

LES DÉMARCHES QUALITÉ EN PME : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS D'ENQUÊTE

Alice GUILHON

Maître de Conférences à l'Université de la Méditerranée Aix Marseille II
membre du CRET-Log d'Aix Marseille II.

Michel WEILL

Professeur à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Toulon - Var
membre du CREFEGE-QEOPS de l'Université de Toulon - Var.

INTRODUCTION GENERALE ET PROBLÉMATIQUE:

L'objectif de la recherche dont cette communication présente les principaux résultats est d'analyser les répercussions organisationnelles de la démarche qualité des PME. Ainsi, le management par la qualité est fréquemment associé à un modèle de changement organisationnel (Boronat et Canard, 1995), dont la mise en oeuvre repose largement sur la capacité de l'organisation à s'adapter à ces principes. Ce "problème" d'adaptation et de changement est encore plus saillant dans le champ des petites et moyennes entreprises. D'une part, il est courant de montrer que les PME adoptent des démarches qualité de manière contrainte pour conserver un marché et satisfaire aux exigences d'un donneur d'ordres ce qui constituerait un facteur d'unicité du modèle. D'autre part, ces choix retenus sous contrainte conduisent les PME à adopter des stratégies qualité diverses et donc à des choix de changements eux-mêmes multiples (Guilhon, 1993).

En s'insérant dans un paradigme de la spécificité des PME (Torres, 1997), ces petites entreprises sont représentées par certaines caractéristiques offrant une vision au moins dichotomique de leurs stratégies et de leurs comportements, en matière de changements organisationnels : stratégies réactives et pro-actives (Marchesnay, 1993).

Sur ces bases, il est donc logique de proposer un modèle de changement organisationnel dans lequel des stratégies qualité reposent sur le degré d'intégration des changements générés -nombre d'individus concernés par le changement-, sur la nature des objectifs et des performances et enfin sur des contextes contingents de création et de mise en oeuvre de la démarche. Un tel modèle a été proposé dans Guilhon et Weill (1996) en vertu des grands canons de la spécificité des PME. Deux stratégies des démarches qualité ont été mises en évidence, à la suite des résultats d'enquêtes auprès de quinze PME. L'une qualifiée de uniciste révélait une première démarche qualité très procédurale visant à obtenir une première certification. Cette démarche paraissait n'engendrer que de faibles changements d'organisation. En revanche, une deuxième stratégie qualifiée de pluraliste stipulait l'existence d'un processus de qualité totale inséré dans les processus stratégiques des entreprises et semblait reposer sur de forts changements d'organisation.

Ce type de modèle, normatif, donne les grandes lignes de comportement des PME en terme de mise en oeuvre et de création du besoin "qualité". Toutefois, une analyse en terme de ressources, de compétences, à laquelle font largement référence les principes récents des démarches qualité (Gomez, 1994; Thevenet et Vachette, 1992) semble non pas contredire ce modèle, du moins atténuer les résultats en proposant une analyse fondée sur l'apprentissage, la lente construction du social et de l'organisation.

C'est en tous cas vers cette analyse que nous mènent les résultats quantitatifs de notre enquête actuelle. Les PME ne sont pas si spécifiques en matière de qualité: les stratégies ne semblent pas parfaitement claires, en revanche, l'incidence sur les processus internes de fonctionnement dépasse largement les répercussions externes de la démarche qualité, c'est-à-dire les répercussions en terme de positionnement vis-à-vis des partenaires.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

Cette communication est donc la deuxième étape de notre recherche sur la qualité dans les PME et elle vise à présenter les premiers résultats issus des traitements de type quantitatifs, que nous avons effectués à partir des données recueillies par questionnaire.

Ce questionnaire est bâti¹ en trois parties et comporte 77 questions fermées et 10 questions ouvertes. Chaque question cherche à donner une valeur à l'un des indicateurs des variables expliquées et explicatives d'un modèle pressenti. ²

- La première partie consiste en la fiche d'identité de l'entreprise.
- La seconde concerne la mise en place et le degré d'intégration de la démarche qualité dans les PME.
- La troisième partie vise à repérer les types et les formes de changements organisationnels engendrés de manière directe ou indirecte par la démarche qualité.

La population des entreprises contactées est composée des PME repérées selon le critère de taille uniquement, c'est-à-dire comportant entre 1 et 499 salariés. A partir d'un fichier de l'Institut Méditerranéen de la Qualité, 150 entreprises ont été contactées par voie postale. Les secteurs repérés étant principalement ceux des biens d'équipement, de l'agro-alimentaire, de la mécanique de précision et de l'industrie aéroportuaire.

Le traitement présenté ici a été effectué auprès des 50 premières entreprises ayant répondu dans un délai de deux mois.

42 questionnaires ont été exploités (taux de réponse : 28%) grâce au logiciel Sphinx2plus.

Les résultats proposés sont tirés des traitements de données effectués par tris à plat, tris croisés et analyses factorielles des correspondances (compte tenu de la nature qualitative des réponses).

Les AFC ont été conduites sur des groupes de variables dont un groupe de trois variables est le référentiel. Il s'agit d'un regroupement que nous avons effectué entre :

- 4 questions pour la première variable : l'intensité de la démarche (il s'agit de repérer les types de démarches pressenties initialement c'est-à-dire uniciste ou pluraliste)
- 6 questions pour la deuxième variable : l'ancienneté de la démarche

¹ Le questionnaire a été conçu avec l'aide des membres de l'Institut Méditerranée de la Qualité de Toulon.

- 7 questions pour la troisième variable : l'implication du dirigeant et des membres de la PME.

Ce regroupement a été réalisé eu égard aux hypothèses développées dans la première étape de cette recherche (Guilhon et Weill, 1996). Celles-ci, au nombre de quatre, mettent en relation l'intensité de la démarche qualité, avec le contexte de formation du besoin (repéré par le rôle du dirigeant, la perception de l'environnement et le type de relations logistiques de la PME avec ses partenaires) et avec les répercussions organisationnelles de ces types de démarches.

Nous avons cherché à évaluer la correspondance entre ces trois variables et des variables supposées caractéristiques du niveau de qualité dans les PME.

LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Nous présenterons les résultats obtenus par les tris à plat et les tris croisés ainsi que par les AFC en trois phases :

1) dans la première, il s'agit de relier l'intensité des démarches qualité avec des facteurs potentiellement explicatifs de celle-ci.

2) la seconde phase détermine le contexte de formation du besoin qualité, notamment le degré d'ancienneté de la démarche, la taille de l'entreprise et le rôle du décideur.

3) la troisième phase analyse les changements organisationnels d'ordre comportementaux ou structurels qu'ont développés les PME.

1/ L'intensité de la démarche qualité.

Sur un échantillon aléatoire d'entreprises, toutes les PME ayant répondu ont été, sont ou vont s'engager dans un processus de certification. En d'autres termes, la totalité d'entre elles

² Cf. "Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changement dans les PME. Résultats d'un test empirique", **Guilhon et Weill**, Communication présentée à la *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* de Lille, Mai 1996.

est concernée par une démarche qualité fondée sur la certification, c'est-à-dire sur une vision restrictive par rapport à la qualité totale.

Lors de l'enquête, 71.4% des PME avaient obtenu ou allaient obtenir une certification pour la première fois alors que 21.4% des PME de l'échantillon en étaient à une deuxième certification ou plus. 7.2% des PME ont un projet de certification dont l'aboutissement dépend en majorité d'une démarche commune aux partenaires d'un réseau dans lequel domine une firme donneur d'ordres.

Pour les PME interrogées, la démarche qualité est liée à l'incitation des clients pour 52.4%, mais l'on notera que 57.1% des répondants sont sous-traitantes à 100% d'un donneur d'ordres. Toutefois et probablement de façon moins attendue, 71.8% des PME en cours de certification pensent que la concurrence est le déterminant principal de leur engagement dans la démarche qualité. Si la conservation des marchés avec des clients suscite la recherche d'une certification qui sera la garantie de validité du contrat, c'est avant tout l'inquiétude occasionnée par les démarches de la concurrence qui semble être un facteur prépondérant de l'engagement ce qui confère un caractère relativement plus pro-actif à la démarche.

S'il n'est pas étonnant, compte tenu de ce qui précède, que le premier contact avec la qualité ait pu résulter de rencontres avec des clients (40.5% des cas), il est intéressant de noter que 35.7% des entreprises indiquent que ce rôle a été joué par des séminaires ou colloques spécialisés. Cela laisse entendre que les organisations de promotion de la qualité totale, comme le MFQ, ont joué un rôle important.

Le dirigeant semble ensuite avoir un rôle actif et majeur dans la mise en oeuvre de la démarche et pour ses développements ultérieurs puisqu'il suit dans 73.8% des cas une formation à la qualité tout en étant assisté par son encadrement dans 83.3% des cas. Il recherche activement l'information relative à la démarche qualité mais aussi sur l'environnement en général. Depuis l'engagement dans la qualité, plus de 57% des PME réalisent ainsi de la veille environnementale par des abonnements à des revues (52%), par des participations dans des colloques et des salons (42.5%) et en appartenant à des associations de dirigeants dans la région (35.5%).

Il apparaît que la qualité reste malgré tout une affaire interne ne faisant pas l'objet d'une recherche de reconnaissance externe du type "prix régional qualité", celle-ci demeurant l'apanage des filiales de grandes groupes (Coca Cola).

Dans le même ordre d'idées, 81% des PME ayant développé une démarche qualité au moins, ont évidemment défini des objectifs et des politiques de qualité. Mais seulement 59% d'entre elles réalisent un bilan qualité.

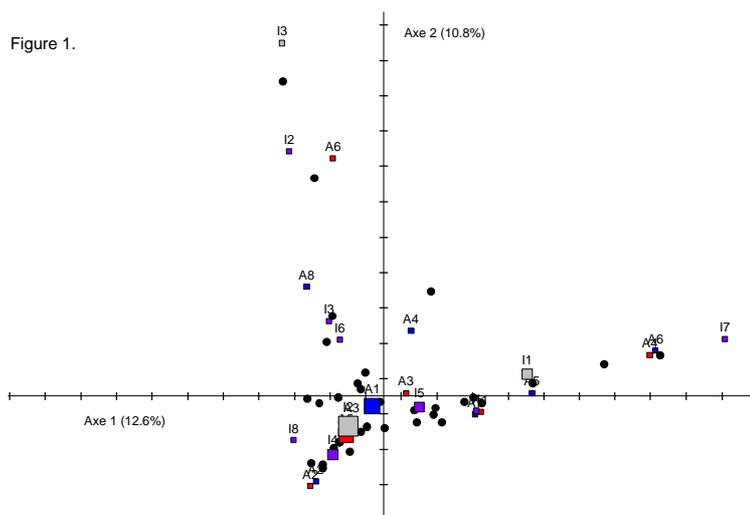
Pour les PME ayant déjà développé cette démarche, la certification est l'affaire de toute l'entreprise et elle nécessite principalement la collaboration du département commercial. Mais, les PME ne développent pas une communication externe, du type publicité, très active. Toutefois, ces entreprises estiment pouvoir classer les attentes de leurs clients par ordre d'importance sans avoir procédé à une étude détaillée de la clientèle. Ce sentiment peut être expliqué par la forte proximité géographique et informationnelle des petites entreprises avec peu de clients (indépendamment des PME sous-traitantes) dont elles connaissent ainsi les besoins.

Quel que soit le degré d'intensité de la démarche, les PME engagées se dotent d'indicateurs de qualité (sauf le COQ). Près de 60% d'entre elles mesurent le taux de réclamation de leurs clients, par contre les taux de défaillance, taux de disponibilité et livraisons incomplètes ne concernent pas la moitié des entreprises. On pourra s'étonner que le pourcentage de livraisons incomplètes ne soit calculé que dans 25 % des cas alors que c'est un facteur d'insatisfaction de la clientèle important et un indicateur de surcoût pour le fournisseur.

On s'aperçoit ainsi que la démarche qualité n'apporte pas tous les résultats escomptés, en tous cas au plan des procédures internes, mais elle offre des techniques de gestion très importantes. De plus, l'engagement dans un processus de qualité détermine sur le long terme des performances qualité alors que la première démarche aboutit rarement à des résultats frappants. Comme le montrent les principaux objectifs de l'engagement dans la qualité, si la satisfaction des clients reste prioritaire dans une première démarche, c'est bien aussi la diminution des coûts et l'amélioration des processus qui interviennent dans les étapes suivantes.

La démarche qualité revêt dans sa première phase des lourdeurs documentaires et occulte souvent des problèmes plus urgents, de rentabilité. Cette politique qualité perd son caractère prioritaire en cas de crise.

Ceci est démontré dans l'AFC (Figure 1) reliant les variables "intensité de la démarche", "intensité de la communication", "ancienneté de la démarche", et "développement d'alliances".



L'axe 1 est tiré par l'intensité très forte de la communication interne et de l'implication. Sur cet axe sont distribuées les PME ayant des caractéristiques communes et principalement celles associées à l'ancienneté. En effet, il existe une correspondance importante entre les PME engagées dans plus de deux certifications, celles qui ont noué environ 5 alliances relatives à la qualité avec leurs partenaires logistiques, et dont le premier engagement dans la qualité date des années 89-90. La correspondance est faible entre ces caractéristiques et l'engagement récent "(94-95) dans la qualité.

On constate qu'une période de 6 ans est nécessaire avant le besoin d'un nouvel engagement dans un processus de certification. Cette période correspond probablement aussi à l'apprentissage des nouvelles techniques de gestion interne et surtout au développement de nouvelles relations de travail.

L'axe 2 est celui de l'intensité de la démarche. Sur cet axe, il existe une forte proximité entre "faible intensité", peu "d'alliances" et peu "d'engagement interne". Les PME

caractérisées par ces variables s'opposent sur cet axe avec celles (constituant le gros du nuage de points) caractérisées par une démarche "ancienne de certification".

Ainsi, il existe effectivement des démarches qualité d'intensités différentes, de type uniciste ou pluraliste; toutefois, la distinction entre ces deux types est moins claire et évidente sur un grand échantillon que sur celui proposé lors des études de cas. Si les objectifs sont sensiblement les mêmes et restent reliés aux attentes de la clientèle et à la pression de la concurrence, il est intéressant de noter que les résultats de la certification sont visibles au plan interne et au plan des techniques de gestion. Il existe une période d'apprentissage de la certification qui s'explique en partie par la lourdeur des procédures et le manque de préparation des PME à ce type de démarche.

2/ Le contexte de mise en oeuvre de la qualité et la temporalité de la démarche.

La population des PME de l'échantillon révèle une forte participation des petites entreprises : 83.3% des répondants ont une taille inférieure à 60 salariés. 7% sont comprises entre 60 et 130 employés, 4.9% ont entre 130 et 260 employés et 4.8% sont supérieures à 260 employés.

Comme nous l'avons déjà indiqué, 57.1% des répondants sont sous-traitants d'un donneur d'ordres certifié. Plus d'un tiers des PME utilisent la production en juste-à-temps, seulement 30% planifient leurs activités à plus d'un an et seulement 35% des PME réalisaient de la formation régulière avant la démarche.

Les dirigeants estiment pour 71.4% que la concurrence est très agressive, cela justifiant en partie qu'ils aient recours à la certification comme outil d'adaptation et de différenciation. Ils pensent, pour 50% d'entre eux, que les techniques de production, d'information et de gestion utilisées dans leur secteur d'activité sont complexes.

La majorité des répondants (57.1%) était en 1996 en cours de certification (pour la première ou pour la deuxième fois). 14.3% étaient certifiés une fois depuis 1992-1993. 9.5%

étaient en projet de certification. 7.1% sont certifiés depuis 94 et 7.1% le sont depuis 89-90. Donc plus d'un tiers des répondants a obtenu une certification avant l'enquête et pour la plupart dans les années 90.

Il apparaît, d'après la répartition des PME selon l'ancienneté de la démarche qualité, qu'elles investissent dans des nouvelles techniques d'information relatives à la qualité pendant le processus de certification mais qu'une fois celle-ci obtenue, cet investissement cesse. Pendant la démarche, les investissements en nouvelles techniques concernent essentiellement des machines sur des postes et des logiciels de traitement ou de gestion de l'information en réseau.

Les tris croisés entre l'ancienneté de la démarche et le développement de la formation montrent effectivement que des plans de formation se dessinent pendant la démarche pour tous les membres de l'entreprise alors qu'ils s'arrêtent pour les employés, après la certification.

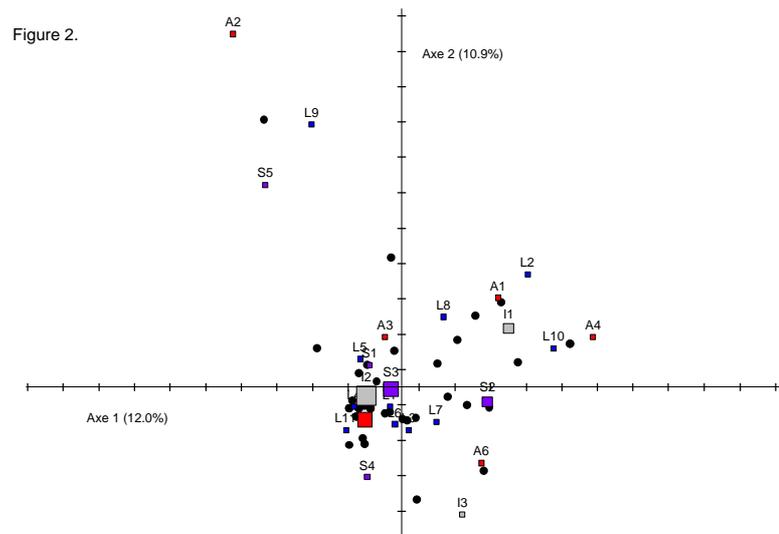
Toujours pendant la démarche qualité, il y a de fortes restructurations internes, avec des créations de postes relatifs à la qualité et des fonctions nouvelles créées à cette période.

Durant la démarche, 60 % des entreprises embauchent un responsable qualité et celui-ci conserve généralement son poste après la certification.

La démarche qualité semble très rapidement développer la motivation des employés ainsi que la mise en place de politique et d'objectifs qualité reconnus.

A cette occasion, les PME comprenant entre 50 et 200 salariés, réalisent des changements organisationnels directement liés à la qualité (création d'un poste qualité, formation à la qualité, conseils, communication interne etc...); mais ces entreprises se restructurent de manière générale, c'est-à-dire en réalisant des changements organisationnels non directement liés à la qualité (nouvelle activité, création d'un département commercial, suppression de postes, implantation de techniques de pointe etc.), trois ans au moins après la démarche de certification.

L'analyse factorielle des correspondances entre les variables "ancienneté", "intensité", "taille" et "implantation technologique" pendant la démarche fait apparaître des comportements caractéristiques en matière de qualité (Figure 2).



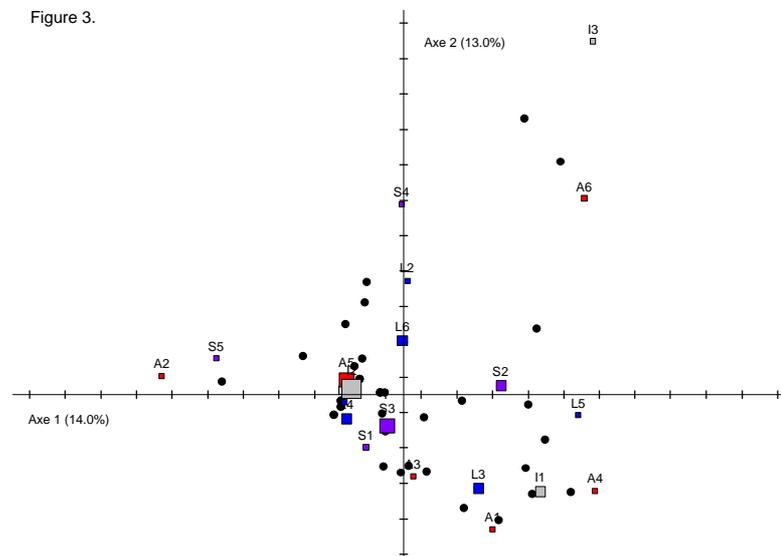
L'axe 1 est celui de la taille des entreprises. Sur cet axe sont distribuées des PME aux comportements moyens (très proche du centre de l'axe) en opposition avec des PME aux comportements caractéristiques face à la qualité. En effet, les PME récemment certifiées, (depuis 1994), sont en général des PME entre 50 et 200 salariés ayant plus de deux certifications récentes et ayant implanté des nouvelles techniques d'information et de production "intégrées", c'est-à-dire nécessitant des restructurations internes pour être utilisées, durant leurs démarches de certification.

Ces PME s'opposent sur cet axe à des petites entreprises (moins de 50 salariés) n'ayant implanté qu'une nouvelle technique de production, c'est-à-dire sur un poste, et qui sont en cours de certification.

L'axe 2 est tiré par la variable ancienneté. Deux groupes de PME s'opposent le long de cet axe. Celles qui ont obtenu une certification depuis plus de cinq ans et celles en cours ou en projet de certification. Les "grandes-moyennes" entreprises (>300) ont tendance à être certifiées depuis plus de cinq ans alors que les très petites se sont engagées plus tardivement. Ce phénomène peut être expliqué par le caractère plutôt artisanal des très petites entreprises qui, bien qu'étant dans un secteur à dominante industrielle, ne sont concernées par la qualité qu'au moment où la concurrence est déjà certifiée ou en cours de certification. La conservation ultime des marchés passe par la certification, donc de manière forte et contrainte.

On retrouve l'idée selon laquelle les PME ne sont absolument pas préparées à cette première démarche. Comme le révèle l'analyse factorielle des correspondances suivante entre

" l'implication durant la démarche", "l'ancienneté", "la taille" et "l'intensité de la démarche" (Figure 3).



L'axe 1 est tiré par la variable ancienneté, c'est-à-dire une certification datant de plus de cinq ans *versus* une certification récente.

L'axe 2 est tiré par la variable taille le long duquel s'opposent les très petites entreprises (< 50) et les "grandes-moyennes" (>300).

On trouve donc trois nuages de points représentant les PME. Le premier est celui des très petites entreprises en projet ou en cours de certification dont seul le dirigeant est impliqué dans la démarche.

Le deuxième nuage à l'opposé de ce premier représente les "grandes moyennes" entreprises certifiées depuis plus de cinq ans et dont l'implication dans la qualité est totale de la part de tous. Ces entreprises déjà certifiées sont pour la plupart engagées dans une deuxième, voire une troisième certification.

Enfin, le troisième nuage de point représente les PME de taille moyenne (50 à 200) développant une deuxième certification alors que la première est obtenue en 1994. Ces entreprises développent de manière régulière l'implication et la formation des membres et l'apprentissage semble avoir été plus rapide que pour les grandes entreprises dans la mesure ou la formation régulière relative à la qualité s'est prolongée au delà de la première certification.

On s'aperçoit ainsi que la mise en oeuvre de la démarche qualité évolue au fil des ans: les entreprises récemment certifiées semblent en majorité se lancer (entreprise moyennes malgré tout) dans une deuxième certification, alors que celles anciennement certifiées semblent avoir attendu au moins cinq ans.

3/ Les répercussions de la qualité en terme de changements organisationnels.

Les principaux changements organisationnels occasionnés par la démarche qualité ont été énoncés précédemment, toutefois, nous pouvons souligner quelques éléments marquants : changements de techniques, changements de mentalité et de savoir-faire, changements de performances.

Implantation de Nouvelles Techniques: Comme nous l'avons déjà précisé, les implantations de nouvelles techniques apparaissent essentiellement durant la première démarche qualité mais ne sont pas régulièrement développées après celle-ci. Toutefois et ce n'est pas surprenant, les très petites entreprises investissent très peu en techniques de production et d'information. En revanche, l'intensité et l'intégration de l'implantation vont en croissant avec la taille. Les PME de taille moyenne développent surtout des techniques d'information et les grandes PME développent des techniques en réseau.

Cela peut être expliqué par le processus de maturation que vivent ces PME³ et qui les pousse à complexifier leurs investissements technologiques au fur et à mesure de leur développement.

Mais si l'implantation se fait de manière distincte selon la taille, elle se réalise exclusivement durant la première démarche de certification. Pour être réussies, ces implantations demandent une implication obtenue grâce à la formation, non seulement du dirigeant mais aussi de l'encadrement. En revanche, il n'y a pas de relation positive directe entre les implantations techniques du fait de la qualité et la satisfaction des employés.

³ Résultat que nous avons largement mis en évidence dans Guilhon, 1993.

Investissement intellectuel : notamment la formation, l'embauche, les conseils, la publicité.

Comme nous l'avons déjà souligné, c'est la première démarche de certification qui permet de développer la formation. Toutefois, une grande partie des PME déjà certifiées ont continué à développer des stages de formation réguliers.

La satisfaction coïncide avec la formation et 30% des PME qui estiment que la satisfaction a augmenté ont développé des stages de formation pour le dirigeant, les cadres et les employés.

Toutes les PME dans une démarche qualité ont embauché: des responsables qualité durant la première certification mais aussi des informaticiens, des commerciaux et des comptables. La vague d'embauche de "généralistes" est développée dans les PME ayant obtenu une certification depuis plus de trois ans.

Il n'y a pas de discrimination des PME par la publicité. En revanche, comme nous l'avons déjà noté, les PME en cours de certification ont largement recours à des conseils externes pour la qualité mais aussi pour la gestion des réorganisations.

Les changements organisationnels les plus importants concernent la gestion des ressources humaines. Comme nous l'avons précédemment souligné, la qualité semble être avant tout l'affaire de tous dans les PME et sa réussite demande une totale implication du personnel. 60% des répondants estiment que la motivation du personnel s'est accrue pendant la démarche qualité (qu'elle soit une première démarche ou non). Nous pouvons noter ici aussi que la formation est un facteur d'implication et de motivation très important : les PME réalisant des plans de formation spécifiques à la qualité et de la communication interne développent la motivation du personnel.

La motivation passe en partie par la connaissance des objectifs de la qualité et des objectifs généraux. Il apparaît ici que la démarche qualité génère une communication interne très forte; non seulement par le développement des informations, mais aussi par la fixation d'objectifs à moyen et long terme, ce qui n'est pas courant dans les petites entreprises.

Près de 80% des PME ont fixé des objectifs qualité clairs lors de l'engagement dans la démarche et près de 70%, notamment les moyennes entreprises ont pu fixer des objectifs

généraux. Il est intéressant de noter que ces objectifs, qualité et généraux, interviennent essentiellement lors de la démarche, comme si une prise de conscience se produisait à ce moment et continuait par la suite. La fixation d'objectifs semble positivement associée au développement de la satisfaction du personnel et cela est peut être dû au fait qu'une meilleure communication valorise les individus en les associant non seulement aux objectifs mais aussi aux moyens pour les atteindre.

Le niveau des compétences requis pour assurer une tâche après la certification semble avoir changé pour certaines fonctions. Les fonctions tertiaires classiques ne sont pas concernées alors que la fonction d'information et celle de la production s'est améliorée notamment au plan du suivi des résultats et de l'utilisation des techniques de production dont le principe s'est "tertiarisé" eu égard aux techniques de programmation et de conception.

Les alliances. Peu de PME ont eu recours à des alliances (moins de 50%) relatives à la démarche qualité. Toutefois, celles qui les ont développées sont des entreprises de taille moyennes (> 50 salariés). Les alliances concernent essentiellement des fonctions logistiques de type transport, stockage, production etc. La démarche qualité développant des diagnostics et des procédures claires favorise peut être un recentrage sur des activités principales et renforce la tendance à l'externalisation d'activités considérées comme périphériques pour certaines entreprises.

Les très petites entreprises (moins de 10 salariés) ne semblent pas avoir recours aux compétences de leurs partenaires pour la démarche qualité et ce résultat peut s'expliquer en partie par leur statut de sous-traitant.

Les performances : l'impact de la démarche qualité sur les performances financières (chiffre d'affaires, exportation, bénéfice) des PME n'est pas remarquable. Par contre, les performances organisationnelles (implication, organisation, rapidité, qualité des processus etc.) semblent être accrues durant la démarche.

Les PME ne se sont pas dotées significativement d'indicateurs de la qualité, contrairement à ce qui pouvait être appréhendé (pour des PME "pluralistes"). Le chiffre d'affaires n'a pas augmenté sauf pour 24% des répondants. Cela s'explique en partie par la forte proportion de PME en cours de certification pour lesquelles l'expérience demeure trop récente. Le chiffre d'affaires à l'exportation est stable. La qualité ne favorise donc pas

nécessairement la transformation de l'activité et la croissance. On retrouve ici les comportements "classiques" des PME envers l'exportation, activité développée pour atteindre un objectif du dirigeant et rarement suscitée par l'organisation (Saporta, 1993; Guilhon, Guilhon, Péguin, 1994). La démarche qualité a des répercussions internes en terme d'organisation et non en terme de positionnement sur des marchés nouveaux.

Le taux de rebuts et de rejets n'a sensiblement diminué que pour 57% des PME alors que c'est un des effets logiques de la démarche qualité. Encore une fois, il semble qu'une grande partie des PME actuellement engagées dans la démarche certification ne puisse pas prendre suffisamment de recul par rapport à ces indicateurs.

En cela, les effets financiers de la certification sont repérable à long terme, mais les effets organisationnels sont immédiats bien que pas attendus. Il en est ainsi de la mesure des résultats par rapport aux objectifs. Près de 50% des répondants estiment que leurs employés peuvent mesurer ces résultats sauf dans les très petites entreprises. On s'aperçoit que ce taux est plus élevé dans les PME déjà certifiées. Ici encore on peut repérer la période d'apprentissage des nouvelles procédures et techniques de gestion.

Ces résultats sont synthétisés dans trois analyses factorielles des correspondances multiples entre plusieurs groupes de variables :

* L'ancienneté, l'intensité de la démarche, la motivation après la certification, et la formation.

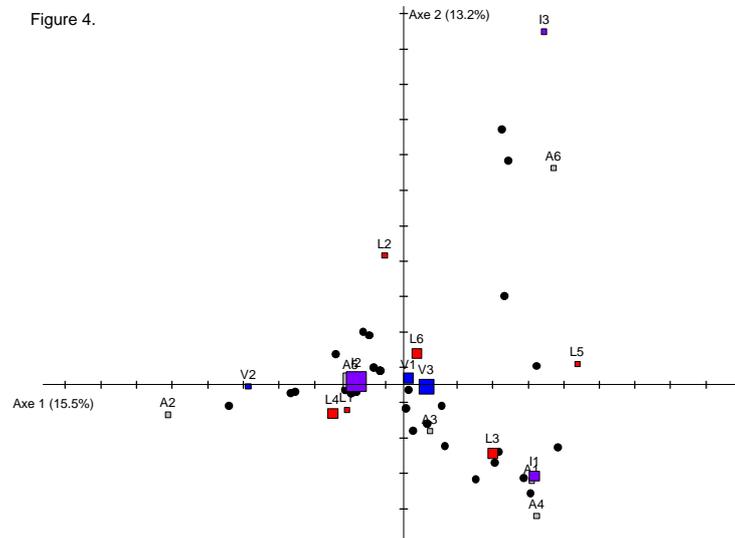
* L'ancienneté, l'intensité de la démarche, l'embauche, les investissements intellectuels.

* L'ancienneté, les nouvelles techniques, l'intensité de la démarche.

Les AFC.

1. (Figure 4). Sur ce schéma, l'axe 1 est tiré par la variable ancienneté. L'axe 2 est celui de l'intensité de la démarche qualité. Le long de l'axe 1 s'opposent les entreprises certifiées depuis plus de cinq ans et celles certifiées depuis un ou deux ans. les PME en cours de certification sont représentées au centre du schéma. Le développement de la motivation est très proche de la certification en cours, ce qui corrobore les résultats des tris croisés. En

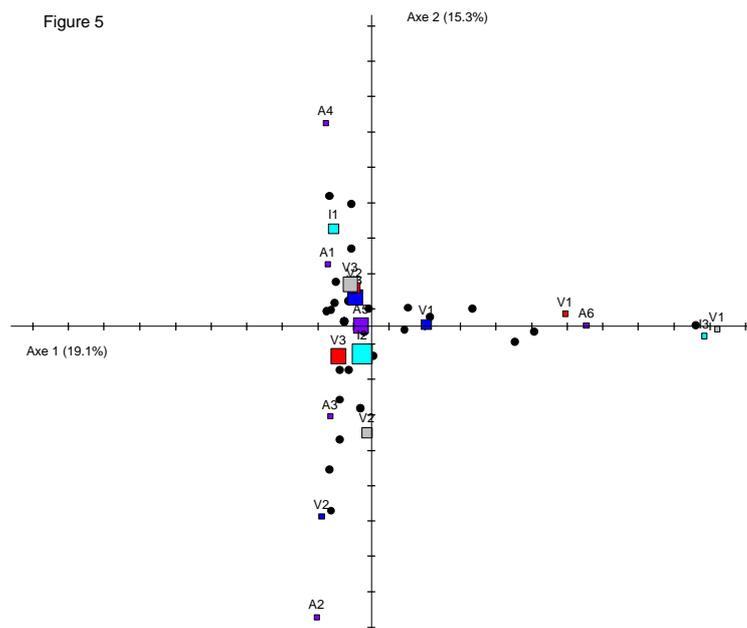
revanche, les PME récemment certifiées réalisent beaucoup de formation et ont déjà plus de deux certifications.



Les PME n'étant pas certifiées ou en projet de certification constituent un nuage distinct du nuage central, le long de l'axe 2. Elles s'opposent avec les PME développant deux certifications et plus.

Il y a malgré tout une différence entre les PME récemment certifiées et celles certifiées depuis plus de cinq ans. Il semble que pour ces entreprises, la première certification soit perçue comme très procédurale et contraignante sans incidences majeures sur l'organisation. Alors que pour les récentes démarches, tout se passe comme si l'impact organisationnel a été ressenti comme un facteur d'amélioration des processus de gestion.

2. (Figure 5) Sur ce plan sont représentées les variables ancienneté, intensité, investissements intellectuels dont l'embauche.

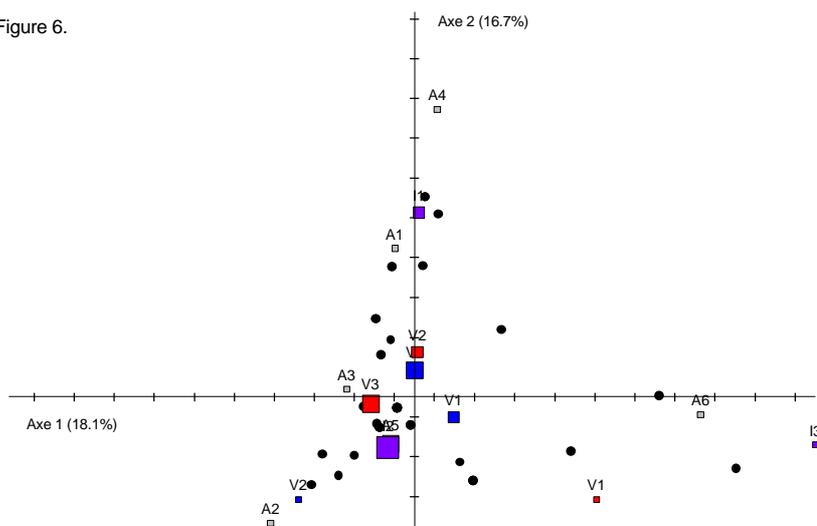


On retrouve un peu les mêmes correspondances que sur le premier plan. L'axe 1 est tiré par l'investissement en conseils et en formation. Le nuage de points se situe très au centre du graphique et oppose les PME en projet de certification et donc ne développant pas d'investissements intellectuels et les PME ayant recours de façon régulière à ces investissements, notamment celles en cours de certification.

Le long de l'axe 2 s'opposent les PME selon l'ancienneté de la démarche. On retrouve l'opposition entre les "vieilles certifications" et les "certifications récentes" avec plus de deux démarches accomplies. Ces dernières conduisent à l'embauche d'ingénieurs et de responsables qualité, et au développement de la formation.

3. Sur le troisième plan factoriel, on retrouve une proximité intéressante entre les PME en projet de certification et les anciennes certifications (plus de cinq ans). Elles se rejoignent sur l'axe 2 qui est tiré par la variable intensité. Il y a une correspondance forte entre les PME déjà certifiées depuis plus de cinq ans et celles non encore certifiées. C'est bien l'idée selon laquelle, la procédure de certification était une réelle contrainte, une démarche de survie très ponctuelle qui n'a occasionnée que de faibles changements organisationnels de structures. En effet, le changement organisationnel de comportement, plus durable est censé transformer les normes, les politiques et les objectifs appelant de la sorte de nouvelles structures adéquates aux nouvelles exigences.

Figure 6.



Le long de l'axe 1, les PME sont concentrées autour des variables d'implantations techniques. Les PME ayant implanté en majorité des nouvelles techniques d'information sont celles en cours de certification ou récemment certifiées qui développent donc plus de deux démarches qualité.

Conclusion.

En conclusion, cette enquête apporte un certain nombre d'informations que l'on peut considérer comme importantes à la fois dans une perspective de gestion de la PME - point de vue des dirigeants - et dans une perspective plus globale d'introduction de méthodes de management dans ce type d'entreprise.

Ces éléments peuvent être classés en deux catégories suivant que l'on s'attache à des contributions pratiques ou théoriques.

1. D'un point de vue pratique, il y a d'abord la confirmation de l'engagement limité des PME dans la qualité. Toutes sont en effet motivées dans leur démarche par une volonté de certification s'inscrivant donc dans la continuité de l'assurance qualité. Même en tenant compte de certifications déjà anciennes, seules 42% des entreprises indiquent un intérêt pour des démarches de type "prix qualité" qui seraient déjà plus significatives de la qualité totale. Tout ceci conduit à dire que l'on est confronté à une approche de type plutôt réactif. On est alors tenté d'ajouter que ceci n'est pas très important si, au final, les effets sont positifs.

Une deuxième remarque est alors de constater que la qualité abordée par ces PME les conduit à améliorer leur management comme en témoigne notamment la pratique fréquente de recrutements ou le recours aux consultants (encore que ce dernier soit pour près de 90% lié à la certification elle-même). De même, des progrès significatifs semblent intervenir dans la gestion des ressources humaines. Il est ainsi tentant de considérer que la qualité réactive (certification classique) débouche sur une qualité "plus totale" dans la pratique ultérieure. La certification serait ainsi un pont entre la PME et un management plus sophistiqué. Elle jouerait ainsi, en quelque sorte, un rôle de prescripteur d'outils de gestion. Cette remarque est pour nous essentielle dans la mesure où la PME française est généralement considérée comme réfractaire aux techniques nouvelles de management. Dans ces conditions, cette fonction de prescripteur pourrait avoir des conséquences allant bien au delà de la seule motivation initiale.

Confirmant ce qui précède, il est constaté que le "niveau des compétences requises pour assumer une tâche" est généralement stable ou en augmentation depuis l'introduction de la démarche. La réponse "en augmentation" est ainsi dominante pour les activités d'achat, de vente, de maintenance des fichiers clients, de communication, de production et de suivi des résultats. La réponse "stable" est dominante pour les activités de programmation et maintenance des machines, de conception, et surtout de comptabilité et de paye. La qualité induit ainsi des effets limités sur des fonctions tertiaires classiques, ce que l'on peut regretter, mais elle est globalement exigeante sur d'autres fonctions tertiaires qui contribuent à faire évoluer l'entreprise.

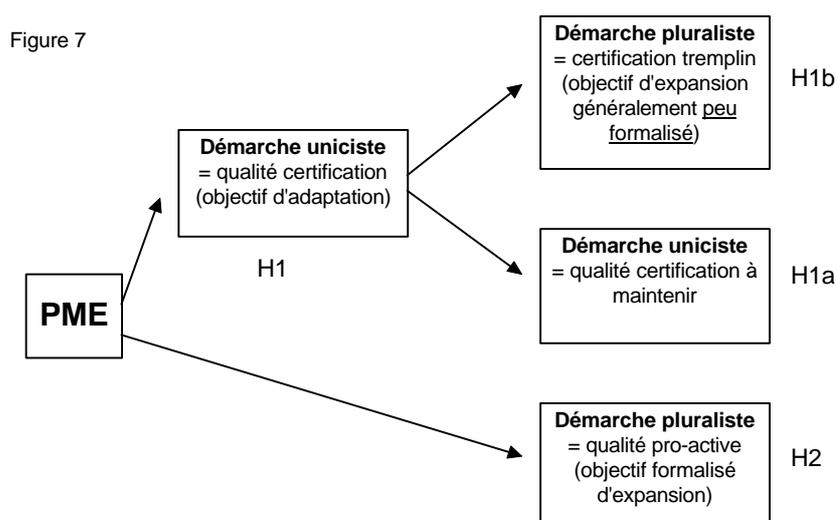
Une autre remarque, découle des jugements portés sur les résultats de l'engagement dans la qualité. Seul un quart des entreprises annoncent ainsi un résultat positif en terme de croissance du chiffre d'affaires tandis que 56% d'entre elles pensent obtenir une meilleure performance en terme de qualité intrinsèque du produit. Comme cela a été indiqué, ces réserves s'expliquent probablement en partie par le fait du caractère récent des démarches mais aussi par la reconnaissance des difficultés associées à leur mise en oeuvre. Au total, plus de la moitié des entreprises estiment cependant avoir atteint, au moins partiellement leurs objectifs.

Il faut ajouter que les considérations de coût occupent une place importante dans les motivations des dirigeants. La diminution des coûts de non-qualité se situe ainsi au second rang dans leurs préoccupations affichées au moment de l'engagement dans cette stratégie bien

que les mesures effectives soient rares. Il semble que l'on trouve ici aussi une constante des démarches françaises insuffisamment appuyées sur un système de contrôle des objectifs.

Ainsi, tous ces éléments peuvent renforcer une approche de la PME qui vivant au temps du management par les processus (Weill, 1994) doit être considérée, non pas comme un objet en constitution adoptant des stratégies prédéterminées par des facteurs contingents clefs, mais plutôt comme un ensemble de compétences et de processus en évolution à partir desquels s'opère un processus de maturation. Celui ci est accentué par l'engagement dans des démarches qualité dont les répercussions organisationnelles favorisent des processus d'apprentissage.

2. D'un point de vue théorique, le modèle que nous avons développé (Guilhon et Weill, 1996) nous paraît devoir être modifié (Figure 7). Dans ce nouveau schéma, les choix relatif à la qualité (politique ou stratégie) sont moins évidents que dans notre première approche.



Trois hypothèses sont désormais envisageables.

H1a, traduit la situation la plus fréquente, celle dans laquelle il n'est pas question de parler de démarche stratégique et dont les effets en retour sur l'organisation seront vraisemblablement les plus limités (les moyens de la certification sans plus). On peut estimer entre 80 et 90 % la proportion des entreprises de ce groupe dans un échantillon de PME engagées dans la certification. Même si elle est limitée, la démarche reste positive puisqu'elle contribue à introduire des modes de gestion plus évolués. Avec le temps, elle peut aussi conduire à l'hypothèse H1b surtout si des passerelles favorisent cette évolution.

H1b, traduit une situation relativement rare d'entreprises pour qui la certification joue un rôle de tremplin vers une stratégie de qualité totale (10 à 20 %). La démarche est encore trop récente pour en apprécier la réelle ampleur. On peut cependant estimer qu'elle laissera des traces plus positives à long terme en générant une véritable préoccupation stratégique dans la PME même si celle-ci s'exprime de façon assez peu formalisée.

H2, correspondrait à la seule situation réellement pro-active. Elle est encore quasi inexistante dans les véritables PME. Ses manifestations proviennent d'une stratégie imposée à une filiale par un groupe ou, parfois, de l'intention d'un dirigeant ayant expérimenté la qualité totale dans une autre activité (exemple d'un responsable de PME ancien cadre dans l'industrie automobile).

Les hypothèses H1b et H2 feront l'objet de vérifications ultérieures à partir d'enquêtes qualitatives.

On retiendra toutefois de façon tout à fait particulière l'existence d'une relation "certification - qualité totale" même si celle-ci (hypothèse H1b) ne concerne qu'un petit nombre d'entreprises. Longtemps rejetée par la majorité des "qualiticiens", cette relation commence à être reconnue dans les milieux de la qualité totale. L'idée d'une possibilité de passerelles favorables à son évolution positive fait son chemin. C'est probablement dans une évolution des méthodes préparatoires à la certification qu'il est possible d'envisager cette synergie nouvelle. La certification "obligée" ouvrirait ainsi la voie à une véritable stratégie de la qualité. Il y a dans cette perspective une voie ouverte à des travaux de recherche prometteurs.

BIBLIOGRAPHIE.

ANACT (1996), *"Qualité : changement d'organisation et performance"*, Collection dossiers documentaires, Novembre

Boronat . P et F. Canard (1995), "Management par la qualité totale et changement organisationnel", in *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica.

Gomez, PY (1994), *"Qualité et théorie des conventions"*, Economica.

Guilhon A et M. Weill (1996), "Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus de changements organisationnels dans les PME. résultats d'un test empirique", *Actes de la 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille.

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

Guilhon, A., Guilhon, B et D. Péguin (1994), "Innovation et exportation : quelle compatibilité pour les PME ?", *Revue Internationale PME*, vol 7 n°2.

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°3-4.

Saporta.B (1993), "*Les enjeux de l'ouverture internationale des PME-PMI*", Travaux de recherches n°I.9307, Bordeaux.

Thévenet, M et JL. Vachette (1992), "*Culture et comportements*", Vuibert.

Torres, O. (1997), "Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME: application au cas de la globalisation". *Thèse de Doctorat*. Université de Montpellier I.

Weill, M. (1994), "*Le management*", Armand Colin.

Weill, M. (1995), "Evaluation de la stratégie et qualité totale", *Actes de la 4ième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris.