

**DÉMARCHE QUALITÉ : DE LA
STRATÉGIE D'ADAPTATION AUX
PROCESSUS STRATÉGIQUES DE
CHANGEMENTS DANS LES PME.
Résultats d'un test empirique.**

**COMMUNICATION À LA 5IÈME CONFÉRENCE
INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE - LILLE -
MAI 1995**

ALICE GUILHON* ET MICHEL WEILL.**

*Alice GUILHON est maître de conférences à l'université de la Méditerranée Aix Marseille II, membre de l'ERFI de Montpellier I ainsi que du CRET-Log d'Aix Marseille II.

Domaine de recherche : stratégie des PME, analyse des changements de structure et de GRH, apprentissage organisationnel.

** Michel WEILL est maître de conférences à la faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Toulon -Var et membre du CREFEGE - QEOPS de l'Université de Toulon-Var.

Domaine de recherche : stratégie des organisations, qualité totale et gestion des processus.

**Adresse : CRET-Log
Université de la Méditerranée
Faculté de Sciences Economiques**

**Avenue Gaston Berger
13625 Aix en Provence
Tel : 42 93 90 16
Fax : 42 93 90 47**

DÉMARCHE QUALITÉ : DE LA STRATÉGIE D'ADAPTATION AUX PROCESSUS STRATÉGIQUES DE CHANGEMENTS DANS LES PME. RÉSULTATS D'UN TEST EMPIRIQUE

Introduction.

L'objectif de cette communication est de montrer les répercussions de la démarche qualité sur les structures, les comportements et les performances des PME. A partir d'une enquête test auprès de 15 PME certifiées ou en cours de certification de la région PACA, nous avons dégagé quelques hypothèses majeures à partir desquelles nous ambitionnons de construire un modèle retraçant les types de démarche qualité dans les PME.

En effet, la littérature et les interrogations des chercheurs sur la qualité sont vastes et s'intéressent d'une part à la description de l'implantation d'une démarche qualité dans les entreprises et aux procédures à suivre lors de l'adoption d'une norme qualité d'autre part .

Dans ces recherches, le contexte des PME a souvent été délaissé dans la mesure où les études montrent que l'adoption d'une démarche qualité dans ces entreprises consiste principalement en le résultat d'une coopération avec un client important ou avec des fournisseurs. Pourtant, beaucoup de PME indépendantes adoptent de manière plus ou moins intégrée des normes ou des démarches qualité pour améliorer leur image ou leurs performances (Shea et Gobeli, 1995). Par conséquent, il semble intéressant d'évaluer les différents types de démarches qualité sur un échantillon de petites entreprises; cela permet en effet d'identifier les besoins "qualité" des PME et de mesurer les répercussions sur leur système stratégique. En principe, l'adoption d'une telle démarche relève toujours du même objectif, c'est-à-dire réaliser des performances financières supérieures pour assurer la croissance ou maintenir les performances pour assurer la survie. Toutefois, il est courant que des PME adoptent une norme ou une démarche qualité sans que les répercussions sur les performances soient significatives (Guilhon, 1993); il apparaît en effet que l'implantation d'une démarche qualité doit être gérée en fonction des capacités initiales des entreprises (analyse des besoins, gestion des changements organisationnels associés).

Cette communication représente donc la première partie de cette recherche plus longue et dont les grandes étapes sont les suivantes :

* réaliser un test pour évaluer la situation "qualité" des PME afin de poser des hypothèses et de créer un modèle à vérifier.

* Pour valider ce modèle, un questionnaire comportant 77 questions fermées et 10 questions ouvertes a été distribué à 300 PME (entre 10 et 499 salariés) toutes engagées dans une réflexion ou dans un processus qualité¹. Ce questionnaire comporte trois parties : provenance et intérêt de la qualité pour les dirigeants de PME, implantation de normes et/ou processus qualité et répercussions sur les changements organisationnels.

* Le traitement des réponses se fait donc en deux temps : un test qualitatif auprès de 15 entreprises pour déterminer les séquences majeures de la démarche qualité et en définir les stratégies types. Une analyse quantitative reposant sur des tris croisés, analyse hiérarchique, analyse factorielle afin d'établir des profils organisationnels et de vérifier ou d'affiner le modèle proposé.

I/ LA DÉMARCHE QUALITÉ DANS LES PME : PROPOSITIONS POUR UN "ÉTAT DE L'ART".

Il existe peu de littérature ou d'analyses empiriques sur la démarche qualité² des PME parce que ces entreprises adoptent souvent une telle démarche pour conserver un client ou un donneur d'ordres, imposant une norme qualité. De la sorte, la qualité en PME s'apparente principalement en l'obtention d'une assurance qualité ou d'une norme ISO visant à satisfaire aux exigences du client tout en s'intégrant dans une organisation désireuse de conserver sa structure et ses marchés.

a) Les PME, entreprises spécifiques.

Pourtant, le processus de qualité (assurance ou qualité totale) se développent dans les PME de la même façon que dans les grandes entreprises, à cela près que les processus sont moins complexes (Shea et Gobelli, 1993). Les PME sont des entreprises caractérisées par quelques principes spécifiques clefs : les buts de l'entreprise sont ceux du dirigeant directement issus de sa perception de l'environnement, les activités sont spécialisées (recherche de coûts ou de différenciation), il existe une imprégnation forte par l'environnement, elles ont une structure souple et changeante et recherchent dans la qualité une image et une légitimité vis-à-vis de clients potentiels.

Si les grandes entreprises sont souvent engagées depuis longtemps et de manière très intégrée (c'est-à-dire en mobilisant toutes les fonctions de l'entreprise dans un

¹ Ces PME ont été repérées dans le fichier contacts de l'Institut Méditerranéen de la Qualité -IMQ- et les envois postaux ont par ailleurs été recommandées par une lettre de l'institut.

² On doit les premiers travaux scientifiques sur la qualité à W.E.Deming, A.V Feigenbaum, JM.Juran ou encore P.B Crosby.

même processus stratégique) dans des démarches qualité poussées (qualité totale), il n'en reste pas moins que les PME peuvent aussi et indépendamment d'un donneur d'ordres, être engagées dans des processus de qualité stratégiques parce que le dirigeant perçoit un besoin ou qu'il envisage une stratégie d'expansion centrée sur une image de qualité, voire de qualité totale. La qualité constitue pour les petites entreprises un moyen de créer un avantage concurrentiel centré sur un contrôle des coûts et réduction des inefficiences en matière de coûts ou sur une image de différenciation acquise par la maîtrise des processus de production et d'information, visant à offrir des produits répondant aux évolutions de la demande. De la sorte, la démarche qualité trouve sa place dans une dynamique de croissance des PME initiée par le dirigeant. Evidemment, la qualité reste aussi le moyen d'adaptation face aux exigences des partenaires des PME dépendantes et en cela elle constitue un enjeu majeur pour la survie de ces petites entreprises.

Par conséquent, sans négliger l'aspect correctif de la démarche qualité dans beaucoup de PME, nous ne pouvons écarter l'idée que ces entreprises comme les grandes, sont elles aussi candidates à l'implantation de processus de qualité stratégiques; à cela, il faudrait repérer dans quelles conditions se crée le besoin de la qualité et quels types de démarches qualité elles engendrent. Toutefois, la qualité, perçue en PME comme une démarche de l'organisation et du dirigeant, s'apparente à un changement organisationnel dont les répercussions en termes de structures, de comportements seront différentes selon la nature du processus qualité engagé. La qualité est un changement dans la mesure ou la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités productives et informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, et en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre souple et compétitive (Cf. Deming, 1953).

Les répercussions d'une telle démarche ainsi que son intégration dans les PME doit être l'affaire de tous pour être réussie et implique des retombées financières rapides dans la mesure où l'objectif des dirigeants est toujours mesurable en terme de performances financières (chiffre d'affaires, taux de croissance, part de marché, profit etc.); sa réalisation passe aussi par un ensemble d'outils et de matériels qui peuvent transformer plus ou moins les compétences et les savoir-faire. La qualité est enfin reliée aux activités spécifiques des petites entreprises et vise à "conforter" le système ou à le transformer en respectant les objectifs du dirigeant. Il y a donc des degrés d'intégration des démarches qualité selon les activités, l'objectif du dirigeant et la situation de dépendance de l'entreprise dans son environnement.

b) Typologies des démarches qualité en PME.

"L'intensité" des démarches qualité dans les PME peut être synthétisée dans les types de procédures ou de processus recherchés par le dirigeant en vue d'améliorer ou de conserver le niveau de performances.

En effet, la qualité est souvent vue comme un critère de performance essentiel à l'heure actuelle et elle préoccupe les dirigeants des entreprises pour plusieurs raisons (Teboul, 1990):

* La globalisation des marchés demande des capacités de différenciation des produits très rapide, la qualité intervient pour satisfaire une production juste-à-temps tout en conservant la fiabilité et la validité des produits;

* L'innovation technologique engendre la création de nouveaux produits et des capacités d'adaptation et de personnalisation qui nécessitent une grande qualité des méthodes (bureau des méthodes, innovation procédés, R&D...);

* La complexité de l'organisation interne des entreprises reposant sur des chaînes de production, des chaînes logistiques à grand renfort de technologie de l'information et de gestion, demande de reconsidérer les formes de circulation des flux physiques et des flux d'information afin de les rendre plus efficaces. La qualité devient bien plus qu'un atout commercial, elle s'insère dans les préoccupations de la logistique interne en éliminant les délais, les fautes, les rebuts et les inefficiences.

* Enfin, la satisfaction du client reste l'objectif central de la qualité, puisqu'il est à la base de la performance financière, et dépend non seulement de la capacité d'une entreprise à offrir un produit de qualité mais surtout de la capacité de l'entreprise elle-même à générer la qualité dans les informations, les relations internes et surtout les relations externes avec la reconstitution de la chaîne logistique externe (Juste-à-temps, EDI ...) , donc dans ses processus stratégiques (Weill, 1994).

Pour toutes ces raisons, on a vu se développer des procédures qualité visant à repérer et à éviter les dysfonctionnements tout en donnant les règles d'implantation dans les processus critiques de l'entreprise (place de ces processus dans les modèles d'évaluation EFQM ou encore Badrige).

On peut voir que ces déterminants mettent en évidence des besoins qualité et des réalisations organisationnelles différentes à partir desquels il est possible de réaliser une typologie des démarches. Il semble que deux démarches qualité au moins co-habitent dans les PME : la "**qualité uniciste**" -c'est-à-dire la qualité faisant référence aux améliorations internes produits/procédés directement associées- et la "**qualité pluraliste**" -c'est-à-dire la qualité vue comme un processus global qui couvre tous les processus de l'entreprise et de ses partenaires amont/aval-. Cette typologie introduit une différenciation entre les procédures qualité décrites par l'Afnor, l'EFQM etc...

L'approche de la qualité semble alors être séparée en deux niveaux : un premier qui vise à déterminer des procédures strictes sur les rôles, les objectifs et les intervenants pour des produits ou pour une fonction et qui renvoie à la recherche

d'assurance qualité, des cercles de qualité ou des normes ISO 9000 et la certification et un second niveau qui est centré sur une analyse des processus stratégiques des organisations dans laquelle la qualité s'insère à tous les étages organisationnels c'est-à-dire les modèles d'auto-évaluation.

A partir de cette typologie, nous voulons repérer dans quelles conditions les PME peuvent adopter l'une ou l'autre de ces approches. En se fondant uniquement sur la littérature spécialisée dans les PME et aux vues des recherches que nous avons menées initialement³, les PME adopteraient une démarche qualité selon la stratégie pro-active ou réactive menée par le dirigeant et qui dépend d'un ensemble de relations internes et externes -c'est-à-dire la situation de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires, le secteur, les objectifs recherchés, la capacité de changement etc.-; en ce sens les répercussions de la démarche qualité seront plus ou moins importantes selon le degré d'intégration de la démarche. Il y en aurait vraisemblablement deux : répercussions mineures pour une démarche uniciste et répercussion majeure pour une démarche pluraliste. Entre ces deux situations, il peut exister des situations transitoires reposant sur l'adoption d'un processus de qualité séquentiel. Nous pensons par ailleurs que l'adoption d'une démarche qualité dans les PME ouvre des opportunités d'accès à une démarche stratégique élaborée et participative en la rendant plus compréhensible et plus attractive pour l'ensemble des acteurs.

II/ METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RESULTATS DU TEST.

a) Méthodes

L'objectif de cette recherche consiste donc en la mise en évidence des types de démarches qualité dans les PME et leurs répercussions en termes de changements organisationnels. Pour ce faire, il faut repérer trois types de variables : les objectifs de la démarche suivie, les types de procédures développées et les répercussions sur les structures, les comportements et les performances.

Par conséquent, il s'agit de répertorier les indicateurs fiables et valides donnant des informations sur le pourquoi, le comment et les résultats d'un processus qualité, quel que soit son intensité. A partir de ces indicateurs, nous avons construit une grille d'entretien et un questionnaire postal.

Trois grandes familles d'indicateurs sont proposées (Cf tableaux ci-après)

³ Cf Guilhon (1993) et Weill (1994).

* Qualité

* Changements organisationnels impliqués et performances

* Perception de l'environnement et conditions initiales des PME avant la qualité, pendant et après.

INDICATEURS DE LA PERCEPTION DE L'ENVIRONNEMENT AVANT ET APRES LA DATE DE MISE EN OEUVRE D'UN PROCESSUS DE QUALITE.

La perception regroupe l'environnement externe, les conditions initiales et les types de relation avec les partenaires.

Indicateurs objectifs : Taille, secteur, alliance, donneur d'ordre, sous-traitant, lieu de production, type de production, âge et propriété de la PME, techniques utilisées, nombre de clients, fournisseurs et concurrents certifiés, nombre de produits nouveaux depuis cinq ans.

Indicateurs de performances : Chiffre d'affaires, chiffre d'affaires à l'export, chiffre d'affaires en sous-traitance, taux de rebus et rejets, qualité de produits, réclamation, taux de croissance, satisfaction et implication des employés, adaptabilité aux changements.

Indicateurs du style de gestion : Planification, veille, gestion des ressources humaines, prise de décision, gestion des stocks et de l'information, gestion des approvisionnements, financement des investissements.

Indicateurs de perception : Objectif du dirigeant, nombre de clients-fournisseurs et concurrents connus, coûts, qualité des produits chez les concurrents, hostilité et agressivité de l'environnement, complexité des techniques normalisées, besoin de R&D, besoin de formation et d'embauche, de procédure et d'implication des employés, intérêt vers la satisfaction du client, besoin d'innovation.

Tirés de Van de Ven et Ferry (1980); Shea et Gobelli (1995); EFQM (1994); Covin et Covin (1989).

INDICATEURS DU PROCESSUS DE QUALITE : OBJECTIFS ET MISE EN OEUVRE

<p>Intensité : AQ, normes ISO 9002, ISO 9003 ISO9001, RAQ, Cercle, Qualité totale, processus partiel, processus total, objectif recherché (chiffre d'affaires, image, logistique).</p>
<p>Mise en oeuvre : Date de mise en oeuvre, directeur de qualité, formation du dirigeant à la qualité, investissements matériels réalisé, investissements formation qualité, quelle fonction touchée, auto-évaluation, engagement envers les clients et les fournisseurs, énonciation de la qualité dans les plans, gestion du personnel, mesure et contrôle des performances, ressources informationnelles, diagnostic préalable, conseil en qualité.</p>

Tirés de Shea et Gobelli (1995), Weill (1994), EFQM (1994).

INDICATEURS DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS.

<u>NIVEAU ACTIVITE</u>	<u>NIVEAU DÉPARTEMENT</u>	<u>NIVEAU INDIVIDU</u>
<p>Structure : création ou suppression de fonction ou activité, alliance sur le processus de fabrication, nouvelles techniques de gestion, d'information, contrôle qualité de toute l'activité, directeur qualité à plein temps, auto-évaluation</p>	<p>Structure : création ou suppression d'un département, alliance pour une étape du processus de fabrication, nouvelles techniques intégrées de production et gestion, contrôle qualité d'un département, directeur qualité</p>	<p>Structure : création ou suppression d'un poste, alliance ponctuelle, nouvelles techniques sur un poste.</p>
<p>Comportements : motivation de l'ensemble des employés, circulation de l'information, autonomie, prise de décision déléguée, embauche, formation, conseil, communication interne et externe, travail en équipe, redéfinition des objectifs, mesure des résultats, compétences requises pour les mêmes tâches.</p>	<p>Comportements : motivation des membres d'un département, information autonome, prise de décision, embauche, formation, conseil autonome pour le département ou la fonction, définition d'un objectif propre.</p>	<p>Comportements : motivation et satisfaction pour un ou plusieurs postes, circulation de l'information, autonomie au travail, connaissance des objectifs, mesure de leurs résultats.</p>

Performances : taux de croissance des ventes, des ROI, état des rebus et rejets, nombre de réclamations, évolution des chiffre d'affaires en sous-traitance et à l'exportation, qualité de vie au travail, satisfaction des clients et des fournisseurs, des partenaires, atteinte des objectifs organisationnels, amélioration des délais logistiques.	Performances : chiffre d'affaires du département ou de la fonction, taux de rejets et rebus, taux de croissance des parts dans les ventes et les chiffre d'affaires, engagement envers un client ou un fournisseur tenu, bien être au travail, atteinte des objectifs du département	Performances : productivité des individus, taux de rebus et rejets sur leur poste, atteinte de leurs objectifs, motivation et satisfaction améliorée, délai de production et taux d'absentéisme.
--	---	---

Tirés de Tushman et Romanelli (1899), Nadler et Tushman (1990), Van de Ven et Ferry (1980), Harrison (1988), Guilhon (1993).

Le test a été conduit auprès de 15 PME de la région PACA (secteur de la mécanique de précision, des technologies et de l'équipement) qui ont répondu au questionnaire et avec lesquelles nous avons parfois conduit un entretien pour récupérer des informations manquantes. Le nombre de 15 PME nous a paru suffisant dès lors que nous avons constaté une récurrence des informations sur les variables clefs. Les informations ainsi recueillies étaient liées à l'observation directe, et à des documents écrits ainsi qu'au jugement des répondants (Yin, 1989); trois sources d'information nous ont permis de définir des hypothèses et de proposer un modèle à tester.

b) Résultats obtenus

En général.

Toutes les PME sont des SA et les réponses ont été données par le responsable qualité (7/15) et le dirigeant (8/15).

Elles sont toutes engagées dans une démarche qualité mais certaines (11/15) ont déjà obtenu une certification alors que 4/15 sont engagées dans une démarche qualité pour la première fois.

Objectif qualité :

Pour 9/15 PME, l'engagement dans la qualité est dû à un client ou à des concurrents certifiés et le premier contact vient davantage de l'incitation des clients plutôt que d'une démarche volontaire personnelle sans informations (6/15).

En règle générale les dirigeants ont suivi une formation pour la qualité et 11/15 édite ou cherche à éditer un manuel qualité. Ils ne sont pourtant pas engagés dans une compétition pour un prix régional pour la qualité mais pour 7/15 PME, les dirigeants ont clairement défini les objectifs et les politiques qualité. Ces PME affirment se réunir au moins une fois par an pour définir des objectifs opérationnels sur la qualité.

Donc, la qualité apparaît être comme une initiative du dirigeant mais elle reste interne à l'entreprise et ne se traduit pas par une action collective avec les clients et les fournisseurs.

Il n'y a pas d'étude de la clientèle, mais pour 9/15 PME, la relation avec un client a permis de classer les attentes qualité sans avoir recours à des spécialistes externes qui auraient pu réaliser un diagnostic stratégique.

Emploi et qualité.

13/15 PME ont vu leur nombre emplois s'accroître ou stagner alors que pour 2PME, le nombre d'emploi a diminué de 3% environ.

Le nombre de clients certifiés a augmenté depuis leur engagement dans la qualité (7/11) alors que les fournisseurs ne sont pas nécessairement certifiés. 5/15 PME sont sous-traitantes et pour 2 entreprises, le donneur d'ordres a eu une certification qualité lors de leurs engagements dans la démarche.

Comparaison des situations avant et après la démarche.

Pour 12/15 PME, la production est réalisée sur commande et pour 2 de ces PME, elle est aussi en série. La qualité n'a rien changé au mode de production. 2 PME produisent en Juste-à-Temps et après avoir été certifiées elles planifient leur production sur 1 an alors que les autres ont une planification opérationnelle. Le juste-à-temps apparaît d'ailleurs comme un mode de production nécessitant d'une part la certification qualité et d'autre part des relations étroites et de long terme avec les partenaires de la chaîne logistique.

Les répondants estiment tous que l'environnement est imprévisible et que la concurrence est toujours aussi agressive; la qualité ne semble pas changer considérablement la perception de l'environnement.

Pour 5/15 les techniques de production, d'information et de gestion sont jugées complexes et après la certification, les dirigeants estiment que leur survie et leur

croissance dépendent maintenant de la qualité et plus seulement des investissements techniques réalisés.

Tous les dirigeants de PME pensent que la démarche qualité ne réussie que grâce à l'implication de tout le personnel.

La démarche qualité a des effets dans l'organisation sur la stratégie et les comportements, elle devient l'objectif primordial des dirigeants et pourtant elle ne permet pas de réduire l'incertitude de l'environnement.

Nouvelles techniques et qualité.

8/15 PME ont implanté des nouvelles techniques : logiciels de GRH, de projet, stock (3/8), GPAO (4/8) mais en règle générale sur les techniques qui touchent à l'information plutôt qu'à la production. Ils ont tous réalisé des stages de formation pour l'utilisation des techniques et pour la qualité (dirigeant) mais dispensés par les fournisseurs ou par l'IMQ (Institut Méditerranéen de la Qualité, centre technologique spécialisé de la région PACA). La démarche qualité semble plus améliorer la communication et les relations informationnelles que la production elle même.

En revanche, 6/15 font de la formation générale (3% de la masse salariale environ) sur la gestion, la promotion, la stratégie, le développement technique.

Changements organisationnels.

6/15 PME ont réalisé des changements importants dans les structures ainsi que dans les comportements (motivation, satisfaction, capacité d'utilisation des techniques et réponses aux problèmes) alors que 9/15 n'ont réalisé que des changements liés à la qualité (création d'un poste de responsable qualité, département qualité).

Au niveau des relations partenariales, les PME (11/15) ont eu tendance à nouer des alliances durables et par écrit avec d'autres entreprises après leur certification ou l'engagement dans la qualité : principalement dans des fonctions logistiques (transport, livraisons, approvisionnement; ensuite pour la conception et la fabrication, le contrôle des résultats et la formation. Il semble donc que les PME se recentrent davantage sur des activités porteuses de valeur et qu'elles externalisent les fonctions qui ne créent pas directement un avantage concurrentiel.

GRH et qualité.

La GRH est le domaine des PME le plus concerné par la démarche qualité. Celle-ci s'accompagne presque toujours de l'embauche d'un responsable qualité, d'ingénieurs et de techniciens des méthodes. La qualité a contribué à renforcer la motivation et la communication entre les niveaux hiérarchiques. Chaque fonction a un objectif défini connu par les employés dans la fonction. En revanche, le chiffre d'affaires n'a pas nécessairement augmenté.

Le dirigeant consulte les cadres pour prendre ses décisions mais la décision d'implanter la qualité a été prise après avoir consulté un spécialiste sur les répercussions et les procédures à suivre.

La qualité est un vecteur de convivialité et de motivation mais les procédures et les répercussions en terme de performances sont encore méconnues. Les PME désirent s'engager dans des démarches qualité sans savoir réellement quels sont leurs besoins.

Performances et qualité.

La situation de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence n'a pas changé. Les coûts de production et de fonctionnement ne sont pas connus et même les COQ restent ignorés.

C'est donc plus en terme de performances organisationnelles que la qualité a des répercussions; la performance financière n'est améliorée qu'à long terme.

Quelles stratégies qualité.

D'après ces premiers résultats et compte tenu des profils des répondants, nous avons décelé deux groupes de PME en fonction de leur engagement dans la qualité. Ces groupes ont été réalisés à partir des types de qualité recherchés en différenciant les PME engagées depuis peu dans une démarche et recherchant une certification et celles déjà certifiées qui ont entamé un processus de qualité plus long.

Il apparaît que ces groupes se différencient d'après la perception et l'objectif de la qualité par le dirigeant ainsi que sur les changements organisationnels intervenus après la démarche.

La matrice⁴ ci-après synthétise les résultats et propose deux stratégies types.

Les deux groupes de PME sont indiqués en colonnes et identifiés site 1 et site 2. Ces sites ont donc été composés en fonction des stratégies "qualité uniciste" (site 1 : 9 PME) visant à l'obtention d'une norme ou d'une assurance qualité en réaction à la demande d'un client ou d'un partenaire vital, alors que le site 2 (6 PME) regroupe les PME aux stratégies "qualité pluralistes" c'est-à-dire celles engagées dans un processus qualité de long terme.

* La matrice indique que pour les PME du site 1, la prise de conscience de la qualité est relativement récente (maximum 6 ans) et concerne principalement l'obtention des normes ISO 9002. L'objectif est de définir les procédures pour l'obtention de l'AQ ou de la certification ISO. Les entreprises veulent repérer les dysfonctionnements et cherchent à réduire les coûts. Pour ces entreprises, la qualité reste une préoccupation d'amélioration des relations entre départements internes et aucune n'envisage une implication externe de la qualité.

La qualité apparaît comme un facteur de motivation et d'implication des salariés pourtant aucune des PME du site 1 ne peut mesurer cette satisfaction. Mais, les employés ne voient pas la qualité comme un moyen d'amélioration de leurs salaires mais plus comme une possibilité de consolider leur emploi.

Les indicateurs de performances connus par la qualité sont essentiellement de nature logistique interne -taux de rebuts, rejet- mais il n'y a pas d'implication sur le chiffre d'affaires. En conséquence, il n'y a pas non plus d'implication structurelle de la démarche qualité. La démarche qualité, peu intégrée dans les processus organisationnels et stratégiques ne semble pas bouleverser l'organisation. L'objectif est de reproduire le système organisationnel en valorisant les techniques et les compétences existantes; d'ailleurs les dirigeants de ces PME estiment que le niveau de compétence requis pour assumer une tâche (comptabilité, secrétariat, production, conception etc.) n'a pas changé. Il y a donc une volonté de connaître les inefficiences interne et de faire valoir les structures et les comportements en déplaçant les compétences à l'interne par la formation ponctuelle et la connaissance des rôles et des procédures.

Ces PME sont en moyenne de petite taille (<200) et les stratégies recherchées sont réactives par rapport aux contraintes externes.

* Les PME du site 2 sont de taille moyenne ou créées depuis moins de 6 ans. Toutes ces entreprises ont déjà été engagées dans une démarche qualité (initialement uniciste) mais qui a généré des besoins qualité supérieurs. L'objectif recherché dans la démarche actuelle vise à améliorer les performances et surtout à créer un avantage

⁴ Cette matrice des résultats est construite d'après Miles et Huberman (1989).

concurrentiel centré sur le développement et l'implication interne ainsi que sur l'expansion.

La qualité est perçue comme étant l'affaire de tous et elle a généré des stages de formation qualité pour tout le personnel; l'information circule mieux et le personnel est complètement engagé dans les objectifs de qualité totale.

Il apparaît que plus le processus qualité est long et plus il y a de contrôle des résultats . La performance financière est améliorée ou stable à long terme. Le niveau de compétences pour assurer une tâche a augmenté dans tous les domaines.

Les répercussions d'un processus global de qualité sont importantes non seulement pour ce qui est inhérent à la qualité mais aussi pour le comportement stratégique de l'entreprise : création d'un département marketing, automatisme, bureau des méthodes, R&D etc. La création d'alliance stratégique permet aussi l'engagement dans des activités variées sur des marchés différents.

Par conséquent, l'optique de la démarche qualité du site 2 est radicalement opposée à celle des entreprises du site 1 dans la mesure où les dirigeants recherchent l'expansion et l'innovation organisationnelle (au sens large). Ils tentent de créer une nouvelle situation structurelle et comportementale pour faire croître les entreprises à travers une image de qualité totale. Le processus engagé génère des répercussions non prévues . par exemple sur la GRH; la qualité devient la préoccupation majeure de tous et surtout les objectifs qualité deviennent prépondérant pour la conduite stratégique.

Par conséquent , ces deux démarches qualité diffèrent et les facteurs explicatifs principaux sont les suivants :

* ils proviennent d'une volonté du dirigeant de transformer largement le système organisationnel pour atteindre un objectif de qualité totale et en fixer de nouveaux.

* ils proviennent d'une adaptation à la demande (clients, fournisseurs, donneurs d'ordres etc.) qui contribuera plus globalement à maintenir le système en vie ou dans les conditions initiales.

C'est par conséquent dans l'analyse des perceptions et du style de gestion ainsi que dans les relations de dépendance externe qu'il sera possible de décrire et d'expliquer le plus fidèlement possible les processus à l'oeuvre dans ces entreprises.

III/ CONCLUSION : PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ANALYSE DES DÉMARCHES QUALITÉ DANS LES PME.

Le modèle repose sur quatre hypothèses majeures définies à partir de l'enquête test.

1) a. La démarche qualité "uniciste" est développée par des PME réactives qui cherchent à répondre aux contraintes externes (de ses partenaires logistiques engagés dans la qualité).

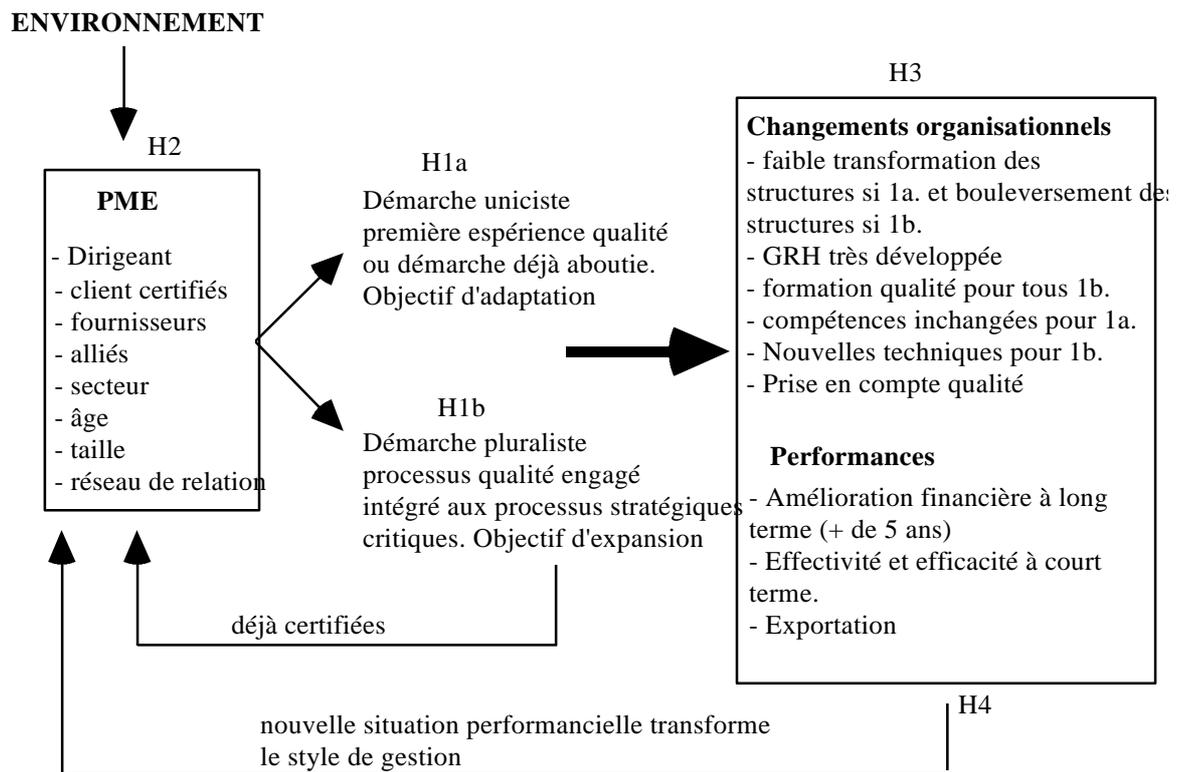
b. La démarche qualité "pluraliste" est développée par des PME pro-actives qui cherchent un positionnement différent sur le marché. (amélioration des performances financières et exportation).

2) Le type de démarche qualité dépend de l'objectif du dirigeant et de la situation de dépendance de l'entreprise dans son environnement.

3) La démarche qualité "uniciste" génère des changements organisationnels inhérents à la qualité alors que la démarche pluraliste génère des changements organisationnels structurels et comportementaux relatifs à la stratégie d'expansion.

4) Les répercussions des démarches qualité sur les performances sont essentiellement organisationnelles à court terme et financières à long terme.

Le modèle que nous tentons de valider est le suivant :



Ce modèle contient trois phases :

* la première vise à différencier les objectifs recherchés par le dirigeant dans une démarche qualité : survie ou croissance et développement d'une image qualité différente selon la situation initiale de l'entreprise dans son environnement.

* La seconde décrit l'implantation de cette démarche. Elle va de l'adoption simple d'une norme ISO, ponctuelle, au développement d'un processus sur plusieurs années.

* la troisième phase est l'analyse des répercussions en termes de changements organisationnels et de performances.

Par conséquent, ce modèle, s'il est validé, devrait permettre de développer une grille stratégique de la mise en oeuvre d'un processus de qualité reposant sur l'analyse des besoins et sur la gestion des répercussions de la qualité dans les petites entreprises. Suivant les prédispositions (objectifs, structures et capacité à gérer les changements) des PME, l'adoption et l'implantation d'un processus de qualité peuvent être anticipés ou réactifs.

Pour valider et affiner ce modèle, nous avons réalisé un envoi postal auprès de 300 PME afin de traiter les réponses par la méthode quantitative.

Le traitement en cours doit faire apparaître les profils stratégiques des démarches qualité ainsi que les facteurs explicatifs et les facteurs de conséquence.

BIBLIOGRAPHIE

AFNOR (1992), "Gérer et assurer la qualité", Tome 2.

DEMING.W E (1991), "Hors de la crise", Economica.

EFQM (1994), "Le modèle de l'auto-évaluation européen", Rapport d'activités, Bruxelles.

GUILHON.A (1993), "Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME", Thèse Doctorat NR, Montpellier I.

GUILHON.A.(1994) "Le rôle de l'investissement intellectuel dans la stratégie d'implantation des nouvelles techniques dans les PME", Revue Internationale PME, vol 7, N°2.

MILES et HUBERMAN (1989), "Qualitative data analysis", Sage Publication.

Mouvement Français pour la Qualité (1994), "Qualité en mouvement", Revue du MFQ, n°19.

NOURISSAT.P (1994), "au-delà de la qualité totale", L'Expansion Management Review.

SHEA .J et GOBELI.D (1995), "TQM: the experiences of ten small businesses", Business Horizon.

TEBOUL.J. (1990), "La qualité, moteur de l'entreprise", Technologies.

WEILL.M. (1994), "Evaluation de la stratégie et qualité totale", WP, Université de Toulon.

YIN.R.K (1993), "Case study research", Sage Publication.