

« La qualité doit devenir le mot d'ordre de toute notre économie »

Par **Sylvie Laidet** | 29/11 | 07:00

Entretien avec **E. COMBE**



Comment définissez-vous la qualité ?

Il s'agit de toutes les caractéristiques qui ne relèvent pas du prix et permettent à un consommateur d'effectuer son choix. Cela peut être la qualité de fabrication, le niveau technologique, le design, la réputation et l'image de marque, les délais de livraison, le service avant et après-vente...

Quels sont les pans économiques français dans lesquels la qualité est aujourd'hui un facteur de rentabilité ?

Certains secteurs high-tech comme l'aéronautique, le matériel de transport, la pharmacie sont très bien positionnés en termes de qualité, comme en témoigne leur solde commercial, largement positif. Il s'agit là d'une démarche qualité fondée essentiellement sur la recherche-développement, qui repose sur la capacité des ingénieurs et des chercheurs à concevoir des produits et des services nouveaux. C'est l'excellence française telle qu'elle s'inscrit dans notre histoire, celle des grands inventeurs et des grands projets. Mais c'est une forme particulière de qualité, très liée à la technologie.

Y a-t-il un secteur exemplaire en termes de démarche qualité ?

Le luxe me semble être un parfait exemple. La qualité y repose sur des leviers comme la créativité, le design, la qualité de fabrication, la qualité du service avant achat et après-vente. Selon mes estimations, l'industrie du luxe afficherait en 2011 un solde commercial excédentaire de l'ordre de 34 milliards d'euros, soit deux fois le solde de l'aéronautique. La qualité n'est donc pas réductible à la technologie et à la R&D et cela se vérifie au-delà du luxe. L'excellence de la main, les savoir-faire et les marques sont aussi essentiels.

Comment les produits français sont-ils perçus à l'étranger ?

Selon les enquêtes COE-Rexecode auprès des importateurs étrangers, les biens de consommation français sont plutôt mal positionnés en termes de ratio qualité-prix. Plus encore, depuis vingt ans, ce rapport qualité-prix tend à se détériorer, notamment par rapport à des pays comme l'Allemagne. Or il ne faut jamais oublier qu'un consommateur raisonne moins sur le prix absolu d'un bien qu'en comparant le prix avec la valeur ajoutée perçue, c'est-à-dire la qualité.

Pourquoi une telle détérioration de la marque « France » ?

Dans certains secteurs industriels, nous ne sommes pas performants sur des attentes clients comme les délais de livraison, la réactivité, le service après-vente, contrairement à l'Allemagne ou l'Italie. Dans des secteurs comme le tourisme, la qualité d'accueil sur l'ensemble de la chaîne de valeur n'est pas au rendez-vous : la beauté de nos paysages, la richesse de notre patrimoine ne suffisent plus. Le résultat est là : nous sommes, certes, le premier pays d'accueil au monde, mais seulement le troisième par les recettes. Dans le tourisme, la démarche qualité passe d'abord par la formation du personnel et par une meilleure synergie avec le commerce et la culture.

Quelles sont les solutions pour améliorer ce ratio qualité-prix, si cher au consommateur ?

La première consiste à baisser les prix sans toucher au niveau de qualité : c'est une forme de « compétitivité par le bas ». Mais cette stratégie n'est pas donnée à toutes les entreprises, sans compter qu'elle est difficile à suivre pour les petites entreprises, compte tenu des économies d'échelle qu'elle induit. On peut aussi baisser les prix en menant une politique de compétitivité coût, qui devient une fin en soi et non un moyen. Dans ce cas, on accepte d'entrer, à terme, en concurrence frontale avec les pays émergents. C'est donc une stratégie risquée.

Que préconisez-vous alors ?

Le développement d'une compétitivité hors coût, par la recherche d'une plus grande qualité ; la qualité au sens large doit devenir le mot d'ordre de toute notre économie. Nous avons en particulier trop tendance à négliger la complémentarité entre produits et services, en considérant qu'un bon produit se suffit à lui-même par ses qualités intrinsèques. Or il serait plus judicieux de considérer que, désormais, tout produit inclut une forte composante immatérielle, qui contribue tout autant à la création de valeur que le produit lui-même : pas de compétitivité de l'industrie sans compétitivité dans les services.

Quels sont les leviers au produit à mettre en oeuvre au-delà du produit ?

La qualité de la relation commerciale doit, par exemple, être prégnante. Pour cela, les commerciaux doivent avoir la place qu'ils méritent au sein de l'industrie. Les PME-PMI devraient également intégrer davantage le design dans leurs produits. Pour en avoir les moyens, je préconise d'élargir le crédit impôt recherche aux dépenses de design. Et puis pourquoi ne pas développer des « design centers » locaux auprès desquels les PME-PMI pourraient venir consulter des designers. Autre exemple : l'agroalimentaire, déjà très en pointe sur la qualité, peut encore faire mieux. En misant notamment sur le packaging, sur la capacité à raconter une histoire, sur la communication. Prenons le cas de Michel et Augustin. Leur succès est à la fois fondé sur la qualité intrinsèque de leurs produits, mais aussi sur le packaging et une communication décalée auprès des clients. Un cas d'école qualité.

Les facteurs qualité sont donc différents selon les secteurs. Mais, concrètement, comment opérer cette montée en puissance qualité pour gagner en compétitivité ?

Le pire serait de limiter ce sujet à un « monsieur Qualité » dans l'entreprise. Il faut au contraire diffuser la démarche qualité auprès de tous les acteurs de la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Il faut que cela devienne une politique transversale insufflée, par exemple, par la direction des ressources humaines. Une chose est certaine, pas de qualité

de produits sans qualification des hommes. Cette politique de qualification doit viser prioritairement les personnes peu qualifiées. Actuellement, seuls 70 % de la population active française entre 25 et 64 ans possèdent un diplôme secondaire. Soit un chiffre très en deçà de la moyenne européenne. L'Allemagne affiche un taux de 85,5 %. Il faut donner un bagage minimal à ceux qui n'ont rien, en renforçant la lutte contre l'illettrisme des jeunes. Il faudrait, comme au Japon, que les ouvriers soient en capacité de décider l'arrêt d'une chaîne de montage en cas de défaut de produit. La qualité se joue partout : dans les bureaux d'études mais aussi dans les usines, les bureaux et les commerces. La compétitivité peut être partout, y compris au coin de la rue.

Comment fidéliser les salariés autour de ce concept de qualité totale ?

Je suis certain d'une chose : avec un turnover important, il n'y a pas de qualité possible. Les employeurs doivent donc fidéliser leurs salariés. D'abord en faisant de la qualité un axe essentiel du projet d'entreprise. En leur donnant les moyens de faire de la qualité ; cela passe donc par davantage de formation continue à tous les niveaux. En leur montrant que la qualité est un rapport gagnant-gagnant. En effet, une entreprise compétitive assure la stabilité de l'emploi. Enfin, pourquoi ne pas inclure des objectifs qualité dans les rémunérations des salariés, et ce à tous les échelons.

Sylvie Laidet

Bio express

2012 novembre

Nommé vice-président de l'Autorité de la concurrence.

2011 octobre

Publie avec Jean-Louis Mucchielli une note sur « la compétitivité par la qualité » pour la fondation pour l'innovation politique (Fondapol).

2008 publication

Auteur de « La politique de la concurrence », Repères-La Découverte.