



L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilités et contraintes

Maria Elisa BRANDÃO BERNARDES

doctorante

HEC - École de hautes études Commerciales de Montréal

CNPq- Brésil

3210, Forest Hill # 403
H3V 1C7 - Montréal - PQ

Résumé

Dans un monde globalisé où la compétitivité des entreprises ne s'évalue plus seulement au niveau local, la situation des PME est encore plus critique qu'auparavant. Alors que les grandes entreprises recherchent toutes sortes de recettes de gestion afin de relever les défis du marché, la situation des petites entreprises est plus délicate car elles disposent de bien moins de ressources et d'expertises. Cependant, le modèle de *l'entreprise apprenante (learning organization)* qui propose l'introduction d'un processus d'apprentissage continu, peut se révéler intéressant pour les PME, d'autant que sa mise en pratique n'exige pas des structures complexes. Le présent essai est le fruit d'une recherche qui porte sur l'adoption du modèle d'organisation apprenante par des petites entreprises. Nous espérons, de cette façon, contribuer à améliorer la compréhension du modèle d'organisation apprenante et enrichir les études sur l'apprentissage dans les PME.

1. Introduction

Dans un monde globalisé où la compétitivité des entreprises ne s'évalue plus seulement au niveau local ou au niveau national, la situation des petites et moyennes entreprises (PME) est encore plus critique qu'auparavant. Alors que les grandes entreprises recherchent toutes sortes de recettes de gestion leur permettant de relever les défis du marché, la situation des PME est délicate car elles disposent quant à elles de ressources et d'expertises moindres. La situation est encore pire pour les PME des pays en voie de développement. Les conditions institutionnelles qui prévalent dans ces pays laissent une marge plus réduite aux entreprises locales pour concourir avec celles de pays développés. Ainsi, les PME brésiliennes, qui ne bénéficient pas d'un soutien institutionnel comparable à celui fourni aux PME des pays développés, sont plus vulnérables face à cet environnement globalisé. Toutefois, on trouve au Brésil, comme partout dans le monde, des petites et moyennes entreprises qui sont en forte croissance et qui ont un fonctionnement très dynamique par rapport à leurs concurrents. Il est donc intéressant de dégager les éléments qui permettent de mieux comprendre le succès de ces PME.

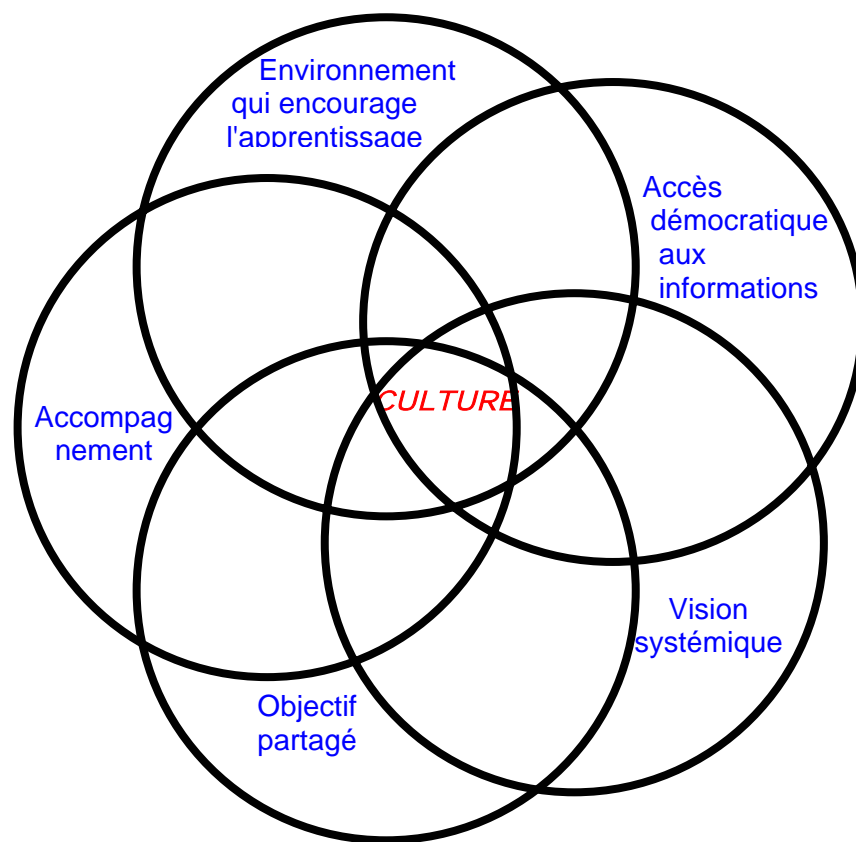
Il existe actuellement plusieurs modèles de gestion d'entreprise. L'un d'eux, le modèle de *l'entreprise apprenante (learning organization)* propose l'adoption d'un processus d'apprentissage continu et peu s'avérer séduisant pour des entreprises qui essayent de réussir sur un marché dynamique. Ce modèle, très étudié à partir des années 90, ne requiert pas des structures lourdes et complexes pour sa mise en pratique, ce qui le rend très accessible aux PME. C'est donc, à partir de ce paradigme que nous avons exploré les cas de deux petites entreprises qui s'apparentent beaucoup à des organisations apprenantes. Ces PME qui réussissaient sur des marchés très compétitifs, avaient adopté la pratique de l'innovation constante et étaient très orientées vers la croissance, ce qui témoignait de leur conformité avec le modèle *d'organisation apprenante*. Cet essai est donc le fruit d'une recherche qui porte sur l'adoption du modèle d'organisation apprenante par des petites entreprises. Notre question de départ était la suivante : *quelles sont les caractéristiques des PME qui facilitent ou contraignent l'adoption du modèle d'organisation apprenante ?* Premièrement, nous allons présenter le modèle d'organisation apprenante tel que nous le concevons. Deuxièmement nous ferons un bref exposé de la situation générale des PME au Brésil. Enfin nous présenterons les résultats de la recherche ainsi que nos conclusions concernant de la transposabilité du modèle. Nous espérons ainsi contribuer à améliorer la compréhension du modèle d'organisation apprenante et à enrichir les études sur l'apprentissage dans les PME.

2. Le modèle de l'organisation apprenante (*learning organizations*)

Les conceptions de l'organisation apprenante se sont multipliées depuis les années 90. Dans le présent travail nous privilégions l'approche qui considère l'adoption du modèle comme étant un choix et une responsabilité de l'organisation. Autrement dit, comme Senge (1990), Garvin (1993) et Schein (1996), nous considérons que pour qu'une entreprise puisse être qualifiée d'*organisation apprenante* elle doit présenter des caractéristiques bien précises. Schein (1996 a, b) accorde une importance majeure au rôle joué par la *culture* organisationnelle. Selon cet auteur, la culture est aussi bien la base de la capacité d'apprentissage continu de l'organisation que la conséquence des expérimentations et apprentissages que l'organisation a assimilés.

Cependant, nous avons décidé de considérer la culture organisationnelle comme le principe qui est au fondement de toutes les dimensions, en la présentant dans ses aspects plus opérationnels (voir Figure 1). En effet nous proposons cinq dimensions qui caractérisent une organisation apprenante et qui peuvent être présentes même quand l'organisation ne se donne pas ce titre. Ces dimensions sont les suivantes : un environnement interne qui encourage l'apprentissage, une circulation démocratique des informations à tous les niveaux de la structure organisationnelle, une vision systémique, des objectifs partagés et l'accompagnement (*monitoring*) des actions. Comme le montre la Figure 1, ces dimensions se superposent partiellement dans une même organisation. Pour être plus précis, nous allons brièvement décrire chacune de ces dimensions.

Figure 1 : Caractéristiques d'une organisation apprenante



2.1 - L'environnement qui encourage l'apprentissage

L'environnement interne influence les comportements des membres de l'organisation. Une organisation peut choisir les comportements des membres qu'elle veut renforcer et adopter des stratégies spécifiques à cette fin. Autrement dit, l'organisation définit des politiques qui ont pour effet que les pratiques d'apprentissage soient considérées intelligentes (Peters, 1993), que l'échange d'idées et la créativité soient valorisées (Wick et Léon, 1995) et que les analyses stratégiques soient toujours menées de manière conjointe par les membres (Garvin, 1993). Plus concrètement, nous pouvons énumérer six façons de développer la capacité d'apprendre

dans une organisation (d'après Fleury et Fleury, 1995 ; Morris, 1995 et Tobin, 1996), soit : à travers la pratique (*learning by doing*) ; à travers le changement (*learning by changing*) - quand l'apprentissage se fait à partir de la transition d'une routine connue vers d'autres routines nouvelles et potentiellement meilleures; à travers l'analyse de résultat (*learning by feedback*); à travers le développement de connaissances (*learning by knowledge development*)- c'est l'apprentissage acquis à partir des programmes internes de perfectionnement des membres où les savoirs existants dans l'entreprise sont élargis; à travers les contrats - quand l'entreprise apprend à travers l'engagement, soit de nouveaux membres, soit de consultants, soit à travers l'aide de centres de recherche qui accroissent les savoir-faire et les connaissances existants dans l'entreprise et à partir de l'acquisition - c'est à dire du transfert de la technologie achetée (ou acquise par partenariat) auprès d'entreprises qui possèdent des connaissances distinctes.

En plus de ces moyens d'apprendre, des sources externes d'apprentissage peuvent être explorées à travers les alliances stratégiques¹(Child, 1996), le *benchmarking*² (Garvin, 1993 ; Wick et Léon, 1995), l'apprentissage avec les clients et la comparaison avec les concurrents. En bref, l'environnement interne renforce les comportements proactifs pour l'apprentissage et facilite la récupération et la rétention intentionnelle des connaissances. Pour ce faire, il est préférable d'avoir une structure d'organisation de type organique³. Ce type d'organisation se caractérise par la redéfinition constante des rôles et des postes, les prises de décisions décentralisées et une plus grande confiance dans les communications informelles. D'autres éléments importants, constitutifs d'un environnement qui encourage l'apprentissage, sont des systèmes établis d'accompagnement, comportant des incitatifs qui vont garantir l'approvisionnement des connaissances acquises. En effet, il faut être attentif à la mémoire organisationnelle et aux mécanismes d'enregistrement des nouvelles connaissances de manière à ce que toute l'organisation bénéficie des nouveaux savoirs. Dès lors, l'organisation peut avoir des banques de données, une bibliothèque ou tout autre moyen de documentation qui facilite la récupération des connaissances suite à une expérimentation ou une étude. Pour finir, l'environnement interne encourage l'apprentissage quand il comporte des espaces physiques qui facilitent les comportements d'échange et d'expérimentation, tels des salles de réunion, des laboratoires, des bibliothèques, etc.

2.2 - L'accès démocratique aux informations

L'organisation apprenante est un modèle d'organisation qui peut s'établir seulement si tous les membres de l'organisation sont impliqués. En effet, l'organisation apprend uniquement à travers l'apprentissage de l'ensemble de ses membres et non à travers l'apprentissage isolé

¹ Les partenariats entre organisations peuvent provoquer l'échange pour l'apprentissage. Ces alliances ne sont pas toujours faciles à gérer car elles peuvent impliquer tant la coopération que la compétition entre les partenaires, et la méfiance ainsi que le sentiment d'injustice dans la permutation. Dans tous les cas, la confiance, le contact intense et l'établissement de bénéfices d'apprentissage communs (Khanna, Gulati & Nohria, 1998) sont très importants pour optimiser les résultats des alliances

² Compris ici comme l'identification des meilleures pratiques dans un domaine, leur étude, leur comparaison attentive avec les pratiques existantes dans l'entreprise apprenante et leur mise en œuvre après adaptation et adéquation à la réalité de cette dernière.

³Dans le sens donné par Burns et Stalker (1961), car les entreprises apprenantes, placées dans des environnements turbulents, possèdent une structure floue et changeable.

d'une élite au sommet. Comme nous l'avons souligné précédemment, le modèle nécessite une organisation de type organique, où les prises de décision sont décentralisées. Or, nous ne pouvons pas parler de prise de décision et d'apprentissage démocratisé sans aborder la question du transfert des informations dans l'organisation. En effet, quand une entreprise veut que tous ses membres participent au processus de prise de décision et d'apprentissage il faut qu'elle prévoie des mécanismes à travers lesquels les informations pertinentes seront diffusées à tous les niveaux de l'organisation. À ce titre, les informations pertinentes sont très variées et peuvent être de provenance interne ou externe à l'organisation. En ce qui concerne les sources internes d'information, Sligo (1996) distingue, d'une part, les sources *interpersonnelles* comme les subordonnés, les personnes des autres départements, les réunions, les séminaires et ateliers (*workshops*) et, d'autre part les sources *publiées* telles que les rapports, les bases de données, les documents et les livres. Les sources externes comprennent l'environnement *institutionnel* de l'entreprise, dont notamment les autres organisations, les clients, les fournisseurs, le gouvernement et autres intéressés (*stakeholders*). Comme le souligne Huber (1991), quand les informations sont partagées, de nouvelles sources apparaissent et plus d'individus sont habilités à apprendre.

Le contenu des informations, selon Garvin (1993), doit inclure aussi bien les succès que les échecs de l'entreprise, afin que les pratiques puissent être évaluées et éclaircies pour tous, que les comportements réussis soient répétés et que les échecs soient évités. L'organisation apprenante doit renforcer un climat où les postures défensives sont découragées au profit de comportements d'écoute attentive et d'ouverture aux critiques constructives. Bien entendu, l'apprentissage requiert un haut degré d'autocritique.

2.3 - Le partage des objectifs

Il est important pour l'organisation apprenante que ses membres travaillent avec cohésion autour d'objectifs clairs. Senge (1990a) déclare que le sentiment d'appartenance et de rassemblement autour de buts concrets et perçus comme légitimes, fait que les membres d'une organisation s'impliquent volontairement plus. Cette approche participative rend possible l'apprentissage de transformation (ou de *double loop*, comme l'appelle Argyris, 1982) et les membres de l'organisation assument la responsabilité du succès de l'entreprise. Tobin (1996) souligne que quand les personnes comprennent le rôle qui leur est assigné dans l'atteinte des objectifs de l'organisation elles se sentent plus engagées en termes de performance. C'est ainsi que Fulmer (1994) a précisé l'importance du fait que les membres de l'entreprise définissent ensemble les objectifs ainsi qu'un programme détaillé des étapes à franchir pour y arriver. L'auteur insiste sur le fait qu'il faut prendre soin de planifier les processus ainsi que les résultats quantitatifs et qualitatifs (satisfaction des employés, qualité du travail en équipe, créativité, etc.). Il importe de même que la planification soit suivie d'un système d'accompagnement. Comme le soulignent Wick et Léon (1995) c'est l'accompagnement des actions qui assure que la vision du futur soit continuellement connectée à la réalité. Les organisations apprenantes travaillent en vérifiant constamment leurs efforts, leurs responsabilités et leurs progrès par rapport aux objectifs fixés.

2.4 - La vision systémique

Pour qu'une entreprise soit apprenante il faut que les membres de l'organisation soient constamment soucieux des impacts de leurs actions individuelles sur le résultat d'ensemble. Ceci implique la considération de ces impacts sur les échelles supérieures, au niveau des autres secteurs de l'entreprise, des autres entreprises et même de l'environnement, et vice versa. L'approche systémique implique aussi la possibilité d'autorégulation, c'est à dire, la capacité d'auto-évaluation et de changement à partir de l'analyse des feed-back reçus de l'environnement. Dans cet ordre d'idées, Buckley (1974) souligne l'importance des échanges pour l'efficacité du système, tandis que Senge (1990a) met l'emphase sur la collaboration et l'interdépendance des parties d'une organisation. De plus, tant Nonaka et Takeuchi (1995) que Morgan (1997) insistent sur l'importance de la *redondance* pour l'entreprise. C'est à dire que les parties d'un système doivent disposer d'informations les unes sur les autres afin que chacune d'elles soit capable de jouer le même rôle que l'ensemble. Ainsi, les unités d'une organisation doivent partager la même identité et la même orientation envers l'apprentissage que l'organisation dans son ensemble. À cet effet, une entreprise possède une vision systémique quand elle encourage l'analyse des problèmes complexes et l'examen des différents points de vue. Selon Morgan (1997), le fait d'être ouvert aux conflits d'idées constructifs et à l'exploration des différentes perspectives peut enrichir la compréhension et permettre que toute l'entreprise apprenne, et cela d'autant plus que les éléments auxquels doit faire face une organisation dans des environnements complexes sont multidimensionnels.

2.5 - Accompagnement des actions

Comme nous l'avons souligné précédemment, une dimension fondamentale pour l'organisation apprenante réside dans l'applicabilité des apprentissages. Cela implique des changements apportés par l'apprentissage pour le bénéfice de l'organisation. Une préoccupation qui apparaît chez plusieurs auteurs (Garvin, 1993 ; Campbell & Cairns, 1994 ; Schein, 1996b) est que l'apprentissage soit attesté par des changements dans les comportements et les pratiques de l'organisation. Comme le souligne Schein (1996b), l'apprentissage de l'organisation est un « processus qui a lieu dans une communauté de pratique » et donc, les idées seules ne sont pas suffisantes pour garantir l'apprentissage réel ou le changement. En conséquence, pour que le modèle soit effectif il faut que l'organisation prévoie des dispositifs garantissant que ses actions vont être vraiment revues et améliorées d'après les apprentissages acquis et en fonction des orientations fixées pour le futur. L'accompagnement recommandé repose tant sur l'efficacité des méthodes d'apprentissage (pour vérifier si ces méthodes sont vraiment capables de changer les comportements) que sur leur efficacité (pour vérifier si les apprentissages changent les comportements dans le sens voulu et/ou dans le sens d'un meilleur résultat de l'organisation). En effet, s'il y a plusieurs façons d'apprendre, il faut dans tous les cas beaucoup de persistance. Toutefois, il faut noter qu'un processus intense d'innovation peut déclencher de l'inquiétude face à la nouveauté et conduire à l'inadéquation ou à la paralysie des membres de l'organisation (Figueiredo, 1994). Il est alors important d'accompagner les actions de façon à gérer le rythme, la direction et l'assimilation des changements par les membres de l'organisation. Apprendre c'est aussi augmenter la capacité *d'action efficace* et d'après Schein (1996b) l'accompagnement n'est pas simplement une option mais une nécessité.

Maintenant que nous avons présenté les caractéristiques du modèle d'organisation apprenante, il est nécessaire d'examiner la question de son adoption par les PME. Voici donc une brève description de la situation des PME au Brésil et la présentation de notre recherche sur cette problématique.

3. Les petites et moyennes entreprises brésiliennes

Au Brésil les PME représentent 99,35% des entreprises constituées et sont à l'origine de 43,63% des Revenus Brut de la Production Industrielle du pays (Sebrae, 1994). Malgré cela, les recherches du SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Pequenas Empresas⁴, 2000) indiquent que les PME brésiliennes dans leur majorité sont encore dans une situation fragile face aux défis de la mondialisation. Selon ces recherches, seulement 1,7 % des revenus des PME sont investis dans la recherche et développement et moins de 1,5% des revenus sont imputés à l'éducation et à la formation des employés. Tandis que cette même recherche a détecté que 27% des suggestions d'amélioration de la qualité des produits viennent des employés, la formation moyenne du personnel dans la petite entreprise au Brésil est de 27 heures par année, y compris 10 heures (par année) de formation sur le tas (*on the job*). Ces données concordent avec les résultats de l'étude faite par Hickson et Pugh (1995) selon laquelle la plupart des entreprises brésiliennes ont une gestion autoritaire qui est axée seulement des résultats à court terme. C'est une situation qui change petit à petit, mais qui est désastreuse dans un contexte de mondialisation où l'exigence d'excellence est rehaussée. Dans le cas des PME, le fait qu'elles possèdent moins de ressources pour transiger avec l'environnement les laisse dans une position plus risquée et seules les plus performantes réussissent.

Toutefois, on trouve parmi les entreprises brésiliennes des «îlots d'excellence», comme les appellent Fleury et Fleury (1995), qui se caractérisent par leur souci de la qualité. Ces sont des entreprises qui ont réussi à adopter des modes de gestion performants et qui optimisent constamment leurs résultats. Ces pratiques sont souvent centrées sur des apprentissages *défensifs*, qui ont pour but de corriger les déficiences (Fleury et Fleury, 1995). Néanmoins, la recherche que nous proposons ici s'intéresse à une forme plus active de gestion des apprentissages, qui va dans le sens du modèle d'organisation apprenante exposé plus haut. Nous espérons ainsi mieux comprendre les pratiques d'apprentissage des PME performantes et contribuer à l'évaluation de l'adoption du modèle par les petites entreprises en général. C'est cette recherche que nous allons décrire dans les pages qui suivent.

4. Méthodologie de la Recherche

La méthode adoptée pour la recherche a été qualitative car, selon Yin (1994), c'est l'étude de cas qui permet l'analyse d'un phénomène dans son contexte réel. De plus, elle devait répondre à des questions de nature exploratoires. Bien que ce genre d'étude ne permette pas la généralisation, nous proposons la recherche en profondeur pour aider à mieux comprendre le modèle d'organisation apprenante et cerner la viabilité de sa transposition. D'ailleurs nous avons choisi d'étudier deux entreprises de façon à pouvoir employer la logique de

⁴ Service brésilien d'appui aux micros et petites entreprises

reproduction (*replication logic*) conseillée par Yin (1994). Nous avons sélectionné deux PME qui appartiennent à des industries différentes et qui ont comme caractéristiques communes l'adoption de pratiques qui ressemblent au modèle d'organisation apprenante, à savoir: l'innovation constante, la réussite sur un marché très compétitif (chacune dans son domaine respectif) et l'orientation vers le futur avec l'intention de continuer à croître. Toutes deux possèdent moins de 50 employés et sont dans le secteur des services. Créée en 1998, l'entreprise A est jeune et appartient à quatre associés, tandis que l'entreprise B appartient à un seul propriétaire et existe depuis dix ans. Toutes deux sont localisées à Belo Horizonte dans l'état du Minas Gerais au sud-est du Brésil.

Par souci de validité, comme le recommande Yin (1994), nous avons examiné différentes sources de données. Les données ont été collectées à travers l'analyse de quelques documents disponibles, d'entrevues semi-directives avec les propriétaires des entreprises et de questionnaires structurés auxquels ont répondu tous les employés des deux entreprises. Ces questionnaires ont été élaborés dans un deuxième temps, à partir des déclarations des propriétaires, afin de permettre le croisement des informations. Nous avons essayé de dégager pour chaque dimension identifiée du modèle d'organisation apprenante une appréciation des organisations étudiées. Voici nos résultats.

5. Présentation et analyse des résultats

Nous allons exposer pour chaque entreprise les données selon les dimensions du modèle, c'est-à-dire, l'environnement qui encourage l'apprentissage, les informations démocratisés, la vision systémique, les objectifs partagés et l'accompagnement (*monitoring*).

5.1 - Environnement interne qui encourage l'apprentissage

Les deux entreprises encouragent l'apprentissage comme un comportement désiré, avec les particularités suivantes :

Entreprise A

Le marché de l'entreprise A est très compétitif et change toujours en fonction des nouvelles technologies liées à son produit. Comme c'est une jeune entreprise en croissance, sa structure a déjà changé plusieurs fois pour permettre l'accommodation des nouvelles demandes du marché. De plus, nous avons vérifié différentes formes d'apprentissage :

- *À travers la pratique* : les anciens techniciens forment les nouveaux arrivés; selon leurs témoignages, ils apprennent beaucoup en faisant leur travail et en découvrant de nouvelles façons de faire. Selon les propriétaires, la croissance du nombre des contrats oblige chacun à apprendre à être plus autonomes dans la prise de décision.
- *À travers l'analyse de résultat* : il y a des réunions hebdomadaires entre les propriétaires et les employés afin d'analyser les résultats et d'opérer des ajustements de conduite;
- *À travers les contrats* : à cause de sa croissance, l'entreprise embauche des employés de plus en plus spécialisés.

- À *partir de l'acquisition* : les fournisseurs de l'entreprise leur transfèrent leurs connaissances, ce qui les pousse à être toujours actualisés en terme de technologies et de conduites.

D'autres caractéristiques d'un environnement interne qui encourage l'apprentissage sont aussi présentes comme la pratique du *benchmarking* avec les entreprises de São Paulo (considérées comme étant les plus modernes). En fait l'entreprise a vu le jour seulement après que l'un des propriétaires est allé visiter une entreprise du même secteur aux États Unis pour apprendre de sa façon de faire. Néanmoins, l'actualisation est restreinte aux fonctions techniques de l'organisation. C'est à dire qu'au plan de la *production* ils sont en constant contact avec d'autres entreprises, ils lisent des périodiques spécifiques et participent à des groupes d'échange sur l'Internet, etc. Par contre, les activités d'administration et de marketing sont considérées avec moins de soin. De plus, deux des quatre associés sont dans l'entreprise à temps partiel et travaillent par ailleurs dans des grandes entreprises qui investissent dans la formation de leurs employés. Alors, à chaque fois que ces associés reçoivent un cours chez leurs employeurs, ils en répètent le contenu aux membres de l'entreprise A. Cela revient à une sorte de formation sans coûts, mais qui n'est pas forcément axé sur les besoins spécifiques de l'entreprise. La capitalisation de l'apprentissage acquis est une préoccupation: chaque fois qu'un problème est résolu ou qu'une façon de faire est créée, ils se soucient de les transformer en routines. Ceci est le seul système établi. Les incitatifs, par exemple, ne sont pas utilisés. Toutefois nous pouvons affirmer que la petite taille de l'entreprise favorise l'échange. Même si l'entreprise ne possède pas d'installations spécifiques pour cela, contrairement à ce que conseille le modèle, la proximité physique des employés et des propriétaires favorise la communication, l'introduction des innovations, les nouvelles idées et la créativité. Néanmoins, il n'y a pas de politique formalisée à cette fin et quelques actions qui auraient pu être intégrées ne le sont pas.

Entreprise B

L'entreprise B a aussi une structure variable. Bien qu'elle n'appartienne qu'à une seule personne, elle a eu plusieurs partenariats, toujours dans le but de trouver de nouvelles façons d'améliorer sa performance, selon son propriétaire. Toujours selon lui, l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur le marché tient à sa capacité d'être continuellement en innovation. Cette stratégie était difficile à poursuivre au début car les clients étaient très conservateurs, mais petit à petit l'entreprise a réussi à avoir les media de «son côté» et aujourd'hui elle est considérée comme une référence positive dans leur secteur d'activité. L'organisation est sollicitée par d'autres entreprises pour faire du *benchmarking* et par des intéressés qui lui demandent de pouvoir obtenir une franchise pour d'autres villes au Brésil. C'est la politique de l'entreprise d'offrir chaque mois au moins un nouveau produit aux clients et, pour ce faire, le propriétaire cherche toujours des idées auprès des employés. Toujours selon cette politique, chaque membre de l'organisation doit aussi suivre au moins un cours dans son domaine d'expertise tous les trois mois. L'entreprise se charge totalement ou partiellement des cours choisis et, d'après les questionnaires auxquels a répondu le personnel, c'est une politique très appréciée. À travers des rencontres organisées spécialement, l'entreprise encourage ses membres à repasser aux autres ce qu'ils ont appris dans leurs cours. De plus, l'entreprise apprend :

- *À travers le changement* - c'est à dire qu'avec la politique d'innovation constante, l'entreprise est obligée de changer les routines et d'apprendre d'autres façons de faire;
- *À travers l'analyse de résultat* - l'entreprise accompagne les résultats des innovations régulièrement;
- *À travers les contrats* - l'entreprise a un contrat de longue durée avec un expert de GRH.

Comme nous avons exposé plus haut, l'entreprise ne cherche pas à faire le benchmarking d'autres entreprises et ce sont plutôt les autres qui la copient. Toutefois, l'organisation veut rester ouverte à l'environnement à travers l'échange d'informations professionnelles, ce que fait son propriétaire, et à travers les activités du SEBRAE ou d'autres organismes officiels. L'entreprise ne souscrit à aucun périodique spécialisé, mais le propriétaire possède une petite bibliothèque qui est accessible au personnel. Toujours selon le propriétaire, il y a quelques années il avait l'habitude de mettre à l'épreuve les connaissances de ses collaborateurs pour savoir s'ils avaient lu les livres, mais il a renoncé à ce système en raison du climat négatif qu'il générait. Maintenant il encourage simplement la lecture et constate de meilleurs résultats. De leur côté, les employés ont répondu à l'unanimité qu'ils ont appris énormément après leur engagement par cette entreprise. Finalement, en ce qui concerne les partenariats, l'entreprise cherche toujours des alliances nouvelles pour développer la gamme des services offerts et afin de perfectionner sa relation avec la clientèle. Elle espère aussi capter d'autres clients avec cette pratique.

5.2 - L'accès démocratique aux informations

En raison de la petite taille des deux entreprises, la circulation des informations est intense et facile. Les employés accompagnent tout ce que se passe, mais de manière informelle. Nous n'avons trouvé dans aucune des deux entreprises l'intention de démocratiser les processus de décision, toujours centralisés par les propriétaires.

L'entreprise A

Les quatre associés de l'entreprise A se rencontrent deux fois par semaine pour s'informer sur tout ce qui se passe dans leurs secteurs respectifs. Ils font de plus une autre réunion hebdomadaire (les samedis matin) avec tout le personnel. Bien que ces rencontres soient programmées pour que l'échange se fasse, cet échange n'est pas si systématique que le veut le modèle d'organisation apprenante. C'est à dire que les informations échangées ne proviennent pas forcément de multiples sources (internes et externes) ni ne portent sur les forces et faiblesses de l'organisation. Tandis que les échecs sont communiqués et que tous sont invités à chercher des solutions aux problèmes identifiés, les succès, selon l'affirmation des propriétaires, sont supposés «évidents». Selon eux, les employés peuvent se rendre compte facilement de la situation de l'entreprise, une fois que l'entreprise croît, qu'elle a amélioré ses installations et que le volume de travail augmente. Cependant les motifs du succès ne sont pas communiqués et les pratiques les plus intéressantes pour l'entreprise ne sont pas mises en valeur. Il n'y a pas non plus de critère spécifique pour choisir entre l'information qui sera repassée à tous les membres et celle qui ne le sera pas. En ce qui concerne l'accompagnement de la concurrence, l'entreprise A n'en fait pas. Toujours selon les associés, plus l'entreprise croît, moins elle accompagne ce que fait la concurrence.

Comme nous l'avons déjà souligné, les différentes sources d'information sont peu explorées. Les associés qui travaillent à temps partiel apportent de l'information récupérée de leur autre emploi. La passivité est telle que l'un des propriétaires a affirmé que «*les informations arrivent*» quand nous lui avons demandé quelles étaient les stratégies de quête d'information. Un autre exemple est que leur source externe d'apprentissage se limite aux magazines d'affaires grand public (non scientifiques). Cela résulte en l'adoption de pratiques ou de techniques sans connaissance suffisante, comme cela a été le cas lors d'une tentative mal réussie d'implantation d'un service de "telemarketing". Toutefois, la quête de l'information auprès des clients ne cesse pas: tous les clients sont appelés quelques mois après la conclusion du service pour savoir s'ils demeurent satisfaits de l'entreprise. Si un problème apparaît, il est immédiatement réglé, d'après les propriétaires. Néanmoins l'entreprise n'exploite pas ces données de manière systématique pour analyser la performance et divulguer les résultats à tous. Selon les associés, ils utilisent un panneau mural où toutes les nouvelles, les analyses et les suggestions de travail sont affichées, mais seulement la moitié des employés ont affirmé qu'ils lisent régulièrement ce qui est affiché sur ce panneau. Finalement, en ce qui concerne la prise de décision, elle est souple, mais centralisée au sommet.

Entreprise B

Les sources d'informations les plus utilisées par l'entreprise B sont les cours suivis par ses membres et les contacts constants du propriétaire avec les associations. De plus, ils font du *telemarketing* pour connaître la satisfaction des clients, mais cela n'est pas très systématique. L'échange informel a été signalé comme le principal moyen d'avoir accès aux informations. La participation des employés dans la prise de décision est nulle.

5.3 - Le partage des objectifs

Les entreprises ne planifient pas clairement leur futur et n'invitent pas le personnel à participer au processus de décisions, comme nous l'avons remarqué plus haut. Néanmoins, les employés affirment être très impliqués à ce que l'entreprise réussisse et le sentiment d'appartenance est très présent.

Entreprise A

L'objectif premier de croissance de l'entreprise A est bien clair pour les quatre associés et pour tous les employés de l'entreprise. Tous se disent mobilisés pour que cela se fasse. Toutefois, l'entreprise ne possède pas d'objectif stratégique, ce qui rend difficile la compréhension par les employés de leur rôle. Les objectifs à court terme sont déterminés par les propriétaires sans aucune participation des autres membres de l'entreprise. Ainsi les employés, selon leur témoignage, se fixent au hasard des objectifs de performance indépendamment des objectifs tracés par l'entreprise. En dépit du fait que les propriétaires savent que ses employés procèdent ainsi, rien n'est fait pour intégrer les deux groupes d'objectifs. D'ailleurs, l'accompagnement de la performance est seulement financier et à court terme. En somme, il n'y a pas de planification au tour d'un avenir qui rassemble toute l'organisation.

Entreprise B

Le propriétaire de l'entreprise B affirme planifier le futur de l'entreprise à long terme, mais il le fait tout seul. Il est seul à prendre les décisions et il affirme qu'elles sont clairement divulguées à travers toute l'entreprise. Nous avons détecté néanmoins, par les réponses des employés, qu'ils ne savent pas très bien quel est l'objectif visé par l'entreprise à long terme. C'est à dire que seulement la moitié des employés ont énoncé comme étant l'objectif de l'entreprise le même que celui qui avait été déclaré par le propriétaire. Quant à l'accompagnement de la performance, il est fait à travers un logiciel de gestion. Cependant il ne tient pas compte du développement des ressources humaines (matière première de l'activité de l'entreprise) et le personnel ne le connaît pas. Selon le propriétaire, la gestion des ressources humaines est faite avec l'aide d'un consultant qui travaille pour favoriser «*un développement personnel et même du côté spirituel des employés*», selon ses propres mots. Cette action n'est nulle part liée à la planification globale de l'entreprise.

5.4 - La vision systémique

Nous avons souligné à plusieurs reprises que la petite taille des entreprises favorise l'échange: tous connaissent le travail des autres. Toutefois, le travail en équipe est très réduit.

Entreprise A

Les quatre propriétaires de l'entreprise A sont très soucieux de partager leurs connaissances et de prendre les décisions ensemble. Ils font deux réunions par semaine entre eux en plus de celle avec les employés, comme nous l'avons déjà mentionné. Pour la réunion avec tout le personnel, il est d'usage que chaque semaine l'un des membres présente aux autres son travail, ses difficultés et ses dépendances vis-à-vis du travail des autres. Ceci, ainsi que le nombre réduit d'employés, favorise la présence de la vision systémique. En plus, nous avons remarqué que les discours des quatre associés (en portant sur les objectifs, les idées et même les exemples) étaient très cohérents. Toutefois, le travail en équipe des employés n'existe presque pas, malgré le fait que les propriétaires ont affirmé qu'ils veulent intégrer plus les tâches des différents secteurs de l'entreprise. Dans leurs questionnaires, tous les employés ont affirmé qu'ils apprennent avec «tous» dans l'organisation. Ceci indique que les membres voient tous l'entreprise comme source d'apprentissage et conséquemment l'échange systémique et la redondance sont avantagés.

Entreprise B

Le secteur d'activité de l'entreprise B fait que chaque tâche de chaque employé est spécialisée et personnalisée. Cependant il y a un échange informel, même si le travail d'équipe n'existe pas et même s'il n'y a pas de conscience de l'impact du travail de chacun pour le succès de toute l'entreprise. De l'autre côté, la redondance existe et la substitution est possible. En ce qui concerne les réunions, elles ont lieu seulement en cas extraordinaire car, selon le propriétaire, les employés ont un «*préjugé contre les réunions*». Il préfère donc les échanges informels.

5.5 - Accompagnement des actions

Le dynamisme des marchés, l'énergie des PME toujours en train d'expérimenter de nouvelles façons de faire pour être plus performantes, ainsi que les pratiques non-punitives de gestion favorisent les apprentissages générateurs de changement. Néanmoins, l'absence d'accompagnement de ces apprentissages sape la motivation par rapport aux objectifs choisis.

Entreprise A

Il y a un peu d'accompagnement des changements et des apprentissages dans l'entreprise A, dans la mesure où elle essaye d'avoir des contrôles formels. Elle a adopté des pratiques telles que le plan de travail pour la résolution des problèmes, les contrôles des coûts et des revenus, l'accompagnement des plaintes des clients et les rapports de production. De plus il y a toujours un compte rendu de toutes les réunions. Néanmoins, ces informations ne sont pas rassemblées ou accompagnées du point de vue du processus d'évolution de l'entreprise. Quant à l'expérimentation, elle est fortement encouragée. Pareillement, l'attitude des propriétaires face aux erreurs est de les traiter comme étant intrinsèques aux efforts d'apprentissage. Ils se disent très axés sur les innovations et leur plus grand but maintenant est de faire prendre conscience au personnel qu'il faut bien répondre aux clients, indépendamment de leur responsabilité de base. Dans le sondage, les employés ont répondu à l'unanimité que l'entreprise est en train de changer positivement, chaque jour.

Entreprise B

L'expérimentation est une caractéristique très présente dans l'entreprise B. Ils sont toujours en train d'expérimenter et de changer. Les feedback de leur marché sont attentivement surveillés. L'accompagnement est mensuel et la planification des activités révisée semestriellement par le propriétaire. Tous les membres profitent d'une ample liberté de créativité dans leur pratique et affirment unanimement que l'entreprise change constamment et positivement.

5.6- Les PME et le modèle d'organisation apprenante

D'après ce qui vient d'être présenté, nous pouvons remarquer qu'il y a quelques caractéristiques du modèle d'organisation apprenante qui sont très favorisées par les particularités intrinsèques des PME. Cependant, il y en a d'autres qui sont indépendantes de la taille de l'entreprise et d'autres même dont l'adoption est rendue plus difficile par les caractéristiques des PME. Pour clarifier ce point, soulignons quelques éléments qui définissent une PME :

- le nombre réduit d'employés ;
- la restriction des ressources;
- la contrôlabilité pour le propriétaire et la personnalisation de la gestion;
- la structure organique, peu bureaucratisée, avec les rapports plus informels entre les gens;
- la grande dépendance envers l'environnement avec une grande importance accordée aux rôles des différents stakeholders pour sa performance.

D'après cette conceptualisation nous pouvons comparer, à partir de notre recherche, les éléments du modèle d'organisation apprenante et leur relation avec les caractéristiques intrinsèques des PME (voir Tableau 1). Autrement dit, nous avons inventorié les éléments principaux du modèle, leur présence ou absence dans les deux entreprises étudiées et leur éventuel rapport avec les caractéristiques d'une entreprise de petite taille. Il importe de noter que le *score* marqué à la fin sert uniquement à donner une idée de la présence des éléments en question.

6. Conclusions

À la lumière de cette recherche nous pouvons inférer quelques particularités de l'adoption du modèle de l'organisation apprenante par les petites entreprises. Tout d'abord nous pouvons affirmer que les entreprises étudiées étaient quand même assez proches d'une application du modèle car elles possédaient plus des deux tiers des dix-sept éléments du modèle. Toutefois, il faut remarquer que la dimension la moins présente chez ces deux PME est celle qui porte sur l'accès démocratique aux informations. En effet, malgré le fait que le nombre réduit d'employés privilégie l'ample échange d'informations, la gestion centralisée par les propriétaires empêche la participation aux décisions et le déploiement des connaissances. Les entreprises étudiées n'avaient pas non plus pour préoccupation d'utiliser des différentes sources externes ni des mécanismes variés de diffusion d'information pour tous leurs membres. En dépit de cela, plusieurs caractéristiques liées à petite taille (avec un nombre réduit d'employés) encouragent l'adoption du modèle d'organisation apprenante. Ces caractéristiques sont notamment l'échange entre les personnes et dans différentes directions de la structure, la possibilité de redondance des fonctions et le sentiment d'appartenance et d'engagement chez le personnel.

En ce qui concerne la restriction des ressources, d'une part, il est évident qu'elle a des effets négatifs comme les difficultés pour financer des projets ou même pour avoir des installations propices à l'échange. D'autre part, cette restriction devient un défi qui oblige l'entreprise à exploiter des nouvelles façons de faire, à avoir de la redondance (dans le sens de Nonaka et Takeuchi, 1995, c'est à dire, d'avoir des gens qui savent faire à peu près tout) et à encourager l'expérimentation, les innovations et la créativité. Également, la forte dépendance par rapport à l'environnement peut exercer une influence bénéfique si elle oblige l'entreprise à exploiter les différentes opportunités, à s'auto-réguler, à expérimenter et à vraiment générer des changements pertinents. De même, le fait que les PME possèdent des structures plus informelles et peu bureaucratées contribue à l'adoption du modèle. Toutefois, il faut remarquer que tandis que les caractéristiques de la structure organique facilitent les changements, l'absence de formalisation et la croissance permanente rendent difficile l'adoption des politiques formelles qui encouragent l'apprentissage et la planification. En dernier lieu nous pouvons remarquer qu'il y a dans le modèle d'organisation apprenante quelques éléments qui ne sont pas forcément liés aux caractéristiques des PME, comme l'existence de vérification et de mesures des apprentissages et des échanges entre les parties, qui peuvent être présentes ou absentes indépendamment de la taille de l'entreprise

Somme toute, nous considérons que la personnalisation de la gestion, parfois trop centralisée, est l'une des caractéristiques communes aux PME qui est la plus nocive pour l'adoption du

modèle. Cette caractéristique est étroitement liée à la centralisation de l'information et, en conséquence, empêche la démocratisation des décisions et la communion autour des objectifs. De plus, elle empêche l'union de tous au tour d'objectifs collectifs et les efforts à des fins communes, comme nous l'avons vu dans l'entreprise A. Cependant, nous ne pouvons pas oublier que cette personnalisation de la direction est au cœur de l'adoption du modèle d'organisation apprenante. Autrement dit, dans les PME c'est de la responsabilité et de la décision du propriétaire de faire en sorte que son entreprise soit apprenante ou pas.

Tableau 1
Comparaison entre les éléments du modèle de l'organisation apprenante présentes dans les entreprises et les caractéristiques intrinsèques à une PME

| Éléments du modèle | Présence dans les entreprises A B | | Nombre d'employés | Restriction de ressource | Gestion personnalisée | Structure organique et informelle | Dépendance envers l'environnement |
|---|--------------------------------------|----|-------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| L'environnement qui encourage l'apprentissage | | | | | | | |
| • Structure organique | √ | √ | | | | + | |
| • Exploitation de différentes formes d'apprentissage | √ | √ | | + | | | + |
| • Adoption des normes et politiques qui encouragent l'apprentissage continu | | √ | | | | - | |
| • Installations physiques qu'invitent à l'apprentissage et à l'échange | Partiel | | | - | | | |
| L'accès démocratique aux informations | | | | | | | |
| • Contenu riche (succès et échecs) | Partiel | | + | | - | | |
| • Variété des sources | | | | | | | |
| • Flux multidirectionnel | √ | √ | + | | | | |
| • Variété des mécanismes de transmission d'information | | | | | | | |
| Objectifs partagés | | | | | | | |
| • Planification | Partiel | √ | | | - | - | |
| • Engagement | √ | √ | + | | | | |
| • Communion autour des buts | | | | | - | | |
| Vision systémique | | | | | | | |
| • Autorégulation à partir des feed-back | √ | √ | | | | | + |
| • Interdépendance et échanges entre les parties | √ | | | | | | |
| • Redondance | Partiel | √ | + | + | | | |
| Accompagnement des actions | | | | | | | |
| • Expérimentation | √ | √ | | + | | | + |
| • Vérifications régulières et mesures | Partiel | √ | | | | | |
| • Génération de changement | √ | √ | | | | + | + |
| Score | 13 | 11 | 4 + | 3+ / 1 - | 3 - | 2+ / 2 - | 4 + |

Légende: √ Élément présent dans l'entreprise

+ Influence positive de la caractéristique des « PME » pour l'adoption du modèle

- Influence négative de la caractéristique des « PME » pour l'adoption du modèle

Bibliographie:

- Argyris, C. (1982) *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey Bass
- Buckley, Walter (1974) – *A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas* – São Paulo: Ed. Cultrix, 1974
- Burns & Stalker, G. M. (1961)– *The Management of Innovation* – London, Tavistock Pub.
- Campbell T. e Cairns, H. -(1994) *Developing and Measuring the Learning Organization - from buzz words to behaviors* - In: *Industrial and Commercial Training*, vol. 26, no 7, pp. 10-15.
- Child , John - (1996) “*Management of Organizational Learning with a Strategic Alliance*” - Conférence à Belo Horizonte - Brésil - UFMG /FACE le 16 août , 1996
- Figueiredo, Paulo César N.(1994) – *Gestão da Tecnologia em Organizações Brasileiras: na reta da competitividade ou tavalagem haigh-tech?*” – dans: *Revista de Administração Pública*, 28(4): 163-185 ,Rio de janeiro, out-dez
- Fleury, Afonso e Fleury, Maria Teresa Leme (1995) - *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil* - São Paulo, Atlas
- Fulmer, Robert M. (1994) “ A Model for Changing the Way Organizations Learn” - In: *Planning Review* - May/Jun 1994 - pp. 20-24
- Garvin, David A. (1993) “Building a Learning Organization” - In: *Harvard Business Review* - July- August - pp. 78-91
- Hickson, D. e Pugh, S. (1995) - “*Management Worldwide*”- Harmonthsworth: Peguin
- Huber, George P. (1991) – “Organizational Learning: the contributing process and the literatures” – In: *Organization Science*, vol.2, n 1, February
- Khanna, T., R. Gulati and N. Nohria (1998) ‘The Dynamics of Learning Alliances: Competition - Cooperation and Relative Scope’, *Strategic Management Journal*, 19(3), pp. 193–210
- Morgan, Gareth (1997) *Imagens da Organização*– São Paulo: Altas
- Morris, Linda (1995) – “Development Strategies for the Knowledge Era”- In: Chawla, S. & Renesch, J. (Ed.) - *Learning Organizations: developing cultures for tomorrow's workplace* - Portland, Oregon: Productivity Press
- Nonaka, Ikujiro et Takeuchi, H. (1995) – *The Knowledge-Creating Company*–Oxford University Press
- Peters, John (1993) - “The Enterprise School of Management: turning dreams into reality. A revolutionary proposition of a learning organization.” - In: *Management Decision*, vol. 31 No 1, pp. 4-9
- Schein, Edgar - (1996) “Culture: The Missing Concept in Organizational Studies” - In: *Administrative Science Quarterly*, 41, 229 - 240.
- Schein, Edgar H. - (1996) “Organizational Learning: What is New?” - invited address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management, Sheraton Tara Hotel, Framingham, MA. June 28
- Sebrae - "Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - A Grande Dimensão da Pequena Empresa”, *Sebrae*, 1995
- Sebrae, CNI e BNDES (2000) - *Relatório da Competitividade da Indústria Brasileira*
- Senge Peter M. (1990) “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations” - In: *Sloan Management Review*, fall, pp. 7-23

- Senge, Peter M. (1990)- *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*- São Paulo: Best Seller
- Sligo, Frank. (1996)- “Disseminating Knowledge to Built a Learning Organization” - In: *The International Journal of Human Resource Management* - May
- Tobin, Daniel R. (1996)- *Transformational Learning* – USA: Wiley & Sons
- Vale, Gláucia G. M. ; Aguiar, M.A S; Andrade, N A; - *Fatores Condicionantes da Mortalidade da Empresas – Belo Horizonte: 1998*
- Wick W. e Léon, L. - (1995) “From Ideas to Action: Creating a Learning Organization” - In: *Human Resource Management*, summer, Vol. 34, Number 2, P. 299-311
- Yin, Robert - (1994) “Case Study Research: design and methods” – California: Sage