

LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE: UN ESPACE POUR LA RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE?

Consuelo ASCANIO RODRIGUEZ*
Néstor GONZALEZ ACUÑA**

Université Centrale du Vénézuéla

RÉSUMÉ

Nous présentons ici un rapport de recherche de trois cas réalisés dans le milieu de la petite et moyenne entreprise vénézuélienne (mars 1995- mai 1996) utilisant les prémisses et conceptions fondamentales de la Méthodologie de Recherche- action participative, comme une expérience de triple intention intellectuelle: 1° Évaluer la puissance de cette méthodologie pour faire le diagnostic du processus de travail; 2° Connaître plus en profondeur l' attitude des petits et moyens entrepreneurs face de l'implantation de mécanismes d'analyse de leurs activités et 3° À partir de ces expériences, proposer des voies de croissance et développement pour les PME. Le rapport comprend trois sections: I) L'organisation de la recherche, II) La présentation des cas et III) Les résultats obtenus.

Mots clés : Recherche-action participative; Diagnostic et reconstruction des processus de travail, prise de décisions, PME

1. Organisation de la recherche

Dans cette première partie nous nous référerons au contexte méthodologique, théorique dans lequel la recherche a pris naissance , en essayant d'établir les éléments conceptuels qui expliquent sa nature, son espace académique et la dynamique du procès de la recherche.

* Consuelo ASCANIO RODRIGUEZ est professeur de Méthodologie de la Recherche à l'École d'Administration et de Comptabilité ; dirigeant des séminaires pour l'élaboration de thèses de Maîtrise dans plusieurs cours de Post-grade ; coordinatrice des séminaires de recherche-action dans les PME à l'Université Centrale du Vénézuéla . Diplômée de l'École d' Histoire (UCV) elle détient également un D.E.A de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales de Paris. (EHESS).Spécialiste en Histoire et Civilisation et Philosophie et Histoire de la Science (UCV).Candidate au Doctorat de Troisième Cycle (EHESS). Adresse: Calle Hípica. Residencias Manresa. 2do. Piso Apto 2-A. Las Mercedes. Edo. Miranda. Caracas, Venezuela. Téléphone: 58-2-993-5757. 58-2-91-23-29 Télécopieur: 58-2-605-2459. 58-2-605-2707.

** Néstor GONZALEZ ACUÑA est professeur de Gestion Financière à l'École d' Administration et Comptabilité; dirigeant des séminaires pour l'élaboration de thèses de Maîtrise dans plusieurs cours de Post-Grade ; coordinateur des séminaires de recherche-action dans les PME à l'Université Centrale du Vénézuéla. Diplômé à l'École d'Administration. Il est Magister Scientiarum en Finances et Marché du Capital de l' Université Catholique Andrés Bello de Vénézuéla. Candidat au Doctorat en Sciences du Développement (CENDES.UCV). Adresse: Avenida La Colina. Residencias Rey Arturo, 5to. Piso. Apto.5-B. Los Chaguaramos.Caracas, Venezuela. Téléphone: 58-2-662-4228 - Télécopieur: 58-2-605-2707- 58-2-605-2459

1.1. La méthodologie de recherche -action participative: une méthodologie de diagnostic des processus de management et entrepreneuriales.

La recherche - action participative est une modalité méthodologique des Sciences Sociales qui se caractérise par la tentative de connaître les causes essentielles des phénomènes sociaux; pour les transformer à travers la prise des décisions conjointes de tous les sujets ou acteurs sociaux qui réalisent les actions sociales dans un espace et temps déterminés historiquement.¹ C'est à dire, que les individus font des recherches eux mêmes sur leurs actions sociales pour connaître en profondeur essentielle la nature de leurs problèmes. Cette méthodologie n'a pas son point de départ dans la détection ou identification d'un problème spécifique dans tel ou tel domaine, mais elle vise à la détermination et au diagnostic du processus central ou axe de l'organisation où ont leurs racines la grande variété des problèmes, symptômes et causes primaires et secondaires de tels problèmes.²

C' est une méthodologie de recherche de processus (ASCANIO et GONZALEZ,1994), dialectique dans sa mise au point, (RAMIREZ, 1983) , flexible et structurante, très pertinente par les caractéristiques de la réalité qu'aujourd'hui vivent les organisations, où la contradiction est la génératrice de ses plus importants changements.

Au Vénézuéla, dans le domaine de l'Administration en général et dans le champs de la petite et moyenne entreprise en particulier, la réalisation des recherches qui utilisent cette méthodologie il est relativement nouvelle, est plus connue et pratiquée dans le domaine de l'Éducation.³ Cependant, depuis 1989 un groupe interdisciplinaire de professeurs de l' École d'Administration et de Comptabilité de l' Université Centrale de Vénézuéla s'est intéressé à mettre à l'épreuve la méthodologie comme un outil intellectuel pour le diagnostic professionnel, parce que les fondements épistémologiques et théoriques de la Recherche -Action participative⁴ nous semblent forts pertinents par rapport à la nature des processus entrepreneuriales.

Nous croyons nécessaire d'expliquer dans ce rapport quelles sont les prémisses que servent de cadre conceptuel à notre expérience de recherche, puisqu' il existe diverses modalités

Auteurs: Groupe de chercheurs de l'École d'Administration et de Comptabilité. Université Centrale du Vénézuéla.
Coordinateurs: Prof: Consuelo Ascanio Rodríguez. Prof: Néstor González Acuña. Élèves-chercheurs: 1^{er} cas: Sergio Aristeguieta, Odalis Pérez, Matilde Prieto. 2^e cas: Juan F. Gutiérrez , Ricardo Quiroga. 3^e cas: Vicenta Emilia Berroterán, Jennifer Lucius, Maira Navas , Carolina Torrealba .

1. Nous suivons l'école de recherche-action latinoamericaine dans laquelle les auteurs principales sont: Paulo Freire, Orlando Fals Borda, Paul O'Quist et Jesús Rivero.

2. Cette détermination et diagnostic , c'est le premier acte de coopération investigative que on voit dans l'organisation, puisque le processus fut choisi de façon collective et pas par quelqu'un .

3. Cette situation c'est la même que nous trouvons dans l'autres pays comme le Mexique, la Colombie, le Brésil, le Nicaragua, etc., où la méthodologie de recherche-action a été utilisée la plus part des fois sur le domaine éducatif (FALS BORDA,1986); (ELLIOT,1990) (LANZ, 1992) .

4. Les processus entrepreneuriales sont plus coopératifs et ils sont sujet des tensions provenantes du rapport capital-travail.La méthodologie de recherche-action participative assume l'éclaircissement des actions sociales réalisées par les personnes dans leurs processus de travail; situation d'une richesse extrême, laquelle n'est pas possible montrer avec la vérification des théories, sinon avec la production de connaissance interactif; fait avec le compromis des acteurs sociaux qui sont ce qui conforment les équipes de travail (PARK, 1989).

et mise au point des recherches-action. Kurt Lewin a commencé la recherche-action participative sur le thème des relations entre groupes (noirs-blancs, juifs-non-juifs), conduite et sentiments de groupes minoritaires, d'où s'ensuivit un puissant courant d'application de la recherche-action participative en Amérique du Nord (USA et Canada) et en Amérique Latine en Education, en Développement de l'organisation. Il existe un autre courant de recherche-action participative, forgé au Vénézuéla orienté vers l'analyse des processus sociaux.. (RIVERO, ASCANIO, BLANCO et GONZALEZ,1989) qui a été développé dans le domaine des processus entrepreneurielles des petites et moyennes entreprises (ASCANIO et GONZALEZ, 1995, 1996).

Les prémisses sont: 1) La démarche de la recherche commence avec l'observation directe de la réalité; 2) L'expérience est la source par excellence des thèmes et objets d'étude où se consolide la théorie pour être confirmée, refusée ou produite; 3) La pratique de la recherche ne doit pas être séparée de la pratique quotidienne; 4) Il est plus facile de rechercher ce qu'on connaît; 5) Le point de départ de la recherche est la description d'un processus; 6) Tout le monde peut devenir chercheur; 7) Tous les individus ont des connaissances sur les processus dans lesquels ils participent et donc ils ont des réponses qui peuvent guider la prise de décisions pour la réforme, la transformation ou la reconstruction de ces processus. (RIVERO,1974)

1.2. Le séminaire universitaire comme un espace pour la recherche dans les petites et moyennes entreprises.⁵

Stimulés, en premier lieu, par les résultats décevants qu'offrent les rares recherches qui se sont réalisées au Vénézuéla sur les pratiques dirigeantes et entrepreneuriales, dans une optique réductrice de la réalité et qui n'offrent que des résultats très partiels et déformés des causes des problèmes que vivent les organisations et les entreprises⁶ et, en deuxième lieu, par l'urgente nécessité d'offrir à nos élèves une préparation qui réunisse de façon harmonieuse et productive la théorie administrative et comptable avec la pratique de la profession qui est très dynamique à cause de la violence des changements que s'opèrent et les crises qui s'engendrent dans les divers milieux et lieux de travail, nous sommes convaincus de la nécessité de créer un espace académique sous la forme de séminaire-atelier où nous enseignons, pratiquons et évaluons la Méthodologie de Recherche-action participative, comme une modalité de diagnostic participatif (ASCANIO et GONZALEZ,1989), donnant beaucoup d'importance aux recherches faites dans le milieu des petites et moyennes entreprises, pour les raisons qui nous présenterons par la suite.:

* A l'École d'Administration et de Comptabilité de l'UCV prédominent les élèves inscrits dans les cours du soir, presque tous sont travailleurs diurnes, circonstance qui les empêche de participer aux activités de recherche qui se réalisent en dehors de leurs lieux de travail.

* D'après les chiffres du Bureau Central de Statistiques et Renseignements (Oficina Central de Estadística e Información.OCEI) en 1993 les petites et moyennes industries constituent vingt-cinq (25) % du secteur industriel vénézuélien; avec un vingt (20) % placé dans la Zone Métropolitaine de Caracas.(MILANO, 1996)

⁵ YOBO, B.(1980)

⁶. NAIM,M. (1989)

* L'activité économique de la PME se divise de cette façon : services personnels: 28%; commerce: 25 %; manufacture: 18 %; finances et services d'entreprises; 15%.

* D'après la CEPAL dans la Zone Métropolitaine de Caracas se concentre quarante (40) % de la production industrielle nationale, avec un cinquante (50) % du produit et de l'emploi. Chiffres qui servent à démontrer l'importance du secteur de la petite et moyenne entreprise.

* En plus, nous pouvons ajouter que 86 % des étudiants de la EAC travaillent en PMES, et que cinquante-six (56) % d'entre eux travaillent en PME s dans le secteur des services

Paradoxalement, malgré la réalité que nous venons de décrire, il n'existe pas encore à l'École d'Administration et de Comptabilité des politiques et programmes concrets pour la mettre en relation avec les entreprises, tant publiques que privées, grandes, moyennes ou petites. C'est ainsi que quelques professeurs -chercheurs (RIVERO ,ASCANIO, BLANCO et GONZALEZ, 1989) ont établi d'autres alternatives dans la trouver des espaces où la recherche et les chercheurs soient bienvenus, ou au moins acceptés, et où existe la possibilité réelle de trouver l'information. En concordance avec cette idée nous stimulons les recherches faites dans les lieux où nos élèves travaillent.

Notre séminaire-atelier est un centre de recherche où les professeurs coordonnent les processus de recherche-action et les élèves organisés en équipes de travail développent les phases de ces recherches. (MORIN, 1992; 73-84).

1.3. La démarche méthodologique

Une recherche-action se structure en trois moments méthodologiques:

1) Dessin de la recherche ou élaboration du projet; 2) Exécution du dessin et 3) Intervention ou mise au point des alternatives de transformation.

Dans l'élaboration du projet s'établissent les linéaments politiques et programmatiques qui favorisent la recherche; s'identifie avec précision le centre de décision intéressé dans le diagnostic du processus choisi, se formule l'objet d'étude qui est composé de quatre éléments: a) action sociale ou processus, b) sujets sociaux ou acteurs, c) espace et d) période temporelle ce qui permet de reconstruire cet objet dans une perspective théorique-pratique et historique pertinente, c'est à dire, on construit une définition essentielle et procédurale (définition relative au processus), en explicitant sa structure constituée en parties et sous-parties qui 's'articulent en relations et interrelations. Cela grâce à la mesure des connaissances acquises grâce aux expériences et formation des chercheurs et aux résultats de la recherche bibliographique en utilisant les catégories de la discipline correspondant (Administration, Comptabilité, Économie, etc).

Ensuite s'établit la directivité (direccionalidad) de la recherche, orientée vers le diagnostic de chaque partie du processus (finalités spécifiques) et de la connaissance ou études de chaque sous-parties (objectifs spécifiques). Le dessin opérationnel s'organise à partir des objectifs de la connaissance des parties et sous-parties du processus choisi, avec les questions qui proviennent de la méthode dialectique: Qu'est-ce que le processus? (définition essentielle); Quelles sont les

parties et sous-parties du processus? (définition procédurale); Quelles sont ses relations et interrelations? (structure); Comment ont été son mouvement, automouvement, contradictions, changements et tendances ? (histoire et prospective).(BLANCO,1994) Les outils de recherche sont rédigés par l'équipe des chercheurs, en préférant les techniques de recueil des données de l'observation directe (MORIN, 1992). Finalement se fait la programmation pour réaliser la phase méthodologique suivante: l'exécution du projet.

L'exécution de la recherche se réalise dans le milieu de l'entreprise. Il est nécessaire de compter sur la participation de la communauté à rechercher pour obtenir la plus grande quantité possible d'information significative (MORIN, 1992). L'analyse et l'interprétation des données sont guidées par les catégories qui ont été établies au préalable dans le projet (MORIN,1992). Les rapports partiels se rédigent, pour construire après le rapport final qui rend compte du diagnostic du processus recherché. Dans ce rapport se présentent les vides théoriques et pratiques qui ont été déterminés dans le processus et qui méritent d'être réglés . À partir de ce moment commence la dernière phase de la recherche -action participative, car avec la participation des sujets sociaux s'examinent les voies possibles d' intervention du processus pour résoudre les problèmes que nous avons trouvés. De cette façon très éducative et participative la croissance et le développement des PME sont favorisés.

2. Les cas

Les cas ⁷que nous présentons dans ce rapport furent construits dans l'espace académique nommé Séminaire de Recherche des Processus Sociaux avec emphase sur la Gérancè., dont le centre d'intérêt était la Petite et Moyenne Entreprise de la zone Métropolitaine de Caracas à cause de l'importante crise que ce secteur de l'économie vénézuélienne a subi dans un contexte national de haute inflation et forte récession; donc il y a un besoin de diagnostic et d' intervention innovatrice pour résoudre radicalement ses problèmes

2.1. Paramètres et objectifs

Quelques paramètres furent établis pour délimiter la recherche: 1) Les recherches doivent se réaliser dans une petite ou moyenne entreprise, avec ou sans buts lucratifs; 2) dans lesquelles travaillent les élèves qui occupent des postes avec pouvoir de décision et influence pour proposer et fomentier l'idée de la recherche-action du processus; 3) le processus choisi doit être l'axe central de l'activité de l'entreprise.

Les recherches ont comme objectifs généraux: 1) Former des chercheurs dans les domaine de la gérance, de l'entreprise, de l' administration,de la comptabilité et autres. 2) Mettre à l'épreuve la Recherche -action participative comme une voie de diagnostic intensif, nécessaire pour l'introduction des changements significatifs dans les entreprises; puisque les entrepreneurs doivent participer dans la recherche pour prendre et soutenir les décisions de transformation. 3) Analyser les causes des problèmes de fonctionnement, croissance et développement des

⁷ Nous avons commencé a travailler sur l'étude des cas stimulés pour les enseignements du Prof. Marcel Côté (H.E.C.), à qui nous avons écouté dans un atelier à l'Ecole d'Administration et de Comptabilité de la Université Centrale du Vénézuéla, et puis dans son cours de l'E.H.E.C au Montréal (1995) ; cependant tous les erreurs qui, peut- être nous avons commis sont de nôtre et exclusive responsabilité.

entreprises, et 4) Évaluer la qualité du compromis de l'entrepreneur face aux problèmes qu'ils confrontent, quand nous leurs procurons un outil de travail et d' action professionnelle très structuré et solide.

2.2. Les catégories

Les catégories qui ont guidé la recherche, l'analyse et l'interprétation de l'information sont:

a) Attitude face à la recherche: Disposition évidente des sujets sociaux d'accepter la recherche; pour répondre aux questions et en suggérer d'autres, orientées vers l'examen du processus; surtout celles que se réfèrent à l' étape du processus dans lequel ils participent.

b) Connaissance des processus de travail: Capacité des sujets pour définir et décrire les parties et sous-parties (éléments et sous-éléments) du processus et de procurer les renseignements historiques sur lui-même.

c) Compromis face aux changements: Attitude des sujets sociaux par rapport à l'identification, définition, choix et implantation des propositions de modification de ce qui est établi dans les processus de travail.

d) Participation: Réalisation des activités concrètes faites pour changer les processus.

e) Développement: Possibilité effective existante dans l'entreprise pour faire le diagnostic, discuter les conclusions et prendre les décisions de transformation.

f) Prise de décisions: Capacité existante installée pour planifier, exécuter et évaluer les actions et décisions, tant celles de la routine quotidienne que celles qui sont destinées au changement et à la transformation du processus.

g) Transformation de l'information: Recueil des données pour le développement des décisions, et

h) Clef du succès: Éléments qui représentent la responsabilité de la satisfaction des objectifs de l'entreprise et sa continuité dans les affaires et le marché.

2.3. Les entreprises, les élèves-chercheurs et les processus.

De tous les cas sur lesquelles nous avons travaillé dans le séminaire- atelier nous avons choisi ces trois cas là parce qu'ils présentent des caractéristiques d'entreprises différents: historiques, du genre d'activité et de l'état de modernisation des processus et, parce c'étaient les cas où les élèves -chercheurs avaient une plus grande capacité de décision, puisqu'ils jouent des rôles importants dans les entreprises.

Cas 1: BRILLANT

La première des entreprises est dédiée au services du nettoyage et l'entretien des bureaux, des ateliers, des fabriques, des écoles, etc; nous allons la nommer BRILLANT. Elle a été créée en octobre 1994 par deux personnes qui se sont associées, comme une compagnie anonyme (C.A.) avec un capital initial souscrit de deux millions de bolivars (2.000.000) - à peu près quarante mil dollars américains- . Un des associés avait beaucoup d'expérience sur le processus car il avait travaillé comme Gérant d'Entretien dans une grande entreprise. Six mois plus tard s'incorpore un troisième associé, membre de la famille du premier (Entreprise semi-familiale) avocat de profession et qui possède des connaissances sur les normes légales de travail. L'entreprise a commencé ses activités avec deux contrats et aujourd'hui elle développe en six et a gagné une place importante sur le marché.

La compagnie a une quantité d' employés qui oscille entre cinquante (50) et cent (100) suivant le nombre de contrats d'entretien signés. On distingue trois types de rôles dans le personnel: des Gérants, des Contremaîtres et des Ouvriers. L'élève- chercheur remplit la fonction de consultant dans le processus de constitution de l'entreprise, ayant le rôle de Conseiller du Gérant Principal, avec qui le lien des rapports d'amitié depuis longtemps. Il a dessiné et implanté les programmes informatiques existant dans l'entreprise pour le contrôle comptable.

À la demande de l' élève- chercheur, les Gérants-.Associés ont permis la recherche mais avec quelque réticence. Ils avaient des craintes, car ils pensèrent que le personnel ouvrier pouvait commencer à demander une amélioration de ses conditions salariales à cause de l'enquête qu'on allait faire.

Le processus diagnostiqué fut la Gérance des processus de travail ou Direction Opérative (POPOV,1987); ce fut le processus choisi, car une recherche exploratoire nous avait montré que c'est le processus qui donne sa raison d'être à la compagnie.

La structure de fonctionnement de la compagnie est "théoriquement" verticale; on y différencie trois niveaux d'activités : Direction, Contrôle (surveillance) et Exécution des tâches; très liées aux trois types de personnel : Gérants, Contremaîtres et Ouvriers. Pour cela nous avons préparé trois types d' entrevues (demi-structurées) destinées à chaque secteur .

Les managers associés répondirent aux questions, en donnant l' impression que il n'existe pas de vrais problèmes dans l'entreprise. Ils étaient indifférents devant le pouvoir d'analyse et d'explication de la recherche-action ; ils ont seulement demandé d'inclure dans les entrevues des questions relatives à l'intérêt existant parmi leurs employés sur l' implantation d'un système d'assurance médical. Au contraire nous avons trouvé une très bonne réceptivité chez les contremaîtres et les ouvriers. Ils ont répondu avec beaucoup d'intérêt aux questions et donné une information détaillée sur les processus de travail. Dans quelques cas l'ouvrier fut aidé à remplir son questionnaire à cause de son faible niveau éducatif.

Cas 2 : SOLEIL

La deuxième entreprise se dédie à la commercialisation des voitures neuves, vente de pièces d'automobiles et accessoires; de même elle offre des services de réparation mécanique et de peinture des voitures. Nous allons la nommer SOLEIL. Elle a été créée en 1988 comme une compagnie anonyme ; puis a changé de raison sociale en 1992. Elle appartient à un groupe économique dont l'activité dans la branche des concessionnaires automobiles remonte à 1970. Maintenant elle a vingt-cinq (25) employés. On trouve une structure fonctionnelle par département: Ventes, Achats, etc; avec une Haute Gérance qu'est formé par les propriétaires. L'élève -chercheur est le Gérant des Ventes.

Dans l'entreprise se manifesta un intérêt pour la recherche puisque ils ont découvert quelque retard dans les processus de travail et l'existence de noeuds critiques. L'élève -chercheur présenta devant ses collègues la recherche-action comme une méthodologie de diagnostic très puissante, ce qui l'a aidé à obtenir la participation des Gérant Moyens et du reste des employés. La Haute Gérance manifesta son incrédulité; elle ne croit pas au pouvoir d'analyse de la méthodologie et ni à possibilité réelle d'introduire changements à partir de ce diagnostic (elle écoute les conseils des consultants externes ou de membres de la concurrence) ; mais de toutes façons elle a approuvé la recherche et donna des information très intéressantes.

On a décidé de procéder à la recherche des Processus Administratifs (STEINHART R, 1990; DEMING,1989), car c'est ceux qui mettent en rapport tous les autres qui existent dans l'entreprise. C'est ainsi que nous avons fait une enquête pour les Gérants et les employés qui remplissent des fonctions administratives dans chaque secteur de la compagnie.

Cas 3 JARDIN

La troisième entreprise est une institution sans but lucratifs, dédiée à fournir des services éducatifs à la communauté (école primaire et secondaire). Nous allons la nommer JARDIN. Elle a été fondée en 1957, par des prêtres capucins. Aujourd'hui elle a vingt-huit (28) personnes employées fixes et vingt-deux (22) engagées par heures. Elle a grandi beaucoup dès sa création et est très demandée par les parents d'enfants qui habitent dans ce quartier et les alentours.

L'élève-chercheur remplit le rôle d'assistant à la coordination d'études. Elle connaît très bien l'institution puisque elle y travaille depuis longtemps. La proposition de la recherche fut reçue avec indifférence , car dans l'entreprise il y a une apathie par rapport au changement, mais les autorités ont donné la permission pour aider leur collègue. Cette attitude d'apathie est la manifestation apparente d'une grande méconnaissance des processus, ce qui se révéla quand la recherche commença. Au personnel fixe on a fait des entrevues et aux engagés par heures nous les avons laissé un questionnaire. Beaucoup de ces questionnaires ne furent pas rendus, les sujets sociaux manifestent des craintes de démontrer leur méconnaissance des procès qu' ils font. Ils ont donné des excuses telles que: "le questionnaire est très long", " j'ai n'a pas le temps de remplir" , etc.

Le processus qu'on a choisi pour faire la recherche fut le Contrôle (KHEMAKHEN,1976), car il est fondamental pour le fonctionnement de l'institution..

3. Les résultats

Nous vous présenterons seulement un bref résumé sur les éléments que nous avons trouvés dans les diagnostics faits chez **BRILLANT, SOLEIL, JARDIN**. Chaque processus: **DIRECTION OPÉRATIVE, ADMINISTRATION** et **CONTRÔLE** fut examiné avec beaucoup de détail, dans sa structure et ses rapports, mais pour des raisons d'espace et de circonstance nous ferons allusion aux choses les plus importantes et aux synthèses catégorielles.

3.1 Cas 1 BRILLANT

La Direction Opérative chez BRILLANT est: L'**organisation** des structures de la direction et des processus de travail pour la satisfaction des objectifs établis. C'est l'ensemble d'activités que commence avec l'obtention et la signature d'un contrat, qui sert de base pour que le Gérant Technique (associé qui avait de l'expérience dans un poste de gérant d'entretien) prépare un plan de travail qui serait **administré** et **contrôlé** par les contremaîtres et **exécuté** par les ouvriers.

Les craintes sur le fait que la recherche ne crée le désordre chez les employés ne furent pas certaines; au contraire on a découvert des quelques **opérations clandestines** avec les produits du nettoyage (reventes) et l'entreprise a dû congédier quelques employés.

L'entreprise qui dans sa structure est " théoriquement " verticale, en réalité dans la pratique quotidienne est **horizontale**, puisque il y a une **multifonctionnalité**. Parfois les gérants dans quelques opportunités doivent jouer les rôles de contremaîtres et même d'ouvriers (entretien), quand le personnel manquait, car le plus important pour eux est l'accomplissement des contrats.

L'axe exécutif de la décision et de son évaluation est la **Surveillance** (SUPERVISION) et elle se fait de façon **visuelle** et **peu structuré**, sans planification écrite. La **communication** des ordres et des décisions est généralement donnée de manière **orale**, surtout aux ouvriers à cause de leur bas niveaux éducatifs, ce qui introduit des problèmes d'accomplissement des tâches. Les instructions sont données de manière **pratique**. L'entreprise doit faire face aux tentatives de quelques clients pour employer directement des ouvriers sans utiliser la compagnie comme intermédiaire.

Synthèse catégorielle:

a) Attitude devant la recherche: Positive dans tous les secteurs; **b)** Connaissance des processus de travail: Les gérants et les contremaîtres connaissent tous les procès de manière théorique et pratique; les ouvriers seulement les tâches que ils développent ; **c)** Compromis face aux changements: Il n'y a pas de compromis de la part des contremaîtres et ouvriers. Ils ne sont pas très attachés à l'entreprise ; **d)** participation: Les contremaîtres et ouvriers participent si les gérants donnent des ordres, mais il n'y a pas participation spontanée; **e)** Prise des décisions: La prise des décisions intégrale est un privilège des gérants-associés. Les contremaîtres ne prennent pas de décisions de planification, seulement dans l'exécution des tâches. Les ouvriers ne prennent aucune décision. Ils obéissent AUX ordres des contremaîtres. Le concept d'efficacité est très lié à celui d'obéissance. La créativité et l'innovation ne sont pas fomentées; **f)** Transformation de

l'information: Il n'y a pas vraiment grand intérêt, les gérants croient que les choses sont bien comme elles sont maintenant; **g)** Clef du succès: Accomplissements des contrats, bon service.

Cas 2 SOLEIL

Le **Processus Administratif** chez SOLEIL est: L'organisation des processus de travail pour la satisfaction des objectifs de l'entreprise. Est l'ensemble d'activités de planification, coordination, dessin des contrôles, exécution des tâches et contrôle. Le processus administratif se réalise dans une combinaison entre le devoir être théorique et la nécessité d'action pratique. Toutes les étapes décrites dans la théorie se trouvent dans le processus fait dans l'entreprise, mais non d'une forme structurée; elles n'ont pas d'ordre, donc est difficile le développement des étapes finales du Process Administratif: l'évaluation et le contrôle; ainsi comme la rétroalimentation de l'information du procès. Dans la phase d'élaboration du projet on a trouvé des aspects négatifs dans le fonctionnement administratif, donc il furent corrigés, en démontrant la capacité transformatrice de la recherche-action.

Différentes personnes dans différents secteurs de l'entreprise font la même tâche ou procédure. Les fonctions des employés sont distribuées de manière inadéquate; ce qui implique duplication des responsabilités et vides dans les processus. Il n'y a pas de Manuel de procédures.

Synthèse catégorielle

a) Attitude face à la recherche: Bonne disposition pour l'enquête; ils forment et répondent aux questions. **b)** Connaissance des processus: Les gérants ne définissent pas, n'identifient pas et ne décrivent pas les parties et sous-parties du processus administratif; ils se réfèrent surtout aux fonctions qu'ils réalisent dans leurs secteurs d'activités. **c)** Compromis face du changement: Très fort dans la Gérance Moyenne et moins fort dans la Haute Gérance. **d)** Participation: Très bonne. **e)** Développement: Attitude positive. **f)** Prise de décisions: Seulement la Haute Gérance prend les décisions qui ne sont habituellement pas préparées. **g)** Transformation de l'information: L'information n'est pas utilisée pour planifier les procès de travail. Elle est peu abondante sur les activités opérationnelles. **h)** Clef du succès: Connaissance du marché (plus de 25 ans d'activité). Diversification de l'entreprise: Représentation de nouvelles marques de voitures. Publicité opportune. Politique de services après-vente. Satisfaction des clients.

Cas 3 JARDIN

Le processus de **Contrôle d'Etudes** dans JARDIN est: La méthode d'enregistrement et le traitement des données du processus d'enseignements-apprentissage, dans le but de l'évaluer. Il comprend l'ensemble de pas qu'incluent: La pré-inscription, choix et inscription des élèves, et le contrôle des activités académiques - administratives et la réalisation d'un résumé statistique des résultats du procès d'évaluation.

Le concept d'**efficience** est lié à l'**accomplissement des normes** légales éducatives en vigueur et le respect de laps des activités. La **division** des fonctions dans l'institution est **notoire**. Les directeurs attribuent l'indifférence face au changement au fait que beaucoup des professeurs sont engagés temporairement. L'attitude est réticente par rapport à la recherche et son pouvoir de diagnostic.

Synthèse catégorielle

a) Attitude on face à la recherche: Apathie. **b)** Connaissance des processus de travail: il existe une méconnaissance évidente entre les différents secteurs de l'entreprise des tâches que font les autres. **c)** Compromis face au changement: Plusieurs sujets sociaux (des professeurs veulent connaître le procès de Contrôle d'Études). La plupart des employés font leur travail de manière routinière. **d)** Participation: Presque aucune. **e)** Développement: N' existe pas. **f)** Prise de décisions: Direction autoritaire, seul le Directeur prend les décisions dans tout l'institut, chaque un dans son Département. **g)** Transformation de l'information: Peu d'intérêt. **h)** Clef du succès: Respect des normes légales du Gouvernement. Tradition, solidarité sociale, ordre. En réalité la demande des services éducatifs est grande dans le secteur.

Conclusion

* Par intentions:

1) La méthodologie comme procès intellectuel a démontré sa force dans l'analyse des processus. Des découvertes importantes ont été faites dans les entreprises, ce qui a permis de présenter des propositions pour résoudre les défauts de fonctionnement. 2) Les entrepreneurs montrent une attitude permissive face à la recherche, mais ils ne croient pas au pouvoir de transformation qu'elle a. Il est évident qu'il faut instruire le secteur de la petite et moyenne entreprise, pour l'illustrer et le former. 3) L'Université Centrale et l'École d'Administration et de Comptabilité doivent établir un "accords" avec les Chambres de la PME (FEDEINDUSTRIA) pour la réalisation de recherches au profit du développement des PME. Il faut dessiner des programmes de formation pour les entrepreneurs qui incluent l'enseignements des méthodologies de recherche.

* Par catégories :

a) Attitude face à la recherche: Dans les trois cas cette attitude fut permissive, à cause du fait que les élèves travaillent dans les entreprises. On recommande d'essayer de vaincre l'attitude d'incrédulité face à la recherche. Il est nécessaire de convaincre la Haute Gérance sur l'importance de prêter attention à la connaissance existant dans l'entreprise. b) Connaissance des processus de travail: Dans toutes les entreprises le travail se fait par tâches (procédures) sans lien. On a trouvé une méconnaissance des processus de travail dès le point de vue théorique, ce qui peut faire obstacle à l'obtention de meilleures marges de commercialisation et la croissance et développement des entreprises. Se recommande donner cours de préparation théorique pour les employés. Les entrepreneurs croient savoir de tout, mais c'est une erreur. Ils connaissent de production ou de ventes, ou d'entretien, ou d'éducation scolaire, mais ils opèrent dans l'administratif avec leur sens commun, ce qui peut rendre les entreprises inefficaces. Le concept d'efficacité (eficiencia) est régi par l'obéissance aux ordres de la Gérance ou à l'accomplissement des contrats ou des normes. c) Compromis face aux changements: Les gérants moyens ont beaucoup d'intérêt pour changer les procès, mais la Haute Gérance est plus réticente. Le reste des employés n'est pas attaché aux entreprises. d) Participation: Il faut l'instruction pour

avoir la participation actives des entrepreneurs. e) Développement: Il existe surtout dans l'entreprise SOLEIL, et presque aucune possibilité dans JARDIN. f) Prise des décisions: Dans tous le cas elle n' obéit pas à un procès structuré ou ontologique. Elle est faite par imitation des actions avec succès d'autres entreprises. Seulement la Haute Gérance prend des décisions intégrales. Il est nécessaire de diffuser des modèles de prises de décision plus démocratiques et participatives. g) Transformation de l'information: Presque nulle dans tous les cas. Elle est ignorée comme procès directif, ce qui explique qu'il n' existe pas l'analyse de points forts et faiblesses, menaces et opportunités. h) Clefs du succès: Les entrepreneurs croient avoir du succès en vertu des éléments internes de l'entreprise en oubliant l'existence d'éléments externes la demande.

L'expérience de recherche et l'expérience humaine ont été très positives. Les rapports professeurs-élèves et patrons-employés se sont fait plus étroits et on commence à changer de la réticence à la participation active . Un pas a été franchi vers la compréhension de la nécessité du travail interdisciplinaire et interinstitutionnel.

Bibliographie

- ALVAREZ, R. (1984), *Pequeña y mediana empresa en Venezuela*. Caracas, Editorial Paral.
- ASCANIO RODRÍGUEZ, C. y N. GONZÁLEZ ACUÑA (1995), *Programme du Seminaire: La investigación de procesos sociales, con énfasis en los procesos empresariales*. Caracas, Universidad Central de Venezuela. Escuela de Administración y Contaduría, 1996). *Programme: Metodología de Investigación-Acción Administrativa*. Caracas, Universidad Central de Venezuela, Escuela de Administración y Contaduría
- BLANCO,R.(1994),*Guía para la presentación de diseños de Investigación-Acción*. Caracas,Universidad Central de Venezuela.
- CEPAL (1991), *La metropolitización en América Latina. Proceso de asentamiento poblacional*,.
- CHRUDEN, H.y A. W. SHERMAN (1986), *Administración de Personal*. 9a edición. México, Editorial Continental.
- CÔTÉ,M.et collaborateurs.(1991) *La gestion stratégique d'entreprises*. Concept et cas. Québec,Gaetan Morin.
- DAMIANI, L.(1994), *La diversidad metodológica en la Sociología*. Caracas, Editorial Tropykos.
- DEMING, W. E (1989), *Calidad, Productividad y Competividad*. Madrid, Ediciones Díaz Santos,. Edición inicial: 1982.
- DEMO, P. (1985), *Investigación Participante. Mito y realidad*. Buenos Aires, Editorial Kapelusz.
- DICKSON, F.J. (1978), *El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas*. México, Editorial Diana,.
- DRUCKER, P. (1987), *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. 2a edición. Buenos Aires, Editorial Suramericana,.
- ELLIOT, J.(1990), *La investigación-acción en educación*. Madrid, Ediciones Morata
- FALS BORDA,O. (1986) *Conocimiento y poder popular. Lecciones con campesinos de Nicaragua, Colombia y México*. Bogotá, Siglo XXI, editores.

- FALS BORDA, O. y C. RODRÍGUEZ BRANDAO. (1987), *Investigación participativa*. Montevideo. Ediciones de la Banda Oriental.
- FALS BORDA, O. et al. (1991), *Acción y conocimiento. Como romper el monopolio con Investigación-Acción Participativa*. Colombia, CINEP. (1992), *La investigación-acción participativa*. Santa Fé de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- FAYOL, H. (1961), *Administración Industrial y General*. Previsión-Organización-Dirección-Coordinación -Control. México, Herrero Hermanos, pp 125-279. - .
- FREIRE, P. (1977). *Pédagogie des opprimés*. Paris, Maspero.
- GASSE, Y. et C. CARRIERE. (1992), *Gérer la croissance de sa PME*. Montréal. Les éditions de l'entrepreneur.
- KHEMAKEM, A. (1976) . *El control de gestión*. vol 5. Bilbao, Ediciones Deusto.
- LANZ RODRIGUEZ, C. (Comp.) (1993), *Crisis de paradigmas y metodologías alternativas*. Mérida, Venezuela, Universidad de los Andes.
- LESSARD-HÉBERT, M; G.GOYETTE et G.BOUTIN .(1990), *Recherche qualitative: Fondements et pratiques*. Montréal, Éditions Agence d'ARC.
- LEWIN, K. (1946) “ Action Research and Minority Problems ”, *Journal of Social Issues*, vol.2, n° 4, pp 34-46.
- MILANO, I .(1996), *Modelo de desarrollo integral para el Área Metropolitana de Caracas*. Caracas, Universidad Central de Venezuela, CENDES, .
- MORIN, A. (1992), *Recherche-Action intégrale et participation coopérative. Méthodologie et études de cas*. 2 vols. Québec, Éditions Agence d'Arc.
- NAIM, M (1989) *Las empresas en Venezuela*. Caracas, IESA.
- PARK, P. (1989) *Qué es la investigación -acción participativa?. Perspectivas teóricas y metodológicas*. Universidad de Massachusetts, Amherst.
- POPOV, G.J. (1987), *Dirección de la producción socialista*. Moscú, Editorial Progreso,
- RAMIREZ C.R. (1983), *El diseño de la investigación dialéctica*. Caracas, UCV. Escuela de Sociología
- RIVERO, J. (1974) *La investigación-acción y la práctica administrativa*. Maracaibo LUZ.
- RIVERO, J. (1991) *Investigación-acción latinoamericana*. Mérida. Venezuela. Ier Encuentro Nacional de Investigación-acción. Universidad de los Andes.
- RIVERO, J.; C.ASCANIO R; R.BLANCO y N.GONZÁLEZ A. (1989), *Programme: Metodología de Investigación Acción*. Caracas, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,
- SALAZAR, M.C. (Edit.) (1992), *La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollos*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. Cooperativa. Editorial Magisterio.
- STEINHARDT, R J.M (1990), *Temas para la pequeña y mediana empresas. Comercialización, administración y producción*. 2a edición. Buenos Aires, Ediciones Macchi,
- TAYLOR, F. W. (1961), *Principios de la Administración Científica*. México, Herrero Hermanos, pp 5-124.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)
. (1992), *Escuelas & empresas. Alianza clave para la competitividad*. Caracas, Editorial Galac, s.f. .

VENEZUELA. OFICINA CENTRAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN. (OCEI)
(1993) *Primer semestre 1993*.

YOBO, B. (1980), *El taller de trabajo como método de capacitación, educación e investigación participativa*. Organización de las Naciones Unidas, Editorial Cemedra.