

La stratégie qualité conduit elle au succès en petite entreprise ?
Polge, Marion, ERFI, UNIVERSITE Montpellier 1

L'objet de cette communication est de montrer que la stratégie qualité ne permet pas de créer invariablement une valeur globale et suffisante pour que la petite entreprise (PE) survive durablement et se développe. La création de valeur, au sens de M.E. PORTER (1986), peut n'être que partielle et conduire l'entreprise à l'échec. Une stratégie compétitive résulterait de la régulation entre la nature de la qualité choisie par l'organisation et la nature de la valeur créée dans l'environnement.

M. VANKERKEM (1994) rejoint ce point de vue lorsqu'il souligne qu'il existe une qualité de l'offre et une qualité de la demande. Il montre que la qualité s'apprécie en fonction de la valeur perçue par les clients potentiels et de la valeur que lui accordent les membres de l'entreprise. Il apparaît donc nécessaire de clarifier **le processus de création de valeur qu'engendre la stratégie qualité**, son origine et ses conséquences afin de mieux en saisir les mécanismes de régulation.

Ce besoin apparaît encore plus marqué en petite entreprise (PE) car les dirigeants ont pris conscience de l'existence d'une certaine corrélation entre l'amélioration de la qualité et le niveau de compétitivité, mais ils n'appliquent pas ou peu les méthodes de contrôle (RYAN, 1988 ; VANKERKEM, 1994). Cette contradiction entre le discours et le comportement peut être imputable au manque d'informations ou de moyens suffisants, mais aussi à l'inadaptation des outils souvent conçus pour des entreprises de grande taille. Dans ces conditions, **comment les dirigeants de PE peuvent ils gérer la qualité, concevoir une stratégie cohérente et en mesurer les impacts ?**

Outre l'absence d'outils adaptés aux besoins des PE en matière de gestion de la qualité, il règne une divergence de finalités dans la poursuite du succès. Rares sont les PE qui associent la réussite à la domination d'un marché. Or, M.E. PORTER (1986) montre que paradoxalement, l'amélioration de la qualité est associée à une stratégie de niche aidant par la suite à conquérir des parts de marché grâce à une réduction des coûts et à l'amélioration de la rentabilité. En PE, l'amélioration de la qualité serait certes un moyen de renforcer la différenciation, mais la valeur ne serait créée que pour satisfaire certains clients potentiels afin d'assurer la pérennité et de maintenir l'effectivité¹ dans l'organisation. **Que signifie alors le succès d'une stratégie qualité en PE et que devient la relation entre la création de valeur et la qualité en PE ?**

Ces difficultés concrètes dissimulent de véritables divergences conceptuelles. Selon qu'elle est étudiée par des qualitiens ou par des théoriciens, la qualité revêt des définitions différentes. Elle peut se rattacher à une procédure rigoureuse (approche technique), ou à un processus global (approche stratégique), ou encore à un résultat (aspect financier, commercial et/ou stratégique). Cette communication porte l'interrogation sur la manière dont est choisie la stratégie qualité.

¹ L'effectivité étant caractérisée par la satisfaction générée par le niveau de performance de l'ensemble des membres de l'organisation eu égard aux efforts consentis.

La place de la qualité dans la stratégie générale de l'entreprise est très variable. Pour certains, elle est considérée comme une contrainte exogène imposée par l'environnement (création de valeur sociétale), alors que pour d'autres elle naît d'une volonté délibérée du dirigeant (création de valeur économique). Il sera démontré que la forte insertion de la petite entreprise dans son environnement et la légèreté de sa structure (MARCHESNAY M. et JULIEN P.A., 1994) conduisent à regrouper ces différentes approches. Au fil du temps elles se succèdent dans la stratégie du dirigeant. L'absence de planification et la centralisation de la décision accélèrent la mobilité stratégique et le basculement d'une approche à l'autre. A ce titre, l'observation de la petite entreprise permet d'améliorer la compréhension du rôle de la qualité dans la stratégie et dans sa réussite car elle réduit l'exclusivité de certaines approches au profit d'une vision plus intégrative et dynamique.

Compte tenu de la nature de la problématique, l'outil d'analyse retenu est l'étude de cas comparative temporelle.

L'étude de cas offre la possibilité de comprendre les raisons, les processus et les conséquences d'une stratégie qualité du fait de la richesse des données et de l'autonomie laissée à l'enquêteur pour fournir des explications justifiant ses actes. En outre, cet outil permet de recueillir des informations inattendues proposant de nouveaux éléments explicatifs. L'entreprise étudiée fabrique du Roquefort et se trouve dans un environnement d'hypercompétition de plus en plus réglementé en termes de qualité (approvisionnements, fabrication, conservation). C'est pourquoi son observation apporte des informations précises sur la manière dont le dirigeant assimile les pressions institutionnelles et les stratégies concurrentielles, et les intègre dans la stratégie qualité. Le contexte environnemental de cette entreprise ainsi que son activité se situent au cœur de notre problématique.

Mais ici, l'intérêt se trouve surtout dans la comparaison temporelle qui a permis d'observer à deux ans d'intervalle les évolutions de la stratégie qualité, des motivations de sa mise en œuvre, et de ses conséquences sur la valeur créée. De plus, le dirigeant a cédé sa place à son fils entre les deux rencontres. Cette succession a permis de mettre également en lumière les décalages perceptuels des deux dirigeants quant à la situation de l'entreprise et à son avenir.

Le cadre conceptuel sera développé dans un premier temps, et permettra de construire une grille d'analyse soutenant l'étude de cas.

1. Cadre conceptuel

Qualité et valeur sont des notions largement débattues dans la littérature. L'objet est ici de nous interroger sur la nature de la relation entre la qualité et la création de valeur afin

de mieux comprendre les raisons de réussite ou d'échec d'une stratégie s'appuyant sur la qualité.

1.1. Une approche intégrative de la qualité en petite entreprise

Concernant la place de la qualité dans la stratégie d'entreprise, il est possible de distinguer les défenseurs d'un certain déterminisme environnemental de ceux pour qui la qualité est liée à une stratégie volontariste et délibérée. L'étude de la qualité en petite entreprise permet d'intégrer ces différentes conceptions.

1.1.1. La qualité dictée par l'environnement

La qualité peut devenir un instrument de développement de l'avantage concurrentiel, lorsqu'elle crée une certaine satisfaction pour le client (MÜLLER, 1991, ; D'CRUZ et FLECK, 1989), lorsqu'elle est perceptible ou constitue un critère clé d'achat (COYNE, 1986 ; GHEMAWAT, 1986). La qualité est un moyen de différenciation qui s'apprécie selon les attentes des consommateurs (KOTLER et DUBOIS, 1992) et les propositions déjà existantes sur le marché (HOROVITZ, 1986). Le processus par lequel la démarche qualité peut être mise en œuvre est ignoré dans cette analyse orientée vers les enjeux concurrentiels. La stratégie qualité menée dans l'entreprise va dépendre des exigences environnementales :

- Soit les attentes des consommateurs intègrent des critères de qualité forts (en termes de produits et/ou services) et la qualité devient la clé de voûte de la stratégie de l'entreprise.

- Soit la qualité est perçue comme secondaire et son rôle se marginalise dans la stratégie développée. Dans ce cas, seul le respect des contraintes réglementaires et des normes institutionnelles reste assuré ; mais il n'y a pas de véritable démarche en vue d'une amélioration du niveau de qualité proposée.

1.1.2. La qualité examinée en s'attachant au processus de mise en œuvre.

Cette analyse conduite par l'approche « *resource-based* » pose une problématique centrée autour de la transformation des ressources en compétences distinctives (WERNERFELT, 1984 ; HALL, 1993) qui vont ensuite soutenir la capacité de l'entreprise et son insertion environnementale (« *capability* » ou différentiel de capacité) (PRAHALAD et HAMEL, 1990). Le rôle de la qualité dans la stratégie d'entreprise devient alors très discutable et très modulable :

- Soit la notion de qualité concerne **l'ensemble du différentiel de capacité** de l'entreprise. Sur le plan théorique, cette notion est à rapprocher du concept de Qualité Totale, qui correspond à une approche particulière de la qualité en tant que « *philosophie intégrée du management* » (POWEL, 1995 d'après ROSS, 1993²). En

² ROSS J. (1993), *Total Quality Management : Text, cases and readings*, St Lucie Press, Delray Beach, FL. In POWELL T.C. (1995), « Total Quality Management as competitive advantage : a review and empirical study », *Strategic Management Journal*, V16, p 15-37.

élargissant la définition de la qualité, le Management de la Qualité Totale illustre **un style de gestion**, une stratégie dans son ensemble. Mais il masque des questions essentielles posées par la qualité **dans** la stratégie.

- Soit il s'agit **d'étudier le différentiel de capacité et ses composantes**. En fonction des attentes des consommateurs et des choix de l'équipe dirigeante, le rôle de la qualité va devenir très variable. Multicomposite, le différentiel de capacité peut intégrer des éléments liés à la démarche qualité et lui octroyer une place dominante. Néanmoins, la qualité ne peut pas à elle seule soutenir le différentiel de capacité dont la cohérence dépend par nature, d'un ensemble complexe de compétences et d'actifs interdépendants (AHARONI, 1988).

1.1.3. Qualité et stratégie de petite entreprise : intégration de deux tendances

Il appartient au dirigeant de petite entreprise (PE) d'effectuer seul les choix stratégiques, de déterminer son mode d'insertion environnementale (positionnement concurrentiel) et la valorisation de ses actifs et ses compétences, selon son système de valeurs (et son avantage concurrentiel perçu) (BAMBERGER, 1986). Il ne s'expose donc pas systématiquement à toutes les pressions concurrentielles exercées sur son marché ; il peut ignorer certaines exigences en matière de qualité, s'il estime que sa clientèle (même restreinte) y est peu sensible. Il peut parfois respecter le déterminisme environnemental³, mais en suivant une logique d'acteurs. En d'autres termes, le dirigeant acceptera de se soumettre aux contraintes concurrentielles si ses partenaires les plus proches les intègrent dans la relation. Inversement, le dirigeant peut considérer qu'une démarche qualité serait trop lourde à assumer sur le plan interne (investissements trop importants, bouleversements organisationnels...) ; il peut alors renoncer à la mise en place d'une démarche qualité s'il ne la perçoit pas comme indispensable à la valorisation de son potentiel. L'introduction de la qualité dans la stratégie de PE est donc directement tributaire de la perception qu'en a le dirigeant (NGUYEN et MARCHESNAY, 1990). Selon le moment considéré, le dirigeant de PE est plus sensible à la valorisation des compétences ou au respect des conditions extérieures. Cela laisse supposer qu'en PE, la démarche qualité s'étudie en tenant compte alternativement des différentes approches. C'est ce que présente la **figure 1**.

³ L'environnement institutionnel exerce des pressions sur les entreprises, quelle que soit leur taille. Le respect des normes en est l'illustration la plus courante.

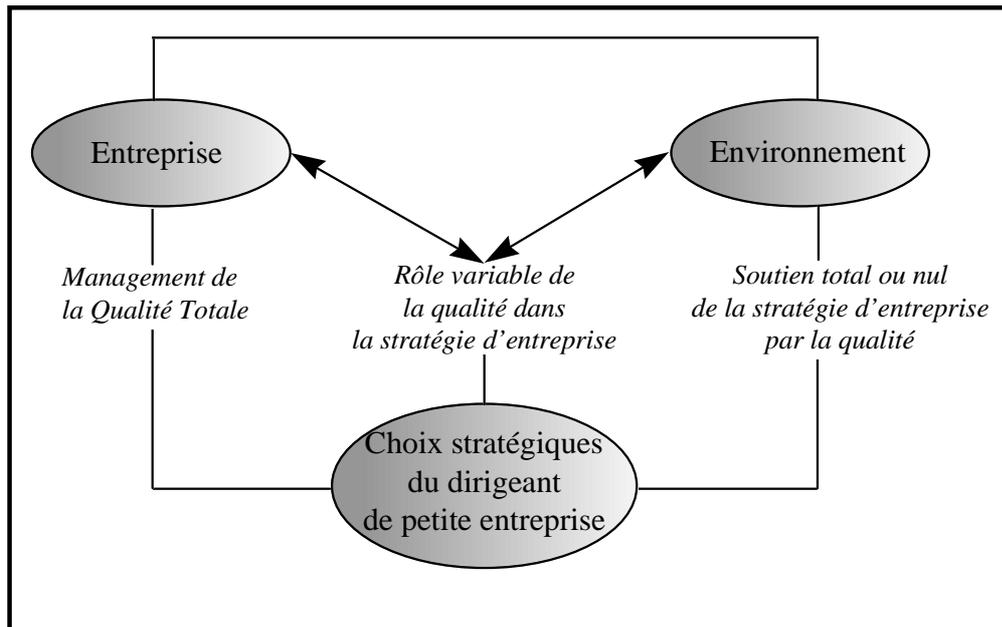


Figure 1 : Stratégie qualité et stratégie de petite entreprise

Le problème soulevé par cette grille de synthèse réside dans sa dynamique. Bien qu'elle montre que le rôle de la qualité peut évoluer, cette grille ne permet pas de comprendre quel est le stimulateur de l'évolution ou du blocage. La notion de valeur peut être proposée comme un élément explicatif.

1.2. La valeur : un élément en régulation continuelle

La valeur est une notion transdisciplinaire par excellence. Peut-être est-ce l'une des raisons pour lesquelles sa définition reste encore confuse en gestion. Généralement, la valeur est définie selon l'optique de travail choisie par le chercheur, selon qu'il s'agit d'une étude plutôt orientée vers les aspects financiers ou bien vers l'analyse commerciale.

P. LORINO (1996) définit la valeur comme « *le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins* ». En d'autres termes, la société semble déterminer la valeur créée par l'entreprise de manière unilatérale. Cette définition rejoint celle retenue par PORTER(1986) lorsqu'il présente la chaîne de valeur. Pour lui la notion de valeur générée par une activité est également ambiguë, car le résultat de certaines activités contribuant efficacement à la création de valeur est dissimulé au moment où se réalise la prestation⁴.

⁴ C'est le cas par exemple de la maintenance informatique ou électronique qui permettent un bon fonctionnement de l'outil de production industriel, sans devenir un critère clé d'achat perceptible par la clientèle.

Par la suite, P. LORINO nuance ses propos en soulignant que la valeur exige la rencontre entre les deux entités physiques (clients et produits)⁵, ce qui soulève les véritables problématiques liées à la notion de valeur :

- Etant donné que plusieurs acteurs retenant des paramètres d'évaluation différents, interviennent dans la définition de la valeur, peut-on parler d'une entité ?

- Comment s'effectue le réajustement entre les perceptions que peuvent avoir les différents acteurs pour qu'émerge une notion de valeur ?

M. MACK (1997) propose des éléments de réponse dans sa réflexion décomposant la relation entre valeur économique et valeur sociétale. Pour lui, la valeur sociétale dépasse le strict intérêt commercial pour atteindre un niveau d'intérêt général (dégradation écologique, augmentation du nombre de sans emploi...)⁶. Il montre ainsi que la valeur apparaît lorsque se rencontrent valeur économique et valeur sociétale, sans qu'il puisse durablement y avoir supériorité de l'une sur l'autre. Lorsque la valeur économique domine dans la stratégie d'entreprise (HYAFIL, 1991), au détriment de la valeur sociétale, la rentabilité se dégrade du fait de la morosité sur le marché et de l'âpreté de la concurrence. Ce n'est qu'en régulant les deux valeurs, qu'il peut y avoir un équilibre durable et une création globale de valeur (voir **figure 2**).

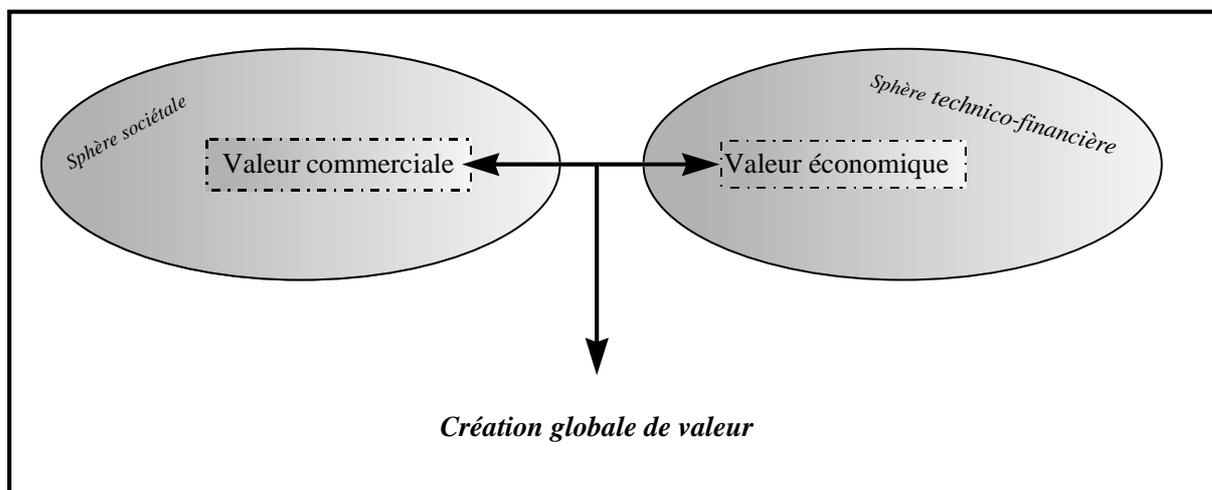


Figure 2 : La création de valeur

M. MACK met en évidence la complexité de la notion de valeur et l'extension de sa définition à des problèmes économiques et sociaux par l'intermédiaire de la gestion. Concernant plus précisément la gestion stratégique, la régulation permanente de la valeur est un facteur de non linéarité dans la conduite stratégique. Au contraire, elle

⁵ Il souligne que deux entités plus abstraites soutiennent ces entités physiques ; ce sont les besoins des clients et les prestations offertes par les produits.

⁶ Sur le plan stratégique, la « valeur d'un client » couramment évoquée en marketing (Mc DOUGLAU, WYNER, VAZDAUSKAD, 1996) se dénature et devient incomplète.

accentue la nécessité d'adaptation et de flexibilité pour que perdure la création de valeur. Elle peut devenir un élément essentiel de l'orientation du choix du dirigeant de PE en matière de qualité.

1.3. La valeur, stimulateur de la systémique

Il a été montré que la démarche qualité peut être stimulée par les forces environnementales ou être issue de la volonté d'une valorisation plus organisationnelle. Dans ces deux situations, la création de valeur est de nature et de conséquences différentes.

Lorsque la stratégie qualité est dictée par l'environnement, le dirigeant de PE effectue ses choix stratégiques afin de répondre à des exigences et/ou des opportunités commerciales ou réglementaires. La finalité de ses actes est orientée vers l'environnement puisqu'il cherche à satisfaire un besoin (une attente) ou à respecter une contrainte (une norme ou une loi) (ABRAHAM, 1994). La création de valeur commerciale s'inscrit alors comme une priorité, tandis que la valeur économique n'est pas forcément réalisée. Le dirigeant suivant ce raisonnement est sensible à la portée environnementale de sa stratégie et réalise des investissements introduisant des bouleversements organisationnels. La valeur économique risque de s'atrophier si le dirigeant ne se penche pas ou peu sur le processus organisationnel de mise en œuvre de cette politique qualité.

Réciproquement, si le dirigeant met en place une démarche qualité en souhaitant valoriser ses ressources et ses compétences, il va créer une valeur économique mais pas systématiquement une valeur commerciale (voir figure 3).

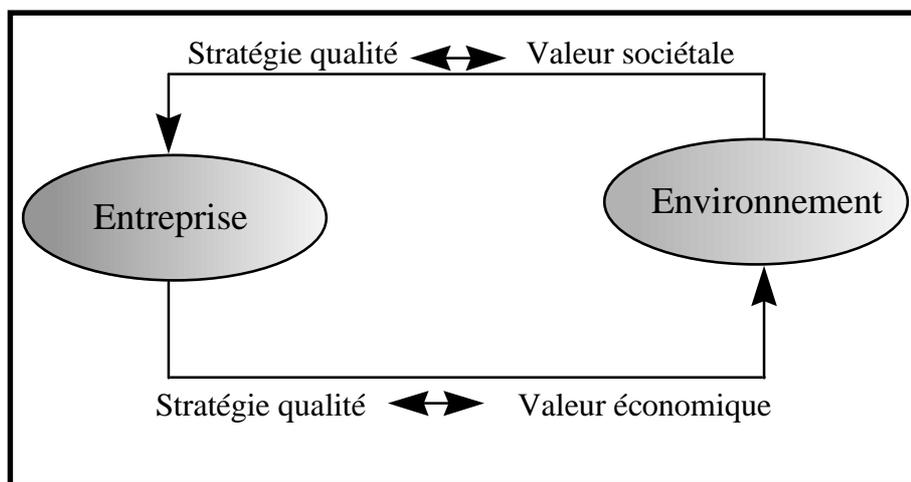


Figure 3 : Stratégie qualité et création de valeur

Dans ces deux situations, la recherche de qualité permet de dégager une certaine forme de valeur, mais ne s'accompagne pas de création de valeur dans sa globalité. Compte tenu de la définition de la valeur qui a été donnée précédemment, ces situations semblent difficilement viables sur le long terme. Soit parce que la rentabilité

économique n'est pas atteinte, soit parce le niveau de qualité développé n'est pas perceptible par la clientèle.

Il semble que ces situations ne peuvent être qu'intermédiaires et que le système est en constant réajustement, comme l'indique la **figure 3**. **La question qui se pose à présent est de savoir comment s'effectue le basculement afin que les choix stratégiques du dirigeant n'enlisent pas l'entreprise dans une voix sans issue ?**

Cette interrogation dépasse la proposition initiale puisqu'elle oriente la réflexion vers la compréhension de la dynamique du système présenté en **figure 3**. Elle suggère que la relation création de valeur/stratégie qualité n'est pas systématiquement causale, mais qu'il peut y avoir une certaine réciprocité⁷.

Afin d'apporter des éléments de réponse et d'ouvrir éventuellement de nouvelles pistes de réflexion, nous avons mis en œuvre une étude empirique.

2. Méthodologie

La démarche d'une méthodologie qualitative se justifie par le caractère novateur de ce travail, mais surtout par le positionnement de la problématique. L'objectif n'est pas ici de décrire une relation entre deux variables puis d'en mesurer l'importance, mais plutôt d'expliquer le processus par lequel s'établit puis évolue le lien entre la qualité et la création de valeur (WACHEUX, 1996).

L'étude de cas comparative temporelle a été choisie comme outil d'analyse pour plusieurs raisons :

L'étude de cas permet de travailler en profondeur une ou un petit nombre d'unités d'analyse (MILES et HUBERMAN, 1991). La puissance et la pertinence des explications sont plus liées à la profondeur qu'à l'étendue de l'étude (YIN, 1989 ; MOATI, 1992).

Compte tenu de la problématique posée, il semble mieux adapté d'insister sur un approfondissement temporel que sur la multiplication des unités étudiées. C'est pourquoi une seule entreprise a été analysée ; et deux entretiens ont été effectués auprès du dirigeant.

Ces entretiens se sont déroulés avec pour support une grille de thèmes⁸, permettant une semi-direction, mais n'enfermant pas l'enquêté dans un nombre de réponses limité (DAS, 1983). Contraint ni sur le fonds, ni sur la forme, le dirigeant a pu ainsi dévoiler sa perception des données et offrir des informations inattendues (MORGAN et SMIRCICH, 1980).

3. Résultats d'enquête

⁷ La politique qualité pourrait créer une certaine forme de valeur ; mais la création de valeur pourrait être une motivation pour instaurer une politique qualité. Tout cela dépendrait de la nature de la valeur considérée, et de la politique qualité choisie par le dirigeant.

⁸ Il n'y avait pas d'ordre prédéfini pour aborder les thèmes et le dirigeant pouvait évoquer des sujets qui ne figuraient pas la grille.

L'entreprise étudiée ici présente plusieurs particularités très significatives par rapport à la problématique traitée. Dans son domaine d'activité, la fabrication de Roquefort, sévit une concurrence vive et concentrée. Ce produit bénéficie d'une Appellation d'Origine Contrôlée qui ne peut être revendiquée que par les entreprises installées dans le village de Roquefort sur Soulzon. Avec sa forte connotation nationale, le Roquefort s'exporte peu, et les concurrents se partagent une clientèle peu extensible. Les grandes entreprises exercent une activité automatisée où le métier occupe une place de plus en plus marginale, tandis que les petites entreprises qui parviennent à survivre, le font grâce au respect de la tradition et de l'authenticité d'un savoir-faire.

Lors du premier entretien avec le dirigeant, une succession de changements venaient d'intervenir en raison de l'application dans l'entreprise des nouvelles normes CEE. Le discours tenu a permis de comprendre les raisons pour lesquelles une démarche qualité s'était amorcée, et quels enjeux pourraient s'en dégager. Deux ans plus tard, le dirigeant s'est retiré et son fils a repris la direction. Leurs systèmes de valeurs respectifs peuvent certes introduire des décalages dans l'analyse du discours, mais le dirigeant semble rester fidèle aux perspectives d'évolution envisagées par son père.

Les informations générales concernant l'entreprise figurent en annexe.

3.1. Situation A

Stratégie Qualité 1

Le dirigeant a toujours été sensible à la qualité dans la fabrication de son fromage, car il pense qu'elle est le seul moyen de se protéger de la concurrence des grandes entreprises. Jusqu'à présent, les moyens de contrôle sont restés néanmoins rudimentaires, et des incidents critiques ont parfois altéré le niveau de qualité. D'après le dirigeant, la différenciation qualité ne s'atteint pas avec des contrôles, mais en exerçant bien son métier et en conservant un savoir-faire traditionnel. Durant cette période, le dirigeant a développé une stratégie qualité (qualifiée dans cette analyse de *stratégie qualité 1*), qui a permis à l'entreprise de fonctionner depuis deux générations.

Stratégie Qualité 2

Ce raisonnement a été interrompu par l'arrivée des nouvelles exigences de la Communauté Economique Européenne. Les normes à respecter en matière de qualité, deviennent draconiennes et nécessitent des locaux spécifiques, transformant le mode de fonctionnement et demandant de lourds investissements. Pour ce type d'activités, les principales précautions sont à prendre dans le mode de maturation et de conservation du fromage. Les entreprises ignorant la nouvelle réglementation auraient dû cesser leur activité en 1992. Acceptant les pressions environnementales, le dirigeant s'est soumis un fort endettement pour construire une nouvelle usine conforme aux nouvelles exigences (*stratégie qualité 2*).

Bien que le dirigeant ait été sensible à une qualité axée sur l'authenticité de son produit, cela n'a pas suffi pour pérenner la création de valeur. Il créait alors une valeur

économique, mais la valeur commerciale (au niveau du marché) était menacée du fait du changement de valeurs dans la société. La nouvelle démarche qualité, imposée par la société, introduit plusieurs changements internes et externes.

En se référant à la grille présentée **figure 3**, on peut constater que le dirigeant positionne son entreprise dans la partie inférieure, sans parvenir à boucler le système dans la partie supérieure.

Conséquences

En respectant les nouvelles normes qualité pour maintenir son insertion sociétale, ce dirigeant accepte de modifier son insertion concurrentielle et commerciale (Voir figure 4, partie supérieure) :

- Parmi les concurrents de petite taille, il est l'un des rares à relever rapidement ce défi, qui lui permet de franchir les barrières à l'entrée du secteur. Son choix écarte la concurrence la plus directe (celle des petits fabricants).
- En introduisant un nouveau mode de conservation de son fromage, il renonce à une certaine authenticité de son travail et propose un produit moins différencié des gros concurrents.
- Il règne une incertitude quant à la réaction de la clientèle actuelle : va-t-elle se détourner faute de différenciation par rapport aux grandes entreprises concurrentes, ou bien approuver les nouvelles assurances du niveau qualité ?

La construction du nouveau bâtiment introduit dans l'entreprise des changements modifiant la capacité organisationnelle (Voir figure 4, partie supérieure) :

- L'ampleur de l'investissement réalisé a entraîné un fort endettement.
- La fabrication, le triage et la conservation s'effectuent distinctement, et sur des lieux différents, ce qui soulève des problèmes de logistique.
- Des problèmes de formation apparaissent car le personnel doit s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. Or, il n'existe aucune formation pour ce métier.

Le dirigeant se qualifie d'« artisan » et cherche à fidéliser sa clientèle sans envisager une extension du nombre de ses clients. Il se trouve à présent confronté à un problème de rééquilibrage financier et de crédibilité commerciale incertaine.

Cela montre que simultanément, l'environnement peut dicter la voie à suivre pour développer une certaine forme qualité, au nom du « *bien-être de la société* » et pénaliser son application par l'intermédiaire de la commercialisation. De plus, il apparaît que préalablement aux décisions européennes, la qualité proposée par les produits de cette entreprise générerait une valeur commerciale honorable aux yeux de la clientèle, tout en dégagant une valeur économique suffisante pour satisfaire les critères financiers.

La politique qualité insufflée par l'environnement sociétal et institutionnel, bouleverse la stabilité établie entre la création de valeur économique et la création de valeur

commerciale que le dirigeant avait atteint en donnant à la qualité une signification identique à celle de ses clients.

3.2. Situation B

Stratégie qualité 3

Deux ans plus tard, l'entreprise a changé de responsable, et les choix stratégiques incombent à présent au fils de l'ancien dirigeant. Bien qu'ayant vécu les événements de la situation A, il n'en avait pas à l'époque l'initiative. Il décide d'introduire une stratégie qualité en amont de la précédente (*stratégie qualité 3*), c'est-à-dire au niveau de la fabrication et des achats⁹. Ce choix découle de sa prise de conscience de l'intérêt commercial de telles mesures, mais également des dégâts occasionnés par une stratégie qualité subie dans la précipitation. En effet, les clients ont été sensibles aux nouvelles garanties apportées par le produit et le taux de fidélisation s'est consolidé ; mais la capacité organisationnelle a été fortement altérée. Avant de lancer son nouveau projet, le dirigeant met en place une préparation interne très précise :

- Réduction de la polyvalence des tâches et augmentation du niveau de spécialisation. La mobilité du personnel autrefois indispensable risque de nuire à une organisation devenant plus procédurale.
- Formation intensive pour tout le personnel. Grâce au soutien d'un centre de formation, le dirigeant espère harmoniser le niveau de compétence, et mobiliser son personnel autour des objectifs qu'il s'est fixés.
- Accentuation de la polyvalence du dirigeant. Simultanément, il s'insère fortement à l'exploitation quotidienne de l'entreprise, assure le suivi de la démarche qualité, et effectue les tâches de gestion et de relations commerciales.

Le dirigeant anticipe les changements liés à l'adoption des nouveaux critères de définition de la qualité mais en effectuant un choix délibéré, il reconsidère son organisation pour mieux préparer le fonctionnement à venir. La mise en œuvre de la *stratégie qualité 3*, s'effectue en préservant et en améliorant la création de valeur économique.

Conséquences

Cette démarche s'inscrit en réaction de la situation A (voir figure 4 partie inférieure) :

⁹ Elle consiste en outre à respecter des procédures d'HACCP. Cette démarche n'est pas imposée, il s'agit d'un choix délibéré.

- La préparation organisationnelle au changement est très précise alors que dans la *stratégie qualité 2*, son absence avait généré des problèmes de logistique.
- Les investissements restent modérés car les modifications interviennent principalement dans le processus de fabrication, et non dans l'outil de production.
- Il s'agit d'une stratégie de renforcement de l'insertion environnementale car le dirigeant cherche à consolider la fidélisation de sa clientèle en enrichissant les attributs auxquels elle est sensible.

Le raisonnement suivi garde en toile de fond le changement des valeurs sociétales, mais il s'appuie ici sur la volonté de coordonner le changement sur le plan organisationnel et de créer ainsi une valeur économique supérieure, afin de mieux adhérer aux nouvelles valeurs de la société et d'améliorer parallèlement la valeur commerciale. Cette situation ne peut être analysée qu'en termes d'objectifs, puisqu'elle est actuellement en cours de réalisation.

3.3. Etude comparative

La *stratégie qualité 2* a été introduite à la stratégie de l'entreprise par des poussées exogènes, tandis que la *stratégie qualité 3* émerge de la volonté du dirigeant. La **figure 4** présente cette symétrie.

Outre l'aspect tantôt proactif, tantôt réactif de la démarche du dirigeant, il apparaît que la stratégie qualité et la création de valeur se régulent alternativement.

La *stratégie qualité 2* modifie la nature de la création de valeur¹⁰, mais permet de conserver l'insertion de la société et de trouver de nouveaux arguments commerciaux. Bien qu'elle ne soit pas un échec, le dirigeant constate les changements organisationnels qu'elle a provoqués. Il utilise la *stratégie qualité 3* comme outil, afin d'amorcer une nouvelle création de valeur commerciale. Il s'appuie pour cela sur la recomposition de la valeur économique créée dans son organisation.

Alors que la valeur commerciale pouvait être mise en péril avec la *stratégie qualité 2*, elle s'est trouvée améliorée grâce à l'introduction de nouvelles assurances qualité. Le dirigeant s'est appuyé sur ce constat positif comme un pivot argumentaire entre les deux politiques qualité.

Conclusions

En se référant à la **figure 3** qui illustre la problématique posée, il est possible de formuler certaines propositions :

- La *stratégie qualité 2*, imposée par l'environnement a permis de reconstituer la valeur commerciale, mais en dégradant la valeur économique. Le système peut donc suivre une spirale négative, et mettre l'entreprise en difficultés sur le plan organisationnel.
- La *stratégie qualité 3* peut être assimilée à une amélioration de la précédente. Le dirigeant semble s'acheminer vers le management de la Qualité Totale en

¹⁰ La valeur économique régresse alors que la valeur sociétale s'accroît.

instaurant une adéquation entre des contrôles de qualité plus nombreux, la mobilisation des membres de l'entreprise, et les objectifs à atteindre.

Ces choix stratégiques révèlent que le dirigeant a intégré la systémique de la relation et qu'il utilise les différents aspects que peut revêtir la stratégie qualité, pour équilibrer la valeur économique et la valeur commerciale. Il en a également cerné la réciprocity puisqu'il cherche à stabiliser la création de valeur économique comme fondement de la *stratégie qualité 3*.

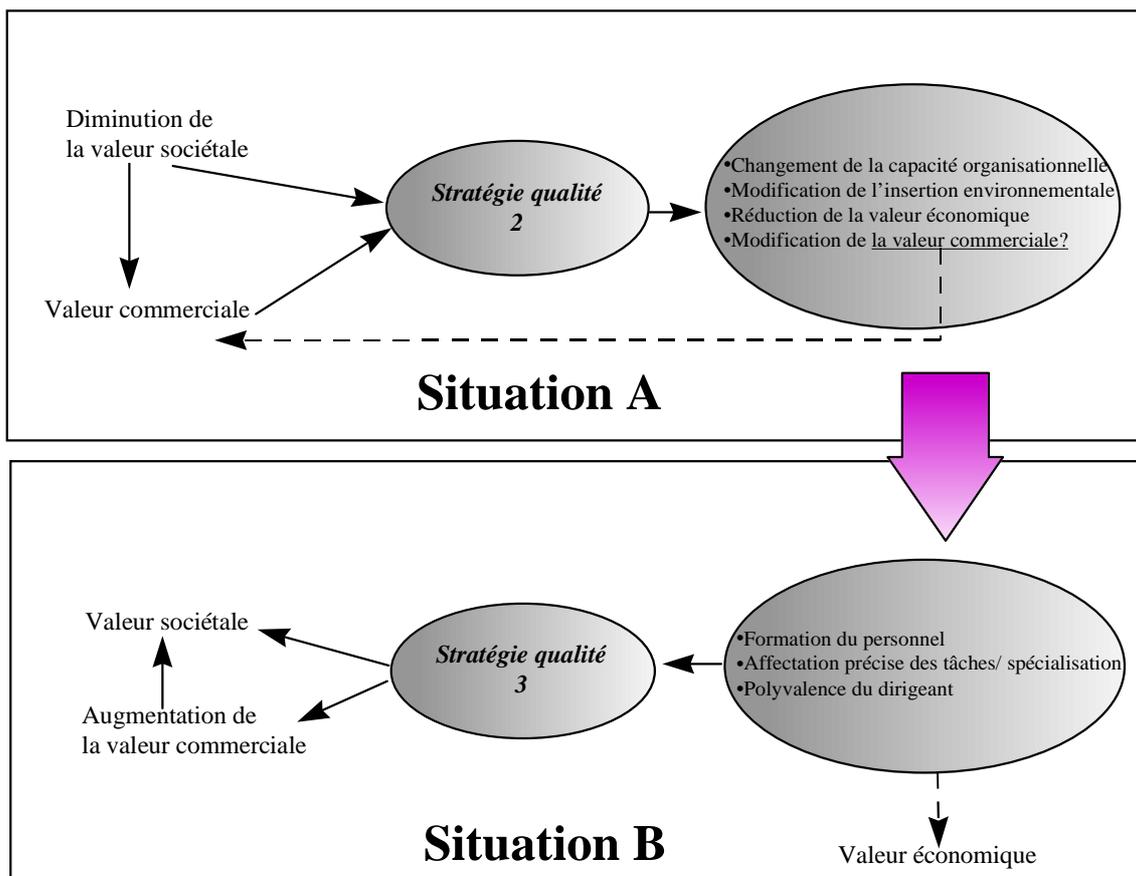


Figure 4 : Processus d'évolution création de la valeur/Stratégie qualité

4. Discussion et conclusion

Outre son intérêt illustratif, l'étude de cas a confirmé les propositions théoriques initiales, et a apporté des éléments explicatifs nouveaux de la relation qualité/valeur.

Tout d'abord, selon le moment considéré, le dirigeant de PE ne perçoit pas la notion et la stratégie qui l'accompagne de la même manière. Dans le cas présenté, la qualité est fondée sur le savoir-faire, puis elle est associée au respect des normes et enfin à l'introduction d'une grande rigueur dans l'ensemble de l'organisation. Le rôle de la qualité prend ici une extension importante dans la stratégie d'entreprise. En se référant à la **figure 1**, il est possible de constater que la définition de la qualité est alternativement choisie par le dirigeant, ou bien déterminée par l'environnement :

- Quand la qualité se limite à la réalisation du métier, elle occupe une place réduite dans la stratégie de l'entreprise car le dirigeant est peu soucieux des autres critères de qualité¹¹ (partie gauche de la **figure 1**).
- Lorsque le respect de certaines normes est imposé, le rôle de la qualité s'amplifie et elle devient un facteur d'exclusion potentielle du secteur. De ce fait, la qualité est fondamentale pour qu'aboutisse la stratégie (partie droite de la **figure 1**).
- Enfin, le dirigeant s'aperçoit que les critères de qualité imposés doivent s'accompagner d'un suivi organisationnel, il s'achemine vers l'introduction d'un management total de la qualité.

Cette évolution semble étroitement liée à la notion de valeur et la décomposition en valeur sociétale et valeur économique confirme ce lien :

- Lorsque la stratégie qualité est imposée par l'environnement et fait suite à une introduction exogène à la stratégie, la création de valeur économique reste médiocre (*stratégie qualité 2*). La stratégie qualité revêt ici un caractère réactif.
- Si le dirigeant insère ses propres critères de qualité dans la stratégie de manière pro-active, la création de valeur économique sera exacerbée. Mais la valeur sociétale risque d'être annihilée (*stratégie qualité 1*).

Si de telles situations devaient se prolonger, la carence en création de valeur globale pourrait mettre la vie de l'entreprise en péril. Ce qui amène à penser que l'introduction d'une stratégie qualité peut devenir nuisible pour l'entreprise ; si elle ne s'accompagne pas d'une adaptation de la stratégie.

L'ensemble de ces modifications souligne la responsabilité du dirigeant qui percevra ou non la systémique de la relation. A ce propos, l'étude de cas a nettement montré que la valeur peut être un stimulateur pour instaurer une stratégie qualité (*stratégies qualité 1 et 3*), un objectif (*stratégies qualité 2 et 3*) ou simultanément les deux (*stratégies qualité 3*). Valeur et qualité semblent indissociables, mais la causalité positive souvent présentée comme une trivialité est apparue ici beaucoup plus nuancée.

Comme l'indique son titre, cette communication avait pour objet d'étudier la création de valeur lorsqu'existe une recherche de qualité dans l'entreprise. Elle a permis de souligner la complexité de la relation entre ces deux notions, et de tempérer l'intérêt que

¹¹ Hygiène, rapidité de livraison, régularité commerciale.

peut avoir la qualité dans la stratégie d'entreprise. Les conclusions proposées s'inscrivent dans le cadre de la PE qui évolue dans un environnement plus cloisonné que la grande entreprise, et qui dispose de moyens plus modestes. L'une des particularités majeures de la PE, relativement à cette problématique, réside dans l'unicité du centre décisionnel, ce qui accroît la flexibilité stratégique, accentue les biais perceptuels et accélère la dynamique de la relation entre stratégie qualité et création de valeur.

Il serait intéressant de prolonger l'étude réalisée auprès de l'entreprise que nous avons examinée afin d'observer si le phénomène systémique se poursuit sur une dizaine d'années. Cette démarche pourrait en outre permettre de découvrir de nouveaux facteurs explicatifs de la relation entre la qualité et la création de valeur.

D'autre part, l'une des faiblesses de cette étude réside dans l'unicité du cas, qui interdit toute extension des conclusions à d'autres entreprises. Conduire en parallèle à celle-ci d'autres observations d'entreprises de taille similaire serait un moyen de confirmation de nos propositions. Ces perspectives de travail ultérieur offriront un terrain permettant d'approfondir l'analyse du « fit », adéquation entre ce que le dirigeant de PE propose et la satisfaction générée chez ses clients (au sens de D. ABELL) en termes de qualité, de sorte que le niveau de performance soit pérennisé.

Annexe

Informations complémentaires concernant l'entreprise étudiée :

- ◇ Date de création : 1923
- ◇ Trois générations se sont succédées à la tête de cette entreprise (changements en 1947 et 1996).
- ◇ Chiffre d'affaires : 12 million F
- ◇ Endettement lié aux investissements : 1 million F
- ◇ Effectif : 9 salariés
- ◇ Stabilité du personnel : aucun licenciement, mais le personnel est jeune du fait de nombreux départs en retraite.
- ◇ Concurrence : six entreprises dont deux petites (moins de dix salariés) et une moyenne (une centaine de salariés).
- ◇ Production : 140 tonnes par ans (1% de la production totale).
- ◇ Collecte de lait : elle se déroule sur six mois auprès de 21 producteurs réguliers.
- ◇ Il existe des accords entre fabricants pour la répartition des producteurs et l'établissement d'un même prix d'achat du lait.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM J. (1994), « Rank Xerox et la reconquête du leadership par la qualité », *Gestion 2000*, V 2, p 13-35.
- AHARONI Y. (1988), « In search of the unique : can firm specific advantage be evaluated ? », *Journal of Management Studies*, V30 n°1.
- BAMBERGER I. (1986), « Values and strategic behavior », *Management International Review*, V 26 n°4.
- COYNE K.P. (1986), « Sustainable competitive advantage-What it is, what it isn't », *Business Horizons*, V 9 n°1, Janvier.
- D'CRUZ et FLECK J.D. (1989), « Managing quality for competitive advantage : A framework for diagnosing competitive superiority », *Journal of Marketing*, V54 n°2, Automne.
- DAS H. (1983), « Qualitative research in organizational behavior », *Journal of Management Studies*, V3 n°20.
- GHEMAWAT P. (1986), « Sustainable advantage », *Harvard Business Review*, n°5.
- HALL R. (1993), « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, V14, p607-618.
- HOROVITZ L. (1986), « La non qualité tue », *Harvard l'Expansion*, Eté.
- HYAFIL A. (1991), « Décision stratégiques et valeur de la firme », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p 45-56.
- KOTLER P. et DUBOIS B. (1992), « Différencier et positionner l'offre », *Havard l'Expansion*, n°65, Eté.
- LORINO P. (1996), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions Organisation, Paris, 512 p.
- MACK M. (1997), *Co-évloution , Dynamique créatrice*, Editions Village Mondial, Paris, 196 p.
- MARCHESNAY, (1995), *Management Stratégique*, Eyrolles Universités, Collection Gestion, Paris, 200 p.
- MARCHESNAY M. et JULIEN P.A. (1994), *Les PME, Bilan et perspectives*, GREPME, Ed. Economica, Paris.
- MARCHESNAY M. et NGUYEN N. (1990), « L'utilisation des indices de qualité dans les services : le cas des agences de voyage », *Revue Internationale PME*, V 3 N°2, p 231-248.
- Mc DOUGALL D., WYNER G. et VAZDAUKAS D. (1996), « La valeur d'un client attend le nombre des années », *L'Expansion Management Review*, Décembre, p 42-48.

- MILES M. et HUBERMAN A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles, 479 p.
- MOATI P. (1992), « Méthodologie d'analyse de secteur : pour une reformulation évolutionniste du « paradigme S-C-P » », *Papier de recherche CREDOC*, PARIS I.
- MORGAN G. et SMIRCICH L. (1980), « The qualitative research », *Academy of Management Review*, V 5 n°4.
- MÜLLER W. (1991), « Gaining competitive advantage through customer satisfaction », *European Management Journal*, V9 n°2, Juin.
- PORTER M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 647 p.
- POWEL T.C. (1995), « Total Quality Management as competitive advantage : a review and empirical study », *Strategic management Journal*, V 16, p 15-37.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990), « The core competence of corporation », *Harvard Business Review*, V90 n°3.
- RYAN J. (1988), « La qualité et l'avantage concurrentiel », *Qualité Magazine*, n°6, Mai-Juin.
- VANKERKEM M. (1994), « La hiérarchie des besoins de qualité », *Gestion 2000*, V 2, p 37-57.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290 p.
- WERNERFELT B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, V5.
- YIN R.K. (1989), *Case study research*, SAGE publications INC, Thousands Oaks, 171 p.