiriques qui ont cherché à l'analyser dans le contexte des pays en développement africains. Cette communication a pour objectif de combler ce vide. Elle s'appuie sur les travaux d'auteurs comme Retour et Krohmer (2006) ou encore Kim (1993), selon lesquels, même si ce sont les individus qui apprennent, l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif, en ce sens que l'acquisition de nouvelles compétences, même strictement individuelles, peut avoir des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres. Il s'agit donc, dans le cadre de cette communication, d'analyser les implications organisationnelles, notamment en termes d'apprentissage, de l'introduction de la démarche du HACCP dans les PME de transformation agroalimentaire opérant dans les pays en développement africains.

La méthodologie retenue consiste en une étude de cas portant sur une PME de séchage de la mangue au Burkina Faso. Le choix du séchage de la mangue se justifie par l'importance économique de ce secteur d'activité<sup>3</sup>, et aussi par le fait que les entreprises évoluant dans ce secteur sont parmi les premières PME à expérimenter la démarche du HACCP au Burkina Faso.

L'article comprend quatre parties. La première fait la synthèse de la littérature sur la démarche qualité et l'apprentissage organisationnel. La seconde résume la méthodologie de la recherche de terrain. La troisième présente les résultats de la recherche. La quatrième porte sur la discussion des résultats.

---

<sup>2</sup> Le HACCP n'est pas une norme mais une méthode de travail. À la différence de la norme, une méthode comme le HACCP n'est pas certifiable. La norme de management de la sécurité sanitaire des aliments est l'ISO 22000.

<sup>3</sup> Il ressort des statistiques publiées par l'Association Professionnelle des Transformateurs de la Mangue du Burkina (PTRAMAB, 2014) qu'environ 12 500 tonnes de mangues fraîches sont transformées chaque année, soit moins de 5% de la production nationale. Le séchage représente à lui seul 82% des quantités transformées.

## 1. Revue de littérature

La popularité d'expressions telles que « premier choix » ou « haut de gamme », censées suggérer à l'acheteur que les produits sont d'excellente qualité, montre que la qualité est devenue un impératif vital de compétitivité pour les entreprises. Cet impératif revêt un sens encore plus décisif dans l'agroalimentaire, au regard des risques sanitaires que posent les aliments. Les PME sont autant concernées que les grandes entreprises. Un grand nombre de PME choisissent d'adopter une démarche qualité, avec pour objectif d'impulser une dynamique d'apprentissage organisationnel à même de leur permettre de répondre en permanence aux exigences de leurs clients en matière de qualité.

### 1.1 La démarche qualité en PME : enjeux et implications organisationnelles

La démarche qualité peut se définir comme toutes les actions préétablies et systématiques destinées à donner confiance au client dans le fait qu'il obtiendra le niveau de qualité attendu (Bouzdine et Mer, 2005). Lorsqu'elle est certifiée par un organisme qualifié, la démarche qualité donne l'assurance que le produit a subi des essais en conformité avec des références internationalement reconnues et que par conséquent, le consommateur ou l'utilisateur final n'a pas à se préoccuper de faire procéder à de nouvelles évaluations, une fois le produit sur le marché<sup>4</sup> (Debruyne, 2011 ; Lambert et Ouédraogo, 2006 ; Satin, 1998). McAdam (2000) note que les racines profondes de la démarche qualité sont mécanistes et que les aspects humains et organiques s'y sont greffés avec la pratique. Deming (2002) insiste quant à lui sur l'universalisme de la démarche qualité. Pour cet auteur, une démarche comme la « qualité totale » peut s'appliquer à tout type d'entreprise<sup>5</sup>.

Tout comme en grande entreprise, la démarche qualité en PME peut s'inscrire dans le cadre d'une stratégie proactive ou bien réactive de changement organisationnel<sup>6</sup> (Messeghem et Varant, 1998). Qu'elle soit réactive ou proactive, la mise en place d'une démarche qualité dans ce type d'entreprise implique une forte formalisation des procédures, et subséquemment une forte standardisation et spécialisation des tâches, ainsi qu'une complexification du système de planification et de contrôle des activités (Debeche, 2009 ; Lambert et Loos-Baroin, 2004). Il en résulte une dénaturation<sup>7</sup> de la PME, c'est-à-dire une rigidification de sa structure organisationnelle (Messeghem, 1999). La flexibilité, qui constitue un véritable avantage concurrentiel pour cette catégorie d'entreprise (Julien, 1994), peut ainsi être remise en cause.

---

<sup>4</sup> La certification porte, non pas sur les performances réalisées mais l'assurance que les procédures et les dispositions prises permettront de réaliser ces performances.

<sup>5</sup> C'est au Japon qu'a été conçue en 1949 la qualité totale. La philosophie de cette démarche repose sur l'atteinte de cinq objectifs que l'on appelle les « cinq zéro olympiques » de l'excellence : le zéro stock, le zéro papier, le zéro délai, le zéro panne et le zéro défaut.

<sup>6</sup> Dans la stratégie réactive, le propriétaire-dirigeant accélère le changement pour faire face à la pression de la concurrence ou pour répondre au durcissement des exigences de la clientèle. En revanche, dans la stratégie proactive, le propriétaire-dirigeant prend l'initiative de la démarche qualité, dans l'optique de se créer un avantage compétitif.

<sup>7</sup> Les changements de nature que peuvent connaître les PME s'expliquent essentiellement par l'existence d'un effet taille. Le contexte dénaturant est celui qui est susceptible d'affecter le mode de fonctionnement de la PME, indépendamment de sa taille.

Le changement organisationnel provoqué par la mise en œuvre d'une démarche qualité n'est pas seulement structurel. Il est aussi culturel. Messegem (2001) note à ce propos que la centralisation du pouvoir, qui constitue l'une des caractéristiques majeures de la PME, a tendance à être réduite après l'adoption d'une démarche qualité. Pour l'auteur, la forte spécialisation des tâches induite par la forte formalisation des procédures favorise l'émergence d'un management de type participatif, et subséquemment la décentralisation du pouvoir de décision. L'on passe ainsi d'une culture de l'exécution à celle de la coopération active entre tous les acteurs internes de l'organisation. Le Moëne (2006) parle à ce sujet de l'émergence d'une nouvelle compétence relationnelle, caractérisée par la substitution de l'autorité forcée par une autorité fondée sur la discussion et la reconnaissance. L'auteur ajoute qu'en même temps que les distances hiérarchiques se réduisent, de nouveaux espaces de négociation et d'interaction entre le patron et ses employés se créent.

L'enthousiasme de Le Moëne (Ibid.) et de Messegem (2001, 1999) en ce qui concerne les implications organisationnelles de la démarche qualité n'est pas partagé par l'ensemble des chercheurs. Rolland (2009) note que le nombre de certification suivant l'ISO 9000 stagne, même dans les pays qui ont été pionniers dans la diffusion de cette pratique. L'auteur explique cette stagnation par les nombreux échecs enregistrés dans l'expérimentation de cette démarche. Dhaouadi et al. (2008) attribuent ces échecs en grande partie aux employés, dont la collaboration et l'implication sont souvent loin d'être acquises. Aïssani et Bordes (2008) précisent que l'introduction d'une démarche qualité selon le style managérial *top-down* génère un phénomène de résistance au changement. Courpasson (2000) dénonce la façade de démocratisation consistant à utiliser les nouveaux dispositifs de gestion, comme la démarche qualité, pour contrôler les individus au travail. Barel et Fremeaux (2010) et aussi Deci et Ryan (2000) ajoutent qu'une approche instrumentale de la démarche qualité peut aboutir à une réduction du sentiment d'autonomie parmi les employés, ainsi qu'à une rupture de confiance entre ces employés et la direction de l'entreprise. Boiral (2002) estime que si la démarche qualité apporte plus de rationalité et de rigueur aux pratiques de gestion, elle induit cependant une lourdeur bureaucratique ; ce qui fait dire à cet auteur que la démarche qualité a toutes les chances d'être abandonnée à la moindre crise si le propriétaire-dirigeant ne manifeste pas une croyance forte au processus. À ce propos, l'étude de Martin et Tanguy (2008) montre qu'en France, seules 15% des 41 PME agroalimentaires enquêtées ont acquis une certification ISO (Organisation Internationale de Normalisation). En dehors du coût de l'opération (jugé disproportionné), la plupart des chefs d'entreprise ont avancé le grand décalage entre l'universalisme des procédures inhérentes à la démarche qualité et la contingence de la gestion (quasi informelle) de leurs entreprises pour justifier leur réticence.

Ces observations montrent que la démarche qualité influence tant la structure que la culture de l'organisation qui expérimente ce type de dispositif. Le caractère positif ou négatif des changements dépend de la capacité collective des membres de l'entreprise à impulser une réelle dynamique d'apprentissage organisationnel.

## 1.2 L'apprentissage organisationnel : définitions et enjeux

L'apprentissage organisationnel peut être défini comme une approche d'ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux évolutions de son environnement (Easterby-Smith et *al.*, 2000). Il peut également être vu comme un processus d'amélioration des compétences existantes et aussi de création de nouvelles compétences dans l'organisation (Torrès-Blay, 2009). Mack (1995) souligne à ce sujet que c'est l'apprentissage organisationnel (processus) qui produit la compétence (résultat du processus) et qu'il est inconcevable de faire référence aux compétences et à leur gestion sans s'intéresser à l'apprentissage organisationnel.

Pendant longtemps, l'apprentissage organisationnel a été considéré comme un processus individuel d'acquisition de compétences, notamment par la formation et l'expérience. Des auteurs comme Retour et Krohmer (2006) ou encore Kim (1993) ont par la suite montré que, de la même manière que la compétence organisationnelle diffère de la simple agrégation des compétences individuelles, l'apprentissage organisationnel ne se résume pas à la somme des apprentissages des membres de l'organisation. Fiol (1994) ajoute que l'apprentissage organisationnel implique non seulement l'acquisition d'informations diverses mais aussi l'habileté de partager une compréhension commune de ces informations et de la réalité.

Partant de l'hypothèse que la compétence émerge d'un processus d'acquisition de nouvelles connaissances<sup>8</sup> Nonaka et Takeushi (1997) expliquent que la création de compétences organisationnelles résulte d'un processus d'apprentissage en spirale qui part du niveau individuel pour remonter vers le niveau collectif puis organisationnel, voire inter-organisationnel. Ces auteurs identifient quatre mécanismes de conversion des connaissances individuelles en compétences organisationnelles :

- la socialisation (de tacite à tacite), selon les modèles mentaux et les aptitudes techniques de partage de connaissances tacites par les individus (l'expérimentation par l'observation, l'imitation, la pratique) ;
- l'extériorisation (de tacite à explicite), selon un processus de conceptualisation et d'articulation des connaissances tacites par le biais de métaphores, d'analyses, de concepts, d'analogies et de modèles<sup>9</sup> ;
- la combinaison (d'explicite à explicite), suivant un apprentissage de la connaissance explicite et de systématisation des concepts ;
- l'intériorisation (d'explicite à tacite) correspondant au passage d'une connaissance explicite à une connaissance tacite par l'action ;

---

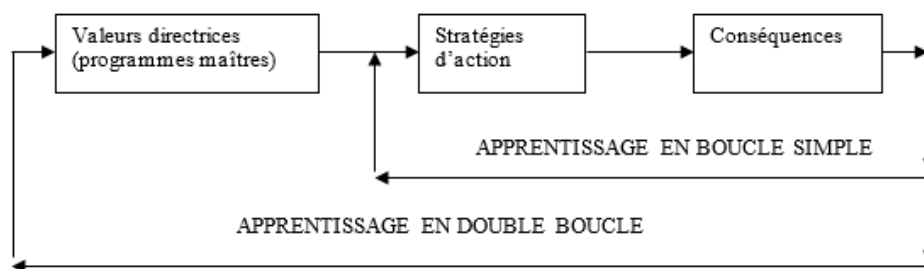
<sup>8</sup> La compétence est attachée à une situation de travail alors que la connaissance est universelle. La compétence correspond à la forme opératoire de la connaissance. Selon Le Boterf (1994), elle s'observe particulièrement dans l'« agir » (résolution de problème, décision, action).

<sup>9</sup> La connaissance tacite est enracinée dans l'action, les routines ou le contexte. La connaissance explicite est énonçable, codifiable, stockable (sous forme de documents) et transmissibles dans un langage formel et systématique.

Tebourbi et Said (2010) soulignent le rôle capital de facilitateur et de catalyseur joué par les cadres intermédiaires dans la conversion des connaissances individuelles en compétences organisationnelles<sup>10</sup>.

Argyris (1995) distingue deux niveaux d'apprentissage : l'apprentissage en boucle simple et l'apprentissage en double boucle. L'apprentissage en boucle simple conduit à un changement d'action sans modifier les règles de décisions. On cherche à jouer mieux. L'apprentissage organisationnel est considéré dans ce cas comme un processus d'adaptation à l'environnement par modification graduelle des stratégies à l'intérieur d'un cadre de référence. Ce type d'apprentissage trouve son fondement dans l'expérience répétitive et l'imitation. Il est peu novateur et peu apte à transformer l'entreprise (Blanc, 2002).

### Schéma 1. Les deux types d'apprentissage



Source : Argyris (1995 : 67)

L'apprentissage en double boucle signifie un changement d'action qui provient lui-même d'un changement de règles. On cherche à jouer autrement. L'apprentissage organisationnel est vu dans ce cas comme un processus de transformation impulsé de l'extérieur. Il est fondé sur l'expérimentation et exige de ce fait une modification du cadre de référence. L'expérimentation peut facilement engendrer un apprentissage de second niveau car elle suppose un engagement actif de l'entreprise dans la découverte de nouveaux comportements. C'est à ce niveau que naît véritablement l'organisation apprenante (Argyris et Schön, 1978).

L'expérimentation peut aussi donner lieu à un désapprentissage organisationnel en écartant les compétences utilisées jusqu'ici pour laisser le champ libre à de nouvelles réponses organisationnelles et de nouvelles cartes mentales. Le désapprentissage organisationnel apparaît dans un tel contexte comme un oubli actif, préalable pour un apprentissage profond (Hafsi et Lambert, 2012). Prahalad et Hamel (1990) soulignent à ce propos que désapprendre pour mieux changer peut se révéler aussi bénéfique que l'apprentissage lui-même. Cette position est également défendue par Easterby-Smith et al. (2000). Ces auteurs considèrent l'apprentissage par le désapprendre comme parfois incontournable, dans la mesure où trop souvent, les individus comme les organisations sont englués

<sup>10</sup> Dans leur rôle de facilitateurs et de catalyseurs, les cadres intermédiaires cherchent des « alliés » internes et externes nécessaires pour faire évoluer la pratique afin de l'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement. Ils incitent à l'échange et au partage des connaissances, contribuant ainsi à définir un langage commun entre l'ensemble des parties prenantes.

dans des routines, des habitudes et des schémas de pensée. Ces facteurs sont sources d'inertie et rendent problématique toute idée de changement.

La thèse défendue par Zarifian (2001) est que ces dernières années, le travail fait moins appel aux gestes répétitifs et à la force physique mais devient plus intellectuel pour faire face aux nouvelles exigences de l'activité économique (réduction des délais, anticipation des pannes, renouvellement des gammes de produits, innovation permanente...). On passe ainsi d'une logique statique de poste de travail à une logique dynamique de compétence. Dans l'approche de la compétence, l'apprentissage organisationnel est considéré comme le fondement de la créativité, de l'inventivité et de l'autonomie (ibid.).

En synthèse des travaux des auteurs consultés, on peut retenir que l'apprentissage organisationnel peut porter sur l'amélioration simple des compétences existantes, à l'intérieur d'un cadre de référence inchangé, tout comme il peut concerner le bouleversement profond des compétences à travers un changement du cadre de référence.

### 1.3 Démarche qualité et apprentissage organisationnel

Comme mentionné précédemment, la démarche qualité requiert une formalisation poussée des procédures. Le but de cette formalisation est de réduire la variabilité des comportements des agents, et subséquemment de prédire et contrôler ces comportements. Pour atteindre ce but, l'organisation va édifier un système documentaire interne et externe rigoureux. Lambert et Loos-Baroin (2004) notent que le système d'information que la formalisation induit facilite la création, l'appropriation et la transférabilité des connaissances. Selon ces auteurs, la démarche qualité génère d'abord une première étape d'apprentissage qui va de la prise de connaissance des normes de qualité à la réalisation du manuel de qualité. Cette étape permet de rendre visible les connaissances opérationnelles de l'entreprise. Le système interne de gestion des connaissances qui en résulte (indicateurs qualité, systèmes d'information...) engendre un second niveau d'apprentissage caractérisé par l'amélioration des compétences existantes, voire la création de nouvelles compétences. Bénézech et al. (2001) précisent que le passage de la première à la seconde étape permet de distinguer les démarches qualité superficielles et bureaucratiques de celles qui induisent une réelle dynamique d'apprentissage. Messegem (1999) note dans le cas des PME que, contrairement au système d'information interne, le système d'information externe reste centralisé et peu formalisé, même après l'adoption d'une démarche qualité.

S'appuyant sur les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997), Lambert et Lerch (1999) conçoivent la démarche qualité comme un triple processus de transformation des connaissances : extériorisation, combinaison et intériorisation. Ces chercheurs soulignent qu'en particulier, l'intériorisation par les individus de nouvelles règles d'action et de comportement décrites dans un manuel de qualité est de nature à créer de nouvelles occasions d'apprentissage. Les connaissances explicites sont ainsi intégrées dans les représentations tacites des acteurs, ce qui va contribuer à orienter l'exécution des tâches en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise. Bénézech et Loos-Baroin (2003) mettent également en évidence le lien entre la rédaction des documents qualité et le processus décrit dans le modèle de la spirale de Nonaka et Takeuchi (1997). Mais à la différence de l'approche de Lambert et Lerch (1999), ces auteurs notent que l'étape de la socialisation est essentielle au partage



des objectifs-qualité par l'ensemble des membres de l'entreprise. Ils précisent aussi que l'étape de l'extériorisation favorise la mise en évidence et la consécration comme règles d'action des bonnes pratiques déjà à l'œuvre dans l'entreprise. Lambert et Ouédraogo (2010) relèvent à ce sujet que les principes antérieurs d'assurance qualité ne doivent pas être systématiquement rejetés, car ils peuvent servir de base pour un apprentissage plus adapté au contexte de l'entreprise.

Analysant les conditions de réussite d'une démarche qualité, Deming (2002) suggère que la fonction qualité ne soit pas exercée par un département spécifique de l'entreprise, mais qu'elle soit partagée par l'ensemble des acteurs. Il ajoute que tout programme de changement, notamment par la qualité, est voué à l'échec s'il ignore la dimension systémique de l'organisation. Barel et Fremeaux (2010) défendent l'idée d'une formation à la qualité qui s'adresse au « cœur » et pas seulement à la « tête » et aux « bras », pour que chaque salarié réalise son travail, non par soumission à des contraintes mais parce qu'il est motivé et qu'il y trouve du sens. Gogue (2006) souligne l'impact d'une démarche qualité qui dynamise l'entraide, la fierté du travail bien fait et la joie de progresser. Bourdon et Bourdil (2007) notent que sans reconnaissance et récompense, la gestion des connaissances (tacites et explicites) est incomplète. Pour ces auteurs, c'est lorsqu'ils ont compris que les compétences dont ils disposent peuvent être reconnues et récompensées que les salariés acceptent de s'impliquer véritablement dans un processus d'apprentissage organisationnel comme celui impulsé par la démarche qualité.

Hansen et al. (1999) mettent en exergue deux modes de gestion des connaissances, à savoir la « codification », qui met l'accent sur la formalisation et le stockage des connaissances, et la « personnalisation », qui est une approche axée sur la mise en relation des personnes<sup>11</sup>. La personnalisation s'inscrit dans le cadre d'un processus d'apprentissage organisationnel à partir de la conversion de connaissances tacites (personnelles et spécifiques au contexte), tandis que la codification se rapporte à un apprentissage portant sur des connaissances explicites (facilement codifiables et transmissibles) et leur diffusion entre les différents niveaux organisationnels<sup>12</sup> (individu, groupe, organisation et inter-organisations) (Paulus et Soparnot, 2015 ; Mbengue, 2014). De ces deux modes, Hansen et al. (1999) notent que le choix optimal consiste à adopter l'une ou l'autre des stratégies dans un rapport de 80/20. Qualifiée de *Knowledge-Mix*, cette approche combine une codification forte avec une personnalisation faible ou vice-versa.

Les auteurs insistent sur le rôle du facteur humain dans l'apprentissage des changements inhérents à l'expérimentation d'une démarche qualité. Négliger cette dimension humaine correspondrait selon ces auteurs à prendre le risque de compromettre le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>11</sup> La codification est une démarche qui va « des gens aux documents ». Elle nécessite en conséquence de mettre en place un système rigoureux d'information et de documentation. La personnalisation va « des gens aux gens ». Centrée sur de fortes expertises individuelles, elle s'appuie sur la mise en interaction des membres de l'entreprise. La rigueur dans l'information et la documentation est modérée, afin de favoriser la conversation de type face à face et l'échange de connaissances tacites. Elle est plus adaptée à la création de solutions innovantes.

<sup>12</sup> La connaissance explicite est codifiable et transmissible dans un langage formel et systématique. Elle est clairement énoncées ou énonçables et peut être facilement transférables physiquement, car elle est stockable matériellement (sous forme de document).

#### 1.4 La non-qualité dans les PME de transformation agroalimentaire au Burkina Faso

Au Burkina Faso, les problèmes de non-qualité qui se posent dans les PME de transformation agroalimentaire résultent le plus souvent du caractère artisanal de la technologie utilisée (Diawara et Régnier, 2009). En effet, les outils utilisés dans l'écrasante majorité de ces entreprises sont identiques, dans leur conception, à ceux de la cuisine domestique. Même s'ils contribuent à améliorer les conditions de production, la forte dimension manuelle que leur usage implique ne permet pas la standardisation des produits. En outre, un grand nombre de ces PME sont implantées au domicile de leurs promoteurs, au mépris des règles élémentaires d'hygiène et de sécurité sanitaire (Diawara et Sawadogo, 2002). Il n'est donc pas étonnant de trouver des corps étrangers dans les aliments transformés localement (sable, cailloux, vers, moisissures...) (ONUDI, 2005).

En ce qui concerne particulièrement le cas des PME de séchage de la mangue, Diawara et Régnier (2009) rapportent que la non-conformité de la mangue séchée résulte le plus souvent du manque d'hygiène du personnel, de la forte teneur en résidus de pesticides ou de la ponte d'insectes entraînant le développement de larves et d'œufs pendant le stockage. Le marché européen où est exportée plus de 90% de la production est très exigeant sur ces points. Or, faire comprendre au personnel, analphabète le plus souvent, les précautions à prendre pour minimiser ces facteurs de risques, n'est pas une chose aisée. Une fois formés, les quelques agents instruits quittent les PME pour des emplois mieux rémunérés. Les connaissances et l'expérience ne sont donc pas capitalisées au sein de ces PME. À titre illustratif, lors de l'exécution d'un projet de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) destiné à améliorer le niveau de qualité dans les PME concernées, la majorité des onze entreprises inscrites à son programme de vulgarisation des préalables du HACCP que sont les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH), ont changé deux à trois fois de responsables qualité au cours des trois années d'exécution du projet. Les efforts de l'ONUDI, l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF) et l'Agence Burkinabè de Normalisation (ABNORM) ont tout de même permis d'imposer le HACCP comme un système élémentaire d'assurance de la qualité dans la quasi-totalité des PME de séchage de la mangue. Le taux de déclassement des produits finis pour défaut de qualité s'est ainsi stabilisé autour de 10% (Ibid.).

Dans un contexte concurrentiel où les PME évoluant dans l'agroalimentaire ont besoin d'assurer constamment la qualité sanitaire de leurs produits, notre recherche se propose d'étudier l'apprentissage de la démarche du HACCP dans les PME de transformation agroalimentaire au Burkina Faso. La revue de la littérature montre qu'une démarche de ce type comporte une dimension structurelle, en ce qui concerne notamment la formalisation des procédures, mais aussi une dimension culturelle relative à la gestion des nouvelles compétences générées par la démarche qualité. La revue de la littérature montre également que l'apprentissage organisationnel ne se résume pas simplement à la somme des apprentissages individuels, et que la prise en compte du facteur humain est indispensable pour convertir les apprentissages individuels en apprentissage organisationnel. Nos travaux de terrain ont consisté, à partir d'une étude de cas conduite dans une PME de transformation agroalimentaire au Burkina Faso, à analyser, en premier lieu l'apprentissage de la formalisation des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire dans ladite PME, en second lieu l'apprentissage de la gestion des nouvelles compétences associées à la mise en œuvre de la

démarche qualité, et en dernier lieu le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel.

## **2. Méthodologie de la recherche de terrain**

La recherche repose sur une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas unique. Le cas porte sur une PME évoluant dans le séchage de la mangue au Burkina Faso.

### **2.1 L'étude de cas comme méthode de recherche**

Le choix de la démarche de l'étude de cas est motivé par la visée compréhensive et exploratoire de notre recherche. En effet, comme le dit Hlady-Rispal (2002), cette méthode autorise des analyses fines et en profondeur, particulièrement en termes de processus. Le résultat recherché n'est pas une précision numérique mais plutôt une précision d'ordre qualitatif. La visée de la précision qualitative est d'expliquer le phénomène et de produire des systèmes d'interprétation complets et cohérents. Yin (2008) souligne que l'étude de cas est une forme de recherche essentielle en sciences sociales et en management, aussi bien pour tester des hypothèses que pour explorer et développer de nouvelles théories. Il ajoute que la démarche permet, grâce à l'utilisation de multiples sources d'informations, de fournir une image globale beaucoup plus complexe et riche que d'autres méthodes.

Parmi les critiques faites à la méthode de l'étude de cas, la faible possibilité de généralisation est réfutée par Yin (Ibid.), qui compare les études de cas à des expériences dont le potentiel de généralisation peut s'avérer solide. Hlady-Rispal (2002) note également que tout phénomène observé au travers, même d'un cas unique, a potentiellement une portée générale.

### **2.1 La collecte et l'analyse des données**

L'entretien avec la propriétaire-dirigeante de la PME a été la principale source de données. Ce choix se justifie par le fait que dans la PME, le patron est au centre de la gestion des ressources humaines (Jaouen, 2009), et que cette fonction s'exécute essentiellement de façon informelle (Mahé de Boislandelle, 1998).

Outre la propriétaire-dirigeante de la PME, d'autres acteurs ont été interrogés. Il s'agit du fils de la propriétaire-dirigeante (très impliqué dans la mise en œuvre de la démarche qualité), le responsable qualité en poste au moment de l'enquête, le consultant qualité en charge de l'accompagnement de la PME, ainsi que deux ouvrières. Divers documents portant sur la mise en œuvre de la démarche qualité ont également été consultés. En somme, il s'est agi de mettre en évidence des faits mais aussi de recueillir les opinions des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la démarche qualité. Cette volonté de travailler à la fois sur les faits et les perceptions nous a amenés à adopter un positionnement épistémologique intermédiaire entre le positivisme et l'interprétativisme, ce que Miles et Huberman (2003) qualifient de « positivisme aménagé ».

L'analyse des données a suivi les principes de l'analyse de contenu thématique tels que développés par Bardin (2007). Les thématiques retenues sont celles préalablement définies sur la base de la revue de la littérature, à savoir : 1) l'apprentissage de la formalisation des règles d'hygiène et de sécurité

sanitaire ; 2) l'apprentissage de la gestion des nouvelles compétences; 3) le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel.

### 2.3 Présentation de la PME étudiée

Créée en 1988 pour répondre à une première commande de 100 Kg d'un client suisse, la première PME à s'investir dans le séchage de la mangue au Burkina Faso a fait des émules. Le recensement réalisé par l'Association Professionnelle des Transformateurs de la Mangue (PTRAMAB, 2014) fait état d'un total de 36 PME évoluant dans ce secteur d'activité. La quantité de mangues séchées produite s'est élevée en 2014 à 583,1 tonnes, dont plus de 90% sont exportées en Europe (Ibid.). Ces statistiques traduisent la capacité de ces PME à répondre à la rigueur des contrôles sanitaires et phytosanitaires dans les pays importateurs.

La PME étudiée ici a été créée en 1990 par une ancienne cadre de l'administration privée, titulaire d'une Maîtrise en Droit. Elle figure parmi les premières entreprises à s'être lancées dans le séchage de la mangue au Burkina Faso. Elle comptait au moment de l'enquête (Mai-Septembre 2015) 9 employés permanents et 85 saisonniers. C'est à partir de 2007 que ses clients ont commencé à se montrer très exigeants sur la qualité. En 2008, la PME a fait appel à un cabinet conseil spécialisé pour former son personnel aux prérequis du HACCP que sont les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH). Dans le but d'approfondir la mise en œuvre de la démarche, l'entreprise a recruté en 2011 un technicien en agroalimentaire pour occuper le nouveau poste de responsable qualité.

## 3. Résultats de la recherche

La mise en œuvre de la démarche du HACCP dans la PME étudiée a eu pour effet d'impulser une dynamique d'apprentissage, aussi bien en ce qui concerne la formalisation des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire que la gestion des nouvelles compétences y afférentes. Toutefois, il s'agit beaucoup plus d'apprentissages individuels plutôt que d'un véritable apprentissage organisationnel.

### 3.1 L'apprentissage de la formalisation des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire

Les débuts de la mise en œuvre de la démarche qualité dans la PME étudiée se sont résumés à la formation du personnel aux Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH). La formalisation des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire a réellement commencé avec le recrutement du premier responsable qualité. Avec la création de ce poste, la PME est passée d'une démarche qualité régie par l'intuition à une démarche qualité régie par des règles préétablies. Tous les employés ont été amenés à adhérer au processus, le but étant de standardiser le mode de fonctionnement de chacun afin de minimiser les risques de non-qualité.

Le besoin de standardisation a donné lieu à la mise en place d'un système documentaire à deux composantes. La première comprend un ensemble d'instructions relatives aux procédures de travail<sup>33</sup>. La seconde a trait à des visuels (photos, dessins, schémas) centrés sur les bonnes pratiques d'hygiène à adopter. Les instructions sont destinées au personnel d'encadrement (chefs des services

<sup>33</sup> Le HACCP n'étant pas certifiable, il n'est pas nécessaire d'élaborer un manuel de qualité.

approvisionnement, production, commercialisation) et les visuels au personnel d'exécution, des femmes illettrées pour la plupart. Les instructions récapitulent les procédures applicables aux étapes successives du processus de séchage de la mangue. Leur simplification vise à les adapter au faible niveau de scolarisation des membres du personnel d'encadrement (aucun n'a le Baccalauréat).

**Tableau 1. Instructions applicables aux étapes successives du processus de séchage de la mangue**

Étapes	Instructions
Réception et stockage des mangues fraîches	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de la propreté du personnel et du produit</li> <li>- Désinfecter les locaux de stockage et le matériel</li> </ul>
Destockage, préparation et séchage des mangues fraîches	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laver et nettoyer avec de l'eau javellisée les caisses, les bacs, les murs, les conduites et toutes autres surfaces après usage, faute de quoi les écoulements de jus peuvent entraîner des risques sanitaires, des mauvaises odeurs et l'installation d'insectes</li> <li>- Empêcher le personnel d'effectuer des allers-retours entre l'intérieur et l'extérieur de la salle de préparation afin d'éviter toute contamination</li> <li>- Sensibiliser le personnel à se laver correctement les mains au savon après l'usage des toilettes</li> </ul>
Conditionnement des mangues séchées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser une salle carrelée, ventilée et équipée de moustiquaires</li> <li>- Fermer toujours la porte de la salle</li> <li>- Doter le personnel de blouses, gants, masques, coiffes, cache-nez</li> <li>- Sensibiliser le personnel à l'utilisation du matériel de protection</li> <li>- Empêcher tout employé ayant des plaies de rentrer dans la salle</li> <li>- Interdire toute chaussure d'extérieur de rentrer dans la salle</li> <li>- Interdire les visiteurs de pénétrer dans la salle sans l'accord du chef de production</li> </ul>

La tenue systématique par le personnel d'encadrement de différents cahiers à renseigner une fois par semaine permet de contrôler en permanence l'application stricte des procédures et à s'assurer que les dangers biologiques, chimiques, biochimiques et physiques sont maîtrisés. Il s'agit des : cahier du personnel, cahier de l'hygiène, cahier du matériel et cahier des locaux<sup>14</sup>. En plus d'être des outils de gestion, les enregistrements réalisés dans ces cahiers constituent des éléments de preuve de l'application rigoureuse du HACCP. Ces preuves sont montrées au client lorsqu'il visite l'entreprise. Les agents d'encadrement, qui auparavant étaient de simples consommateurs d'informations, sont ainsi devenus, à travers la tenue des cahiers, des producteurs d'informations.

Les visuels sont constitués d'images très expressives portant par exemple sur l'interdiction de porter des bagues ou sur l'obligation de se couvrir les cheveux, de se laver les mains après l'usage des toilettes. Placardés sur les murs, un peu partout au sein de l'entreprise, ils visent à attirer l'attention du personnel d'exécution sur les comportements à privilégier afin de garantir la qualité des produits.

Si l'essentiel de la démarche qualité consiste, à travers ce double dispositif documentaire, à expliciter l'explicite en cherchant à transmettre un savoir formellement codifié, le recrutement du responsable qualité a aussi contribué à expliciter l'implicite en formalisant des savoir-faire déjà présents dans la

<sup>14</sup> Le cahier du personnel porte sur la liste actualisée du personnel, les visites médicales attestant de l'aptitude ou de l'inaptitude de l'employé à travailler (détection de maladies pouvant affecter les produits). Le cahier d'hygiène concerne la propreté du personnel. Le cahier du matériel porte sur l'utilisation et la propreté du matériel. Le cahier des locaux enregistre les données relatives au nettoyage des locaux.

PME. C'est ainsi que l'utilisation de cagettes pour le transport des mangues fraîches, déjà pratiquée par la PME, a été codifiée et validée dans le cadre de la mise en place de la démarche qualité<sup>15</sup>.

Toutefois, la dynamique d'apprentissage est contrariée par la forte rotation des responsables qualité. En effet, le séchage de la mangue étant une activité saisonnière (de Mars à Août), la propriétaire-dirigeante propose un contrat de travail de six mois aux responsables qualité. La PME a ainsi connu trois responsables qualité entre 2011 et 2015. Outre qu'il provoque des ruptures et des discontinuités dans le processus d'apprentissage, le fort *turnover* de ces cadres ne favorise pas l'émergence d'une véritable compétence interne à même de consolider les connaissances et les acquis de l'expérience. Ces désagréments ont poussé la propriétaire-dirigeante à envisager des solutions pour fidéliser les responsables qualité.

« Ça m'arrangerait si les responsables qualité que nous recrutons restent plusieurs années. J'ai essayé de les inciter à développer des initiatives pouvant générer des revenus pour l'entreprise et pour eux-mêmes le reste de l'année. Mais ça ne les a jamais intéressés. Ils préfèrent travailler six mois, prendre leur argent et s'en aller », souligne-t-elle.

Dans l'attente d'une solution définitive au problème de l'instabilité des responsables qualité, la propriétaire-dirigeante a fait appel à son fils, un étudiant en biochimie à l'Université publique de la capitale Ouagadougou. Ce collaborateur de premier plan assure chaque année la transition entre le responsable qualité précédent et le nouveau. L'on constate en échangeant avec lui combien il est imprégné des problèmes de la qualité dans la PME. Mais il n'est pas beaucoup présent dans l'entreprise, à cause de ses études. Comme lui-même le reconnaît, ses absences à la PME ne sont pas sans inconvénients.

« Les règles d'hygiène et de sécurité sanitaire que nous préconisons ne cadrent pas avec les schémas de pensée habituels des membres de notre personnel. Ils ne comprennent pas qu'on leur interdise de faire ou de ne pas faire ceci ou cela. Tant qu'ils sont surveillés, ils appliquent les instructions. Mais dès qu'on relâche la pression, ils se réfèrent quasi instinctivement à leurs propres cadres de référence mentaux », nous explique-t-il.

Si le système d'information interne s'est malgré tout considérablement formalisé et donc complexifié, il en est autrement du système d'information externe. La situation de quasi oligopsonie (quelques acheteurs), combiné à la personnalisation des relations entre la propriétaire-dirigeante et ses clients, ont permis de conserver un système d'information externe peu formalisé. Les attentes des clients, consignées sous la forme de cahiers des charges, apparaissent ainsi comme des données exogènes et sont reprises au sein de la PME sous la forme de simples spécifications techniques à respecter.

---

<sup>15</sup>Le transport en vrac a l'avantage de permettre d'acheminer de grosses quantités de mangues fraîches vers l'entreprise. Mais il a l'inconvénient d'endommager les fruits. Les cagettes limitent l'écrasement et les blessures de l'épiderme des fruits, et subséquemment le pourrissement de ces fruits. En outre, elles protègent les pigmentations, préservent les vitamines et favorisent un séchage homogène.

### 3.2 L'apprentissage de la gestion des nouvelles compétences

Outre les ruptures et les discontinuités constatées dans le processus d'apprentissage, le fort *turnover* des responsables qualité rend la gestion des nouvelles compétences difficile à maîtriser. En effet, la brièveté des relations contractuelles constitue un facteur inhibitif à l'implication affective des responsables qualité dans l'entreprise, au point où les compétences de ces responsables qualité sont remises en cause.

« Je ne sais pas si c'est général mais les trois responsables qualité que j'ai eu à recruter n'avaient pas le niveau. Ils étaient également trop administratifs. Ils voulaient tout le temps être devant un ordinateur. Mettre la main à la pâte leur posait problème. En outre, ils ne voulaient ni faire d'heures supplémentaires ni travailler le week-end. Or, notre activité est saisonnière et la mangue est très périssable. Nous ne pouvons pas nous reposer le week-end pendant que les mangues sont en train de pourrir. Moi et mon fils nous retrouvons très souvent en train de faire le travail pour lequel j'ai recruté les responsables qualité. Il est bien vrai que nous recrutons des jeunes qui viennent de sortir fraîchement de l'université, mais on peut raisonnablement s'attendre à mieux par rapport à leurs diplômes », s'insurge la propriétaire-dirigeante.

La faible implication affective des responsables qualité dans la PME est corroborée par le consultant qualité. Toutefois, il en nuance les raisons.

« Les écoles professionnelles mettent l'accent sur la théorie au détriment de la pratique. De ce fait, la plupart des étudiants n'ont jamais entendu parler de la mangue séchée avant d'intégrer une entreprise de séchage. Ils ont donc besoin d'une formation pratique avant d'être opérationnels. Or, les entreprises recherchent des gens prêts à l'emploi. Ils n'ont pas de temps pour la formation. Il y a aussi que beaucoup de propriétaire-dirigeants pensent que ces jeunes diplômés pourraient les trahir en révélant certains de leurs secrets au fisc ou aux concurrents. Ils s'en méfient ; ce qui ne facilite pas non plus la collaboration », explique-t-il.

Ce manque de confiance rend improbable toute idée de décentralisation du pouvoir de décision dans la PME. Il en est de même de la rationalisation de la gestion des compétences. La formation du personnel a certes été formalisée à travers le recours à un consultant qualité. Mais l'évaluation et la rémunération des agents continuent d'être arbitraires et informelles. Sous le prétexte de vouloir éviter des revendications intempestives, la propriétaire-dirigeante n'a pas institué un système de reconnaissance et de récompense visant à inciter les membres de son personnel à apprendre et à changer par eux-mêmes. L'approche de la motivation des employés repose plutôt sur une régulation externe fondée sur la surveillance.

Le management directif est d'autant plus prégnant dans la PME qu'il existe une asymétrie de pouvoir dans les relations entre la propriétaire-dirigeante et ses employés. En effet, dans un contexte socio-économique marqué par la rareté de l'emploi, les employés n'ont d'autres choix que d'aller dans le sens de la propriétaire-dirigeante. Les velléités de résistance au changement ou de remise en cause des règles édictées font vite place au réalisme. Plutôt donc qu'à une adhésion volontaire et motivée du personnel, la démarche qualité se déroule à marche forcée ; ce qui explique, comme nous le verrons dans la section suivante, pourquoi la transition entre l'apprentissage à l'échelle individuelle et l'apprentissage à l'échelle organisationnelle est difficile à réaliser.

### 3.3 Le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel

Si la propriétaire-dirigeante de la PME et ses employés essaient tant bien que mal d'appliquer la démarche du HACCP à la lettre, les objectifs visés par ces deux catégories d'acteurs ne sont pas identiques. Les employés vivent la démarche qualité comme une contrainte plutôt que comme une opportunité d'apprentissage. De ce fait, leur objectif se limite à faire ce qui est juste nécessaire pour garder leurs emplois.

« Depuis trois ans, notre patronne nous demande de changer notre comportement dans l'entreprise en ce qui concerne l'hygiène. Mais nous ne comprenons pas pourquoi on nous demande tout ça. Tout le monde ici pense que c'est une histoire de blancs. Nous faisons ce qu'on nous dit pour ne pas perdre nos emplois », relève une ouvrière.

Il s'agit donc pour les employés de s'adapter aux nouvelles exigences mais sans véritablement changer de cadre de référence. Ces employés s'inscrivent de ce fait dans une logique d'apprentissage en boucle simple.

Pour les dirigeants, l'objectif de la démarche qualité est d'ordre stratégique. Il s'agit de répondre à tout prix aux pressions de la clientèle et de se positionner favorablement sur le marché international de la mangue séchée.

« Depuis 2012, mon principal client vient chaque année observer et évaluer lui-même le dispositif que nous avons mis en place. Il a été très clair. Si nous ne faisons pas d'effort en ce qui concerne l'application du HACCP, il ne va plus acheter nos produits. Il y a aussi que le laboratoire local qui réalise sur place ici les tests sur pièce avant l'exportation peut déclasser un lot entier de nos produits s'il détecte une contamination quelconque. J'en ai déjà fait l'amère expérience et je ne veux pas que ça se reproduise », explique la propriétaire-dirigeante.

Dans l'approche de la propriétaire-dirigeante, l'apprentissage de la connaissance explicite est privilégié. L'accent est mis sur la formation, l'encadrement et la surveillance, dans le but de transmettre un savoir formalisé aux employés. Dans cette configuration, la question des valeurs partagées est négligée. La propriétaire-dirigeante et son fils décident seuls, dans une logique *top-down*, de ce qui est juste et bon à mettre en œuvre dans le cadre de la démarche. Par conséquent, ils sont les seuls à percevoir la réussite ou l'échec des mesures qui sont appliquées. Les employés ne se sentent pas du tout concernés par la validation des solutions retenues. L'écart entre la propriétaire-dirigeante et ses employés est amplifié par la rotation rapide des responsables qualité, en ce sens que le processus de socialisation et d'interaction entre les différentes parties prenantes à la démarche est constamment perturbé.

## 4. Discussion des résultats

Nos résultats montrent que la démarche qualité constitue une occasion d'apprentissage, aussi bien de la formalisation des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire que de la gestion des compétences dans la PME étudiée. Toutefois, le *fort turnover* des responsables qualité et la centralisation du pouvoir de décision constituent de sérieux obstacles à l'impulsion d'un véritable apprentissage organisationnel.



#### 4.1 La démarche qualité, une occasion d'apprentissage de la formalisation des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire

Si on se réfère à la distinction faite par Paulus et Soparnot (2015), Mbengue (2014) et Hansen (1999), il apparaît clairement que la PME étudiée a fait le choix exclusif de la codification en mettant l'accent sur la formalisation poussée des règles d'hygiène et de sécurité sanitaire. À l'instar des observations faites par Debeche (2009) et Lambert et Loos-Baroin (2004), cette formalisation se fonde sur l'édification d'un système documentaire rigoureux portant sur l'application stricte de règles prédéfinies. Le détail et la pédagogie qui caractérisent les documents et les outils mis en place traduisent le souci de la propriétaire-dirigeante de la PME d'influer positivement sur les comportements et les agissements d'employés, dont les schémas de pensée et les habitudes comportementales sont aux antipodes des principes élémentaires d'hygiène et de sécurité sanitaire. La rigueur observée dans l'application des nouvelles règles, ainsi que dans la tenue des différents cahiers (cahiers du personnel, du matériel, de l'hygiène...) contraint l'ensemble du personnel à l'apprentissage de la communication écrite, au détriment de la traditionnelle communication orale. La gestion du système d'information qui en résulte constitue une importante source de création de connaissances explicites au sein de l'entreprise.

Si le système d'information interne s'est considérablement formalisé (et donc complexifié), il en est autrement du système d'information externe. La situation de quasi oligopsonne, combiné à la personnalisation des relations entre la propriétaire-dirigeante et ses clients permettent à la PME de conserver un système d'information externe peu formalisé. Ces observations rejoignent celles de Messeghem (1999) en ce qui concerne le maintien par les PME d'un système d'information externe simplifié et fortement centralisé, même après l'adoption d'une démarche qualité.

#### 4.2 La démarche qualité et la gestion directive des compétences

Nos résultats montrent que contrairement à la thèse défendue par Messeghem (2001) et aussi Le Moëne (2006), le style de gestion des compétences n'a pas changé dans la PME étudiée, et ce malgré la forte formalisation des procédures, et subséquemment la forte standardisation/spécialisation des tâches. Bien au contraire, le pouvoir de décision s'est centralisé davantage avec la faible implication des responsables qualité dans la mise en œuvre de la démarche qualité. L'intervention du fils de la propriétaire-dirigeante a certes permis de combler un tant soit peu les vides momentanés causés par les départs successifs des responsables qualité. Mais le rôle prépondérant de ce fils dans la mise en œuvre de la démarche a davantage contribué à renforcer le contrôle de la direction sur le processus. Ce constat entre particulièrement en écho avec ceux de Jaouen (2009) et de Mahé de Boislandelle (1998) selon lesquelles en matière de management, le propriétaire-dirigeant de la PME est toujours au centre de la gestion de son entreprise, et rien ne se fait contre ni sans lui.

L'on pourrait aussi parler de « façade de démocratisation » (Courpasson, 2000) où la propriétaire-dirigeante de la PME étudiée utilise intentionnellement la démarche qualité comme un dispositif subtile pour mieux contrôler ses employés et orienter leurs actions vers ses objectifs stratégiques. Le recours à la surveillance comme unique système de motivation des employés, en contraction avec

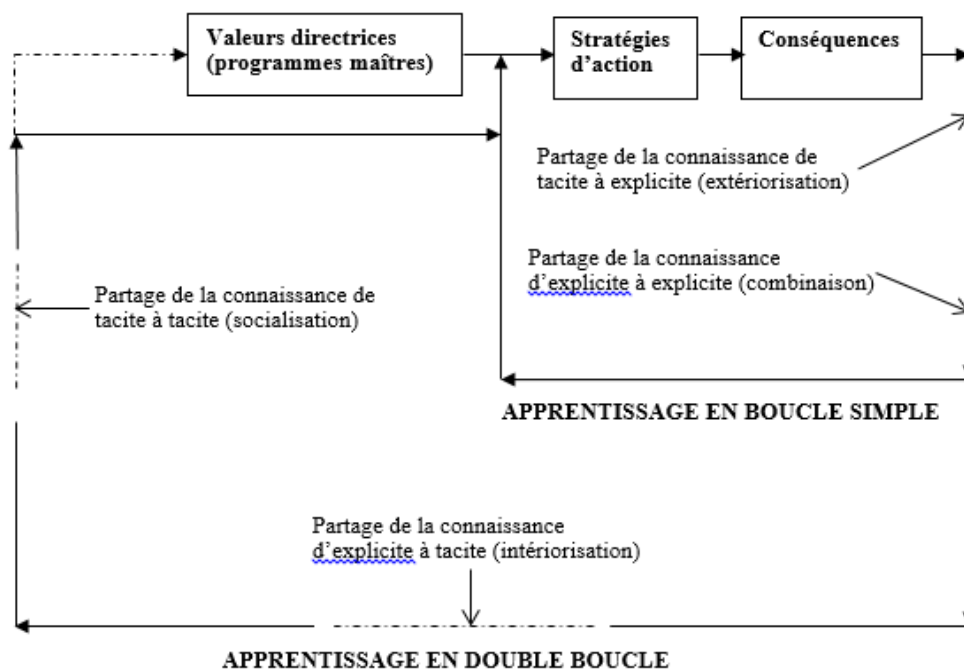
les préconisations de Bourdon et Bourdil (2007), peut être considéré comme une manifestation de cette intention.

#### 4.3 Une transition difficile entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel

Dans l'ensemble, l'approche de la démarche qualité de la PME étudiée s'inscrit dans une stratégie de type réactif, si on se réfère à la catégorisation de Messegem et Varant (1998). De ce fait, les transformations majeures enregistrées se limitent essentiellement aux aspects structurels et ne prennent pas suffisamment en compte la dimension culturelle de l'entreprise. En outre, l'émergence de nouvelles compétences (nouveaux savoirs, savoir-faire, savoir-agir, savoir-être, savoir-évoluer...) s'observe seulement à l'échelle individuelle parmi les employés et les dirigeants. Ces nouvelles compétences ne résultent pas d'un processus d'apprentissage en spirale tel que décrit par Bénézech et Loos-Baroin (2003), Lambert et Lerch (1999), Nonaka et Takeuchi (1997) ou encore d'un apprentissage en double boucle, tel que théorisé Argyris et Schön (1978). Deux facteurs expliquent cette situation : d'une part, les fréquentes ruptures et discontinuités causées par le fort *turnover* des responsables qualité, d'autre part l'absence de délégation du pouvoir de décision.

Du fait des fréquentes ruptures et discontinuités enregistrées dans le processus d'apprentissage, les connaissances individuelles ont du mal à être converties en compétences organisationnelles. Cette observation rentre particulièrement en résonance avec la thèse de Tebourbi et Said (2010), en ce qui concerne le rôle capital de facilitateur et de catalyseur joué par les cadres intermédiaires dans la conversion des connaissances. L'intervention du fils de la propriétaire-dirigeante a l'avantage de garantir un minimum de fluidité dans le processus d'apprentissage. Mais outre que cette interférence de la famille participe à l'« instrumentalisation de la démarche qualité » (Barel et Fremeaux, 2010 ; Deci et Ryan, 2000), elle renforce la divergence de vue entre les dirigeants et les employés. Vu que les employés vivent la démarche comme une contrainte, ils se contentent d'exécuter mécaniquement les instructions sans aucune forme de remise en cause profonde des routines anciennes. De leur côté, les dirigeants tiennent à répondre à tout prix aux pressions des clients, même si le bien-être social et psychologique des employés doit en pâtir. Ce manque de convergence entre les employés et les dirigeants se traduit sur le terrain par une formalisation qui ne s'inscrit pas dans la mémoire collective au point d'en constituer un processus cognitif organisationnel. En ce qui concerne surtout les employés, l'absence d'un réel désapprentissage organisationnel, au sens de Hafsi et Lambert (2012), Easterby-Smith et *al.* (2000), Prahalad et Hamel (1990), constitue un obstacle à l'intériorisation (passage d'une connaissance explicite à une connaissance tacite par l'action), en ce sens que les routines en place ne sont pas préalablement écartées pour laisser le champ libre à de nouvelles cartes mentales.

## Schéma 2. Ruptures et discontinuités d'apprentissage



L'absence de délégation de pouvoir empêche également l'appropriation de la démarche par les employés. Cette situation rend particulièrement difficile la construction d'un référentiel collectif (orientations partagées, synergie d'action, valeurs et croyances communes). En conséquence, l'étape de la socialisation des connaissances (de tacite à tacite), que Lambert et Ouédraogo (2010) considèrent comme indispensable au partage des objectifs-qualité, et aussi que Pérez-Luño et *al.* (2016) qualifient de critique pour la survie et le développement des PME, est occulté au profit d'un apprentissage de tacite à explicite (extériorisation) et d'explicite à explicite (combinaison) où il s'agit uniquement de rassembler et de transmettre d'individu à individu des connaissances formellement codifiées.

Toutefois, l'on peut se demander si les entorses au déroulement idéal de la démarche qualité ne constituent pas une manière pour la PME étudiée d'éviter sa dénaturation excessive (Messegheem, 1999) et de conserver un minimum de flexibilité, ce facteur que Julien (1994) qualifie de véritable avantage concurrentiel pour cette catégorie d'entreprises. La preuve en est que l'évolution du système de planification et de contrôle qui a résulté de la démarche a permis à la PME de stabiliser le taux de déclassement de ses produits pour défaut de qualité autour de la moyenne nationale de 10%. Cette performance appréciable montre que la démarche qualité expérimentée par la PME n'est pas un simple tape-à-l'œil, une perte de temps ou une marque de prestige, comme le relèvent Rolland (2009) et Boiral (2002) dans les cas qu'ils ont étudiés. Bien au contraire, il s'agit d'une véritable méthode de travail au service de la qualité dans la PME. Il reste maintenant pour l'entreprise à en faire une initiative proactive d'apprentissage organisationnel afin que les valeurs associées à la démarche ne restent pas le seul apanage des dirigeants, car comme le soulignent Barel et Fremeaux (2010), Gogue (2006), Dhaouadi, El Akremi et Igalens (2008), Deming (2002), la plupart des échecs

enregistrés dans l'expérimentation de ce type de démarche sont dû au manque d'implication des employés ou à leur adhésion sans conviction au processus.

## Conclusion

L'article s'est proposé d'analyser l'apprentissage organisationnel dans une PME de transformation agroalimentaire expérimentant une démarche qualité, en l'occurrence le HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*).

Sur le plan théorique, la recherche apporte un nouvel éclairage sur les conditions de passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel. Les résultats montrent que si la mise en œuvre de la démarche qualité a impulsé une dynamique d'apprentissage dans la PME étudiée, cet apprentissage est observable seulement à l'échelle individuelle parmi les employés et les dirigeants. Il ne s'agit pas d'un processus en spirale ou d'un apprentissage en double boucle. Cette situation s'explique par les fréquentes ruptures et discontinuités enregistrées dans le processus d'apprentissage à cause, d'une part du fort *turnover* des responsables qualité, d'autre part de l'absence de centralisation du pouvoir de décision.

Sur le plan managérial, nos résultats mettent en évidence la nécessité pour les PME de stabiliser les cadres intermédiaires en charge du management de la qualité et de décentraliser le pouvoir de décision afin de favoriser le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel. Même si l'exigence de généralisation par retour du niveau empirique vers le niveau théorique est une caractéristique intrinsèque de l'approche scientifique, le problème qui s'est posé au cours de cette recherche a été de savoir comment passer de l'étude d'un cas unique à des analyses et conclusions se hissant à un niveau de généralisation acceptable. De ce point de vue, des études ultérieures portant sur un nombre plus grand de PME et incluant des secteurs d'activité variés pourraient contribuer à modéliser de manière plus convaincante les implications de la démarche qualité sur l'apprentissage organisationnel dans ce type d'entreprise.

## Références

- AÏSSANI Y., BORDES O. (2008), « De l'organisation narrative à l'organisation argumentative : les effets paradoxaux d'un référentiel qualité », *Communication et organisation*, n° 33, pp. 71-81.
- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Inter Éditions.
- ARGYRIS C., SCHÖN D. A. (1978), *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company.
- BAREL Y., FREMEAUX S. (2010), « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 77, p. 22-37.
- BÉNÉZECH D., LAMBERT G., LANOUX B., LERCH C., LOOS-BAROIN J. (2001), "Completion of Knowledge Codification : an Illustration through The ISO 9000 Standards Implementations Process", *Research Policy*, vol. 30, n° 9, p. 1395-1407.
- BÉNÉZECH D., LOOS-BAROIN J. (2003), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 36, p. 11-41.
- BLANC D. (2007), *ISO 22000, HACCP et sécurité des aliments : recommandations, outils, FAQ et retours de terrain*, 2e éd., La Plaine Saint-Denis, AFNOR.
- BLANC J. (2002), « L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles », *Interaction*, vol. 6, n° 1, p. 115-138.

- BOHNSTEDT B., DÜRBECK I. (1998), Qualification des petites et moyennes entreprises pour l'exportation, *Agriculture + développement rural* n° 2, vol. 5, pp. 33-36.
- BOHNSTEDT B., DÜRBECK I. (1998), « Qualification des petites et moyennes entreprises pour l'exportation », *Agriculture + développement rural*, n° 2, vol. 5, p. 33-36.
- BOIRAL O. (2002), « ISO 9000, côté jardin et côté cour », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 34-42.
- BOURDON I., BOURDIL M. (2007), « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes ! », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227, p. 165-171.
- BOUZDINET., MER A. (2005), « L'intercomplémentarité des démarches qualité et de la gestion des connaissances », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 24, n° 3, p. 31-45
- BROUTIN C., BRICAS N. (2006), *Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne : Le rôle des micros et petites entreprises*, Montpellier, Édition du Gret, 127 p.
- COURPASSON P. (2000), *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Paris, PUF.
- DEBECHE I. (2009), « ISO 9001 : 2000 : Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, p. 145-153.
- DEBRUYNE M. (2011), « La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 252, p. 47-57.
- DEMING W.E. (2002), *Hors de la crise*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Economica.
- DHAOUADI I., EL AKREMI A., IGALENS J. (2008), « Une analyse critique du management par la qualité totale : implications pour la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 67, pp. 2-22.
- DIAWARA B., RÉGNIER P. (2009), « Difficultés de la promotion commerciale des petites entreprises agroalimentaires en Afrique de l'Ouest : le rôle de la coopération internationale au Burkina Faso », in Harisson V. et Ratsimbazafy C. (ed.), *Mutations entrepreneuriales*, Paris, L'Harmattan, pp.267-285.
- DIAWARA B., SAWADOGO H. (2002), « Partenariat public-privé dans l'analyse de la qualité alimentaire au Burkina Faso », in Hanak E. et al. (ed.), *Gestion de la sécurité alimentaire dans les pays en développement*, Montpellier, CIRAD-FAO, p. 26-39 p.
- EASTERBY-SMITH M., CROSSAN M., NICOLINI D. (2000), "Organizational Learning: Debates Past, Present and Future", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°6, p. 783-796.
- FEKARI A. (2011), « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME », *Management & Avenir*, n° 43, p. 164-177.
- FIDA (2008), *Étude de marché des produits ethniques dérivés du Manioc dans 3 pays de l'U.E. : France, Belgique et Royaume Uni*, Rome, 120 p.
- FIOL M. C. (1994), "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations", *Organization Science*, vol. 5, n° 3, p. 403-420.
- GIZ (2005), « Filières agroalimentaires mondiales et développement », *L'actualité des services aux entreprises*, n°11, 6 p.
- GOGUE J-M. (2006), *Qualité totale, et plus encore : le management de la qualité en question*, Paris, L'Harmattan.
- GÜNTHER D., NEIDHARDT R. (2002), « Sécurité et hygiène des aliments dans les pays en développement », *Agriculture + Développement rural*, n°1, pp.7-11.
- HAFSI T., LAMBERT G. (2012), « Le management de l'oubli dans la conduite des organisations », *Revue française d'économie*, vol. 27, n° 4, p. 149-183.
- HÉNAULT G. (2005), « Quelques aspects de l'apport de la co-mercatique à l'économie de filière agroalimentaire d'exportation en Afrique Sub-Saharienne », *Communication au premier colloque inter-réseaux de l'AUF*, 14 p.
- HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- JAFFE S., MORTON J. (1995), *Marketing Africa high-value foods: comparative experiences of an emergent private sector*, Washington D.C., World Bank.
- JAOUEN A. (2009), « La gestion des ressources humaines dans les PME, *Économie et management*, n° 131, p. 11-15.
- KIM D.H. (1993), « The Link between Individual and Organizational Learning », *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 37-50.
- LAMBERT G., LERCH C. (1999), Normes et codification: une étude des référentiels ISO 9000, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 18, n° 4, p. 63-80.
- LAMBERT G., LOOS-BAROIN J. (2004), « Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 1, p. 53-79.

- LAMBERT G., OUEDRAOGO N. (2010), « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 201, p. 65-85.
- LE BOTERF G. (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'Organisation.
- LE MOENNE C. (2006), « Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles », in Bouzon A. (dir.), *La communication organisationnelle en débat*, Paris, L'Harmattan, p. 103-122.
- LEMESRE D. (2012), *Hygiène alimentaire en restauration collective grâce à l'assurance qualité (HACCP)*, 3<sup>e</sup> éd., Bordeaux, Les Études hospitalières, 402 p.
- LOPEZ E., MUCHNIK J. (dir.) (1997), *Petites entreprises et grands enjeux. Le développement agroalimentaire local*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- MARCH J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- MARTIN M., TANGUY C. (2008), L'innovation organisationnelle dans les PME : une logique d'accompagnement de l'innovation technologique ou d'évolution propre de la structure organisationnelle ?, *Communication aux XLV<sup>e</sup> colloque de l'ASRFLF*, 17 p.
- MBENGUE A. (2014), « Management des connaissances : codification, personnalisation et nouvelles perspectives », *Management & Avenir*, n° 67, p. 243-249.
- McADAM R. (2000), "Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, n° 3, pp.305-323.
- MESSEGHEM K. (1999), « L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n° 3, p. 107-25.
- MESSEGHEM K. (2001), « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, p. 183- 213.
- MESSEGHEM K., VARRAUT N. (1998), « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 11, n° 1, p.101-122.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, De Boeck.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck,
- ONUDI (2005), *Les petites et moyennes entreprises alimentaires à l'heure de la qualité. Approche qualité de l'ONUDI dans le secteur agroalimentaire. Expériences et études de cas au Burkina Faso*, Vienne, 164 p.
- PAULUS K., SOPARNOT R. (2015), « Une perspective interactionniste de la norme ISO 26000 comme vecteur d'apprentissage organisationnel - Le cas d'une PME du secteur de l'évènementiel », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 17, p. 3-19.
- PÉREZ-LUÑO A., SAPARITO P., GOPALAKRISHNAN S. (2016), "Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge", *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n° 1, pp. 262-278.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-93.
- PTRAMAB (2014) (2014), *Rapport d'activités et financier 2014*, Ouagadougou.
- RETOUR D., KROHMER C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (dir.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- ROLLAND S. (2009), « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », *Management & Avenir*, n° 29, p. 31-51.
- SATIN M. (1998), « Agroalimentaire, qualité et commerce international », *Agriculture + développement rural*, n° 2, vol.5, pp. 27-32.
- SENGE P. M., KLEINER A., ROBERTS C., ROSS R.B., SMITH B.J. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook: The art and practice of the learning organization*, London, Nicholas Brealey.
- TABUNA H. (2004), « Le développement du marché européen des aliments ethniques de masse : une voie pour la croissance de la demande des aliments africains en Europe et le développement des petites entreprises agroalimentaires en Afrique subsaharienne », *Industries alimentaires et agricoles*, vol. 121, n° 4, pp. 20-25.

- TEBOURBIN., SAID K. (2010), « Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil », *Management & Avenir*, n° 36, p. 54-76.
- TORRES-BLAY O. (2009), *Economie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, Paris, Economica, 325 p.
- TRECHE S, DEN HARTOG AP, NOUT RMJ, TRAORE A (2002), « Les petites industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest : situation actuelle et perspectives pour une alimentation saine », *Cahiers agricultures*, n°11, pp. 343-348.
- WÜRDEMANN W., VAN DE MEERENDONK H. (1998), « Encourager le développement des entreprises de transformation de denrées alimentaires en Afrique, une approche fondée sur les initiatives d'entrepreneurs », *Agriculture + développement rural*, vol. 5, n° 2, pp. 37-40.
- YIN R. K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, 4<sup>ème</sup> édition London, Sage Publications.
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Editions Liaisons.