
Organisation par les processus et compétitivité: le cas des entreprises tunisiennes

Samia Zouaoui¹
Université de Tunis El Manar

Après l'assurance qualité et le « *total quality management* », l'organisation par les processus constitue une évolution dans la recherche de la qualité. La littérature récente suggère que cette innovation représente un moyen efficace pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Il s'agit d'un mode d'organisation flexible qui encourage l'innovation et l'initiative, favorise la responsabilisation des acteurs internes et permet une meilleure adaptation aux exigences des clients externes. La recherche de plus de synergie entre les différentes compétences, d'une minimisation des coûts des activités et d'une qualité qui satisfait les clients implique le regroupement des tâches par activité. Il faut aussi que prédomine une logique de coopération où le plus important n'est pas l'exercice de l'autorité, mais la contribution de chacun à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est très important, de nos jours, d'amener les employés à avoir une vision globale pour mieux comprendre leur propre rôle².

La recherche de la qualité ne se limite pas à des procédures, des techniques et des règles. Elle implique le dépassement du niveau opérationnel pour atteindre les niveaux organisationnel et managérial. Après la mise en place des procédures et des règles capables de garantir la qualité du produit, l'organisation par les processus avec un système de management participatif constitue une évolution dans la logique du système qualité. Le choix de ce mode d'organisation doit relever d'une approche volontariste. Les entreprises qui aspirent à améliorer la compétitivité organisent leurs activités sur la base de la valeur à créer³.

Samia Zouaoui examine le rôle des approches managériales axées sur l'assurance qualité et l'organisation par les processus dans la recherche de compétitivité. Les résultats de cette étude suggèrent que l'assurance qualité est une démarche à l'origine d'une sensibilisation des employés et d'une réduction substantielle des coûts au sein des entreprises tunisiennes.

La démarche qualité fait son entrée dans les entreprises tunisiennes et progresse avec l'ouverture accrue des marchés. Mais pour satisfaire les clients tout en faisant mieux que les concurrents, il est légitime, d'une part, de se demander dans quelle mesure l'assurance qualité adoptée par les entreprises est suffisante pour la réalisation de l'objectif de compétitivité et, d'autre part, de voir comment la réingénierie des processus pourrait contribuer à cette démarche. Cet article expose ainsi les fondements de l'assurance qualité et de l'organisation par les processus. Nous présentons ensuite quelques résultats empiriques obtenus à l'aide d'une enquête menée par questionnaires admi-

nistrés auprès d'entreprises tunisiennes en vue de mettre en relief l'impact de ces innovations sur la compétitivité⁴.

Assurance qualité et compétitivité

La compétitivité signifie l'acquisition d'une position dominante sur le marché. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel, soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises⁵. Cependant, pour acquérir une position sur le marché, qu'il s'agisse d'une position de maintien, de leader ou de développement, l'entreprise doit parvenir à acquérir un avantage concurrentiel durable. Celui-ci peut être obtenu à travers la création de valeur.

Trois stratégies permettent l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Dans chacune d'elles, la dimension qualité occupe une place importante. Le tableau 1 montre la

Tableau 1. Stratégies compétitives et qualité

Stratégie compétitive	Aspect de la qualité recherché	Objectif visé par l'amélioration de la qualité
Domination par les coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité des produits et des procédés • Recherche d'innovation des procédés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du produit pour un meilleur positionnement face à la concurrence • Recherche d'innovation de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la fidélité de la clientèle • Augmentation de la marge unitaire par augmentation du prix de vente
Focalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Mix de conformité • Conception 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénétration de segments rentables • Accroissement de la fidélité de la clientèle

relation entre la qualité et les stratégies de base telles que la domination par les coûts, la différenciation et la localisation⁶.

En premier lieu, l'entreprise peut s'imposer sur le marché par la réduction des coûts. Grâce à une démarche qualité, qui assure la conformité des produits et des procédures à certaines normes et l'innovation des procédés, elle parvient à les minimiser. L'entreprise peut aussi se différencier de ses concurrents en innovant en ce qui a trait aux caractéristiques de ses produits. La différenciation à travers la qualité permettra d'accroître la fidélité de la clientèle et de vendre à un prix qui assure une augmentation de la marge unitaire. Les clients accepteraient de payer cette marge suite au surplus de valeur offert par l'entreprise par rapport à ses concurrents.

La compétitivité signifie l'acquisition d'une position dominante sur le marché. Il s'agit d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel, soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises.

Enfin, dans le cadre d'une stratégie de focalisation, la démarche qualité permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel. Elle assure la conformité des produits et des procédés aux normes requises par les clients, une innovation au niveau de la conception du produit, une pénétration des segments rentables et l'accroissement de la fidélité de la clientèle.

La compétitivité requiert, de la part des entreprises, la possession des moyens et des compétences qui leur permettent, comme l'illustre la figure 1, la réalisation de trois objectifs : la qualité, la satisfaction des clients et la création de valeur.

Figure 1. Les variables de base de la compétitivité



Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables. À partir du moment où l'avantage concurrentiel relève de compétences imitables, il disparaîtra dès que les concurrents réussiront à acquérir ces compétences⁷.

Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables.

Le renforcement de la compétitivité suppose également une attention centrée davantage sur la qualité et la satisfaction des clients. À cette fin, l'assurance de la qualité s'avère un outil capital permettant à l'entreprise de réaliser ses activités productives conformément à des procédures préétablies. Elle est devenue utile depuis le passage de l'ère où prévalait confiance et réputation à celle de la mondialisation et l'internationalisation des marchés, où il est nécessaire pour vendre d'apporter la preuve factuelle de la qualité de ses produits et de son organisation⁸.

Pour mieux atteindre l'objectif d'information et instaurer la confiance des clients quant à la qualité des produits et des pratiques internes de l'entreprise, l'assurance de la qualité a été formalisée à travers l'établissement de principes définis, transcrits dans une norme destinée à une utilisation internationale⁹.

La certification de conformité aux normes est le moyen par lequel l'entreprise prouve à ses clients qu'elle est en mesure de concevoir, fabriquer et livrer des produits conformes aux normes exigées.

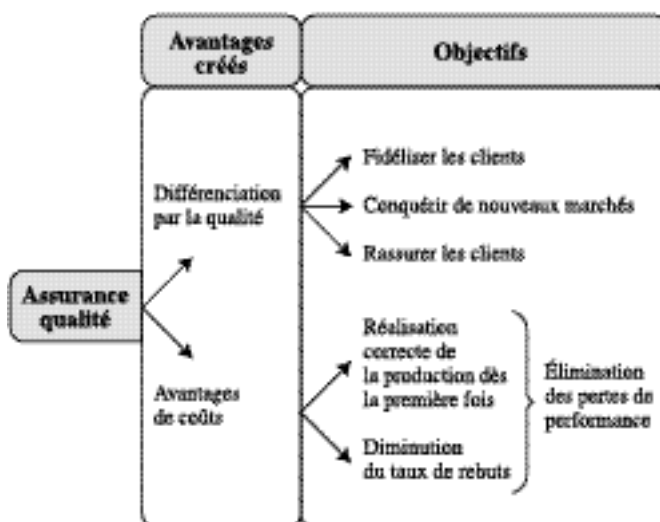
La certification de conformité aux normes est le moyen par lequel l'entreprise prouve à ses clients qu'elle est en mesure de concevoir, fabriquer et livrer des produits conformes aux normes exigées. Fournir la preuve de la qualité de ses produits est aujourd'hui devenu un préalable nécessaire à la vente. L'assurance de la qualité apparaît comme une arme stratégique à la disposition des entreprises dans le jeu de la concurrence. En visant l'atteinte d'objectifs ciblés, elle est à l'origine de nombreux avantages tels que la fidélisation des clients, la conquête de nouveaux marchés, l'élimination des pertes de performance des coûts de non-qualité.

L'assurance de la qualité apparaît comme une arme stratégique à la disposition des entreprises dans le jeu de la concurrence. En visant l'atteinte d'objectifs ciblés, elle est à l'origine de nombreux avantages.

En tant que démarche structurée, l'assurance qualité débouche sur une rationalisation des processus de production grâce à la maîtrise des procédés au niveau des unités opérationnelles. Cependant, il est opportun de noter que les gains de performance relèvent d'un savoir-faire

spécifique pouvant être imitable à partir du moment où plusieurs autres entreprises concurrentes seront certifiées. L'application de procédures formalisées et le respect des normes de conformité débouchent ainsi sur un avantage provisoire en matière de coût et de qualité, tel que l'indique la figure 2.

Figure 2. Les objectifs de l'assurance qualité



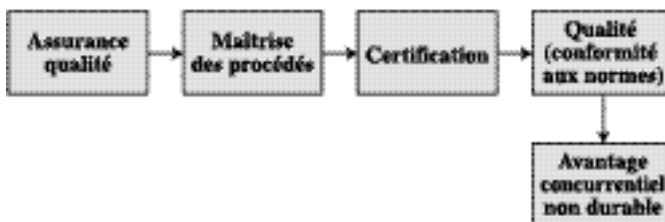
De plus, l'assurance qualité peut déboucher sur une formalisation excessive des méthodes de fonctionnement et risque d'imposer aux employés une standardisation des procédés opératoires. En misant davantage sur l'ordre que sur la création, elle serait donc une source de rigidité empêchant l'utilisation moins contraignante de l'esprit inventif des salariés et de leurs capacités d'adaptation et d'innovation¹⁰. En bref, l'assurance qualité est une démarche comportant des gains réels mais pas exempte d'inconvénients. Sur ce point, le tableau 2 met en relief les avantages et les limites d'une telle pratique. Il est ainsi justifié de croire que l'assurance qualité est une condition nécessaire mais insuffisante pour améliorer durablement la compétitivité.

Tel que présenté à la figure 3, l'assurance qualité procure un avantage provisoire grâce à la maîtrise des procédés au niveau des unités opérationnelles. Cet avantage disparaîtra à partir du moment où plusieurs entreprises concurrentes seront certifiées et donc auront les mêmes atouts. Une approche de gestion par les processus favorisant la création de valeur et l'amélioration continue s'impose dans un contexte de mondialisation. Il convient dans ces conditions d'exposer les fondements de l'organisation par les processus.

Tableau 2. Apports et limites de l'assurance qualité

Apports de l'assurance qualité	Limites de l'assurance qualité
<ul style="list-style-type: none"> • Réduit les coûts • Permet de conquérir de nouveaux marchés • Rassure les clients • Fidélise les clients • Réduit les pertes de performance : <ul style="list-style-type: none"> - Réduction du taux de rebuts - Réalisation correcte des opérations dès la première fois 	<ul style="list-style-type: none"> • Combat des pertes de performance limité aux unités opérationnelles • Démarche basée sur des compétences imitables non spécifiques • Assure la maîtrise des procédés et non leur amélioration • Privilégie l'ordre à la création • Se base sur la formalisation • Description statique et à priori des modes d'organisation et des procédures • Ne favorise pas la flexibilité et l'autonomie

Figure 3. Assurance qualité et avantage concurrentiel



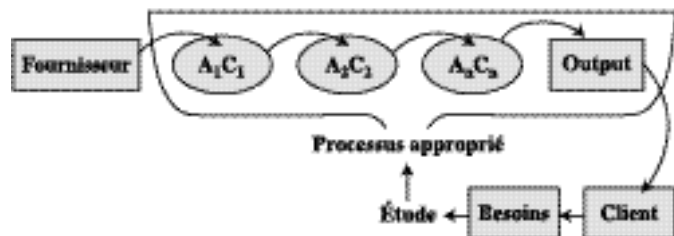
Organisation par les processus et création de valeur

L'assurance qualité rassure le client sur l'existence d'un système qualité efficace, mais ne lui garantit pas une qualité particulière du produit et ne procure pas à l'entreprise un avantage durable. La compétitivité requiert donc la recherche d'une approche plus efficace en matière de création de valeur. Sur ce point, l'organisation par les processus consiste à partir de l'analyse du besoin du client et du prix qu'il est prêt à payer et de s'organiser par la suite pour les satisfaire. Il s'agit de trouver comment faire pour obtenir la valeur ajoutée en mesure de répondre aux attentes du client en se distinguant par rapport aux concurrents.

L'organisation par les processus consiste à partir de l'analyse du besoin du client et du prix qu'il est prêt à payer et de s'organiser par la suite pour les satisfaire.

Cette approche accorde une attention capitale à la notion de processus dans le but d'optimiser la valeur ajoutée des activités de travail. Un processus représente une chaîne d'activités dont la finalité est de produire un bien ou un service destiné à un client interne ou externe¹¹. La figure 4 illustre une configuration d'un processus comportant une série d'activités organisées en fonction de la réponse aux besoins du client.

Figure 4. Le fonctionnement d'un processus

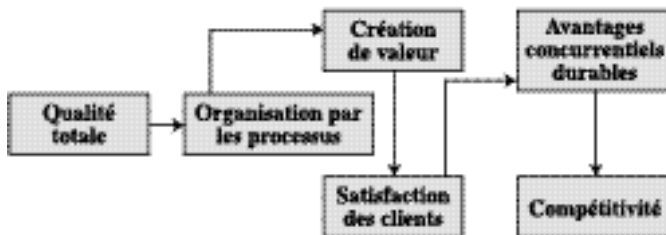


Les activités formant le processus sont choisies en fonction de la valeur que chacune apportera pour l'élaboration du produit. De même, chaque individu représentant une ou plusieurs compétences est affecté en fonction de la valeur ajoutée qu'il est en mesure de fournir dans le cadre de l'activité qu'il est chargé de réaliser. Dans le but d'optimiser la valeur ou encore les avantages perceptibles par le client (livraison à temps, conseil approprié, services personnalisés, etc.), l'organisation par les processus implique un apprentissage permanent qui développera des compétences collectives spécifiques à l'entreprise. Elle s'avère ainsi un cadre approprié pour cultiver l'impli-

cation des employés et l'acquisition de nouvelles compétences par le croisement des connaissances, la confrontation des points de vue et des expériences et la résolution systématique des problèmes¹². Dans le cadre d'une démarche de management par processus intégrant l'amélioration continue, les modes de pensée et d'action sont basés sur les processus où le progrès est l'affaire de tous. Chaque employé assume alors une double fonction dans le cadre de son travail : réaliser le travail normalisé et œuvrer pour son amélioration. Les ressources et leur mode d'utilisation sont analysés dans le cadre des activités. Les ressources sont valorisées à travers la manière dont elles sont utilisées dans le cadre de l'exercice des différentes activités composant les différents processus. L'accent sera mis sur les objectifs et les processus qui permettent de les réaliser. Lorsque les objectifs changent, les processus changent. Le savoir-faire collectif continuellement amélioré, à travers l'enchaînement des activités en processus, rend spécifiques et inimitables les compétences génératrices d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise.

Face à la turbulence et la complexité de l'environnement, le fonctionnement de l'entreprise se réorganise sur la base de processus en éliminant les frontières entre les fonctions, en favorisant l'échange et la coordination des savoir-faire. Le processus devient le lien d'un apprentissage organisationnel permettant à l'entreprise de développer sa capacité d'adaptation aux exigences changeantes des clients et d'améliorer sa compétitivité (figure 5)¹³.

Figure 5. Organisation par les processus, création de valeur et compétitivité



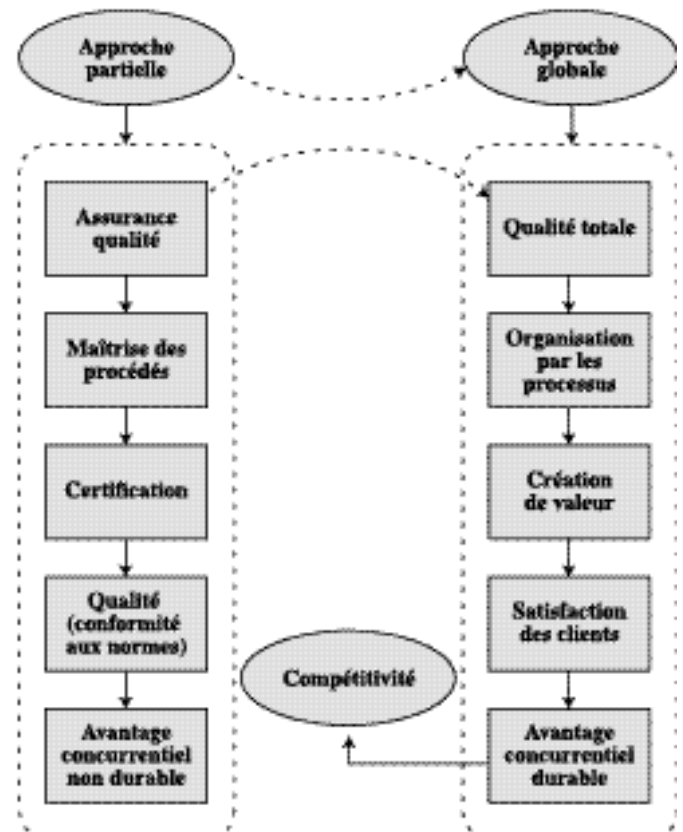
Ce mode d'organisation de l'entreprise sur la base de processus suppose un système de valeurs, de réflexion et de comportement ouvrier approprié et compatible avec la maximisation de la valeur ajoutée. La conviction et l'engagement des employés à raisonner et agir en fonction de la création de valeur sont indispensables. Chaque employé, quelle que soit son intervention, doit considérer qu'il a un rôle à jouer et qu'il a la responsabilité de réaliser un travail à la hauteur des attentes de son client.

Le rôle de chaque employé dépasse les dimensions exécution, continuité et conformité aux normes pour inclure les dimensions innovation, amélioration de qualité, création de valeur et satisfaction des clients.

Le rôle de chaque employé n'est plus l'exécution des ordres ou la réalisation d'un travail selon certaines normes prédéfinies. Il dépasse les dimensions exécution, continuité et conformité aux normes pour inclure les dimensions innovation, amélioration de qualité, création de valeur et satisfaction des clients. L'engagement des employés apparaît donc comme une nécessité¹⁴; l'entreprise doit adopter un management propice au développement du sentiment de confiance des salariés.

L'application des principes de la qualité totale complétée par une organisation par les processus permet ainsi à l'entreprise de créer davantage de valeur ajoutée et de mieux satisfaire ses clients (figure 6).

Figure 6. Organisation par les processus, assurance qualité et compétitivité des entreprises



Diffusion et impact de la gestion de la qualité et de l'organisation par les processus

L'analyse des données obtenues par l'enquête menée auprès des entreprises tunisiennes indique que la pratique de la qualité totale connaît une diffusion, mais peu élevée. En effet, l'implication du personnel dans la recherche de la satisfaction des clients et leur engagement à l'optimisation de la valeur ajoutée se développent dans certaines entreprises, soit 8 % de l'échantillon. Ce nouveau comportement adopté par les employés provient du style de gestion mis en œuvre par les directions. Selon les dirigeants de ces entreprises, le sentiment d'appartenance des employés et leur engagement dans la réalisation des objectifs stratégiques sont le résultat d'un système de management plus attentif à l'importance du capital humain, à la formation continue et à la motivation du personnel.

L'enquête démontre également que l'implantation d'une démarche plus globale visant l'amélioration continue et la révision systématique du système qualité a été possible dans environ 17 % des entreprises étudiées. Cependant, les responsables ont signalé que le processus s'est avéré long et lent vu les exigences de formation et d'adaptation des employés aux nouveaux modes de fonctionnement et de raisonnement. L'étude suggère aussi que la certification aux normes de qualité a engendré dans toutes les entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée une sensibilisation accrue du personnel aux exigences des systèmes d'assurance qualité. Les employés accordent plus de vigilance aux détails dans la fabrication, le contrôle des produits et la préparation des fiches de vérification.

L'étude suggère que la certification aux normes de qualité a engendré dans toutes les entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée une sensibilisation accrue du personnel aux exigences des systèmes d'assurance qualité.

Au-delà de la sensibilisation du personnel, la certification a été à l'origine d'avantages substantiels multiples :

- la diminution des coûts de non-qualité, qu'il s'agisse des coûts internes ou des coûts externes;
- la diminution du taux de rejet à travers la sensibilisation du personnel au principe de base à respecter, qui consiste à éviter la défaillance en amont pour ne pas avoir un produit défectueux en aval ;

- une meilleure maîtrise des fonctions de base (achat, fabrication, vente, etc.) ;
- un contrôle qualitatif meilleur à la réception des matières premières ;
- un contrôle systématique des produits finis ;
- une identification plus aisée de l'origine de la défaillance ;
- la baisse des réclamations des clients.

La satisfaction des clients, la création de valeur et l'amélioration de la qualité n'ont pas été citées parmi les effets de la certification. Celle-ci a seulement mieux formalisé les procédures, a minimisé les coûts de non-qualité et a favorisé les ventes. Malgré les gains que la certification procure en matière de normalisation des procédures de travail, de réduction des coûts de la non-qualité et d'augmentation des ventes, les dirigeants reconnaissent que la certification ne constitue qu'un ensemble de verrouillages qui sert de plate-forme pour améliorer les performances. Elle est peu suffisante pour renforcer durablement le marché et la compétitivité.

Quant à l'organisation par les processus, les résultats de l'enquête portent à croire que cette innovation pourrait être mise en œuvre sur la base d'une philosophie de management moins autoritaire accordant davantage de confiance et de responsabilisation aux employés. L'attitude favorable à l'implantation de la réingénierie des processus s'avère plus forte chez les jeunes dirigeants ou chez les dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs de pointe nécessitant des ressources humaines compétentes avec un degré de qualification élevé.

L'attitude favorable à l'implantation de la réingénierie des processus s'avère plus forte chez les jeunes dirigeants ou chez les dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs de pointe nécessitant des ressources humaines compétentes avec un degré de qualification élevé.

Enfin, il est opportun de noter que la mise en application des principes de l'organisation par les processus comporte des risques et des résistances aux changements.

L'aplatissement des structures hiérarchiques, le fonctionnement suivant la règle client-fournisseur suscitent des craintes tant auprès des employés que des managers. C'est seulement lorsque ces risques seront surmontés grâce à une gestion appropriée des changements sur la base d'un respect mutuel et d'une confiance réciproque en milieu du travail que les innovations déboucheront sur les avantages concurrentiels escomptés.

Conclusion

Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'évolution rapide des technologies, l'organisation par les processus accompagnée d'une démarche d'amélioration de la qualité est de plus en plus considérée comme une source d'avantages concurrentiels durables.

Les entreprises tunisiennes expérimentent des réformes et des pratiques innovatrices quel que soit le secteur économique dans lequel elles opèrent. En effet, le marché national se complexifie suite au développement de la concurrence étrangère. En plus de son exigüité, il est devenu incertain et dynamique. Relever le défi de la compétitivité dans le cadre de ce contexte devient difficile pour les entreprises tunisiennes qui œuvraient auparavant dans le cadre d'un marché protégé. Pour faire face à un marché devenu plus ouvert et hautement concurrentiel, plusieurs entreprises tunisiennes ont eu recours à la mise en place d'un système assurance qualité. Ce choix leur a procuré plus de vigilance de la part des employés dans l'exercice des opérations et l'application des procédures. Il a engendré aussi une baisse des coûts de non-qualité et une diminution du taux de rejet.

Les données de l'enquête suggèrent que l'assurance qualité est une démarche ayant des retombées positives pour les entreprises tunisiennes. Elle est à l'origine d'une sensibilisation des employés et d'une réduction substantielle des coûts de la non-qualité. Selon cette étude, les jeunes dirigeants et les managers d'entreprises opérant dans les secteurs de pointe sont plus enclins et sensibles aux démarches de réingénierie des processus dans le contexte tunisien. Enfin, il convient de noter que la mise en œuvre de telles pratiques pourrait être renforcée à moyen et à long termes par des activités de formation des managers et une sensibilisation accrue du personnel. ■

Notes et références

- 1 Samia Zouaoui détient un doctorat en sciences de la gestion. Elle enseigne à l'Université de Tunis El Manar.
- 2 HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993). *Le Reengineering*, Dunod, Paris; LARRASQUET, J.-M. (1999). *Le management à l'épreuve du complexe*, L'Harmattan, Paris; LORINO, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris; PRAHALAD, C. K. (1999). «Aucune monarchie n'a jamais fomenté sa propre révolution», dans P. Coureil et J. Kurtzman, *Quelle entreprise demain?*, Maxima, Paris.
- 3 LORINO, P. (1995). «Le déploiement de la valeur par les processus», *Revue française de gestion*, n° 104, juin-juillet-août.
- 4 Les détails méthodologiques peuvent être obtenus sur demande adressée à l'auteur.
- 5 MARTINET, A.-C. (1981). «Coûts industriels et entreprise compétitive», *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n° 4, décembre; PORTER, M. (1986). *Avantage concurrentiel*, Inter-édition, Paris.
- 6 COLLIGNON, E. et M. WISSLER (1988). *Qualité et compétitivité des entreprises*, Economica, Paris.
- 7 BARNEY, J. B. (1991). «Firm Resources and Sustained competitive advantage», *Journal of management*, vol 17, n° 1.
- 8 PONTIER, M. (1996). «La certification, outil de modernité normative», *Recueil Dalloz*, 41^e Cahier.
- 9 SMANS, P. and G. V. ELST (1997). *Qualité assurée*, AFNOR, Paris; JAMBART, C. (1995). «L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique», Economica, Paris; LORINO, P. et J.-C. TARONDEAU (1998). «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue française de gestion*, janvier-février; TARONDEAU, J.-C., A. JOLIBERT et J.-M. CHOFFRAY (1994). «Le management à l'aube du XXI^e siècle», *Revue française de gestion*, n° 4, septembre-octobre.
- 10 JAMBART, C. (1995). «L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique», Economica, Paris; LORINO, P. et J.-C. TARONDEAU (1998). «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue française de gestion*, janvier-février; TARONDEAU, J.-C., A. JOLIBERT et J.-M. CHOFFRAY (1994). «Le management à l'aube du XXI^e siècle», *Revue française de gestion*, n° 4, septembre-octobre.
- 11 HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993). Dunod, Paris.
- 12 MÉTAIS, E. et B. MOINGEON (2001). «Management de l'innovation: le learning mix», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
- 13 BOURGEON, L. et J.-C. TARONDEAU (2000). «L'apprentissage dans les organisations transversales: le cas de l'organisation des projets de R&D», dans B. Quelin et J.-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris.
- 14 HANDY, C. (1999). «Ce qui fait la différence, c'est l'engagement...», dans P. Coureil et J. Kurtzman, *Quelle entreprise demain?*, Éditions Maxima, Paris.