

La qualité du produit et des services fera la différence

DEPASSONS LES SEULES STRATEGIES DE REDUCTION DE COUTS

Les consommateurs sont fidèles aux produits et services qui leur apportent une valeur tangible. Cette dernière correspond à la perception subjective du consommateur qui arbitre entre ce qu'il reçoit (qualité) et ce qu'il donne (prix). La qualité est elle-même composée de deux variables : l'excellence du produit d'une part, et celle du service d'autre part. La première se mesure en fonction de critères tels que durabilité et fiabilité. Quant à la seconde, elle est liée à des attributs intangibles tels que considération, flexibilité ou temps de réponse.

De faibles coûts ne peuvent être atteints que grâce à des niveaux de plus en plus élevés de productivité. Cette excellence du processus implique que les activités des entreprises soient réalisées mieux, plus vite et moins cher. Il est rare que les sociétés excellent simultanément dans les trois composantes produit, service et processus. La « frontière d'excellence » représente la valeur maximale qu'une entreprise peut offrir pour un coût donné, en fonction des

meilleures technologies, compétences et techniques de management disponibles. Dell et Wal-Mart ont manifestement atteint leur frontière d'excellence du processus. En revanche, BMW a atteint sa frontière d'excellence produit et Singapore Airlines, sa frontière d'excellence service.

Dans la définition de leur stratégie spécifique, les entreprises ont donc l'option de mélanger et de doser les impacts de ces trois leviers. Nombre d'entre elles ont cru à tort que les programmes de productivité étaient la panacée pour obtenir un avantage concurrentiel. Malheureusement, au fur et à mesure que l'entreprise approche de la frontière d'excellence, ces programmes se sont heurtés à de sévères problèmes, car il restait de moins en moins de « gras » à retirer. Vers le milieu des années 90, dans une étude menée auprès de 500 entreprises, il a été démontré que les deux tiers de ces programmes n'ont eu aucun effet. Un sondage Gallup a révélé que la plupart des patrons

considéraient que leurs principaux concurrents s'étaient rapprochés d'eux en terme de performances.

En conclusion, les améliorations des processus et de la productivité sont nécessaires, mais non suffisantes, pour maintenir durablement une performance supérieure. Peu d'entreprises ont réussi grâce à l'excellence des processus. Nous ne recommandons pas l'abandon de programmes de réduction de coûts, mais les entreprises ne doivent pas se limiter à cette stratégie, et chercher plutôt des approches innovantes de différenciation de type excellence produit et service qui apportent de la valeur à leurs clients. En fait, tout tient dans la recherche du meilleur équilibre entre la part nécessaire au maintien d'un bon niveau d'excellence des processus et de la part nécessaire au développement constant d'une excellence produit et service sanctionné par un différentiel de performance. Cet équilibre difficile à trouver et à maintenir est l'enjeu des stratégies aujourd'hui !