

Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises

Karim MESSEGHEM*

Université de Franche-Comté

Classification JEL : L290, M190

Correspondance :

7 B Rue du Polygone

25000 Besançon

Tél. : 03 81 51 19 55

Email : karim.messeghem@univ-fcomte.fr

Résumé : L'assurance qualité est une méthode de gestion de la qualité qui s'impose dans les relations interentreprises, quel que soit le secteur d'activité. Les PME s'engagent de plus en plus dans la voie de la certification d'entreprise. Cependant, peu d'études ont été conduites sur les répercussions possibles des modèles d'assurance de la qualité sur le système de gestion de la PME en général et sur sa structure organisationnelle en particulier. Ce papier montre à partir d'une enquête conduite auprès de dirigeants de PME agroalimentaires que l'assurance qualité peut remettre en cause les principales spécificités des PME.

Mots clés : assurance qualité – gestion des PME – structure organisationnelle.

Abstract : Quality assurance is a means of quality management which is essential in interfirm relations, whatever the branch of activity. Small and medium-sized firms are increasingly becoming involved in the process of industry certification. However, little research has been carried out concerning the possible impacts of models for quality assurance on the small and medium-sized firms' management systems in general and on their organizational structure in particular. Based on a survey carried out among managers, the following paper shows that quality assurance calls into question the distinctive features of small and medium-sized firms.

Key words : quality assurance – management of small firms – organizational structure.

* L'auteur est maître de conférences et membre du CUREGE, à l'Université de Franche-Comté.

Les normes ISO 9000, apparues en 1987 et révisées en 1994, ont fait l'objet en 2000 d'une refonte qui marque le passage de l'assurance qualité au management de la qualité totale. À l'heure de cette révision, il apparaît nécessaire d'établir un bilan de cette démarche pour les entreprises et en particulier pour les PME. En effet, de nombreux dirigeants de PME sont confrontés à la décision de mettre en place un système de management de la qualité. Cette démarche qui peut être perçue comme lourde et coûteuse peut conduire à un véritable renouveau organisationnel. L'objectif de cette contribution est d'apprécier les conséquences de cette démarche sur le système de gestion de la PME.

La littérature sur la PME montre que le système de gestion de la PME est spécifique [M. Marchesnay 1991a]. Cette spécificité ne doit pas cacher la diversité des PME [Y. Leray 1998]. Ainsi, M. Marchesnay [1991b] montre, à partir des travaux de H. Mintzberg, que les PME peuvent adopter différentes formes de structure. En fait, les PME présentent plus ou moins certaines caractéristiques comme le suggère P.A. Julien [1997] en retenant une définition sous forme de continuum. Selon cet auteur, il convient de retenir six caractéristiques pour mieux cerner le concept de la PME : une taille petite, une centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé, un système d'information externe peu complexe.

Le consensus qui semble se dégager sur ces spécificités peut laisser penser qu'il existe un paradigme de la PME spécifique [O. Torres 1998] que l'on pourrait qualifier de paradigme de l'hypo-firme [M. Marchesnay 1982]. Dans ce paradigme, *la PME* apparaît comme un idéal type que l'on retrouve plus ou moins dans *les PME* [M. Marchesnay 1997]. Ce paradigme fait l'objet de discussions relatives à son cadre de validité [O. Torres 1998]. En effet, cet idéal-type ne permet pas de tenir compte de la diversité des PME notamment du point de vue de la structure organisationnelle. Ce besoin de renouveler le modèle de l'hypofirme se justifie d'autant que certaines méthodes de gestion telles que l'EDI [B. Curvalle, O. Torres 1998], le recours au capital risque [E. Stéphanie 1998] ou encore les NTIC sont susceptibles d'affecter le mode de fonctionnement de la petite entreprise. Ces mé-

thodes peuvent conduire à un *changement de nature de la PME*. Dans la littérature, les changements de nature que peuvent connaître ces entreprises s'expliquent essentiellement par l'existence d'un effet taille. Cette thèse est défendue dans les modèles de métamorphoses [G. D'Amboise, M. Muldowney 1988 ; A. Godener 1996], mais également dans les travaux de l'école d'Aston [D.J. Pugh et al. 1968, 1969]. Or, les petites entreprises peuvent connaître des changements de nature indépendamment de la taille. N. Dubost [1994] évoque ce processus en montrant que le contrôle extérieur peut inciter les PME à adopter des structures de type bureaucratique. O. Torres [1998] qualifie ce phénomène de *dénaturation*. Il montre que les PME globalisées ont des caractéristiques qui s'opposent aux spécificités de la PME.

D'autres facteurs tels que l'EDI [B. Curvalle, O. Torres 1998], le capital risque [E. Stéphany 1998] peuvent contribuer à affecter les spécificités de la PME. Ainsi, les normes ISO 9000 semblent porter les germes de la dénaturation [K. Messeghem 1999a]. Il s'agit, en effet, d'une méthode de gestion de la qualité qui encourage le recours à l'écrit et qui se traduit par la mise en place d'un système qualité¹. Cette méthode de gestion de la qualité se développe dans de nombreux secteurs d'activité [B. Froman 1986 ; M.J. Gava 1996 ; A. Gorgueu, R. Mathieu 1996] et touche toutes les formes d'organisation quelle que soit leur taille. L'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité s'explique en partie par la nature des relations interentreprises [B. Baudry 1995 ; K. Messeghem 1999b ; S. Renault 2000], mais il existe d'autres logiques d'adoption davantage proactives.

Cet article vise à apprécier les répercussions possibles des normes ISO 9000 sur les spécificités du système de gestion de la petite entreprise. La question posée est de savoir si la certification d'entreprise affecte l'ensemble du système de gestion de l'entreprise ou si, au contraire, elle reste circonscrite au seul système qualité.

La norme ISO 9000 dans sa nouvelle version opère une nette distinction entre le système de gestion et le système de gestion de la qualité :

¹ L'ISO (norme ISO 8402:1994) définit le système qualité comme : « *Organizational structure, procedures, processes and resources needed to implement quality management* ».

« le système de management d'une organisation peut inclure différents systèmes de management tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental ». Pour que l'on puisse parler de dénaturation, cela suppose que les changements touchent l'ensemble du système de gestion de la PME. La littérature sur la PME, qui insiste sur le caractère simple de la structure pour bénéficier d'une certaine flexibilité, laisse penser que les PME auront tendance à essayer de limiter l'impact des normes ISO 9000.

Pour vérifier l'hypothèse d'un effet dénaturant de cette méthode de gestion, nous allons nous appuyer sur une enquête conduite dans la région Languedoc-Roussillon auprès de 72 PME agroalimentaires. Nous avons choisi l'agroalimentaire qui est un secteur traditionnel dans lequel les PME ont de grandes chances de présenter des caractéristiques qui correspondent aux spécificités de la PME. Nous avons administré un questionnaire à des dirigeants dont l'entreprise est engagée ou non dans un processus de certification. Dans cette étude, nous allons essayer de montrer que les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent des autres PME, car leurs caractéristiques s'écartent des spécificités de la PME.

Nous analyserons tout d'abord comment le système de gestion de la petite entreprise peut être influencé lors de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. Nous reviendrons sur le cadre de l'enquête en précisant les hypothèses et la méthodologie retenues. Nous présenterons ensuite les résultats de cette enquête en montrant comment les PME engagées dans un processus de certification se distinguent des autres entreprises, du point de vue de la structure organisationnelle.

1. Vers une remise en cause des spécificités de la PME

La thèse défendue dans cet article est que les PME engagées dans un processus de certification d'entreprise présentent des caractéristiques qui s'écartent des spécificités généralement attachées à la PME. Nous allons essayer de voir comment les modèles d'assurance qualité

peuvent remettre en cause les principales spécificités de la PME. À partir d'une analyse des normes ISO 9000, nous formulerons des hypothèses sur l'évolution probable de l'organisation suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. Puis, nous présenterons la méthodologie que nous avons retenue pour vérifier ces différentes hypothèses.

1.1. Mise en évidence du caractère dénaturant des normes ISO 9000

Dans la littérature sur les structures organisationnelles, les changements organisationnels sont le plus souvent expliqués par différents facteurs de contingence tels que l'environnement, la taille [H. Mintz-berg 1982]. Les modèles de cycle de développement se sont intéressés à la relation entre la taille à la structure organisationnelle. Dans ces modèles, les entreprises de petite taille apparaissent comme des entreprises se situant au premier stade de développement. L'intérêt de ces travaux est de mettre en évidence les caractéristiques associées aux PME. A. Godener [1995] propose une synthèse des modèles de développement des organisations en faisant ressortir les différentes spécificités des entreprises au cours des différents stades, synthèse assez proche de celles par proposées par R.E. Quinn, K. Cameron [1983] ou D. Miller, P.H. Friesen [1984]. Selon D. Miller, P.H. Friesen [1984], les deux premières phases correspondent au stade de développement des PME.

La limite de ces approches est leur caractère déterministe. En effet, elles supposent que toutes les entreprises s'inscrivent dans une logique de croissance. Or, toutes les PME ne recherchent pas la croissance [J. Deeks 1973 ; M. Marchesnay 1982 ; P.A. Julien 1997] ; autrement dit la PME n'est pas nécessairement une étape transitoire dans la vie des entreprises. À la fin des années 1970, plusieurs auteurs partant de ce constat ont proposé des modèles de l'hypofirme ou de la PME spécifique [M. Gervais 1978 ; M. Marchesnay 1982, 1991a]. Les principales caractéristiques attachées à ce type d'entreprise touchent la structure organisationnelle de type simple, le rôle central du ou des dirigeants, le marché plutôt local, la stratégie implicite et le système de planification et de contrôle peu développé [P.A. Julien 1997].

Tableau 1 – Synthèse des modèles de métamorphose (Source : A. Godener 1995)

		Phase 1	Phase 2
Structure	Formalisation	Structures informelles (LLS, LEG, MB, C&L, M&F, SM&S)	Structure fonctionnelle (C&L, MS, G&G, LEG, GPB, C&L, M&F)
	Décentralisation	Très forte centralisation (LLS, GBP, M&F)	Forte centralisation (LLS, LEG, GBP, C&L, M&F)
	Contrôles / Planification	Ni prévisions ni normes (GBP, C&L, M&F, SM&S)	Budgets et coûts standard (LLS, LEG, MB, GBP, C&L)
Étendue géographique		Marché restreint, souvent local (MB, GBP)	Marché élargi devenu régional (MB)
Degré de diversification		Un seul produit (LLS, MS, GBP, M&F)	Gamme de produits élargie (LLS, MB, GBP, M&F)
Nature de la production		Production artisanale (JB)	Production industrielle (JB)
Actionnariat		Familial (GBP, C&L, M&F)	Essentiellement familial (GBP, C&L, M&F)

MB : M. Basire [1976] / GBP : G. Brac de la Perrière [1978] / C&L : Churchill et Lewis [1983] /

LEG : L.E. Greiner [1972] / JB : J. Brillman [1985] / M&F : Miller et Friesen [1984] / SM&S : Smith, Mitchell et Summer [1985] / LLS : L.L. Steinmetz [1969].

Le modèle de la PME spécifique semble connaître une remise en cause comme le suggère O. Torrès [1998] en montrant qu'il existe toute une série de contextes que l'on peut qualifier de dénaturants. On considèrera qu'*un contexte est dénaturant lorsqu'il conduit à effacer les spécificités de la PME sans que l'on observe un effet taille*. Parmi ces contextes, on peut citer la globalisation, le recours à des financements tels que le capital risque, les NTIC. Tous ces outils peuvent favoriser un mode de fonctionnement managérial caractérisé par une bureaucratisation de la structure, une complication du système de planification et de contrôle. Lorsque l'on analyse les spécificités de la PME à travers le prisme des modèles d'assurance de la qualité, on peut penser que l'assurance qualité constitue un contexte dénaturant. Nous allons essayer de montrer comment les spécificités de la PME sont susceptibles d'évoluer suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité.

1.1.1. Une bureaucratisation de la structure

L'objectif de la certification est d'assurer une plus grande régularité par une meilleure *maîtrise des processus*. Selon H. Mintzberg [1982], « *les organisations formalisent le comportement pour en réduire la variabilité, et en fin de compte pour le prédire et le contrôler* ». On peut donc s'interroger sur l'évolution de la structure suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. On peut se demander si les petites entreprises qui adoptent un système d'assurance de la qualité « *n'évoluent pas vers des bureaucraties* ». Le groupe d'Aston [D.S. Pugh et al. 1968, 1969] montre qu'il est possible de définir les bureaucraties à partir d'une variable : la structuration des activités. Il propose pour apprécier la structuration des activités de retenir trois principales dimensions : la *spécialisation*, la *formalisation* et la *standardisation*. On peut essayer de relier ces trois dimensions aux différents chapitres de la norme, comme le suggère le tableau ci-dessous.

Tableau 2 – Norme ISO 9001 et dimensions des structures bureaucratiques

	Définition	Exigences de la Norme ISO 9001 :1994
Standardisation	Existence de procédures et de règles	« <i>Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour maîtriser tous les documents et données relatives aux exigences de la présente norme internationale</i> » (§ 4.5.1)
Formalisation	Recours à l'écrit (règles et communication)	« <i>Le fournisseur doit établir un manuel qualité couvrant les exigences de la présente norme internationale</i> » (§ 4.2.1)
Spécialisation	Division du travail au sein de l'organisation	« <i>La responsabilité, l'autorité et les relations entre les personnes qui dirigent, exécutent et vérifient des tâches qui ont une incidence sur la qualité doivent être définies par écrit</i> » (§ 4.1.2.1)

On peut se demander si cette bureaucratisation touche l'ensemble du système de gestion de l'entreprise ou si elle demeure limitée au seul système qualité. Le chapitre de la norme consacré à la *maîtrise des processus* (4.9) implique la mise en place de procédures concernant l'ensemble des processus ayant une incidence sur l'obtention de la qua-

lité : « *Le fournisseur doit identifier et planifier les processus de production, d'installation et les processus relatifs aux prestations associées qui ont une incidence directe sur la qualité, et il doit aussi assurer que ces processus sont mis en œuvre dans des conditions maîtrisées* ». Il paraît toutefois difficile de circonscrire cet accroissement de standardisation au seul système qualité.

Hypothèse 1 : Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte standardisation.

Hypothèse 2 : Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte formalisation.

Hypothèse 3 : Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte spécialisation.

On peut également s'interroger sur l'évolution de la *centralisation* lors de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. La bureaucratization ne s'accompagne pas nécessairement d'une décentralisation [R. Mansfield 1973 ; H. Mintzberg 1982]. La section 4.1 relative à la *responsabilité de la direction* impose une définition claire des responsabilités en matière de qualité. Cependant, si les normes ISO 9000 conduisent à une définition plus précise du rôle de chacun au sein de l'organisation, cela ne va pas nécessairement s'accompagner d'une décentralisation accrue.

Hypothèse 4 : Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte décentralisation.

1.1.2. Formalisation du système de planification et contrôle

Les entreprises de petite taille sont caractérisées par une stratégie plutôt intuitive et par l'absence de formalisation de la politique d'entreprise [P.A. Julien 1997]. Elles ont donc peu recours à des systèmes de planification et contrôle [R.B. Robinson et al. 1984 ; A. Gibb, M. Scott 1985 ; C.H. Matthews, S.G. Scott 1995 ; I. Chaston 1998]. Les modèles d'assurance de la qualité encouragent la mise en place

d'un système de planification et de contrôle dans le domaine de la qualité comme l'indique le tableau 3.

Tableau 3 – Norme ISO 9001 et système de planification et contrôle

	Définition	Exigences de la Norme ISO 9001 :1994
Planification	Fixation d'objectifs à partir de prévisions	« La planification de la qualité doit être cohérente avec l'ensemble des exigences du système qualité du fournisseur et doit être consignée sous une forme adaptée aux méthodes de travail du fournisseur. (§ 4.2.3)
Contrôle	Dispositifs destinés à s'assurer que les objectifs ont été atteints	« Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures pour la planification et la réalisation des audits qualité internes, afin de vérifier si les activités relatives à la qualité et les résultats correspondants sont conformes aux dispositions prévues et de déterminer l'efficacité du système qualité » (§ 4.17)

Hypothèse 5 : Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système de planification et de contrôle plus formalisé.

1.1.3. Vers une complexification du système d'information

En petite entreprise, la personnalisation des relations permet le plus souvent de conserver un *système d'information externe* peu formalisé [S. Blili, L. Raymond 1997 ; M. Marchesnay 1997]. Les modèles d'assurance qualité n'imposent pas la mise en place d'un système d'information externe formalisé. Ils ne contiennent pas d'exigences relatives à la collecte et la gestion d'informations d'origine externe. Ils font essentiellement référence aux attentes des clients qui apparaissent comme des données exogènes plus ou moins imposées par les clients et traduites sous forme de spécifications. Cette position s'explique par les origines de la certification d'entreprise qui trouvent ses racines dans les relations de sous-traitance où très souvent les spécifications étaient imposées aux sous-traitants. Toutefois, la norme ISO 9004-1 relative au « Management de la qualité et éléments de système » consacre un chapitre à la « *qualité en mercatique* ». Rappelons que la norme ISO 9004 ne fixe pas d'exigences et qu'elle « *n'est pas destinée à une utilis-*

tion contractuelle, réglementaire ou de certification ». Les entreprises qui souhaitent s'inspirer de la directive sur la qualité en mercatique sont conduites à mettre en œuvre un système d'information relativement élaboré.

Hypothèse 6a : Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système d'information externe plus complexe.

L'assurance de la qualité conduit à mettre en place un *système d'information interne* formalisé. Ce système d'information risque très vite de devenir complexe et très organisé. Les normes ISO 9000-2 définissent certaines activités destinées à assurer la maîtrise des données relatives à la qualité au sein de l'organisation. Cette volonté de formaliser l'ensemble des savoirs et savoir-faire est exprimée dans l'ensemble des points de la norme et, plus particulièrement, à l'intérieur de deux chapitres : le chapitre (4.5) relatif à la maîtrise des documents et des données et le chapitre (4.16) consacré à la maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité. La place du dirigeant au cœur du système de gestion de l'entreprise peut atténuer la complexification du système d'information interne [S. Blili, L. Raymond 1997].

Hypothèse 6b : Les PME engagées dans un processus de certification d'entreprise sont caractérisées par un système d'information interne plus complexe.

Pour que cette dernière hypothèse soit vérifiée, il suffit que les entreprises engagées dans un processus de certification soient caractérisées par un système documentaire développé (hypothèse 2) et par un système de planification et contrôle élaboré (hypothèse 5).

L'analyse des spécificités organisationnelles de la PME à travers le prisme des modèles d'assurance de la qualité, laisse penser que l'assurance qualité constitue un contexte dénaturant. Le tableau suivant reprend les hypothèses que nous avons formulées sur l'évolution possible du système de gestion de la PME suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. Nous faisons l'hypothèse que les entreprises

hors démarche présentent des caractéristiques qui correspondent aux spécificités de la PME.

Tableau 4 – *Hypothèses relatives à l'évolution du système de gestion suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité*

	Entreprises dans un processus de certification d'entreprise	Entreprises hors démarche
Standardisation	Forte	Faible
Formalisation	Forte	Faible
Spécialisation	Forte	Faible
Centralisation	Faible	Forte
Système de planification et de contrôle	Complexe	Simple
Système d'information	Formalisé	Peu élaboré

1.2. Proposition d'un cadre méthodologique

Pour vérifier ces différentes hypothèses, nous avons conduit une enquête auprès de dirigeants de PME agroalimentaires. Nous avons choisi l'agroalimentaire qui est un secteur traditionnel et dans lequel nous pensions trouver des entreprises dont les caractéristiques sont proches des spécificités de la PME. Cette idée est renforcée par le fait que l'assurance qualité est moins développée que dans d'autres secteurs tels que les services, la mécanique et qu'elle touche principalement des entreprises appartenant à de grands groupes.

Nous avons réalisé des entretiens face à face d'une durée moyenne de deux heures à partir d'un questionnaire fermé. Pour construire le questionnaire, nous nous sommes largement appuyés sur les travaux de l'école d'Aston, et sur les travaux de M. Kalika [1988] pour apprécier les caractéristiques de la structure. En ce qui concerne le système d'information externe, nous avons retenu les échelles proposées par A. Joyal, C. Ramangalahy [1993] et P.Y. Léo [1993]. La plupart des échelles utilisées sont des échelles de Likert en cinq points.

L'enquête a été menée à partir d'un fichier d'entreprises élaboré par l'ARIA (Association Régionale des Industries Agroalimentaires) qui comprend 325 établissements. Ce fichier recense uniquement les entreprises, de moins de 200 salariés, implantées dans la région Languedoc-Roussillon. Nous avons identifié parmi ces entreprises six filiales de

groupes et treize entreprises n'exerçant plus d'activité. Nous avons essayé de contacter par téléphone l'ensemble des dirigeants d'entreprises. Nous sommes parvenus à établir un contact téléphonique avec 146 d'entre eux. Parmi ces entreprises, 33 n'ont pas souhaité participer à cette enquête. Le questionnaire a finalement pu être administré à 72 dirigeants.

Tableau 5 – Taux de réponse

	Taux de réponse en %
Par rapport à la population	25 %
Par rapport aux entreprises contactées	52 %
Par rapport aux entreprises disposées à participer à l'enquête	67 %

Parmi les entreprises ne souhaitant pas participer à cette réflexion, très souvent les dirigeants ont mis en avant un manque de temps. Dans certains cas, les dirigeants ont manifesté un rejet des démarches qualité formalisées telles que la certification d'entreprise, jugées trop lourdes et très coûteuses. Parmi les entreprises qui ont accepté de participer à cette enquête, la proportion d'entreprises sensibles à ces démarches est donc plus grande que dans le reste de la population. Ce biais ne doit pas être ignoré, cependant son incidence demeure faible dans le cadre d'une analyse comparative entre entreprises engagées dans un processus de certification et entreprises hors démarche.

Notre échantillon ne comprend que des entreprises agroalimentaires dont l'effectif est inférieur à 100 salariés. Les petites entreprises, c'est-à-dire les entreprises de 10 à 50 salariés sont largement représentées dans la mesure où elles constituent la moitié de l'échantillon. Par rapport à la population totale, les entreprises de plus de 50 salariés sont également largement représentées. En effet, certains dirigeants de TPE se sentent beaucoup moins concernés par cette méthode de gestion de la qualité qui leur paraît peu accessible.

Tableau 6 – Répartition des entreprises selon l'effectif

	Échantillon		Répartition au plan régional (1)
	Nombre d'entreprises	Répartition en %	
TPE (moins de 10 salariés)	16	22 %	53 % (224)
PE (de 10 à 49 salariés)	37	51 %	40 % (169)
ME (plus de 50 salariés)	19	26 %	6 % (27)
Total	72	100 %	100 % (420)

Source INSEE (1992) (Établissements hors boulangerie pâtisserie de moins de 10 salariés)

Nous avons distingué deux catégories d'entreprises selon leur démarche qualité :

- les PME engagées dans un processus de certification sont des entreprises certifiées ou en voie de certification qui représentent 42 % de l'échantillon (30 entreprises) ;

- les PME hors démarche sont des entreprises qui ne sont pas engagées dans un processus de certification ; elles représentent 58 % de l'échantillon (42 entreprises).

Pour mettre en évidence des différences significatives entre les entreprises selon leur démarche qualité, nous avons réalisé des tests du Khi deux entre la variable relative à la démarche qualité et les variables concernant la structure organisationnelle. Pour pouvoir construire ces tests, nous avons dû parfois réduire le nombre de modalités correspondant aux échelles de Likert.

2. Mise en évidence du caractère dénaturant des normes ISO 9000

Les résultats font apparaître des différences marquées entre les PME selon leur démarche qualité. Les tests du Khi deux montrent que les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une forte structuration des activités et un système de planification et contrôle relativement complexe.

2.1. Vers une bureaucratisation de la structure

En nous appuyant sur les travaux de l'école d'Aston et de M. Kalika [1988], nous avons retenu quatre variables pour décrire les contours de l'organisation : la standardisation, la formalisation, la spécialisation et la centralisation.

2.1.1. Un recours accru aux procédures

La standardisation fait référence à l'utilisation de procédures dans l'organisation. Nous avons interrogé les dirigeants sur le niveau de standardisation dans l'ensemble de l'entreprise et dans les différentes activités.

Le niveau de standardisation n'est pas très développé pour l'ensemble des entreprises. Un tiers des dirigeants considèrent que leur entreprise possède très peu ou pas du tout de procédures. L'analyse par activité montre que le recours le plus important aux procédures est réalisé dans les services de production (45,8 %) et de contrôle qualité (38,9 %). Cette importance s'explique en partie par le poids de la réglementation dans les industries agroalimentaires. Les procédures sont beaucoup moins présentes dans les activités de gestion des ressources humaines. En effet, en PME, les décisions dans ce domaine ont tendance à être prises au coup par coup, ce qui rend difficile la définition de procédures [H. Mahé de Boislandelle 1993].

Les entreprises engagées dans une démarche de certification ont globalement davantage recours aux procédures. Cependant, on n'observe des différences significatives que pour les activités de contrôle qualité et d'assurance de la qualité. Même si les tests du Khi² ne sont pas significatifs pour les autres activités, on peut noter que la standardisation est plus importante pour les entreprises engagées dans un processus de certification, excepté dans le domaine de la comptabilité.

Tableau 7 – Standardisation et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Faible standardisation	Standardisation moyenne	Forte standardisation
Importance des procédures dans l'ensemble de l'entreprise (Khi2 = 8,57 significatif au seuil de 2 %)	33,3 % (24)	33,3 % (24)	33,3 % (24)
Entreprises dans un processus de certification	16,7 % (5)	33,3 % (10)	50 % (15)
Entreprises hors démarche	45,2 % (19)	33,3 % (14)	21,4 % (9)
Importance des procédures dans la production (N.S. (Probabilité : 12,37 %))	23,6 % (17)	30,6 % (22)	45,8 % (33)
Importance des procédures dans le commercial et la distribution (N.S. (Probabilité : 15,50 %))	44,5 % (32)	33,3 % (24)	22,2 % (16)
Importance des procédures dans la comptabilité (N.S. (Probabilité : 97,32 %))	45,9 % (33)	18,1 % (13)	36,2 % (26)
Importance des procédures dans la gestion du personnel (N.S. (Probabilité : 18,49 %))	52,8 % (38)	18,1 % (13)	29,2 % (21)
Importance des procédures dans les achats et approvisionnements (N.S. (Probabilité : 11,37 %))	44,5 % (32)	23,6 % (17)	32 % (23)
Importance des procédures dans le contrôle qualité (Khi2 = 20,85 significatif au seuil de 1 %)	30,6 % (22)	30,6 % (22)	38,9 % (28)
Entreprises dans un processus de certification	10 % (3)	20 % (6)	70 % (21)
Entreprises hors démarche	45,2 % (19)	38,1 % (16)	16,7 % (7)
Importance des procédures dans l'assurance qualité (Khi2 = 23,40 significatif au seuil de 1 %)	45,8 % (33)	22,2 % (16)	31,9 % (23)
Entreprises dans un processus de certification	23,3 % (7)	13,3 % (4)	63,3 % (19)
Entreprises hors démarche	61,9 % (26)	28,6 % (12)	9,5 % (4)

La première hypothèse est confirmée. Les entreprises engagées dans un processus de certification ont plus recours aux procédures. On peut cependant noter que certaines d'entre elles ont tendance à circons-

crire la standardisation au seul système qualité. Ces entreprises souhaitent limiter la standardisation pour préserver leur flexibilité.

2.1.2. Un recours accru à l'écrit

La formalisation renvoie à l'importance de l'écrit dans l'entreprise. Elle peut s'apprécier à travers la nature du système documentaire et à travers la circulation de l'information dans l'entreprise.

Pour près de 55 % des dirigeants, l'information circule exceptionnellement voire ne circule jamais par écrit. La petite taille qui s'accompagne d'une très forte proximité entre les individus permet d'éviter le recours à l'écrit dans l'échange d'information. L'assurance qualité est souvent présentée comme une démarche qui fait passer l'entreprise d'une culture orale à une culture écrite. On peut vérifier que les PME engagées dans un processus de certification ont davantage recours à l'écrit dans la communication interne, même si un tiers d'entre elles continuent à privilégier l'oral.

Tableau 8 – *Circulation de l'information et niveau d'engagement dans un processus de certification*

	Jamais par écrit ou plutôt oralement	Une fois sur deux par écrit	Fréquemment ou toujours par écrit
Entreprises dans un processus de certification	33,3 % (10)	16,7 % (5)	50 % (15)
Entreprises hors démarche	69 % (29)	16,7 % (7)	14,3 % (6)
Ensemble des entreprises	54,2 % (39)	16,7 % (12)	29,2 % (21)

Khi2 = 11,77 (significatif au seuil de 1 %)

Le système documentaire des entreprises engagées dans un processus de certification se distingue de celui de leurs homologues hors démarche. *L'organigramme* qui est une représentation de l'entreprise à un moment donné est très largement utilisé. L'utilisation de ce document ne se réduit pas à un seul usage interne ; il s'agit d'une grille de lecture qui permet notamment de présenter l'entreprise à ses partenaires. Cette présentation de l'organisation est, par exemple, intégrée dans *le manuel qualité* qui est une description du système qualité de l'entreprise. Seules 43 % des entreprises disposent d'un manuel qualité. Ce document est un élément clé du système documentaire de l'entreprise sous assurance

qualité. Il se généralise dans les relations interentreprises dans la mesure où il permet de démontrer (par écrit) que l'entreprise dispose d'un système qualité performant. De même, une faible majorité des entreprises ne dispose pas d'un *manuel des procédures* (52 %) ou d'une *description des postes* (56 %).

Tableau 9 – *Système documentaire et niveau d'engagement dans un processus de certification*

	Oui	Non
Manuel des procédures (Khi2 = 5,36 Significatif au seuil de 2,5 %)	47,2 % (34)	52,3 % (38)
Entreprises dans un processus de certification	63,3 % (19)	36,7 % (11)
Entreprises hors démarche	35,7 % (15)	64,3 % (27)
Description écrite des postes de travail (Khi2 = 10, Significatif au seuil de 1 %)	44,4 % (32)	55,6 % (40)
Entreprises dans un processus de certification	67,7 % (20)	33,3 % (10)
Entreprises hors démarche	28,6 % (12)	71,4 % (30)
Exposé écrit des politiques de l'entreprise (Khi2 = 4,90, Significatif au seuil de 3 %)	26,4 % (19)	73,6 % (53)
Entreprises dans un processus de certification	40 % (12)	60 % (18)
Entreprises hors démarche	16,7 % (7)	83,3 % (35)
Manuel qualité (Khi2 = 8,63, Significatif au seuil de 1 %)	43,1 % (31)	56,9 % (41)
Entreprises dans un processus de certification	63,3 % (19)	36,7 % (11)
Entreprises hors démarche	28,6 % (12)	71,4 % (30)
Organigramme (Khi2 = 3,64, Significatif au seuil de 6 %)	63,9 %	36,1 %
Entreprises dans un processus de certification	76,7 % (23)	23,3 % (7)
Entreprises hors démarche	54,8 % (23)	45,2 % (19)

Très peu d'entreprises formalisent la *politique de l'entreprise*. Ce résultat ne signifie pas que ces entreprises ne disposent pas d'une politique d'entreprise. Si la proximité permet d'éviter le formalisme, on peut

également noter que certains dirigeants se refusent à transcrire leur politique d'entreprise par souci de confidentialité. Si l'on croise le niveau d'engagement dans un processus de certification et l'importance du système documentaire de l'entreprise, on observe systématiquement des différences significatives. Les entreprises engagées dans une démarche qualité ont largement recours à l'écrit dans environ plus de 60 % des cas.

L'hypothèse deux est vérifiée : les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte formalisation. Elles disposent d'un système documentaire beaucoup plus élaboré et elles ont largement recours à la communication écrite.

2.1.3. Un accroissement de la spécialisation

Nous nous sommes intéressés à la spécialisation horizontale à travers le nombre de services différents et à la spécialisation verticale à travers le nombre de niveaux hiérarchiques et le niveau d'autocontrôle.

Pour apprécier le niveau de spécialisation horizontale, nous avons demandé aux dirigeants combien leur entreprise compte de services différents. Pour qu'il y ait un service, il faut qu'une personne, autre que le dirigeant, soit spécialisée au sein de l'entreprise pour réaliser cette activité.

Tableau 10 – *Spécialisation fonctionnelle et niveau d'engagement dans un processus de certification*

Nombre de services	Moins de deux	Trois ou quatre	Cinq et plus
Entreprises dans un processus de certification	13,3 % (4)	33,3 % (10)	53,3 % (16)
Entreprises hors démarche	26,2 % (11)	59,5 % (25)	14,3 % (6)
Ensemble des entreprises	20,8 % (15)	48,6 % (35)	30,6 % (22)

Khi2 = 12,59 (significatif au seuil de 1 %)

La majorité des dirigeants interrogés ont identifié trois ou quatre services différents dans leur entreprise. Les entreprises engagées dans un processus de certification ont tendance à être caractérisées par une plus grande spécialisation fonctionnelle. En effet, 53,3 % des dirigeants comptent plus de cinq services différents.

Le niveau d'autocontrôle permet d'appréhender la spécialisation verticale dans le domaine de la qualité. Lorsque l'on croise le degré d'engagement dans un processus de certification et le niveau d'autocontrôle, aucune différence significative n'est observée. On peut conclure que la mise en place d'une démarche d'assurance de la qualité ne conduit pas forcément à confier aux opérateurs davantage de tâches d'autocontrôle. Mais il convient de noter que ce résultat s'explique surtout par l'importance de l'autocontrôle dans les entreprises hors démarche.

Tableau 11 – Niveau d'autocontrôle et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Faible à très faible	Partiel	Fort à très fort
Entreprises dans un processus de certification	16,7 % (5)	33,3 % (10)	50 % (15)
Entreprises hors démarche	19 % (8)	35,7 % (15)	45,2 % (19)
Ensemble des entreprises	18,1 % (13)	34,7 % (25)	47,2 % (34)

Khi2 = 0,17

Plus de la moitié des entreprises interrogées comptent moins de trois niveaux hiérarchiques. Les entreprises dans une démarche qualité ont tendance à utiliser plus de niveaux hiérarchiques, ce qui traduit une spécialisation verticale plus marquée.

Tableau 12 – Nombre de niveaux hiérarchiques

	De un à deux	Trois	Quatre et plus
Entreprises engagées dans	36,7 % (11)	26,7 % (8)	36,7 % (11)

un processus de certification			
Entreprises hors démarche	69,1 % (29)	21,4 % (9)	9,5 % (4)
Ensemble des entreprises	55,5 % (40)	23,6 % (17)	20,8 % (15)

Khi2 = 9,69 (significatif au seuil de 1 %)

Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte spécialisation horizontale et verticale. Elles disposent d'un plus grand nombre de services différents et d'un plus grand nombre de niveaux hiérarchiques. L'hypothèse trois est donc vérifiée.

2.1.4. Vers une décentralisation

La centralisation indique le degré de concentration des pouvoirs. Ainsi, une entreprise est centralisée lorsque les pouvoirs sont concentrés entre les mains d'un seul individu. En petite entreprise, les pouvoirs de décision ont tendance à être concentrés entre les mains du ou des dirigeants.

Le niveau de centralisation est fort pour près de la moitié des entreprises étudiées. 51 % des dirigeants ont tendance à prendre seuls toutes les décisions et 43 % ne considèrent pas que les collaborateurs prennent seuls les décisions qui concernent leur fonction. Cette forte centralisation n'exclut pas la consultation. Près de 80 % des dirigeants consultent leurs collaborateurs pour les décisions importantes. De même, 62 % des collaborateurs se tournent vers le dirigeant pour toutes les décisions qu'ils ont à prendre.

La mise en place d'un système d'assurance de la qualité peut avoir pour effet de favoriser la décentralisation. Deux tiers des entreprises hors démarche sont caractérisées par un fort niveau de centralisation contre un tiers pour les entreprises engagées dans une logique de certification. Il est intéressant de noter qu'un tiers des entreprises engagées dans un processus de certification continuent à être caractérisées par une forte centralisation.

Dans les entreprises hors démarche, les collaborateurs semblent disposer d'une marge de manœuvre plus étroite. En effet, dans 76 % de celles-ci, les collaborateurs consultent systématiquement leur dirigeant, contre 43 % dans les entreprises engagées dans un processus de certification.

Les résultats montrent que les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte décentralisation. Les entreprises décentralisées ont tendance à utiliser davantage de système de planification et de contrôle pour assurer un meilleur suivi des décisions [H. Mintzberg 1982]. La mise en place d'un système peut s'inscrire dans cette logique. Ces résultats permettent de vérifier la quatrième hypothèse.

Tableau 13 – Centralisation et niveau d'engagement dans un processus de certification

	De plutôt à pas du tout d'accord	Moyennement d'accord	De plutôt à tout à fait d'accord
Le dirigeant prend toutes les décisions (Khi2 = 6,76 significatif au seuil de 3,5 %)	34,7 % (25)	13,9 % (10)	51,4 % (37)
Entreprises dans un processus de certification	46,7 % (14)	20,0 % (6)	33,3 % (10)
Entreprises hors démarche	26,2 % (11)	9,5 % (4)	64,3 % (27)
Le dirigeant prend des décisions importantes qu'après avoir consulté ses collaborateurs (N.S.)	6,9 % (5)	12,5 % (9)	80,6 % (58)
Les collaborateurs consultent le dirigeant pour toutes les décisions qu'ils prennent (Khi2 = 8,38 significatif au seuil de 2 %)	29,1 % (21)	8,3 % (6)	62,5 % (45)
Entreprises dans un processus de certification	43,3 % (13)	13,3 % (4)	43,3 % (13)
Entreprises hors démarche	19,0 % (8)	4,8 % (2)	76,2 % (32)
Les collaborateurs prennent seuls les décisions qui concernent leurs fonctions (N.S.)	43,1 % (31)	19,4 % (14)	37,5 % (27)

2.2. Vers une complexification du système d'information et de contrôle

2.2.1. Vers une formalisation du système de planification et le contrôle

L'existence de plans et prévisions constitue un indice du degré de formalisation de la stratégie d'entreprise.

Les entreprises ont très souvent recours à une planification fonctionnelle à court terme, particulièrement dans les domaines de la finance, de la production ou de la commercialisation. Près de 60 % des dirigeants affirment réaliser des prévisions commerciales à plus d'un an. En PME, cette fonction occupe le plus souvent une place centrale.

Près de 50 % des entreprises disposent d'une planification à plus d'un an dans les domaines de la formation et de la gestion de la qualité. L'évolution de la réglementation encourage le développement d'une

planification dans ces domaines. Cependant 30 % des entreprises ne disposent toujours pas de plan de formation ou de plan qualité.

Lorsque l'on croise le niveau d'engagement dans un processus de certification et l'adoption d'une planification à plus d'un an, on observe une relation significative uniquement dans les domaines de la formation et de la gestion de la qualité. Les démarches d'assurance de la qualité favorisent le développement de politiques de formation. Ainsi, la norme ISO 9002 comprend un chapitre sur la formation qui suggère la mise en place d'un plan de formation.

Tableau 14 – *Planification et niveau d'engagement dans un processus de certification*

	Oui	Non
Planning de production à un an et plus (NS (probabilité: 53,71))	37,5 %	62,5 %
Programmes de recherche à un an et plus (NS (probabilité: 79,57))	18,6 %	81,9 %
Plan d'approvisionnements à un an et plus (NS (probabilité: 31,05))	33,3 %	66,7 %
Plan de commercialisation à un an et plus (NS (probabilité: 13,29))	59,7 %	40,2 %
Plan de financement à un an et plus (NS (probabilité: 18,54))	20,8 %	79,2 %
Plan de formation à un an et plus (Khi2 = 7,61 significatif au seuil de 1 %)	59,5 % (39)	40,5 % (33)
Entreprises dans un processus de certification	73,3 % (22)	26,7 % (8)
Entreprises hors démarche	40,5 % (17)	59,5 % (25)
Plan qualité à un an et plus (Khi2 = 8,23 significatif au seuil de 1 %)	50 % (36)	50 % (36)
Entreprises dans un processus de certification	70 % (21)	30 % (9)
Entreprises hors démarche	35,7 % (15)	64,3 % (27)

La mise en place d'un *système de contrôle* suppose que l'entreprise dispose de prévisions. Nous nous sommes intéressés à la nature du contrôle et particulièrement au recours à l'informatique.

Près de 90 % des entreprises exercent des contrôles sur leur activité et, très souvent, en s'appuyant sur l'informatique. Il peut paraître surprenant que le pourcentage le plus faible concerne la gestion de la qualité. En fait, très souvent les entreprises agroalimentaires de petite taille ont la possibilité d'externaliser cette activité en faisant appel à des laboratoires d'analyse.

Les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent en utilisant davantage l'informatique dans le contrôle de la production et le contrôle de la qualité. Les normes ISO 9000 laissent une grande liberté dans la nature du système d'information et de contrôle que l'entreprise souhaite retenir. Les entreprises ne sont pas tenues d'utiliser l'informatique pour réaliser ces activités de contrôle.

Tableau 15 – *Contrôle et niveau d'engagement dans un processus de certification*

	Oui	Non
Contrôle informatique de la production (Khi2 = 7,13 significatif au seuil de 1 %)	51,4 % (37)	48,6 % (35)
Entreprises dans un processus de certification	70 % (21)	30 % (9)
Entreprises hors démarche	38,1 % (16)	61,9 % (26)
Contrôle informatique de la qualité (Khi2 = 14,50 significatif au seuil de 1 %)	34,7 % (25)	65,3 % (47)
Entreprises dans un processus de certification	60 % (18)	40 % (12)
Entreprises hors démarche	16,7 % (7)	83,3 % (35)
Contrôle informatique des coûts (NS (probabilité : 41,69))	68,1 % (49)	31,9 % (23)
Contrôle informatique des stocks (NS (probabilité : 13,29))	63,9 % (46)	36,1 % (26)
Contrôle informatique des ventes (NS (probabilité : 15,87))	80,6 % (58)	19,5 % (14)

La cinquième hypothèse relative à la formalisation du système de planification et de contrôle n'est que partiellement vérifiée. En effet, les entreprises dans la démarche se distinguent des autres par une plus

forte formalisation du système de planification et contrôle essentiellement dans le domaine de la gestion de la qualité.

2.2.2. *Vers une complexification du système d'information externe*

L'adoption d'un modèle d'assurance qualité peut conduire à une plus grande prise en compte des relations avec l'environnement et donc à une complexification du système d'information externe. Nous avons mis l'accent sur la nature des informations collectées et sur les modalités de collecte.

Globalement, les entreprises ont tendance à rechercher de l'information dans un grand nombre de directions. Les entreprises interrogées privilégient les informations sur les prix et les fournisseurs, dans près de 90 % des cas. Cette proportion est beaucoup plus faible dans les domaines de la réglementation, des débouchés et de la technologie.

Les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent de leurs concurrents. Elles recherchent davantage d'informations sur les débouchés. Les normes ISO 9000 insistent sur la prise en compte des clients ce qui encourage la recherche d'information dans ce domaine. Les entreprises engagées dans une logique de certification sont également plus à l'écoute de la concurrence. Cependant, près de 70 % des entreprises hors démarche ont également le sentiment d'exercer une veille concurrentielle.

Tableau 16 – Nature des informations collectées et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Pas du tout à moyenne- ment d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Recherche d'information sur les prix (NS (probabilité : 57,69 %))	9,8 % (7)	18,06 % (13)	72,2 % (52)
Recherche d'information sur les droits et subventions (NS (probabilité : 24,79 %))	30,6 % (22)	33,3 % (24)	36,1 % (26)

Recherche d'information sur les fournisseurs (NS (probabilité : 78,02 %))	11,1 % (8)	40,3 % (29)	48,6 % (35)
Recherche d'information sur les débouchés (Khi2 = 10,41 significatif au seuil de 1 %)	34,7 % (25)	36,1 % (26)	31,9 % (23)
Entreprises dans un processus de certification	13,3 % (4)	43,3 % (13)	43,3 % (13)
Entreprises hors démarche	50 % (21)	26,2 % (11)	23,8 % (10)
Recherche d'information sur la concurrence (Khi2 = 7,84 significatif au seuil de 2 %)	20,8 % (15)	31,9 % (23)	47,2 % (34)
Entreprises dans un processus de certification	6,7 % (2)	30 % (9)	63,3 % (19)
Entreprises hors démarche	31 % (13)	33,3 % (14)	35,7 % (15)
Recherche d'information sur la technologie (NS (probabilité : 65,50 %))	27,7 %	31,9 %	40,28 %

Les rencontres réalisées avec les clients et les fournisseurs constituent le mode privilégié de collecte de l'information. La presse constitue également un vecteur essentiel d'information, en effet seules 13 % des entreprises n'utilisent que rarement ou jamais cette source. Les dirigeants se tournent dans une moindre mesure vers les organismes publics pour obtenir de l'information. Moins de 20 % des dirigeants ont recours à des études de marchés ou font appel à des cabinets de consultant régulièrement.

Les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent en diversifiant leurs modes de collecte de l'information. Ces entreprises n'hésitent pas à recourir à des études de marché, à consulter les rapports et communications écrites. De même, ces entreprises participent davantage aux expositions, foires, salons qui sont autant d'occasion pour établir de nouveaux contacts et avoir accès à de nouvelles informations.

Tableau 17 – Sources d'information et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Jamais à rarement	Régulièrement	Souvent à tout le temps
Contacts avec les clients, les fournisseurs (NS (probabilité : 90,18 %))	1,4 %	2,8 %	95,8 %

Organismes publics ou professionnels (NS (probabilité : 70,30 %))	15,3 %	30,6 %	54,2 %
Rapports et communications écrites (Khi2 = 7,01 significatif au seuil de 5 %)	51,4 % (37)	34,7 % (25)	13,9 % (10)
Entreprises dans un processus de certification	33,3 % (10)	50 % (15)	16,7 % (5)
Entreprises hors démarche	64,3 % (27)	23,8 % (10)	11,9 % (5)
Presse et revues françaises et étrangères (NS (probabilité : 26,09 %))	12,5 % (9)	19,4 % (14)	68 % (49)
Études de marché (Khi2 = 11,98 significatif au seuil de 1 %)	47,2 % (34)	31,9 % (23)	20,8 % (15)
Entreprises dans un processus de certification	26,7 % (8)	53,3 % (16)	20 % (6)
Entreprises hors démarche	61,9 % (26)	16,7 % (7)	21,4 % (9)
Participation à des foires, expositions (Khi2 = 5,70 significatif au seuil de 6 %)	27,8 % (20)	25 % (18)	47,2 % (34)
Entreprises dans un processus de certification	13,3 % (4)	26,7 % (8)	60 % (18)
Entreprises hors démarche	38,1 % (16)	23,1 % (10)	38,1 % (16)
Consultants, Bureaux d'études (NS (probabilité : 10,72 %))	61,1 % (44)	27,8 % (20)	11,1 % (8)

La collecte de l'information est très centralisée dans les entreprises hors démarche. En revanche, dans les entreprises engagées dans un processus de certification, seuls 30 % des dirigeants concentrent les activités de collecte de l'information entre leurs mains.

Tableau 18 – Recherche d'information par le dirigeant

	De plutôt pas à pas du tout d'accord	Moyennement d'accord	De plutôt à tout à fait d'accord
Entreprises dans un processus de certification	36,7 % (11)	33,3 % (10)	30 % (9)
Entreprises hors démarche	23,8 % (10)	14,3 % (6)	61,9 % (26)
Ensemble des entreprises	29,2 % (21)	22,2 % (16)	48,6 % (35)

Khi2 = 7,01 (significatif au seuil de 5 %)

L'hypothèse 6a est vérifiée ; en effet, les entreprises dans un processus de certification ont tendance à diversifier tant les informations que les modes de collecte. Le fait que la collecte de l'information soit

décentralisée encourage la formalisation du système d'information externe.

Pour ce qui est de l'hypothèse 6b, relative au système d'information interne, la vérification des hypothèses 2 (système documentaire développé) et 5 (système de planification et contrôle élaboré) nous permet de conclure que les entreprises engagées dans un processus de certification disposent d'un système d'information interne plus élaboré que celui correspondant aux entreprises hors démarche.

Conclusion

L'objectif de cet article était de montrer que les entreprises engagées dans un processus de certification présentent des caractéristiques qui s'écartent des spécificités généralement attachées à la PME. Nous avons mené une analyse comparative à partir d'une enquête conduite auprès de dirigeants de PME agroalimentaires. Les résultats montrent que les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent des entreprises hors démarche du point de vue de la structure organisationnelle.

Tableau 19 – Synthèse des résultats

	Nature de l'hypothèse	Vérification
Hypothèse 1	Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte standardisation.	Oui
Hypothèse 2	Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte formalisation.	Oui
Hypothèse 3	Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte spécialisation.	Oui
Hypothèse 4	Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte décentralisation.	Oui
Hypothèse 5	Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système de planification et de contrôle davantage formalisé	Partielle
Hypothèse 6a	Les PME engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système d'information externe davantage complexe.	Oui
Hypothèse 6b	Les PME engagées dans un processus de certification d'entreprise sont caractérisées par un système d'information interne davantage complexe.	Oui

Les entreprises qui ont décidé d'adopter un modèle d'assurance de la qualité ne répondent plus à la définition classique de la PME spécifique. En ce sens, les normes ISO 9000 apparaissent comme un facteur dénaturant. La mise en évidence de cet effet ne vise pas à remettre en cause le paradigme de la spécificité. Bien au contraire, notre réflexion est destinée à définir le cadre de validité de ce paradigme, autrement dit, à en préciser les frontières. D'un point de vue théorique, cette réflexion relance l'intérêt des travaux sur les structures organisationnelles en PME, mais également en grande entreprise. Quelles sont les structures organisationnelles adaptées à des entreprises à forte croissance que l'on peut observer dans le domaine de l'Internet ? Des entreprises de grande taille peuvent-elles conserver une orientation entrepreneuriale et quelles en sont les conditions structurelles ? Ces questions abordées dans le champ du « *corporate entrepreneurship* » [J.G. Covin, D.P. Slevin 1991 ; J.M. Stopford, C.W.F. Baden-Fuller 1994 ; G.D. Dess et *al.* 1999] méritent d'être davantage développées.

Cette recherche présente également un intérêt pratique concernant l'adoption d'une démarche de certification. Il apparaît que pour mettre en place cette méthode, les PME doivent mener une réflexion préalable

sur l'évolution possible de leur structure. Autrement dit, le processus de certification en PME ne se limite à la rédaction de procédures, il s'accompagne très souvent d'un renouveau organisationnel. L'évolution actuelle des normes, inspirée des réflexions sur le management de la qualité totale [K. Ishikawa 1981 ; J.M. Juran 1983 ; P.B. Crosby 1986 ; E.W. Deming 1988 ; R.M. Grant et *al.* 1994], va conduire les entreprises à s'intéresser davantage à la gestion des processus et à l'amélioration continue. On peut se demander si ces changements ne vont pas avoir des répercussions plus marquées en favorisant des formes d'organisation adhocratiques et réticulaires.

Bibliographie

- Basire M. [1976], «La théorie des cinq niveaux », *Direction et Gestion*, 1^{ère} partie : n° 2, 2^e partie : n° 3, 3^e partie : n° 4.
- Baudry B. [1995], *L'économie des relations interentreprises*, Édition La Découverte.
- Blili S., Raymond L. [1997], « Les systèmes d'information », in P.A. Julien (Éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Économica.
- Brac de la Perrière G. [1978], « L'entreprise moyenne dans le marché des capitaux », *Banque*, n° 379.
- Brilman J. [1985], *Gestion de crises et redressement d'entreprises*, Hommes et techniques.
- Chaston I. [1998], « A Relative Advantage Matrix to Stimulate an SME Sector Proactive Managerial Orientation », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 15.
- Churchil N.C., Lewis V.L. [1983], « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard-L'Expansion*, automne.
- Covin J.G., Slevin D.P. [1991], « A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 1.
- Crosby P.B. [1986], *La qualité c'est gratuit*, Économica.

Curvalle B., Torres O. [1998], « L'EDI et le JAT condamnent-ils les PME ? », in O. Torres (Éd.), *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Économica.

D'Amboise G., Muldowney M. [1988], « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Journal*, vol. 13, n° 2.

Deeks J. [1973], « The Small Firm-Asset or Liability », *Journal of Management Studies*, February.

Deming E.W. [1988], *Qualité—La révolution du management*, Économica.

Dess G.D., Lumpkin G.T., McGee J.E. [1999], « Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process : Suggested Research Directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 3.

Dubost N. [1994], « Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties ? », *Communication au colloque de l'AIMS*, Paris Dauphine.

Froman B. [1986], « L'harmonisation ISO des systèmes qualité » *Enjeux*, n° 72, septembre.

Gava M.J. [1996], « Les équipementiers dans la danse de la certification », *Enjeux*, n° 169, novembre.

Gervais M. [1978], « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril.

Gibb A., Scott M. [1985] « Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business », *Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 6.

Godener A. [1995], « Les changements de dimension de l'entreprise en croissance », *Communication au Congrès de l'AIMS*, Paris.

Godener A. [1996], « La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2.

Gorgueu A., Mathieu R. [1996], « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75.

- Grant R.M., Shani R., Krishnan R. [1994], « TQM's Challenge to Management Theory and Practice », *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 2.
- Greiner L.E. [1972], « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, July-August.
- Ishikawa K. [1981], *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, AFNOR.
- Joyal A., Ramangalahy C. [1993], « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices : une étude de cas », in *Compétitivité des PME et marchés sans frontières*, Colloque CIFPME, Carthage, octobre.
- Julien P.A. [1997], « Pour une définition des PME », in P.A. Julien (Éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Économica.
- Juran J.M. [1983], *La gestion de la qualité*, AFNOR.
- Kalika M. [1988], *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, Performances*, Économica.
- Léo P.Y. [1993], « Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique », Communication au colloque d'Aix-en-Provence.
- Leray Y. [1998], « Les structures des moyennes organisations : une étude configurationnelle exploratoire », in *Marketing, stratégie et organisation*, XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes.
- Mahé de Boislandelle H. [1993], *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard Éditeurs.
- Mansfield R. [1973], « Bureaucracy and Centralization : An examination of Organizational Structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 18.
- Marchesnay M. [1997], « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Marchesnay M. [1991a], « La P.M.E. : Une gestion spécifique », *Économie Rurale*, n° 206.
- Marchesnay M. [1991b], « Mintzberg on PME », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n° 1.
- Marchesnay M. [1982], « Pour un modèle de l'hypofirme », in *Entreprise et organisation*, Économica.

- Matthews C.H., Scott S.G. [1995], « Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms : An Empirical Assessment », *Journal of Small Business Management*, October.
- Messeghem K. [1999a], « L'assurance qualité facteur dénaturant de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 12, n° 3.
- Messeghem K. [1999b], « L'analyse des méthodes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises », *Gestion 2000*, n° 99/1.
- Miller D., Friesen P.H. [1984], « A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle », *Management Science*, vol. 30, n° 10.
- Mintzberg H. [1982], *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. [1969], « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 14.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings, C. Turner [1968], « Dimensions of Structure Organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13.
- Quinn R.E., Cameron K. [1983], « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, n° 1.
- Renault S. [2000], « La certification dans l'entreprise relationnelle : entre soumission et coproduction », XVèmes journées nationales des IAE, Bayonne - Biarritz.
- Robinson R.B., Pearce II J.A., Vozikis G.S., Mescon T.S. [1984], « The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance », *Journal of Small Business Management*, April.
- Smith K.G. , Mitchel T.R., Summer C.E. [1985], « Top Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 4.
- Steinmetz, L.L. [1969], « Critical Stages of Small Business Growth, When They Occur and How to Survive Them », *Business Horizons*, February.
- Stéphany E. [1998], « Analyse de l'impact d'un financement par capital-risque sur l'organisation et le management de la PME », in O. Tor-

res (Éd.), *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Économica.

Stopford J.M., Baden-Fuller C.W.F. [1994], «Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, vol. 15.

Torres O. (Éd.) [1998], *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Économica.