

---

## Introduction

---

La qualité est un vecteur constant de valorisation de tout échange économique.

Chaque partie essaie d'obtenir la meilleure qualité possible de ce qu'elle reçoit, en produisant la qualité perçue de ce qu'elle fournit.

Lorsque la pression concurrentielle s'accroît sur un marché, les entreprises sont obligées de renforcer leur compétitivité ou de migrer vers de nouveaux marchés où la pression concurrentielle est moins forte en mettant en évidence le plus rapidement possible leurs futurs facteurs de compétitivité pour freiner les assauts progressifs de la concurrence. Quoiqu'il arrive, elles sont amenées à se poser la question de l'usage de la qualité comme facteur de compétitivité.

Le principe de son usage est évidemment admis, mais la véritable question est :

« Comment utiliser la qualité de la manière la plus efficiente, dans le cadre d'une politique qui impose de se confronter à une pression concurrentielle actuelle ou future, en renforçant sa compétitivité ? »

Les entreprises doivent se transformer constamment et rapidement. Elles sont de moins en moins certaines de rentabiliser leurs investissements, car la force d'un facteur de compétitivité pour pénétrer un marché a une durée de vie de plus en plus courte. La situation est plus favorable lorsque ce facteur s'appuie sur la notoriété que l'entreprise a su créer antérieurement sur le marché.

L'entreprise peut trouver dans son environnement socioéconomique des gisements de compétitivité. C'est le cas lorsque l'entreprise est implantée dans un pays qui possède des gisements historiques. Ils sont, en général, durables parce qu'ils reposent sur des politiques qui s'inscrivent dans le très long terme. Elle peut puiser dans cet environnement pour acquérir une compétitivité significative à l'export. Les pays *low cost* sont des exemples particuliers d'une telle situation. Mais c'est aussi le cas de certains pays qui ont su progressivement acquérir, historiquement, une notoriété internationale qui est en phase avec certains besoins fondamentaux des marchés. L'Allemagne est souvent citée comme exemple. La France, dans certains secteurs d'activités, possède également ce type d'avantages concurrentiels.

L'entreprise peut également bénéficier de la dynamique compétitive d'un groupement d'entreprises qui propose globalement un panier de prestations qui répond mieux que la concurrence à des besoins auxquels les marchés accordent beaucoup de valeur. Les « districts à l'italienne » sont un exemple de cette situation.

Par contre, contrairement à ce qui est souvent évoqué, une innovation technologique qui n'amplifie pas une notoriété déjà existante ou qui n'apporte pas une rupture importante dans la satisfaction de certains besoins durables et non couverts d'un marché, a peu de chances aujourd'hui de produire des facteurs de compétitivité.

Les crises actuelles provoquent des baisses de pouvoir d'achat qui incitent les consommateurs de segments de marchés de plus en plus vastes à privilégier les prix, à une forte satisfaction de leurs besoins, à l'assurance de la conformité des performances des produits ou des services aux annonces commerciales ou encore, à une réelle rentabilité à moyen terme de leurs achats.

Elles provoquent, par ailleurs, dans les populations qui possèdent un pouvoir d'achat élevé, deux attitudes qui peuvent être dissociées :

- la recherche de produits de luxe pour satisfaire des besoins de reconnaissance sociale ;

- la recherche de produits ayant une longue durée de vie pour limiter la cadence de leur renouvellement, par peur de se trouver dans une situation de dégradation rapide de la valeur du capital, qui viendrait affaiblir considérablement leur pouvoir d'achat (achats de précaution).

La baisse de pouvoir d'achat incite de nombreuses entreprises à focaliser naturellement un renforcement de leur compétitivité par la réduction des prix de revient, les faibles coûts de main d'œuvre des pays émergents sont alors des gisements de compétitivité importants.

Le recours aux méthodes du *lean manufacturing* fait partie des moyens couramment utilisés pour ce type de politique.

Ces entreprises hésitent à investir dans d'autres formes de tactiques qualité, parce qu'elles pèsent sur les prix de revient et risquent de ne pas provoquer suffisamment de retour sur investissement. L'absence de ces autres natures de facteurs de compétitivité est alors souvent masquée par une communication commerciale peu crédible de la part des consommateurs, mais qu'ils acceptent, parce qu'elle est compensée par des prix de vente plus compatibles avec leur pouvoir d'achat.

Cette situation provoque souvent une dégradation progressive de la qualité globale des produits et des services. Elle n'a pas d'incidence négative, rapidement détectable sur les ventes et donne l'impression aux entreprises d'avoir trouvé le moyen de faire face à la concurrence. Cette impression n'est en général que de courte durée.

Les deux autres courants de consommation, qui concernent des populations à pouvoir d'achat plus élevé, incitent certaines entreprises à jouer soit sur les effets de mode, soit sur le renforcement visible de la valeur des produits. (Innovation technologique fortement visible, fiabilité, augmentation du nombre de fonctionnalités, etc.).

Les entreprises des pays émergents ont perçu ces évolutions. Elles cherchent actuellement, souvent avec succès, à mettre sur les marchés des pays industrialisés des produits d'excellente qualité, quitte à augmenter leurs prix de vente et à racheter des « marques » qui ont une notoriété historique forte dans la mode, l'innovation ou en matière de fiabilité. Cette tactique leur permet aussi de se préparer à répondre aux nouvelles exigences des classes moyennes de leur marché intérieur.

Dans ces pays, la classe moyenne qui émerge va progressivement devenir très exigeante sur la qualité des produits et des services. Les prix ne seront

plus alors l'élément principal qui enclenchera l'acte d'achat et la concurrence sera très vive, car ces nouveaux marchés seront très convoités.

Est-ce que la culture qualité et la notoriété de nos entreprises, qui jouent actuellement la carte de la productivité, ne se seront pas trop dégradées pour leur permettre de pénétrer ces nouveaux marchés à forte valeur ajoutée ?

La réduction des prix de revient des produits ou des services peut générer des facteurs de compétitivité si cette réduction se répercute sur les prix de vente des produits ou sur certaines prestations offertes par l'entreprise à d'autres parties prenantes où s'exerce la concurrence (augmentation des dividendes, garantie de l'emploi, etc.).

Mais attention, certaines recherches de productivité peuvent faire perdre à l'entreprise d'autres facteurs de compétitivité plus importants comme : sa flexibilité, sa créativité individuelle et collective ou l'apport de certains services aux clients qui sont des facteurs de différenciation par rapport à la concurrence qui jouent un rôle fondamental dans sa compétitivité, etc.

Certains économistes pensent que la chasse à l'amélioration de la productivité est un signe de perte de viabilité de l'entreprise, qui montre qu'elle n'est plus capable par sa créativité et l'image de fiabilité de ses produits, de rester sur les marchés à forte valeur ajoutée.

D'autres pensent, au contraire, que pratiquer des prix de vente très bas avec des produits ne remplissant que des fonctions « utilitaires » est un moyen de réaliser durablement des gains importants, en faisant disparaître la concurrence sur des marchés où les produits concernés sont banalisés.

Ces exemples montrent qu'une politique de renforcement des facteurs de compétitivité doit obligatoirement s'inscrire dans le long terme et doit anticiper les grandes tendances d'évolutions des marchés. Un facteur de compétitivité met du temps à produire des effets rentables sur un marché, même lorsqu'il repose sur une innovation.

Paradoxalement, on laisse souvent croire aux entreprises que tout investissement pour améliorer la qualité de ses produits ou de ses services, quelle que soit la nature de ces améliorations, permet obligatoirement de renforcer sa compétitivité. Cette affirmation est fautive. Nous avons observé dans le

passé des entreprises qui ont disparu en voulant investir dans la qualité sans réflexions stratégiques ou tactiques, mais en se contentant de suivre une mode portant sur des principes de management ou d'organisation.

Face à toutes ces situations, nous allons essayer de montrer dans ce livre que si la qualité est au cœur des facteurs possibles de compétitivité, les entreprises doivent adopter des tactiques personnalisées qui utilisent les jugements spécifiques que leurs parties prenantes sont susceptibles de porter sur la qualité des prestations qu'elles leur offrent. Elles doivent également se doter de réserves d'énergies pour réagir rapidement : aux opportunités de créations de nouveaux facteurs de compétitivité et aux pressions exercées par la concurrence.

Pour cela, nous donnons un nouveau sens plus économique à la qualité. Nous précisons les mécanismes qui permettent de s'en servir pour percer durablement un marché en créant ou en valorisant des facteurs de compétitivité et nous exposons également les principes managériaux qu'il faut mettre en œuvre pour relever ces défis.

Ces mécanismes sont déjà couramment utilisés dans de nombreuses entreprises au niveau international. Ils replacent la qualité au cœur de l'économie et redonnent de la flexibilité aux démarches qualité qui ont été souvent figées par un mauvais usage de modèles normatifs.