

LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ COMME STRATÉGIE D'ENTREPRISE EN PÉRIODE DE CRISE : ÉTUDE DE CAS D'UNE TPE EN INGÉNIERIE

Hege KLEVAN POMPIER
Laboratoire CORHIS
Université Paul Valéry Montpellier 3
(France)

RÉSUMÉ:

Ce travail de recherche, effectué dans le cadre d'une E-DBA et sous la forme d'une recherche-intervention, traite de l'impact de l'usage d'un Système de Management de la Qualité en tant que stratégie d'entreprise en période de crise. L'objet de cette recherche, menée en tant qu'étude de cas dans une très petite entreprise (TPE) de conseil en ingénierie, consiste à observer la relation entre la normalisation du système management de qualité et sa capacité d'affronter la crise sanitaire actuelle liée au COVID 19. Cette approche monographique a pour objet de montrer l'émergence de pratiques innovantes en période de crise au sein d'une TPE.

Mots-clés: Système de Management de la Qualité, Normalisation, TPE, crise sanitaire, pratiques innovantes

ABSTRACT:

This work, based on a research-intervention during a DBA-study, deals with the impact of using a Quality Management System as a business strategy during a crisis period. The purpose of this contribution, led as a case-study in a very small business-unit of engineering-consultancy, is to observe the relationship between a normative Quality Management System (QMS) and its capacity to confront the current COVID-19 crises-situation. In using a monographic approach, we try to show the emergence of innovative practices during the current crises in a small consultancy business.

Keywords: Quality Management System, normalization, very small business, sanitary-crises, innovative practice

INTRODUCTION

Cette étude est conduite dans le cadre d'une « Executive Doctorate of Business Administration » (E-DBA) et sous la forme d'une recherche-intervention longitudinale, traitant de l'impact de l'usage d'un Système de Management de la

Qualité en tant que stratégie d'entreprise en période de crise. Le terrain de recherche se situe dans le milieu des toutes petites entreprises (TPE) de conseil en France. L'échantillon choisi est une entreprise de conseil en ingénierie d'une dizaine de salariés et le projet de recherche est mené en tant qu'étude de cas. La TPE étudiée est spécialisée en prévention des risques et elle est certifiée ISO 9001 depuis 2012. L'étude de cas a démarré peu avant la crise sanitaire actuelle, et lors du chamboulement qui a provoqué le premier confinement au printemps 2020, il nous est paru naturel d'intégrer le contexte de crise dans la recherche. Notre réflexion se base sur le constat que d'une part, les TPE sont considérées comme étant moins résistants aux crises du fait de leur manque de ressources et par la gestion qui est souvent centré sur le chef d'entreprise. D'autre part, une des caractéristiques majeures reconnues aux petites entreprises, est la souplesse et l'adaptabilité qui leur procure leur petit format organisationnel (Ceccaldi, 2016).

LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

D'après les chiffres de l'INSEE en 2019, La France compte près de 4 millions de TPE et PME, ce qui représente 99.9 % des entreprises, et 43 % de la valeur ajoutée. En parallèle, le marché du conseil et autres services immatériels est en forte croissance, entre + 4,2 % et + 8,5 % selon les analyses déclaratives¹.

CADRE THEORIQUE

Le cadre théorique précise dans un premier temps les caractéristiques du secteur de conseil en ingénierie dans le domaine de la prévention des risques et les métiers associés en France. Dans un second temps, nous évoquerons des positionnements théoriques et concepts clés traitant l'environnement normatif et le management en tant que levier de performance (Savall et Zardet, 2010, Cappelletti et Dufour, 2020). À la vue du contexte actuel, il nous a semblé pertinent de rajouter une revue de la littérature concernant la gestion en temps de crise. Selon Combalbert et Debecque, pour comprendre et manager la crise, il est important de transmettre des réflexes et des savoir-faire, mais également des modes spécifiques de raisonnement (2018, page 9).

Les acteurs de la prévention des risques voient leur apparition progressive en France avec la mise en place de la sécurité sociale en 1945, et d'une manière plus formelle depuis le vote du décret de 2001 et le circulaire de 2002 par la Direction des relations au travail, formalisation « l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs » (Galland, 2008). Aujourd'hui, de multiples acteurs du secteur public ou privé se côtoient dans ce domaine d'expertise. Le secteur de conseil en ingénierie spécialisé en qualité, sécurité et environnement (QSE) définit, met en œuvre et anime la politique et le management de la sécurité interne à l'entreprise ou missionné par ses donneurs d'ordre. Selon la définition de la cartographie des métiers de l'OPIIEC², les missions du

¹ INSEE Analyses (décembre 2015)

² www.OPIIEC.fr – cartographie des métiers (2021)

spécialiste Sécurité et Environnement consiste à : - mettre en place la réglementation QSE pour une entreprise ou un projet ; - organiser des inspections sur chantier ou site industriel ; - mettre en place des systèmes d'amélioration continue ; évaluer des risques professionnels ; - sensibiliser les acteurs ou parties prenantes ; réaliser des études et rédiger des procédures. En 2020, 1140 offres d'emploi ont été publiées pour cette catégorie de métier, ce qui représente une baisse de 7.5% par rapport à l'année précédente. Cette baisse est probablement liée à la crise sanitaire.

Par sa fonction, le consultant en ingénierie prévention est le garant des systèmes réglementaires et normatifs. Le respect des normes régit l'ensemble de son activité. En termes de contexte organisationnel, le spécialiste QSE peut évoluer dans tous secteurs d'activité et toute taille d'entreprise. Les tailles des entreprises du secteur varient, mais environ 40% des organisations qui recrutent sont des TPE ou PME de 1 à 49 salariés.

D'une part, il s'agit d'un secteur où la performance dépend essentiellement d'une expertise technique individuelle. D'autre part, nous pouvons déduire que la stratégie de l'entreprise de conseil en prévention des risques est étroitement liée aux besoins de ses parties prenantes. La place du client tient une place importante dans le domaine de la consultance. Il faut répondre à ses attentes, mais également savoir identifier et anticiper ses besoins. Indéniablement, dans une petite entreprise, les priorités sont dictées par le présent, alors qu'elle doit envisager les différentes éventualités qui peuvent s'offrir à elle et s'y préparer (Mougin, 2015). Afin de maintenir et optimiser son niveau d'expertise, le mot clé de ce domaine d'activité est la fidélisation de ses clients. Dans un contexte socio-économique turbulent et instable les petites entreprises doivent constamment s'adapter aux attentes et aux besoins de ses donneurs d'ordre, et de veiller à faire évoluer les compétences de son équipe en conséquence. Dans l'environnement normatif, les théories systémiques démontraient déjà qu'une approche transversale d'une organisation donne de meilleurs résultats (Crozier et Friedberg, 2014, March et Simon, 1993). Mobilisant les travaux de Simon, Henry Mintzberg montre que le rôle de conception reste un levier important dans le management contemporain, suscitant des comportements plus impliqués et plus productifs (Mintzberg, 2011, Plane 2016). Avec leur théorie socio-économique, Savall et Zardet développent une approche de « qualité intégrale » basée sur la dimension humaine et la qualité du management. En effet, dans ce contexte le management devient le principal levier de la performance organisationnelle et de la qualité intégrale de l'organisation (Savall & Zardet, 2010).

La version 2015 de la norme ISO 9001 tente de proposer une réponse à cette nouvelle approche d'organisation car elle demande d'intégrer le management de la Qualité dans la stratégie globale de l'entreprise, en s'appuyant sur la connaissance et la compétence du personnel et la nécessité d'innover dans une démarche d'amélioration continue³.

Cependant, avec l'arrivée de la crise sanitaire liée au COVID-19, est-ce qu'un modèle normatif comme le SMQ est adapté aux besoins de gestion dans ce contexte particulier ? Cette interrogation nous amène à poser les questions de recherches suivantes :

³ AFNOR – ISO 9001, V2015

1. En période de crise, quels sont les besoins spécifiques en gestion dans une TPE ?
2. Dans un contexte de crise, dans quelle mesure un SMQ peut-il être une opportunité de développement de la performance de l'entreprise ?

Dans le cadre de cette étude de cas, la TPE explorée est certifiée ISO 9001 depuis 2012. En tant que consultants et auditeurs en prévention de risques et sécurité au travail, l'organisation est impliquée au quotidien dans le suivi de systèmes réglementaires et normatifs, pour leur gestion interne, ainsi bien que pour le compte de leurs clients.

LA PROBLEMATIQUE CENTRALE

L'objectif de cette recherche est d'explorer la problématique suivante :

En période de crise, de quelle manière un Système de Management de la Qualité permet-il d'accompagner les pratiques de gestion et d'améliorer la performance d'une TPE d'ingénierie ?

HYPOTHESE CENTRALE

L'hypothèse centrale est la suivante :

L'approbation d'un Système de Management de la Qualité par la direction, mais également par les salariés et les parties prenantes d'une TPE, permet d'accompagner les pratiques de gestion en temps de crise et de créer un avantage stratégique.

L'hypothèse centrale peut se décliner selon les 3 niveaux suivants : hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives.

HYPOTHESE DESCRIPTIVE

L'application d'un Système de Management de la Qualité peut être un **outil de gestion** et de **mesure de la performance** d'une TPE.

De plus, dans une structure de type consultance en ingénierie, nous observons que le SMQ est étroitement lié aux compétences de ses salariés :

La valorisation de la masse salariale et la gestion des compétences contribuent à la distinction des prestations offertes.

Dans la période de crise sanitaire que nous vivons depuis plus d'un an, nous constatons également que la crise demande d'adapter les pratiques existantes, voire ouvrir les portes vers l'innovation. Ce constat mène à l'hypothèse explicative suivante :

HYPOTHESE EXPLICATIVE

Une période de crise peut contribuer à une **émergence de pratiques improvisées ou innovantes** en gestion.

Pendant la crise sanitaire, des besoins spécifiques sont apparus dans le domaine de conseil spécialisé en prévention des risques et sécurité au travail. L'organisation étudiée s'est vue sollicitée pour instaurer des missions jusqu'à là

inexistantes sur le marché. Une vision d'anticipation et d'écoute auprès de ses clients majeurs s'avèrent confirmer la réussite de la mise en place de ces nouvelles pratiques. Ces éléments permettent de formuler l'hypothèse prescriptive suivante :

HYPOTHESE PRESCRIPTIVE

L'anticipation des besoins et la collaboration avec les **parties prenantes** en temps de crise permettent d'augmenter **l'avantage stratégique** d'une TPE en l'ouvrant à de nouveaux marchés.

L'OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de cette recherche est de montrer le lien entre la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité au sein d'une TPE et l'avantage stratégique de ses activités. Un point intéressant à explorer est la différence entre le SMQ tel qu'il est défini dans le système ISO 9001 version 2015, et le système de management qualité tel qu'il est déployé et adapté au sein d'une TPE.

LE CHAMP DE LA RECHERCHE

La recherche se situe entre le champ du management par la qualité, le champ de stratégie d'entreprise (en particulièrement dans un contexte de TPE) et le champ de la gestion RH et la gestion des compétences. La dimension de normalisation doit également être étudiée en examinant le système Qualité ISO 9001 dans sa version 2015, car le fondement même de cette version est d'intégrer le management de la qualité dans la stratégie globale de l'entreprise. Dans leur récent ouvrage, Laurent Cappelletti et Nicolas Dufour proposent également que « La normalisation peut aussi être source d'innovation et de stratégie proactive d'entreprise » (Cappelletti & Dufour, 2020). D'autres théories telles que la théorie des parties prenantes (Freeman, E, 2004, Gond et Mercier, 2003) peuvent être des facteurs pour illustrer la dépendance de l'activité de conseil avec ses parties prenantes.

METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

Une recherche menée dans le cadre d'une E-DBA impose naturellement de faire une recherche-intervention longitudinale. Le chercheur est en contact quotidien avec son terrain, et mène une étude de cas sur une période de 3 ans. Dans la définition de Yin (1990), une étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples. L'étude de cas peut également être définie comme une étude qualitative exploratoire (Mc Kinney, 1957 ; Yin, 1990 ; Denzin & Lincoln, 1994). Dans certains cas, elle permet la généralisation des

résultats. Cette recherche peut être caractérisée comme une monographie de la TPE.

Le positionnement épistémologique est constructiviste. Le chercheur constructiviste s'inscrit dans un projet de changement où l'objet de la recherche se modifie sans cesse. C'est un processus de co-construction et de production de connaissances avec les acteurs du terrain (Le Moigne, J-L, 1990, Perez Y-A, 2008).

La méthode de recherche utilisée s'inspire de l'observation participante. Cette méthode consiste à s'immerger dans un milieu de façon prolongée et de recueillir des données par l'observation, les entretiens et la participation. Dans le cadre de cet E-DBA, le chercheur est salarié et membre de la direction de l'organisation. Notre position nous permet d'observer et de décrire les activités vues de l'intérieur. Cependant, la difficulté de cette pratique est de garder la distance par rapport aux acteurs de l'organisation. D'autre part, l'observation participante se relève plutôt contemplative (Perez, 2008) alors que la recherche intervention se situe dans un raisonnement transformatif. Dans cet objectif, la méthode peut être complétée par « une démarche conceptive » qui passe par la création des études de cas ou des outils de gestion spécifiques (David, A. 1998, Perez, 2008).

Le terrain de recherche est une TPE hautement spécialisée dans des prestations de conseil en ingénierie avec 11 salariés (encadrement, techniciens, employés), ainsi que ses parties prenantes qui sont les clients majeurs et un cabinet de conseil en normes ISO 9001. La masse salariale de l'organisation est en progression. 5% du budget annuel de cette entreprise est consacré à la formation du personnel, et la polyvalence est un critère de choix pour tous les salariés. Les forces de l'organisation résident dans le savoir-faire, la haute-technicité et la polyvalence sur le terrain de ses salariés. Sa création de valeur est le fruit d'un projet où le besoin des parties prenantes est analysé et adapté par le prestataire.

L'échantillon qualitatif se compose d'une part d'observations et interventions sur le terrain, tracées dans un carnet de bord sur une période de 2 ans, et d'analyse de documents internes. Les éléments étudiés comprennent entre autres des participations aux comités de direction, audits interne et audits de suivi ISO 9001, entretiens d'embauche, le Plan de Continuation d'Activité (PCA) en période COVID-19, des procédures SMQ, des bilans financiers, etc. D'autre part, l'échantillon est composé d'une série d'entretiens semi-directifs avec : le PDG, 2 chefs de projet, 8 salariés, 2 clients majeurs, 1 auditeur ISO 9001.

Un guide d'entretien a été mis en place et validée en novembre 2020, comportant 7 thèmes principaux se basant sur les conditions de travail, l'organisation du travail et GRH, le développement humain, la mise en œuvre stratégique, la normalisation du management (SMQ), la relation de la TPE avec ses clients et la gestion de la qualité en temps de crise. La période de réalisation des entretiens avec les salariés de l'organisation s'est déroulée de novembre 2020 à mars 2021, et avec les parties prenantes au printemps 2021. Le traitement des données est en cours par l'extraction des mots clés des entretiens, et une triangulation des données entre les entretiens, les observations sur le terrain et les données secondaires. Des entretiens postérieurs à usage complémentaire sont prévus afin de faire un rapprochement entre les entretiens réalisés et la vision stratégique de la direction.

Tout au long de notre processus de recherche et les périodes d’immersion sur le terrain, la tenue du carnet de bord a été un élément déterminant pour créer la distanciation nécessaire. Beaud et Weber (2010) considèrent que la prise de note dans un carnet sur le terrain et sa relecture permettent de créer la distance entre le chercheur et l’objet étudié, ainsi que la place que celui-ci occupe dans l’organisation. De plus, l’utilisation de double source, par l’intermédiaire des entretiens et l’observation participative sur le terrain, permet d’enrichir les conclusions liées aux analyses des entretiens.

PREMIERS RESULTATS

L’étude étant encore en cours de réalisation et le traitement des entretiens n’étant pas encore terminé, les premiers résultats sont essentiellement liés à une observation et implication opérationnel sur le terrain. Les points positifs relatifs à l’apport du SMQ dans une TPE en ingénierie en période de crise sont tracés ci-dessous :

Action	Résultats
Gestion de compétences croisées (GRH)	Optimisation de ressources / poly-compétences / réduction de charges salariales
Plan de formation	Valorisation de la masse salariale / Anticipation des besoins clients (développement d’un pôle environnement)
Plan de reprise d’activité (crise sanitaire mars 2020)	Gestion de crise COVID 19 avec reprise anticipée d’activité en avril 2020 / Résultat financier : maintien du CA 2020 malgré la crise
Télétravail (partiel) et réunions clients en visio	Optimisation de la performance / réduction coût de transport
Passage à la semaine de 4 jours (projet en cours)	Augmentation de la qualité de vie / fidélisation du personnel
Emergence de pratiques innovantes en lien avec la crise COVID 19 : missions de « Référent COVID » ou Audit de contrôle COVID sur chantier	Satisfaction et fidélisation de clients existants / ouverture vers nouveaux marchés / renouvellement d’appels d’offres en 2020

CONCLUSION

Avec l’arrivée inattendue de la crise sanitaire liée au COVID-19 et la période du premier confinement de mars à mai 2020, le monde des entreprises s’est trouvé confronté à une gestion en temps de crise et l’adaptation de leur modèle managérial. D’un point de vue global, les TPE sont considérées comme étant moins résistants aux crises du fait de leur manque de ressources et par la gestion qui est souvent centré sur le chef d’entreprise. De nombreuses recherches ont été

menées dans le domaine de la gestion de crise. Globalement, nous constatons que peu de recherches sont concentrées sur comment les PME, et encore moins les TPE, affrontent un processus complexe qui caractérise une gestion de crise. Cette recherche, à travers son étude de cas, tente d'apporter une contribution à cette question. Provoqués par la crise sanitaire, des besoins nouveaux ont émergés récemment dans le domaine de conseil spécialisé en prévention des risques et sécurité au travail. L'organisation étudiée s'est vue sollicitée pour instaurer des missions jusqu'à là inexistantes sur le marché, comme des interventions en tant que « référent COVID » ou bien des audits de contrôle de respect de la nouvelle réglementation sanitaire. Pour mettre en place son PCA (Plan de continuité de l'activité) et gérer ses propres équipes dans ces pratiques improvisées, la direction s'est appuyée sur le Système de Management de Qualité intégré dans son système Qualité ISO 9001. L'approche monographique et une étude qualitative par entretiens ont pour objet de montrer l'émergence de pratiques innovantes en période de crise au sein d'une TPE. Une approche socio-économique avec une analyse des dysfonctionnements et le calcul des couts cachés en cas d'intégration non maîtrisée du SMQ peut parallèlement être une piste intéressante à explorer.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bellaïche M. (2017) : *Manager vraiment par la qualité*, AFNOR Editions
- Boubakary B. (2020) : « La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle », *Question(s) de management*, juin 2020, pages 91 à 106
- Cappelletti L, Pigé B. et Zardet V. (2015) : “Dynamique normative”, *Gestion en liberté*, pages 11 à 23
- Cappelletti L. (2010). « Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study », *Action Research, avec R.C. Baker, Sage Publications*, Vol. 8, Issue 2, pp. 211-232.
- Cappelletti L. (2012) : *Le contrôle de gestion de l'immatériel*, DUNOD
- Cappelletti L. et Dufour N. (2020) : *La Gestion Innovante des Normes*, GERESO Editions
- Cappelletti, L. et Noguera F. (2005) : “Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation”, *Management & Avenir*, n° 6 – 2005, pages 183 à 200
- Ceccaldi V. (2016) : « L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en très petite entreprise (TPE) : retour sur expérience d'une petite cave coopérative vinicole », *Innovations*, n° 50, pages 143 à 162
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887-897
- Combalert, L et Delbecque E. (2012) : *La Gestion de Crise*, Presse Universitaire de France, Collection Que sais-je ?, 2nd édition 2018
- Crozier M. et Friedberg E. (1981) : *L'acteur et le système*, Points Essais
- Freeman, R (2010) : *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press
- Frimousse S., Peretti J-M. et all (2020) : *Produire du savoir et de l'action – le Vade-mecum du dirigeant-chercheur*, Editions EMS

- Galland, J-P. (2008) : « La prévention des risques technologies et professionnelles en France et Grande Bretagne, dés années 1970 à nos jours », *Revue française des affaires sociales*, n° 2 – 2008, pages 301 à 321
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1989) : « Collaborate with your competitors – And win », *Harvard Business Review*, January-February 1989, page 133-139
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1990) : « The Core competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, May – June 1990, page 79-91
- Huberson S. et Vraie B. (2014) : “La continuité d’activité est une philosophie d’entreprise qui consiste à préparer la guerre en temps de paix”, *Sécurité et stratégie*, janvier 2014, pages 24 à 26
- Le Boterf G. (2018) : *Développer et mettre en œuvre la compétence*, Groupe Eyrolles
- Lichtenberger Y. (2014) : « Gestion des compétences et valeurs du travail ». In : ALLOUF J. (coord.). *Encyclopédie des ressources humaines*, 3ème éd. revue, Paris, Ed. Vuibert, 14p
- March J-G. et Simon H-A. (1993) *Les Organisations. Problèmes psychosociologiques*, 2ème édition 1995, Bordas Editions
- Mintzberg H. (1990) : *Le Management – Voyage au centre des organisations*, EYROLLES éditions poche
- Noguera F. et Tronc B. (2019) : « Les nouveaux défis des cabinets d’odontologie : vers une normalisation du management de la GRH », *Management & Avenir*, juin 2019, pages 171 à 194
- Pekovic S. (2012) : « Certification ISO 9000 et innovation : une analyse empirique sur des données d’entreprises françaises », *Cahiers de recherche*, n° 1, 2012, Chaire Performance des organisations, Fondation Dauphine.
- Perez Y-A. (2008) : « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations ; retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, n° 288, juin 2008, pages 101 à 113
- Plan J-M. (2016) *Management des organisations*, DUNOD
- Quinn, R.E. et Thakor A.V. (2019) « Donner une finalité à l’entreprise », *Harvard Business Review (France)*, fév-mars 2019, page 86-94
- Sastourne-Gastou C. (2019) : *Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle : cas d’une recherche-intervention au sein d’une PMI*, Thèse en sciences de gestion, Université Paul-Valéry, Montpellier 3
- Savall H. et Zardet V. (2004) : *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica
- Savall H. et Zardet V.(1995) : *Maitriser les coûts et les performances cachés*, Economica
- Siegel D. (2008) : « Réflexion sur la stratégie », *Revue des Sciences de Gestion* n° 230, mars-avril 2008
- Siegel D., Roesslinger F. (2015) : *Management stratégique et management de la qualité*, AFNOR Editions
www.afnor.org
www.iso.org/iso/fr
- Yin R. (1990) : *Case Study Research : design and methods*, Sage Publications