

RENFORCER LA COMPETITIVITE PAR LA QUALITE

(Competitiveness and quality)

Pr Pierre MAILLARD

Consultant,

Ancien Directeur Général de l'Institut de Recherche et de Développement de la Qualité (IRDQ)

Email : maillard.pierre@wanadoo.fr

RESUME

Toutes les actions destinées à produire de la qualité dans une entreprise ne génèrent pas automatiquement des facteurs de compétitivité. Celles qui répondent à cet objectif mettent en œuvre des tactiques personnalisées, souvent confidentielles, qui valorisent certains atouts de l'entreprise, plus attractifs que ceux de la concurrence. Le but de l'article est de montrer l'intérêt des démarches qualité compétitives et comment les distinguer des démarches qualité qui poursuivent d'autres finalités.

MOTS-CLEFS

Qualité compétitive, tactique qualité compétitive, partie prenante, productivité, compétitivité

ABSTRACT

Many action plans designed to produce quality in a company did not automatically generate competitive factors. Those who meet this objective implement custom tactics, often confidential, highlighting the strengths of the company more attractive than the competition.

The purpose of the paper is to show how to distinguish quality competitive approaches of those pursuing other goals.

KEYWORDS

Competitive quality, tactical competitive quality, stakeholder, productivity, competitiveness

Introduction

La qualité est un des moyens utilisés par l'entreprise pour réaliser sa politique. Il existe de nombreuses manières de s'en servir. Certaines formes de management de la qualité servent à améliorer la productivité en réduisant le nombre de tâches qui produisent de la non qualité, ou de la sur qualité (qualité non valorisée par les actes d'achats des clients ou les apports à l'entreprise de toute autre partie prenante). Les méthodes du « lean manufacturing », par exemple, facilitent ces démarches.

D'autres formes de management de la qualité contribuent à faire émerger des facteurs de compétitivité en cherchant à provoquer de la part des clients, ou des autres parties prenantes, des perceptions de la qualité des prestations de l'entreprise qui les rendent plus attractives que celles des concurrents. L'innovation, par exemple s'inscrit dans ce type de démarche, mais ce n'est pas le seul moyen.

Ces usages de la qualité sont étiquetés sous le vocable « démarche qualité compétitive » [1].

I . PRODUCTIVITE ET COMPETITIVITE

Il existe principalement trois grandes logiques pour faire émerger des facteurs de compétitivité :

- **Demander moins d'efforts pour se procurer un produit ou un service** (exemple : prix de vente inférieur à ceux de la concurrence),
- **Satisfaire mieux que la concurrence les besoins d'usage** (exemple : fonctions d'usages plus performantes),
- **Donner plus confiance que la concurrence** dans la capacité du produit ou du service à se conformer à la qualité annoncée (exemple : les labels).

La productivité ne contribue qu'à la première de ces trois logiques. 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 l'attractivité de ses prestations, de rester sur les marchés à forte rentabilité. D'autres pensent, au contraire, que l'amélioration de la productivité permet d'accroître rapidement la capacité d'investissement pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, ou de pratiquer des prix de vente très bas sur des produits de première nécessité, et de réaliser ainsi durablement des gains importants, en faisant disparaître la concurrence sur des marchés volumineux où les produits sont banalisés [2]. Nous n'entrerons pas dans ce débat qui est du ressort du marketing stratégique.

On laisse souvent croire aux entreprises que toute démarche d'amélioration de la qualité, quelle que soit la nature des améliorations, permet obligatoirement de renforcer leur compétitivité. Cette affirmation est fautive. George Akerlof, prix Nobel d'économie en 2001, a montré qu'une entreprise peut s'affaiblir au point de disparaître, lorsqu'elle dépense beaucoup d'énergie pour produire des prestations qui émettent

des informations destinées à prouver leur qualité, sans que les clients reconnaissent ces preuves [3].

En résumé et en personnalisant : "Si mes concurrents sont certifiés relativement à la norme ISO 9001, et que je décide de faire également certifier mon entreprise de la même manière, je ne fais pas émerger des facteurs de compétitivité.

Au mieux je me place au même niveau pour donner confiance à mes clients, Je ne fais que faire disparaître, peut-être, un manque de compétitivité à condition que les clients accordent de l'importance à la certification ISO 9001 pour avoir confiance dans les annonces commerciales de mon entreprise".

Dans un passé récent, des entreprises ont disparu en voulant investir dans la qualité sans réflexions stratégiques ou tactiques, mais en se contentant de suivre une mode portant sur des méthodes de management ou d'organisation [1].

Si la qualité est au cœur des facteurs possibles de compétitivité, ce n'est pas en investissant aveuglément dans ce domaine, qu'une entreprise peut lutter contre la concurrence.

2 . LES TACTIQUES QUALITE COMPETITIVES

Pour se servir de la qualité comme vecteur de compétitivité, les entreprises doivent s'assurer que leur démarche qualité met en valeur des caractéristiques de leurs prestations, ou de leurs modes de production, qui provoquent des jugements qualité plus attractifs que ceux de la concurrence, de la part de certaines de leurs parties prenantes.

Pour ce faire elles doivent choisir des modes d'action qui constituent ce qu'on appelle des « tactiques qualité compétitives » [1]. Ces tactiques peuvent reposer sur les trois grandes logiques décrites précédemment pour faire émerger des facteurs de compétitivité.

Elles doivent :

- **anticiper les grandes tendances** d'évolutions sociétales ;
- **valoriser les atouts** de l'entreprise ;
- **être très ciblées** pour éviter de disperser les efforts des entreprises ;
- **comporter d'importants moyens d'accompagnement** pour les commercialiser afin d'accélérer les retours sur investissement et exploiter le plus rapidement possible l'ouverture de « fenêtres commerciales ».

Une entreprise élabore une « **tactique qualité compétitive** » :

- **en ciblant une classe** des ses parties prenantes avec laquelle elle veut maintenir, ou continuer à amplifier ses échanges, malgré la pression de la concurrence ;
- **en caractérisant les « jugements qualité compétitifs »** des parties prenantes les plus rentables que l'entreprise à la capacité de provoquer pour lutter contre cette concurrence ;

- **en définissant les gains** que l'entreprise peut espérer en provoquant ces jugements ;
- **en choisissant les logiques d'action**, et les moyens les plus rentables, à mettre en œuvre pour provoquer ces jugements qualité compétitifs.

On appelle : **« jugement qualité compétitif »** un jugement de la « qualité perçue » d'une prestation, exprimé par un de ses bénéficiaires potentiels, qui l'incite, malgré les offres de la concurrence, à se la procurer en fournissant les contreparties que l'entreprise lui demande.

Une **« tactique qualité compétitive »** n'est pas exposée sur la place publique, elle reste le plus possible confidentielle.

Ces « tactiques qualité compétitives » apparaissent souvent « naturellement » dans les entreprises qui possèdent une forte culture qualité et qui sont soumises à une **pression concurrentielle**.

Cette forme de management de la qualité semble se développer plus fortement dans certains pays comme l'Allemagne, le Japon, et les Etats-Unis, parallèlement, au développement du marketing, ou sous son influence [2].

Elle s'applique initialement aux échanges avec les clients, puis progressivement aux échanges avec d'autres classes de parties prenantes soumis également à une forte concurrence. On observe, par exemple, que dans le secteur du luxe, certaines entreprises appliquent cette démarche dans leurs relations avec certains fournisseurs qui possèdent un savoir faire pointu, rare, et indispensable, afin d'éviter de les perdre. La concurrence cherche à les attirer en leur proposant des revenus importants et durables en contrepartie d'une certaine exclusivité.

Cette situation est différente des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs préconisées par W. E. Deming [4] et reprises dans l'ISO 9004 [5]. On est confronté à une situation vitale pour le donneur d'ordres : c'est le fournisseur qui prend le pouvoir dans la relation, et le donneur d'ordres doit éviter à tout prix, que la concurrence coupe ses liens avec ce fournisseur unique. On est plutôt dans un schéma de **guerre économique**.

Dans d'autres secteurs, qui ont besoin d'ingénieurs possédant une qualification particulière, très demandée par ailleurs, les entreprises ont recours à la « qualité compétitive », souvent de manière empirique, pour les attirer. Les entreprises qui développent, par exemple, des systèmes de contrôle de la qualité des logiciels, se battent entre elles pour recruter des

ingénieurs qui possèdent les compétences requises pour ce secteur d'activités. Ce sont les fonctions « Ressources Humaines » de ces entreprises qui mettent en œuvre ce genre de tactiques.

Ces exemples montrent que les « démarches qualité compétitives » sont souvent décidées comme **solutions à des situations de crises** probables ou émergentes.

Cet usage particulier de la qualité par les entreprises, s'appuie d'abord sur les fondements d'un jeu économique qu'on appelle « jeu de la qualité » et sur les bases conceptuelles du « Total Quality Management » [1].

Ce jeu particulier repose sur le constat suivant :

« Dans une relation d'échanges, chaque partie peut essayer d'obtenir la meilleure qualité possible de ce qu'elle reçoit, en agissant sur la qualité perçue de ce qu'elle fournit. »

La production de la qualité perçue est la mise du jeu de la qualité, et ce que reçoit l'entreprise en contrepartie constitue ses gains.

Par exemple, dans les échanges entre une entreprise et ses clients potentiels, l'entreprise peut chercher à vendre plus cher ses produits et demander à ses clients de faire des efforts plus importants pour accéder aux points de vente, en répondant à des besoins auxquels ils accordent une grande importance. Le secteur du luxe qui joue sur le besoin de reconnaissance sociale par des signes émis par les produits achetés, illustre cette démarche.

Dans ce contexte, le but de la « qualité compétitive » est d'utiliser la qualité, de manière ciblée, pour produire les valeurs ajoutées les plus compétitives et les plus rentables, dans les **échanges** que l'entreprise veut maintenir, ou développer, avec certaines parties prenantes, dans un environnement fortement concurrentiel.

On peut définir **« la qualité compétitive d'une prestation »** comme l'ensemble de ses caractéristiques qui provoquent « les jugements qualité compétitifs » de ses bénéficiaires potentiels, qui rapportent le plus à l'entreprise.

Une « démarche qualité compétitive » est l'ensemble des actions au sein de l'entreprise qui assurent la production de ces jugements qualité compétitifs (figure 1).

Elle doit être permanente dans l'entreprise.

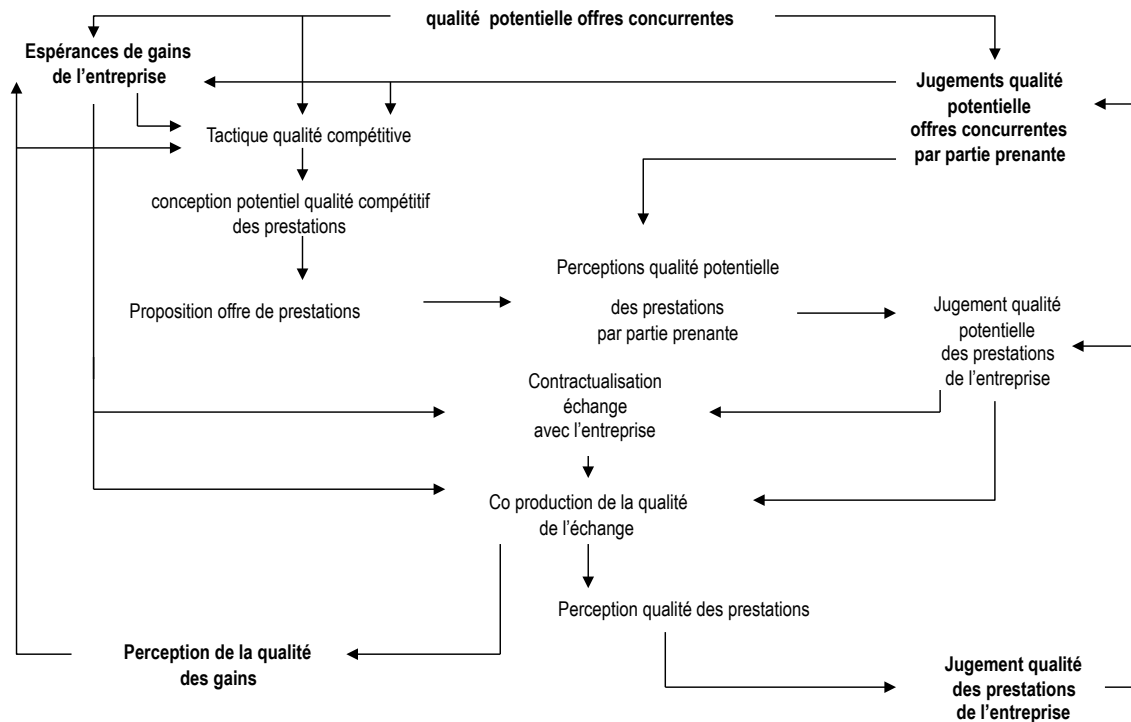


Figure 1 : Schéma représentant les interactions entre les parties concernées par la qualité compétitive d'une prestation.

3 . LES SPECIFICITES D'UNE DEMARCHE QUALITE COMPETITIVE

Une « démarche qualité compétitive » est le plus souvent un investissement important. Une grande partie des actions que l'entreprise peut consacrer à la qualité se focalise en général sur elle. C'est toujours une démarche offensive volontaire, déclenchée pour renforcer sa position par rapport à la concurrence dans une, ou plusieurs, classes bien ciblées de ses parties prenantes.

Elle peut s'inscrire dans le très long terme lorsque l'entreprise veut créer une « notoriété différenciatrice » par rapport à la concurrence, mais aussi dans le court ou moyen terme, pour « faire un coup » qui déstabilise durablement la concurrence. Une innovation technologique relève souvent aujourd'hui de cette deuxième catégorie de démarche.

La première catégorie de démarche peut répondre, par exemple, à la politique volontariste d'une collectivité d'entreprises qui cherchent à acquérir une notoriété en répondant à un grand courant d'évolution de la Société. La « robustesse » est, par exemple, une notoriété recherchée, et acquise, depuis de nombreuses années par les constructeurs d'automobiles allemands.

Une démarche qualité compétitive peut se mettre en place **simultanément dans plusieurs directions**. Par exemple dans une « Start Up », il est souhaitable que le porteur du projet engage simultanément une telle démarche dans ses relations avec les clients et dans celles avec les acteurs qui lui fournissent des ressources financières [1].

Les dirigeants des entreprises posent souvent la question suivante : « Peut-on considérer qu'une démarche

de certification relativement à une norme de management (ISO 9001 par exemple) est une démarche qualité compétitive ? »

Si les concurrents ne sont pas certifiés par rapport à cette norme, et si les parties prenantes visées reconnaissent cette certification comme un signe crédible qui leur donne confiance dans la qualité annoncée des prestations des entreprises, alors cette démarche peut être une « démarche qualité compétitive ». Mais dès que les concurrents obtiennent cette certification, ou lorsque les parties prenantes ne considèrent pas cette certification comme une marque significative de confiance, les dirigeants des entreprises ne peuvent plus considérer cette démarche comme une « démarche qualité compétitive ».

Par définition une norme est destinée à être appliquée par le plus grand nombre. Elle ne peut pas, par conséquent, être utilisée longtemps pour lutter contre la concurrence.

C'est seulement, sur de courtes périodes, lorsque les entreprises commencent à s'y conformer, et que certaines parties prenantes, sur lesquelles s'exerce la concurrence, la considère comme un facteur attractif, qu'elle peut servir de facteur de compétitivité. Par conséquent la norme ISO 9001, par exemple, ne peut plus que rarement, en 2013, être considérée comme un vecteur de compétitivité.

Elle a pu jouer ce rôle à une période où, dans certains secteurs d'activités comme l'automobile, les donneurs d'ordres commençaient à l'imposer dans les cahiers des charges de leurs commandes. Elle a très vite été remplacée par des normes sectorielles qui aujourd'hui sont appliquées dans la plupart des entreprises.

Actuellement, même ces normes sectorielles, appliquées quasi systématiquement par les fournisseurs, ne peuvent plus servir de «faire valoir» par rapport à la concurrence. Elles font partie des exigences basiques communes à tous les donneurs d'ordres. Par contre, un système de management de la qualité qui se conforme aux grands principes de ces normes, en restant suffisamment flexible, et qui s'appuie sur un corps social qui partage une forte culture qualité, possède des fondations solides pour engager des «démarches qualité compétitives».

Mais ce ne sont pas des conditions nécessaires pour améliorer, ou maintenir, des performances économiques d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. Il existe de nombreuses entreprises qui ont construit le socle de leur système de management de la qualité, et de leur culture qualité, en découvrant empiriquement les mécanismes de base de la production de la qualité d'une prestation. Cette construction se réalise au fur et à mesure qu'elles définissent et déploient des «tactiques qualité compétitives», pour mieux percer les marchés, sans s'appuyer sur des repères normatifs.

On ne parle plus ni de politique qualité, ni de stratégie qualité lorsqu'on définit les orientations d'une démarche qualité compétitive. Les objectifs sont plus opérationnels. Ils sont ciblés par les « **tactiques qualité compétitives** ».

Ces tactiques délimitent le cadre opérationnel, dans lequel devront se déployer les démarches qualité compétitives. Elles combinent souvent les trois grandes logiques énoncées précédemment pour faire émerger des facteurs de compétitivité.

Nous proposons la description fonctionnelle suivante des macro-tâches de tout processus de mise en œuvre d'une « démarche qualité compétitive » [1].

- **Elaborer une tactique qualité compétitive** dans les échanges avec une classe identifiée de parties prenantes (M1)
- **Concevoir le marketing qualité** des échanges avec les parties prenantes (M2)

Le marketing qualité consiste à :

- **caractériser les informations** émises par les prestations de l'entreprise pour provoquer les jugements qualité compétitifs de la tactique qualité compétitive (Critical To Customer) (CTC)
- **imaginer le scénario** du film qui porte sur la manière dont :
 1. les prestations vont émettre ces informations, au cours des échanges avec les parties prenantes,
 2. les parties prenantes vont capter, interpréter ces informations, et exprimer leurs jugements qualité compétitifs,

3. les parties prenantes vont fournir à l'entreprise les gains attendus

- **Concevoir les émetteurs de CTC** intégrés aux prestations de l'entreprise (Critical To Quality) (CTQ) (M3)
- **Concevoir les systèmes de production** de ces émetteurs en intégrant la maintenance et la surveillance de leur capacité (M4)
- **Qualifier le système de production des CTQ** (M5)
- **Valider le marketing qualité** avant contractualisation avec les parties prenantes (M6)
- **Surveiller la capacité du système** de production des CTQ (M7)
- **Traiter les non conformités** des émetteurs à leurs spécifications (M8)
- **Surveiller la réalisation** du scénario du marketing qualité (M9)
- **Surveiller la conformité des jugements qualité compétitifs** aux descriptions de la tactique qualité compétitive (M10)
- **Surveiller la conformité des gains** de l'entreprise aux objectifs de la tactique qualité compétitive (M11)
- **Améliorer en permanence la capacité de l'entreprise** à utiliser de la manière la plus performante possible les jugements qualité compétitifs des parties prenantes (M12)

Il n'est pas possible d'établir un ordre temporel générique dans la réalisation de ces macro-tâches. Les circonstances dans lesquelles s'intègre une démarche qualité au sein d'un processus de production d'une prestation d'une entreprise, ou d'utilisation de cette production pour réaliser des gains, sont spécifiques à chaque situation rencontrée.

La planification de ces macro-tâches doit s'insérer de la manière la plus efficace possible dans la programmation générale de ces processus. Certaines macro-tâches peuvent même se dérouler simultanément.

Il est donc impossible de proposer un guide général pour réaliser ce type de planning.

Par contre les liens logiques d'antériorités entre ces macro-tâches sont des invariants. On a recours, en général, à une représentation sous forme de graphe pour décrire ce type de caractéristiques. Pour cela, nous proposons le modèle de la figure 2.

Il existe aujourd'hui de nombreux supports méthodologiques spécifiques pour aider les entreprises à mettre en œuvre ces « démarches qualité compétitives ». Par exemple, les principaux concepts et supports méthodologiques sont exposés dans **notre livre « Competitive Quality Strategies »** [1].

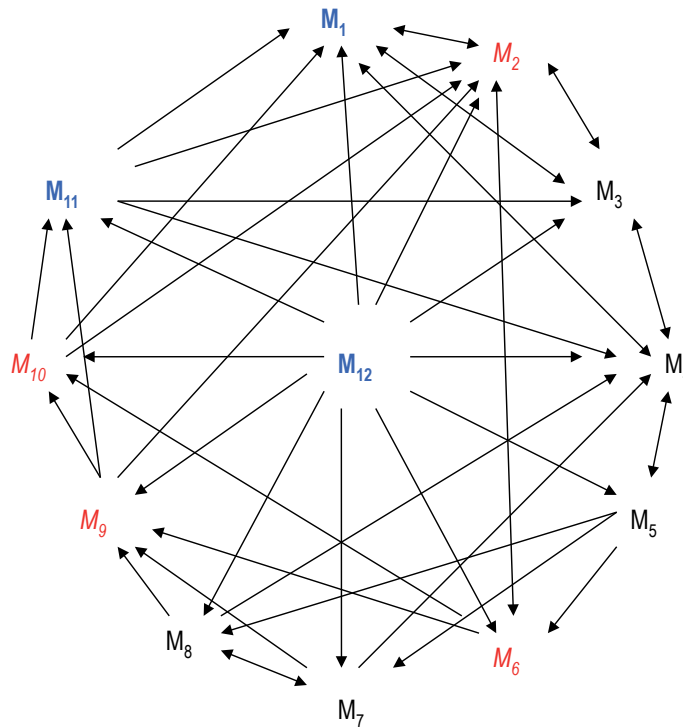


Figure 2 : Graphe des antériorités entre les macro-tâches d'une démarche qualité compétitive.

Conclusion

La guerre économique, qui s'amplifie depuis 2008, conduit les entreprises à accélérer la concentration de leurs investissements sur l'amélioration de leur compétitivité.

La solution perçue souvent par les dirigeants comme étant la plus efficace, est l'augmentation de la productivité. Les Pouvoirs Publics préfèrent promouvoir la voie de l'innovation technologique.

La réalité est plus complexe, et la « **qualité compétitive** » qui est encore peu médiatisée, et conseillée, ouvre de nouvelles voies qui laissent plus de liberté aux entreprises pour adopter des politiques et des tactiques individualisées mieux adaptées à leurs spécificités.

La maîtrise des risques d'échecs, comme des chances de succès, est intégrée naturellement aux méthodologies préconisées.

Si ces démarches, qui sont mises en œuvre dans de nombreuses entreprises, ne sont pas encore suffisamment connues c'est en grande partie parce que les entreprises, qui obtiennent des succès économiques en les appliquant, ne souhaitent pas le faire savoir pour conserver leur avance sur la concurrence.

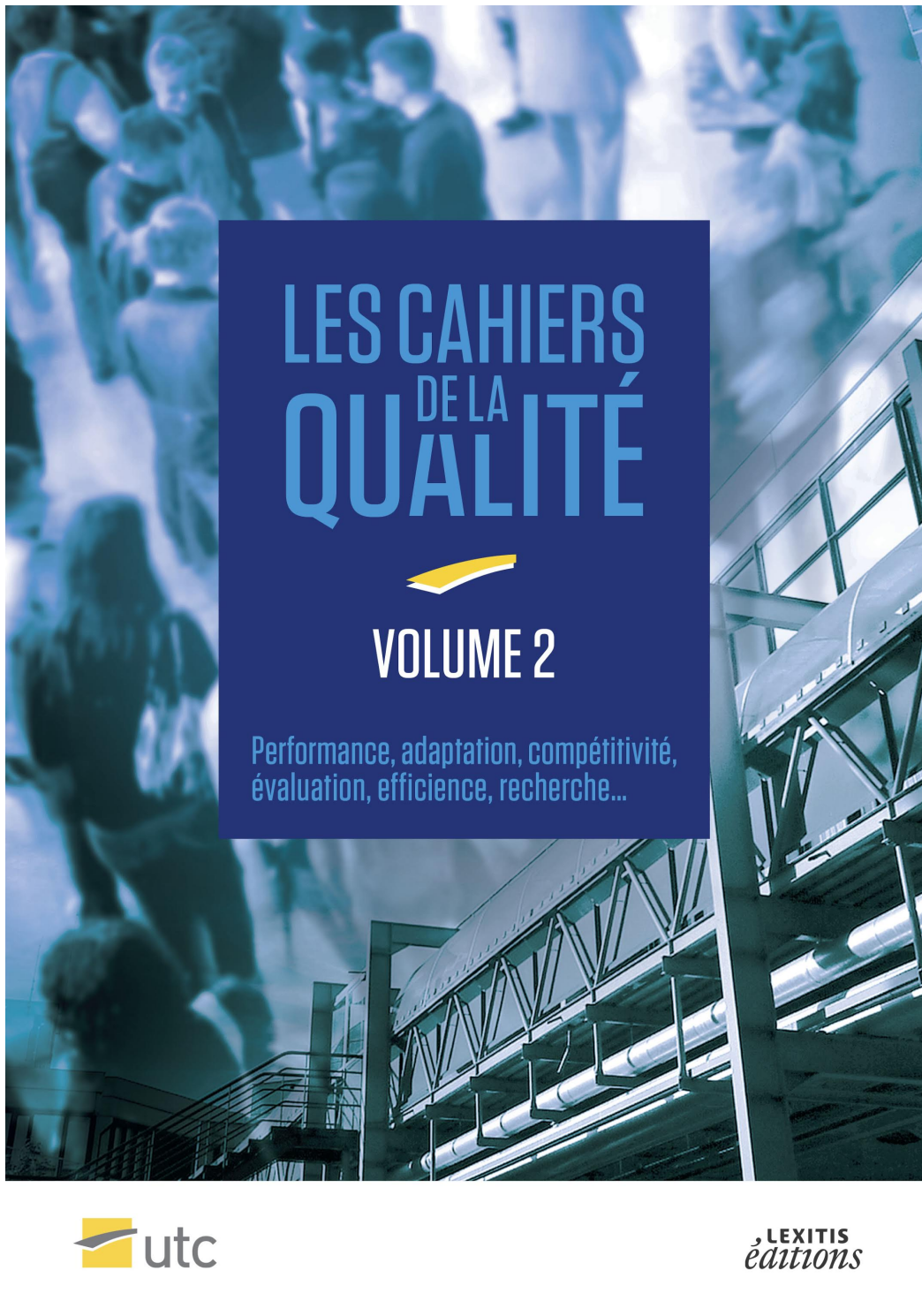
Il est notamment quasi impossible de faire du « Benchmarking ». L'analyse de la littérature anglo-saxonne, montre que de nombreux ouvrages commencent à être publiés sur ce sujet.

C'est sans doute un signe fort de croissance de l'intérêt porté par les entreprises internationales pour ce vecteur classique de compétitivité. Il est normal que la qualité, par son caractère **sociétal** général, soit utilisée par les entreprises pour renforcer leur compétitivité, au même titre que son usage pour améliorer la sécurité, la protection de l'environnement, ou la responsabilité sociétale.

Références bibliographiques

- [1] P. Maillard « Competitive Quality strategies » Focus industrial engineering series, Ed. Iste Wiley, 176 pages, décembre 2012
- [2] Mara C. Harvey « Croissance, emploi, et productivité dans le secteur tertiaire. Controverses théoriques et réalité suisses », Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), cote O6.5762, lien permanent : http://doc.cee-recherche.fr/opac/index.php?lvl=notice_display&id=66316, le 1^{er} décembre 1999
- [3] G. Akerlof « The market for "lemons", quality uncertainty and the market mechanism », The quarterly journal of economics, lien <http://qje.oxfordjournals.org/cgi/reprint/84/3/488?sid=83c10cda-193c-4e27-bdb6-fcdf181b507>, Vol. 84, n°3, p 488-500, 1970
- [4] W. E. Deming "Out of the Crisis", Ed. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Seventh Printing, p 507, April 1989
- [5] Norme NF EN ISO 9004 "Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité", Ed Afnor, www.afnor.org, décembre 2009

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.