



# **La compétitivité globale : pour une approche socio-économique**

**Charles Stoessel**  
Fondateur d'Opus Citatum,  
cabinet d'études en sociologie

**Maquette** : Joël Couturier  
**Couverture** : © Getty Images





**Confédération Française des Travailleurs Chrétiens**

128, avenue Jean Jaurès

93697 Pantin Cedex

Tél. : 01 73 30 49 00

[www.cftc.fr](http://www.cftc.fr)

Toute reproduction, même partielle,  
est interdite sauf mention de l'origine.

© CFTC

Septembre 2015

ISBN 978-2-917686-20-1





« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »



**Cette étude a été réalisée pour la Confédération CFTC, dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (Ires).**







# SOMMAIRE

**Avant-propos** ..... 9

**Introduction générale** ..... 13

## **Chapitre 1**

**L'ÉMERGENCE DU PARADIGME DE LA CONCURRENCE** ..... 21

**1.1 De la concurrence à la compétitivité : histoire d'une mutation de vocabulaire et de pratique** ..... 23

1.1.1 Les théoriciens libéraux ou la compétitivité comme résultante du libre-échange ..... 24

1.1.2 L'internationalisation du capitalisme ..... 26

**1.2 Les cadres législatifs instituant la concurrence dans l'Union européenne et défaut de convergence des règles au niveau mondial** 28

**1.3 Le cas français : désindustrialisation et exigences de compétitivité** ..... 30





## Sommaire

### Chapitre 2

#### **ORIENTER LA COMPÉTITIVITÉ VERS D'AUTRES DÉTERMINANTS 37**

2.1 Critiques de la compétitivité .....	39
2.2 Performance des entreprises : une mesure délicate .....	42
2.3 Définitions de la performance .....	42
2.4 Émergence de la notion de performance globale .....	44
2.5 Biais de la mesure de la performance, un cas illustratif .....	47

### Chapitre 3

#### **LA COMPÉTITIVITÉ AU-DELÀ DES COÛTS ET DU PRIX ? ..... 51**

3.1 L'éco-responsabilité et l'éco-efficience : l'écologie comme facteur de succès .....	57
3.1.1 Nécessité écologique et logique marchande .....	59
3.1.2 L'éco-efficience : vertu pour la compétitivité .....	60
3.2 La compétitivité : productivité technologique, organisation du travail et innovation .....	64
3.2.1 L'innovation ordinaire : les gisements de la compétitivité sont sur le terrain .....	66
3.2.2 Quels sont les ressorts réels de l'innovation ? .....	68
3.2.3 Se différencier « par le haut » : le choix des consommateurs, déterminant de la compétitivité des entreprises ? .....	70
3.2.4 Les limites de l'innovation et ses pièges ? Le capitalisme cognitif .....	70
3.2.5 Compétitivité, formation et compétences .....	71
3.3 Le dialogue social comme levier de la compétitivité .....	73
3.3.1 Le diagnostic du rapport Gallois sur le dialogue social en France .....	73
3.3.2 Les préconisations du rapport Gallois en termes de dialogue social .....	74
3.3.3 Le modèle français du dialogue social .....	75
3.3.4 Les liens entre dialogue social et performance d'entreprise .	79
3.3.5 Que reste-t-il du modèle allemand ? .....	80



**Chapitre 4**

<b>LES PISTES DE LA COMPÉTITIVITÉ GLOBALE</b> .....	<b>83</b>
<b>4.1 Compétitivité des territoires</b> .....	<b>85</b>
4.1.1 Les pôles de compétitivité .....	85
4.1.2 Le CNI et les comités de filières .....	86
<b>4.2 Compétitivité et performance</b> .....	<b>87</b>
4.2.1 Le « désencastrement » et la responsabilité des entreprises	87
<b>4.3 Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité globale</b> .	<b>89</b>
4.3.1 La différence comme force compétitive ? .....	90

**Chapitre 5**

<b>ÉTUDES DE CAS</b> .....	<b>95</b>
<b>5.1 Étude de cas n°1 : une entreprise pharmaceutique</b> .....	<b>98</b>
5.1.1 Présentation de l'entreprise et des interlocuteurs rencontrés	98
5.1.2 Les enjeux majeurs de l'entreprise et la compétitivité .....	99
5.1.3 La place du dialogue social dans la construction de la compétitivité .....	103
<b>5.2 Étude de cas n°2 : l'industrie automobile française</b> .....	<b>104</b>
5.2.1 Présentation de l'entreprise et des interlocuteurs rencontrés	104
5.2.2 Les enjeux majeurs de l'entreprise et la compétitivité .....	107
5.2.3 Le modèle allemand .....	109

<b>Conclusions et perspectives</b> .....	<b>115</b>
--	------------

<b>Annexes</b> .....	<b>123</b>
----------------------	------------

Porter et « la chaîne de valeur » .....	125
Le <i>life cycle management</i> (ou gestion du cycle de vie du produit) ...	127
La méthode Hay .....	129
Bibliographie .....	130



## Avant-propos

Compétitivité, ce mot hante la politique et l'économie française, en particulier depuis le début des années 2000... Devant le décrochage de l'industrie française par rapport à son homologue allemande, certains ont appelé à un « choc de compétitivité ».

Il existe néanmoins plusieurs types de « compétitivité » : la compétitivité coût, et la compétitivité hors coût ou compétitivité « globale ». Si la CFTC ne nie pas l'intérêt de la compétitivité coût, elle considère que cette compétitivité n'explique pas à elle seule le différentiel entre la France et l'Allemagne, comme le rappellent Claude Serfati et Catherine Sauviat de l'IRES : « *La compétitivité est devenue centrale dans les débats de politique économique en France, après que de nombreux rapports dont le dernier en date, le rapport Gallois, l'eurent remise au goût du jour dans les années 2000. Elle est même apparue plus récemment comme un enjeu commun des partenaires sociaux. Ainsi l'illustre la signature de l'ANI du 13 janvier 2013 par les trois organisations patronales françaises et trois organisations syndicales, retranscrit dans la loi sur la sécurisation de l'emploi adoptée par le Parlement le 14 mai. Elle a également inspiré la création du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, dispositif visant à créer un « choc d'offre » par le truchement d'un allègement des charges fiscales des entreprises à hauteur de 20 milliards d'euros. D'une question liée jusqu'au*

## Avant-propos

*début des années 1980 à la politique industrielle, elle a fini par se réduire au cours des années à celle de la compétitivité coût, vue pour l'essentiel sous le prisme du coût du travail. Cette focalisation sur la compétitivité coût, et plus particulièrement sur le coût du travail, a sans doute été renforcée par le jeu même des mécanismes inhérents à l'Union économique et monétaire et par le primat donné par la Commission européenne à la concurrence, comme principal vecteur des spécialisations industrielles des pays membres. ».*

Ainsi, les gouvernants prennent souvent le débat par le petit bout de la lorgnette en omettant des questions essentielles pour la compétitivité comme la spécialisation, la formation et la qualification des salariés ou les politiques de responsabilité sociétale des entreprises qui ne sont pas sans rapport avec la performance globale d'une entreprise, comme nous le montre un rapport présenté à la plateforme RSE<sup>(1)</sup> : « *Quelles que soient la mesure de la performance économique (profit par tête, excédent brut d'exploitation ou valeur ajoutée par tête) et la dimension de la RSE, l'écart de performance économique est en moyenne d'environ 13 % entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. Pour chaque dimension RSE – certification environnementale, relation client, relation fournisseur, RH –, ces gains de performance sont respectivement d'environ 8 %, 5 %, 9 % et 20 %. La responsabilité sociale des entreprises représente donc une opportunité économique réelle permettant de concilier management responsable (envers les clients et fournisseurs, envers les salariés), respect de l'environnement et exigence de compétitivité.*

*Cet écart de performance peut être dû soit à un effet direct de la mise en place des pratiques RSE ou soit à un effet indirect lié à une plus grande efficacité organisationnelle ou à une attractivité renforcée de ces entreprises auprès de salariés plus motivés donc plus productifs. Le « gain marginal » imputable à la dimension RH peut s'expliquer par une meilleure valorisation du capital humain et organisationnel de l'entreprise. Les pratiques RSE dans le domaine RH, fondées sur l'amélioration continue des compétences et sur le développement de dispositifs managériaux collaboratifs favorisent l'innovation organisationnelle, améliore le climat social et l'efficacité du capital humain spécifique, ce qui améliore plus*

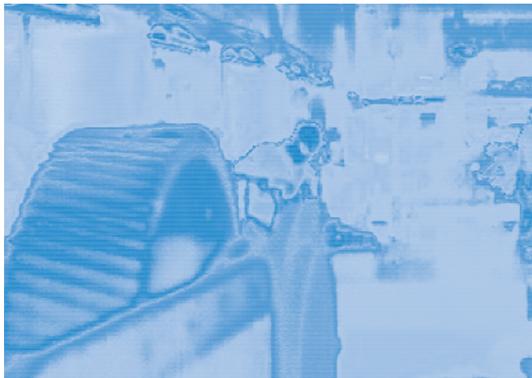
(1) Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, *La responsabilité sociale des entreprises en France. Pour une stratégie axée sur la compétitivité et la responsabilité des entreprises*, France Stratégie, automne 2015.

*fortement la performance de l'entreprise. Par ailleurs, la synergie entre la mise en place d'une démarche RSE en matière de ressources humaines avec d'autres démarches RSE sur le champ environnemental ou sociétal peut démultiplier la performance des entreprises à travers une plus grande implication des salariés dans la recherche de pratiques innovantes. ».*

L'étude de Charles Stoessel, fouillée et appuyée sur des études de cas précis, arrive aux mêmes conclusions : se focaliser sur la seule compétitivité coût, c'est souffrir d'hémiplégie. D'autant que le fameux « rapport Gallois » qui proposait un « choc de compétitivité » n'envisageait pas seulement des mesures sur le coût du travail. Il suggérait également une véritable refonte de la gouvernance avec une présence accrue des salariés au sein des conseils d'administration des grandes entreprises. Si la participation des salariés à la vie économique de l'entreprise n'est pas une idée neuve, le rapport Gallois préconisait lui 30 % des sièges, alors que la plupart des CA tricolores ont finalement un seul salarié. Un représentant unique au milieu d'une instance qui demeure consanguine. Cette question essentielle de la gouvernance mériterait d'être traitée plus en profondeur car elle constitue la clé d'un nouveau pacte social et d'une compétitivité nouvelle. C'est à cette lourde tâche que la CFTC s'attachera pour les années à venir.

Geoffroy De Vienne  
Conseiller du président  
sur les questions RSE





# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---



## Introduction générale

La dépendance des économies nationales à la mondialisation et l'influence croissante du modèle libéral ont débouché au fil des années sur une concurrence rude entre États. À l'heure où la crise révèle les failles des systèmes et somme les acteurs politiques et économiques de changer de structure et de méthode, la compétitivité semble s'être imposée comme une valeur essentielle dont il faut se prévaloir, une condition de pérennité et de santé dans une économie globalisée. Devenue omniprésente dans le champ économique et politique à l'échelle mondiale, la compétitivité se pose déjà comme une problématique d'avenir avec diverses appréciations sur sa réelle opportunité et la pluralité potentielle de ses définitions. Dans un contexte français particulièrement marqué par une fragilisation de l'industrie et des performances économiques nationales remises en question régulièrement, la question de la compétitivité a fait irruption avec vigueur sur la scène française et européenne comme un prérequis nécessaire à la croissance. D'autant plus qu'à l'inverse, l'Allemagne affiche depuis plusieurs années des indicateurs laissant penser que tout est au beau fixe... jusqu'à ce qu'éclate la polémique sur le salaire minimum et les « mini-jobs ». Divers acteurs, hommes politiques, entrepreneurs, économistes, s'intéressent de plus en plus à cette réalité émergente avec des contenus discursifs cependant multiples. C'est dans ce contexte de « tyrannie de la compétitivité » que le rapport Gallois, remis au gouvernement le 5 novembre 2012, intervient en pointant, dans son



## Introduction générale

axe majeur, l'impact négatif de la baisse de la compétitivité sur l'économie française.

Dans la suite de ce mouvement, le Président de la République François Hollande annonce à l'occasion de ses vœux du 31 décembre 2013 le lancement d'un « Pacte de responsabilité et de solidarité » visant à réduire les charges sur le travail avec, selon ses termes, « une contrepartie, plus d'embauches et plus de dialogue social ». Les réactions sont contrastées (un « nouveau choc proentreprise »), et une telle mise en correspondance (charges – emploi) reste sujette à caution. Un an après, l'INSEE publie les chiffres et met en exergue le fait que ce dispositif a pu contribuer à la sauvegarde d'emplois (de Calignon, 2014 ; Crouzel, 2015). L'année 2015 semble donc porteuse de débats autour de ce sujet, comme le montrent les réactions à l'égard du Projet de loi pour la croissance et l'activité (ou loi Macron) et le recours à l'article 49.3 motivé notamment par les oppositions exprimées à l'égard du travail du dimanche. Qualifiée de « long chapelet de mesures protéiformes qui cherchent à briser les « verrous » posés sur les entreprises » par *Le Monde* (Bissuel, 2015), cette loi est contestée par « les « frondeurs » du PS et d'autres membres du groupe socialiste veulent que l'exécutif amende les articles consacrés à l'extension du travail dominical » (id.). La question de l'équilibre entre compétitivité économique et qualité de vie est ainsi au cœur des débats de société contemporains. La notion de compétitivité globale visera justement à voir si ces deux notions peuvent être fusionnées au sein d'un paradigme novateur, porteur de progrès économique et de justice sociale.

La compétitivité désigne dans son acception commune l'aptitude d'une entreprise, d'un État ou d'un territoire à faire face à la concurrence et à maintenir son rang dans l'échelle économique. Divers leviers et instruments à la disposition des États peuvent ainsi servir d'indicateurs et témoigner de la capacité de résilience et de dynamisme dans le marché des organisations économiques. Cette définition plutôt répandue et qui crée une frénésie de la concurrence agirait selon Krugman comme une forme de diktat, dont les effets ne seraient pas forcément positifs (Krugman, 1994). Il a ainsi pointé dans un article récent du *NY Times* (article du 10 novembre 2013, « A Plot Against France ») le dogmatisme économique des agences de notations parfois en décalage avec certaines réalités économiques. Le prix comme seul critère de compétitivité est un paradigme explicatif de plus en plus remis en cause pour son champ rétréci car il n'englobe pas la dimension exhaustive du problème. En effet, la compétitivité peut s'incarner via d'autres variables et non pas uniquement via le coût du travail et le prix de vente le plus bas possible.



La présente étude s'inscrit en décalage avec le propos dominant sur la compétitivité. Ainsi, la compétitivité n'est pas considérée ici comme une fin en soi, mais comme une condition de la croissance, de l'emploi et de la cohésion sociale. Cependant, pour qu'elle satisfasse ses vertus multiples, il faut qu'elle diversifie ses orientations par d'autres entrées à rebours du coût du travail comme l'innovation, la gouvernance, l'expertise ou le dialogue social. Cette étude a pour ambition de proposer une autre approche de la compétitivité, décloisonnée de son aspect purement chiffré et faisant appel à différentes autres variables à caractères sociaux et novateurs à même de guider des organisations économiques vers le succès. Cette compétitivité au sens décentré, appelée compétitivité « hors coût » ou compétitivité « globale », peut être perçue comme fondée en grande partie sur l'éthique chrétienne de la valeur travail et le respect de la personne humaine. Ce facteur humain, qui s'inscrit dans une vision « humaniste » du travail est au cœur de la spécificité de notre travail. La compétitivité peut s'exprimer d'une manière moins marquée par les critères chiffrés classiques mais s'incarner plutôt dans les capacités des entités à mobiliser des ressources internes, innovantes, écologiques, soucieuses de l'épanouissement de l'homme. Cette idée d'une compétitivité « hors coûts » émerge progressivement dans les discours et les pratiques mais son développement concret devra faire face à la force d'un discours dominant défendant une compétitivité plus strictement orientée vers les exigences relatives aux coûts.

Michael Porter, dans son étude portant sur le thème de la concurrence entre nations (Porter, 1993), avance : « À rechercher la compétitivité uniquement au moyen (...) d'une monnaie faible ou de faibles coûts de main-d'œuvre, l'on risque de se laisser prendre à de nombreux pièges ». Le coût et le chiffre ne sont pas, en conséquence, les seules variables à prendre en considération dans la problématique générale de la compétitivité. Toutefois, le livre de Porter défend un argument plus favorable à la concurrence lorsqu'il souligne l'intérêt de soumettre davantage les nations à la concurrence mondiale. À ce titre, sa théorie n'a pas suscité que des adeptes : sa promotion de la concurrence comme valeur essentielle du futur économique, sans intégrer les conséquences probables au plan écologique, la tendance d'établissement d'une économie du chiffre froid, ont motivé des critiques sévères. Le plaidoyer de Porter pour la concurrence entre nations, reçoit ainsi une violente critique d'Atkouf, qui s'inscrit en faux avec les héritages du *Porterism* dans les sciences économiques et du management. La théorie générale introduite par Porter aurait eu pour effet de reléguer les problématiques annexes de la



## Introduction générale

croissance, à savoir l'écologie, au second plan tout en portant un angélisme sur la vertu sans inconvénients de la concurrence.

L'enrichissement de la notion de compétitivité est en partie influencé par des valeurs sociales héritées du christianisme. Dans le cas du syndicalisme français, la « *morale sociale chrétienne* » inspire « *la conscience d'une fraternité universelle entre les hommes, [une] responsabilité vis-à-vis de l'avenir [et] une exigence de justice pour tous et en particulier pour les plus fragiles* » (CFTC, 2015). Elle peut également se manifester par la décision d'une organisation d'axer ses principes et sa stratégie économique sur la qualité des produits (Chevassus-Lozza et Gazellot, 1995). Le décloisonnement de la compétitivité du seul facteur prix (intégrant également le coût du travail) et la prise en considération du facteur humain, social, comme des déterminants qualitatifs au service de la compétitivité est le créneau que notre recherche veut investir. C'est ce champ de la compétitivité hors-coûts qui axe ses orientations sur d'autres indicateurs que notre étude tentera d'éclairer.

Le rapport Gallois, cité plus haut, constate les conséquences de la baisse de compétitivité de l'économie française. Avec une part de l'industrie (hors constructions) dans la valeur ajoutée totale, passée de 18 % en 2000, à un peu plus de 12,5 % en 2011, la France se situe désormais à la 15<sup>e</sup> place parmi les 17 pays de la zone euro, bien loin de l'Italie (18,6 %), de la Suède (21,2 %) ou de l'Allemagne (26,2 %). Toutefois, cette réalité jugée peu flatteuse (encore que l'on est en droit de se demander si la décroissance du taux d'emploi industriel est ou n'est pas une mauvaise chose pour les travailleurs) n'est pas une fatalité. Au-delà de chiffres qui peuvent sembler peu encourageants, notre étude s'inscrit dans une perspective qui invite à se saisir du sujet en comprenant bien que la compétitivité mesurée ici est essentiellement axée sur le prix de revient et donc par raccourci sur le coût du travail et que cette centration sur le prix néglige les autres dimensions pourtant centrales de la compétitivité et de la vie socio-économique. Il serait dommageable par exemple de déréglementer et de simplifier de manière trop brusque certains secteurs de l'économie au nom de la compétitivité.

Notre recherche a pour ambition de rappeler quelles seraient les bases théoriques et pratiques d'une autre approche de la compétitivité, en étudiant les conditions réelles de l'émergence de pratiques innovantes qui font la part belle au respect social, éthique et environnemental. Pour poser la question autrement, nous pourrions écrire : dans quelle mesure l'innovation, la promotion de l'épanouissement du travailleur, le souci du dialogue social et la préoccupation écologique peuvent constituer pour les nations et les





## Introduction générale

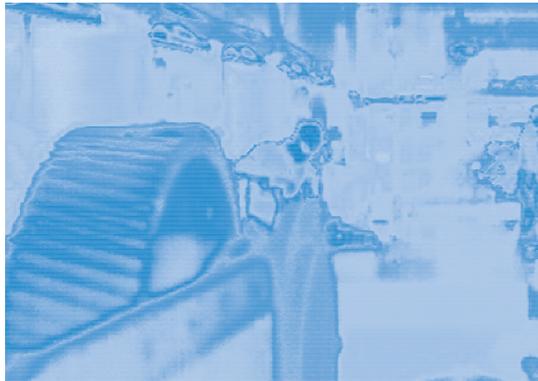
---

entreprises un puissant levier de compétitivité, au-delà d'une logique strictement axée sur les coûts ? De quelle manière les organisations soumises à la forte concurrence du marché peuvent mobiliser des ressources originales, alliant respect de l'environnement et capacité d'innovation, pour imprimer à la compétitivité un facteur humain et social plus déterminant ?

Le plan de l'ouvrage suit le fil du développement théorique. Décrivant d'abord l'émergence du paradigme de la concurrence en s'intéressant particulièrement au cas de la France et du mouvement de désindustrialisation (chapitre 1), le propos vise ensuite à montrer comment la compétitivité a pu être critiquée pour être progressivement pensée comme incluant d'autres composantes (chapitre 2). La suite de l'ouvrage développe ce propos en soulignant l'influence que peuvent avoir l'écologie, l'innovation, l'organisation du travail et le dialogue social. Enfin, les cas de deux entreprises sont présentés, dans le secteur pharmaceutique et dans le secteur automobile.







## CHAPITRE 1

---

# L'ÉMERGENCE DU PARADIGME DE LA CONCURRENCE



## L'émergence du paradigme de la concurrence

---

Historiquement, la compétitivité a été un facteur structurant de l'échange économique. Des travaux anciens à l'origine même de l'économie politique ont encensé les vertus du marché et de la concurrence (Smith, 1764). Toutefois, la lecture historique du développement de cette réflexion montrera que des critiques ont vu le jour relativement tôt, cherchant à souligner les limites de ce paradigme et les autres dimensions constitutives de la compétitivité.

### **1.1. De la concurrence à la compétitivité : histoire d'une mutation de vocabulaire et de pratique**

Les bénéfices réels ou supposés de la concurrence sur l'économie ont fait l'objet de travaux abondants en sociologie économique, et ont suscité critiques ou louanges. Certains l'ont souhaitée et encouragée (Walras, Smith) ; d'autres au contraire en ont pointé les excès et les nocivités sur l'équilibre général (Keynes). Ce dualisme reste présent depuis les origines de l'économie politique et ne se dément pas dans l'époque présente, qui plus est dans un contexte de mondialisation, faisant apparaître une mutation de

typologie dans la problématique avec notamment la notion émergente de l'idéal concurrentiel, à savoir la compétitivité. Ce débat, simplifié dans les termes qui assoient le clivage entre libéraux et interventionnistes, a été la question majeure du débat économique qui au fil des années a su garder une importance intacte.

### 1.1.1. Les théoriciens libéraux ou la compétitivité comme résultante du libre-échange

Les vertus de la concurrence et du libéralisme économique ont été portées et encouragées par l'un des premiers penseurs à qui on attribue la paternité de l'économie politique : Adam Smith (1723-1790). Dans son ouvrage fondateur, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (*op. cit.*), l'auteur établit une analyse des mécanismes économiques d'une époque avec des résultats et des postulats qui structureront beaucoup de débats sur l'économie. L'auteur soutient que la concurrence et le libre-échange constituent la condition du succès économique et de la prospérité. La division du travail ainsi que le développement organisé de l'industrie permettraient aux économies de progresser en se basant notamment sur l'échange de main d'œuvre et de denrées entre la campagne et la ville (Smith, *op. cit.*, p. 393). Le libéralisme de Smith est d'autant plus favorable à la concurrence et à l'économie libérale que l'auteur y propose un concept devenu classique en économie : celui de la Main Invisible, comme facteur régulateur de l'économie. L'idée maîtresse de ce postulat réside dans la compréhension du jeu de la concurrence dans le marché comme un facteur d'équilibre tacite. Il existerait donc un marché qui s'autorégule par des logiques internes sans que cela n'émane de la décision d'une institution.

L'individu œuvrant à la recherche de son bien-être économique participerait de fait, selon cette théorie, à celui plus global de la société. Le goût du gain ne relèverait pas, dans le libéralisme de Smith, d'une forme d'égoïsme mais il contribuerait plutôt à établir une compétition saine entre les acteurs économiques et contribuerait *in fine* à élever le niveau global de richesse. Bernard de Mandeville travailla également ce thème dans la célèbre *Fable des abeilles* (Mandeville de, 1740), dans laquelle il discute de l'agrégation à un niveau collectif de l'égoïsme dont peuvent être dotés les individus à un niveau personnel. Il met en avant le fait que des égoïsmes individuels peuvent avoir pour effet de contribuer positivement au bien public (cette vision de l'histoire invitera certains commentateurs comme

Friedrich van Hayek ou le psychanalyste Dany Robert Dufour (Dufour, 2007) à y lire un point de vue précurseur du libéralisme), mais il souligne également que l'agrégation d'actions altruistes peut également nuire au bien public (Keynes y verra quant à lui un argument de défense de l'utilité de la dépense publique). Enfin, il est important de noter que Smith était avant tout un philosophe et que ses pensées sont empreintes de philosophie morale dans la veine des Lumières. Pour lui, l'idée était de promouvoir la libre entreprise en réaction à la mainmise des pouvoirs royaux sur les manufactures et le commerce.

Globalement, l'égoïsme ou la recherche de l'intérêt individuel n'est pas pour les économistes libéraux un frein au bien être de toute la société mais au contraire son moteur essentiel. C'est ainsi que Smith nous apprend que l'intérêt des uns sert également l'intérêt des autres : « *Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais plutôt du soin qu'ils apportent à la recherche de leur propre intérêt. Nous ne nous en remettons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme.* » (id.).

Pour Ricardo, qui développe la théorie des avantages comparatifs, l'enrichissement d'une nation ne se ferait pas obligatoirement au détriment d'une autre, comme il essaye de le démontrer en développant l'exemple de l'échange de vin et de drap entre le Portugal et l'Angleterre dans son ouvrage *Principes de l'économie politique et de l'impôt*. La concurrence n'est pas une négation ; elle délimiterait des périmètres sains où l'échange peut être multi-bénéfique même à des acteurs potentiellement en concurrence. Ces propos peuvent d'ailleurs être corroborés par la « *théorie des clusters industriels* » de Michael Porter, arguant que pour les fondations micro-économiques, largement ignorées, il faudrait mettre en valeur une économie dans laquelle la R&D a une place importante et donc pour cela mettre en place dans un même lieu géographique une « *politique de grappe industrielle* » soutenue par des facteurs de productions et d'investissements. Ce qui importerait ne serait pas plus les atouts du pays mais comment les entreprises établiraient des relations entre elles et amélioreraient donc leur productivité.

André Joyal, dans son propos sur le néo-libéralisme, résume l'un des paradigmes qui aide à la compréhension de la doctrine de Smith : « *l'interrelation entre l'intérêt individuel et collectif constitue le principe qu'on va surtout retenir de la richesse des nations* » (Joyal, 2000, p. 31). La concurrence apparaît donc comme une condition clé de la performance économique.

La théorie de la Main Invisible de Smith a des échos décuplés dans les travaux plus détaillés de Léon Walras. L'économiste, dans *Éléments d'économie pure* (Walras, 1874), détaille les conditions d'une concurrence pure et parfaite des prix avant de la souhaiter comme valeur de l'économie. Les critères avancés par l'auteur pour cette concurrence sont : l'atomicité du marché, la transparence de l'information, la libre-entrée et sortie sur le marché et la libre circulation des facteurs de production. Dans une mouture plus moderne, Friedrich Von Hayek a montré son hostilité face à l'intervention de l'État. Dans *La route de la servitude* (Hayek, 1944), il vante l'individualisme et l'économie libre en disqualifiant la socialisation progressive observée en Europe. Considéré comme l'auteur libéral contemporain le plus influent, son œuvre aurait déteint sur l'approche de Thatcher et celle de Reagan.

Ces auteurs (Smith, Mandeville, Ricardo, Walras, Hayek), mais également des penseurs comme Ayn Rand (1964) ou Milton Friedmann (Friedman, 1962) ont en commun d'avoir été des penseurs libéraux influents, dont les travaux ont servi d'inspiration à l'établissement d'un capitalisme de plus grande envergure. La pensée philosophique qui préside à leurs visions de l'économie a introduit une conception du marché avec au centre l'idée de concurrence comme élément favorable et indispensable à la création de richesse. Dans un univers résolument capitaliste, la concurrence est un élément décisif de l'économie. Il est toutefois important de noter ici que les enjeux actuels, tout en étant d'un autre type, continuent tout de même d'être commandés par la concurrence. La question sera alors de savoir sur quels critères s'établit cette concurrence, c'est-à-dire en régime libéral quelles sont les caractéristiques des produits sollicités par les consommateurs.

## 1.1.2. L'internationalisation du capitalisme

### 1.1.2.1. La pensée marxiste

Dans la pensée de Marx, la mondialisation des échanges est intrinsèque au capitalisme et ce dès son origine, le stade suprême du capitalisme n'étant qu'une étape avant la dictature du prolétariat. C'est ce que montre, parmi d'autres, la lecture proposée par Razmig Keucheyan, dans son ouvrage présentant un panorama des pensées critiques actuelles (Keucheyan, 2010). Dans une telle perspective, l'internationalisme ouvrier peut être conçu comme la réponse à l'internationalisation des structures d'échange, de production et d'oppression du capitalisme.

### 1.1.2.2. Un mouvement historique complexe

Ces échos théoriques ont servi à fortifier le paradigme qui assoit l'importance de la concurrence au sein du marché néo-libéral. Ils ont également incité les discours politiques, même ceux pourtant situés à divers endroits du spectre politique, à s'inscrire dans une globalisation où le libre-échange commande les transactions. Dans un contexte de concurrence globalisée entre zones géographiques présentant des législations différentes et des économies aux ressources inégales, la compétitivité-prix joue le rôle de diapason, de mètre-étalon permettant de comparer les productions de pays pourtant fort différents. Ou plutôt, pour renverser la perspective, la recherche toujours plus accrue d'une compétitivité-coût a été un puissant moteur de la mondialisation au cours de l'histoire. C'est finalement le thème de l'ouvrage de Smith, *La richesse des nations*. Ainsi, États, territoires et entreprises cherchent à se doter d'une capacité à prospérer dans des univers fortement concurrentiels en cherchant à être aussi compétitifs que possible.

Ainsi, en France, le premier volet de la réforme territoriale, qui a été adopté par les députés le 23 juillet 2014 (Burgel, 2014), inclut trois grands objectifs affichés que sont la clarté, la compétitivité et la proximité de ses régions. Ce bouleversement géographique fera passer « *le nombre de régions en métropole de 22 à 13* » dotant ainsi les régions françaises des ressources humaines et financières leur permettant non seulement de concurrencer les autres régions européennes, mais aussi de gagner en compétitivité en étant « *capables de bâtir des stratégies territoriales* », selon les termes du chef de l'État. Toutefois, il restera à ne pas oublier que la compétitivité qui en découle est certes fondamentale pour les citoyens, mais qu'elle a besoin de réactivité et donc de s'éloigner de la lourdeur administrative afin de pouvoir être efficace. Cependant, cette réforme ne cachera pas le manque de pôles de compétitivité. Alors que l'Allemagne ne possède pas moins d'une dizaine de différents pôles, la France ne possède que celui de Paris et de Toulouse (aéronautique) et 71 projets de pôles parcellisés et désorganisés. La réforme territoriale pourrait d'ailleurs aider à corriger cet état de fait. De cette compétitivité à la notion de concurrence, il y a une mutation d'ordre contextuel, mais également en termes d'enjeux. Si la concurrence reste l'idéal de l'échange économique, en termes d'intérêts, la compétitivité est devenue le pôle majeur qui réquisitionne l'énergie et l'ingéniosité des acteurs pour assurer les performances et la pérennité de leur structure. Cette problématique très actuelle est la

continuité d'une conception ouverte de l'économie, corroborée par la morphologie du périmètre de transaction, en l'occurrence la mondialisation. Sur la base de cette opportunité du marché concurrentiel et la nécessité assimilée par les acteurs d'être compétitifs, la concurrence est devenue une pensée plus établie avec des cadres et des structures, à la fois nationaux et transnationaux pour en instituer les termes avec des dispositifs législatifs, notamment dans l'Union européenne et en France.

## 1.2. Les cadres législatifs instituant la concurrence dans l'Union européenne et défaut de convergence des règles au niveau mondial

Si l'on remonte aux premières législations dans la cadre français incitant à la concurrence en détruisant les niches corporatistes, la loi Le Chapelier de 1791 constitue une des premières libéralisation du marché avec l'abandon des privilèges des professions et la remise en cause des monopoles (Wise, 2005). Progressivement, dans la mutation de l'économie de la globalisation, le phénomène de concurrence a eu plusieurs expressions avec toujours des cadres légaux qui régissaient les termes de l'échange. Dans un ensemble comme l'Union européenne, la concurrence a même été prônée par des textes législatifs, et régie par un protocole institutionnel progressif suscitant l'adhésion des États. À ce titre, il convient de préciser que les pays de l'Union européenne se sont conformés aux institutions de l'entité continentale. La commission européenne, confortée par les tribunaux nationaux, a mis en place un cadre pour la concurrence européenne légalement admis (*id.*).

En France, une institution, l'Autorité de la Concurrence, symbolise la surveillance de la concurrence. Créée par la loi de modernisation de l'économie d'août 2008, elle succède au Conseil de la concurrence, institué en 1986, lequel remplaçait la Commission de la concurrence instaurée en 1977, qui elle même succédait à la Commission technique des ententes et des positions dominantes mise en place en août 1953.

Cette autorité administrative indépendante française a pour rôle de veiller aux abus et aux pratiques contraires à l'idéal de concurrence. Sans être considérée comme une juridiction, l'Autorité de la concurrence est un organe indépendant de l'État habilité à faire des injonctions, à statuer et à distribuer des sanctions. Cette institution, dans ses attributions, confirme la volonté

## L'émergence du paradigme de la concurrence

des États de se doter d'organes autonomes à même de réguler des échanges parfois sujets à des pratiques abusives. Il y a donc en France et dans l'Union européenne, un arsenal de lois et de règles en matière de concurrence qui logent les États membres à la même enseigne.

Ces entités sont appelées à davantage agir dans un univers où les arsenaux encadrant la concurrence au niveau mondial ne convergent pas. Les règles divergent d'un continent à l'autre alors que les échanges, eux, se font au niveau mondial. Ces disparités créent des tensions et des replis protectionnistes avec de potentiels favoritismes liés aux différences du coût du travail entre régions ou de systèmes monétaires et législatifs. La transformation des économies (industries, services, informatiques) et les spécificités économiques des régions dans leur rapport aux droits du travail et à la concurrence sont des facteurs de replis protectionnistes qui donnent un aperçu de la problématique générale du *dumping* social et monétaire (Messerlin, 1978). Ces biais évoqués impactent la nature des échanges et appellent une convergence des gouvernances mondiales, convergence qui reste à ce jour un vœu pieu. En conséquence, la concurrence sévit à plusieurs échelles et des pratiques comme le *dumping* social sont constamment décriées par les hommes politiques, en France, notamment avec les propos de l'ancien ministre du Redressement productif français, Arnaud Montebourg sur le *dumping* chinois (Bellaïche et Debray, 2013 ; Ricard, 2013).

L'idéal concurrentiel tel que stipulé par les valeurs économiques libérales, intégrées par des politiques de diverses obédiences, bute donc sur ce paramètre du défaut d'harmonie des législations. La concurrence se trouve ainsi être faussée sur plusieurs plans avec une conséquence sur la problématique corollaire, en l'occurrence celle de la compétitivité. L'économie globalisée ou les contraintes juridiques ne pèsent pas de manière uniforme sur tous les acteurs, font apparaître des pôles plus compétitifs que d'autres. L'avantage concurrentiel doit tenir compte des dispositifs législatifs et fiscaux : face à ces changements, les cartes sont redistribuées entre les acteurs économiques qui doivent s'adapter, se réinventer – et ce dans une grande réactivité – sous peine de disparaître. Ce point est essentiel car à l'heure où les discours politiques s'accordent sur la nécessité de justifier d'une économie compétitive, le périmètre de l'échange par un cadre disharmonieux est facteur d'inégalité. En somme, la thématique de la compétitivité entre les firmes et les nations renvoie assez directement à celle de la concurrence, concept controversé dont certains vantent les vertus pendant que d'autres n'ont de cesse de souligner ses limites.



La compétitivité dans son acceptation actuelle et dans les discours afférents ne fait donc que s'inscrire dans un cadre historique et juridique qui à mesure du temps a su inviter les économies à adopter un périmètre de concurrence formelle et formalisée. De plus, ce cadre historique a gagné un écho pratique dans une économie mondialisée avec la multiplication des acteurs économiques et la démocratisation des espaces d'exportations à des zones émergentes, notamment celles des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud). La problématique est devenue en conséquence bien plus présente dans les échafaudages politiques nationaux où la volonté de bien figurer et de témoigner d'une vitalité économique est devenue prépondérante. On assiste donc, et cela est décuplé en période de crise(s), à une course des États et des multinationales à la compétitivité dans un marché ouvert où les normes non standardisées invitent à repenser la question du libre-échange comme bénéfice collectif.

### 1.3. Le cas français : désindustrialisation et exigences de compétitivité

La publication, le 5 novembre 2012, du rapport sur la compétitivité française, encore appelé rapport Gallois ou pacte pour la compétitivité de l'industrie française (Gallois, 2012a), a eu un effet assez fort sur l'opinion publique et la classe politique. Ce rapport affirme avec force que l'économie française est en perte de vitesse dans la concurrence mondiale. Le levier industriel se serait ainsi progressivement dégradé, entraînant une perte massive d'emplois et un manque de compétitivité qu'il conviendrait de corriger au plus vite. Les chiffres fournis indiquent la tendance : la part de l'industrie (hors construction) sur la valeur ajoutée totale a ainsi chuté de 18 % en 2000 à 12,5 % en 2011 ; l'emploi industriel est quant à lui passé de 5 millions de salariés en 1980 à 3 millions de salariés en 2011 ; la part de marché des exportations est passée de 12,7 % en 2000 à 9,3 % en 2011. Ces baisses notées auraient atteint, selon le rapport, « un seuil critique » au-delà duquel plane la menace de la « déstructuration ». Cette fragilisation est – selon les auteurs du rapport – d'autant plus inquiétante que les concurrents de la France, l'Allemagne notamment, observaient dans le même temps des résultats positifs jusqu'en 2010. Selon une étude de Destatis entre 2004 à 2010 (Droßard, 2014), la croissance annuelle du coût du travail en France (+3,4 %) était près de 2,5 fois plus élevée qu'en Allemagne (+1,4 %).



Toutefois, à partir de cette date la tendance semble s'inverser puisque dans la période allant de 2011 à 2013, l'augmentation annuelle en Allemagne (+ 2,7 %) a été plus élevée qu'en France (+ 1,9 %). Malgré cela, les coûts les plus élevés non salariaux pour 100 euros de salaire ont été payés en Suède (51 euros) et en France (47 euros), et les coûts les plus faibles à Malte (10 euros). Pour sa part, le rapport Gallois note, en ce qui concerne l'économie allemande, que la part de ses exportations intracommunautaires a crû de 1 % dans la même période passant de 21,4 % à 22,4 %. Toujours d'après le rapport, la France ne décrocherait pas seulement par rapport à l'Allemagne. Elle ralentirait également face à la Suède et à l'Italie. C'est sur cette base que le rapport Gallois indique, dès son introduction, que « *la reconquête de la compétitivité industrielle doit donc être considérée comme la priorité économique de notre pays, [car] elle conditionne tout le reste* » et propose que « *toute nouvelle disposition législative ou réglementaire significative, toute nouvelle politique lancée par l'État devrait être accompagnée d'un document précisant son impact sur la compétitivité industrielle et les moyens d'en réduire les effets négatifs éventuels.* » (Gallois, 2012a, p. 5). L'industrie française se trouverait ainsi au milieu du gué, entre l'Allemagne dont la production s'oriente notamment vers des produits de gamme supérieure, ce qui réduit sa vulnérabilité au paramètre-prix, et des pays émergents comme la Chine, la Corée du Sud, ainsi que des pays d'Europe de l'Est comme la Pologne, la République Tchèque. Les coûts unitaires de production y étant moins élevés, ils sont à même de favoriser leur compétitivité/prix et de faciliter leur capacité de réinvestissement (Gallois, 2012a, p. 10).

Dans le cas de l'Allemagne (Duval, 2013), ce qui était perçu il y a encore peu de temps par les commentateurs comme une simple modération salariale tend à être perçu aujourd'hui comme une forme de dumping social, notamment depuis qu'a été mis sur la place publique l'existence des « mini-jobs », l'absence de salaire minimum (à l'heure de rédaction de l'article et jusqu'en septembre 2013) en Allemagne et que trois millions de personnes gagnent moins de 6 euros de l'heure (Méchaussie, 2013), ce qui n'a pas manqué d'étonner les observateurs y compris outre-Atlantique (Gruda, 2013). Aujourd'hui, l'existence de ces « mini-jobs » est usitée comme une forme de repoussoir contre la course à la productivité par l'abaissement des coûts du travail. Fait marquant, un avocat publie dans un quotidien économique de référence (Villemot, 2013) une tribune visant à défendre la politique menée par François Hollande, qui cherche à rétablir la



## Chapitre 1

compétitivité française sans pour autant céder à la tentation du dumping social : « *François Hollande est en train de faire ce que Gerhard Schröder a réalisé en Allemagne : rétablir les finances publiques et la compétitivité. Avec cependant une différence majeure : il maintient notre système de solidarité nationale, alors que Gerhard Schröder a créé ce qu'on appelle les mini-jobs, ce qui fait que l'Allemagne, qui ne dispose pas de salaire minimal, [au 13/11/2013] compte 20 % de travailleurs pauvres.* » (*id.*).

Ainsi, Michel Lallement écrit dans un article consacré au modèle allemand et aux inégalités de genre : « *L'ancien modèle a dérivé sous l'influence des idées libérales. Il en résulte aujourd'hui une explosion des inégalités de revenu ainsi qu'une augmentation de la pauvreté d'une importance inégalée dans le reste de l'espace européen.* » (Lallement, 2013, p. 177). Pour lui, il serait toutefois trop rapide de conclure à un véritable « tsunami libéral » en Allemagne. À ce titre, l'influence de l'ordo-libéralisme allemand doit être soulignée. L'ordo-libéralisme constitue un pilier central de la division du travail entre les acteurs économiques, la politique budgétaire confiée à la banque centrale, la politique budgétaire au gouvernement, et la fixation des salaires et des conditions de travail soumise à la négociation entre employeurs et syndicats (Padgett, 2003). La tendance actuelle est marquée par la « plasticité » du système de relations professionnelles allemand (Lefresne et Sauviat, 2009), voire par un rétrécissement du périmètre d'application du modèle allemand traditionnel de type co-gestionnaire : « *Il se trouve que les ingrédients caractéristiques du modèle germanique n'ont pas disparu. Son domaine de validité, en revanche, s'est rétréci au fil des années pour ne concerner qu'un segment, essentiellement masculin, du monde du travail allemand.* » (*id.*). Le rôle joué par les syndicats allemands dans ce processus, dont IG Metall, doit encore être questionné.

De ce fait, le « secret » de la compétitivité allemande résulterait plus d'un raccourcissement du temps de travail que d'un accroissement de la précarisation des travailleurs. Le *Kurzarbeit* aurait joué un rôle plus important que les *midi* ou *mini-jobs* : à la différence de la France et plus encore de l'Espagne, l'ajustement du marché du travail allemand n'a pas été opéré aux dépens presque « exclusifs » des salariés les moins protégés [Lallement, 2011]. La marge de manœuvre existait pourtant puisque les formes d'emplois les plus précaires (mini et midi-jobs) représentaient tout de même 12 % de l'emploi total. En 2009, leur contribution à la variation de ce même volume d'emplois s'est avérée nulle, les entreprises se contentant de proposer moins de contrats à durée indéterminée qu'auparavant. Pour



pouvoir conserver leur main d'œuvre, elles ont actionné en priorité le levier de la flexibilité interne et cela de façon à diminuer le volume de travail tout en limitant le nombre des licenciements. À cette fin, elles ont mobilisé pour l'essentiel deux dispositifs complémentaires : la réduction du temps de travail (usage des comptes de temps individuels...) et, surtout, le chômage partiel (Lallement, 2013, p. 177-178). Pourtant, la question de la rémunération minimale en Allemagne pose des questions en termes de précarité mais également de discrimination entre hommes et femmes : « dès 1999, l'Allemagne avait créé des « mini-jobs », emplois dont la rémunération est limitée à 400 euros par mois. [...] En 2012, parmi les 7,2 millions de « mini-jobbers », les deux tiers étaient des femmes et 1,8 million atteignaient la limite des 400 euros par mois » (Lallement, 2013, p. 181).

Ces deux facteurs combinés, manque de positionnement haut de gamme et coût du travail relativement élevé, impacteraient assez négativement l'industrie française dans sa morphologie actuelle. Ces constats établissent l'urgence de la situation et la nécessité de repenser la compétitivité pour qu'elle soit davantage un gage de prospérité. Ainsi la compétitivité est définie par le conseil économique, social et environnemental (CESE) comme la capacité de la France à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants, et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale, dans un environnement de qualité. Elle peut s'apprécier par l'aptitude des territoires à maintenir et à attirer les activités, et par celle des entreprises à faire face à leurs concurrentes. Ainsi, selon l'Union européenne (Conseil européen de Lisbonne, 2000), la compétitivité est « la capacité d'une nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale » ; ce à quoi le Conseil européen de Göteborg (2001) a ajouté comme troisième pilier, la dimension environnementale (de Kervillier, 2011, p. 8).

Pour les auteurs du rapport Gallois, la compétitivité est une nécessité économique qui requiert des réformes. Disposant de peu de marges de manœuvres dans la configuration actuelle de la concurrence internationale, la France a favorisé sa compétitivité/prix au détriment de sa compétitivité hors-prix. Les déterminants annexes de la compétitivité que sont la qualité, le service et l'innovation, ont donc été marginalisés, alors qu'ils constituent selon le rapport, un terreau de prospérité. Il est important de noter ici qu'un parallèle peut être fait avec les indicateurs de performance utilisés dans les entreprises. Comme le montre notamment la sociologie de la gestion et les travaux de Michel Berry (Berry, 1983) et de Valérie Bousard et ses pairs



## Chapitre 1

(Boussard et al., 2004), les acteurs économiques qu'ils soient individuels ou collectifs vont avoir tendance à conformer leurs actions eu égard aux indicateurs de performance auxquels ils sont soumis. Si un salarié est évalué uniquement sur son rendement (par exemple, produire 100 pièces par jour), il est très vraisemblable qu'il consacrera son action uniquement dans le sens de la productivité. N'étant pas incité à faire attention à la qualité des pièces produites, il en résultera sur le moyen terme une dégradation inexorable de la qualité des produits proposés par l'entreprise et, *a fortiori*, par le pays concerné.

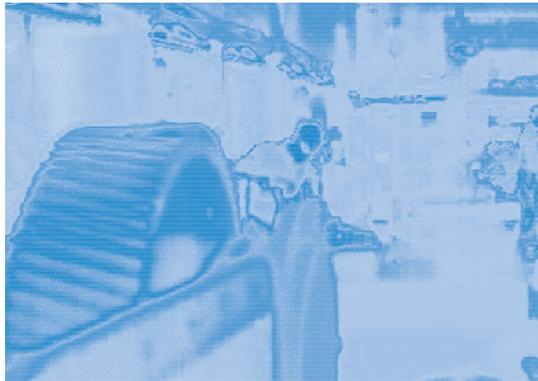
Les conclusions auxquelles parviennent les rédacteurs du rapport après leurs constatations postulent un décrochage de l'industrie française et un défaut patent de compétitivité. Ces délibérations interviennent dans un contexte politique et national où les acteurs constatent qu'il faut agir. Cette exigence de compétitivité s'inscrit cependant dans une problématique à la chronologie plus ancienne. Il y a environ vingt-cinq ans, la Direction des Synthèses économiques de l'INSEE revenait déjà sur l'exigence de compétitivité de l'économie française (INSEE, 1987). Dans une perspective marquée par un échange mondial plus soutenu, les auteurs de ces travaux avançaient déjà les atouts dont devait se munir l'économie française lorsqu'ils écrivent par exemple que « *plutôt que de limiter leur besoin de financement les entreprises pourraient profiter de l'amélioration de leurs comptes pour comprimer plus leurs marges, ou encore pour accroître leurs capacités de production.* » (INSEE, 1987, p. 14)

En somme, la nécessité de la compétitivité semble consubstantielle à l'économie libérale contemporaine et structure avec beaucoup de vigueur les projets économiques nationaux. Les appréhensions face à cette problématique et la frénésie qu'elle cause gagneraient toutefois à être davantage modérées car la compétitivité peut revêtir plusieurs formes et ne peut constituer une valeur cardinale par la logique du tout-prix comme la concurrence mondiale semble en dicter le rythme.









## CHAPITRE 2

---

# ORIENTER LA COMPÉTITIVITÉ VERS D'AUTRES DÉTERMINANTS



## Orienter la compétitivité vers d'autres déterminants

Le rapport Gallois a souligné l'importance d'un plan de relance de la compétitivité française. Outre des mesures fiscales résultant de débats et analyses sur les charges sociales des salariés et des employeurs, le rapport propose de travailler sur la dimension dite « hors-coûts » de la compétitivité. Toutefois, la remise en cause d'une lecture trop strictement monétaire de la compétitivité s'ancre dans un courant de pensée plus ancien.

### 2.1. Critiques de la compétitivité

L'une des références de la réflexion mondiale sur la compétitivité, Paul Krugman, professeur d'économie au *Massachusetts Institute of Technology*, titre son article fondateur « *Competitiveness : a dangerous obsession* ». L'auteur propose une lecture critique du discours de Jacques Delors de 1993, alors président de la Commission européenne, sur les facteurs explicatifs des forts taux de chômage européen. Selon Krugman, la majorité des économistes étudiant la situation européenne partageaient l'idée selon laquelle l'État-Providence (Welfare State) avait tendance à produire deux



## Chapitre 2

effets contraires à l'emploi : la réticence des entreprises à créer de nouveaux emplois et une faible volonté de la part de la main d'œuvre à accepter des emplois faiblement qualifiés (une telle forme d'emploi aide un pays comme les États-Unis à conserver de faibles taux de chômage). Dans ce texte, il tient à relativiser le phénomène qu'il observe autour de lui, d'économistes et d'acteurs politiques prompts à invoquer la compétitivité pour expliquer des défauts de performances économiques. Prenant ses distances avec les propos de Jacques Delors sur l'origine des taux de chômages relevés en Europe, il formule un propos critique sur la systématisme de l'explication de l'origine des problèmes.

Pour Krugman, la réponse apportée par Delors jugeant à expliquer le taux de chômage élevé par un manque de compétitivité des pays européens est une réponse « *décevante mais pourtant peu surprenante* », du fait que la « *rhétorique de la compétitivité* » est devenue très courante parmi les leaders d'opinion à l'échelle internationale mondiaux (p. 29). Au sujet de la compétitivité, l'économiste parle de mode, de dangereuse obsession et accredit le sentiment d'un simplisme présent dans les discours politiques, qui ne prendrait pas de distance avec l'objet.

Cette idée de la compétitivité comme mythe en vogue est reprise par Gilles Ardinat, pour qualifier le concert de louanges de la compétitivité observable chez les hommes politiques français (Ardinat, 2010). L'idée majeure qui se dégage du texte est celle d'une nouvelle mode, émanant essentiellement des hommes politiques, particulièrement en France, qui favorise l'escalade vers une forme de compétitivité, qui n'est pas celle qui conviendrait. Ainsi, l'obsession de la compétitivité qui marque le discours politique serait un masque permettant de cacher les différents types de *dumping*. Si l'on peut parler aisément de concurrence entre les entreprises, la concurrence entre territoires et nations quant à elle ne peut amener qu'à des mesures économiques et monétaires parfois jugées comme relevant d'un *dumping social* : « *Promesse de prospérité débouchant sur des politiques de dumping : ce double discours paradoxal repose sur le dogme de la concurrence entre systèmes productifs. Si l'idée d'une « concurrence libre et parfaite » a guidé de multiples lois antitrust et antidumping, sa transposition à des territoires pose certains problèmes. Tout d'abord, il n'existe aucune autorité crédible de régulation de la concurrence entre nations. Ni l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ni le Bureau international du travail (BIT) ne semblent en mesure d'encadrer les différents dumpings. Ainsi, la Chine peut cumuler librement dumping social*



## Orienter la compétitivité vers d'autres déterminants

*(bas salaires), environnemental (« havres de pollution » pour les industries), monétaire (sous-évaluation délibérée du yuan), réglementaire (laxisme des normes) et fiscal (faiblesse de l'État-providence et multiplication des zones exonérées de taxes). La loi du marché, appliquée aux territoires, s'avère fondamentalement faussée. » (Ardinat, op. cit.).*

Ces mises en perspectives de la notion de compétitivité rejoignent une critique contenue dans le rapport Gallois. Il s'agit de la prépondérance accordée à la compétitivité-prix, aux dépens de la compétitivité hors-prix. La compétitivité-prix continue d'être la plus importante et la plus fréquente mesure de la compétitivité. Cette logique du tout-prix a déjà impacté négativement, selon le rapport Gallois, le développement industriel général du pays. Le fait que la France ait négligé les paramètres de compétitivité annexes au prix, comme la qualité, l'innovation et le dialogue social, semble avoir contribué à la détérioration de sa compétitivité générale. Cette idée est corroborée par Krugman qui conteste l'idée selon laquelle la réussite économique d'un pays est largement conditionnée par son succès sur les marchés internationaux. Un tel automatisme serait inexact, et l'analogie faite entre l'entreprise et la nation également. C'est en ce sens que Krugman écrit que les considérations en termes de compétitivité ne sont pas fondées empiriquement et qu'une « obsession de la compétitivité » n'est pas seulement fausse mais dangereuse. En effet, celle-ci, loin de son spectre initial, menace les politiques publiques et le système économique international de manière plus générale. L'auteur poursuit en prévenant que penser uniquement dans les termes d'une compétitivité au sens classique du terme, c'est-à-dire en termes de coûts, conduit à des décisions politiques douteuses, que cela soit au niveau du système de santé ou du commerce, sur un périmètre national ou en dehors des frontières.

Comme le montre le cas des pôles de compétitivité, la réflexion ne saurait faire l'économie d'une prise en compte multifactorielle, complexe et plurielle, des différents aspects de la compétitivité. La question reste alors ouverte de connaître quels seraient les ressorts de cette compétitivité « entière ». La compétitivité présente aussi des défauts de fiabilité en termes de mesure des performances. L'inexistence d'outils de mesure infaillibles expose les acteurs à de potentiels biais qui peuvent désorienter la dynamique générale. La performance, qui constitue l'échelle majeure autour de laquelle se structure la compétitivité, témoigne de quelques lacunes, sans compter qu'elle est de plus en plus sujette à des critiques.



## 2.2. Performance des entreprises : une mesure délicate

La compétitivité d'une entreprise est subordonnée à sa capacité à témoigner de performances positives, en progression ou éventuellement stables, par rapport à la concurrence. Ces résultats déterminent la santé d'une organisation et constituent un indicateur majeur dans les rapports établis sur le classement des entreprises. Le thème de la compétitivité est ainsi lié à celui de la performance et de sa mesure. Dans un contexte politique et économique difficile, il semble pertinent de s'attacher à mesurer au mieux la valeur créée par les acteurs. En effet, une mesure de la performance correctement élaborée suscite plus facilement une adhésion nécessaire des individus, d'autant plus qu'elle a des implications sur leur propre situation, comme le montre un professeur de contrôle de gestion de l'Université Paris-Dauphine, Henri Bouquin (Bouquin, 2001, p. 143). La mesure de ces performances est donc une condition essentielle dans la problématique générale de la concurrence des entités économiques. Cependant les instruments de mesure ainsi que leur fiabilité sont davantage questionnés en sociologie de gestion pour leur caractère biaisé sinon arbitraire. « *La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale* » (Dohou et Berland, 2007, p. 3).

Cette vision de la performance centrée sur la performance chiffrée entre en droite ligne dans le spectre de l'acceptation de la compétitivité la plus commune, celle marquée par l'importance exclusive du chiffre. Beaucoup d'autres paramètres comme le degré de respect de l'environnement, la vie interne des entreprises, sont donc à l'écart des instruments classiques de mesure. Cette orientation tend *de facto*, selon les auteurs, à rétrécir le champ de pertinence des résultats avec même un risque potentiel de biais qui fausse la réalité de l'activité des organisations.

## 3.3. Définitions de la performance

Des tentatives de définition de la notion de performance ont fait l'objet en sociologie de nombreux travaux (Bouquin, 1986 ; Bescos et al. 1993 ;



Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999). La performance mesurée à travers l'aspect financier a une origine plutôt historique selon Dohou et Berland qui consacrent leur article à la mesure de la performance globale des entreprises. D'un point de vue sémantique, à l'origine, la performance désigne en français les exploits d'un cheval en course. Progressivement, le terme a englobé l'exploit sportif en général. Ce n'est qu'au XX<sup>e</sup> siècle que le spectre couvert par le terme va s'agrandir : « *Son sens évolua au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit* » (Dohou et Berland, *op. cit.*, p. 4). En anglais toutefois, le sens du terme performance est assez précis et plus constant. La définition anglaise a toujours intégré l'action, les résultats ou éventuellement des exploits (sportifs par exemple). Ces sensibilités de définition légèrement différentes, servent néanmoins le constat établi : les entreprises ont rationnellement eu un rapport à la performance axée sur l'aspect financier où l'importance des volumes, la croissance des chiffres d'affaires ont constitué le principal horizon. Cela peut s'expliquer par la vocation marchande du modèle fordiste de production de masse où les paramètres les plus importants sont la production à moindre coût et les bénéfices.

Cette logique a longtemps gouverné les entreprises et concentré l'essentiel de la manière de mesurer les résultats des entreprises. L'atteinte des objectifs que les entreprises se sont assignés, orientés majoritairement sur des déterminants chiffrés, a été la condition de performance la plus admise. Cette tradition est devenue à force d'usage, de récurrence et d'évidence, un paradigme qui préside à l'action de plusieurs organisations. La tension constante observée chez les employés dans la poursuite de leurs objectifs chiffrés a été un moteur de stress, notamment chez Orange, avec une série de suicides de cadres, causés, après enquête, à des charges et pressions liées au fait que les objectifs financiers de l'entreprise se sont traduits dans des incitations extrêmement fortes aux départs de salariés que l'on estimait ne plus être suffisamment productifs ou adaptés aux nouvelles normes managériales. Ainsi, le rapport commandité à l'entreprise Technologia révèle que la posture du management avait été profondément bouleversée : « *L'un des principaux changements concerne les fonctions de management. [...] Au service d'une politique, ils reçoivent des injonctions et ont un rôle capital à jouer. Ils ont une obligation de résultats basée sur des indicateurs parmi lesquels les plus importants sont le nombre de « sortants » et la qualité avec*

*beaucoup plus de latitude d'interprétation de ce rôle que dans la période précédente. [...] Pour atteindre la réduction des effectifs souhaitée, il faut en dernier ressort cibler des personnes susceptibles de quitter le service ou l'entreprise. [...] Elle tend à isoler l'individu, en l'obligeant à puiser de plus en plus dans ses propres ressources (cognitives, affectives, émotionnelles). La notion d'équipe se délite pour laisser la place à plus d'individualisme, voire à de la concurrence. » (Delgènes et al., 2010, pp. 32-33) . Ainsi la recherche d'une performance de l'entreprise directement basée sur la mesure individuelle de la productivité, la « dictature du chiffre » a pu s'accompagner de politiques managériales très dures, génératrices de stress, de souffrance au travail et de drames personnels.*

Au-delà de cette critique d'un « tout-quantitatif », il est important de noter que la logique financière manque malgré tout de certains défauts de fiabilité et d'instruments de mesure jugés objectifs. Le rapport entre les moyens, les objectifs, l'inscription dans une logique long-termiste ou court-termiste, sont des notions ambiguës et floues avec lesquelles les entreprises prennent des libertés (Dohou et Berland, *op. cit.*).

## 2.4. Émergence de la notion de performance globale

Ces constats portant sur les limites de la conception classique de la compétitivité, revus à l'aune de l'apparition de problématiques nouvelles, comme l'impératif écologique, ont amorcé une mutation dans le type d'approche de la performance. Une courte historiographie nous permet d'observer que l'essor de la problématique environnementale, avec l'émergence du développement durable, ont influé sur l'orientation que devait prendre la notion de performance dans ses attributions plurielles. C'est dans ce cadre qu'apparaît le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui traduit une volonté de convoquer des facteurs plus humains, plus sociaux, plus respectueux de l'espace public naturel, dans un champ de l'entreprise marqué par le goût du gain. Cette dose d'éthique part du principe que les entreprises ont un devoir par rapport à leur environnement et ne peuvent se soustraire à un impératif d'exemplarité qui peut d'ailleurs constituer des moyens pour eux d'explorer de nouveaux créneaux bénéfiques à leurs objectifs généraux. Le respect des valeurs humaines, prônées notamment par la morale sociale chrétienne, et des principes liés à l'éthique, constituent l'influence directe à l'établissement aux USA de la RSE.

En Europe, la notion de responsabilité sociétale va s'établir avec des teintes propres, sensiblement différentes de la perception aux USA. Tout en s'inscrivant dans la dynamique créée, l'acception européenne de la responsabilité sociétale est plus incitative et s'écarte des origines religieuses qui l'ont inspirée aux USA. En Europe, l'orientation émane d'un choix politique avec la montée du développement durable comme nouvelle exigence (Capron et Quairel, 2007). Ainsi, les entreprises sont incitées par les normes ISO 26000 (ISO FDIS 26000, 2010), les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (OCDE, 2011), et par les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (United Nations, 2011) à contribuer au développement durable, en intégrant les problématiques de santé et de qualité de vie, à prendre en considération les attentes des divers protagonistes et à veiller au respect scrupuleux des législations internationales. La plateforme RSE, créée le 17 juin 2013 par le Premier ministre, travaille le lien entre compétitivité « hors-prix » et RSE. Pour les auteurs du rapport d'étape de novembre 2014, « *la RSE est un investissement, qui doit être mesuré au regard du gain de compétitivité qu'elle engendre à court et moyen terme. En effet, la qualité des produits, une meilleure maîtrise des ressources, la réponse aux attentes des clients et notamment des donneurs d'ordre, leur fidélisation ou encore l'image de marque de l'entreprise sont autant d'arguments économiques en faveur de la RSE* » (Pierron et al., 2014). L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises est donc consubstantielle à l'établissement du paradigme du développement durable.

Le constat factuel d'une performance centrée sur les chiffres et la progression notable dans les structures économiques d'une responsabilité sociétale comme facteur à satisfaire seront à la base d'un nouveau déterminant qui se veut plus complet dans la mesure des résultats d'une entreprise : la performance globale. Elle décroïssonne en l'occurrence le champ habituel de la mesure de la performance et introduit des indicateurs nouveaux qui prennent en compte les considérations sus évoquées. La Performance Générale des Entreprises (PGE) désigne selon Marcel Lepetit « *une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* » (Commissariat Général Du Plan, 1997, p. 64). Elle signifie aussi selon Baret (2006) « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ». L'idée centrale qui ressort de ces définitions est



## Chapitre 2

celle de la nécessité d'embrasser un périmètre large avec, à côté de la logique financière, celles du social et de l'environnemental.

Cette transformation de l'approche dans une période mondialisée, où les problématiques écologiques se posent comme obligatoires, inscrit les entreprises dans une dynamique de responsabilité. Les critères hérités pour mesurer la performance ont donc ainsi été élargis aux facteurs sociaux et environnementaux. Le problème n'en reste pas pour autant réglé. L'absence de coordination de ce pacte dans un ensemble commun conduit les entreprises à séparément mesurer tour à tour les facteurs de manière indépendante avant de les agréger. Cela revient à dire qu'il n'y a pas de dispositif général, de politique d'ensemble avec un huilage plus performant. « *La performance globale est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration. Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.* » (Dohou et Berland, *op. cit.*, p. 3). Cette difficulté à mesurer réellement les apports de leurs nouvelles orientations en termes concrets maintient les entreprises dans une incertitude dont la conséquence est le recours au réflexe habituel de la dimension historiquement constitutive de la performance : les chiffres.

Il s'avère ainsi que ces exigences nouvelles, propres à l'évolution du monde parce qu'elles sont venues « après » l'installation des activités marchandes dans une visée purement capitaliste, n'ont pas su s'encaster adéquatement dans la vie des entreprises. Ce sont des sortes de greffes avec des résultats encore non mesurables. Outre ce paramètre, les outils de mesure de la performance elle-même, comme celle des cadres, dans la confusion entre ressources et buts, prêtent à débats (Gauzente, 2009). Les entreprises ont ainsi des mesures subjectives qui vont à contre-sens des prescriptions concurrentielles. La compétitivité, qui est nécessairement liée à la performance des entreprises, repose donc sur des bases fragiles et des déterminants potentiellement faussés.



## 2.5. Biais de la mesure de la performance, un cas illustratif

Le rapport mondial sur la compétitivité (World Economic Forum, 2012) fournit un bon exemple des paradoxes contenus dans la notion de compétitivité. Ce document est souvent consulté et cité car il propose un classement international des pays selon leur niveau de compétitivité. Il peut toutefois être critiqué. En effet, il a pour données empiriques d'entrée, pour la majorité de son contenu (78 indicateurs sur 110), les résultats d'un sondage n'incluant qu'une partie infime de la population qui est très marquée sociologiquement, à savoir des chefs d'entreprises (Ardinat, *op. cit.*). De plus, la répartition géographique des 12.000 cadres interrogés n'est pas homogène par rapport à la population des pays, certains étant largement sur ou sous-représentés. De petits pays comme la Barbade (300.000 habitants) recueillent 64 questionnaires alors que la Chine et l'Inde recueillent moins de 4 % des sondés alors qu'ils représentent plus du tiers de la population mondiale.

Dans ce cadre, la mesure par l'indice mondial de compétitivité est établie via la moyenne pondérée de plus d'une centaine de variables très diverses, allant d'indicateurs macroéconomiques à la qualité du système éducatif, en passant par l'intensité de la recherche et du développement. Si l'objectif final du rapport est de prendre en compte tous les « *facteurs permettant aux économies nationales d'atteindre une croissance économique soutenue et une prospérité à long terme* » (WEF 2012, cité par Ardinat, *op. cit.*), l'agrégation de données si hétérogènes a fait l'objet de nombreuses critiques d'ordre méthodologique (Lall, 2001).

Accroître la compétitivité dans ce contexte pour les États et les territoires est devenu un enjeu central depuis qu'un rapport rédigé en 2010 a ouvert la voie à un classement mondial des pays selon un indice de compétitivité. Gilles Ardinat a rédigé une étude consacrée à l'indice mondial de la compétitivité (Global Competitiveness Index, GCI), qui attribue une note (comprise entre 1 et 7) aux pays pris en compte par les experts du Forum économique mondial. Pour l'auteur, ce classement est devenu un tableau de bord mondial de la performance des économies nationales alors qu'il présente des lacunes notables et que les méthodes à son origine restent soumises à débats. Pourtant, le rapport sur la compétitivité mondiale (*Global Competitiveness Report, GCR*) est très attendu par les décideurs politiques de tous pays.



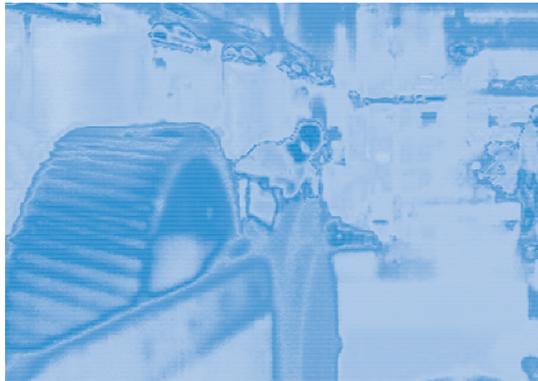
## Chapitre 2

Ce rapport, malgré les approximations de l'ordre du critère et de la mesure réelle du phénomène de compétitivité remarqué par Ardinat, conforterait l'idée d'une mode en vogue de la compétitivité comme valeur reine avec moins de marge accordée à des discours plus nuancés faisant la promotion de moyens originaux. La compétitivité apparaît donc comme un domaine plus vaste que les apparences. Les enjeux sont aussi de l'ordre de la mesure des performances, des instruments dont la pertinence ou l'infailibilité ne font pas l'unanimité et sont de plus en plus sujets à des travaux critiques. Les critiques de la compétitivité dans son acception la plus répandue pointent non seulement une centralité de cette notion aux chiffres, mais aussi l'inaptitude des outils de calculs à définir des résultats fiables à même de servir d'inspiration ou de structure.









## CHAPITRE 3

---

# LA COMPÉTITIVITÉ AU-DELÀ DES COÛTS ET DU PRIX ?



## La compétitivité au-delà des coûts et du prix ?

Le rapport Gallois a souligné l'importance d'un plan de relance de la compétitivité française. Outre des mesures fiscales résultant de débats et analyses sur les charges sociales des salariés et des employeurs, le rapport propose de travailler sur la dimension dite « hors-coûts » de la compétitivité. Celle-ci part du souci de décroquer ce qui habituellement constitue le référentiel quand on parle de concurrence : les prix. Elle présente donc l'intérêt d'englober de multiples facteurs tous décisifs dans la capacité d'une entreprise à prospérer, à savoir, la qualité de formation reçue des travailleurs, le bien-être des salariés, l'épanouissement au travail, la promotion du dialogue social, le respect environnemental, l'originalité dans l'offre. Elle désigne donc l'aptitude d'une entreprise à bien figurer dans la concurrence, à créer de l'activité, en axant ses objectifs sur la différenciation qualitative, créative, innovante. Si dans la compétitivité-prix, c'est l'attractivité des coûts qui résume le souci majeur, on note que la déterminante qualitative peut être un facteur de santé des entreprises. Autrement dit, si les entreprises orientent leurs objectifs vers la fabrication de produits de qualité, en sortant de la communauté des produits proposés par les concurrents ; si elles arrivent à témoigner d'une capacité de créativité à même de séduire le client tout en s'inscrivant dans le respect des normes

### Chapitre 3

écologiques, elles peuvent développer de la vitalité économique et répondre aux exigences du marché. L'approche par la qualité se pose ainsi comme un paramètre essentiel de la compétitivité hors-coûts (Gagey, Fourcade, Vincent, et Preuss, 1990). Or, si la France subit un processus de désindustrialisation, elle garde encore un tissu puissant au niveau de la recherche. Malheureusement, dans l'objectif de faire des économies, la part du PIB investi dans la R&D a stagné en France à 2,3 % alors que dans le même temps elle est passée de 2,2 % à 3 % en Allemagne (Prochiantz, 2014).

Cet exemple de l'industrie du luxe est le signe d'une possible et vertueuse orientation de la compétitivité sur un déterminant encore secondaire dans l'échange global. Une telle vision gagne à être déployée notamment dans un contexte qui reste encore fortement imprégné par des disparités d'ordre régional, en l'occurrence les différences de coûts de construction qui favorisent les plus aidés. Le cas du tourisme peut également être mentionné. La qualité de l'offre ainsi que la réputation sont des piliers bien ancrés qui abritent le secteur de la concurrence. Est-ce que dans ce cadre, face à des pays émergents qui ne justifient pas nécessairement de législation stricte, à la fois au plan écologique et éthique, où l'exigence de qualité n'est pas scrupuleusement intégrée, cette logique qualitative a des chances de marcher ?

Si l'industrie française est l'exemple le plus patent d'un recul de la compétitivité (Rapport Gallois), notamment par rapport à l'Allemagne qui fait office de modèle à suivre, on note que le secteur du luxe français tire son épingle du jeu (Combe et Mucchelli, 2012). Le défi à relever pour gagner le pari de la compétitivité-qualité est celui d'allier une grande aptitude à innover et à promouvoir un savoir-faire local. Le ministre français du Redressement productif (anciennement « de l'Industrie »), Arnaud Montebourg, insistait sur l'importance du développement de marques « Made in France » et ce afin notamment de contrer un recul en mai de 2,3 % en France contre 0,7 % au Royaume-Uni de la production industrielle (Guélaud, 2014), en précisant que cet objectif de « patriotisme économique » s'accompagnera d'un financement et d'aides d'État. Fait important : le retour sur investissement exigé n'aura rien de commun avec les taux de l'ordre de 15 % exigés habituellement par les banques privées, jugés comme étant une « sur-rémunération du capital de la *private equity* » (Le Parisien du 9 novembre 2012). La promotion des produits nationaux s'accompagnerait donc d'une approche plus raisonnable de la rentabilité financière, plus en phase avec l'« économie réelle ».

## La compétitivité au-delà des coûts et du prix ?

Si le contexte actuel donne le sentiment d'indistinction et de disparition des frontières, à la fois de la qualité et de la provenance des produits, il convient pour les autorités de promouvoir un talent local afin d'en relever la qualité et la différence pour ne pas souffrir de la communauté générale qu'implique la globalisation économique. La qualité demeure un gage chez le consommateur, tant que cette garantie existe en suscitant l'adhésion des clients, les entreprises restent compétitives. Les ressorts de la compétitivité sont en ce sens multiples et ils gagnent tous à être explorés. La capacité d'une entreprise, d'un territoire, d'un État, à se réinventer, à créer des services nouveaux, des produits de qualité originaux par rapport au marché, reste un levier décisif mais pas le seul. Les entreprises sont confrontées à des défis majeurs et à des exigences de chiffres qui ont pu freiner leurs ambitions écologiques. Si ces dernières ont pu être considérées jusqu'à peu comme secondaires, elles relèvent de plus en plus de la norme aujourd'hui. Il convient toutefois de présenter ce qui peut s'apparenter à une contrainte pour les entreprises comme une intégration qui peut se révéler être un atout. Le souci écologique peut être un gage de qualité et d'éthique qui, au-delà du but marchand de toute entreprise, attesterait de sa responsabilité sociétale. En parfaite adéquation avec l'idée de développement durable, le respect environnemental prône un développement plus propre, avec des visées plus longues qui peuvent avoir des retombées positives sur la santé des entreprises à long terme. Tout comme la compétitivité prix, la compétitivité hors-prix ne doit pas s'enfermer dans un périmètre. Des facteurs immatériels comme le respect de la personne humaine, de la nature, sont autant d'enjeux qui doivent entrer en considération.

Si les gouvernements successifs en France ont affiché un volontarisme dans la gestion du rapport entre les travailleurs et les employeurs (dialogues sociaux voulus par les majorités successives), le repli industriel, les délocalisations, les fermetures de sites et les licenciements ont produit un climat de tension sociale. Le dialogue social a donc subi les effets de ces épisodes (Arcelor Mittal/Florange, Peugeot/Aulnay, par exemple). Cette rupture perceptible est annonciatrice de conflits entre acteurs majeurs de la vie économique, d'où la nécessité de s'orienter vers des dialogues de types nouveaux aux avantages mutuels. La compétitivité hors-coûts ou « globale », telle que définie ici, intègre ce paramètre du dialogue social. Elle invite les acteurs à s'émanciper des conflits inhérents entre les directions et les salariés en introduisant des valeurs sociales de dialogue et de partage qui peuvent s'avérer être de grandes opportunités. S'appuyant sur les



## Chapitre 3

principes de la morale sociale chrétienne, qui place le travail dans un cadre d'épanouissement humain, le dialogue social amélioré peut être une des clefs du succès des entreprises ; nous étudierons les potentiels bénéfiques des entreprises à inscrire dans leurs gouvernances des modèles de dialogue à même de prévenir les conflits sociaux et ce dans la dynamique générale de leur volonté de performance. Cet attachement à doter les salariés de moyens, d'affects et de conditions optimales pour travailler peut impacter positivement leur rendement et hausser les résultats de l'entreprise. Cette idée ne relève pas d'une forme de philanthropie : si la compétitivité ne veut manquer tous les ressorts qui peuvent contribuer à un succès sain, elle doit intégrer des valeurs humaines et sociales qui sont le fondement même de la rentabilité au travail.

Ce premier propos sur la compétitivité hors-coût a permis d'appréhender d'un point de vue panoramique la réalité des enjeux et les diversités des leviers qui doivent composer la dynamique. Il montre qu'en l'état, la France, dans la scène industrielle mondiale, n'applique pas pour l'heure des recettes fructueuses comme peut en témoigner son voisin allemand qui a gagné les gages de la réputation, de l'efficacité, de la qualité et de l'innovation dans ses offres. En partant du cas français, nous porterons un éclairage sur des valeurs jusque là peu investies et qui sont une part de l'équation de la compétitivité dans sa globalité. L'un des points majeurs concernant la compétitivité hors-prix est la capacité d'innovation des acteurs, des entreprises et des États. Elle passe pour être un gage d'originalité et une condition de conquête de nouveaux consommateurs. La capacité des entreprises à innover et à intéresser les clients est la pièce la plus importante du puzzle de la compétitivité générale.

La recherche, la prospection et l'innovation sont donc des champs à investir pour voir dans quelle mesure elles peuvent contribuer de manière efficiente à une performance globale. La suite du document présentera différents types d'innovations qui doivent permettre le développement d'un avantage concurrentiel. La prise en compte de la dimension écologique, aujourd'hui comprise comme vecteur de performance et de croissance, et parfois plus simplement comme une contrainte réglementaire, peut être décrite comme un changement important, comportant des innovations, de nouvelles manières de percevoir la valeur des produits et des services, et des entreprises les produisant. Second point qui sera mis en débat : comment faire naître ces innovations, concrètement, au sein des entreprises françaises ? Notre propos visera à montrer que l'innovation ne se décrète pas



« par le haut », qu'elle est une force pouvant émerger au niveau du terrain, par exemple de celles et ceux qui sont en prise quotidienne avec les nouveaux usages des consommateurs. Les pouvoirs publics ont toutefois quelques leviers à leur disposition : non seulement le financement, mais également le déploiement d'un cadre institutionnel permettant le développement d'un dialogue social de qualité. Innover impose en effet de prendre des risques, certains salariés devant par exemple donner à leur carrière un cours nouveau. L'innovation implique que l'entreprise, qui est l'employeur, sache faire une place à une dose d'imprévisibilité et le professionnel sera d'autant plus incité à innover qu'il se sait globalement protégé par l'ensemble des garanties d'emploi (contrats fixes, assurance chômage, etc.).

### 3.1. L'éco-responsabilité et l'éco-efficience : l'écologie comme facteur de succès

L'avènement du développement durable à la fin des années 1980 a favorisé l'installation dans les consciences, à la fois dans la société et dans les entreprises, de l'exigence écologique. Suite à de nombreuses alarmes (dégâts de la pollution, réchauffement climatique, pertes d'opportunités agricoles, mise en accusation d'entreprises irresponsables), le prérequis écologique semble de plus en plus convaincre les États et les entreprises de la nécessité d'avoir un discours et des actes concrets qui allient la protection de la nature et la performance économique. Justifier d'une prise en considération de ces problématiques majeures participe même de la responsabilité sociale des entreprises. On ne peut plus se soustraire impunément aux règles écologiques entérinées par des juridictions internationales. Cette réalité a introduit une nécessité dans la transformation des approches, des perceptions, notamment dans les entreprises, où l'écologie a parfois était apparentée à un frein à l'essor économique. Traditionnellement, l'économie et l'écologie entretiennent des rapports pour le moins distanciés.

Dans l'acception capitaliste de l'économie avec la maximisation des profits pour des coûts moindres, les problématiques sur les risques de la Nature ont pu être perçues comme des freins à la croissance. Autrement dit, l'écologie était vécue comme une contrainte sociale et économique qui ralentissait l'activité des entreprises et portait un coup à leur essor. Comme l'écrit Olivier Boiral dans un article consacré à l'éco-efficience, « *Longtemps*

### Chapitre 3

*subordonnée aux besoins de l'activité économique et considérée comme un ensemble de ressources illimitées, la qualité de l'environnement apparaît aujourd'hui comme une préoccupation collective qui doit être intégrée aux activités productives.* » (Boiral, 2005, p. 163). Si les entreprises, et notamment les industries, n'ont pas historiquement attaché une grande place à la question de la pollution, préférant externaliser les coûts induits plutôt que se préoccuper de chartes écologiques, les choses sont en train de changer à l'heure actuelle. Pour Boiral, « *depuis quelques années, ces questions tendent à apparaître davantage comme une source d'opportunités économiques que comme une contrainte à laquelle les entreprises doivent se soumettre* (Elkington, 1987 ; Comolet, 1991 ; Winter, 1989 ; Dilozeno, 1991 ; Shrivastava, 1995 ; Russo et Fouts, 1997) » (op. cit., p. 164).

Olivier Boiral dresse une chronologie de la relation conflictuelle entre les entreprises et l'écologie ainsi que de la mutation progressive de cette relation en un potentiel rapport « gagnant-gagnant ». Cette transformation à mesure du temps s'est faite sous les pressions de clubs écologistes et du constat davantage partagé par les acteurs économiques, politiques et environnementaux, confortées par des accidents écologiques considérables et les théories sur le répit souhaitable de la croissance. Le club de Rome, se basant notamment sur le rapport Meadows (1972) commandité à une équipe de recherche du MIT de Boston, a appelé dès le début des années 1970 à une croissance ralentie (décroissance ou encore post-croissance), allant de pair avec un changement de paradigme socio-économique et philosophique.

La compétition pour la croissance installe le monde dans une tension perpétuelle avec le risque majeur de la raréfaction des ressources et des dommages irréversibles pour la planète (Latouche, 2012). Cet élan vers la compétitivité que nourrissent les entreprises est qualifié de « mystique » de la part de Dominique Méda, pour qui il est temps d'orienter radicalement l'économie sur des produits nouveaux et de repenser la mondialisation (Méda, 2013). L'idée de décroissance fait son chemin, tout en suscitant un vif débat. Ces travaux montrent que les questions de l'écologie s'inscrivent dans un processus général où sociologues, économistes et politiques se confrontent tout en se rejoignant sur l'opportunité d'un changement. Les entreprises ne peuvent vivre à l'écart de ces nouvelles problématiques émergentes car les enjeux d'avenir et leur devenir même en dépendent.

Cette tradition de certaines entreprises à se soustraire à la contrainte écologique peut les conduire à buter sur une raréfaction des produits, causée par des dommages auxquels elles ont participé. C'est un risque

d'« effet boomerang » qui apparaît donc si les perspectives de développement n'intègrent aucune orientation écologique. Différer l'internalisation de cette problématique environnementale dans les plans de croissance des organisations économiques équivaut à retarder l'échéance d'une reddition de compte qui peut s'avérer coûteuse.

### 3.1.1. Nécessité écologique et logique marchande

Si les entreprises ont des obligations et des objectifs économiques qui constituent leur horizon le plus important, le risque demeure entier que les ambitions de succès entrent en collision avec l'astreinte écologique qui peut impacter leurs budgets et leurs marges de manœuvres. Cette dimension conflictuelle a constitué le principal point d'achoppement qui a retardé la conciliation des deux ambitions. Les valeurs écologiques et l'obligation de leur application sont devenues des réalités incontournables pour les États avec l'émergence d'un discours écologique présent sur l'agenda politique, mais aussi grâce à la multiplication de sentinelles de surveillance comme les organisations d'actions (*Greenpeace, Green Cross International, Rainforest Alliance...*). Cette exigence écologique est d'autant plus forte que le passif des catastrophes écologiques et les menaces qu'ils font peser sur l'avenir appellent à une transformation des habitudes. Ce, d'une part, parce qu'ils font partie du pacte social (Protocole de Kyoto, pacte écologique en France 2007...) et d'autre part, parce qu'elles sont érigées en valeurs essentielles du monde auxquelles il faut impérativement souscrire que ce soit pour la responsabilité, l'image, ou l'exemplarité.

Pour Olivier Boiral, « *Quelles que soient les options retenues, les actions environnementales ne doivent pas être entièrement subordonnées à des considérations économiques jugées plus ou moins favorables, mais reposer d'abord et avant tout sur le souci de respecter l'intégrité des écosystèmes et la santé des populations. Le respect de ces valeurs fondamentales dans toute société n'ayant pas de prix, il impose des dépenses qui ne doivent pas être jugées uniquement selon des critères économiques.* » (Boiral, 2005, p. 182). L'éco-efficience ne doit donc pas être perçue comme un antagonisme d'ambition entre des valeurs écologiques insolubles dans l'ambition du chiffre. Le caractère inestimable des exigences de protection de l'environnement montre qu'on ne peut essayer des équilibres économiques pour tenter de les satisfaire à moitié, ou encore les inscrire dans des programmes globaux de budgétisation car il s'agit là d'un pacte

symbolique, immatériel et inquantifiable, qui doit prendre source dans l'engagement responsable des acteurs économiques. Il sera difficilement permis aux entreprises de polluer car cela est soumis à des sanctions juridiques. Elles se doivent d'avoir des endroits déversoirs pour les déchets toxiques. Les manquements peuvent jeter le discrédit sur les entreprises qui contreviennent, comme ce fut le cas de *Trafigura* (Probo Koala 2006, Côte d'Ivoire par exemple)<sup>(1)</sup> et les ajustements et arrangements que les entreprises ont toujours utilisés pour contourner les règles s'avèrent, avec la lucidité décuplée des protecteurs de l'environnement, des paris risqués. Le dilemme reste donc entier dans le monde des entreprises où les acteurs doivent conjuguer le respect de l'environnement et ce qu'il coûte en termes d'investissements temporels et économiques, avec une réalité concurrentielle qui ne faiblit pas et qui exige une acuité et une compétitivité accrue. Comment faire de l'écologie, au contraire des perceptions prédominantes, un instrument de l'arsenal de la compétitivité. Des réponses existent. Elles sont nouvelles et suscitent de plus en plus d'intérêt. L'exigence des consommateurs pour des produits de qualité satisfaisant les normes et leur assentiment à y mettre le prix est un paramètre important à prendre en considération.

### 3.1.2. L'éco-efficience : vertu pour la compétitivité

La qualité des produits semble être pour les entreprises la première exigence sur le terrain de la concurrence. La course frénétique qu'impose la compétitivité par les prix a instauré la compétition mondiale dans un rythme de concurrence où, souvent, la qualité des produits s'est dégradée. Les entreprises ont souvent privilégié les bas coûts avec ce que cela impliquait de renoncement sur la qualité des produits. Cette dernière, comme nous le montre le rapport Galois évoqué plus haut, a fait de l'économie allemande l'une des plus attractives du monde. La solidité, la réputation ainsi que le sentiment d'invulnérabilité impriment aux produits allemands des qualités décisives. Mais la perception de la qualité ne peut s'épanouir sans intégrer le respect de l'environnement en termes notamment d'exemplarité et de non dégradation de la nature. Car à terme, cela peut agir comme un élément contre-productif. Par conséquent, opter pour des produits facilement

(1) L'affaire du Probo Koala est une catastrophe environnementale survenue en Côte d'Ivoire en septembre 2006 qui a provoqué la mort de 17 personnes et l'intoxication de dizaines de milliers de personnes.

## La compétitivité au-delà des coûts et du prix ?

recyclables et veiller à accuser le moins de pertes dans la récupération des déchets peut constituer pour les entreprises des soupapes d'économies et des segments où elles engrangent des points d'avance.

L'un des premiers à introduire l'opportunité de la protection de l'environnement comme élément favorable à la production et au développement de l'entreprise, c'est Michael Porter (Porter, 1993). Son hypothèse postule qu'une harmonisation de la réglementation environnementale pourrait avoir pour effet de sommer les entreprises à soigner leur mode de production en les poussant à innover. Autrement dit, l'enclenchement d'une dynamique écologique dans la concurrence peut être un facteur stimulant pour l'économie et une course pour la qualité et la propreté dont les retombées ne sauraient être que bénéfiques. La réduction des dommages sur la nature contribuerait à la baisse de la production et favoriserait l'émergence au sein des entreprises des réflexes écologiques intégrés à leur plan de développement. Cette vision relève plus d'un paradigme qui insufflerait dans un monde économique concurrentiel une notion essentielle afin de changer les habitudes et de les conformer aux exigences écologiques mais aussi d'en faire des outils économiques performants.

L'hypothèse de Porter est la première qui déconstruit la vision classique et qui conclut à un antagonisme entre écologie et compétitivité. L'auteur présente le respect de l'environnement comme un instrument à succès qui, dans un marché fortement concurrentiel, aboutirait à un effet domino positif sur les entreprises. C'est donc une ressource dont disposeraient les entreprises. Porter sort ainsi de l'acception classique du dualisme entre économie et environnement qui pendant longtemps a dominé dans les délibérations des chercheurs sur la relation entre les deux aspects. En démontrant qu'à travers les nouvelles méthodes qui émergent il y a un souci d'ordre écologique mais qui se conclut en bénéfice économique à travers des processus d'innovation, de valeur éthique, de responsabilité, l'auteur détaille un éventail de phénomènes qui peut concourir au succès des entreprises qui intègrent ce facteur. Cette théorie du « gagnant-gagnant » résume l'hypothèse de Porter. Schématique, elle allie une performance basée sur le recyclage, l'économie, le renouvellement, séries de positionnement novateurs qui transforment de potentiels freins en des outils de succès. Plus contemporaine, la notion d'économie circulaire a pour objectif de produire des biens et services tout en limitant fortement la consommation et le gaspillage des matières premières, et des sources d'énergies non

## Chapitre 3

renouvelables (Ellen MacArthur Foundation, 2012). Ces biens et services devront donc être pensés dès leur origine dans une perspective d'écoconception (Ademe, 2012 ; Schiesser, 2011).

Porter détaille sa vision en montrant comment les dépenses pour le changement des habitudes en des préoccupations plus vertes favoriseraient l'investissement et créeraient de la richesse. L'idée serait de décloisonner la vue sur l'écologie comme n'étant pas une contrainte, non plus une manière d'innover simplement avec des bénéfices secondaires, mais comme un secteur d'avenir à part entière. Le propos de Porter se veut ambitieux pour la place de l'écologie car il promeut la potentialité d'une économie écologique comme moteur de succès des entreprises. Il ne faut pas laisser l'écologie aux rayons des revendications militantes car elle ne saurait être qu'un engagement philanthropique, mais il faudrait l'insérer dans les dynamiques des commerces comme matière première.

Toutefois, l'approche de Porter n'a pas toujours été vérifiée par des travaux qui ont investi l'objet. Boiral (*op. cit.*) nous montre ainsi que les résultats positifs de l'écologie économique sur la compétitivité restent assez modestes et parfois contradictoires. Le propos centré sur les industries souffre aussi du défaut de travail empirique pour en mesurer les réels bénéfices. Il y a en effet une réalité qui demeure, c'est celle de la loi du marché et de la course au profit. Les décideurs restent préoccupés par des considérations en termes de coûts, et intégrer ces différentes phases peut s'avérer couteux en temps et en résultats. Cette vision reste donc un élément à prendre en considération mais à pondérer avec des acteurs qui ne dépendent pas forcément d'elle. C'est dans ce cadre, qu'Ambec et Barla, analysant les théories de Porter, concluent leurs travaux en appelant à mettre en perspective des postulats de Porter. La réglementation environnementale stricte que promeut Porter ne serait pas uniquement porteuse de succès car son intégration est progressive, et ses effets productifs en termes de résultats ne couvrent pas les dépenses produites pour satisfaire les exigences écologiques. « *Ce qui est contestable dans les propos de Porter et Van der Linde, c'est que ce lien positif entre RE et profitabilité serait la norme plutôt que l'exception* » (Ambec et Barla, 2005, p. 402). L'hypothèse de Porter ne serait donc pas une prophétie aux résultats immédiats et automatiques. Les facteurs explicatifs à prendre en considération sont la conjoncture, l'état du marché avant l'introduction des réglementations écologiques et les perspectives de chacune des industries.

## La compétitivité au-delà des coûts et du prix ?

De plus, l'hypothèse ne peut être envisagée sans évoquer un contexte capitaliste avec la maximisation de profits qui constitue l'horizon premier des dirigeants d'entreprises. On assiste donc à la résurgence du dualisme classique évoquée plus haut qui fait de l'association entre écologie et compétitivité un antagonisme. Cette notion « sacrificielle » de la part des entreprises renforce les thèses sur la relation équivoque entre la protection de l'environnement et la compétitivité. Au final, le travail de Porter et de Van der Linde semble cloisonné à une échelle d'envergure moindre. Il n'est pas un paradigme général aux bénéfiques ressentis. Le marché reste un facteur d'ancrage et un paramètre explicatif essentiel qui influe sur les décisions des autorités publiques comme des dirigeants d'entreprise. Si cet apport théorique cherche à montrer comment on pouvait concilier deux notions traditionnellement opposées, il demeure que l'idée de contrainte est toujours prépondérante quand on parle de réglementation environnementale pour les entreprises.

Ces critiques de l'hypothèse de Porter modèrent la vague d'enthousiasme qu'avait suscité la publication de cette théorie. Elles ne sont pas une vérification contradictoire du bénéfice à intégrer l'écologie comme levier de succès. Le débat reste en conséquence entier et l'absence de mesure empirique, sur la durée, de l'objet interdit toute déduction définitive. Ce qui semble faire converger les avis des uns et des autres s'articule autour du constat commun de la nécessité de muter vers un paradigme nouveau, fédérateur à l'échelle mondiale. C'est par cette voie que l'économie mondiale pourra être arrimée à la nécessité écologique : il s'agit du développement durable et de son effectivité comme gouvernance morale et philosophique. C'est l'essence même de la compétitivité hors-coûts de se désinscrire de la logique exclusivement marchande dont le seul indicateur reste le prix. Le développement durable n'a pas simplement une vocation économique. C'est en soi un projet de société qui depuis ses origines (Rapport Meadows du Club de Rome, 1972) postule la réorientation indispensable des principes économiques et sociaux qui gouvernent le monde. Le moteur de compréhension de cette notion exige de l'appréhender comme un fait total – à ne pas adapter en fonction des opportunités – mais surtout comme un fait philosophique qui doit commander les principes du vivre ensemble. Le développement durable s'inscrit dans ces desseins même dans le long terme. Appliquée à l'économie, les résultats ne peuvent être immédiats. C'est toute la difficulté de la transformation souhaitée confrontée à des exigences de types économiques urgentes.

Le paradigme de transformation des habitudes préside aux résultats économiques. C'est à la fois en réduisant le gaspillage, en misant sur la qualité des produits et en respectant une éthique – en somme en favorisant le respect de l'environnement – que les entreprises peuvent prétendre au succès économique. C'est précisément en cela que l'économie circulaire et l'éco-conception doivent permettre des gains significatifs pour la planète. Le développement des surveillances de la qualité écologique (à travers les organismes de contrôle, les groupe d'activistes, les normes nationales, communautaires et internationales) et des comportements éco-responsables, qui sont des contraintes, peuvent également être des exemples créateurs de ressources. Cet écho à l'hypothèse de Porter peut, dans des perspectives longues, s'avérer comme un élément du puzzle économique pour gagner le défi de l'économie écologique. L'économie étant une science vive, impliquant la participation des citoyens, il apparaît clairement que le comportement de ces derniers s'avère décisif pour influencer sur l'orientation des entreprises. En délaissant les produits polluants, non recyclables, les consommateurs exercent une pression positive sur les entreprises en obtenant d'elles une adaptation à une exigence de qualité. Cela peut être une course pour les coups positifs vers une économie plus soucieuse de la problématique environnementale. En somme, l'écologie économique n'est pas un cadre réservé à tel ou tel segment de la population. Tous les acteurs sont conviés et de leur engagement dépendent les mutations souhaitées. En prélude à tous ces efforts, il y a l'intégration et l'efficacité des thèses du développement durable, dans les politiques, dans les sociétés comme dans les entreprises.

### 3.2. La compétitivité : productivité technologique, organisation du travail et innovation

Dans les années 1990, le sociologue Philippe d'Iribarne a consacré un ouvrage à la notion de compétitivité dans lequel il s'interrogerait sur les conditions sociales et éducatives d'une évolution réussie de la compétitivité française. Il est intéressant de noter que cet ouvrage se saisit de la notion de compétitivité sous l'angle technologique avant tout. La dimension du prix et du coût semble moins prioritaire. Pour lui, « *la compétitivité des entreprises françaises se joue dans la capacité à articuler convenablement innovations techniques et innovations sociales* » (d'Iribarne, 1993a, p. 83) ; il établit un

## La compétitivité au-delà des coûts et du prix ?

lien entre l'innovation et la recherche de compétitivité par les entreprises lorsqu'il écrit dans l'introduction de l'ouvrage que « *La recherche de compétitivité par les entreprises constitue en effet aujourd'hui la cause principale de leur transformation : c'est ce qui donne tout leur poids au renouvellement des technologies ou à l'évolution des populations. Les nouvelles conditions de compétitivité constituent un facteur puissant d'appel à l'innovation – aux nouvelles technologies – correspondant à des équipements électroniques, informatiques, optiques et à des matériaux nouveaux.* » [d'Iribarne, 1993a, p. 18]. Déjà, le *Traité de sociologie du travail* de Georges Friedmann et Pierre Naville argumentait avec force sur l'existence de ce lien entre innovation technique et productivité des entreprises : « *les combinaisons techniques qui l'emportent peu à peu sur les autres sont celles qui permettent une élévation croissante de la productivité.* » [Naville et Friedmann, 1964, p. 358].

D'Iribarne ajoute à cette compréhension de la compétitivité par la technologie une mise en regard de la variable du temps de travail et celle de l'organisation du travail, afin d'appuyer sur la seconde plutôt que sur la première : « *Globalement, l'appareil de production a donc vieilli et parallèlement, son taux d'utilisation n'a cessé de baisser suivant la réduction du temps de travail. Durant la même période, les investissements en organisation de travail et en formation qui auraient été nécessaires pour maintenir son efficacité ont été négligés. Ainsi contrairement à une idée reçue, le problème de l'industrie française est moins celui de la durée du travail que celui de sa capacité à faire travailler effectivement vite et efficacement le personnel dont il dispose* » [d'Iribarne, 1993b]. Poursuivant ce dépassement de la technique pour saisir la problématique de la compétitivité, d'Iribarne insiste sur le fait que l'innovation technique n'est que de faible influence sur la productivité des entreprises si elle ne s'accompagne pas d'innovations sociales, en termes d'organisation du travail et de management d'une part, en termes d'éducation et de dialogue social d'autre part. Ainsi, « *la technique, à laquelle on accorde beaucoup d'importance en France n'est quant à elle qu'un moyen de restaurer une efficacité. Elle ne prend pleinement son sens et sa valeur que si elle est initialement conçue en liaison avec une organisation collective du travail productif.* » [p. 257]. L'auteur met en garde contre l'hypothèse selon laquelle « *cette efficacité productive [serait] restaurée sur la base d'une croissance des inégalités sociales [...] car seule la solidarité permet de mobiliser les hommes de façon durable et efficace* ». Pour d'Iribarne, les relations



professionnelles jouent ici un rôle d'importance dans la mesure où « *elles sont présentes à tout moment dans la construction des modèles de travail, dans l'appropriation des technologies, dans le travail social des professions constituées* » (p. 263). Enfin, les réflexions de Philippe d'Iribarne nous invitent à retenir un point essentiel, mis également en avant dans le rapport Gallois un peu plus de vingt ans plus tard, selon lequel la qualité de la formation initiale dont disposent les salariés d'une région, d'un secteur ou d'un pays donné est une variable clé de la compétitivité des entités considérées.

### 3.2.1. L'innovation ordinaire : les gisements de la compétitivité sont sur le terrain

Dans un article académique consacré au lien, réel ou supposé, entre taille et compétitivité des entreprises, Ben Mlouka et Sahut rappellent que « *l'étude des avantages compétitifs des firmes est devenue un enjeu majeur tant pour les professionnels que pour les chercheurs (Rouse et Daellenbach, 2001)* » (Ben Mlouka et Sahut, 2008, p. 77). La plupart des auteurs contemporains, comme par exemple Grant (1991) adhèrent à la théorie des ressources selon laquelle « *l'entreprise possède et accumule des ressources qui, si elles sont combinées de façon efficace permettent de créer un avantage concurrentiel* » (*id.*). La question centrale est donc celle du moyen permettant de combiner les ressources de manière avantageuse : Prahalad et Hamel (1990) parlent ainsi de « *compétences centrales* ». Pour les auteurs ayant travaillé sur l'effet taille, la manière de procurer la meilleure performance issue de la meilleure combinaison des ressources dépend amplement de la structure concernée. Ainsi, « *les grandes entreprises appuient leur compétitivité essentiellement sur l'intensité des barrières à l'entrée et sur les économies d'échelles, alors que les petites entreprises tirent pleinement leurs succès de leur capacité d'innovation et de flexibilité sans indiquer de relation précise entre la taille et la compétitivité* » (Ben Mlouka et Sahut, *id.*). La notion d'innovation serait donc centrale pour que la compétitivité puisse naître, et la taille de l'entreprise interviendrait alors pour maintenir la compétitivité existante.

Dans le monde de l'entreprise, la compétitivité peut être comprise par le biais de deux approches principales que sont l'approche unidimensionnelle et l'approche pluridimensionnelle. La première postule assez simplement que l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas. Cette



## La compétitivité au-delà des coûts et du prix ?

approche, défendue notamment par les cabinets de conseil en stratégie étasuniens comme le Boston Consulting Group, a été critiquée du fait qu'elle fait totalement l'impasse sur d'autres dimensions, pourtant fondamentales et relativement simples, comme la qualité du produit et l'image de marque. Dans un premier mouvement de complexification de ce modèle unidimensionnel, Porter (1986) distingue deux sources majeures d'avantages concurrentiels. La première est liée, classiquement, aux coûts (accroître la valeur apportée au client en baissant le prix du produit) et la seconde est liée à la différenciation (le prix est accru en contrepartie d'un niveau de prestation supérieur et unique).

Poussant plus en avant la réflexion, le courant du management par les ressources (APR, voir Wernerfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1991) considère que l'entreprise est un noyau de compétences distinctes. Ce sont ces compétences qui contribuent essentiellement à la réalisation des produits, plutôt que le seul portefeuille d'activités. Pour Andrews (1971), les sources de compétitivité sont plutôt d'ordre technique et managérial que financier. Pour Wernerfelt (*op. cit.*), ces sources peuvent être aussi bien tangibles qu'intangibles. La réflexion gestionnaire sur la compétitivité s'ouvre alors, dès le milieu des années 1980, à la prise en compte d'une « compétitivité hors-coûts » incluant par exemple l'expérience en matière de production, l'avance technologique ou la fidélité des clients. L'image de marque, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise pourraient être aujourd'hui ajoutées à la liste.

P. De Woot propose un processus créateur de l'avantage compétitif durable basé sur le renforcement mutuel des quatre éléments suivants (1998, cité par Mloukla et Sahut, 2008, p. 79) :

- « 1. l'existence de perspectives à long terme et d'opportunités pour prendre le risque de développement de nouveaux investissements,
2. la création par l'entreprise d'une capacité stratégique suffisante pour entreprendre à l'échelle mondiale,
3. la conquête d'avantages compétitifs à l'échelle internationale,
4. une rentabilité suffisante qui permet de couvrir les coûts de développement et le risque que suppose l'internationalisation ».

Face à ces constats de complexité de la compétitivité réelle des nations, des régions, des municipalités, des entreprises et des organisations publiques, associatives, etc., la présente étude a pour objectif de solliciter la littérature académique et les avis d'experts qui mettent en avant une « autre » compétitivité. S'il fallait résumer cette première analyse de la littérature d'une formule il existe, pour les académiques, experts et



décideurs, une compétitivité « normale », ou « classique », la compétitivité par les coûts et il pourrait exister, pour certains d'entre eux, une autre compétitivité qui doit notamment s'appuyer sur l'innovation.

Nous proposons de travailler le sujet de la compétitivité « hors coût » en rentrant par la focale de l'innovation mais en envisageant une approche « critique » de ce thème. En effet, l'angle adopté pourrait être de centrer le rapport sur la compréhension de l'innovation, dans la mesure où cette variable peut être perçue dans une optique strictement normative (de manière très proche de la rationalité économique de type coûts-opportunité) mais également appréhendée via les sciences humaines et sociales.

### 3.2.2. Quels sont les ressorts réels de l'innovation ?

Il existe de nombreux ouvrages de sciences de gestion et de management visant à prescrire ce que seraient les processus ou les incitations idéales pour favoriser l'innovation. Pour ce champ de la littérature, l'innovation pourrait être décrétée « par le haut », par les directions d'entreprise ou les acteurs publics. Or, la réalité est bien plus complexe. Michel Crozier, sociologue français à l'origine du développement de la sociologie des organisations en France, titrait un ouvrage en 1979 « On ne change pas la société par décret » (Crozier, 1979). Par analogie, on pourrait écrire aujourd'hui : « On ne décrète pas l'innovation ». Pourquoi ? Car l'innovation implique de sortir des modèles établis, de faire preuve de créativité et d'inventivité, et qu'une telle manifestation de l'autonomie de l'individu ne saurait être décrétée par un système qualité ou par des normes.

La sociologie de l'innovation telle que pensée notamment par un universitaire comme Norbert Alter, professeur à l'Université Paris-Dauphine, permet d'étayer ce propos. N. Alter est auteur d'ouvrages sur les limites du management « classique », sur l'innovation dite « ordinaire » (au plus près du terrain) (Alter, 2000), ainsi que sur la dimension du don - contre-don (Mauss, 1923), typique de la solidarité « traditionnelle » et demeurant nécessaire au bon fonctionnement des entreprises modernes de par sa centralité dans les mécanismes de coopération, d'échanges et de partage de l'information (Alter, 2009). Plus récemment, il a montré comment des personnes « atypiques », issues de l'immigration, en situation de handicap, femmes ou homosexuels par exemple, parvenaient à tirer une énergie formidable de leur « différence » et à transformer un stigmate en vecteur de performance et de compétitivité (Alter, 2012).



## La compétitivité au-delà des coûts et du prix ?

De la sociologie de l'innovation de N. Alter, il est possible de retenir les quelques points suivants :

- L'invention (technique) d'une idée nouvelle ne suffit pas en elle-même à constituer une innovation (sociale). Cette nouveauté doit s'accompagner d'une appropriation par le corps social. L'innovation peut avoir lieu au sein des organisations ou être portée par un entrepreneur individuel ou collectif.
- L'innovation est le fruit d'acteurs devant inévitablement, à un moment ou à un autre, se trouver dans une situation de « déviance » par rapport aux règles établies. L'une des raisons est que les tenants de la « norme » et du pouvoir établi n'ont a priori aucun intérêt à ce que l'innovation vienne perturber l'ordre existant (par exemple, utiliser les micro-ordinateurs en entreprise au début des années 1980 semblait saugrenu et allait contre « l'ordre établi », celui de la mainmise de l'informatique centrale (Alter, 1985)).
- La motivation de l'innovateur ne peut pas être simplement ramenée, comme le postule le modèle économique, à un calcul rationnel « coût-opportunité ». Les perspectives de gains futurs sont très incertaines et très délicates à évaluer. La décision d'entreprendre ne saurait s'expliquer uniquement par la rationalité économique et la perspective d'un profit futur. Elle relève également de motifs sociologiques comme un « désir de reconnaissance » ou une « quête de sens ».
- Concrètement, la nouveauté surgit donc « par le bas », par les acteurs les plus proches des problématiques rencontrées sur le terrain (il peut s'agir d'ouvriers mettant en œuvre des « astuces » sur la chaîne de production ou de médecins mettant en œuvre de nouveaux traitements par exemple). Toutefois, la nouveauté se trouve vite réintégrée au sein des processus de management classiques et réappropriée par les directions. Notons que ce processus d'institutionnalisation de l'innovation, s'il peut contrarier l'inventeur originel et conduire à une forme de « lassitude de l'acteur », est toutefois inévitable et plutôt positive pour l'entreprise qui cherche à transformer des innovations locales en vecteur de performance, de croissance, et de productivité.

Ces points sont particulièrement importants car ils permettent de mettre en garde contre une vision simplificatrice de l'innovation. Premièrement, l'innovation au sens sociologique est un processus social durant lequel le corps social s'approprie la nouveauté technique, l'invention. Deuxièmement, décréter de manière autoritaire l'impératif d'innovation reviendrait à produire une injonction paradoxale du type « Soyez autonomes ! », ce qui



## Chapitre 3

n'aurait que peu de sens et pourrait, à l'inverse, conduire à des situations de souffrance au travail.

### 3.2.3. Se différencier « par le haut » : le choix des consommateurs, déterminant de la compétitivité des entreprises ?

La différenciation par le haut est une stratégie qui semble intéressante mais qui reste soumise en dernier lieu au jugement de valeur du consommateur. Par exemple, le fait de proposer des produits biologiques, ou issus du commerce équitable, ou produits sur le bassin d'emploi local par exemple, constitue un argument qui semble fournir une valeur ajoutée supérieure au produit. Toutefois, le consommateur sera-t-il prêt à payer un prix supérieur pour acquérir ces marchandises ? Il semble que l'acte de consommation soit un élément central à la réflexion de la valorisation de l'écologie et de l'innovation comme vecteurs de compétitivité. C'est en quelque sorte l'idée sous-jacente au concept de « consom'action » et à celui de « traçabilité sociale » développée par la CFTC. Ce projet vise à promouvoir une véritable traçabilité sociale des produits commercialisés dans nos pays en donnant « aux consommateurs les informations lui permettant de privilégier dans ses achats les produits respectueux des droits sociaux tout au long du processus de fabrication et de distribution » (Wanou, 2011).

### 3.2.4. Les limites de l'innovation et ses pièges ? Le capitalisme cognitif

L'accent mis de nos jours sur l'innovation ne doit pas laisser penser qu'elle est un synonyme direct de bien-être au travail, d'équilibre, d'épanouissement du salarié. De même que l'enrichissement des tâches et le mouvement qui eut lieu au cours du XX<sup>e</sup> siècle visant à accorder plus d'autonomie aux salariés, le développement de l'innovation comporte des limites. Comme le montrent bien Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, le système productif tend à incorporer en son sein les critiques qui lui sont adressées (Boltanski et Chiapello, 1999). C'est un peu ce que sous-tend le concept de capitalisme cognitif, lequel a pour point de départ, chez le philosophe Yann Moulier-Boutang (Moulier Boutang, 2007) « l'idée qu'est apparu depuis peu un « troisième âge » du capitalisme, succédant au capitalisme marchand (17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles) et au capitalisme industriel (19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles), à savoir justement le capitalisme cognitif ».



Celui-ci se définit principalement par le fait que le travail « immatériel » ou « cognitif » y est prédominant. » (Keucheyan, 2010, p. 133).

Cette prédominance de la dimension intellectuelle dans la valeur des marchandises intéresse bien sûr directement la problématique de la compétitivité entre les pays. Ainsi, « *les marchandises renferment à l'heure actuelle davantage de savoirs et de savoir-faire qu'auparavant, et cette tendance s'accroît à mesure que le temps passe* » (*id.*) et cette réalité n'est pas uniquement valable pour des secteurs comme Internet ou les nouvelles technologies, mais également pour des activités traditionnelles comme l'agriculture. Les produits agricoles intègrent aujourd'hui des engrais chimiques qui résultent de longues années de recherche et développement, mais également de labellisation juridique et de techniques marketing. Ces différentes dimensions tendent à montrer que « *l'importance de la valeur-savoir est en ce sens croissante, et [que] celle de la valeur-travail traditionnellement conçue – mesurée par le temps de travail – décroît tendanciellement* » (Keucheyan, 2010, p. 133-134). Cette thèse s'accompagne de l'accroissement de nouvelles inégalités ou de nouvelles formes d'inégalités. L'exploitation des travailleurs n'aurait plus le même visage que par le passé, et serait aujourd'hui constitué de ce que T. Negri et Y. Moulier-Boutang nomment le « cognitariat », composé de « *toutes les personnes qui ne possèdent que leur cerveau et leur formation, et qui contribuent à la production immatérielle.* » (Keucheyan, 2010, p. 135). En outre, dans le régime du capitalisme cognitif, la frontière entre le travail et le hors-travail tend à s'estomper (Moulier Boutang, 2007, p. 119) et donc l'autonomie et l'innovation que permet un régime de production laissant la part belle à l'intelligence du salarié peuvent être perçues comme vecteur de compétitivité des firmes tout en comportant des limites en ce qui concerne l'épanouissement et l'équilibre de vie général des salariés.

### 3.2.5. Compétitivité, formation et compétences

Un vecteur très net de compétitivité pour les entreprises françaises et européennes est donc la formation des salariés et le développement de leurs compétences. Les responsables semblent confirmer l'idée que l'investissement dans la formation est une clé de la compétitivité de l'entreprise. Pour Marie-José Ruaudel, directrice de la formation du groupe Orange-France Télécom citée dans *Le Monde* « *Si elle ne met pas un accent fort sur les compétences liées au développement personnel, à l'aptitude à*

## Chapitre 3

*manager, elle prend un risque important sur son climat social* » (Rodier, 2013). L'effort de formation demandé aux entreprises est traditionnellement exprimé en termes de budget, ce qui permet rarement d'appréhender la dimension qualitative de la formation et encore moins le lien entre formation et compétitivité. Face à ce constat, une mission pluripartite, réunissant des dirigeants de la Fédération de la formation professionnelle, de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes, du Medef, de grandes entreprises, des ministères du redressement productif, de l'écologie et du travail, a proposé la mise en place de trois indicateurs dits "de base" : le nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie (genre, âge, catégorie professionnelle, zone géographique, handicap), le taux d'accès à la formation et les programmes de formation tout au long de la vie. L'enjeu pour les entreprises est de disposer d'outils de mesure de l'efficacité de la formation leur permettant d'en estimer le retour sur investissement. L'idée serait que des investisseurs puissent distinguer les entreprises réalisant un réel effort dans le développement de leur capital humain, afin de pouvoir engager un investissement responsable, sur le long terme. Il est toutefois délicat d'explicitier ce retour sur investissement et c'est pour ce faire que le groupe de travail a proposé sept indicateurs supplémentaires qui seront utilisés en option par les entreprises : « *le pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'action de formation depuis au moins deux ans ; le nombre de stagiaires et d'alternants ; l'effort financier de formation ; le pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodique intégrant une formation ; le nombre de salariés ayant suivi une formation qualifiante ; la répartition des heures de formation par thème ; et les programmes locaux et nationaux d'aide au développement des compétences* » (id.).

À une échelle plus large, des efforts restent également à accomplir, par exemple au niveau des pôles de compétitivité. Une étude du cabinet KPMG, ainsi que des articles académiques (Maury, 2008) montrent que « *le sujet n'apparaît (pour le moment) qu'à un niveau modeste dans les échelles de priorités des pôles et que si l'on recense des initiatives en rapport avec la formation, celles-ci se développent assez largement à la marge de la dynamique des pôles.* ».

Si les politiques actuelles tendent à mettre l'accent sur une approche individuelle de la notion de compétence, renvoyant à l'individu la responsabilité de son « employabilité », il est nécessaire de penser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sous un angle collectif et

sociétal. La France se doit de former aujourd'hui les compétences qui seront utiles demain, tout en prévoyant le renouvellement des générations. C'est en ce sens que la clé de la compétitivité globale se trouve dans des salariés bien formés, alors qu'ils sont dans le même temps victimes de l'automatisation du travail à laquelle invite trop directement la notion de compétitivité coût.

### 3.3. Le dialogue social comme levier de la compétitivité

Dans le rapport Gallois, la mise en œuvre d'une politique de redynamisation de l'économie française passe par le renouvellement du dialogue social (Gallois, 2012a, p. 13). L'innovation, qu'elle soit technologique, écologique ou managériale pour ne citer que ces trois pans, ne peut se déployer réellement dans le tissu économique qu'à condition de s'ancrer de façon harmonieuse sur les pratiques réelles de travail. Comme nous le disions, l'innovation véritable, celle qui fait sens pour les acteurs, émerge le plus souvent « par le bas », au niveau du terrain et de la réalité vécue par les personnes qui seront concernées ensuite par l'adoption de ces nouveautés.

De ce fait, il semble délicat de chercher à décréter l'innovation « par le haut » et plus intéressant de penser les conditions sociales, organisationnelles et managériales à même de favoriser le bourgeonnement créatif. Si le rapport Gallois mentionne que le dialogue social peut être un vecteur tout à fait important de la compétitivité des entreprises, il en souligne néanmoins les limites actuelles : « *Le dialogue social en France éprouve de réelles difficultés à aborder suffisamment tôt les problèmes liés aux bouleversements que connaissent les entreprises et leur environnement. Les postures l'emportent sur l'écoute réciproque ; un climat de méfiance s'installe trop souvent et interdit la recherche en commun de solutions aux problèmes de l'entreprise. Les échanges sur la stratégie, souvent formels, ne prennent pas de consistance. Les pays qui réussissent sont pourtant ceux où le dialogue social est porteur de dynamiques favorables à l'entreprise et à ses salariés* » (Gallois, 2012a, p. 13).

#### 3.3.1. Le diagnostic du rapport Gallois sur le dialogue social en France

Le rapport Gallois déplore que les relations entre acteurs patronaux et syndicaux se soient progressivement, depuis la fin de la seconde Guerre

Mondiale, orientées vers une logique d'action plus conflictuelle. La relation avec les partenaires sociaux se serait, depuis la fin de la guerre, selon le rapport Gallois, fortement fragilisée, voire devenue source de conflits. Depuis les Trente Glorieuses, suite aux premiers fléchissements de l'emploi dans les années 1980, le rapport entre les partenaires sociaux, l'État et les entreprises, aurait tardé à se renégocier autour d'enjeux plus récents. En l'état, le dialogue comporte certaines limites qui entravent l'échange avec les ambitions économiques des entreprises et qui contrarient l'ambition affichée du gouvernement français de bien figurer sur le plan de la compétitivité.

### 3.3.2. Les préconisations du rapport Gallois en termes de dialogue social

Il est donc important que les relations au travail soient encadrées par un dialogue social de qualité, en prévenant le conflit, en satisfaisant leurs prérogatives de responsabilité sociale, en garantissant un cadre de travail qualitatif, en justifiant d'un rapport humain sain et collectivement bénéfique. Ces conditions semblent nécessaires pour que les entreprises puissent jouir d'un équilibre les positionnant en bonne position du point de vue de la compétitivité perçue de manière complète. Le dialogue social est l'une des pièces centrales du pacte de la compétitivité ainsi engagé. Il importe de le signaler dans un environnement économique où le paradigme dominant demeure l'obsession du coût et où les salaires sont avant tout perçus comme des charges pesant sur l'entreprise.

C'est dans ce sens que le rapport Gallois préconise d'« *introduire dans les Conseils d'Administration ou de Surveillance des entreprises de plus de 5.000 salariés au moins quatre représentants de salariés, sans dépasser le tiers des membres, avec voix délibérative, y compris dans les comités de conseil* » (Gallois, 2012a, p. 21). Cette proposition, la deuxième du rapport, doit contribuer à un objectif plus global de reconnaissance, de stabilité et de visibilité de l'investissement en France.

Par ailleurs, le rapport Gallois estime que la rigidité des organisations syndicales et la culture de conflit prennent source dans une histoire, et c'est cette tradition qu'il faudrait réinventer pour aller vers davantage de consensus. Les rédacteurs du rapport considèrent que, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, il apparaît urgent d'ajuster le dialogue social autour d'un pacte structuré par des axes fondateurs.

### 3.3.3. Le modèle français du dialogue social

Le dialogue social en France souffre d'une image dégradée dans l'opinion publique : faible taux de syndicalisation et donc remise en cause de la légitimité des syndicats, rapports conflictuels, corporatisme et manque de lucidité des centrales syndicales face aux enjeux économiques actuels. Cette image est bien entendu caricaturale et bien souvent fautive, notamment car les règles du jeu ne sont pas les mêmes à l'échelle européenne. En France, l'adhésion à un syndicat n'apporte aucun avantage direct dans la mesure où les avancées sociales remportées par les organisations syndicales profitent à tous les salariés. De l'aveu même des gestionnaires des ressources humaines, la syndicalisation en France étonne : « *D'une certaine façon, on pourrait plutôt s'étonner que les syndicats aient encore tant d'adhérents ! En effet, qu'est-ce qui peut inciter un salarié à se syndiquer, donc à payer une cotisation, à être sollicité de participer à des réunions, alors que de toute façon il bénéficiera des avantages obtenus par l'action syndicale* » (Millot & Roulleau, 2010). Il en est de même chez les économistes, comme l'illustre cette question inaugurale d'un article consacré au « paradoxe de l'adhésion syndicale » : « *Quand un accord collectif s'applique à tous les employés, qu'ils soient syndiqués ou non, quelle est alors la rationalité qui permet de justifier l'adhésion à un syndicat ?* » (Keser, Rullière et Villeval, 2004).

#### L'échec de la négociation pour la modernisation du dialogue social

Courant 2014 ont été entamées des négociations pour la modernisation du dialogue social, qui se sont malheureusement soldées par un échec le jeudi 22 janvier 2015. Selon le quotidien économique *La Tribune*, c'est « un échec largement dû à l'attitude du Medef [qui] a refusé d'émettre de nouvelles propositions pour rallier les syndicats à accepter son projet d'instituer dans les entreprises une seule instance de représentation du personnel : le « Conseil d'entreprise » ». Pour la CFTC, la contrepartie exigée par le patronat visant à la suppression de certains représentants du personnel dans les petites structures ne peut être entendue. Joseph Thouvenel confiait ainsi sur

France Culture le 23 janvier 2015 : « Autant nous sommes d'accord pour simplifier les choses dans les entreprises de 200, 300, 500 [salariés], autant nous demander de sacrifier des milliers de délégués [...] Je ne vois pas comment je pourrais leur dire « par un accord, vous ne représenterez plus les salariés ». C'est aussi simple que ça. » (Thouvenel, 2015). En outre il regrette « les divergences patronales » et notamment la place prise par « les ultras du patronat » ainsi que le fait de « Vouloir tout traiter en un coup, [ce qui] était une mauvaise méthode » (Agence Économique et Financière, 2015).

### Chapitre 3

Quant aux postures trop souvent décriées, elles sont la résultante d'un cadre qui ne laisse parfois d'autre choix que ce mode d'action pour faire valoir ses positions. Le cadre légal français régissant le dialogue social est déterminé principalement par le droit du travail. Ce dernier définit les prérogatives légales des IRP. Au sein de l'entreprise, les IRP ayant un accès à l'information, c'est-à-dire le comité d'entreprise, ne jouent qu'un rôle consultatif tandis que les IRP ayant pouvoir de négociation (les syndicats), n'ont pas légalement accès à l'information nécessaire. Ce hiatus induit par le cadre légal est un terreau idéal pour voir se développer les jeux d'acteurs et les stratégies de pouvoir par ailleurs décriés par les détracteurs du dialogue social à la française. De plus, le contexte économique et social a fortement évolué alors que les principes fondateurs du dialogue social en France ont été établis à l'après-guerre. Le déclin de l'industrie française, entraîné par la mondialisation, a conduit à une forte baisse de l'emploi ouvrier, l'un de bastions historique du syndicalisme. Les syndicats se trouvent ainsi dépourvus d'une part importante de leur base, ce qui contribue à un certain affaiblissement du discours syndical dans son ensemble.

Par ailleurs, on observe une accélération des fermetures de sites, délocalisations et licenciements dans l'industrie mais aussi de plus en plus dans les services. Ces phénomènes attisent les tensions et agissent comme des facteurs d'accroissement du conflit social. Comme l'analyse Michel Lallement dans son ouvrage sur la *Sociologie des relations professionnelles* (Lallement, 2008), le contexte économique complexifie le rapport syndical traditionnel. La lecture d'Igor Martinache nous invite à constater que « *le nouveau contexte économique, et notamment la montée d'un impératif de flexibilité met aujourd'hui à l'épreuve les modes traditionnels de régulation, et c'est ainsi que l'on assiste aujourd'hui à l'émergence de nouveaux modes de régulation : quand les syndicats ont été marginalisés, une déréglementation accompagnée d'une individualisation de la relation salariale ou une gestion des ressources humaines selon que la flexibilité soit externe ou interne à l'entreprise ; mais aussi, quand les organisations salariées exercent encore une certaine influence, des concessions réciproques (un « donnant-donnant ») entre elles et les employeurs, voire une coopération « offensive » à l'échelle de l'entreprise entre les deux parties* » (Martinache, 2008). Toutefois, cette réalité du dialogue social qui a existé depuis des décennies est en passe d'être modifiée. L'adoption de la nouvelle loi de sécurisation de l'emploi (LSE) dite loi Sapin tend à redéfinir bon nombre de prérogatives des partenaires sociaux.

### 3.3.3.1. La loi de sécurisation de l'emploi

La loi de sécurisation de l'emploi (LSE) du 14 juin 2013 a profondément modifié les modalités du dialogue social en plaçant la négociation au centre du dispositif. Elle laisse davantage de marges de manœuvre aux partenaires sociaux et voit le rôle des pouvoirs publics atténués, ces derniers jouant surtout un rôle de contrôle des procédures, notamment les Direccte. L'esprit de cette loi est de garantir de nouveaux droits collectifs et individuels aux salariés en contrepartie de la mise à disposition des directions d'outils de flexibilité ainsi qu'une meilleure maîtrise des calendriers dans le cadre des procédures d'information-consultation. Nous n'aborderons pas ici les aspects de la loi relatifs aux droits individuels et collectifs des salariés car ils ne sont pas des éléments du dialogue social en tant que tels.

La LSE prévoit des espaces de dialogue social aussi bien dans une vision prospective (orientations stratégiques et accord de mobilité interne) que dans une approche « à chaud » (procédures d'information-consultation, restructurations, licenciements collectifs, difficultés conjoncturelles).

Le dispositif prévu par la loi doit permettre aux représentants du personnel de peser sur les orientations stratégiques de l'entreprise par le biais d'une information-consultation annuelle et obligatoire. Le CE est consulté sur les orientations stratégiques et leur impact sur l'emploi, l'activité de l'entreprise, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, au travail temporaire et aux stages. Il peut émettre des propositions alternatives. L'outil central de ce dispositif est la Base de Données Économiques et Sociales (BDES) qui doit être mise en place depuis le 14 juin 2014 pour les entreprises de plus de 300 salariés et à compter du 14 juin 2015 pour celles de moins de 500 salariés. Afin de jouer pleinement leur rôle, les représentants du personnel doivent pouvoir compter sur une BDES complète et accessible. Le contenu de cette BDES fait l'objet d'une négociation entre les OS et le CE d'un côté et les directions d'entreprise de l'autre. D'autre part, la loi prévoit également davantage de salariés dans les organes de gouvernance des grandes entreprises. Ces organes devront désormais intégrer 2 salariés si le conseil compte plus de 12 membres, 1 salarié s'il en compte moins de 12. Enfin, la négociation sur la GPEC devra s'articuler avec la consultation sur les orientations stratégiques.

La loi prévoit également l'organisation de la mobilité interne des salariés de l'entreprise par voie d'accord collectif. Cette mobilité interne n'est pas nécessairement conditionnée à un projet de réduction d'effectifs et s'inscrit donc dans une logique d'anticipation des évolutions de l'entreprise.

### 3.3.3.2. Les possibilités offertes par la loi LSE

La recherche d'outils de flexibilité est un élément majeur de la LSE. Ainsi, les partenaires sociaux ont la possibilité de négocier des accords de maintien de l'emploi en cas de difficultés économiques conjoncturelles des entreprises. La loi leur offre ainsi la possibilité de négocier l'aménagement de la durée du travail, des modalités d'organisation et de répartition du temps de travail, ainsi que les rémunérations. En contrepartie, les directions doivent s'engager à maintenir des emplois. Il est intéressant de noter qu'en cas de baisse de rémunération les dirigeants salariés, mandataires sociaux et actionnaires doivent participer en proportion aux efforts demandés aux salariés. Le régime d'activité partielle est un autre outil de flexibilité et se substitue au chômage partiel pour les entreprises se voyant contraintes de réduire leur activité dans le cas de difficultés conjoncturelles ou dans des circonstances exceptionnelles comme des sinistres par exemple.

Enfin, les aspects relatifs au traitement des restructurations et licenciements collectifs représentent sans doute le plus important changement apporté par la loi en termes d'organisation du dialogue social. L'esprit de la loi est de devancer les licenciements collectifs en accroissant la flexibilité avec les dispositifs cités ci-dessus. Mais en cas de licenciements collectifs, la négociation est là aussi fortement encouragée par la LSE. Si l'information et la consultation du CE demeure comme précédemment, la possibilité est offerte de négocier le PSE mais également les applications des critères d'ordre, le calendrier, le nombre de suppressions... ainsi que les modalités de consultation. La négociation incombe aux organisations syndicales.

Toutefois, l'employeur peut choisir d'élaborer un document unilatéral précisant le contenu du plan sans avoir à en négocier ou discuter le contenu avec les syndicats. Il soumet ce document à l'homologation de la Direccte qui se prononce non pas sur le motif économique mais sur le respect des procédures d'information et de consultation du CE et du CHSCT le cas échéant. Cette disposition lors de restructurations affaiblit les représentants du personnel qui peuvent dès lors être contournés par l'employeur.

Cette loi contribuera sans doute à une nouvelle forme de dialogue social en France. Cette nouvelle forme sera cependant possible à trois conditions. Premièrement, les représentants des salariés devront être formés pour être en mesure d'assurer leur nouveau rôle. Par ailleurs, ce nouveau dialogue social ne sera possible que si tous les acteurs jouent le jeu. Cela dépendra notamment de la bonne volonté et de la sincérité des directions d'entreprise,

particulièrement en termes d'accès et de transmissions d'informations et de documents. Il incombera en revanche aux représentants des salariés de construire des alternatives crédibles dans le cadre de restructurations et des orientations stratégiques. Enfin, le degré de prise en compte des propositions, suggestions et remarques des représentants des salariés au sein des conseils d'administration et de surveillance influencera également grandement la qualité du dialogue social.

### 3.3.4. Les liens entre dialogue social et performance d'entreprise

L'étude dirigée par Jean-François Chantaraud a cherché à quantifier la qualité des liens sociaux dans les différents pays et leur incidence sur les performances économiques. En travaillant sur la base d'un éventail d'indicateurs permettant de mesurer ces deux items, ils établissent une comparaison entre la France et les autres pays du monde à partir des données mises en ligne par la Banque mondiale (Chantaraud, 2012).

Le lien entre dialogue social et performance de l'entreprise a historiquement été dépeint, notamment par les syndicats patronaux, de manière négative. Le Medef a souvent qualifié les partenaires sociaux de « rétifs » face aux changements structurels qu'il faudrait au pays. Cependant, de nombreux exemples existent qui tendent à prouver qu'un dialogue constructif est possible et que cela s'est soldé par des solutions favorables à la fois aux salariés et à l'entreprise. L'un des enjeux essentiels du dialogue social est le respect de la personne humaine et la promotion des conditions de travail décentes pour les salariés. La recherche de performance des entreprises n'est, pour les syndicats, qu'un objectif secondaire au service du bien-être des salariés.

La lutte pour la défense des travailleurs s'est construite, comme la plupart des mouvements sociétaux du 19<sup>e</sup> siècle, autour de deux visions que se sont souvent affrontées : le communisme ou socialisme d'un côté, et une approche sociale-chrétienne de l'autre. Dans la tradition sociale-chrétienne de défense des travailleurs, le dialogue social doit justifier de cette dimension de l'épanouissement de l'Homme dans son environnement de travail au-delà d'une recherche d'avantages économiques. Nous verrons que ces valeurs humanistes sont néanmoins conciliables avec le souci d'amélioration de la performance des entreprises. En effet, la recherche économique promeut la thèse de la productivité comme résultante d'un bien-être du salarié. En miroir du modèle français décrit comme rigide et

inefficace, de nombreux regards se tournent vers le modèle allemand, pilier selon certains de la santé insolente de notre voisin d'outre-Rhin.

### 3.3.5. Que reste-t-il du modèle allemand ?

L'un des éléments centraux des performances de l'économie allemande serait la qualité de son dialogue social. L'une des identités caractéristique de ce système allemand, c'est l'« autonomie tarifaire ». En réalité, la compétence des partenaires sociaux n'a effet que sur les conditions de travail et sur les salaires. Les syndicats allemands disposent d'un niveau de pouvoir conséquent qui leur confère une légitimité certaine. Contrairement à la France, ils ont un réel pouvoir de cogestion de l'entreprise et sont donc une partie prenante incontournable dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Les représentants des salariés sont devenus des éléments puissants et structurants de l'économie allemande tout en parvenant à garder une indépendance vis-à-vis du pouvoir politique. Rappelons ici que le modèle social allemand s'est construit dans l'immédiat après-guerre en réaction à l'autoritarisme étatique national-socialiste centralisé. Ainsi, l'économie sociale de marché propre à l'Allemagne d'après-guerre promeut-elle les négociations au niveau des branches professionnelles puissantes et non pas au niveau d'un État qui de toute façon est décentralisé de par le fédéralisme et dépourvu par conséquent d'une politique économique et industrielle publique. La place des salariés au sein des instances de gouvernance répond à ce même souci de ne pas concentrer les pouvoirs.

La négociation est le fait des syndicats représentants les salariés et les dirigeants, sans ingérence de l'État. Le pacte se noue ainsi autour d'objectifs communs et de responsabilités mutuellement avancés. Les barèmes de rémunérations sont révisables et fixés par branche. En contrepartie des sacrifices éventuellement consentis par les employés, les employeurs garantissent la solidité et la sécurité de l'emploi à un échelon satisfaisant. Ce compromis est un des piliers forts du dialogue social allemand. Le paradigme économique général à l'origine du dialogue social allemand est celui de la « flexisécurité ». Elle désigne une souplesse dans les dispositions juridiques, notamment avec une facilitation de l'embauche et des licenciements. L'idée est de réguler le niveau de la masse salariale en fonction de la santé financière de l'entreprise.

En s'affranchissant des lourdeurs administratives aux coûts élevés avec les embauches et les licenciements, les entreprises allemandes tiendraient

ainsi un bol d'air pour mieux figurer dans la scène de la compétitivité et baisser ostensiblement les chiffres du chômage. Cette flexisécurité est très présente dans les pays scandinaves et fait même partie de leur identité dans leur rapport à l'emploi (Lefebvre et Méda, 2008). Elle aurait un effet réel sur les performances économiques.

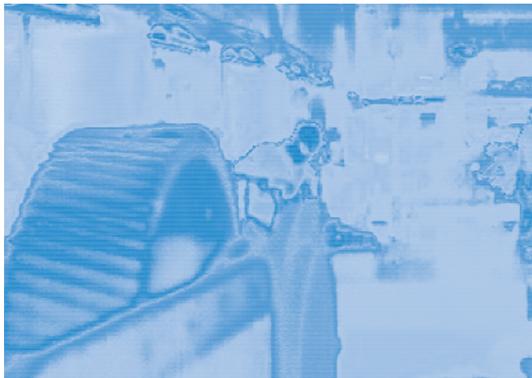
Le dialogue social allemand est donc l'agrégation de trois facteurs : une volonté de l'État d'accompagner l'emploi en assouplissant les dispositifs réglementaires, une forte puissance des syndicats incluant leur inclination pour le compromis, et l'engagement du patronat à tenir ses promesses. Ce triptyque témoigne selon les observateurs de la capacité de l'économie allemande à se remettre en cause et à surmonter des barrières d'ordre historique (Bourgeois, 2005). Les réformes récentes du système allemand, initiées par le chancelier Schröder, ont cependant entamé ce modèle. Une étude publiée en janvier 2014 par le Conseil Économique et Social Européen menée par Matthias Knuth de l'Institut Travail et Qualification de l'Université de Duisburg-Essen tend à montrer que l'impact de ces réformes sur le marché du travail en général et sur la baisse du chômage en particulier n'est pas si évident qu'il n'y paraît (s. d.).

Ces réformes allaient dans le sens d'une stratégie dite « *work first* » (travail d'abord) visant à remodeler le régime de prestations sociales et à remettre sur le marché du travail des chômeurs d'âge actif. Suite à ces réformes, le chômage a diminué et l'emploi soumis à l'obligation d'assurance sociale a progressé à nouveau. De plus, le marché du travail allemand a particulièrement bien résisté aux effets de la crise économique et financière de 2008-2009. Tout cela a concouru à l'image d'exemplarité de ces réformes et à la diffusion de l'idée de leur duplication nécessaire dans les autres pays de l'Union européenne.

En réalité le chômage s'est contracté sous l'effet de facteurs démographiques (contraction de la main d'œuvre disponible), du ralentissement des gains de productivité et le partage du travail (répartition de la masse de travail sur davantage de personnes, corollaire du développement des mini-Jobs à 1 € et du développement du temps partiel et de l'intérim).

Enfin, la précarisation du marché du travail et la peur du chômage de longue durée (pour lequel les indemnités ont été revues à la baisse) ont entraîné un effet de crispation de la part des salariés en poste avec une moindre propension à prendre des risques. On constate ainsi un ralentissement de la rotation de la main d'œuvre en Allemagne et ce malgré la croissance économique et la hausse de l'emploi.





## CHAPITRE 4

---

# LES PISTES DE LA COMPÉTITIVITÉ GLOBALE



## Les pistes de la compétitivité globale

### 4.1. Compétitivité des territoires

La critique – au sens scientifique – de la compétitivité hors-coûts gagne à se pencher sur la dimension des territoires et sur celle de l’articulation de la compétitivité des entreprises. Le fait que les entreprises d’un territoire donné soient compétitives n’implique pas automatiquement que ce territoire soit compétitif. Ce raisonnement, qui peut se tenir au niveau d’une nation, se laisse illustrer aisément par l’analyse fine des pôles de compétitivité.

#### 4.1.1. Les pôles de compétitivité

En effet, ceux-ci posent la question de l’articulation de la compétitivité des entreprises et celle des territoires, mettant ainsi en avant le constat que la compétitivité réelle résulte d’une articulation fine entre les différents groupes d’acteurs en présence. Ici aussi, une approche strictement basée sur les coûts ne saurait épuiser la complexité des cas réels. Pour Marie Delaplace, de l’Université Paris-Est Marne La Vallée, le concept de compétitivité appliqué à un territoire pose question : l’articulation entre compétitivité des territoires et des entreprises semble être postulée de fait, sans avoir été prouvée scientifiquement (Delaplace, 2011). Des politiques publiques mettant l’accent unilatéralement sur la compétitivité des



entreprises peuvent avoir pour effet de dégrader le niveau de vie sur le territoire et, ce faisant, son attractivité. D'autre part, la compétitivité d'un territoire dépend d'autres facteurs et d'autres échelles spatiales (européenne par exemple) et également des stratégies de coopération des firmes ainsi que de leurs caractéristiques intrinsèques (taille, secteur, etc.).

#### 4.1.2. Le CNI et les comités de filières

Le Conseil National de l'Industrie (CNI) fait suite à la Conférence Nationale sur l'Industrie lancée en juin 2010 et destinée à éclairer les pouvoirs publics quant à la situation de l'industrie en France. Le rapport annuel 2011 du CNI intitulé "Ensemble, réindustrialiser la France pour la croissance et l'emploi" comporte des propositions à l'égard de douze filières stratégiques, et insiste notamment sur l'importance de la coopération entre grands groupes et PME au sein des filières.

Dans le même mouvement, les contrats de filière sont nés des États généraux de l'industrie en septembre 2010. Ils sont élaborés par les comités stratégiques de filière et pilotés par le Conseil national de l'industrie, installé par la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services depuis le 5 février 2013. Les contrats de filière sont fondés sur des engagements réciproques entre l'État et les industriels. Pour le CNI, les contrats de filière ont pour objectif de créer de nouvelles dynamiques de filières (par exemple la filière automobile, ferroviaire, nucléaire...), en faisant émerger de nouvelles solidarités partenariales entre les grands groupes et les PME (Donada et Nogatchewsky, 2015).

Les engagements de l'État vis-à-vis des entreprises peuvent se traduire par un accompagnement particulier, un soutien financier à un projet collectif ou encore, l'ouverture d'un chantier d'évolution des textes législatifs ou réglementaires. De son côté, l'entreprise s'engage à mettre tout en œuvre pour créer des emplois, adapter et développer les compétences des salariés, innover et investir en France ainsi qu'exporter vers les marchés les plus prometteurs.

Le conseil national de l'industrie développe une vision assez classique de la compétitivité. Plusieurs de ses recommandations (notamment le rapport annuel de 2011 CNI, 2011) seront reprises par le rapport Gallois, notamment la nécessité de nouvelles actions structurelles et ciblées pour un « choc de compétitivité ». En effet, le rapport recommandait un rôle accru pour la CNI, qui pourrait prendre en charge les débats sur les préconisations sectorielles relatives à la compétitivité (Gallois, 2012b, p. 19).



La note de synthèse du groupe « Propositions » de la CNI (CNI, 2012) insiste sur l'urgence du rétablissement de la compétitivité française qui passe par une réduction des charges sociales sur les salaires, un effort d'investissement (les pôles de compétitivité et le crédit impôt recherche en sont des mesures emblématiques). Si cette première dimension semble relever d'une approche classique de la compétitivité, la CNI parle de compétitivité hors-prix et ajoute également l'importance qu'il y a à « améliorer en profondeur l'environnement des entreprises », qui inclut la modernisation du dialogue social, l'« enseignement-formation-professionnalisation », à destination notamment des compétences scientifiques et techniques.

## 4.2. Compétitivité et performance

À l'heure où les sciences de gestion elles-mêmes s'interrogent sur la mesure de la performance bancaire par exemple, en cherchant à construire des indicateurs qui ne soient pas strictement financiers, il est intéressant de se pencher sur les ressorts « hors-coûts » de la performance. Comme l'écrivent Aude Deville et Hervé Leleu en présentation de leur travail sur la performance d'instituts bancaires : « *la performance opérationnelle n'est que faiblement liée à la performance financière et les deux types d'indicateurs apparaissent donc davantage complémentaires que substituables pour établir un diagnostic global de performance* » (Deville et Leleu, 2010, p. 98). Pour des institutions comme les banques, la mesure de la performance réelle est aujourd'hui un enjeu majeur, et implique que des indicateurs soient construits en fonction de l'organisation, de sa stratégie et de ses droits décisionnels.

### 4.2.1. Le « désencastrement » et la responsabilité des entreprises

À travers la RSE et la préoccupation pour l'environnement, on retrouve un thème proche de la préoccupation de Karl Polanyi et de Mark Granovetter (Granovetter, 1985 ; Granovetter, This-Saint-Jean et Laville, 2000) à travers le concept de désencastrement. Pour Karl Polanyi, le système du marché autorégulé est la Grande Transformation qu'ont tenté de mettre en place les penseurs libéraux du 19<sup>e</sup> siècle. Selon Polanyi, cette mutation est passée par la transformation en marchandise du travail, de la nature et de la monnaie (Polanyi, 1944). Dans son ouvrage *La grande transformation*, il présente divers



## Chapitre 4

systèmes économiques encastrés, c'est-à-dire fortement régulés au monde social et où le marché bien qu'existant n'occupe pas une place centrale. Puis il expose la manière dont le marché a été émancipé de ce contrôle social : « *L'économie de marché suppose un système autorégulateur de marchés ; pour employer des termes un peu plus techniques, il s'agit d'une économie gouvernée par le prix du marché et par eux seuls. On peut assurément dire qu'un tel système, capable d'organiser la totalité de la vie économique sans aide ou intervention extérieure, est autorégulateur. Ces indications sommaires devraient suffire à montrer la nature absolument sans précédent de cette aventure dans l'histoire de l'humanité* » (p. 87).

Selon Polanyi, cette autonomisation a pour conséquence l'émergence des *systèmes totalitaires des années 1930 en Europe* : « *Permettre aux mécanismes du marché de diriger seul le sort des êtres humains et de leur milieu naturel, et même, en fait, du montant et de l'utilisation du pouvoir d'achat, cela aurait pour résultat de détruire la société.* » (p. 123). Ce qui nous intéresse ici, c'est la préoccupation pour la Nature et le monde social de l'économie, que l'on peut retrouver dans la critique de la compétitivité si elle n'est que basée sur le coût de production en ne se préoccupant pas de l'impact écologique et social. Cela ne passe pas par un réencastrement mais par la volonté de faire prendre conscience au monde économique ses responsabilités. Un exemple intéressant est celui de la RSE, puisqu'elle implique le fait que l'entreprise ne se fixe plus uniquement sur la quête du profit et de la compétitivité. Cela implique une forme de responsabilité de la part des entreprises qui ne sont pas réellement contraintes au niveau du droit international, comme cela a été entériné dans l'affaire Kiobel contre Royal Dutch Shell Petroleum, où la Cour Suprême des États-Unis s'est déclarée incompétente pour traiter de l'affaire. Il n'y a pas de juridiction nationale ou internationale compétente pour juger des actions des entreprises multinationales.

Cela pose la question vis-à-vis de la RSE : quelle est la réelle responsabilité des entreprises ? C'est ce que nous dit Jean-Philippe Robé : « *Seules des personnes juridiques (donc des individus ou des sociétés, toujours pour faire simple) peuvent être destinataires de normes juridiques. Et c'est d'ailleurs bien là une des composantes essentielles du problème puisque l'entreprise existe en tant qu'organisation grâce, pour la plus grande partie d'entre elles, à des groupes composés de sociétés par actions, sans exister en tant que telle en droit. Les décisions prises au sein de l'entreprise, qu'elle soit une microentreprise ou une entreprise*



*multinationale, sont imputées à des sociétés ou à des personnes physiques ; elles ne peuvent jamais être une décision de l'« entreprise » au sens juridique ; et l'entreprise ne peut donc jamais en être responsable. L'entreprise n'ayant aucune responsabilité « civile » (on ne peut pas la forcer à dédommager les victimes de dommages subis par une faute qui lui serait imputable en tant qu'organisation), on ne voit pas bien comment elle pourrait avoir une responsabilité « sociale » si ce n'est dans un sens très vague et donc inopérant. » (Robé, 2009).*

Pour autant, il y a un mouvement autour de la RSE qui doit être pris en compte, tout en étant attentif à ce qui ne peut être que communication. Ainsi on parle régulièrement de campagne de *greenwashing* pour des entreprises ne respectant pas réellement l'environnement. Or, d'un point de vue économique, le respect des normes environnementales et sociales est encore un point qui pose question. Comme nous l'avons vu, un pays comme la Chine a une politique de dumping qui lui permet d'être très compétitive (Ardinat, *op. cit.*).

### 4.3. Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité globale

Comme nous l'avons vu précédemment la responsabilité sociale des entreprises n'est pas quelque chose de juridiquement fondé, bien que les gouvernements s'y intéressent de plus en plus, notamment avec la plateforme globale pour la RSE de France Stratégie ou les travaux de Salima Benhamou/Marc-Arthur Diaye, Patricia Crifo, Michel Capron ou encore Cécile Renouard. Cependant, on peut espérer que l'intérêt des entreprises les pousse à s'engager dans cette direction. Le point-faible de cette argumentation étant que cet intérêt est difficilement mesurable. Toutefois, à travers différents textes, on peut observer qu'il peut y avoir un intérêt sensible et des tentatives pour le mesurer.

Le cas de la mixité est intéressant bien que sujet à controverse : « *En outre, la diversité (et notamment la diversité de genre) au sein des équipes serait également une source de performance, ces équipes étant réputées plus créatives [Wood, 1987]. Cependant, de nombreuses recherches montrent à quel point les résultats sont tenus dans ce domaine.* » (Landrieux-Kartochian, 2010). De plus, dans ce même texte, Sophie Landrieux-Kartochian présente un travail mettant en avant le fait que les



## Chapitre 4

bénéfices tirés de la mixité sont uniquement significatifs lorsque l'univers est essentiellement masculin : « *L'étude d'Anthony Jurkus [2008] se penche à la fois sur les effets de la féminisation des dirigeants sur la rentabilité (mesurée par le ROA) et sur la performance boursière, à partir d'un échantillon composé des 668 plus grandes entreprises américaines (classement Fortune 500). Elle démontre, dans les deux cas, un impact positif de la féminisation sur la performance, mais cet impact est significatif uniquement quand l'environnement est masculin (c'est-à-dire que la mixité aux postes de direction est faible dans le secteur et/ou dans la région). Ce résultat suggère que les bénéfices de la mixité sont d'autant plus sensibles dans les environnements peu féminisés quand la ressource « femme » est rare.* ».

### 4.3.1. La différence comme force compétitive ?

D'un point de vue qualitatif Norbert Alter nous montre de quelle manière les « patrons atypiques » peuvent avoir et/ou être des atouts dans le monde de l'entreprise. Dans son ouvrage, *La force de la différence*, Norbert Alter nous expose le parcours de patrons atypiques : femmes, enfants d'immigrés, homosexuels, autodidactes, handicapés. Il nous montre dans cet ouvrage de quelle manière ces caractéristiques sociales plutôt vues comme des handicaps sur le marché du travail ont pu se transformer en atout pour ces personnes. Ainsi, il est possible de voir la différence comme un atout pour la compétitivité des entreprises, puisqu'elle apporte un regard nouveau sur l'organisation du travail, le « regard de l'étranger » ; ce qui peut être un argument fort auprès des entreprises pour encourager l'embauche de personnes atypiques : « *Les patrons atypiques sont ainsi curieux de comprendre le monde de l'entreprise. La différence, de ce point de vue, parce qu'elle force à l'extériorité et à l'engagement, représente également une ressource stratégique considérable que les patrons atypiques ont su mobiliser pour inverser leur destin : elle permet de distinguer ce que les normaux n'identifient pas, elle conduit à prendre des risques là où les normaux préfèrent des actions conformistes.* » (Alter, 2012).

De plus, Norbert Alter nous montre le lien qui peut être fait entre les parcours atypiques de ces personnes et la capacité à prendre en compte les éléments sociaux de l'entreprise. Là où les patrons normaux auraient du mal à articuler le profit et la responsabilité sociale, les patrons atypiques sauraient articuler les deux avec plus d'aisance : « *En inversant leur destin,*



*les patrons atypiques inversent ainsi partiellement la logique dominante de l'entreprise. Cela pose une question de fond à propos de la définition et de la sélection des élites. Il semble que lorsqu'elles proviennent de la normalité, elles aient du mal à associer la responsabilité sociale à la nécessité de faire du profit. Et il semble bien que lorsque ces élites émergent de la différence, elles ne peuvent au contraire s'empêcher d'associer l'économique et le social, parce que leur expérience repose sur cette intrication. ».*

Aujourd'hui, une grande importance est portée à la santé au travail, notamment à la santé psychologique, qui est un facteur de compétitivité des entreprises. Ainsi, un article du journal *Les Échos* pose que : « *l'amélioration des conditions de travail – définie au sens le plus large – pourrait conduire à une amélioration très sensible de l'efficacité de nos entreprises.* » (Pastré et Jost, 2010). Pour ces auteurs, la solution pour retrouver de la croissance serait que les salariés acceptent de travailler pour un salaire constant. Selon eux, cela passe par la prise en compte du bien-être au travail, puisque cela permettrait d'élever la satisfaction du travail sans élever les salaires.

Cela va dans le sens du rapport rendu en 2010 à François Fillon, *Bien être et efficacité au travail*, qui se concluait par : « *C'est en comprenant bien et en agissant le plus possible en amont que l'on préviendra au mieux les risques psychosociaux et que l'on développera dans un même mouvement bien-être au travail et efficacité.* ». Ainsi, la compétitivité des entreprises peut ne pas être seulement aiguillonnée par le coût du travail mais aussi par le bien être des salariés. Cependant, comme on peut le voir dans l'article d'*Échos business*, la meilleure prise en compte du bien-être des salariés de l'entreprise est en lien direct avec l'objectif de limiter les augmentations de rémunération.

Le débat sur le coût du travail n'est pas qu'un débat français. C'est aussi le cas en Allemagne où les bas salaires sont très nombreux. Il y a depuis 2004 un débat autour de la création d'un SMIC. On trouve aussi une problématique autour des emplois atypiques et des « mini jobs », puisque dans ce pays la crise financière a renforcé la précarité du travail et a aggravé la segmentation du marché du travail. « *La coalition entre les Sociaux-Démocrates et les Chrétiens-Démocrates au pouvoir en Allemagne vient officiellement de s'engager à introduire dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 un SMIC fédéral* » indique Sofiane Aboura, directeur du Master « banque d'investissement et de marché » à l'université Paris-Dauphine. Cependant,

## Chapitre 4

même si de nombreux élus ont mis en avant que cela aiderait de façon probante la zone euro il convient de nuancer leurs propos : tout en étant pour le SMIC allemand, ils ont reproché aux gouvernants allemands de ne pas s'impliquer suffisamment dans la consommation intérieure du fait de ces « mini-jobs ». Premièrement, le SMIC n'atteindra que le taux de 8,5 euros de l'heure et ce en 2017, alors qu'en France il est déjà actuellement de 9,53 euros. Deuxièmement, il est non seulement à craindre une augmentation des prix du fait de l'augmentation des salaires, ce qui réduirait l'impact du SMIC, mais aussi une perte de compétitivité des entreprises allemandes, à moins que l'État ne réponde à leur demande de dédommagement ce qui créerait alors une charge conséquente pour l'état fédéral. Finalement, le SMIC ne serait pas un bon outil pour lutter contre la pauvreté alors qu'il s'agit là de sa mission première étant donné qu'il empêche une négociation naturelle des salaires sur le marché. En effet, pour certains analystes, l'État serait ainsi obligé "d'assister" les entreprises, dans la mesure où le SMIC empêcherait ces dernières de se constituer une marge lors de l'embauche du salarié. En outre, ce salaire minimum garanti, dispositif jugé coûteux, ne serait pas probant puisque les pays nordiques, qui n'ont pas de SMIC, affichent des taux de pauvreté situés entre 7 et 14,2 %, alors que la France est à 14,1 %. De plus, ces pays ont des taux de chômage inférieurs à la France, entre 3,6 et 8,3 % contre 10,8 %. « *En revanche, dans la perspective d'un remplacement du SMIC national par un SMIC sectoriel, les entreprises pourraient embaucher au prix du marché et donc davantage, mais en contrepartie, l'État supprimerait la plupart de leurs aides afin de les allouer aux nouveaux salariés pour protéger leur pouvoir d'achat. Cette baisse du chômage conduirait mécaniquement à résorber les déficits* ».

Or, on peut voir en Allemagne qu'en dix ans le nombre de bas salaire a beaucoup augmenté : « *Le nombre de salariés allemands percevant des salaires réputés « bas » augmente depuis dix ans. Ils sont passés de 13,8 % en 1993, à 17,3 % en 2003, (16,6 % en Allemagne de l'Ouest pour 19 % en Allemagne de l'Est)* ». Jusque dans les années 90, le meilleur moyen d'établir un salaire minimum en Allemagne passait par les conventions collectives. Cependant, on peut voir qu'il y a un déclin de ces conventions : « *D'après une étude patronale, (IAB establishment panel), le pourcentage d'employés de l'Ouest couverts par un accord collectif a reculé de 76 % en 1998 à 68 % en 2004, la convention collective de l'industrie couvrant à elle seule 61 % des salariés. Le processus est similaire à l'Est, 63 % en 1998 pour 53 % en 2004, 41 % des salariés relevant de la convention collective de*



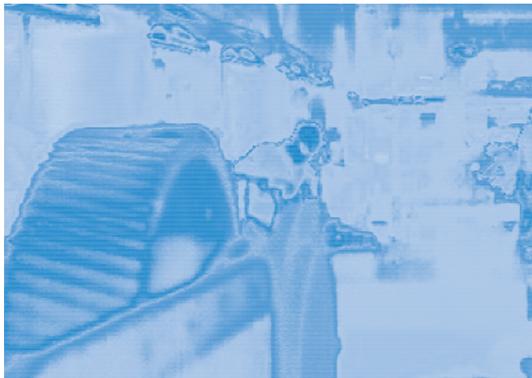
## Les pistes de la compétitivité globale

---

*l'industrie.* » (Kirsch, 2007). Il y a un affaiblissement de la force des syndicats qui s'est accompagné de la montée des bas salaires : « *La fourchette des salariés percevant un bas salaire (inférieur à 9,14 euros) est large : 1,8 million touchent moins de 5 euros par heure, 1,5 million entre 5 et 7 euros et 2,5 millions entre 7 et 8,50 euros.* ». Il y a donc actuellement un débat en Allemagne concernant le coût du travail, alors que les partenaires européens dénoncent régulièrement une forme de dumping social de la part de ce pays et que le Président français propose l'élaboration d'un SMIC européen.







## CHAPITRE 5

---

# ÉTUDES DE CAS



## Études de cas

Notre étude de la littérature est complétée par des études de cas suite à des entretiens et des données de première main recueillies auprès de personnalités du monde économique et syndical.

Le premier cas présenté permet de développer la problématique selon laquelle l'innovation s'inscrit dans un processus de destruction créatrice théorisée par Joseph Schumpeter. L'économiste avance en effet l'idée que l'économie voit se produire de manière simultanée la disparition de secteurs d'activités économiques et la création de nouvelles activités économiques. L'innovation entraîne non seulement des changements dans le système productif, mais également une évolution des métiers au sein de l'entreprise. Certains métiers sont voués à disparaître, d'autres à évoluer dans leur contenu et dans leur périmètre de responsabilité. Le cas présenté montre que cette mutation des métiers doit être anticipée par les employeurs à double titre :

1) Sans accompagnement de l'évolution des métiers, c'est toute une frange de salariés qui risque de se trouver sur la touche, faute de compétences transférables et valorisables. La mise à l'écart de ces salariés représente un coût social transféré pour partie sur la communauté par le biais des indemnités chômage par exemple. Par ailleurs, il convient également de prendre en compte le coût financier pour les entreprises, notamment à travers les indemnités versées au titre des licenciements (hors motifs économiques) ou des ruptures conventionnelles.

## Chapitre 5

2) Les processus de recrutement, pour se doter des nouvelles compétences nécessaires, sont coûteux et longs, particulièrement sur des métiers qualifiés et/ou spécialisés. D'autant plus qu'il existe toujours un temps de rodage nécessaire pour que les salariés soient pleinement opérationnels dans leur poste.

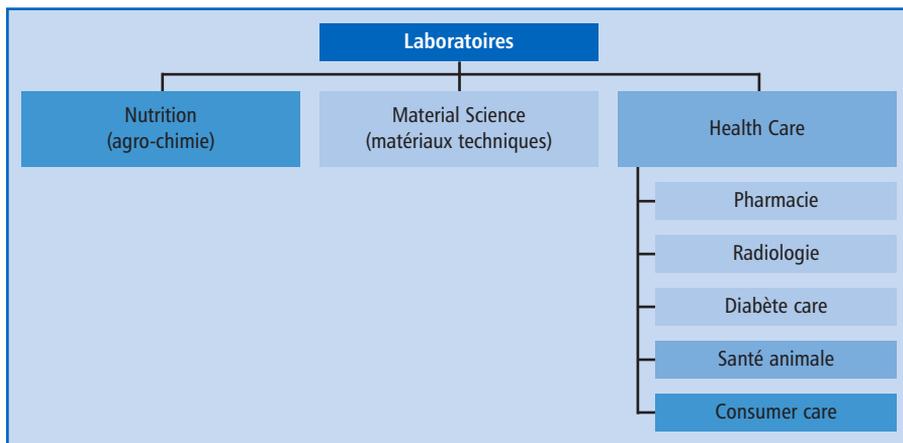
Le second cas présenté dans ce chapitre se penche quant à lui sur l'industrie automobile française et en particulier sur l'entreprise PSA. Le rôle historique joué par ce secteur et par cette entreprise dans l'histoire économique française, l'importance qu'a eu le travail à la chaîne de l'usine automobile dans l'étude du travail humain et de la productivité, ainsi que les bouleversements récents que connaît ce secteur, tous ces éléments concourent à en faire un terrain d'enquête privilégié pour notre analyse.

### 5.1. Étude de cas n°1 : une entreprise pharmaceutique

#### 5.1.1. Présentation de l'entreprise et des interlocuteurs rencontrés

L'entreprise étudiée est un acteur majeur du monde de la chimie et de la pharmacie.

Elle est une société multinationale présente sur 3 domaines :



Nous avons été reçus par le Directeur des Ressources Humaines de la branche *Health Care France*. En France, cette branche ne comprend pas de sites de production. La filiale française est donc une entité de distribution

dans laquelle on retrouve principalement les activités commerciales, marketing et administratives.

### 5.1.2. Les enjeux majeurs de l'entreprise et la compétitivité

L'entreprise est confrontée à des cycles d'innovation incessants : la durée des brevets est limitée dans le temps. Ainsi, tous les ans, des brevets tombent dans le domaine public. Les laboratoires pharmaceutiques doivent donc trouver de nouveaux produits et molécules qui auront le double rôle de renouveler la gamme mais également de concurrencer les médicaments et molécules génériques.

De plus, les laboratoires pharmaceutiques sont confrontés depuis un passé récent à un changement de paradigme dans leur environnement économique. Jusqu'à présent, on peut dire que les systèmes de santé rémunéraient l'innovation. Le marché des médicaments était surtout piloté par les médecins qui étaient les véritables prescripteurs vis-à-vis des clients et patients. Le critère premier était l'efficacité du médicament ou du traitement, toute chose égale par ailleurs.

Le contexte actuel fait peser une pression croissante sur les différents organismes de l'assurance maladie qui sont fortement incités à être plus rigoureux dans le pilotage des remboursements de soins. À présent, les laboratoires doivent démontrer que les produits qu'ils proposent apportent une véritable amélioration du service rendu. Cela signifie qu'une molécule ou un médicament ne doit plus seulement être efficace, il doit également être meilleur que ses concurrents. Le prix de vente final est déterminé en fonction de l'amélioration du service rendu par le médicament ou la molécule. Ainsi, c'est l'assurance maladie (et non plus le corps médical) qui pilote le marché, notamment à travers des études visant à estimer le coût de mise en place d'un médicament, au-delà de sa seule efficacité clinique.

On comprendra donc que, dans ce contexte, l'innovation joue un rôle majeur dans la compétitivité des laboratoires pharmaceutiques, ces derniers ne pouvant pas se contenter de proposer des quasi-copies de l'offre de leurs concurrents. Le laboratoire que nous avons rencontré a d'ailleurs intégré le suivi des innovations dans ses tableaux de bords (ou KPI : *Key Performance Indicators*) avec pour objectif un rythme de 10 à 15 innovations par an. Toutefois, il nous a été précisé que « innovation » au sens où elle est comprise au sein de ce laboratoire ne signifiait pas « révolution ». Il s'agit

## Chapitre 5

davantage d'une innovation intégrée dans les processus, c'est-à-dire une capacité à renouveler l'offre à des degrés divers :

Degré d'innovation	Champs d'innovation	Exemples
+  -	Molécule	Nouveau médicament
	Posologie	Faciliter le traitement en passant d'une prise quotidienne à une prise hebdomadaire
	Packaging	Meilleure lisibilité et clarté des informations produit

Toutefois, le DRH de cette structure nous explique avec conviction qu'aujourd'hui une entreprise pharmaceutique ne peut pas se contenter d'une logique simplement productiviste consistant à vendre des molécules et des boîtes de médicaments mais doit également inclure le parcours de soin du patient :

*« Si j'essaye de structurer les facteurs de compétitivité, bien entendu l'innovation arrive en premier [...]. Le second, c'est l'intégrité, on a de plus en plus cette notion qui revient, que ce soit dans les pathologies lourdes ou chroniques, ou même quand on est dans le consumer care [produits sans ordonnance], la notion d'intégrité est très importante, on ne peut plus concevoir l'interaction avec le patient uniquement en pensant à vendre tel médicament au meilleur prix. Il faut aussi savoir dire « non ce n'est pas le moment de prendre celui-ci ». On a inclus l'acte d'interaction avec les praticiens, notamment avec l'oncologie, les oncologues sont très là-dedans, on ne vend pas une molécule, on propose une solution. Ne pas le faire c'est un risque juridique, nous on a été dans l'œil du cyclone avec [un médicament pour l'acné ayant des vertus contraceptives], car on a réussi à démontrer qu'à chaque moment on n'avait pas dit que c'était une pilule mais un schéma contre l'acné. On sort du modèle où l'on vend des boîtes, mais on apporte des solutions. Malheur à celui qui n'arriverait pas à s'adapter. Le parcours de soin devient la problématique des patients. Des gens vont challenger le généraliste car les gens lisent et deviennent acteurs. Cette intégrité quotidienne est un facteur de compétitivité. »*

L'intégrité est une notion importante permettant d'expliquer que l'entreprise s'intéresse à l'ensemble du parcours de soin des patients et non plus simplement à la vente d'un médicament. Un laboratoire pharmaceutique qui n'est pas en mesure de faire la démonstration de son

intégrité s'expose à deux types de risques :

1) Le premier risque venant à l'esprit est le risque juridique. L'actualité récente a mis sur le devant de la scène plusieurs laboratoires ayant menti sur les dangers de leurs médicaments. L'enjeu économique pour les laboratoires est colossal car les amendes et réparations à verser se chiffrent souvent en dizaines, voire centaines de millions d'euros.

2) Le second risque concerne la pérennité même de l'activité. Dans le domaine de la santé, la confiance des patients / consommateurs est primordiale. La perte de cette confiance se traduit dès lors par des manques à gagner importants et surtout par une désertion de clientèle quasi-irréversible. De plus, les patients / consommateurs sont de mieux en mieux informés sur les produits et sont de plus en plus critiques vis-à-vis des laboratoires. Enfin, les praticiens eux-mêmes sont de plus en plus contrôlés ; les laboratoires doivent donc être attentifs à maintenir leur crédibilité vis-à-vis des professionnels et ne pas les mettre en danger par le biais de produits inadéquats. Il revient donc aux laboratoires de créer les conditions d'une relation de confiance.

Il faut remarquer que cette évolution s'inscrit dans une démarche plus générale d'économie servicielle. En reprenant la thèse développée par Philippe Moati dans une étude du Crédoc portant sur l'avenir du commerce (Moati, 2010), on peut dire que les consommateurs (*a fortiori* ceux de produits pharmaceutiques) cherchent une solution à leurs problèmes plus que l'accès à un produit ou médicament. Le modèle de l'économie servicielle vise à remplacer une logique commerciale de vente d'un produit au meilleur prix (et à la meilleure marge) par une approche centrée sur le service rendu au consommateur avec un double avantage pour l'entreprise :

1) Le client est davantage captif car il est moins aisé de sortir d'une offre de service intégrée que de changer de produit en changeant de fournisseur.

2) Le chiffre d'affaires est sécurisé et davantage prévisible grâce à la démarche servicielle associée à une logique d'accompagnement sur le moyen terme.

Christian du Tertre et Bruno Marielle dans une étude de mai 2011 réalisée pour l'IRES ont mis en évidence que le passage à une logique servicielle modifie en profondeur la chaîne de valeur classique telle que Mickael Porter l'avait définie dans une économie alors très industrielle (du Tertre et Marielle, 2011)<sup>[2]</sup>. L'organisation interne de l'entreprise change à double titre :

1) L'articulation des fonctions de l'entreprise est modifiée, c'est-à-dire que

[2] Voir également en annexe le développement sur la chaîne de valeur.

## Chapitre 5

les différents services ne travaillent plus ensemble de la même façon : la manière de travailler évolue, avec de nouvelles règles (formelles et informelles) et de nouvelles procédures.

2) Certaines fonctions prennent de l'importance dans ce nouveau modèle tandis que d'autres sont réduites, voire externalisées.

Le virage serviciel opéré par ce laboratoire s'inscrit dans une volonté de changement de politique stratégique et d'orientation commerciale de l'entreprise. Plutôt que de voir l'obligation d'intégrité comme une contrainte négative, le laboratoire a pris le parti d'en faire un levier stratégique. L'impact sur les ressources humaines est conséquent dans la mesure où le travail change radicalement. Notre interlocuteur a étayé ses propos en prenant l'exemple des commerciaux et de l'évolution de leur quotidien professionnel suite à ce virage serviciel. Leur travail change sur deux aspects majeurs :

1) Les innovations dans le domaine pharmaceutique sont rapides. Les visiteurs médicaux sont spécialisés sur une molécule et les temps d'apprentissage de l'argumentaire de vente peuvent s'avérer long. Dès lors, les visiteurs médicaux spécialisés sur une molécule ou un produit en perte de vitesse peuvent assez rapidement voir décroître leur employabilité lorsque cette molécule ou ce produit est remplacé par un autre.

2) Les visiteurs médicaux ne doivent plus simplement vendre des molécules mais assurer une relation durable basée sur du conseil incluant des problématiques liées au parcours de soin. C'est donc la relation client et l'ensemble de l'approche commerciale qui s'en trouvent modifiés.

Face à cette évolutivité importante du contenu des postes de travail, l'entreprise peut adopter une logique simpliste consistant à se séparer du personnel dont l'expertise n'est plus directement valorisable. À la place elle recrutera de nouvelles ressources ou adoptera une gestion des ressources humaines plus responsable et travaillera en amont à la formation continue de ses équipes visant à accompagner ces changements de contenus de poste tout en permettant une mise à jour des compétences et un maintien de l'employabilité desdits collaborateurs.

Le troisième levier de compétitivité mentionné par notre interlocuteur concerne la capacité à mobiliser les ressources. Selon lui, il existe à l'heure actuelle une distorsion entre les différents systèmes d'organisation des entreprises et les systèmes législatifs d'une part, et les problématiques des entreprises d'autre part. L'entreprise doit donc être capable de faire varier ses ressources en fonction du *life cycle management* de ses produits (voir annexe) et en fonction de l'évolution de son environnement, mais elle se

heurte à différentes contraintes :

1) **Contrainte législative** : l'exemple pris est celui des délais applicables jusqu'à présent lors de procédures de licenciements collectifs. Le comité d'entreprise disposait d'un pouvoir de blocage lors d'une réorganisation s'il estimait ne pas être suffisamment informé. À ces délais pouvaient s'ajouter ceux accordés au CHSCT dans la remise de leur avis sur les conditions de travail. Ces contraintes étaient, selon notre interlocuteur, de nature à ralentir les processus de transformations des entreprises.

2) **Contrainte organisationnelle** : de nombreuses entreprises utilisent la méthode Hays pour définir leurs grilles salariales. Ainsi sont croisées pour les cadres des informations telles que la taille des équipes managées, le CA dégagé par le département géré, etc. Cette méthode permet de déterminer avec précision des échelons auxquels sont attribués des niveaux de rémunération. Elle présente toutefois une certaine rigidité car elle fige la grille des rémunérations. Ainsi, il est regretté que le passage d'une importante BU (Business Unit ou centre de profit) à une BU plus modeste puisse être problématique car s'accompagnant d'un recul de rémunération. Cela n'est donc pas de nature à favoriser une certaine souplesse dans la mobilité des salariés.

3) **Contrainte liée aux individus eux-mêmes** : les individus présentent naturellement une méfiance vis-à-vis du changement si les contraintes qu'ils induisent ne s'accompagnent pas d'une contrepartie tangible et bénéfique.

### 5.1.3. La place du dialogue social dans la construction de la compétitivité

La capacité d'une organisation à s'adapter rapidement à son environnement serait donc un facteur essentiel de la compétitivité des entreprises. Selon notre interlocuteur, ces adaptations rapides sont possibles si les salariés « *sont inscrits dans les conséquences de la stratégie* ». Cela signifie que la stratégie de l'entreprise doit être comprise et sa pertinence démontrée.

Les IRP ont donc ici un rôle primordial à jouer et le nouveau cadre législatif devrait leur permettre de se saisir de ces enjeux. En effet, ce dernier prévoit que tout CE sera consulté une fois par an sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences en termes d'emploi. Le CE pourra le cas échéant formuler des propositions alternatives et le Conseil d'Administration ou le Conseil de

Surveillance devra y apporter une réponse écrite et motivée. Cela implique toutefois un travail de fond en amont afin que le CE et les IRP puissent réellement appréhender les enjeux stratégiques auxquels doit faire face l'entreprise. Ce travail ne peut être effectué que si un dialogue social de qualité existe au sein de l'entreprise. Si la stratégie est comprise et partagée, les réorganisations induites seront plus facilement acceptées. Cela permet de gagner du temps sur les Livres des PSE puisque le travail de justification du motif économique a déjà été réalisé. Le débat portera donc plutôt sur les modalités de mise en œuvre des dites réorganisations.

Notre interlocuteur estime que le CE et les IRP sont le premier levier incontournable dans toute démarche de *change management* (accompagnement du changement), à la condition expresse qu'une relation de confiance soit établie dans un climat de « *fair play* ». Sans cela, l'entreprise s'expose à des postures de blocage venant fortement perturber son calendrier de réorganisation. Nous avons également vu avec l'exemple des commerciaux que l'innovation entraîne des évolutions de métiers. Une détection anticipée de ces mutations de l'emploi permet à l'entreprise de mettre en place une GPEC ambitieuse visant à accompagner les salariés dans les évolutions de leur métier. Selon notre interlocuteur, une démarche de GPEC est un vrai facteur d'accompagnement de l'innovation. On comprendra donc aisément que les IRP ont ici aussi un vrai rôle à jouer en étant force de proposition dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce type de démarche.

## 5.2. Étude de cas n°2 : l'industrie automobile française

### 5.2.1. Présentation de l'entreprise et des interlocuteurs rencontrés

Au XX<sup>e</sup> siècle, l'automobile était la concrétisation de la liberté et un moyen pour les élites de s'affirmer en tant que telle, avant d'être finalement démocratisée par une augmentation de la production et la standardisation des procédés, notamment par Henry Ford avec sa mythique Ford T « *The automobile for everybody* ». Ainsi, en 1907, on pouvait dénombrer dans le monde 25.000 automobiles, 500.000 en 1914, 50 millions à la veille de la Seconde Guerre Mondiale pour atteindre 900 millions d'unités en 2007, (Chevalier, 2009). Quel objet pourrait être le plus à même de représenter la consommation de masse ? Devenu à la fois un enjeu politique avec le président Hoover qui promettait « une voiture dans chaque garage »

l'automobile connaît l'âge d'or en France pendant les Trente Glorieuses de 1946 à 1972 avec des véhicules mythiques chez PSA comme la 404 ou la 504. Cependant, le taux de motorisation des ouvriers atteint 80,4 % en 1980 pour 44,3 % (id.) des ménages et le marché de l'automobile commence alors à s'essouffler : ce n'est que grâce au marché extérieur comme la Russie ou l'Inde que les grands constructeurs ont pu continuer à s'agrandir. Toutefois, avec l'augmentation du prix des carburants lors des chocs pétroliers de 1973 et 1979, avec les coûts cachés et le réchauffement climatique, la gloire de la voiture faiblit et le parc automobile français se renouvelle de moins en moins vite. En outre, les constructeurs automobile français font face à une concurrence rude qui possède soit la technologie et la qualité comme les voitures de marques Allemandes, soit des coûts sur la main d'œuvre très bas comme la Bulgarie, encourageant le dumping social.

Par conséquent, il est vital pour PSA d'augmenter sa compétitivité, d'autant plus qu'en 2012, le groupe de Sochaux a connu une année noire avec une perte nette historique de 5 milliards d'euros dont 580 millions pour PSA. Ce redressement pourrait être le renouveau d'une entreprise dont la fondation remonte à plus de deux siècles. En effet, la fondation « *Peugeot Frères* » de Jean-Pierre et Jean-Frédéric Peugeot remonte à l'année 1810. Dès le début « Les Peugeot innovent » et se placent dans une stratégie de diversification : leur père leur a légué une teinturerie, une huilerie et un moulin à grain. Quelques années plus tard, ils auront en leur possession de quoi produire des scies à ruban, des ressorts et des montures de parapluie (Peugeot). Est-ce une coïncidence ? 1880 correspond à « *la période "de la grande usine" comme modèle d'organisation productive, à l'approfondissement de la division du travail et au tournant taylorien des sociétés occidentales aux alentours de la Première Guerre mondiale* » (Encyclopédie Larousse). Et c'est en 1889, soit neuf ans plus tard que Armand Peugeot, gardant le cap de l'innovation, présente le premier véhicule automobile en créant un partenariat de « *logique industrielle avec Michelin, Daimler et Serpollet* » (Encyclopédie Larousse). La production en série fera son apparition en 1924 avec la 201.

Le secteur automobile français est donc un secteur industriel qui est particulièrement concerné par la notion de compétitivité, la mondialisation, les coûts de la main-d'œuvre, mais aussi par l'innovation et le développement. À ce titre, le groupe PSA est particulièrement représentatif des mutations économiques contemporaines, à plus forte raison depuis que le groupe chinois Dongfeng a pris des participations dans l'entreprise à



## Chapitre 5

hauteur de 14 %, ce qui représente une part équivalente à celle de l'État français, ainsi qu'à celle de la famille Peugeot, dont la part chute de 25 à 14 % (*Les Échos*, 2014). Alors que Dongfeng voit là une occasion de transfert technologique, l'intérêt de Peugeot est principalement financier car « *le principal avantage des constructeurs automobiles chinois sur leurs concurrents européens est le soutien sans faille des banques chinoises* » (Seibt, 2014). Désormais, PSA pourra donc profiter de cette importante manne financière, d'autant plus que l'État chinois soutient ses entreprises qui ont encore un décalage technologique en leur défaveur face aux entreprises occidentales (id.).

Pour l'industrie automobile française, la gestion des ressources humaines est un élément central, dans la mesure où les marges réalisées sur des véhicules neufs sont très faibles en comparaison avec les automobiles « premiums » coréennes et japonaises, mais aussi britanniques et allemandes. Dans les faits, la meilleure marge opérationnelle revient donc au japonais Toyota avec un taux de 10,8 %, suivi du coréen Hyundai Motors à 9,1 %, puis Kia Motors avec 6,3 %. Nous pouvons donc en conclure qu'il y a bien un problème de compétitivité et que les marges opérationnelles des marques françaises se situent en deçà des 6 % (Alain, 2014). Au vu de la confidentialité des documents et de la sensibilité du sujet, les données ne sont pas disponibles officiellement et nous ne pouvons que formuler des hypothèses. Sur de nombreux forums plus ou moins spécialisés, on peut trouver une corroboration de ces propos avec, après estimation, une marge d'environ 5 %. Toutefois, il est à noter que le « Business model » du secteur automobile semble s'être adapté puisque, à l'instar de Nespresso, leur plus-value se situe en aval lors du service après-vente ou de leurs réparations. Ainsi, après avoir vendu leurs modèles avec des remises affichées ou des « avantages clients » allant de 15 à 50 %, les prix de « l'entretien ou des réparations deviennent prohibitifs » (Hotz, 2013). Cependant, il convient de voir qu'il s'agit là d'un nouveau business model qui a été choisi par les constructeurs automobile par nécessité au vu de leur trop faible compétitivité à la fois technologique contre les constructeurs allemands, et financière dûe au fait de la main d'œuvre beaucoup moins onéreuse des entreprises de l'Est ou asiatiques. Le coût du travail est une variable centrale de l'analyse, avec le climat social. En effet, une grève dans une usine automobile française représente un coût important pour l'entreprise. Si elle s'élève à 15 millions d'euros par jour pour la SNCF (Golla, 2014), un mouvement social chez Renault a également des coûts élevés. Ainsi, en



2008, l'usine Dacia en Roumanie, dans laquelle le salaire moyen est de 3.965 nouveaux Leu (900 euros), qui produisait les Logan, trois semaines de grève avaient coûté, selon les syndicats, plusieurs dizaines de millions d'euros (Bembaron, 2008). Le dialogue social est donc non seulement un vecteur de compétitivité de première importance pour cette industrie mais représente aussi une économie de coûts directe. En effet, les véhicules non produits par les usines représentent un manque à gagner direct pour l'entreprise ; mais les jours de grèves non travaillés représentent également une perte de salaire importante pour les employés. Si la loi ne prévoit pas que les jours de grève soient rémunérés, des dispositions existent comme la CNAS (Caisse nationale d'action syndicale), créée par la CFDT en 1974. Si l'usage de la CNAS permet d'aider les grévistes, il ne s'agit cependant que d'un moyen financier complémentaire qui ne saurait remplacer un salaire.

Afin de parfaire notre compréhension de cette problématique de première importance pour l'emploi en France, nous avons pu être reçus par deux délégués syndicaux de la CFTC qui ont développé plus en détails leurs analyses et leurs idées sur ces questions.

### 5.2.2. Les enjeux majeurs de l'entreprise et la compétitivité

L'entreprise PSA, acteur majeur de l'automobile en France, fait face à une concurrence rude et à une baisse de ses ventes depuis le second choc pétrolier. Pour toute entreprise, mais à plus forte raison dans l'industrie automobile, l'écart entre les coûts et les revenus doit être creusé afin de maintenir un niveau de compétitivité permettant de survivre dans un monde toujours plus concurrentiel. L'entreprise PSA doit quant à elle conserver un nombre significatif d'emplois en France pour des raisons de notoriété, d'image et de bonnes relations avec les pouvoirs publics.

Afin de maintenir sa compétitivité, PSA peut – selon nos interlocuteurs, dont les idées sont confirmées par les analystes – mettre en place deux grands types de stratégies. La première est de type commerciale et concerne l'entreprise avec son métier : Carlos Tavarès, le nouveau directeur de PSA, veut à la fois continuer à faire progresser le nombre de ses ventes en Chine, Amérique Latine et Russie, tout en rationalisant le nombre de modèles de ses voitures de 47 véhicules à 45 et pénétrer le marché africain (*Les Échos*, 2014). La seconde se rapporte à l'amélioration de la compétitivité notamment, par l'amélioration du dialogue social et des rapports entre salariés, syndicats et parties prenantes de la Direction.

## Chapitre 5

En effet, une refonte partielle du système de reconnaissance et d'investissement des salariés qui concerne la partie hors travail manuel est demandée par ses acteurs. Pour répondre notamment à cette demande, mais aussi parce que PSA s'est rendu compte de la nécessité de négocier, afin d'obtenir plus de souplesse et donc pour sauver PSA du dépôt de bilan, un nouveau contrat social est instauré, entre juin et juillet 2013. Il instaure de nouvelles dispositions afin d'essayer de garder des emplois tout en arrangeant en contrepartie des mesures de « flexisécurité » qui ont été accordées par les syndicats à l'entreprise. Le but affiché était de gagner en compétitivité, afin d'obtenir un prix de revient plus bas et donc de capter une meilleure marge, ce qui se traduit par plus de souplesse pour l'entreprise et plus de sécurité pour les salariés. L'État a pris conscience de l'importance de la compétitivité des entreprises et a pris des mesures afin d'encourager ces changements. Ainsi « *depuis le début de l'été, les entreprises peuvent négocier des accords leur permettant de demander à leurs salariés des efforts en termes de durée du travail ou de salaires en échanges de garanties sur l'emploi* » (Nathalie Birchem et Guillaume Goubert, 2013). Dans cette optique, des négociations ont eu lieu afin notamment d'assurer le maintien dans l'emploi des seniors, réactiver les emplois jeunes et redynamiser la mobilité interne.

Il est ainsi proposé comme premier enjeu de raffermir les liens entre les différentes parties de l'entreprise d'un point de vue social, notamment entre les syndicats. Les salariés sont les premiers à souffrir de possibles divisions internes entre les différents mouvements de représentation syndicale du fait d'un suivi certes de qualité et reconnu (le taux de syndicalisation est de 7 % contre 5 % en moyenne en France) mais moins uni. De même, une remise en question de la mise en pratique actuelle du *Lean Management* devrait être engagée. Les cercles de qualité existant dans le passé étaient mieux orientés que ceux présents dans l'entreprise actuellement. Les sujets imposés dans des réunions obligatoires peuvent décourager la participation active des salariés lors de ces réunions.

Le suivi au quotidien de la santé même des salariés est remise en question par certains du fait que les médecins du travail et les ergonomes eux même ne sont pas toujours en phase sur les diagnostics à opérer et sur les signaux faibles à prendre en compte. En outre, une partie des employés ont tendance à dissimuler leur handicap ou leur maladie chronique par peur de perdre leur emploi, ce qui complexifie encore davantage la pratique du diagnostic. Pour certains d'entre eux, il convient de limiter les déplacements dans

certaines conditions alors que pour les autres cela représente un risque plus élevé de TMS. Pour les managers, le risque est sérieux car « *ce problème des TMS entraîne une certaine gymnastique managériale afin de s'occuper des employés et des postes* », postes toujours moins nombreux à pouvoir accueillir des personnes souffrant d'un handicap même léger. Cette situation empêche de pouvoir organiser la rotation des postes de travail sur les lignes de production de manière à varier les tâches. Or cette variation des postes et des postures est connue comme étant un facteur limitant le maintien de positions figées et donc limitant le développement de TMS. Pour finir, le *Lean* lui-même, en voulant simplifier les tâches pour le salarié, a tendance à faire appel *a minima* au raisonnement des salariés, en essayant de leur faire non pas s'approprier leur outil de travail, mais en leur faisant exercer des tâches de façon automatique, en leur faisant utiliser du matériel de haute sécurité, lequel réduit au strict minimum le raisonnement cognitif des salariés pour « leur faire éviter les erreurs ». Lors de la remontée d'éventuels malaises des salariés au CHSCT, ceux-ci n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions après avoir pris acte et partagé les problèmes existants. La détresse des salariés est donc croissante, tout comme le nombre d'entretiens dans les bureaux des délégués syndicaux qui ne peuvent qu'être témoins d'un mal être existant dû à la pression au travail ou à des standards de production pris sur les salariés les plus performants.

### 5.2.3. Le modèle allemand

Une fois encore le modèle allemand peut être pris en exemple notamment en ce qui concerne la cogestion. Pour Monsieur Gall Hannes, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien stagiaire de l'IFRAP, les éléments qui différencient la cogestion française de la cogestion allemande sont d'ordre structurel : « *Notre culture privilégie en effet un pouvoir statique et concédé d'en haut tandis qu'on reconnaît outre-Rhin un certain pouvoir de contrôle des employés sur les grands choix commerciaux, technologiques ou encore financiers.* » (Gall, 2012) Cette reconnaissance de la capacité de réflexion économique des salariés se trouve concrétisée jusque dans la gouvernance des entreprises allemandes : « *Le directoire est nommé et surveillé par un conseil de surveillance en Allemagne, d'où la notion de dualisme. C'est l'implication des salariés dans le conseil de surveillance allemand qui fait la différence essentielle, car il s'agit là d'un système de cogestion entrepreneuriale qui n'existe pas dans le secteur privé français.* » (Gall, 2012).

## Chapitre 5

Pour de nombreux acteurs, le dialogue social pourrait ainsi représenter un moyen d'augmenter la compétitivité de l'entreprise tout en améliorant de façon significative le niveau de vie des salariés, ce qui veut donc dire que de nombreux enjeux de l'entreprise se jouent ici. Par exemple, la participation du salarié dans les innovations internes de l'entreprise est un moyen de motivation du salarié qui était mieux exploitée auparavant lorsque les salariés avaient la possibilité de proposer des changements procéduriers, ou pour faire réaliser par l'entreprise des économies substantielles contre une rémunération élevée. De plusieurs milliers de francs de gain pour l'entreprise, les salariés peuvent aujourd'hui espérer un bon d'achat de dix euros entraînant certaines frustrations selon notre interlocuteur, délégué syndical CFTC chez PSA.

La charge psychique des salariés à travers l'anxiété est largement sous-estimée selon les syndicats, qui reconnaissent même que les dirigeants d'entreprises sont sous la pression des chiffres et des indicateurs et que par conséquent ils n'ont plus la possibilité, comme avant, de suivre leur instinct pour prendre leurs décisions. La flexisécurité elle-même, dans sa partie flexible, est attendue par les directeurs afin d'assouplir une entreprise hyper-procéduralisée. Par exemple, une demande de réparation d'une machine doit être formulée par écrit et envoyée au service compétent. Le demandeur, souvent un manager, qui doit prendre en compte de nombreux aléas par jour, doit parfois attendre une longue durée la réponse, espérant avoir « *envoyé la demande au service compétent* » sans pouvoir appeler la personne directement. Le contact est ainsi souvent délaissé au profit des procédures ou d'une efficacité qui peut poser question. Lors du changement des équipes, les salariés avaient autrefois la possibilité d'échanger entre eux, ce qui permettait soit de se rassurer quant à une difficulté rencontrée, de se sentir ainsi moins seul, car percevant que cette difficulté était partagée par d'autres, soit de communiquer sur son mal être, percevant ainsi la compréhension d'autrui qui servait alors de miroir. Cet échange informel permettait aux salariés d'externaliser leur stress grâce au dialogue et donc de déculpabiliser. Actuellement, et au grand regret de « *ceux qui ont au moins 15 ans d'expérience* », les équipes ne se croisent plus, étant donné que les horaires n'ont plus de plage horaire commune, empêchant par-là les salariés du même poste de se voir.

Le même problème est visible dans le nombre de candidatures restreint pour le poste de manager. Le travail perçu a une mauvaise notoriété parmi les salariés : « *beaucoup de stress en plus pour un faible gain financier* ».

L'entreprise se devrait donc d'humaniser son organisation en portant une plus grande importance à ses salariés, même si il est à noter que les syndicats « *sont plutôt bien lotis en comparaison avec d'autres entreprises* ». Nous pouvons avancer que pour certains changements, les coûts sont plus du domaine de l'organisation que financiers et ne poseraient pas de problèmes majeurs quant à leur mise en place. Ainsi, proposer aux salariés de venir quinze minutes plus tôt pourrait permettre à certains chargés d'équipe d'échanger quant aux problèmes rencontrés, ou aux salariés partageant le même poste dans deux équipes différentes de discuter sur leurs problèmes rencontrés. Les coûts faibles représenteraient un investissement qui pourrait apporter des bénéfices grâce à un meilleur climat social, donnant aux salariés une certaine forme de satisfaction réduisant par-là les maladies ou les risques de TMS grâce à un meilleur climat social et conséquemment une perspective de gains plus importante pour l'entreprise.

Cette forme de bien-être social qui apporterait une meilleure compétitivité est une forme de discours itérative récurrente que nous avons rencontrée au cours de nos différents entretiens. Ainsi, lors de notre premier entretien, qui se trouvait être avec le premier délégué syndical, nous avons retrouvé sous certaines formes des propos ou des idées partagée(s) par le second délégué de la CFTC et qui se trouvent dans la première partie de cette section.

Lorsque le second délégué partageait l'avis de son collègue, nous avons interprété cela comme un signe riche d'enseignements. Nous pouvons citer en exemple l'importance du dialogue dans la compétitivité, le fait que l'entreprise doit prendre des mesures pour améliorer sa compétitivité ou le fait que toutes les parties de l'entreprise se doivent de participer à son amélioration et que pour cela un enjeu majeur se trouve être dans le perfectionnement du dialogue social. Cela passe notamment par une différence de perception du salarié « *considéré par certains comme une charge et non comme un levier* » par les entreprises, même si PSA a d'ores et déjà réalisé une bonne avancée en la matière. Toutefois, pour améliorer le dialogue social, il convient aussi de répartir le pouvoir entre les dirigeants. Un directeur ne pourrait avoir un dialogue de bonne qualité avec les syndicats s'il cumulait la capacité de prendre les décisions quant aux congés des salariés et les responsabilités de directeur industriel.

Exemple récent de la bonne réussite d'un dialogue social et du gain que toutes les parties peuvent en retirer : le retour de Nissan en France avec la promesse de Carlos Ghosn de construire en France 83.000 Nissan Micra dès



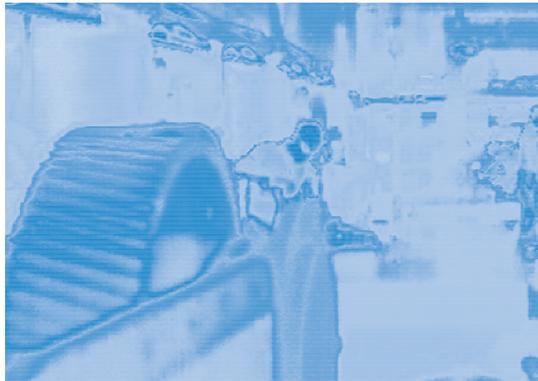
## Chapitre 5

2016. Le contrat, dû à un accord des deux parties qui ont toutes deux fait des concessions, stipulait que pour une augmentation du nombre de véhicules construits (530.000 véhicules avaient été construits en 2013 contre 710.000 en 2016) et aucune fermeture d'usine, les salariés ont accepté que « *leur temps de travail augmente de 6,5 %, que leur compte épargne-temps soit refundu, leurs salaires soient gelés cette année, et 7.500 postes supprimés* » (Rousseau, 2013). Cette avancée du dialogue social montre bien que le dialogue entre les deux parties, la direction et les syndicats, peut aboutir à un gain généralisé : celui de la compétitivité, qui profite à tous étant donné que l'entreprise peut augmenter sa marge et que les salariés ont donc des garanties d'emploi. Le plus important est la confiance qui règne entre les deux parties. Il a souvent été montré que beaucoup d'accords étaient mort-nés du fait du manque de confiance ressentie par les syndicats. Si cette confiance n'est pas présente il est tout simplement impossible d'établir un bon dialogue social.









# CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

---



## Conclusions et perspectives

Cette étude a tâché de poser les bases d'une approche critique de la compétitivité. Sans chercher à renier l'importance que revêt à l'heure actuelle la compétitivité au sens classique du terme, c'est-à-dire centrée sur les coûts et les prix, que cela soit pour les dirigeants d'entreprise, les décideurs politiques ou l'opinion publique, le présent document nous semble souligner l'importance d'une conception plus globale de la compétitivité. Un point central de cet élargissement est la notion d'innovation, comprise dans son sens sociologique d'un processus social d'émergence et d'appropriation d'idées nouvelles. Produire au coût le plus faible pour vendre au prix le plus bas n'est pas la seule perspective offerte aux entreprises. En effet, les consommateurs tendent à préférer consacrer une somme d'argent plus importante pour privilégier des produits à plus forte valeur ajoutée sur le plan social et environnemental. Si ce mouvement s'intensifie au cours du temps, la donne en sera modifiée.

Cette stratégie de différenciation « par le haut » peut s'appuyer sur plusieurs registres, dont le respect environnemental et les normes de production biologiques, la localisation nationale ou régionale de la production, l'obtention d'une qualité supérieure ainsi que des innovations au sens plus conventionnel de nouveautés technologiques. Dans tous ces cas de figure, le plus important est de poser les bases sociales, institutionnelles, organisationnelles et managériales favorables à la créativité des

## Conclusions et perspectives

professionnels. Qu'il s'agisse d'inventer de nouvelles applications Internet ou pour Smartphones, de mettre au point de nouvelles techniques de production, d'avoir l'idée de réhabiliter d'anciennes usines pour en faire des musées, dans l'immense majorité des cas, l'innovation « émerge » du terrain et des pratiques concrètes. Afin de mener à bien cet objectif, la mise en place d'un dialogue social de qualité au sein des entreprises est un paramètre important car il est à même de garantir la stabilité et la pérennité des échanges entre les parties.

La thématique de la compétitivité et du coût du travail est un sujet récurrent dans l'actualité politique. Depuis l'annonce du CICE, du pacte de compétitivité et de responsabilité, une idée est au centre des débats politiques, aussi bien entre la majorité et l'opposition qu'au sein même du Parti Socialiste. Il s'agit de l'effet que pourraient avoir des politiques dites « de l'offre », visant à réduire le coût du travail pour les entreprises afin de favoriser l'embauche et donc l'emploi et la croissance. C'est à ce titre que des allègements de charges sociales ont été proposés par le législateur aux entreprises, ces annonces ayant été critiquées du fait que les « contreparties » demandées à celles-ci n'étaient pas précisées. Pour certains membres du Gouvernement Valls I, ces allègements de charges représentent des sommes considérables d'argent public « offertes » aux entreprises alors que par ailleurs des efforts sont demandés aux ménages, via notamment des hausses d'impôts. Pour ces membres « frondeurs » du gouvernement, les choix de l'exécutif ne correspondent pas à un programme d'économie socio-démocrate. Il s'agirait plutôt de social-libéralisme.

Que l'on se penche sur les faits économiques et politiques récents ou un peu plus anciens, la compétitivité apparaît comme un thème central dans la réflexion de la politique économique de la France. Elle est au cœur des rapports entre acteurs politiques et économiques, et notamment entre l'exécutif et les syndicats de salariés ou patronaux. Ainsi, le patron du Medef, Pierre Gattaz, a félicité Manuel Valls, sur Europe 1 le 26 août 2015, de « continuer le pacte de compétitivité », tout en se disant impatient de voir « les faits » qui doivent y être associés.

Dans un monde du travail qui semble de plus en plus complexe, les débats restent vifs. Si l'emploi stable et de qualité est souhaité par de nombreuses personnes en emploi ou hors de l'emploi, l'entreprise privée reste soumise à des tensions fortes. Les polémiques suscitées par la version française du jeu de télé-réalité *The Apprentice* nous semblent révélatrices de cette

ambiguïté : une entreprise créatrice de valeur au sens économique du terme, mais également porteuse de valeurs dans un sens plus général. Si les défenseurs de ce programme insistent sur la diversité, le droit à une seconde chance, une plus forte mixité sociale (Bonell, 2015), ses critiques soulignent combien il participe d'un « *discours idéologique terrifiant* » mettant en scène la « *triste faculté des "compétiteurs" à se vendre eux-mêmes comme des marchandises* » (Nave, 2015). À la fois moteur d'un libéralisme comportant des dérives et pourvoyeur de sens et d'appartenance sociale, l'emploi salarié et stable dans la grande entreprise privée est au cœur des tensions que connaissent nos sociétés. La compétitivité est au nœud de ces contradictions car si elle est source d'une consommation riche et variée pour le consommateur, elle peut également être source de raréfaction des emplois et d'intensification du travail pour le travailleur.

La compétitivité entre les entreprises, les pays, les travailleurs... se lit dans de nombreux faits d'actualités, qu'il s'agisse d'un « simple » jeu télévisuel comme le montre l'exemple précédant, ou d'une crise agricole, à maints égards bien plus tragique, celle des éleveurs porcins, analysée sous l'angle de la compétitivité. « *La filière du porc français souffre d'un problème global de compétitivité* », titre *L'Usine Nouvelle* citant les propos de Michel Rieu, directeur de l'économie à l'Institut français du porc (IFIP) (Cahuzac, 2015). Le lien entre coût du travail et innovation / modernisation de l'outil industriel est là aussi évoqué : « *Les industriels souffrent de coûts de production plus élevés en moyenne que chez nos voisins. La question des salaires n'est pas la seule. Il y a aussi un manque d'investissements et d'automatisation des outils de production. Il faudrait moins d'abattoirs, mais plus modernes.* » (*id.*). La question de la compétitivité classique se pose alors, tout comme celle de la capacité à vendre davantage, ce qui conduit à se tourner plus nettement vers l'export. En effet, la variable de la consommation de viande par les Français (FranceAgriMer, 2015) apparaît comme un élément explicatif majeur de cette crise. La baisse des volumes de consommation, une volonté peut être plus affirmée des consommateurs de tendre vers une alimentation moins carnée, ainsi qu'une méfiance suite aux précédentes crises sanitaires ayant touchées notamment la production de viande, sont autant de facteurs qui peuvent expliquer la tension portant sur la demande. Cette tension sur les débouchés intérieurs se traduit par un impératif de vendre à l'export, ce qui confronte les producteurs français à une compétition européenne voire internationale, cette dernière imposant en dernier recours de s'interroger sur la compétitivité de la filière. L'argument



## Conclusions et perspectives

de la qualité et du niveau de normes sanitaires et environnementales est mis en avant pour défendre la filière française et expliquer les différences de coûts de revient (Durand, 2015) : ce « *manque de compétitivité* » serait-il *in fine* la preuve d'une plus grande qualité et d'un meilleur respect de l'environnement par les producteurs ?

Sans vouloir rentrer dans le détail de cette crise, sans vouloir non plus en faire un symbole ou un cas typique, elle est un exemple des liens complexes que la compétitivité classique entretient avec la compétitivité globale, face à une demande des consommateurs qui change dans le temps et face à une compétition qui s'internationalise dans quasiment tous les secteurs. Rappelons pour mémoire que des scandales sanitaires portant sur le lait maternel chinois ont concouru à une hausse de la demande chinoise pour le lait à l'international, ce qui a eu pour effet, par exemple, de rendre compétitive l'offre de lait breton (Pouille, 2015). Cela pose bien sûr la question de l'anticipation, de la réactivité dont doivent et peuvent faire preuve les acteurs économiques, tout comme celle de la manière dont la puissance publique peut et doit faire face à ces configurations complexes.

Enfin, on notera l'importance du rapport de Jean-Denis Combrexelle, annoncé et attendu plusieurs semaines avant sa parution officielle, qualifié de véritable « *projet de laminage du Code du Travail* » pour *L'Humanité* (Doumayrou, 2015), de projet visant à « *révolutionner le droit du travail* » pour *Le Monde* (Bissuel, 2015), ou encore de support d'une « *réforme du droit du travail* » pour *Les Échos* (Les Échos, 2015). Pour *Le Monde*, « *L'objectif est de laisser une grande marge de manœuvre au patronat et aux représentants des salariés. Cette nouvelle architecture passe par une clarification entre ce qui relève de l'ordre public social et ce qui relève de la négociation.* ». Ainsi, quelques garanties minimales comme le montant du SMIC resteront assurées par l'État, alors que les syndicats patronaux et de salariés se verront octroyer la négociation sur les salaires, la formation et la pénibilité.

La négociation entre les parties prenantes du monde du travail apparaît dès lors comme une piste centrale pour accroître la compétitivité de l'économie française, en comprenant bien la dimension de « *construction sociale* » (Berger et Luckmann, 1966) que comporte ce terme. La compétitivité, si elle est lue par les coûts, pourrait inviter à une pression à la baisse sur le niveau d'emploi, à une mécanisation et une intensification du travail. En revanche, si elle est plutôt comprise par les ventes, cette même notion de compétitivité peut ouvrir la porte à l'innovation, à la qualité des





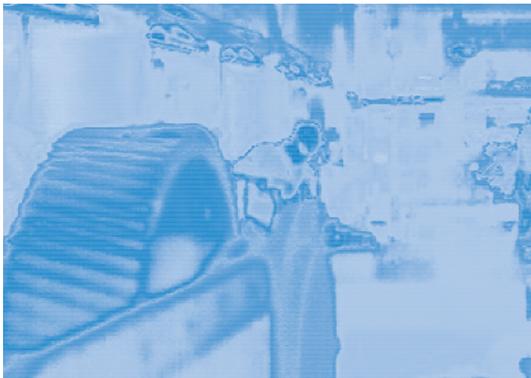
## Conclusions et perspectives

---

produits, à une meilleure prise en compte des exigences sociales et environnementales. À condition toutefois que le consommateur accepte de traduire ces exigences dans ses préférences, que les pouvoirs publics encouragent de tels développements et que la négociation au sein de l'entreprise permette aux pistes les plus innovantes de croître et de se développer.







# ANNEXES

---



## Porter et « la chaîne de valeur »

Dans son ouvrage *L'avantage concurrentiel*, M. Porter expose la manière dont une firme peut acquérir ou accroître son avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel dépend de la valeur qu'une firme est capable de créer. « *Une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur* ».

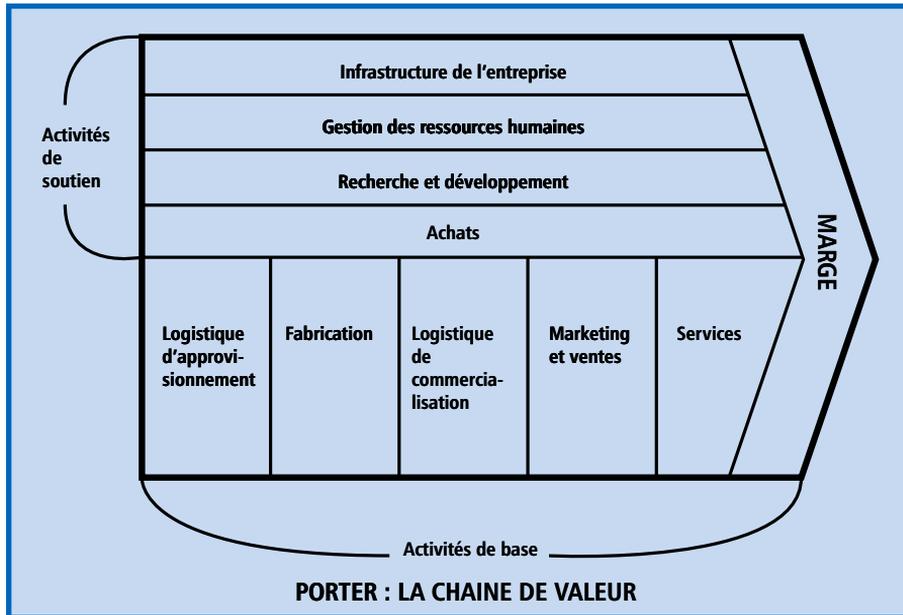
La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur réparties en deux catégories : activités principales et activités de soutien

Les activités internes de l'entreprise peuvent être sources d'avantages concurrentiels en termes de coûts ou de différenciations, donc création de valeur pour le client et génératrices de marges pour l'entreprise. La chaîne de valeur est un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel ou pour découvrir les moyens d'en acquérir un et de le conserver.

L'analyse de la chaîne de valeur consiste à décomposer l'entreprise en activités stratégiquement importantes pour comprendre leur impact sur le comportement des coûts et la différenciation. Ce n'est qu'après avoir effectué cette analyse que la firme est en mesure de choisir une stratégie générique pour chaque produit i.e. de choisir le positionnement concurrentiel qui convient à chaque produit.

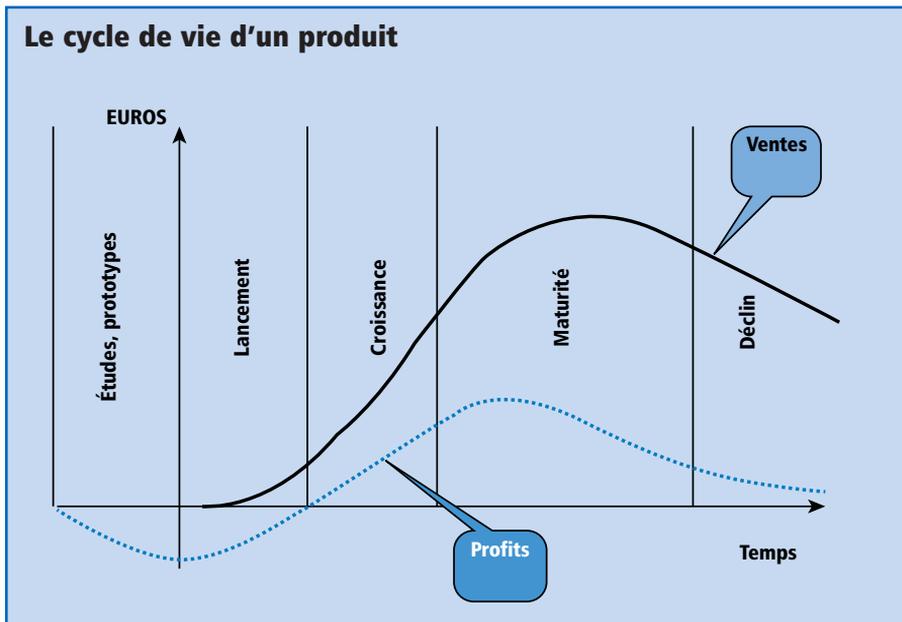
M. Porter propose donc d'identifier les sources de différenciations compétitives d'une firme en la décomposant en activités de base économiquement significatives. Il définit la chaîne de valeur comme un

## Annexes



« enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché ». Porter distingue neuf catégories génériques d'activités (voir la figure ci-dessus) : infrastructure globale de la firme, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements, logistique interne et externe, production, commercialisation et vente, ainsi que les services. Les activités de l'entreprise doivent être analysées de manière à parvenir à un module de base d'une homogénéité satisfaisante. Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, il faut définir la chaîne de valeur nécessaire pour concurrencer dans le secteur choisi. Il faut identifier, à partir de la chaîne type, les activités créatrices de valeur. Chaque grande catégorie peut être décomposée. Pour définir les activités créatrices de valeur, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres. Il faut subdiviser en activités les grandes fonctions que sont notamment la production et la commercialisation. Le degré adéquat de désagrégation dépend des bases économiques des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de valeur. L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre activités que des activités elles-mêmes.

## Le life cycle management (ou gestion du cycle de vie du produit)



## Annexes

L'évolution d'un produit à travers ces cinq stades n'est pas toujours assurée. Certains produits semblent rester au stade mature de façon permanente (par exemple le lait). On constate toutefois que ces types de produits sont en constante évolution. Exemple pour le lait : évolution du packaging, adaptation du produit à des demandes diversifiées (enfants en croissance, régimes amaigrissants ou thérapeutiques, aromatisations diverses...). Le marketing utilise différentes techniques pour éviter ou retarder le stade du déclin. Cependant, il est généralement possible d'estimer l'espérance de vie d'une catégorie de produits. Les cycles de vie se présentant en décalage sur les différents marchés géographiques, une stratégie bien conduite de diffusion internationale permet au produit de durer.

Il est important pour une entreprise de faire coexister la commercialisation de produits parvenus à des stades différents de leur cycle de vie, et de préparer par l'innovation le relais des produits approchant de la phase de déclin.

Les stratégies de communication marketing changent au cours du cycle de vie. Par exemple, elles peuvent être informatives et pédagogiques en phase d'introduction, persuasives et imaginatives en phase de croissance ou de maturité, puis supportées par des clichés cognitifs dans le dernier stade (notoriété de marque, répétitivité des logos, slogans, couleurs, s'appuyant sur des représentations acquises et inscrites dans l'inconscient des consommateurs).

Le cycle de vie intervient aussi dans le choix de la stratégie d'entreprise et peut permettre de déterminer cette dernière à l'aide de la gestion des connaissances. Bruno Bizalion fondateur du cabinet BM & S, spécialisé sur les marchés de niches, a développé un nouveau concept de cycle de vie basé non pas sur le temps car c'est une donnée trop aléatoire et trop variable selon les secteurs, mais sur le taux de croissance.

## La méthode Hay

D'origine américaine, la méthode Hay est une méthode d'évaluation des emplois qui tend à utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise, mais aussi pour comparer les postes de même type dans des entreprises différentes.

C'est le cabinet de conseil des entreprises en gestion Hay, créé en 1943, qui a mis au point cette méthode de classification. Cette méthode est dite analytique, par opposition aux méthodes globales qui cherchent à mettre en évidence le caractère social de la classification.

Les méthodes analytiques ont toutes un point commun : elles s'appuient sur des critères définis au préalable. Dans la méthode Hay, on parle de « facteurs » d'évaluation. Ce système permet une définition de l'emploi pour lui-même, sans que cette définition, cette évaluation, n'ait d'incidence sur les autres emplois. De ce fait, la méthode a l'avantage d'être facilement utilisable, même sans connaissance de la structure ni de l'organisation de l'entreprise. La définition de l'emploi en fonction des différents facteurs permettra une cotation de l'emploi : cotation par attribution de points aux différents facteurs d'évaluation de l'emploi. Un revenu de base est associé au nombre de points.

Cette méthode permet alors la mise en place d'une rémunération adaptée à l'emploi, mais pas seulement puisque la méthode, par le biais de comparaisons entre les différents emplois, permettra de mettre en place une politique cohérente de rémunération axée sur l'importance relative des différents facteurs pris en comptes.

## Bibliographie

ADEME, 2012, « Osons l'économie circulaire ! », *ADEME Presse*, octobre 2012.

ALAIN G., 2014, « Ces constructeurs automobiles qui gagnent tant d'argent... », *La Tribune*.

ALTER N., 1985, *La bureautique dans l'entreprise : les acteurs de l'innovation*, Éditions L'Harmattan [2006], 207 p.

ALTER N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France (Sociologie), 284 p.

ALTER N., 2009, *Donner et prendre : La coopération en entreprise*, Éditions La Découverte.

ALTER N., 2012, *La force de la différence : itinéraires de patrons atypiques*, Paris, PUF.

AMBEC S., BARLA P., 2005, « Quand la réglementation environnementale profite aux pollueurs. Survol des fondements théoriques de l'hypothèse de Porter », *Cahiers de recherche*, 0504, Université Laval - Département d'économique.

ARDINAT G., 2010, « Cartographier l'Indice mondial de la compétitivité du forum de Davos », *M@ppemonde*, 98, 2.

BELLAICHE A.-S., DEBRAY A., 2013, « Nos frontières avec la Chine sont ouvertes à 99,3 % », affirme Arnaud Montebourg », *usinenouvelle.com*.

BEMBARON E., 2008, « Des milliers de salariés de Dacia dans la rue », *Le Figaro*.

BENHAMOU S., CRIFO P., DIAYE M.-A., 2012, « Note de problématique du colloque "Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ?" du 1<sup>er</sup> février 2012 », Paris, Centre d'analyse stratégique.

BERGER P., Luckmann T., 1966, *La Construction sociale de la réalité*, Paris, 2012, Armand Colin.

BERRY M., 1983, « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Les Cahiers du CRG*, 1133.

BIRCHEM N., GOUBERT G., 2013, « Un syndicaliste et un patron, dialogue sur l'emploi et la flexisécurité », 23 octobre 2013.

BISSUEL B., 2015, « Loi Macron : trois motifs de discorde », *Le Monde.fr*, 26 janvier 2015.

BISSUEL B., 2015, « Le rapport qui veut révolutionner le droit du travail », *Le Monde*, 9 septembre 2015.

BOIRAL O., 2005, « Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience », *Revue française de gestion*, 158, 5, p. 163-186.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BON G., 2014, « RÉACTIONS à la composition du gouvernement Valls II ».

BONELL B., 2015, « BFM : 09/09 - GMB : Bruno Bonnell », *BFM BUSINESS*, 9 septembre 2015.

## Annexes

BOUQUIN H., 2001, *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, Paris, Presses universitaires de France.

BOURGEOIS I., 2005, *Le modèle social allemand en mutation*, CIRAC, 212 p.

BOUSSARD V., [et al.], 2004, *Le socio-manager. Sociologies pour une pratique managériale*, Paris, Dunod.

BURGEL G., 2014, « Réforme territoriale : clarté ? compétitivité ? proximité ? », *Le Monde.fr*.

CAHUZAC A., 2015, « "La filière du porc français souffre d'un problème global de compétitivité", pour Michel Rieu (Ifip) - Agroalimentaire », *L'Usine Nouvelle*, 21 août 2015.

CALIGNON G. DE, 2014, « Baisses de charges : 80.000 emplois créés en 2015 », *lesechos.fr*, 18 décembre 2014.

CAPRON M., QUAIREL F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.

CFTC, 2015, « Fondements », *Site Internet de la CFTC*, 2015.

CHANTARAUD J.-F., 2012, *Gouvernance, lien social et performance = Governance, social capital and performance : une vision du monde rapport 2012 a world overview report 2012 Observatoire du dialogue et de l'intelligence sociale*, Paris, La Documentation française, 1 p.

CHEVALIER M., 2009, « Automobile : la fin du rêve », *avril 2009*, 279.

CHEVASSUS-LOZZA E., GAZELLOT J., 1995, « La compétitivité hors-prix dans les échanges de produits agricoles et agro-alimentaires français sur le marché communautaire », *La Documentation française*.

CNI, 2011, « Ensemble, réindustrialiser la France pour la croissance et l'emploi - Rapport annuel 2011 de la CNI », *Conférence nationale de l'industrie*.

CNI, 2012, « Les déterminants de la compétitivité de l'industrie française - Rapport du groupe de travail Propositions », Paris.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, 1997, *Entreprise et Performance Globale*, Paris, Economica.

CROUZEL C., 2014, « Le Medef joue la carte de l'apaisement face à l'exécutif », *Le Figaro*.

CROUZEL C., 2015, « Pacte de responsabilité : plus d'emplois sauvés que créés », *Le Figaro*, 6 mars 2015.

CROZIER M., 1979, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset.

DELAPLACE M., 2011, « La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires », *Géographie, économie, société*, Vol. 13, 3, p. 255-271.

DELGENES J.-C., [et al.], 2010, « France Telecom - État des lieux sur le stress et les conditions de travail Rapport Principal ».

DEVILLE A., LELEU H., 2010, « De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16, 2, p. 97-126.

DOHOU A., BERLAND N., 2007, « Mesure de la performance globale des entreprises », *Comptabilité et Environnement*.

DONADA C., NOGATCHEWSKY S., 2015, « L'état des entreprises - Chapitre III. Stratégies de filière et gouvernance interorganisationnelle imbriquée », *Repères*, p. 35-50.

DOUMAYROU F., 2015, « Combrexelle achève le travail », *L'Humanité*, 9 septembre 2015.

DROßARD R., 2014, « Press releases - Labour cost comparison between EU countries for 2013: Germany ranking seventh - Federal Statistical Office (Destatis) ».

## Annexes

DUFOUR D.-R., 2007, *Le Divin Marché : La révolution culturelle libérale*, Paris, Denoël, 352 p.

DURAND D., 2015, « Crise du porc : “Des normes environnementales plus tatillonnes en France” », *Le Figaro*, 11 août 2015.

DUVAL G., 2013, *Made in Germany : Le modèle allemand au-delà des mythes*, Paris, SEUIL, 230 p.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2012, « Toward the Circular Economy », 1, Ellen Macarthur Foundation.

ENCYCLOPEDIE LAROUSSE, s. d., « Encyclopédie Larousse en ligne - révolution industrielle ».

FRANCEAGRIMER, 2015, « Impact de la crise économique sur la consommation de viandes », *Les synthèses de FranceAgriMer*, juin 2015.

FRIEDMAN M., 1962, *Capitalisme et Liberté*, Paris [2010], À contre courant, 320 p.

GALL H., 2012, « Entreprises : le point sur la cogestion », 30 août 2012.

GALLOIS L., 2012a, « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au Premier Ministre, Paris, Premier Ministre - Commissariat Général à l'Investissement.

GALLOIS L., 2012b, « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au Premier Ministre, Paris, Premier Ministre - Commissariat Général à l'Investissement.

GOLLA M., 2014, « Ce que représente concrètement le coût des dix jours de grève pour la SNCF », *Le Figaro*.

GRANOVETTER M., 1985, « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 3, p. 481-510.

GRANOVETTER M., THIS-SAINT-JEAN I., LAVILLE J.-L., 2000, *Le marché autrement : Recueil d'essais*, Paris, Desclée de Brouwer, 238 p.

GRUDA A., 2013, « Mini-jobs, mini-salaires », *La Presse*, 21 septembre 2013.

GUELAUD C., 2014, « Dans les principales économies européennes, la production industrielle a fléchi en mai », *Le Monde.fr*.

HAYEK F.A. VON, 1944, *La route de la servitude*, Paris [2013], PUF.

HOTZ M., 2013, « Les voitures n'ont jamais été aussi bradées », *Le Huffington Post*.

INSEE, 1987, « Une exigence de compétitivité pour l'économie française », *Économie et statistique*, 205, 1, p. 5-15.

IRIBARNE A. D', 1993a, *La compétitivité : défi social, enjeu éducatif*, Paris, CNRS Ed.

IRIBARNE P. D', 1993b, « À propos du livre *La compétitivité : Défi social, enjeu éducatif* », *Le Monde*, 1993.

ISO FDIS 26000, 2010, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », ISO/FDIS 26000:2010(F).

JOYAL A., 2000, *Le néolibéralisme à travers la pensée économique : apologie et critique*, [Sainte-Foy, Québec], Presses de l'Université Laval.

KERVILLIER I. DE, 2011, « La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement », CESL1100011X, Paris, Conseil Économique Social et Environnemental.

KESER C., RULLIERE J.-L., VILLEVAL M.-C., 2004, « Le paradoxe de l'adhésion syndicale : une approche expérimentale en termes de jeu de bien public », *Économie & prévision*, 164-165, 3, p. 81-92.

KEUCHEYAN R., 2010, *Hémisphère gauche : Une cartographie des nouvelles pensées critiques*, Paris, La Découverte [Zones, 2013].

KRUGMAN P., 1994, « Competitiveness: A Dangerous Obsession », 73, 2, p. 28-44.

LACHMANN H., [et al.], 2010, « Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », Rapport public, Paris.

LALLEMENT M., 2008, *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte.

LALLEMENT M., 2013, « Un tsunami libéral ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 30, 2, p. 177-182.

LALL S., 2001, « Competitiveness Indices and Developing Countries : An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report », *World Development*, 29, 9, p. 1501-1525.

LATOUCHE S., HARPAGES, DIDIER, 2012, *Le temps de la décroissance*, Lormont (Aquitaine), Le Bord de l'eau.

LECHENET A., 2014, « La suppression des seuils sociaux créerait-elle des emplois ? », *Le Monde.fr*.

LEFEBVRE A., MEDA D., 2008, « Performances nordiques et flexicurité : quelles relations ? », *Travail et emploi*, n° 113, 1, p. 129-138.

LE FIGARO AVEC AFP, 2013, « Montebourg face au dumping chinois », *Le Figaro*, 3 juin 2013.

LEFRESNE F., SAUVIAT C., 2009, « Restructurations. Mode de gouvernance et régimes de restructuration », *Travail et emploi*, 117, 1, p. 39-51.

LE MONDE, 2014, « 35 heures, seuils sociaux, impôts : ce qu'Emmanuel Macron en pensait avant sa nomination », *Le Monde.fr*.

LE POINT, 2013, « 35H : Macron rencontrera les syndicats "dans les tous prochains jours" - Le Point ».

LES ÉCHOS, 2014, « PSA-Dongfeng : quand le dragon vient au secours du lion », *lesechos.fr*.

LES ÉCHOS, 2015, « Valls lance la réforme du droit du travail », *lesechos.fr*, 9 septembre 2015.

MANDEVILLE DE B., 1740, *La fable des abeilles, ou Les fripons devenus honnêtes gens*. 4, Paris [2013], Hachette.

MARTINACHE I., 2008, « Michel Lallement, Sociologie des relations professionnelles », *Lectures*.

MAURY C., 2008, « Formation et pôles de compétitivité », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2008, 2, p. 67-73.

MAUSS M., 1923, *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Quadrige, Paris, Presses Universitaires de France, 2007, 248 p.

MEADOWS D.H., [et al.], 1972, *Limits to Growth*, Signet.

MECHAUSSIE J., 2013, « Au pays des mini-jobs », *RFI*.

MEDA D., 2013, *La mystique de la croissance : comment s'en libérer*, Paris, Flammarion.

MESSERLIN P., 1978, « De la théorie du dumping », *Revue économique*, 29, 5, p. 789-819.

MLOUKA S. BEN, SAHUT J.-M., 2008, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°233, 5, p. 77-86.

MOATI P., 2010, « Quel commerce pour demain ? », Paris, CREDOC.

MOULIER BOUTANG Y., 2007, *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Paris, Éd. Amsterdam.

NAVE P.-M., 2015, « The Apprentice, la télé-réalité au service du patronat », *L'Humanité*, 20 juillet 2015.

## Annexes

NAVILLE P., FRIEDMANN G., 1964, *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 443 p.

NILA C.-R., CHEVALIER P.-A., 2011, « Les Seuils de 10, 20 et 50 salariés : un impact limité sur la taille des entreprises françaises ».

OCDE, 2011, « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », OCDE.

PADGETT S., 2003, « Political Economy: The German Model under Stress », dans *Developments in German Politics 3*, New York, NY, Palgrave Macmillan, p. 121-142.

PASTRE O., JOST A., 2010, « Le bien-être au travail : 1 % de croissance en plus », *Les Échos*, 2010.

PEUGEOT, s. d., « L'histoire de Peugeot, la Saga du Lion ».

PIERRON P., [et al.], 2014, « Compétitivité et développement durable - l'enjeu des TPE/PME », Paris.

POLANYI K., 1944, *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris [1983], Gallimard.

PORTER M.E., 1993, *L'avantage concurrentiel des nations*, Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique.

POUILLE J., 2015, « Razzia chinoise sur le lait, par Jordan Pouille (Le Monde diplomatique, septembre 2015) », *Le Monde diplomatique*, septembre 2015.

PROCHIANTZ A., 2014, « Alain Prochiantz : « Il faut investir massivement et rapidement dans la recherche et l'innovation » », *Le Monde.fr*.

RAND A., 1964, *La Vertu d'Égoïsme*, Paris [2008], Les Belles Lettres, 168 p.

RICARD P., 2013, « L'Europe se divise face au dumping de la Chine », *Le Monde.fr*, 28 mai 2013.

RODIER A., 2013, « Mesurer l'impact de la formation professionnelle sur la compétitivité », *Le Monde*, 18 février 2013.

ROUSSEAU A., 2013, « Une Nissan "made in France" pour sauver l'usine Renault de Flins », *challenges.fr*.

SCHIESSER P., 2011, *Éco-conception : Indicateurs. Méthodes. Réglementation*, Paris, Dunod, 208 p.

SEIBT S., 2014, « PSA officiellement renfloué par la Chine et l'État français », 13 février 2014.

SMITH A., 1764, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations : livres I et II*, Paris [2000], Economica.

TERTRE C. DU, MARIELLE B., 2011, « De la valeur industrielle à la valeur servicielle. Les conséquences sur le travail et l'action syndicale », Paris, IRES.

THOUVENEL J., 2015, « Modernisation du dialogue social », 23 janvier 2015.

UNITED NATIONS, 2011, « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme », United Nations.

VILLEMOT D., 2013, « Pourquoi François Hollande ne doit pas changer de politique », *lesechos.fr*, 13 novembre 2013.

VISOT M., 2014, « Emmanuel Macron, l'anti-Montebourg », *Le Figaro*.

WALRAS L., 1874, *Éléments D'Économie Politique Pure : Ou Théorie de La Richesse Sociale (1874)*, Paris [2010], Kessinger Publishing.

WANOU E., 2011, « La traçabilité sociale », CFTC.

WISE M., 2005, « Droit et politique de la concurrence en France », *Revue sur le droit et la politique de la concurrence*, Vol. 7, 1, p. 7-91.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2012, « Global Competitiveness Report », World Economic Forum.



Notes

---







Notes

---





---

Notes





Achévé d'imprimer  
3<sup>e</sup> trimestre 2015  
Imprimerie de la Centrale - 62302 Lens  
Tél. : 03 21 69 88 44

