

Journée de travail du GERPISA  
4 juin 2010

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

Michel Freyssenet  
GERPISA, CNRS

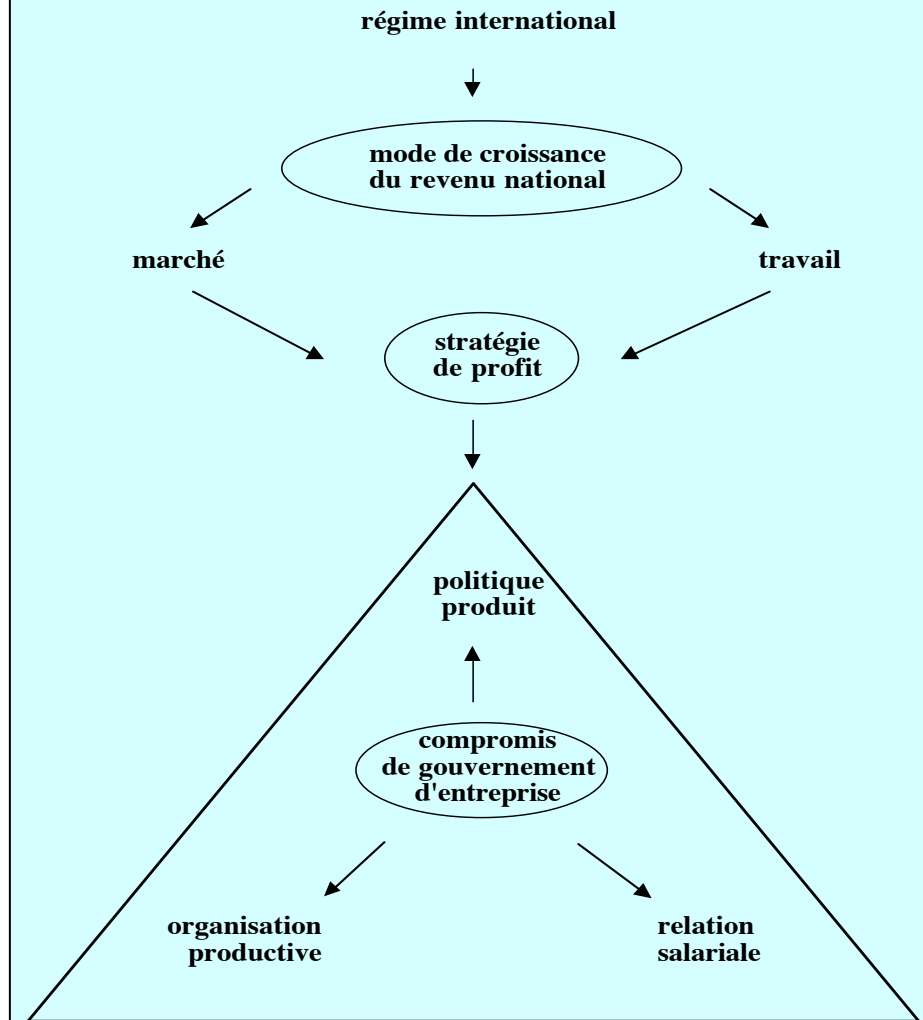
## Objectifs et préalables

- Situer les coûts salariaux et la fiscalité dans **l'arbre des déterminations** de la compétitivité des firmes et de l'attractivité des territoires
- On ne peut raisonner **comme si toute choses étaient égales par ailleurs**
- Ce que compétitivité et attractivité veulent dire
- Des indicateurs de compétitivité induisant les conclusions  
**Il n'y a pas 2 mais 6 sources de profit**
- Les firmes, parce qu'elles exploitent des sources de profit différentes, ne peuvent être comparées que par le résultat final: **la profitabilité de leur activité automobile**

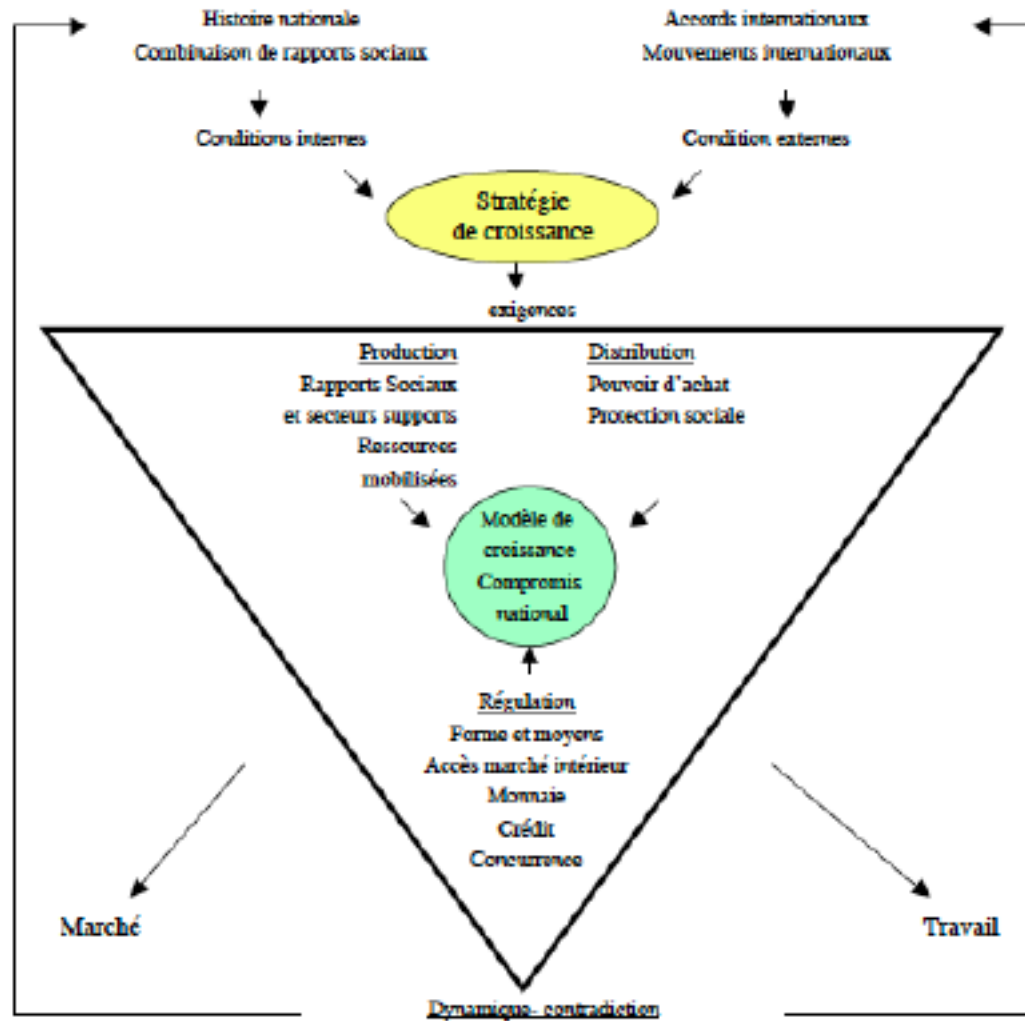
## Les trois grands déterminants de la compétitivité des firmes et de l'attractivité des territoires

- 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 croissance national**
- La solidité du **compromis de gouvernement d'entreprise** et du **consensus politique** autour du mode de croissance national

**LE MODELE PRODUCTIF  
et son contexte**



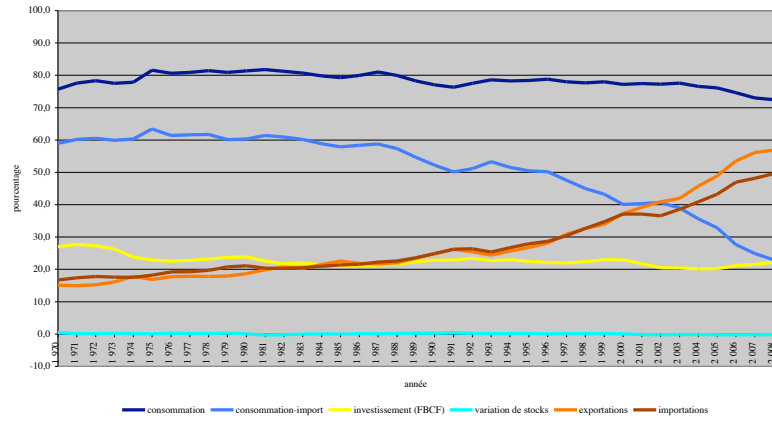
## STRATÉGIE ET MODÈLE DE CROISSANCE



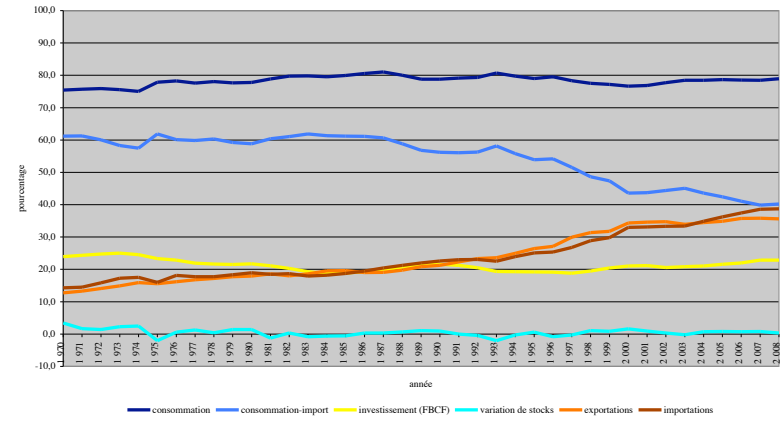
## La prévisibilité de la demande de produits et de la demande de travail

- Les **types de demande** de produits (instable, variable, régulière / compartimentée, changeante, modérément hiérarchisée, bipolarisée) et de travail (abondante, rare / flexible, structurée) **déterminent les sources de profit exploitables**: économies d'échelle, diversité de l'offre, qualité du produit, innovation conceptuelle, flexibilité productive, réduction des coûts à volume constant
- Ils découlent du mode de croissance national, càd de sa **source motrice** (investissement, consommation, exportation) et de la **forme de distribution du revenu national** (inégalitaire, « concurrentielle », coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée, égalitaire)
- Chaque mode de croissance a **une dynamique** qui, en atteignant sa limite, change et la demande de produits et la demande de travail
- Le mode de croissance national est le produit historique d'un **positionnement international** et de **compromis politiques internes et externes**
- La **confrontation des « capitalismes »**, qui portent les modes de croissances, peut entraîner la crise et le changement de certains d'entre eux
- La **solidité du consensus national** autour du mode de croissance est un gage de sa permanence

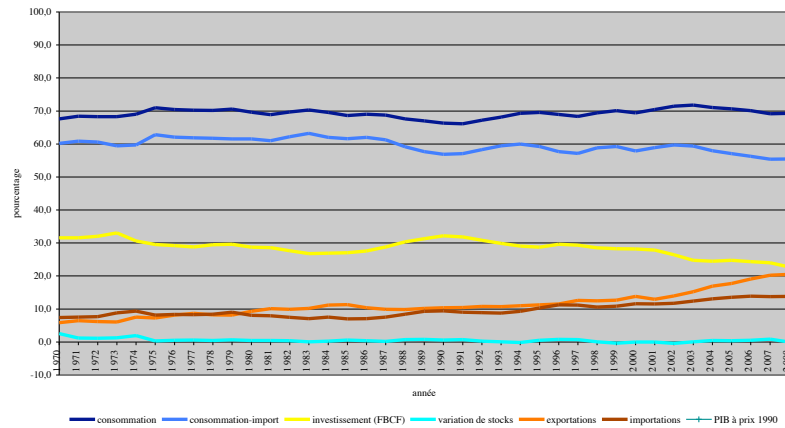
**Allemagne**  
Part des composantes du PIB



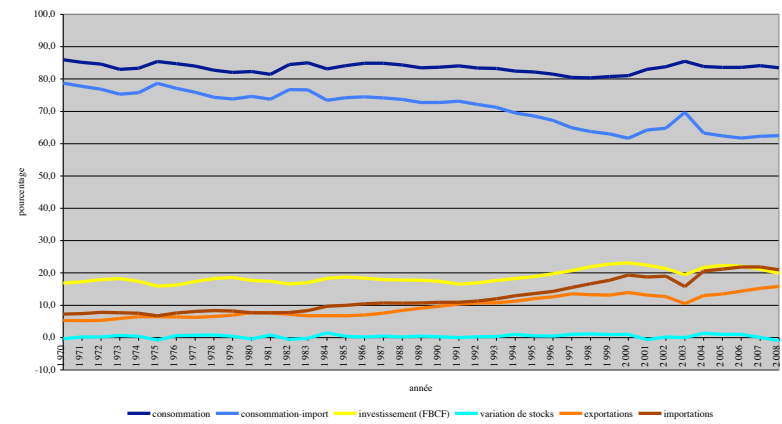
**France**  
Part des composantes du PIB



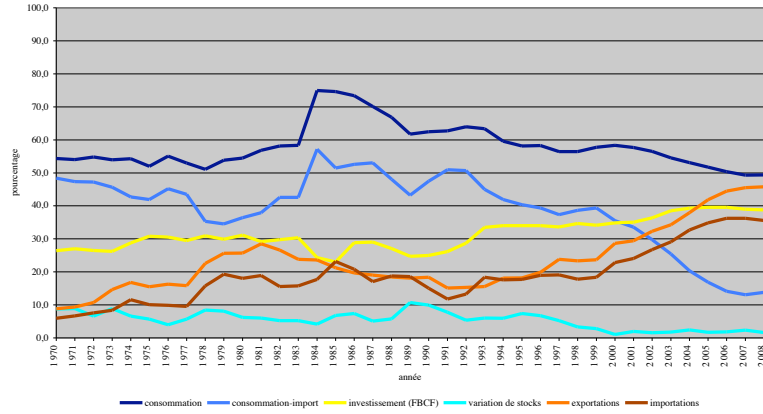
**Japon**  
Part des composantes du PIB



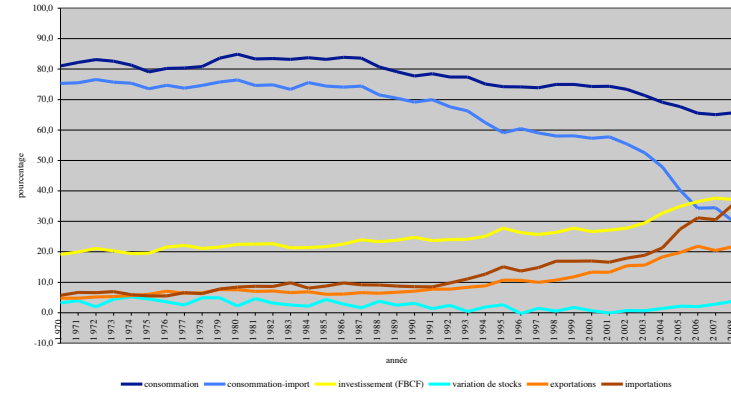
**États-Unis**  
Part des composantes du PIB



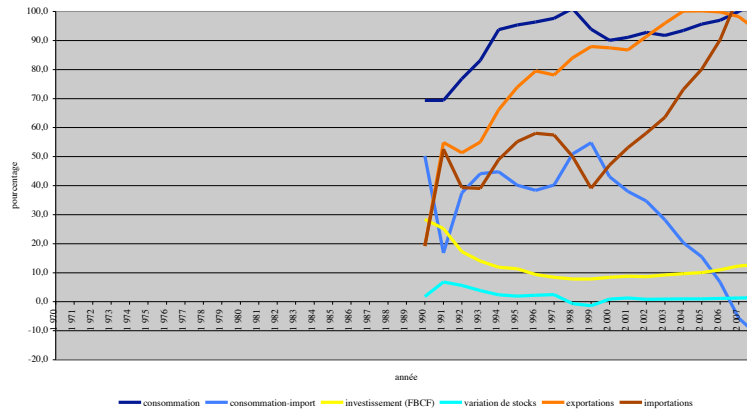
**Chine**  
Part des composantes du PIB



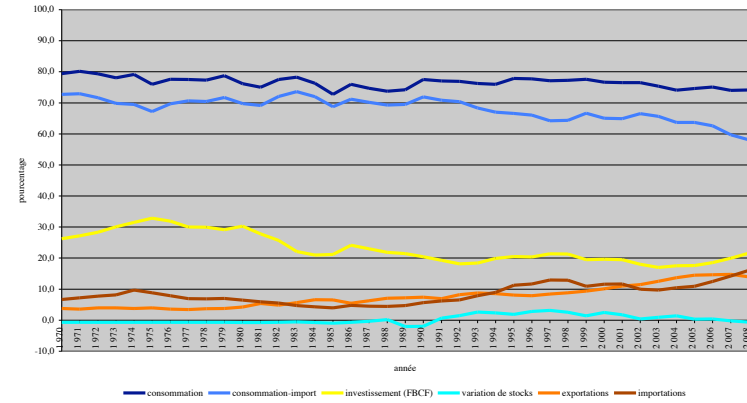
**Inde**  
Part des composantes du PIB



**Russie**  
Part des composantes du PIB



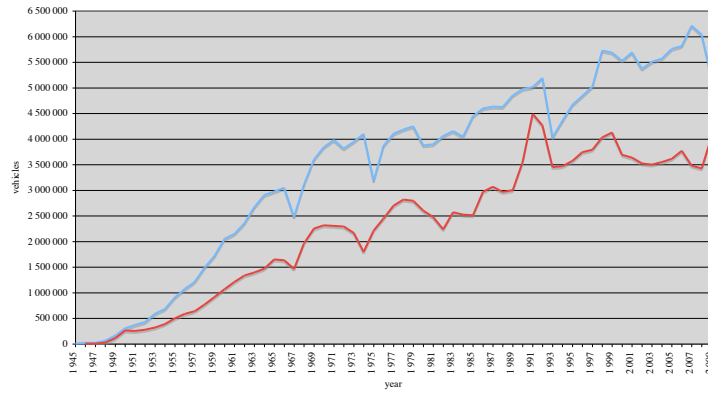
**Brésil**  
Part des composantes du PIB





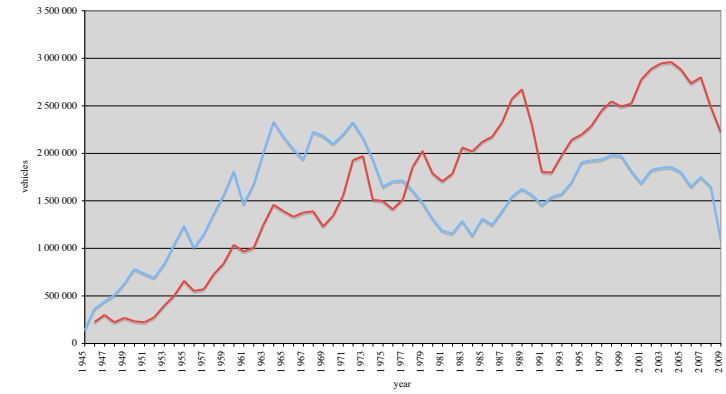
## Germany

Automobile production and registrations in Germany, all automobile vehicles, 1945-2009



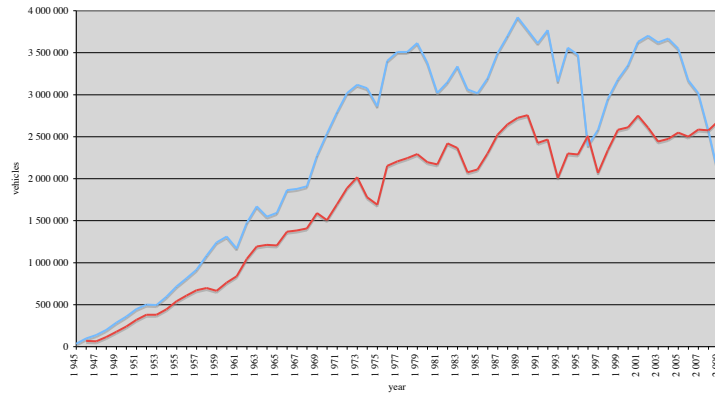
## United Kingdom

Automobile production and registrations in United Kingdom, all automobiles vehicles, 1945-2009



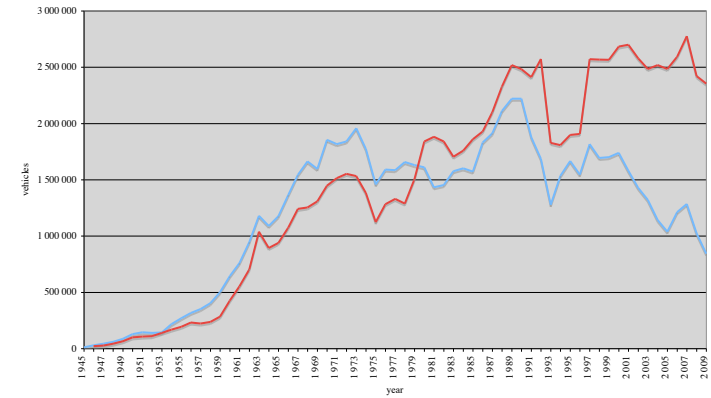
## France

Automobile production and registrations in France, all automobile vehicles, 1945-2009



## Italy

Automobile Production and registrations in Italy, all automobile vehicles, 1945-2009



## Les principaux modes de croissance

modes	revenu national		marché	travail	dynamique	contradiction
	distribution	croissance				
« concurrentiel et concurrencé »		- 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 »	- en fonction des rapports de force locaux et catégoriels et des opportunités financières	- 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

## Les firmes durablement performantes... et les autres (1974-1990)

Les conditions externes et internes de la profitabilité :

la pertinence de la stratégie de profit par rapport au mode de croissance national,  
la cohérence de la configuration socio-productive par rapport à la stratégie de profit choisie

Modes de croissance nationaux	«coordonné et consommateur »	« coordonné et exportateur »		« concurrentiel et concurrencé »
		« spécialisé »	« prix »	
Viabilité après les chocs monétaires et pétroliers (1971-1974)	en crise	favorisés		instabilité accentuée
Pays	Etats-Unis, France, Italie	Allemagne, Suède	Japon, Corée	Royaume-Uni
Firmes performantes  Stratégie pertinente et compromis de gouvernement d'entreprise cohérent  Modèles industriels - sloanien - toyotien - hondien		<b>VW</b>	<b>Toyota Honda</b>	
Firmes ayant connu des crises  stratégie de profit non pertinente par rapport au mode de croissance et de distribution du revenu  compromis de gouvernement d'entreprise incohérent ou qui l'est devenu	Citroën (1974) Ford (1979) Chrysler (1980) Fiat (1980) PSA (1982) Renault (1984) GM (1986)		Mazda (1974-1979) Mitsubishi (1974) Hyundai (1985) Nissan (1986)	BLMC-Rover (1974,1986)

## La pertinence de la stratégie de profit des firmes et la cohérence du mode de croissance national

- La **compétitivité durable** d'une firme, c'est la pertinence de sa stratégie de profit avec les modes de croissance des pays où il est implanté commercialement et industriellement
- L' **attractivité durable** d' un territoire, c' est la cohérence de son mode de croissance et sa compatibilité avec les stratégies de profit des firmes y étant implantées ou pouvant s' y implanter
- Compétitivité des firmes et attractivité des territoires sont **interdépendants**

## 6 stratégies de profit: origine des bénéfices, indicateurs de compétitivité

	qualité socialement distinctive	diversité et flexibilité	volume	volume et diversité	innovation et flexibilité	réduction des coûts à volume constant
origine des bénéfices	marge permise par une clientèle voulant un produit exclusif	rapidité d'ajustement aux besoins variables mais bien établis de clientèles compartimentées	économies d'échelle permises par un marché de masse croissant et uniforme	économies d'échelle et diversité limitée de l'offre permise par une demande modérément hiérarchisée	rente d'innovation et rapidité de s'adapter aux succès comme aux échecs, permises par une demande « concurrentielle »	marge maintenue par la réduction des coûts à volume constant, permise par une demande prévisible
indicateurs de compétitivité	- taux de fidélisation	- temps d'ajustement des modèles, des capacités et des effectifs	- volume par modèle	- taux de commonalisation - nombre de modèles par plate-forme	- taux de réussite des modèles conceptuellement innovants, - durée sans concurrence	- réduction des coûts moins les économies d'échelle

**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	concurrence						
	consommation						
	l'exportation prix						
coordonnée hiérarchisée	consommation						
	l'exportation spécialisée						
	exportation prix						
inégalitaire	rente						
pénurie	investissement						

### 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'emblée 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 garanties de la qualité et du prestige - valoriser le professionnalisme et le travail bien fait	- à construire entre des propriétaires soucieux de la qualité, 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 de gamme	- 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 entreprenants 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 améliorée 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

**quelle stratégie de profit parmi celles qui sont possibles?  
une ou plusieurs stratégies de profit pour une même firme?**

- Le choix de la stratégie de profit parmi celles qui sont possibles dépend des **stratégies de profit des concurrents** sur les mêmes marchés
- Le pays d'origine est aussi **le pays à l'origine de la stratégie de profit** de la firme
- Trouver des pays d'implantation dont le mode de croissance **autorise la stratégie de profit d'origine** ou dont certains segments de marché la permettent
- L'internationalisation obligerait-elle à **tout faire**? Le fantasme du top 5
- **Pas d'exemples historiques probants** de la possibilité pour une même firme de mener simultanément, durablement et de manière profitable plusieurs stratégies
- ... et dans une alliance très souple?
- Le **dilemme** des politiques publiques et leurs rôles



L'attractivité durable d'un territoire,  
c'est la cohérence de son mode de croissance  
et sa compatibilité avec les stratégies de profit poursuivies

- Comme les firmes pour leur stratégie de profit, les pays ne peuvent jouer simultanément sur tous les moteurs de la croissance. Chacun des moteurs à **une règle**, des **conditions de possibilité** et des **exigences de mise en œuvre** qui lui sont propres
- Il est bien sûr toujours possible d'agir conjoncturellement sur l'investissement, la consommation et même les exportations
- Mais ce jeu **bouleverse** les types de demande de produit et de travail et **affaiblit** la pertinence des stratégies de profit poursuivies par les firmes
- La difficulté d'un pays à stabiliser son mode de croissance pousse ses firmes dans une **course vaine et suicidaire** vers la réduction des coûts en allant vers les pays à bas salaires, pour fournir leur marché domestique
- Les pays au mode de croissance stabilisé **conservent plus facilement leurs entreprises** dans un contexte de libéralisation de la circulation des capitaux: Allemagne, Japon

## La solidité du compromis de gouvernement d'entreprise et du consensus national autour du mode de croissance

- La solidité du compromis de gouvernement d'entreprise pour mettre en cohérence la politique-produit, l'organisation productive et la relation salariale avec la stratégie de profit choisie
- La solidité du consensus national pour mettre en cohérence la production du revenu national, sa distribution et la régulation entre les deux avec la stratégie de croissance
- La compatibilité des moyens pour mettre en œuvre la stratégie de profit de l'entreprise et des moyens pour mettre en œuvre la stratégie de croissance nationale

## Les modèles productifs

modèles	stratégie de profit mise en oeuvre	compromis de gouvernement d'entreprise	composantes du modèle			dynamique risques contradictions
			politique-produit	organisation productive	relation salariale	
taylorien	diversité et flexibilité	salaire élevé, main-d'oeuvre bon marché, méthodes "scientifiques"	produits spécifiques, offre variée, moyenne série	procédures standard et temps alloués, flexibilité des équipements et postes fixes individuels	salaire à la tâche, augmenté de 30 à 100% si respect des procédures et temps	élévation conditionnelle de la productivité
woollardien	diversité et flexibilité	autonomie et qualifications collectives, flexibilité, rémunération élevée du capital	produits spécifiques, offre variée, petite et moyenne série, prix rémunérateur	ateliers par produit ou sous-ensemble, mécanisation et synchronisation des approvisionnements	autonomie des équipes, salaire aux pièces « incitatif », négocié par équipe	instauration d'une direction « duale » dans l'entreprise
fordien	volume	accès à la consommation de masse contre acceptation de l'organisation	produit unique et standard, baisse des prix réels	production intégrée, continue, mécanisée, cadencée et décomposée en opérations élémentaires.	salaire fixe, croissant, égalitaire, contre travail parcellisé et répétitif	saturation rapide du marché, émergence de syndicats revendicatifs
sloanien	volume et diversité	pouvoir d'achat croissant contre productivité croissante	gamme hiérarchisée, plates-formes communes, diversité de surface, nombreuses options	centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle, outils polyvalents et sous-traitance	salaire selon poste occupé et polyvalence contre acceptation de l'organisation	alourdissement de l'appareil de gestion, diversité excessive, cannibalisation des produits
toyotien	réduction permanente des coûts à volume constant	pérennité de l'entreprise, de l'emploi des salariés et des fournisseurs	modèles de base équipés, qualité perceptible par le client	équipe de travail polyvalente, « juste-à-temps » interne et externe	garantie d'emploi et de carrière contre participation collective à la réduction des temps	limites d'acceptabilité sociale et politique, concurrence ravageuse dans certaines situations
hondien	innovation et flexibilité	autofinancement, promotion individuelle contre réactivité et initiative	modèles conceptuellement innovants et spécifiques, anticipation des attentes clients,	lignes, machines et personnel rapidement reconvertibles	recrutement, salaire et promotion à l'initiative, l'expertise et la réactivité	perte de la rente d'innovation en étant copié rapidement et d'autonomie

Boyer, R., Freyssenet, M, GERPISA

## Conclusion

- La question des **coûts salariaux**, qui ne sont qu'une partie des coûts, ne se pose qu'à stratégie de profit semblable dans un environnement également compatible
- Les niveaux différents de **fiscalité** ne sont souvent que des façons différentes de distribuer le revenu national