



***The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library***

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from AgEcon Search may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## Qualités et performances industrielles

Jacques De Bandt

---

### Citer ce document / Cite this document :

De Bandt Jacques. Qualités et performances industrielles. In: Économie rurale. N°217, 1993. La qualité dans l'agro-alimentaire. pp. 24-32;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1993.4563>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1993\\_num\\_217\\_1\\_4563](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1993_num_217_1_4563)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## Résumé

L'accent mis aujourd'hui très systématiquement sur la qualité correspond en fait à deux types de tendances assez différentes et à la limite contradictoires : d'une part, des exigences accrues en ce qui concerne la qualité intrinsèque des produits ; d'autre part, des transformations dans les modes de production et d'organisation. Alors que dans les mesures traditionnelles de performances, la qualité n'est pas prise en compte, on a cependant été amené à introduire l'offre et la demande de différence et de diversité, la stratégie de différenciation étant source de rente. Du point de vue pratique, l'arbitrage traditionnel en faveur du bas prix au détriment de la qualité est remis en cause, les techniques de production et les modalités d'organisation permettant aujourd'hui de rendre ces exigences convergentes. Parallèlement, la demande de qualité est, de plus en plus, une demande d'adaptation à des besoins spécifiques (customization) tels que la relation de service devient décisive.

## Abstract

### *Quality and industrial performances*

The actual emphasis on quality corresponds to two types of tendencies, which are different and, to a certain extent, contradictory : on the one hand requirements are increasing as concerns the intrinsic quality of products ; on the other hand, production and organization methods are going through a deep transformation process. While traditional measures of performances don't take quality explicitly into account, it has of course been necessary to consider both demand and supply of differences and of diversity. Differentiation strategies are likely to be conducive to rents. From a practical point of view, the traditional compromise giving priority to low price over quality is questioned, to the extent that production techniques and organizational modalities make it possible for those variables to be (more) convergent. Parallel to this, demand for quality is more and more a demand for adaptation of the product to the specific needs or requirements of the client or user (customization), so that the service relation is becoming decisive.



# QUALITÉS ET PERFORMANCES INDUSTRIELLES

Jacques DE BANDT\*

## Résumé :

L'accent mis aujourd'hui très systématiquement sur la qualité correspond en fait à deux types de tendances assez différentes et à la limite contradictoires : d'une part, des exigences accrues en ce qui concerne la qualité intrinsèque des produits ; d'autre part, des transformations dans les modes de production et d'organisation. Alors que dans les mesures traditionnelles de performances, la qualité n'est pas prise en compte, on a cependant été amené à introduire l'offre et la demande de différence et de diversité, la stratégie de différenciation étant source de rente. Du point de vue pratique, l'arbitrage traditionnel en faveur du bas prix au détriment de la qualité est remis en cause, les techniques de production et les modalités d'organisation permettant aujourd'hui de rendre ces exigences convergentes. Parallèlement, la demande de qualité est, de plus en plus, une demande d'adaptation à des besoins spécifiques (customization) tels que la relation de service devient décisive.

## QUALITY AND INDUSTRIAL PERFORMANCES

### Summary :

*The actual emphasis on quality corresponds to two types of tendencies, which are different and, to a certain extent, contradictory : on the one hand requirements are increasing as concerns the intrinsic quality of products ; on the other hand, production and organization methods are going through a deep transformation process. While traditional measures of performances don't take quality explicitly into account, it has of course been necessary to consider both demand and supply of differences and of diversity. Differentiation strategies are likely to be conducive to rents. From a practical point of view, the traditional compromise giving priority to low price over quality is questioned, to the extent that production techniques and organizational modalities make it possible for those variables to be (more) convergent. Parallel to this, demand for quality is more and more a demand for adaptation of the product to the specific needs or requirements of the client or user (customization), so that the service relation is becoming decisive.*



### A titre d'introduction.

Il est entendu que, en économie, les actions et comportements des acteurs visent à obtenir ou à dégager des résultats : compte tenu de "la rareté des ressources face à l'étendue des besoins", il s'agit, d'une manière ou d'une autre, d'être performant. Les performances sont donc toujours présentes dans tout débat économique.

L'accent mis aujourd'hui sur la qualité semble, aux yeux de certains, remettre en cause cette ubiquité ou prédominance de la problématique de performance. En revanche, la qualité semble bien au cœur des performances industrielles japonaises. Ne peut-on donc simplement étendre la notion de performance de manière à y intégrer la qualité ? Si oui, quelles en sont les implications ?

Pour préciser le propos, trois remarques préalables peuvent être utiles :

1.- parlant de performances, il faut toujours rappeler que les résultats ou performances - qu'il s'agisse de résultats escomptés ou de résultats obtenus - se réfèrent, selon les cas ou les points de vue, à des critères différents. Il faut en particulier distinguer les performances du point de vue des acteurs privés ou décentralisés (surtout en termes de rentabilité) et les performances collectives (surtout en termes de développement ou de création de richesses) : les degrés de convergence (par ex. lorsque les entreprises sont rentables, parce qu'elles font des innovations) ou de divergence (par ex. lorsque les entreprises sont rentables parce qu'elles exploitent des pouvoirs de marché) peuvent être plus ou moins importants selon les cas. Il faut également distinguer les performances selon qu'elles se réfèrent uniquement à des données marchandes ou qu'elles prennent en compte tout ou partie des externalités (par ex. en matière d'environnement, d'hygiène..). Il faut enfin distinguer les performances statiques ou instantanées (il s'agit de résultats encaissés) et les performances dynamiques (il s'agit de processus de développement) ;

\* Directeur de Recherche au CNRS, LATAPSES, Avenue Albert-Einstein, Nice Sophia Antipolis, 06560 Valbonne.

2. - parlant de qualité, il faut évidemment, en dehors du fait que la qualité est une notion relative (par rapport à ce qui est attendu, par rapport au coût ou au prix...), tenir compte des divers contenus possibles du concept de qualité : la qualité peut en effet concerter les matières utilisées (la "qualité-matière"), les soins ou la précision des opérations de transformation ("la qualité-façon"), les conditions de livraison et de service après-vente (la "qualité-service"), l'adaptation à des besoins spécifiques ("la qualité-adaptation"), la facilité ou les commodités de l'usage (la "qualité-usage"), la nouveauté (la "qualité-nouveauté"), la sécurité, l'hygiène, l'environnement... ou tout cela à la fois (sauf à tenir compte du fait que ces critères multiples ne "s'additionnent pas") ;

3. - si la qualité est une notion relative, elle est aussi contingente : la qualité dans une "économie de service", dominée par des relations de service de producteur à client, n'est pas la même que dans une "économie industrielle", dominée par la rationalisation des processus techniques de production.

L'idée que je voudrais développer est assez simple : l'accent mis très systématiquement sur la qualité - sur divers aspects de la qualité, sur les normes, sur la qualité dite totale... - correspond en fait à deux types de tendances assez différentes, et à la limite contradictoires. Il s'agit, d'une part d'exigences accrues en ce qui concerne la qualité (intrinsèque) des produits; il s'agit, d'autre part, de transformations dans les modes de production et d'organisation, liées à l'intégration d'informations multiples et en particulier d'informations en provenance des usagers. Je développerai brièvement les six points suivants :

- la non-prise en compte de la qualité dans les mesures de performance habituelles ;
- la reconnaissance de la diversité des produits similaires ou identiques, du point de vue des stratégies des entreprises comme du point de vue des choix des consommateurs ;
- les exigences de qualité dans l'ancien et le "nouveau" modèle de production ;
- les exigences des consommateurs ou utilisateurs : les rôles de l'offre et de la demande ;
- les dimensions de la qualité, du point de vue des consommateurs comme du point de vue des producteurs ;
- la demande de spécificité ("customization").

## LA NON-PRISE EN COMPTE DE LA QUALITÉ

Il faut commencer par insister sur le fait que la qualité n'était auparavant pas prise en compte, ni dans les schémas analytiques de l'"organisation industrielle", ni dans les mesures des performances, en particulier dans les mesures de comptabilité nationale des produits et de la productivité.

Dans tout le courant de l'"organisation industrielle" (ou "industrial organization"), dominé par le triptyque "structure, comportements, performance", la démarche analytique conduit en fait à éliminer la qualité, comme variable dans le jeu concurrentiel. L'industrie (comme le marché), au sein de laquelle sont analysés les comportements, est définie par un produit. Au moins dans un premier temps, ce produit est homogène ou supposé tel.

La qualité n'est pas prise en compte explicitement, elle est supposée : comme dans un manuel de génie industriel, on n'imagine pas que l'on puisse produire des "qualités inférieures", de même qu'on n'imagine pas que l'on puisse faire de la concurrence en vendant des produits de "moindre qualité". La qualité n'est donc pas une variable d'action.

On sait bien que les unités de ce produit ne sont pas rigoureusement homogènes. Des éléments de différenciation ou d'hétérogénéité existent ou peuvent exister : soit en fonction de normes fonctionnelles différentes (résistance, par ex.); soit en raison de spécifications techniques de forme (taille, largeur, ...); soit en raison de différences de qualité des matières ou matériaux utilisés. Dans ce cas, l'hétérogénéité est réductible, les éléments de différence étant considérés comme réductibles à des différences (plus ou moins) proportionnelles de coûts et de prix. A la limite, les différences de qualité sont mesurées par les différences de coûts.

Si l'entreprise va plus loin et, souhaitant utiliser la diversification comme variable stratégique, élargit sa gamme de produits, par définition elle produit et vend d'autres produits et "sort" par le fait même de son industrie et "entre" dans une autre industrie. Ceci pose cependant des questions relatives à la définition et la délimitation du "marché pertinent" (relevant market).

La qualité n'est pas davantage prise en compte dans les mesures des produits et productivités, par les statisticiens et comptables nationaux. Pour mesurer le produit et surtout l'évolution du produit d'une activité de production quelconque, et faire pour cela abstraction de tout ce qui n'est que pure évolution du prix, on ventile les valeurs produites (il s'agit de ventes, de la production aux prix du marché, de recettes, de valeurs ajoutées...), à des dates successives, en éléments de prix (il s'agit de l'évolution du prix de l'unité de produit, supposé homogène) et en éléments de volume (il s'agit des quantités pondérées par les prix d'une année de référence). Si les produits distingués sont considérés comme homogènes dans le temps, le calcul en volume à des niveaux plus agrégés permet de tenir compte de modifications dans la composition (ou la structure) de cette production (plus) agrégée.

On pourrait évidemment, au niveau des principes, ventiler les valeurs produites en trois composantes :

en éléments de volume, de qualité et de prix (1). Et l'évolution du "produit" - permettant de mesurer la productivité - serait faite du produit des éléments quantitatifs et des éléments de qualité. Mais faute de pouvoir appréhender directement les éléments de qualité, on en fait abstraction : de ce fait les éléments de qualité sont eux-même ventilés entre les éléments de prix et les éléments de volume. Les produits étant supposés homogènes dans le temps, tout ce qui n'est pas variation des quantités produites, apparaît automatiquement comme variation de prix.

On sait que cette manière de traiter les choses a l'inconvénient de ne pas permettre de rendre compte des "nouveaux produits". S'il s'agit de produits entièrement nouveaux, toute comparaison est *a fortiori* impossible. S'il s'agit d'innovations qui améliorent plus ou moins fortement des produits existants, on peut s'efforcer (par ex. à l'aide de la méthode dite des "prix hédoniques") d'isoler la marge ou composante d'innovation par rapport à ce qui constituent par ailleurs des produits toujours homogènes. Mais en dehors de ce traitement un peu particulier de l'innovation, les variations qualitatives ne sont pas prises en compte.

Tout ceci reflète bien le modèle "industriel" dans lequel ces concepts et théories ont été développés. Les produits sont homogènes, à l'intérieur de l'industrie et dans le temps, à quelques éléments de différenciation près, mais qui sont réductibles. Les ingénieurs ont le sens du bon produit : la qualité va de soi et est donc supposée, tandis que leur travail consiste à essayer de réduire autant que faire se peut les facteurs utilisés pour produire ces produits homogènes. Le produit étant le même pour tous - il définit l'industrie - la qualité n'est pas une variable d'action. De toute manière, dans la mesure du produit, on élimine tout ce qui, n'étant pas quantité de produit, ne peut être qu'élément de prix, à éliminer à ce titre (2).

## LA DIVERSITÉ DES PRODUITS "SIMILAIRES" OU "IDENTIQUES"

Cette image, très limite, constitue, qu'on le veuille ou non, la base des conceptions en matière de concurrence et de marché. On a cependant, forcément, été amené à introduire la diversité de fait des produits. Même si l'on maintient l'équivalence industrie-produit (c'est le produit qui définit l'industrie), force est de tenir compte du fait que, dans la pratique, ce produit se décline selon un certain nombre de spécifications de forme : la taille, le volume, la couleur, la hauteur.... Il ne s'agit toujours que de variantes du produit dit homogène : il s'agit donc de produits "similaires", voire "identiques". Par rapport à cela cependant, deux types d'éléments de différenciation sont ensuite introduits, les uns du côté de l'offre, les autres du côté de la demande.

1. La formule deviendrait : variation des valeurs produites = variation du volume x variation de la qualité x variation du prix (J. de Bandt, 1991).

2. Bien entendu, ce sont les prix qui peuvent assurer des rentabilités plus ou

Du côté de l'offre, la stratégie de différenciation consiste à introduire des éléments dans les caractéristiques des produits qui, soit différencient les produits des autres produits sur le marché, soit différencient, au travers des produits, le producteur lui-même des autres producteurs ou offreurs. L'objectif est, soit d'attirer le client par la simple différence des produits offerts, soit de le fidéliser par des éléments rattachant le produit à l'image de marque du producteur.

Du côté de la demande, on a quelque chose du même type :

i. - l'utilisateur ou le consommateur demande de la différence - il attache de l'importance à ce que le produit qu'il achète soit (plus ou moins) différent de celui qu'il achète son voisin ;

ii.- ou il demande des spécifications différentes du produit en fonction de besoins ou goûts particuliers. On connaît à cet égard l'idée de base sur laquelle reposent les théories de Lancaster : l'utilisateur ou le consommateur demande en réalité, non pas un produit (homogène), mais une combinaison de spécifications ;

iii.- ou il demande un produit moins cher (par rapport aux produits similaires) et, pour cette raison, plus rudimentaire ou de moindre qualité. Ce dernier cas peut, le cas échéant, recouvrir le premier (on achète moins cher pour pouvoir renouveler plus souvent et avoir de la différence) ou le second (on se contente de spécifications plus rudimentaires ou plus restreintes).

La qualité rentre ainsi dans le jeu, du moins dans une certaine mesure. Elle le fait de deux manières différentes, qui cependant tendent à se rejoindre.

La différence en tant que telle devient élément de qualité : dans la mesure où le produit s'adapte aux besoins ou aux goûts particuliers du consommateur ou de l'utilisateur, qui est prêt à payer pour la différence, la différence devient l'une des dimensions qualitatives du produit. Il importe peu ici de savoir si les différences sont objectives ou simplement perçues, la perception des offreurs n'étant généralement pas la même que celle des demandeurs.

La stratégie de différenciation est de ce fait payante : elle se traduit par des éléments de rente monopolistique, et donc en termes de rentabilité. Par ailleurs, si le consommateur est prêt à renoncer à (une partie de) la qualité, pour que le prix soit suffisamment bon marché et qu'il puisse l'acheter, cela signifie que la qualité entre dans l'équation de demande : le consommateur achète le produit "sans la qualité". Mais cela signifie du même coup que l'on passe de la concurrence en termes de prix à la concurrence en termes de relation prix-qualité.

moins élevées. Mais les prix qui interviennent de ce point de vue sont des prix (identiques pour tout le monde) qui reflètent des structures de marché, et non pas des différences de prix à l'intérieur d'une même industrie.

## L'EXIGENCE DE QUALITÉ : DIVERGENCE OU CONVERGENCE ENTRE PRIX ET QUALITÉ

L'approche traditionnelle - qui remonte aux artisans, maîtres et compagnons, et qui a été reprise par des générations d'ingénieurs, - est une approche par la qualité intrinsèque, entendant par là la qualité-matière et la qualité-façon. Beaucoup d'attention est consacrée au "bel ouvrage", c'est-à-dire au produit bon et solide. Par rapport à cela, les producteurs ont été acculés, "pour des raisons économiques", c'est-à-dire pour des raisons tenant au modèle (aux modes de production, de consommation et d'organisation...) qui s'est progressivement imposé, à sacrifier sur la qualité et à trouver d'autres relations de prix-qualité, à des niveaux sensiblement inférieurs, accessibles aux "consommateurs de masse".

Vendre le produit sans la qualité, c'était d'une certaine manière l'essence de ce que l'on a appelé la consommation de masse. Dans le modèle ancien en effet, celui de la production et de la consommation de masse, la divergence était forte, sinon maximale, entre l'exigence de bas prix et l'exigence de qualité. L'arbitrage, établi en vue de développer le marché de masse, consistait à sacrifier largement la qualité au profit du bas prix. Aussitôt que l'on sortait du mode de production de masse, la qualité supplémentaire était très chère : le prix augmentait (beaucoup) plus que proportionnellement à la qualité (du moins des dimensions mesurables de la qualité), le consommateur acceptant dans ce cas de payer les surprix nécessaires pour ne pas être obligé de se rabattre sur le produit de masse. La demande de différence qualitative (pour des raisons de besoins, goûts ou de simple différence) ne pouvait donc être satisfaite qu'à des prix élevés, rapidement excessifs.

Le produit de masse étant, par définition, standardisé (le plus souvent à l'extrême), la "variété" ne pouvait être satisfaite que :

- i. évidemment, en quittant le champ de la production de masse et en s'adressant au domaine des produits artisanaux, faits sur commande, de luxe..
- ii. en introduisant un certain nombre de versions alternatives ou "options" sur des dimensions relativement secondaires des produits, et y compris un certain nombre de "gadgets" qui diffèrent. En démultipliant ces versions et gadgets, on arrive à des nombres (relativement) élevés de combinaisons différenciées ;
- iii. en faisant se succéder les modèles standardisés dans le temps et en accélérant, le cas échéant, la succession des modèles : l'augmentation de la variété vient, dans ce cas, de l'augmentation de la rotation des produits détenus par le consommateur.

Bien entendu, la logique de la production de masse standardisée s'est tout naturellement étendue à une partie des demandes de biens intermédiaires et de biens d'équipement, mais à une partie seulement.

Dans le cadre de ce modèle, les performances industrielles étaient clairement liées à ce type d'arbitrage, permettant des surplus de productivité et, malgré ou grâce à des distributions généreuses assurant salaires et débouchés, une rentabilité élevée. Ce modèle comportait cependant d'une part des limites et d'autre part des exceptions, qui d'une certaine manière préfigurent la suite des événements.

Des limites importantes existaient évidemment. D'une part, la faible qualité des produits se retrouvait au niveau des processus et se traduisait par des effets indirects importants (en termes de mauvaises conditions de travail et de santé comme en termes de dégradation de l'environnement), qui n'étaient guère supportables au-delà d'un certain point et qui n'ont plus été supportés par la suite. D'autre part, la qualité non achetée et payée devait, dans une large mesure, être payée par la suite : du fait des défauts et pannes, des réparations, des faibles durées de vie...

Mais le modèle comportait aussi des exceptions, en fait plus importantes qu'on ne l'imagine généralement. Pour quantité de biens, les clients industriels ont exprimé des besoins de spécificité, ne serait-ce que pour mieux réaliser leur propre production de masse. Les producteurs, tout industriels qu'ils étaient, sont rentrés dans une "relation de service" avec le client en vue de prendre en compte ses besoins spécifiques et d'y adapter le produit.

Ceci a pu comporter, dans tout un ensemble d'activités (en particulier dans le domaine des biens intermédiaires), l'existence en parallèle, d'une part de productions très standardisées - dans le cadre des processus de production les plus rationalisés, utilisant les techniques de production les plus avancées et les plus intensives en capital - et, d'autre part, au contraire de productions assez fortement différencierées - dans le cadre de générations précédentes d'équipements déjà (assez largement) amortis et représentant de ce fait des charges en capital fortement réduites.

Par ailleurs, il ne faut pas attribuer tous les problèmes (de défauts) de qualité à ce type d'arbitrage de la consommation de masse. Il faut tenir compte, en outre, du fait que parallèlement (au moins du point de vue historique), les divers systèmes au sein desquels se trouvent et fonctionnent les acteurs économiques, ont grandi en taille et en complexité : le système de santé, le système urbain (les flux de personnes, de matières, de biens, de déchets..), les systèmes de transport, le système éducatif.... Faute de (ou pour) maîtriser l'organisation des dits systèmes, les coûts d'organisation n'ont cessé de croître, tandis que la qualité des prestations ou produits n'a cessé de se dégrader. Dans la mesure où, pour certains au moins des services concernés, il s'agit de "services d'accompagnement", la baisse de qualité (et/ou l'augmentation du coût) de ceux-ci a rejailli sur la "qualité" ou sur la relation prix-qualité des autres produits.

Ce qu'il y a de nouveau aujourd'hui, c'est le fait que l'arbitrage au profit du bas prix, au détriment de la qualité, est clairement remis en cause : si du côté de la demande, la demande de diversité et/ou de qualité a plus ou moins fortement augmenté - peut-être simplement parce que les producteurs concurrents ont suggéré que la chose était dorénavant possible - les "nouveaux" modes de production et d'organisation permettent de modifier sinon de renverser le compromis.

L'innovation majeure des Japonais est d'avoir réussi, par une modification des modes de production et d'organisation, à modifier substantiellement les relations prix-qualité, en abaissant les prix de revient et en élevant sensiblement la qualité. Les Japonais ont en effet montré qu'il était possible de produire des voitures automobiles à la fois moins chères et de meilleure qualité ou même, moins chères parce que de meilleure qualité

Ce dont il est question ici, c'est de la qualité-transformation : il s'agit des soins avec lesquels les opérations de transformation, d'assemblage... sont exécutées, étant entendu que la manière dont sont organisées et coordonnées les relations entre ces opérations jouent de ce point de vue un rôle important.

Le compromis, qui avait été en quelque sorte subi dans le cadre de la production et consommation de masse, est ainsi remis en cause, en raison de la convergence de trois types de phénomènes : la possibilité de réduire (voire éliminer) les coûts de la non-qualité ; des possibilités techniques accrues de caractérisation et de contrôle des diverses dimensions de la qualité ; des exigences qualitatives supplémentaires des consommateurs, avec l'élévation des niveaux de vie. Il s'agit, en d'autres termes, d'un niveau supérieur de rationalisation et de maîtrise du système de production de masse.

Mais de nouveaux arbitrages sont également possibles en ce qui concerne la variété des produits : les techniques de production permettaient, moyennant des équipements expressément conçus à cet effet mais de ce fait très capitalistiques et rigides, de produire les produits concernés à bas prix, à condition de réaliser de longues séries de fabrication. La longueur des séries de fabrication était un enjeu considérable, obligeant à sacrifier la variété, c'est-à-dire la dimension de la qualité qui tient à la diversité. Ce type d'arbitrage également est susceptible d'être remis en cause : l'informatisation de la production permet de combiner automatisation, et donc bas prix, et petites séries, donc variété.

## LES ROLES DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

Il faut ici faire une remarque préalable. Il est de bon ton d'affirmer que le facteur le plus décisif, du point de vue des performances des entreprises, c'est la vente, en tenant par là l'adaptation aux besoins et exigences du marché. On connaît les aphorismes du type "il faut non pas produire pour vendre, mais vendre pour produire".

En d'autres termes, tout part du marché, et il faut partir du marché. Il en serait encore davantage ainsi aujourd'hui : dans une "économie de variété", le consommateur impose encore davantage sa domination. Certains vont jusqu'à dire que la demande de variété est le moyen utilisé pour imposer cette domination.

Je pense pour ma part que, bien au contraire, ce qui est décisif, c'est l'offre, c'est-à-dire la capacité de produire de la valeur. Si la demande sanctionne, d'une part elle ne le fait qu'*a posteriori*, et d'autre part elle est elle-même, dans une large mesure, "produite".

Il n'est pas possible ici de rentrer réellement dans ce très vieux débat, qui est pourtant très important pour une discussion sur "qualité et performances". Il faut se contenter de quelques remarques.

D'abord, le jeu réel résulte évidemment de l'interaction entre l'offre et la demande : on ne peut se passer ni de l'une ni de l'autre. Ensuite, dire que c'est le consommateur ou l'utilisateur qui demande de la qualité, ou de la variété, ne signifie pas pour autant que le rôle de la demande soit à cet égard décisif : il n'exprime cette demande que passivement en choisissant entre les combinaisons de prix et de qualités qu'offrent les producteurs, pour qui la différenciation est une variable d'action stratégique souvent centrale. Enfin, c'est le producteur ou l'offreur qui produit des valeurs et surplus en offrant d'autres produits ou d'autres combinaisons prix-qualité. Il prend les risques nécessaires, en pariant sur les besoins et préférences des consommateurs. Il a évidemment besoin pour cela d'appréhender et d'apprécier les goûts et les besoins des consommateurs, le cas échéant en se référant immédiatement à eux.

Si, sauf relation de co-production, les produits sont conçus, créés et produits par les producteurs, si en particulier les relations prix-qualités sont définies et déterminées par les producteurs, c'est de ce côté qu'il faut regarder, par priorité.

Ne pourrait-on en effet aller jusqu'à dire, non seulement que la qualité est le fait ou relève de la responsabilité du producteur, mais que la qualité est essentiellement une question de production ?

Il est vrai que par rapport à cela, il est beaucoup question du rôle croissant de la demande qui intervientrait - ou devrait intervenir - de plus en plus dans la définition des produits. En fait, ceci peut signifier deux choses assez fondamentalement différentes. Le produit étant conçu - suivant les théories de Lancaster - comme combinaison de spécifications, on peut imaginer que le consommateur soit amené à élaborer sa propre combinaison parmi un ensemble de possibilités offertes pour chacune des spécifications. Il ne s'agit toujours que de choisir parmi un ensemble de spécifications offertes, donc prédefinies. En d'autres termes, si la combinaison des éléments relève du choix du consommateur ou de l'utili-

sateur, les éléments eux-mêmes sont prédéfinis. Ils le sont sans doute en fonction d'une appréciation des besoins ou attentes du consommateur, et ils peuvent évoluer, mais à chaque moment, lorsque le consommateur intervient, le choix est entre des éléments définis.

Dans bien des achats sur commande, il en va ainsi : le client définit le produit qu'il souhaite à partir d'une combinaison d'éléments ou possibilités prédéterminées, au moins pour l'essentiel. Ceci peut même comporter un certain nombre d'adaptations secondaires.

Lorsque l'on parle des "exigences" accrues des clients (consommateurs ou utilisateurs), il faut donc s'entendre sur la signification du mot "exigences". Le client exprime une demande, il met les offreurs en concurrence, il essaie en permanence d'obtenir plus pour son argent. Bien entendu, en faisant des choix entre des combinaisons variables de spécifications, qualités et prix, il exprime ses préférences. Mais, même s'il essaie de déplacer les limites du possible, sa demande est évidemment contrainte par ces limites du possible, en termes de spécifications et de coûts des produits. En déplaçant ces limites, c'est dans une large mesure le producteur qui "produit", sinon les exigences elles-mêmes des consommateurs, du moins la possibilité de telles exigences. Tant que le consommateur ne fait que choisir, *a posteriori*, entre les possibles qui lui sont offerts, ses "exigences" demeurent très relatives.

Les exigences qualitatives de la demande sont, dans une large mesure, "produites". On est très loin, semble-t-il, de toute notion d'une demande autonome et indépendante, qui serait à l'origine de la production de valeurs. Disant cela, on ne se réfère pas ici à des débats déjà anciens - que l'on a retrouvés plus récemment, sous la forme d'un débat entre "publivores" et "publiphobes" - sur la capacité "déformatrice" des capitalistes à façonnner les goûts et les besoins des consommateurs. Ce conditionnement n'est sans doute pas discutable, même si son ampleur peut être discutée. Mais il ne s'agit sans doute là que d'un sous-produit (contrôlable?) de ce dont il est question ici, à savoir le fait que, fondamentalement, c'est le producteur qui crée les produits, qui sont ensuite demandés : les "mieux" conçus et produits sont les plus demandés, la demande confirmant *a posteriori* qu'ils sont "mieux" produits.

## **LES DIMENSIONS DE LA QUALITÉ DU POINT DE VUE DES CONSOMMATEURS COMME DU POINT DE VUE DES PRODUCTEURS**

Il faut distinguer les diverses dimensions ou approches de la qualité : l'approche par la qualité intrinsèque des produits, l'approche par la différenciation, l'approche par la prise en charge d'externalités, l'approche par la relation de service. De l'une à l'autre approche, on passe d'une situation de domination du produit par le mode de production à une situation de domination du mode de production par le produit, la dimension organisationnelle

du problème prenant de ce fait de plus en plus d'importance. Mais venons-en à ces diverses dimensions de la qualité.

Le premier point est assez évident : si le client industriel a toujours été exigeant, pour des raisons de coût et de rentabilité, le consommateur final est, dit-on, de plus en plus exigeant en ce qui concerne le produit. Il s'agit d'obtenir, dans l'immédiat, un produit (plus) conforme : il ne supporte plus de marges de variation ou d'écart par rapport à l'image, la définition, ou les normes de performance théoriques du produit. On savait qu'existaient des degrés de précision et des marges d'aléas : on les veut plus réduites.

Il s'agit aussi d'obtenir un flux de services ou satisfactions (plus) permanent ou durable. Cela ne signifie pas que l'on cherche nécessairement à obtenir des produits dont la durée de vie serait plus élevée, mais bien à obtenir, durant la durée de vie ou d'utilisation, des satisfactions (plus) conformes. L'exemple type est évidemment celui de la voiture automobile, ou d'autres produits dits de masse, que l'on veut plus fiables : pour le même prix, lié à la production de masse, on veut davantage de fiabilité en plus. Il faut ajouter deux remarques.

D'abord, quel que soit l'intérêt que le consommateur puisse porter à la qualité intrinsèque, l'exigence demeure toujours relative et le choix porte toujours en définitive sur une relation prix-qualité. D'où l'importance de l'adaptation aux besoins des consommateurs : le producteur se donne la peine, selon des procédures de marketing avancées, d'intégrer les besoins et goûts des consommateurs ou utilisateurs dans la conception des produits. Ceci revient évidemment à donner beaucoup de poids aux activités de conception. Cela dit, le producteur adapte son produit à la configuration moyenne des besoins et goûts, ou tient compte, dans une certaine mesure, de la diversité des dits besoins et goûts, et introduit des éléments de différenciation (cf. infra).

Ceci n'est pas bien original, sauf à tenir compte du fait que l'on peut sans doute, aujourd'hui, aller plus loin dans le repérage et la spécification des besoins et des goûts.

Par ailleurs, cette qualité intrinsèque en est venue, progressivement, à intégrer un certain nombre de services d'accompagnement (du manuel d'utilisation au service après-vente), visant à garantir l'usage ou la satisfaction du consommateur, étant entendu cependant que la qualité de ces services peut elle-même varier.

La deuxième dimension est celle de la demande de variété et de la différenciation des produits. Les réponses aux demandes de variété qui s'expriment aujourd'hui peuvent suivre des voies assez différentes :

- la poursuite de l'augmentation des versions ou options et/ou de l'accélération de la succession des modèles, permettant d'obtenir plus de variété par effet combinatoire ;

- la différenciation par l'adjonction de fonctions ou caractéristiques supplémentaires, par rapport aux fonctions de base qui définissent le produit. La différenciation vise, dans ce cas, à jouer sur l'existence supposée (parfois imposée), au-delà de la fonctionnalité immédiate du produit, de besoins pour des attributs supplémentaires : en termes d'esthétique - ainsi en est-il, dans la demande accrue de design (sous sa dimension formes et esthétique) - en termes de sécurité, et, pourquoi pas en termes de non-encombrement, de légèreté... Tant qu'il ne s'agit que de fonctions complémentaires qui accroissent l'utilité directe du produit, la concurrence incite les producteurs à essayer d'intégrer ces fonctions de manière à valoriser au mieux leur produit ;

- dans la même ligne, la différenciation par les services d'accompagnement. Les tendances fortes en la matière concernent l'ensemble des services liés, qui visent à faciliter ou garantir l'acquisition (financement, assurance...), à assurer la permanence de l'usage (maintenance, services après-vente), à aider à l'utilisation (formation, conseils..) et à simplifier l'élimination, tandis que les évolutions les plus récentes concernent la facilité de l'usage. Le dernier aspect, plus neuf, est en effet celui de la facilité à l'usage : face à la démultiplication et au niveau de complexité technologique des ensembles de produits que les consommateurs sont amenés à utiliser ou manipuler, les consommateurs expriment des besoins d'accès à ces produits de manière à pouvoir en tirer toute l'utilité ou satisfaction qu'ils en attendent. Compte tenu de la complexité croissante des choses et de la multiplicité des objets et instruments dans la vie professionnelle comme dans la vie quotidienne, il faut que les produits soient faciles et agréables à utiliser. Si la demande de services d'aide à l'utilisation est devenue très importante, ce sont, en parallèle, des besoins de facilité à l'usage qui s'affirment : le slogan du "user friendly" est d'ores et déjà devenu un enjeu stratégique pour nombre d'entreprises (3) ;

- on peut aussi, mais on reste dans la logique combinatoire, mettre au point des produits complexes (depuis des "ensembles marchandises", aux "paquets" (en particulier technologiques), et jusqu'aux "compack" (ou "complex packages") (A. Bressand et K. Nikolaïdis, 1989), par réunion de produits divers, permettant de satisfaire les besoins (davantage) dans leur complexité.

Il faut cependant, ainsi qu'il a été dit ci-dessus, tenir compte du fait que certains de ces services tendent à devenir ou sont d'ores et déjà devenus des dimensions de base du produit. D'autres services (la facilité d'usage, par ex.) relèvent encore clairement de stratégies de différenciation visant à fidéliser le client.

3. On sait par exemple que les "compétences" de Apple sont en ce domaine reconnues et recherchées (y compris par des entreprises japonaises).

Si la différenciation, selon ces diverses lignes, permet ainsi de tenir compte d'une diversité de besoins ou de goûts, et par là cette dimension particulière de la qualité, encore faut-il évidemment être en mesure, lorsque la différenciation prend de l'ampleur, de répondre effectivement à la demande et de maîtriser les problèmes d'organisation de la production et du travail que cela implique. Il faut disposer de la flexibilité de réponse qui permet de satisfaire la demande du consommateur en termes de temps, de lieu et de combinaison de spécifications, dans le cadre des données imposées par la conception et l'organisation du processus de production.

Il est, dans ces deux premiers cas, clair que si le consommateur émet de telles exigences, c'est parce que la concurrence lui a révélé qu'elles pouvaient être satisfaites, à certains niveaux des relations prix-qualité.

La troisième dimension concerne la prise en compte d'externalités. Il s'agit ici aussi de conférer au processus de production ou au produit des attributs supplémentaires, mais dans une perspective de réduction ou de prise en charge de certaines externalités : ainsi en est-il lorsque l'on cherche à réduire les effets sur l'environnement, à réduire les dangers d'accidents ou à réduire les consommations d'énergie et autres ressources naturelles.

Cette exigence de prise en charge de tout ou partie de certaines externalités peut être le fait des consommateurs, faisant eux-mêmes leurs arbitrages - marquant par exemple leur préférence pour des produits ou emballages recyclables -. Certaines de ces exigences peuvent être devenues des dimensions essentielles, incontournables, des produits. La particularité ici, c'est que ces exigences ne s'expriment pas le plus souvent par les consommateurs individuels sur le marché : c'est par voie de règles, interdits et incitations, que ces exigences sont, dans une large mesure, imposées.

Les producteurs se voient ainsi obligés à "penser plus loin" que l'aspect fonctionnel du produit : il ne suffit plus de produire le produit, défini par ses fonctions et utilités directes, à bon prix. Les producteurs sont rendus responsables d'un certain nombre d'effets indésirables : obligés à les prendre en charge, du moins jusqu'à un certain point, ils sont ainsi incités à les réduire ou à les éliminer. La qualité c'est donc aussi, dans une certaine mesure, la gestion des externalités : il s'agit, selon les cas, de veiller à l'hygiène, la sécurité, l'environnement....

En tout ceci, la qualité, qui est relative, tient clairement au degré d'adaptation aux besoins ou désirs des consommateurs ou utilisateurs. Les producteurs évaluent ce qu'ils estiment être les besoins des consommateurs ou utilisateurs, font des paris sur ces besoins, et définissent les diverses dimensions de la qualité, y compris les rela-

tions prix-qualité. Les consommateurs ou utilisateurs, en partie conditionnés, sanctionnent en opérant leurs arbitrages.

Au-delà de tout ce qui concerne la qualité intrinsèque des produits, on est typiquement dans le domaine de la combinatoire. Et ceci comporte de fortes exigences de coordination. Mais il faut aller plus loin et introduire la dimension qualitative des produits qui tient à la spécificité de ceux-ci.

## DEMANDE ET PRODUCTION DE SPÉCIFICITÉS

L'aspect le plus nouveau de la problématique de la qualité concerne l'adaptation des produits à des besoins ou des demandes spécifiques. Il faut à cet égard distinguer assez fortement, d'une part les demandes du consommateur final et, d'autre part, celles (ou du moins de certaines de celles) des clients industriels. On retrouve ici ce qui a été dit, plus haut, des exceptions par rapport aux normes du modèle de la production/consommation de masse que constituaient les demandes de certains biens intermédiaires et d'équipements. Mais la demande de spécificité tend à se généraliser dans bien des domaines, dans le cadre de l'"économie de l'information" en voie d'émergence.

On franchit sans doute une étape importante, dès lors que, au-delà de toute combinatoire permettant d'obtenir de la diversité, on cherche à adapter le produit aux besoins spécifiques du client. On passe en d'autre termes d'une demande de variété à une demande de spécificité.

La question change en réalité (non pas de degré, mais) de nature, dans la mesure où, plutôt que de définir le produit *a priori*, celui-ci ne peut être défini qu'en fonction des besoins spécifiques du client. Il faut pour cela développer une approche par la "relation de service" (J. De Bandt et J. Gadrey, 1993) dans laquelle l'une des dimensions essentielles est d'appréhender correctement les besoins spécifiques du client et de s'y adapter. Pour cela, le produit est - dans le cadre de processus de co-production - conçu et produit en coopération, simultanément par le producteur et le consommateur ou l'utilisateur.

Le client intervient, d'abord plus en amont, dans la conception même du produit, ensuite dans sa production, étant entendu que sa participation peut évidemment être plus ou moins importante. Dans ce cas, le client veut obtenir un produit différent ou satisfaire ses besoins autrement et s'adresse aux compétences d'un producteur spécialisé dans ce domaine de production particulier. Il lui faut expliciter ses besoins particuliers et, sur cette base, discuter les modalités de conception du produit en fonction de ces besoins. Le producteur indique, en fonction de ses compétences, les possibilités existantes, sans garantir pour autant le résultat, puisqu'il n'en a pas l'expérience. Le cas échéant, les exigences du client sortent du champ de compétences du producteur, et il s'avère nécessaire de s'adresser à un autre producteur.

Dans ce cas, la spécificité est obtenue clairement "à son prix" : il y a en quelque sorte "détour de production" par le recours à la relation de service et toutes les activités informationnelles qu'elle comporte. La réponse appropriée aux besoins ou goûts spécifiques du client implique des investissements non-matériels et des compétences spécifiques et comporte des exigences organisationnelles particulières.

A la limite, on le voit, le producteur n'offre pas de produits spécifiés, mais des compétences, permettant de faire des produits d'un certain type, le client intervenant directement dans le processus de production.

Mais c'est de co-production qu'il s'agit ici, ce qui est typique de la relation de service. Cela ne signifie pas que la demande - arbitrant entre des spécifications, des qualités et des prix - prenne davantage de poids. C'est le client qui devient lui-même acteur dans le processus de production. On a donc changé de registre. C'est l'acte de production qui est décisif et, en amont - puisque le producteur est recherché pour ses compétences - le processus de développement des compétences. Bien entendu, il demeure nécessaire d'avoir une demande pour de telles compétences (aux ordres de prix pratiqués).

Il faut néanmoins nuancer le propos, pour éviter tout malentendu. Si ce n'est pas la demande - en termes de quantités susceptibles d'être achetées à certains prix - qui est décisive, c'est néanmoins la valeur d'usage, c'est-à-dire l'utilité pour l'usager, qui fonde la valeur. Mais c'est pour créer cette valeur d'usage que l'offreur (de compétences) et le client coopèrent pour adapter le produit aux besoins spécifiques du client. On n'est pas trop de deux pour produire de tels produits, et par conséquent des valeurs et surplus. On aboutit, il est vrai, à une situation quelque peu paradoxale. Si le client exige de la qualité - en l'occurrence de la "qualité-adaptation" : c'est l'adaptation à ses besoins particuliers qui crée la valeur - il assume aussi du même coup, en tant que producteur, une part de responsabilité en ce qui concerne la qualité. La revendication de qualité, évidente en soi, demeure largement indéterminée. Dans ce cas, en effet, la qualité tient à la (au degré de) conformité, non à ce qui était convenu, mais à ce qui était attendu. Et encore faut-il préciser que ce l'on attend, ce n'est pas un produit conçu et spécifié, mais la satisfaction d'un besoin, la définition assez générale de ce besoin laissant place à des modalités, degrés et formes de satisfaction assez variés.

Cela signifie que, dans ce cas, la qualité ne peut pas être simplement définie en termes de conformité à une norme ou image de référence, mais aussi que le client assume lui-même une part de responsabilité dans la qualité du produit.

## Conclusion

Il est possible de dégager de cet exposé un certain nombre d'éléments de conclusion, qui ne sont cependant, à certains égards, que des hypothèses de travail.

La première idée est que ce sur quoi on met l'accent, lorsqu'il est question de qualité, à savoir le "bon produit à des prix accessibles", n'est que l'une des dimensions de la qualité. Qui plus est, il s'agit d'un aspect somme toute assez primaire de la qualité, et c'est bien au-delà que se situent les véritables enjeux de la qualité.

Si l'exemple de l'automobile a, en raison de son caractère emblématique (et en raison de la menace japonaise) conduit à mettre l'accent sur l'automobile sans défaut ou panne, le "zéro défaut" n'est en quelque sorte que le niveau 0 de la qualité - il devient rapidement une condition de base, incontournable (4) - car ce sont les autres dimensions de la qualité qui tendent à devenir décisives. Les questions sur la qualité viennent ensuite : au niveau de la conception et de l'adaptation des produits, en fonction d'exigences accrues, parce qu'éminemment variées. On atteint rapidement des niveaux où ce qui compte ce n'est plus simplement la diversité ou la variété, mais la satisfaction de besoins spécifiques, par l'intégration d'une multitude d'informations.

La deuxième idée est que l'enjeu principal de la qualité devient de ce fait essentiellement celui de la qualité-adaptation, qui ne peut être obtenue que moyennant diverses formes de co-production, dans le cadre d'une relation de service. Le changement - dans une économie de service ou de l'information - est profond.

La qualité - entendant par là les exigences qualitatives, les relations prix-qualité, la qualité effective des produits - a, dans le passé, été principalement "produite" par les producteurs (plus qu'elle n'était demandée), sur la base, cela s'entend, de paris sur les besoins et goûts des

consommateurs. Il n'en est plus ainsi dès lors que la qualité signifie adaptation à des besoins spécifiques : le producteur doit se soumettre aux exigences de la co-production..

Cela signifie aussi que, dans toute la mesure où c'est la relation de service qui est décisive, c'est du point de vue de la production de valeurs ou richesses, aux valeurs d'usage que l'on est amené à se référer, et non plus à des contenus en facteurs génériques. Les valeurs d'usage et les prix que les consommateurs acceptent de payer en conséquence l'emportent sur les coûts.

La troisième idée est que, dans tous les cas, la qualité est en fait une question d'organisation et que l'accent mis sur la qualité fait en réalité ressortir les exigences organisationnelles, et en fait des exigences organisationnelles nouvelles, de la production de biens et services.

Déjà le "zéro défaut" a mis en avant l'importance de l'organisation : il s'agit principalement d'une question de rationalisation de l'organisation de la production et du travail. Si l'organisation devient décisive, le processus de production demeure néanmoins très dominant. Les exigences organisationnelles montent d'un cran, aussitôt que l'on cherche à mieux adapter le produit à la demande, qu'il s'agisse de mieux s'adapter à la demande potentielle, en remontant au niveau des processus de conception, ou qu'il s'agisse de mieux s'adapter à la demande effective, par la flexibilité de réponse. Dans un cas comme dans l'autre les problèmes de coordination deviennent fort importants.

Mais les exigences organisationnelles acquièrent une complexité nouvelle et deviennent absolument décisives, dès lors que la qualité, se référant à la satisfaction de besoins ou la solution de problèmes spécifiques, ne peut être assurée que par une co-production, dans le cadre d'une relation de service, c'est-à-dire dans le cadre de processus de coopération.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

De BANDT J. (1991). - *Les services : productivité et prix*. Paris, Economica, 1991.

De BANDT J. et GADREY J. (Edits) (1993). - *Relations de service, marchés des services*, CNRS Editions (à paraître).

BRESSAND A. et NIKOLAÏDIS K. (Edits) (1989). - *Strategic Trends in Services : an Inquiry into the Global Service Economy*. Harper et Row (Ballinger), New York, 1989.

LANCASTER K. (1991). — *Modern Consumer Theory*. Edward Elgar.

4. Les normes européennes sont devenues une condition sine qua non de l'accès aux marchés de la Communauté.