

## **Comment se construisent conjointement la compétitivité des firmes et l'attractivité des territoires?**

Michel Freyssenet  
CNRS Paris, GERPISA

Journée de travail du GERPISA  
4 juin 2010

Le débat actuel met en avant les coûts salariaux et la fiscalité comme facteurs pénalisant certains pays et usines par rapport à d'autres. Le présent travail, qui s'appuie sur les recherches menées par le GERPISA sur les conditions de la profitabilité des firmes (Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, La Découverte, 2000), vise à situer ces facteurs dans la hiérarchie arborescente des déterminants de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité des territoires. On verra en effet que l'on ne peut pas raisonner comme si toutes choses étaient égales par ailleurs et isoler un facteur des autres.

Le texte dresse une première *check-list* des déterminants de la compétitivité et de l'attractivité en les hiérarchisant. Chemin faisant, il suggère les travaux complémentaires qui seraient à mener pour documenter, approfondir, vérifier certains points et pour élaborer les indicateurs, quand il est pertinent et possible de le faire.

Le préalable à un tel examen est de savoir ce que compétitivité et attractivité veulent dire. Les définitions courantes et les indicateurs utilisés charrient des présupposés qui induisent les conclusions généralement tirées. Ainsi de la productivité physique ou du coût salarial par unité produite.

Ces indicateurs ont l'avantage de la simplicité. Les informations nécessaires à leur élaboration sont publiées par les firmes, aussi bien au niveau du groupe, que de ses entreprises, voire de ses usines. En fait, pour être vraiment comparables, les résultats devraient être calculés en prenant en compte le taux d'intégration de la firme et de chacun de ses établissements, le temps de travail, le taux d'utilisation des capacités, et, dans le cas d'une comparaison entre usines de firmes différentes, les frais de structure (administration, R&D et distribution). Seule une enquête du type de celle menée par IMVP <sup>1</sup> permet d'obtenir les informations nécessaires. Et encore les enquêtes IMVP n'ont tenu compte que du taux d'intégration et du temps de travail. Elles n'ont d'ailleurs été rééditées qu'une fois. Quelles que soient leurs imperfections, les critères choisis par

---

<sup>1</sup> International Motor Vehicle Program, MIT.

IMVP semblent cependant solides. Même quand on admet qu'il y a d'autres facteurs de compétitivité, on considère dans ce type de raisonnement qu'accroître la productivité ou diminuer les coûts salariaux est un socle indispensable et ne peut pas faire de mal.

En fait, il n'y a pas de lien systématique et direct entre productivité ou coût salarial et profitabilité. Non seulement parce qu'un groupe a d'autres centres de gains et de pertes que son activité principale, mais surtout parce que les économies d'échelle et la réduction des coûts à volume constant (notamment salariaux) ne sont que deux des six sources de profit possibles pour une entreprise. De plus, ces sources ne peuvent être exploitées simultanément avec la même intensité, car leurs exigences peuvent être contradictoires et ce faisant occasionner des pertes, ainsi que nous le verrons plus loin <sup>2</sup>.

Il n'y a donc de comparaison possible de la compétitivité des firmes, sans préjuger de ses déterminants, qu'en calculant la profitabilité de leur activité principale: l'automobile. Il faut donc exclure du calcul de la profitabilité ce qui ne relève pas de cette activité en propre, principalement les gains et pertes des participations minoritaires et des cessions, et les gains et pertes purement financières (utilisation de la trésorerie pour parier sur les variations des taux de change et des cours de bourse). La profitabilité ainsi redéfinie recouvre *grosso modo* la marge opérationnelle. Pour notre part, pour être au plus près de ce que nous recherchons, nous avons préféré prendre pour indicateur l'écart entre la valeur ajoutée et le point mort, rapporté au point mort <sup>3</sup>.

L'inconvénient de ce critère est qu'il n'est connu publiquement qu'au niveau du groupe, au mieux au niveau de la maison-mère et de certaines filiales. Dans les rapports annuels, on trouve des données financières concernant les branches d'activité et les zones géographiques d'implantation, mais elles se limitent, pour celles qui nous intéressent ici, à la participation des branches et zones au bénéfice net <sup>4</sup>. Les firmes ont bien sûr toutes les informations nécessaires pour calculer la contribution de chaque filiale, de chaque pays, de chaque établissement, de chaque modèle à la profitabilité globale.

L'attractivité d'un territoire est non moins composite et arborescente que la compétitivité des firmes. Elle se mesure à la capacité du territoire, non seulement à maintenir son tissu industriel, mais aussi à le développer et à attirer de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois, de qualité au moins équivalente aux anciens.

Nos travaux antérieurs nous conduisent à deux conclusions. La compétitivité des firmes et l'attractivité des territoires sont interdépendantes, et non comme on l'entend fréquemment la première dépendante de la seconde. L'une et l'autre ont trois grandes catégories de déterminants: la prévisibilité de la demande de produits et de la demande de travail, la pertinence de la stratégie de profit des firmes et la cohérence du mode de

---

<sup>2</sup> Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, Paris, Repères, La Découverte, 2000, 128 p. Version en **espagnol**, Boyer R., Freyssenet M., *Los modelos productivos*, Lumen Humanitas, Buenos Aires, Mexico, 2001, 115 p. Version **anglaise** révisée, Boyer R., Freyssenet M., *The productive models. The conditions of profitability*, Londres, New York, Palgrave, 2002, 126 p. Version **allemande** révisée et augmentée, Boyer R., Freyssenet M., *Produktionmodelle, Ein e Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Edition Sigma, Berlin, 2003, 160 p. Deuxième publication en **espagnol**, Boyer R., Freyssenet M., *Los modelos productivos*, Editorial Fundamentos, Madrid, 2003, 155 p. Version **italienne** révisée et augmentée., Boyer R., Freyssenet M., *Oltre Toyota. I nuovi modelli produttivi*, Freyssenet M., **Comment se construisent conjointement la compétitivité des firmes et l'attractivité des territoires?**, Journée de travail du GERPISA, 4 juin 2010. Édition numérique : freyssenet.com, 2015, 906 Ko, ISSN 7116-0941 EGEA, Università Bocconi Editore, Milano, 2005, 170 p.

<sup>3</sup> Voir à ce sujet: <http://freyssenet.com/?q=node/938>

<sup>4</sup> Jetin B., 2003, 2009.

croissance nationale, la solidité du compromis de gouvernement d'entreprise et du consensus politique autour du mode de croissance nationale.

Interdépendance et déterminants sont résumés dans les schémas 1 et 2, le premier concernant les firmes, le second les pays.

Schéma 1

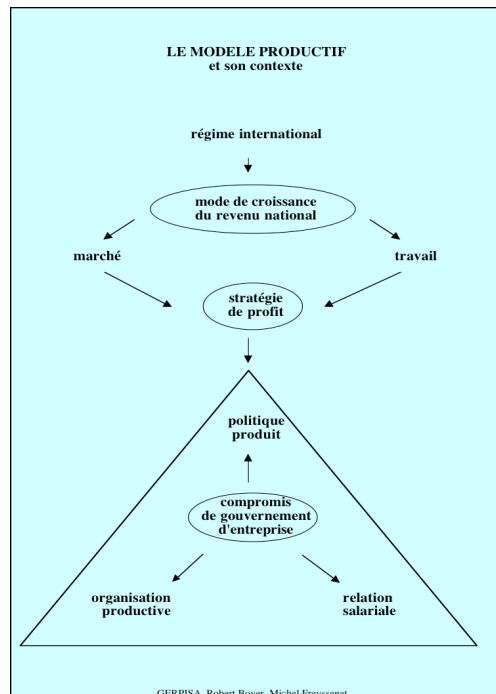
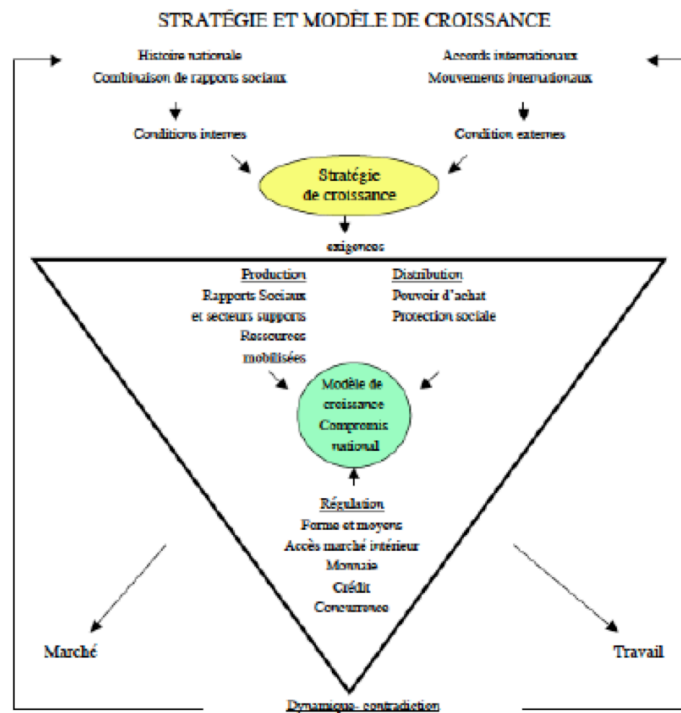


Schéma 2



## 1. La prévisibilité de la demande de produits et de la demande de travail

L'offre de produits et l'offre de travail en dépendent bien sûr, tant dans leur volume que dans leur structure. Toute erreur dans l'une ou l'autre des offres se paye *comptant* et compromet la rentabilité de n'importe quelle firme ou de n'importe quel site. Des exemples plus ou moins récents viennent immédiatement à l'esprit. La demande de produits peut être structurellement instable, variable, stable, régulièrement croissante, ou explosive en volume, et elle peut égale, modérément hiérarchisée, compartimentée ou bipolarisée en structure. La demande de travail peut être structurellement abondante, ajustée ou rare en volume, et flexible, rigide ou catégorisée en structure.

Mais il y a plus important. Le type de demande de produits et le type de demande de travail déterminent les sources de profit exploitables pour les entreprises. Il en existe en effet plusieurs, qui ne se résument pas à la trilogie qualité-coûts-délais (QCD). Nos travaux nous conduisent à penser qu'il y en a six: les économies d'échelle, la diversité de l'offre, la qualité du produit, l'innovation conceptuelle, la flexibilité productive et la réduction des coûts à volume constant.

Impossible de faire des économies d'échelle si la demande n'est pas régulièrement croissante et si la main-d'œuvre n'est pas suffisamment abondante, ou si la clientèle ne supporte pas la commonalisation des modèles de voiture qui lui sont vendus et si la main-d'œuvre refuse un travail inlassablement répétitif. Impossible d'exploiter la diversité, si la demande est très homogène, tant dans l'usage de l'automobile qu'en pouvoir d'achat, et si la main-d'œuvre n'est pas apte ou n'est pas formée à, au moins, la polyvalence. Impossible de miser sur la qualité, et notamment la qualité socialement distinctive, si la clientèle n'est pas en mesure d'en payer le prix ou s'il n'existe pas une frange aisée et fortunée de la population prête à payer la marge qui fera du produit un

produit exclusif, et s'il n'existe pas une main-d'œuvre dont le professionnalisme est reconnu. Impossible de parier sur l'innovation, notamment conceptuelle, si n'émergent pas régulièrement de nouveaux besoins pratiques et symboliques parmi les acheteurs d'automobiles et si la main-d'œuvre, notamment en conception, ne sait pas percevoir ces nouvelles attentes et leur apporter des réponses désirables. Impossible, dangereux ou inutile de compter sur la flexibilité productive, de vouloir ajuster rapidement l'offre en volume et en structure, si la demande n'est pas structurellement variable et si concepteurs, producteurs et distributeurs ne sont pas aptes à des changements fréquents ou en mesure de les effectuer. Impossible ou inutile de réduire les coûts à volume constant, si la demande croît rapidement et si la main-d'œuvre n'accepte pas (ou plus) l'intensification du travail. Chacun des cas de figure évoqués ci-dessus renvoie à des situations historiques bien identifiées.

Toutes les sources de profit ne sont donc pas exploitables avec la même intensité selon le contexte. Elles ne le sont pas non plus parce qu'elles peuvent être contradictoires entre elles, comme nous le verrons plus loin. Toute erreur sur la ou les sources de profit exploitables ou à privilégier se paie par des gaspillages de ressources, des dysfonctionnements, des tensions, des échecs de modèle. Il en est ainsi par exemple lorsqu'on oriente tous les efforts pour améliorer le QCD, alors que le profit vient essentiellement de la rente procurée par certains modèles innovants.

La compétitivité de la firme va donc dépendre en premier lieu des demandes de produits et de travail en volume et en structure et de leur prévisibilité. Or cette connaissance et cette prévisibilité ne vont pas de soi. Les études de marché habituelles sont très loin de pouvoir les fournir à un horizon pertinent. Pour connaître et prévoir ces demandes, il faut en effet remonter dans l'arbre de leurs déterminations, c'est-à-dire en connaître l'origine et la dynamique.

La demande de produits et la demande de travail découlent du mode de croissance national et évoluent avec lui. Ce dernier est constitué d'une source motrice de croissance nationale (investissement, consommation, exportation) et d'une forme de distribution du revenu national (inégalitaire, concurrentielle, coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée, égalitaire). Loin de tendre vers un mode de croissance jouant au mieux sur toutes les sources de croissance et appliquant une forme de distribution du revenu national équilibrée, les pays, y compris les pays anciennement développés, se distinguent très clairement par la source de croissance qu'il privilégie, par la structure de la distribution des revenus, comme le montre les graphiques et par la dynamique de l'une et de l'autre. Une des traductions de ces différences sont les évolutions tout aussi différenciées de la production et des immatriculations automobiles selon les pays et de la structure de leurs ventes automobiles par segment <sup>5</sup>.

La combinatoire source de croissance/forme de distribution donne une typologie des modes de croissance existants ou ayant existé. Elle est résumée dans le tableau ci-dessous <sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Voir la présentation diapositive du texte.

<sup>6</sup> On trouvera une typologie plus affinée et exhaustive dans un article téléchargeable au lien suivant: [http://web.upmf-grenoble.fr/regulation/wp/document/RR\\_serieK\\_2007-1.pdf](http://web.upmf-grenoble.fr/regulation/wp/document/RR_serieK_2007-1.pdf)

### Les principaux modes de croissance

modes	revenu national		marché	travail	dynamique	contradiction
	distribution	croissance				
« concurrentiel et concurrenté »	- en fonction des rapports de force locaux et catégoriels et des opportunités financières	- variable selon compétitivité interne et externe des firmes	- balkanisé - instable - catégories exclues	- flexible - s'organisant catégoriellement	- baisse des prix réels - marché limité en raison de revenus incertains	- défenses des positions acquises - pratiques spéculatives
« concurrentiel et consommateur »		- tirée par la consommation	- hétérogène - variable	- flexible - s'organisant en syndicat de branche	- élargissement du marché - stimulation des investissements	- mais pas de cercle vertueux, débouchant sur la consommation de masse
« concurrentiel et exportateur-prix »		- tirée par l'exportation de produits courants compétitifs	- hétérogène - instable - catégories exclues	- abondant - peu organisé	- industrialisation rapide	- limitation du marché intérieur, pas de cercle vertueux
« coordonné et consommateur »	- coordonnée nationalement, modérément hiérarchisée, réglée sur la productivité	- tirée par la consommation	- de masse - modérément hiérarchisé - prévisible	- syndiqué - revendicatif	- l'ensemble de la population accède à la consommation de masse	- nécessité de trouver de nouvelles économies d'échelle, une fois le marché saturé
« coordonné et exportateur spécialisé »	- coordonnée nationalement, modérément hiérarchisée, réglée sur la compétitivité des exportations	- tirée par l'exportation de biens ou de services spécialisés	- de masse - modérément hiérarchisé - haut de gamme important	- syndiqué - coopératif - stable	- l'ensemble de la population accède à la consommation de masse - - hauts salaires, favorisant les produits de qualité	- risque d'enfermement dans une spécialisation, susceptible de devenir obsolète
« coordonné et exportateur-prix »		- tirée par l'exportation de produits banaux compétitifs	- de masse - modérément hiérarchisé - prévisible	- syndiqué - coopératif - stable	- l'ensemble de la population accède à la consommation de masse	- réaction des autres pays, - élévation des salaires et du taux de change
« inégalitaire et rentier »*	- structurellement inégalitaire - clientéliste	- erratique en fonction des cours mondiaux des matières premières et agricoles	- catégories possédantes, dirigeantes et dépendantes - contraction ou expansion brutale	- flexible - peu organisé - dépendant	- enrichissement par période	- blocage de l'industrialisation
« pénurique et investisseur »	- relativement égalitaire pour l'essentiel de la population	- fonction du taux d'épargne	- très limité - administré - prévisible	- mobilisé	- assure le plein emploi, crée des bases industrielles solides	- ne peut se perpétuer indéfiniment

Certains modes de croissance nationaux impliquent structurellement des baisses et des hausses de la demande de produits, alors que d'autres assurent une progression régulière jusqu'à un certain stade et d'autres encore provoquent des contractions tendanciennes ou bien induisent des emballements puis des effondrements. Selon qu'ils privilégient les classes populaires, les classes moyennes ou les classes supérieures, ou bien qu'il veille à un équilibre général, ou bien encore qu'il gratifie l'initiative personnelle, le mérite et les gains financiers, ils induisent une structure particulière de la demande automobile possiblement rentable. Le succès du mix produits en dépend, quelle que soit la qualité intrinsèque des modèles et quels que soient leurs prix.

Les modes de croissance induisent aussi des types de travail. Pour ne parler que du prix de la main-d'œuvre, il dépend d'abord du mode de distribution du revenu national et ensuite des accords de branche et d'entreprises et enfin de la dynamique du mode de croissance. La distribution du revenu national se fait de deux manières: directe par les salaires et avantages divers, indirecte par les prestations sociales, les services publics, les impôts, les revenus de l'épargne et les placements financiers. Toute baisse ou stagnation du pouvoir d'achat de tout ou partie de la population compromet la croissance quand elle est tirée par la consommation interne.

Chaque mode de croissance a une dynamique particulière, qui nous projette à la limite du moyen/long terme. Le succès du modèle de croissance américain de l'après-guerre jusqu'à la fin des années soixante a conduit à faire du marché états-unien un marché de renouvellement. Les économies d'échelle et la diversité limitée au fondement de la profitabilité de General Motors et de Ford ne pouvaient plus être obtenues par la croissance continue de la demande. La non-anticipation du phénomène a déstabilisé à la fin des années soixante le modèle "sloanien" jusque-là triomphant de ces deux constructeurs. La dynamique du modèle anglo-saxon dit de la "nouvelle économie" des années 1985-2007 a engendré structurellement des bulles spéculatives et leur éclatement. Les bulles spéculatives, par leur effet d'enrichissement brutal, ont orienté

une partie de la demande vers un nouveau type de véhicules plus coûteux, plus consommateurs de carburant, plus polluants, plus ostentatoires: les SUV. En revanche l'éclatement de ces bulles, par leur effet d'appauvrissement brutal, a fait se détourner tout aussi brutalement de ce type de véhicules les perdants de ce mode de croissance. Toyota, réputé pour être la firme la plus efficace et cité en exemple depuis plus de 30 ans, a subi de plein fouet ce retournement du marché, au point de se retrouver déficitaire, pour la première fois depuis le début des années 50.

Le mode de croissance d'un pays est le fruit d'un positionnement international, d'un héritage productif et de compromis politiques intérieur et extérieur. Si son marché n'est pas protégé en droit (par des barrières douanières) ou en fait (par des barrières non tarifaires ou par sa compétitivité due à des prix imbattables en raison d'une monnaie sous-évaluée, de bas salaires ou d'une efficacité productive inégalée ou par des produits qu'aucun autre pays ne produit), un pays n'est pas maître de son taux de croissance et il n'est pas libre de choisir sa politique de distribution de revenus. Le volume et la structure de la demande de produits seront constamment incertains. Un tel pays et les firmes qui y sont implantées sont contraints, comme l'a été la Grande-Bretagne et ses constructeurs, de constamment s'adapter à de fortes variations de son revenu annuel jusqu'à la fin des années 70.

Les modes de croissance et les types de capitalisme qui les portent entrent régulièrement en confrontation. Les crises pétrolières des années 70, provoquées par des choix monétaire unilatéraux des États-Unis, ont entraîné la confrontation des modes de croissance autocentrés (États-Unis, France, Italie, notamment) et des modes de croissance extravertis (Japon, Allemagne, Suède, notamment). On se rappelle des effets dévastateurs que cette confrontation a eus sur certains constructeurs, comme le rappelle le tableau 2. La dérégulation financière et salariale impulsée par les pays anglo-saxons a entraîné la confrontation dans les années 1990-2000 des capitalismes régulés (Japon, Europe continentale, notamment) et des capitalismes dérégulés ou non-régulés (États-Unis, Grande-Bretagne, notamment). Il en est résulté au bout du compte des croissances atones au Japon et en Europe continentale, des croissances explosives dans les BRIC et surtout en Chine, qui tout en bénéficiant de la libéralisation des échanges a gardé le contrôle politique de son économie, et finalement l'implosion de la "nouvelle économie" américaine et la faillite des *Big Three*<sup>7</sup>.

La capacité à faire face à la confrontation entre capitalismes dépend de la solidité du compromis national. Le consensus sur une stratégie de croissance perdue en Allemagne et en Suède, et probablement encore au Japon, même si le débat est vif quant à la réforme du mode de distribution du revenu national. Ce n'est plus vraiment le cas en France depuis les années 90. La croissance est de moins en moins tirée par la consommation de produits intérieurs, sans pour autant être tirée par les exportations ou l'investissement, et la distribution du revenu national devient de plus en plus « concurrentielle » et contestée. Le risque est de dériver vers une situation à l'anglaise. On comprend qu'il soit difficile pour une entreprise de connaître la ou les sources de profit à privilégier quand l'orientation prise en matière de mode de croissance est incertaine.

---

<sup>7</sup> Freyssenet, Jetin 2009

L'attractivité d'un pays, c'est d'abord, ou devrait être d'abord, car les entreprises sont loin de raisonner ainsi, la prévisibilité de son marché et de son travail, c'est-à-dire la cohérence de son mode de croissance, c'est-à-dire encore un solide compromis national autour d'une stratégie de croissance et d'une forme de distribution du revenu national. La possibilité de choisir une stratégie de profit pertinente en dépend.

## 2. La pertinence de la stratégie de profit des firmes par rapport au mode de croissance national et la cohérence de ce dernier constituent le deuxième déterminant de la compétitivité et de l'attractivité

Une stratégie de profit se caractérise par la priorité donnée à une ou deux sources de profit sur les six possibles, compte tenu du type de demande de produits et du type de demande de travail propre à chaque mode de croissance. Nous avons identifié, en revisitant toute l'histoire de l'industrie automobile mondiale, six stratégies de profit. Elles sont présentées dans le tableau ci-après.

La diversité des stratégies de profit a deux conséquences : les firmes ne sont frontalement en concurrence sur un marché ouvert qu'avec les firmes poursuivant la même stratégie, leur compétitivité ne peut être comparée en utilisant les mêmes critères. Ces derniers sont à rapporter aux sources de profit privilégiées.

Les stratégies de profit, conditions et exigences

Stratégie de profit	caractéristiques	conditions de pertinence		exigences de mise en oeuvre			compromis de gouvernement d'entreprise
		marché	travail	politique produit	organisation prod	relation salariale	
diversité et flexibilité	marges permises par - des produits répondant spécifiquement à des demandes distinctes - un ajustement rapide des coûts aux variations de la demande	- hétérogène, voire balkanisé - de variable à instable	- main d'oeuvre autonome, flexible et mobile	- modèles ayant peu de pièces communes - répondant à des catégories différentes de clients - prix le plus rémunérateur	- concevoir rapidement et au moindre coût de nouveaux modèles - changer de production aussi souvent que nécessaire	- contreparties à la compétence et à la flexibilité nécessaires - incitation à la réalisation du travail en des temps compétitifs	- à construire entre des actionnaires qui entendent être rémunérés, des salariés et des fournisseurs qui se doivent d'être flexibles et efficaces
qualité	marges permises par - des produits considérés socialement comme « haut de gamme » ou de luxe - une distribution commerciale d'embellie internationale	- clientèle aisée et fortunée - international	- qualifié, placé sous contrainte de maintenir la spécialisation de la production nationale sur le marché international	- offrir des modèles exprimant la position sociale et économique de la clientèle aisée et fortunée	- s'assurer de la qualité des fournitures et la maintenir tout au long de la production - savoir vendre du prestige	- conserver les compétences rares garantes de la qualité et du prestige - valoriser le professionnalisme et le travail bien fait	- à construire entre des propriétaires soucieux de la marque, des salariés professionnels et des fournisseurs sur qui repose la qualité
volume	- économies d'échelle en produisant un modèle standard en quantité croissante	- homogène - croissant - national, puis international	- main d'oeuvre abondante, non qualifiée et syndiquée	- offrir un produit répondant aux besoins basiques de transport individuel	- standardiser et fluidifier la production	- faire admettre un travail indifférencié, et se répétant à l'identique	- à construire principalement entre les dirigeants et la masse des salariés
volume et diversité	- combinaison des économies d'échelle sur les parties invisibles, et des effets de variété sur les parties visibles	- modérément hiérarchisé, avec passage d'un segment à l'autre au cours de la vie - national puis international	- main d'oeuvre polyvalente et syndiquée	- offrir des modèles différents en "surface" mais ayant des plates formes communes - sauf véhicules niches, très bas et très haut degamme	- maîtriser la complexification dans tous les domaines due à la variété - éviter les sur- ou les sous-capacités simultanées	- obtenir la polyvalence - offrir des salaires modérément hiérarchisés - assurer une carrière	- à construire principalement entre des managers, des ingénieurs et techniciens en nombre croissant et des syndicats
innovation et flexibilité	- marges permises par des modèles innovants répondant à des attentes nouvelles - exploitation de la rente en saturant la demande potentielle avant d'être copié - limitation des pertes par une reconversion rapide, si échec	- partiellement renouvelé par les attentes pratiques et symboliques de couches nouvelles de la population émergente - périodiquement	- salariés entrepreneurs et opportunistes	- offrir à temps voulu les modèles conceptuellement innovants correspondant aux attentes des couches nouvelles de la population assurées d'une certaine pérennité	- générer les capacités à innover de manière commercialement pertinente - construire une organisation très réactive dans tous domaines	- valoriser l'innovation, l'expertise et la réactivité	- être autonome financièrement pour pouvoir prendre les risques nécessaires - pacte entre dirigeants, innovateurs et salariés réactifs
réduction permanente des coûts	- réduire les coûts à volume en toutes circonstances - exploiter les autres sources de profit dans la mesure où elles ne remettent pas en cause la réduction des coûts - éviter de prendre des risques techniques, sociaux, commerciaux et financiers	- modérément hiérarchisé, - privilégiant le prix, la fiabilité et l'élévation du niveau d'équipement de base	- salariés semi-qualifiés, syndiqués, - placés sous contrainte de compétitivité extérieure	- volume, diversité et qualité de l'offre « au plus juste » - éviter à avoir à innover conceptuellement	- éviter les fortes variations de production - concevoir une organisation productive améliorable pas à pas	- rendre possible l'acceptation par les salariés de la réduction des coûts et ses effets sur l'emploi et le travail	- compromis à construire principalement entre dirigeants, salariés et fournisseurs - être accepté politiquement, compte tenu d'une capacité concurrentielle ravageuse

Boyer, R., Freyssenet, M. GERPISA



La stratégie "qualité" consiste à cibler la clientèle aisée et fortunée. Le profit vient de la marge qui, par son niveau élevé, va faire du produit un produit socialement exclusif, à la condition que le produit incarne techniquement et stylistiquement les codes de la « distinction sociale ». Cette stratégie ne tolère pas par définition un trop gros volume et une trop grande commonalisation. Elle limite la diversité à un seul modèle jusqu'à une gamme correspondant à la variété des catégories aisées et fortunées et de leurs besoins. L'innovation ne va pas au-delà de ce qui est socialement tolérable par la clientèle concernée. La réduction des coûts à volume constant n'est pas essentielle, sans bien sûr se laisser aller aux gaspillages qui rognent inutilement les marges. Elle est typiquement celle des constructeurs spécialistes et de luxe. Elle fut la stratégie de nombreux constructeurs jusqu'à la fin des années 20. Cette stratégie est applicable commercialement dans de nombreux pays, rares en effet sont ceux qui n'ont pas une catégorie sociale fortunée. Mais elle ne l'est pas nécessairement industriellement. Le prestige social d'une marque tient beaucoup au prestige, plus ou moins phantasmé, de son pays, voire de son lieu d'origine, de son histoire. C'est pour cela que l'indicateur de compétitivité d'une firme poursuivant la stratégie "qualité" n'est pas facile à déterminer. En théorie, c'est la capacité à maintenir ou à renouveler pertinemment, si nécessaire, les codes de la distinction sociale. Difficile à quantifier directement! En revanche cette capacité peut s'apprécier au taux de fidélisation de la clientèle haut de gamme. Ce critère est bien sûr beaucoup plus décisif que le coût salarial unitaire.

La stratégie "diversité et flexibilité" consiste à s'adapter en permanence à des demandes diverses et variables, émanant de clientèles aux besoins pratiques et symboliques clairement distincts, mais au pouvoir d'achat de véhicules neufs subissant des variations fortes et désynchronisées. Le profit vient de produits correspondants précisément aux attentes de ces clientèles compartimentées, voire balkanisées, et de la capacité de s'ajuster aux variations de la demande dans chaque compartiment. Elle fut la stratégie de nombreux constructeurs européens durant l'entre-deux-guerres et des constructeurs anglais jusqu'à la fin des années 60. Les modes de distribution des revenus y étaient fortement "concurrentiels". Cette stratégie pourrait redevenir pertinente si les inégalités et la fragmentation sociales s'accroissent et perdurent dans un certain nombre de pays. L'indicateur de compétitivité ici est clairement le temps d'ajustement des modèles, des capacités et des effectifs aux variations de la demande. Dans ce cas, l'ajustement salarial concerne d'abord les effectifs et secondairement le niveau des salaires et des prestations sociales. Quand la reprise est là, il faut en effet être en mesure de mobiliser plus rapidement que ses concurrents et de drainer en priorité vers soi la main d'œuvre, notamment qualifiée, par des conditions d'emploi attractives. Le profit en dépend dans ce cas de figure.

La stratégie "volume" consiste à miser exclusivement sur les économies d'échelle, en produisant un nombre croissant d'exemplaires de un à 2 ou 3 modèles. Elle fut la stratégie de Ford durant l'entre-deux-guerres, de Volkswagen jusqu'à la fin des années 60, d'Avtovaz jusqu'en 90, de Hyundai dans les années 80-90. Si cette stratégie permet d'abaisser les prix, l'accroissement du volume ne peut aller au-delà de ce que les ménages non équipés peuvent payer et de ce que les ménages, pouvant acheter, acceptent comme uniformité. L'indicateur de compétitivité des constructeurs poursuivant la stratégie "volume" est le volume par modèle. Pour la pérennité d'une stratégie "volume", l'élévation progressive du pouvoir d'achat de la population est primordiale. Ford avait fini par le comprendre, sauf qu'il pensait naïvement qu'il parviendrait à en convaincre ses homologues pour éviter l'intervention de l'État et la

reconnaissance des syndicats. Il n'en fut rien. C'est pourquoi l'entreprise Ford et le système fordien connurent très rapidement des difficultés dans les années 10-20 et bien sûr 30 aux États-Unis et ailleurs, contrairement à Volkswagen qui dans les années 50 et 60 bénéficia de l'élargissement continu de la population en capacité d'acheter un véhicule neuf d'entrée de gamme. Le coût de la main d'œuvre n'a-t-il joué pour rien pour ces firmes ? Dans le cas de Ford, on le sait, ce fut spectaculairement le contraire. C'est en doublant les salaires qu'il obtint de la main d'œuvre d'accepter son système de production et qu'il put réaliser des économies d'échelle telles que les prix de ventes de la Ford T resta sans concurrence, le temps d'atteindre les limites de la solvabilité des ménages soumis alors à une distribution « concurrentielle » des revenus. Dans le cas de Volkswagen, les salaires allemands dans l'automobile rattrapèrent rapidement ceux des autres pays européens producteurs, puis les dépassèrent. Les difficultés de ce constructeur à la fin des années soixante vinrent de son retard à admettre une diversification de la demande, à adopter la stratégie « volume et diversité » et à mettre en œuvre le « modèle sloanien », comme l'avaient fait Renault et Fiat dans les années cinquante.

La stratégie "volume et diversité" a réconcilié deux sources de profit qui paraissaient antinomiques à l'époque où cette stratégie a été inventée: le volume et la diversité, et cela en commonalisant les éléments invisibles et en diversifiant les éléments visibles du véhicule, c'est-à-dire en inventant une nouvelle architecture automobile: la plate-forme commonalisable et l'habitacle distinguable. Le profit vient d'économies d'échelle croissantes et d'une diversité limitée à des modèles que l'on peut commercialement commonaliser. La stratégie "volume et diversité" a connu son heure de gloire et de plein épanouissement lorsque de nombreux pays industrialisés adoptèrent une distribution du revenu national coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée. L'essentiel de la demande automobile se concentrait dans une gamme limitée de modèles proches, auxquels les acheteurs pouvaient accéder au fur et à mesure de la progression de leur carrière professionnelle, clairement balisées. Elle a pu perdurer, non sans difficulté toutefois, dans les pays qui ont conservé un capitalisme majoritairement régulé: Allemagne, Japon, France, Italie. Elle est celle de Volkswagen, PSA, Fiat et probablement de Nissan. Elle pouvait être de moins en moins celle de General Motors et de Ford, compte tenu de la politique de dérégulation salariale américaine. Ces deux constructeurs n'ont dû leur survie dans les années 80 et 90 qu'en se précipitant dans le marché juteux des SUV, mais dont la forte croissance n'était que temporaire. Ce marché, découvert par Chrysler, est né du retour des États-Unis à une distribution du revenu national aussi "concurrentielle" qu'elle l'était à la veille de la crise de 29. La stratégie "volume et diversité" a deux indicateurs combinés de compétitivité: le taux de commonalisation, le nombre de modèles par plate-forme.

Sauf à se tirer une balle dans le pied, les firmes poursuivant cette stratégie ne peuvent donner l'exemple de baisses de salaire, d'accroissements des écarts salariaux, de réduction des prestations sociales et de fortes diminutions des effectifs. En faisant cela, c'est leur marché qu'elles tuent. Si elles le font, conformément à la nouvelle politique de distribution du revenu national, elles s'engagent, volontairement ou non, dans une fuite en avant consistant à aller produire dans des pays à moindres coûts. Cette délocalisation est suicidaire. Elle ne peut que déprimer la demande intérieure, sans pour autant susciter une demande dans les pays d'implantation, car ils perdraient l'avantage de coûts qui les a fait choisir. Elle ne serait pas suicidaire si dans le pays d'origine apparaissaient de nouvelles branches d'activité ou si ce pays parvenait à devenir le centre innovateur et

financier du monde comme le rêvaient les tenants de la "nouvelle économie" américaine. La demande intérieure en serait alors relancer. Non seulement rien de cela ne s'est passé, mais en outre la demande intérieure n'aurait pu être que ce qu'elle est devenue: constamment diverse et variable, condamnant pratiquement la stratégie "volume et diversité". Le défi de General Motors et de Ford est maintenant de trouver une stratégie de profit à nouveau pertinente par rapport à leurs marchés déterminants, et non de raboter une fois de plus salaires et effectifs. L'autre issue est de peser sur le pouvoir politique pour un retour à moins d'inégalités.

Volkswagen et PSA ont réussi à poursuivre une stratégie de profit "volume et diversité", grâce à une base domestique ou régionale qui reste encore solide et à la pénétration de nouveaux marchés où leurs modèles, plus ou moins adaptés, ont trouvé preneurs. Ces nouveaux marchés, Brésil et Chine essentiellement pour l'instant, restent ou sont devenus des pays fortement inégalitaires. La compatibilité de la stratégie "volume et diversité" avec la structure de la demande de ces pays ne durera que le temps de croissance des classes moyennes au sein d'un mode "concurrentiel", limite que General Motors rencontra dans les années 30 et qui, pour la faire reculer, lui fit soutenir la politique de Roosevelt d'intervention de l'État, de reconnaissance des syndicats et d'augmentation régulière et contractuelle du pouvoir d'achat des salariés.

Une autre façon de poursuivre la stratégie "volume et diversité" dans un environnement moins favorable est de fusionner avec un autre constructeur ou de l'absorber. Volkswagen l'a fait régulièrement. PSA l'a évité jusqu'à présent en multipliant les coopérations ponctuelles. Il est probablement dans la situation où celles-ci ne sont plus suffisantes.

La stratégie "innovation et flexibilité" consiste à lancer des modèles conceptuellement innovants pour répondre à des attentes pratiques et symboliques, souvent à peine formulées, par des couches nouvelles de la population qui veulent ou sont dans l'obligation de manifester par un choix différent le cours nouveau de leur trajectoire sociale. Le profit vient de la rente de situation créée par les modèles innovants et de la durée de cette rente tant que ces modèles restent sans concurrence. C'est pourquoi la flexibilité productive est indispensable à l'innovation conceptuelle. Le constructeur doit être capable de toujours saturer la demande au fur et à mesure qu'elle se développe, afin de rendre le ticket d'entrée très élevé aux constructeurs qui chercheraient à pénétrer le nouveau marché mis à jour. Cette flexibilité est décisive à acquérir, fût-ce au prix de salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail. Les indicateurs de compétitivité de la stratégie "innovation et flexibilité" sont: le nombre de modèles conceptuellement innovants, le temps durant lequel ils ont été sans concurrence et la durée d'attente pour être livrée. Les couches nouvelles de la population susceptibles de faire le succès de modèles innovants apparaissent plus fréquemment dans un contexte "concurrentiel". Ces dernières années, les modèles conceptuellement innovants ont été principalement les monospaces, les SUV et les "low costs". Trois firmes ont suivi consciemment ou de fait cette stratégie: Honda, Chrysler et Renault. Honda explicitement et continûment, Chrysler par intermittence, Renault quasiment par surprise!

La stratégie "réduction des coûts à volume constant" consiste à donner la priorité à ce type de réduction des coûts en toutes circonstances. Le profit vient d'une marge assurée quoiqu'il arrive: que la demande baisse ou augmente. Les autres sources de profit: économies d'échelle, diversité, qualité notamment, viennent de surcroît et sont

subordonnées à la réduction des coûts à volume constant. C'est pourquoi cette stratégie exige de ne jamais prendre des risques qui la compromettraient et de ne jamais faire plus que nécessaire: croissance trop rapide, modèles innovants, qualité non perçue, etc. La capacité de la main-d'œuvre à participer à la réduction des coûts, ou tout au moins à ne pas s'y opposer, est plus importante que son niveau de salaire.

L'indicateur de compétitivité est logiquement la réduction des coûts à volume constant. Elle est très difficile à calculer à partir des chiffres publiés. Les normes comptables IFRS exigent des entreprises d'indiquer de quoi est faite leur marge opérationnelle. Un item "réduction des coûts" est prévu. Mais il mélange économies d'échelle et réduction des coûts à volume constant. Ce qui n'est pas du tout la même chose. En soustrayant de cette "réduction des coûts" les économies d'échelle calculées sur la base des coûts à l'instant  $t$ , on pourrait approcher la réduction des coûts à volume constant à l'instant  $t+1$ . Cette stratégie s'épanouit dans un environnement raisonnablement prévisible: ce qui est le cas lorsque la distribution est coordonnée et modérément hiérarchisée ou inégalitaire, mais l'est moins avec une distribution "concurrentielle". Deux firmes ont poursuivi cette stratégie: Peugeot jusqu'à la fin des années soixante, Toyota depuis le début des années 50.

Le tableau suivant donne la compatibilité des différentes stratégies de profit avec les modes de croissance nationaux.

**Pertinence des stratégies de profit  
selon le mode de croissance et de distribution  
du revenu national**

revenu national		stratégies de profit					
distribution	croissance tirée par	diversité flexibilité	volume	volume diversité	réduction permanente des coûts	innovation flexibilité	qualité
concurrentielle	concurrencé						
	consommation						
	l'exportation prix						
coordonnée hiérarchisée	consommation						
	l'exportation spécialisée						
	exportation prix						
inégalitaire	rente						
pénurie	investissement						

Compte tenu du nombre croissant de leurs pays d'implantation commerciale et industrielle, aux modes de croissance très différenciés, certains constructeurs en arrivent à considérer qu'ils doivent devenir aptes à tout faire en tout lieu. La seule issue serait de grossir à un point tel qu'il soit possible de financer un tel programme.

Est-ce vraiment nécessaire et est-ce surtout possible? C'est le rêve qui a conduit Jürgen Schrempp et DaimlerChryslerMitsubishi à leur perte. C'est le rêve que semble reprendre Ferdinand Piëch pour Volkswagen, depuis qu'il en est devenu président. C'est le rêve que Carlos Ghosn a formulé pour la première fois le 25 mai 2010, devant le Detroit Economic Club. D'où sa recherche permanente de nouvelles alliances. Vouloir tout faire de partout n'est pourtant ni nécessaire, ni possible.

Dans la mesure où des stratégies différentes entraînent des politiques produites différentes, les synergies possibles sont limitées et surtout les choix de répartition des investissements sont nécessairement conflictuels et pénalisent une stratégie plutôt qu'une autre. On peut le vérifier dans certains cas de fusions ou d'alliances. De fait, historiquement on n'a pas d'exemple dans l'automobile de firmes ayant conduit durablement, simultanément et de manière profitable deux stratégies différentes.

Il convient probablement d'opter pour une stratégie claire et s'y tenir... quand c'est possible. Quand un pays hésite entre les moteurs de la croissance et les formes de distribution du revenu national, le choix est difficile et peut conduire un constructeur à garder plusieurs fers au feu. Mais il ne peut espérer obtenir dans ce cas-là des résultats satisfaisants. Il peut être conduit à intervenir au niveau politique pour négocier le mode de croissance avec les instances gouvernementales, et cela d'autant plus impérativement que son poids économique et politique est grand.

Dès lors se pose la question: sur quel(s) pays fonder sa stratégie de profit? La stratégie de profit d'une firme est généralement construite à partir de son marché domestique pour des raisons historiques. Elle bénéficie en outre généralement d'un soutien politique, indispensable en période de grandes difficultés. Le marché intérieur constitue un socle à partir duquel le constructeur peut explorer d'autres marchés, surtout ceux qui ressemblent le plus au sien.

Parmi les stratégies de profit compatibles avec un mode de croissance donnée, reste enfin à en choisir une. Le choix va dépendre des choix faits par les autres constructeurs. Il est généralement judicieux, quand c'est possible, de ne pas se placer sur le même terrain qu'eux. Un bon exemple est le partage: généralistes/spécialistes. Mais c'est aussi le choix de la stratégie "innovation-flexibilité" par Honda pour ne pas avoir à affronter Toyota et Nissan. De même Renault et Chrysler ne se sont rétablis et n'ont obtenu de très bons résultats que lorsqu'ils ont innové conceptuellement. Ils ont connu en revanche de grandes difficultés depuis les années 80 quand ils ont voulu devenir comme les autres, comme ceux qui avaient choisi le "volume et la diversité" en particulier.

Le choix de stratégies de profit différentes dans un même pays ou un même ensemble régional rend bien sûr les politiques publiques compliquées, car elles doivent essayer de concilier des intérêts différents. Notons qu'elles arrivent, non sans mal, à trouver des terrains communs, au moins aux constructeurs, comme dans le domaine de la distribution ou des types de véhicules à favoriser: diesel en Europe, très petites cylindrées au Japon, *light trucks* aux États-Unis, etc.

C'est lorsqu'il y a adéquation des stratégies de profit des firmes et du mode de croissance national que les firmes sont compétitives et le territoire attractif pour ses entreprises et éventuellement pour les entreprises étrangères.

### **3. La solidité du compromis de gouvernement d'entreprise et du consensus national autour du mode de croissance constitue le troisième grand déterminant de la compétitivité et de l'attractivité**

La pérennité de la pertinence de la stratégie des firmes et de la cohérence du mode de croissance national va donc dépendre de la poursuite de leur adéquation réciproque. Cette adéquation peut être remise en cause par la rupture dans les compromis de gouvernement d'entreprise et du consensus national. La rupture intervient soit en raison de la dynamique propre des modèles productifs et des modèles nationaux, soit en raison

de chocs extérieurs imprévus: modifications des conditions et des règles de la concurrence nationale et internationale

Il s'agit là de la troisième grande catégorie de déterminants de la compétitivité des firmes, mais aussi de l'attractivité des territoires dans la mesure où ils peuvent contribuer à la solidité du compromis de gouvernement d'entreprise indispensable pour mettre en cohérence avec les exigences de la stratégie de profit choisie la politique-produit, l'organisation productive et la relation salariale de l'entreprise et ses relations avec fournisseurs et distributeurs.