

CHAPITRE 8

Nouveau monde, nouvelles opportunités

Comment penser le redéveloppement stratégique des PME françaises face à la mondialisation

Jean-Claude CASALEGNO

*Professeur consultant en Management
Campus ESC Clermont-Ferrand (fBS)*

*Naître c'est mourir à ce qui nous conçoit
Denis Vasse*

1. L'économie française à l'épreuve de la mondialisation

L'économie française connaît depuis quelques années un affaiblissement continu de sa croissance : - 0,1 % en 2008, -3,1 % en 2009, 1,7 en 2010, 0,1 % en 2012 et une aggravation significative du chômage (10,6 % au premier trimestre 2013). En perdant près de 50 % de ses salariés entre 1971 et 2010, le secteur industriel est le plus touché. Par ailleurs, depuis 2002, le solde du commerce extérieur ne cesse de se dégrader pour atteindre fin 2012, 62 milliards d'euros. La France voit ses parts de marché se réduire pour passer en valeur de 5,1 % des échanges dans le monde à 3,4 %. Cette tendance se confirme également au niveau européen puisqu'elle passe de 8,5 % des échanges en valeur à 6,1 (Rapport Carrez - 3805 - Assemblée Nationale 2011). Selon le très sérieux classement de l'IMD, la France est passée de la 23^e place en 2003 à la 29^e place en 2012 (sur 329 critères).

1.1 L'économie française a un problème de positionnement

Les causes de cette situation commencent aujourd'hui à être enfin bien identifiées. Selon Patrick Arthus et Marie Paule Virard (2012), l'économie française est positionnée sur un niveau de gamme moyen avec des prix relativement élevés. (L'exemple du secteur automobile est hélas de ce point de vue particulièrement éloquent). Ce positionnement ambigu l'amène à rencontrer de plein fouet la concurrence des pays à bas coût de main-d'œuvre.

1.2 Des choix stratégiques discutables

Les choix stratégiques qui ont été privilégiés jusqu'à présent pour préserver la compétitivité de la France apparaissent aujourd'hui comme plus que discutables. Certains dirigeants se sont acharnés à développer la productivité à outrance pour survivre dans la guerre des prix tandis que les gouvernements successifs ont choisi de relancer l'économie par des politiques keynésiennes financées par l'accroissement des dépenses de l'état et la relance de la consommation intérieure. Ces choix, à la fois micro-économiques et macro-économiques se traduisent fin 2012 par un déficit public cumulé de 1974 à 2012 de 1789, 4 milliards d'euros. Il était de 2 milliards 686 000 en 1975 et de 82,7 milliards pour la seule année 2012.

La préférence française pour la compétitivité prix et la relance par la demande, si elle a permis de résister aux conséquences des différents chocs pétroliers (1973-1979-2008) et à celles de la crise des subprimes (2008 – 2009), n'a absolument pas contribué à relancer la croissance. Or, la France a absolument besoin de celle-ci pour réduire le chômage et reprendre (ou tout au moins conserver) sa place dans l'ordre économique mondial.

1.3 4 leviers possibles pour le ré développement stratégique

Selon BFM, c'est en 10 ans, plus de 60 rapports qui ont été publiés sur la compétitivité des entreprises françaises. Des points de vue très hétérogènes, voire souvent contradictoires ont été exprimés. On peut dégager, cependant, de ces travaux, 4 pistes principales de redéveloppement :

- Christian Blanc (2004) montre clairement que dans une économie essoufflée par la guerre des prix, l'innovation à forte valeur ajoutée devient le facteur clé de succès sur lequel les managers doivent désormais se concentrer. Il faut donc s'orienter vers la compétitivité hors prix. Cela passe par la mobilisation de l'intelligence collective. Il propose de créer des clusters pour favoriser un rapprochement des

entreprises entre elles avec les laboratoires de recherche et ou les établissements d'enseignements supérieurs. En 2011, les pôles de compétitivité ont labellisé plus de 2 500 projets mais tous les analystes s'accordent pour considérer que les PME et encore plus les TPE sont sous-représentées. Cependant, sur le plan de la recherche-développement, des progrès significatifs peuvent être faits, car la France, malgré un taux d'épargne plus élevé que ses voisins européens n'a investi en 2011 que 2,25 % du PIB en deçà de l'objectif fixé par l'union européenne à 3 % et surtout moins que l'Allemagne qui investit 2,82 % la même année ou que la Suède qui y consacre 3,37 % de son PIB.

- Le Rapport Carrez (2011) met l'accent sur la faiblesse de notre commerce extérieur. Seules 5 % de nos entreprises exportent des produits français. Il y a donc là un formidable levier de croissance, d'autant plus important à actionner que les nouveaux pays en développement (BRIC) connaissent aujourd'hui une évolution significative de leur pouvoir d'achat avec l'augmentation de leur PIB.

- Un récent rapport de la Fevad sur l'e-commerce réalisé par Catherine Barba (2011) semble très prometteur pour les années à venir avec le développement des technologies mobiles et des réseaux sociaux. Un chiffre peut confirmer cet enthousiasme : en 2012, L'e-commerce en Europe a atteint 305 milliards contre 254 milliards en 2011. Cette forte dynamique de croissance devrait se prolonger au moins jusqu'en 2020.

- Le rapport de l'équipe de Christian de Pertuis démontre qu'entre 2020 et 2050 l'économie verte devrait générer de nombreuses innovations technologiques et par conséquent de nouveaux emplois.

1.4 Sortir du paradigme de la compétitivité prix

Pendant les Trente glorieuses, il suffisait d'anticiper les besoins potentiels des consommateurs pour lancer une production de masse. La rentabilité reposait sur l'effet de volume. Cette conception s'inspirait des théories économiques dites de l'école classique (Smith, Ricardo, Marx), qui considéraient que la valeur d'échange d'un produit dépendait directement de la quantité de travail qu'il fallait fournir pour le fabriquer.

Dans une économie ouverte, ce modèle rencontre aujourd'hui, des concurrents redoutables capables de conjuguer les techniques de pointe les plus avancées avec un faible coût du travail. Il devient donc de plus en plus difficile, voire impossible, de se battre sur les prix. De nombreuses entreprises ont payé très cher, l'attachement à ce modèle entraînant d'importantes destructions d'emplois.

1.5 Revisiter notre conception de la valeur

Pour survivre et se développer, les entreprises sont aujourd'hui dans la nécessité de s'affranchir de ce modèle qui les maintient dans ce que Kim et Mauborgne (2005) appellent « l'océan rouge » de la concurrence. Dans leur ouvrage traduit en 41 langues, ces 2 auteurs américains, invitent les entrepreneurs à orienter leurs stratégies vers plus de différenciation. Ils leur proposent diverses méthodologies visant à créer de nouvelles offres ayant de la « Valeur pour le Client ». Pour être plus précis, c'est davantage l'utilité du produit ou du service que réside désormais le succès d'une offre que le prix lui-même. Une entreprise comme Nespresso, filiale du groupe Nestlé a magnifiquement su combiner ces facteurs.

La mutation vers le modèle de la compétitivité hors prix repose sur une autre conception de la valeur. Cette conception dite subjective a été déjà théorisée par des économistes hétérodoxes comme Anne Robert Jacques Turgot (1727-1781), Jean-Baptiste Say (1767-1832) ou Léon Walras (1834-1910). Elle propose de considérer la valeur non pas comme un ensemble de coûts qu'il s'agit d'additionner pour calculer un prix mais comme le résultat de 5 facteurs : le besoin, l'utilité, la rareté, le désir et certaines circonstances.

Dans cette nouvelle configuration, les acteurs économiques doivent envisager différemment l'action entrepreneuriale. Les épreuves subies par les entreprises « euthanasiées » par la compétitivité prix comme les survivants, nous montrent qu'il est temps d'adopter d'autres façons de concevoir le développement. Nous sommes, à l'évidence dans une métamorphose des paradigmes et des principes qui ont jusqu'à présent inspiré les stratégies de développement.

1.6 La vocation des établissements d'enseignement supérieur de gestion

Les institutions de formation dont la vocation est de former les futurs managers ont un rôle essentiel à jouer en anticipant les nouveaux modèles à promouvoir. 6 constats déterminants pour le redéveloppement stratégique des entreprises françaises sont à prendre à compte pour réorienter désormais la pédagogie :

1°) L'affaiblissement progressif mais inexorable des indicateurs quantitatifs de l'économie comme la subjectivité des salariés caractérisée par la montée de la souffrance au travail sont des « signes signifiants » l'urgence de changer de modèle de développement.

2°) Dans une économie devenue « schumpétérienne » (2004), il apparaît nécessaire de restaurer la figure de l'entrepreneur. C'est lui qui par son initiative et ses capacités heuristiques peut redonner un élan à une économie qui s'est appuyée pour résister sur des managers gestionnaires. Si ceux-ci ont eu leur utilité dans le modèle de la compétitivité prix et quand les entreprises voyaient leurs marges régresser, leur rôle semble moins prioritaire dans une économie de l'innovation qui repose, avant tout, sur la capacité de créativité des acteurs.

3°) Loin de constituer une malédiction définitive, la mondialisation offre de formidables opportunités de développement aux entreprises françaises. Il existe de nombreux besoins à couvrir dans les pays en développement où émerge peu à peu une classe moyenne avec un pouvoir d'achat grandissant. De réelles opportunités d'affaires peuvent donc être envisagées à ce niveau (Déséglise, 2012).

4°) En 100 ans, les sciences ont révolutionné la vie des individus et des nations ; À chaque fois, elles ont provoqué des points d'inflexions stratégiques majeurs (Grove, 1997) qui ont permis la création de nouveaux marchés. Parmi celles-ci la révolution Internet est en train de modifier en profondeur les règles du jeu. Une petite entreprise, où qu'elle soit située peut vendre à l'ensemble de la planète ses produits.

5°) La sensibilité des consommateurs aux impacts écologiques des productions et des consommations constituent également un facteur sérieux à prendre en compte dans la conception des nouveaux produits et services.

6°) Enfin, ces changements ne peuvent vraiment être intégrés sans mobiliser de nouvelles ressources cognitives et concevoir de nouvelles façons d'exercer l'autorité.

Ces constats constituent clairement autant de métamorphoses auxquelles les entreprises et leurs dirigeants doivent se préparer.

2. Pourquoi se concentrer sur les PME, voire les TPE

2.1 La passion téléologique des entrepreneurs

Les PME comme les TPE sont généralement peu présentes dans les clusters de compétitivité. Ce sont pourtant elles qui présentent le potentiel entrepreneurial le plus élevé. Souvent sous capitalisées, leur véritable atout repose sur « la passion téléologique » du dirigeant. C'est en tout cas le point de vue de Jean-René Fourtou

et Jean-Christian Fauvet (1985) qui distinguent « l'entrepreneur » de l'agent, au sens sartrien du terme (Sartre, 1996), dans la mesure où il refuse de subir l'histoire mais au contraire tente de la créer. L'acte d'entreprendre exalte le sentiment d'exister et l'emporte sur la jouissance de l'instant présent. L'entrepreneur est constamment dans une projection vers le futur. Entreprendre est toujours un effort vers une fin jamais atteinte mais qui place l'individu en mouvement. Toute entreprise est un défi au présent. L'entrepreneur mettra toute son énergie dans l'action pour que son rêve devienne réalité et ne soit pas illusion. Pour un entrepreneur « la passion du projet l'emportera toujours sur la raison du budget » (Alter, 2000).

La dynamique entrepreneuriale reste largement une terra incognita et la logique « compétence » si adaptée pour définir le manager gestionnaire semble peu opérante pour caractériser la capacité à entreprendre. L'alchimie du capital et du travail ne peut se faire sans la médiation pneumatologique de l'entrepreneur. C'est son désir persévérant qui rend possible cette impossible association, car pour que le rêve devienne réalité, il faut en effet insister, persister. Il faut du temps pour que l'esprit s'incarne dans le réel. L'entrepreneur est toujours à l'origine de quelque chose. Par son initiative, « il déplie l'être, le sort de ses plis ; ou mieux c'est l'être qui se déplie à travers lui » (Leibniz, 2004). Entreprendre est une aventure existentielle dans laquelle l'individu risque son capital, son identité et l'estime de lui-même. C'est une expérience extrême (Lièvre, 2009), qui engage la profondeur de sa conscience. On ne peut y entrer sans un désir ardent.

2.2 *Keynes ou Schumpeter, il faut choisir !*

Les théories économiques se sont peu intéressées à ce facteur. Elles se présentent généralement de façon abstraite et désincarnée. La théorie classique est de ce point de vue particulièrement négligeante : Elle met exclusivement l'accent sur l'équilibre entre l'offre et la demande, sans jamais évoquer l'acteur. Pourtant l'économie est avant tout l'expression de la passion. C'est le grand mérite d'un économiste qualifié d'hétérodoxe comme Schumpeter d'avoir remis en exergue le rôle central de l'entrepreneur dans la création de richesse. « L'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations ». Schumpeter (1913). Pierre André Julien et Pierre Marchenay (1996) résumant parfaitement cette fonction sociétale : « L'esprit d'entreprise peut être défini comme l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à prendre des risques pour engager des capitaux (pour investir, voire s'investir) dans une sorte d'aventure

(« une entreprise »), consistant à apporter quelque chose de neuf (l'innovation), de créatif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante possible des ressources diverses ».

2.3 Le réveil des projets économiques « émergents »

C'est sur cette hypothèse que nous avons déjà travaillée dans les années 1995 – 1997 en mettant en place un projet innovant en matière de création d'emplois. Ce projet financé à l'époque par la DRTEFP d'Auvergne consistait à « réveiller » sur un territoire un certain nombre de projets économiques dits « émergents ». L'action recherche a commencé par un sondage sur plus de 2200 entrepreneurs du territoire. 120 entrepreneurs de PME ont répondu positivement à cette offre en acceptant d'être visités par une équipe de consultants. 30 projets innovants ont été modélisés dans les règles de l'art et une vingtaine ont été mis en œuvre par des cadres au chômage (de longue durée) qui ont accepté de passer en dépense active, avec l'appui des pouvoirs publics, en s'investissant dans le projet. En cas de réussite du projet, les entrepreneurs s'engageaient à embaucher le cadre qui s'était consacré à son développement. Cette démarche a permis la création de 20 emplois de cadres à partir d'une logique de création d'activités nouvelles. C'est d'une certaine façon certains aspects de ce projet qui sont repris dans cette proposition en insistant plus particulièrement sur deux éléments à l'époque moins évidents : la compétitivité hors prix et le choix des managers de projet (Casalegno, 2011).

2.4 Le plus fort potentiel de création d'emplois se trouve dans les PME et TPE

Il est intéressant d'observer que cette expérimentation a porté pour la totalité sur des entreprises de 20 à 49 salariés. La sélection par la taille s'est opérée de manière spontanée, sans qu'elle soit préméditée. Cela semble confirmer les travaux de Frédéric Bougrain (2004) qui a constaté que sur 313 projets déposés à l'ANVAR, c'étaient les entreprises de 20 à 49 salariés qui proposaient le plus de projets. On peut poser l'hypothèse que c'est certainement sur ce segment que le potentiel entrepreneurial est le plus élevé et donc les sources de création d'emplois les plus importantes.

L'expérimentation empirique « Emergence » comme les travaux de recherche coordonnés par Christine Divry et Philippe Trouvé (2004) prouvent que les PME de moins de 50 salariés semblent avoir une force entrepreneuriale plus grande puisqu'elles cherchent à développer plus de projets mais qu'elles ont besoin de plus d'appuis méthodologiques et financiers pour réussir à conclure positivement leur démarche ; le taux de succès de leurs projets étant plus faible que dans les entreprises de 50 à 99 salariés ou celles qui sont intégrées dans un groupe régional (Bougrain, 2004 : 153-155).

2.5 Sur la durée, ce sont les PME et TPE qui sont le plus créatrices d'emplois

Sur le plan de l'emploi, il est utile de rappeler que les PME, au sens de l'Insee (entre 1 et 499) représentent 99,9 % des entreprises contre seulement 1 % pour celles de 500 salariés et plus. Elles occupent en termes d'emplois 70,3 % de l'effectif salarial avec une augmentation significative depuis 1976 du nombre de création d'emplois pour les micro-entreprises de 1 à 9 salariés et les PME de 10 à 49 salariés (Divry, Trouvé, 2004). Les taux d'emplois sont en effet passés entre 1976 et 2000 de 18,4 % à 24,6 % pour les PME de 1-9 salariés, de 24,6 % à 28,2 % alors qu'il a régressé sur cette période pour les entreprises de 200 à 499 en passant de 14,1 à 12,7 % et pour les entreprises de 500 salariés et plus, il est passé de 20,7 à 11,6 %. Il a peu progressé dans les entreprises de 50 à 199 salariés avec un taux de 22,2 à 22,8 %. Sur la durée, ce sont bien les PME et les TPE qui ont été les plus créatrices d'emplois (Traitement des sources Unedic – 2001). C'est donc bien sûr elles qu'il serait utile de concentrer les efforts (Bentabet, 2008).

3. Clarifier ce qu'est l'innovation

Le fil conducteur privilégié dans ce programme est l'innovation. Cependant, il est important de préciser ce terme car dans l'expérience « Emergence » (comme dans celle d'Ardan à laquelle nous avons également participé), ce terme a fait l'objet d'une certaine confusion.

3.1 Effort de définition

On distingue traditionnellement « l'innovation incrémentale » de « l'innovation de rupture ». L'innovation incrémentale se traduit par des modifications progressives et continues dans les activités tandis que l'innovation de rupture repose un changement plus radical dit de « niveau 2 ». Une démarche qualité, par exemple, relève d'une orientation incrémentale. Il en est de même d'une nouvelle approche très appréciée actuellement dans de nombreuses entreprises : « Le Lean Management ». D'inspiration japonaise (Kaizen), celle-ci consiste à définir chaque jour de petits progrès qui donnent lieu à une évaluation quotidienne.

Ce type d'innovations introduit certes du « neuf dans un contexte "établi" » (Bienamé, 1994) mais ne change en rien les fondements du système. Il s'agit davantage d'une orientation productiviste qui génère à ce titre peu d'emplois, voire parfois le contraire.

L'innovation de rupture se caractérise, au contraire, par l'introduction d'un changement radical soit au niveau des activités (produits ou services), soit au niveau des marchés (Export), soit au niveau des modes de distribution (E-commerce), ou encore mieux les 3 à la fois. Elle est indissociable d'une recherche de plus grande valeur ajoutée. Elle s'inscrit en ce sens dans le modèle de la compétitivité hors prix.

Ce modèle est porteur en lui-même d'une rupture avec celui qui a été jusqu'à présent privilégié, pire encouragé par les institutions.

3.2 Sortir du prêt à penser académique

Dans cette nouvelle perspective, Il ne s'agit plus d'accroître les parts de marché de l'entreprise mais d'inventer de nouvelles sources de création de valeur. Cette orientation privilégie avant tout les capacités d'exploration plutôt que celles d'exécution, jusqu'à présent valorisées. Cela passe par une plus grande compréhension, voire intuition des besoins potentiels des clients non encore pourvus par les offres existantes. C'est une approche qui sort du prêt à penser académique, souvent dogmatique pour mobiliser l'inventivité.

L'approche classique est très largement inspirée d'une conception concurrentielle et quantophrénique de la stratégie. Elle propose de se comparer en permanence aux concurrents (Benchmarking) pour tenter de lui prendre des parts de marché soit en le dominant par les coûts soit par la différenciation. Dans les deux cas,

les compétiteurs sont enfermés dans le même paradigme. Peu à peu les marchés seaturent, l'offre dépasse la demande entraînant une intensification de la lutte concurrentielle qui conduira à l'effondrement des plus faibles.

3.3 Concevoir une stratégie « océan bleu »

Kim et Mauborgne (2010) nous suggèrent de nous affranchir de cette conception darwinienne de l'économie pour créer des « océans bleus ». Il faut pour cela, disent-ils, effectuer « des sauts de valeur » en suscitant une demande entièrement nouvelle. De nombreuses entreprises ont déjà ouvert la voie. Parmi les plus grandes et les plus célèbres, on peut citer Apple, Body Shop, EBay, Swatch, Nespresso ; parmi les PME, on peut mettre en valeur celles qui ont su résister au tsunami de la mondialisation comme Thuasne dans le textile ou, Parrot dans l'électronique.

La création de saut de valeur consiste à proposer aux marchés des singularités qui permettent à la fois de capter l'attention des clients actuels et surtout de réveiller celles des consommateurs potentiels. Cela suppose que les acteurs aient la capacité d'entrer en divergence avec les règles du jeu dominantes. Cette conception stratégique fondée sur la singularité est particulièrement adaptée aux petites organisations (Marchesnay, 2004) qui n'ont généralement pas les ressources financières suffisantes pour se positionner sur les marchés de masse mais dispose de « spécificités qu'on ne trouve souvent nulle part ailleurs » pour occuper des niches.

3.4 « Small is beautiful »

Dans une grande entreprise, c'est généralement au service de R&D, qu'on confie la mission de créer de nouvelles sources de création de valeur. Dans une PME, voire une TPE, les processus d'innovation sont plus imprévisibles. Même si c'est souvent le dirigeant qui les énonce, elles sont la plupart du temps des « intuitions créatrices » qui émergent de l'effervescence des interactions sociales collectives.

4. Contre le chômage, on a tout essayé..., sauf ce qui marche !

Pour lutter contre le chômage, de nombreuses politiques ont été mises en œuvre sans toutefois donner des résultats durablement satisfaisants.

4.1 Rapide histoire du chômage

Entre 1945 et 1975, le taux de chômage est faible (2 % en moyenne) tandis que le taux de croissance économique se situe entre 5 et 7 %.

Le premier choc pétrolier (1974) et surtout le second (1984), associés à une montée de la concurrence vont remettre en question cette situation confortable dite de « plein-emploi ». C'est, en effet, à partir de cette période, que le nombre de chômeurs va passer de 100 000 en 1973 à 3,224 millions en mars 2013. Depuis 1984, le taux de chômage n'aura jamais été inférieur à 8 %. La moyenne des 3 dernières années (2010-2012) aura été de 9,7 %.

Ces chiffres ne reflètent que partiellement l'ampleur du problème puisqu'il n'intègre pas les personnes en formation, ni les personnes en temps partiel subi. En réalité, si on prend en compte les catégories A, B, C on arrive à un total cumulé de 4,7 millions de salariés en « mal d'emploi » (sur une population active de 29 millions de salariés).

4.2 Quelques caractéristiques du chômage de masse

Le chômage des plus jeunes (15-24 ans) comme celui des seniors connaît également une progression sensible : + 9,8 % pour les premiers et +15,1 % pour les plus de 50 ans fin 2012.

Pour 53 % des chômeurs, la durée du chômage dépasse 1 an et 18,6 % elle est de plus de 2 ans. 31 % de cette catégorie ont plus de 50 ans.

Les cadres connaissent une situation moins problématique. Ils représentent 17,4 % de la population active et leur taux de chômage n'est que de 4 %. Il était cependant de 3,8 en 2011.

Les perspectives pour l'année 2013 recensés par l'enquête « Besoins en Main-d'œuvre » réalisé par Pôle Emploi confirment cette mélancolie puisqu'on constate une légère baisse des intentions d'embauche, plus forte évidemment dans les secteurs et régions industriels. Les cadres ne seront pas épargnés puisqu'on constate un recul des intentions les concernant par rapport à 2012.

De façon générale, il faut bien conclure que la plupart des indicateurs de l'emploi sont dans le rouge.

4.3 Tour d'horizon des politiques de l'emploi mis en œuvre à ce jour

L'historique des différentes mesures qui ont été mises en place pour favoriser la création d'emplois ou sa défense depuis 1993 est très révélateur de la conception du modèle de compétitivité qui a inspiré les différents gouvernements qu'ils soient de droite comme de gauche.

Toutes les mesures proposées reposent sur l'allègement des cotisations sociales, c'est-à-dire sur la réduction du coût du travail considérée comme la principale cause de la perte de compétitivité des entreprises françaises.

- En 1993, c'est la loi Balladur qui entraîne une réduction totale des cotisations d'allocation familiale, ce qui représente un allègement de 5,4 % du coût du travail

- En 1996, c'est la Loi Juppé qui prend le relais en ramenant les charges sociales des salaires inférieurs à 1,33 du SMIC à 28 % au lieu de 38 %.

- En 1998, puis 2000 ce sont les Loi Aubry 1 et 2 qui accordent aux entreprises acceptant de diminuer leur temps de travail une baisse des cotisations supplémentaires de 29 %

- Enfin en 2003, c'est la Loi Fillon qui vise à unifier les mesures très hétérogènes favorisées par la mise en place des 35h permettant une baisse des cotisations de 26 % pour les salaires ne dépassant pas 1,6 fois le SMIG. Une majoration de cet allègement est également attribuée en fonction de la taille de l'entreprise. Les 4 premières heures supplémentaires par semaine ne seront également pas soumises à cotisation ni à l'imposition.

Pour résumer cette analyse entre 1993 et 2003, le coût du travail a été baissé de 19,4 %.

Cette observation amène plusieurs remarques :

- Dans certains secteurs particulièrement exposés, ces allègements n'ont pas, pour autant, permis d'éviter la destruction de nombreux emplois. L'exemple du textile est à ce sujet particulièrement révélateur puisque la filière comprenait en 1990 encore 589 000 salariés pour se retrouver en 2013 à 60 000. Ces allègements ont visiblement eu un rôle plus défensif qu'offensif.

- Ils ont encouragé implicitement les entrepreneurs à persister dans la compétitivité prix alors qu'il aurait été plus pertinent, à cette époque, d'aller vers le hors prix. Il en était encore temps...

- L'allègement des cotisations sociales n'est pas sans conséquences sur la rémunération différée que représente la protection sociale. En privilégiant cette source, on puise en réalité sur la valeur créée par le travail pour le salarié. Dans ce modèle,

ce sont en réalité les salariés qui financent partiellement le modèle de la compétitivité prix.

- Par ailleurs avec l'allongement de la durée de la vie et l'augmentation inéluctable des dépenses de santé et de retraite, les besoins en financement de la protection sociale ne peuvent que s'accroître. Continuer à réduire les cotisations sociales liées au travail semble donc paradoxal. Des propositions ont été faites pour trouver d'autres modes de financement comme l'augmentation de la CSG ou encore la TVA dite sociale mais les marges de manœuvre sont aussi à ce niveau limitées car elles engendreraient une diminution du pouvoir d'achat et ou une augmentation des prix.

- Plutôt que de réduire le coût du travail, la question qui se pose vraiment c'est bien de donner plus de valeur au travail en offrant des produits et de services de valeur. Les pays d'Europe du Nord ont d'ailleurs ouvert la voie car leur modèle économique est précisément orienté dans cette direction depuis longtemps.

Le gouvernement français sur ce sujet ne tranche pas vraiment. Il a d'abord proposé une première mesure visant à encourager la Recherche Développement avec le « Crédit Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi » (CICE). Celle – ci, consiste à obtenir un avantage fiscal correspondant en 2013 à 4 % de la masse salariale et 6 % les années suivantes pour tous les salaires inférieurs à 2, 5 fois le SMIC. Elle repose sur le pari qu'une baisse de la fiscalité permettra mécaniquement aux entreprises de réinvestir dans l'innovation sans contrepartie.

Puis dans un second temps, sous la pression des syndicats patronaux, l'état intervient sur le coût du travail en baissant les charges sociales du montant de la part patronale et salariale relevant des cotisations familiales dans le but d'alléger le coût du travail.

Ces deux dispositifs représenteraient au total un coût de 50 milliards d'euros (30 milliards pour le CICE et 20 milliards d'Euros pour la baisse des cotisations familiales) qui seraient financés par une réduction équivalente des dépenses publiques.

Sur le plan du CICE, on constate déjà une réelle dérive, beaucoup d'entreprises utilisent une partie de cet avantage pour refaire leur trésorerie sans pour autant réinvestir. Une grande entreprise comme la Poste l'a par exemple utilisée pour réduire un déficit de ses comptes de résultats de 300 millions d'Euros. Concernant la seconde proposition, le président de la CGPME lui – même semble douter de son efficacité quand il déclare « qu'il n'y a pas de relation directe immédiate entre la baisse des charges et la création d'emplois » (France Info 27 février 2014).

5. Les Trente Glorieuses sont peut-être devant nous ?

La plupart des dirigeants d'entreprise sont dans la nécessité de repenser leurs stratégies. C'est un exercice d'autant plus difficile qu'il nécessite de sortir de l'ancien paradigme de la compétitivité prix fondée sur le volume et sur une conception quantitative du travail. Toutes les mesures actuelles prises en faveur d'une baisse du coût du travail semblent confirmer cette emprise.

Pourtant il existe d'autres solutions. Elles nous sont fournies par :

- l'observation des survivants engagés dans secteurs économiques particulièrement bouleversés par la mondialisation ;
- l'analyse des réussites d'entreprise, de secteurs connaissant un développement significatif et ou manifestant une résistance économique d'une robustesse impressionnante.

5.1 La compétitivité hors prix

L'observation rapide des flux d'emploi c'est-à-dire du rapport entre le nombre de destructions et de créations d'emplois dans le domaine industriel parle d'elle-même. En 2012, l'industrie manufacturière a créé 19 958 emplois et en perdu plus de 47 000 (source : Insee).

Si on prend l'exemple du textile, on s'aperçoit que toutes les entreprises qui ont disparu sont celles dont le développement était fondé sur le modèle de la compétitivité prix. Tandis que celles qui résistaient étaient fondées sur le hors prix. On peut citer pour exemple l'entreprise Thuasne qui fabrique des textiles à vocation médicale très appréciés par les personnes souffrant de douleurs articulaires. L'entreprise, « Bleuforêt », placée pourtant sur le marché hyperconcurrentiel des chaussettes, tire son épingle du jeu en se différenciant par la qualité de ses fils de laine, soie et coton, par un positionnement marketing par segment très élaboré et l'affirmation du « Made in France ».

D'autres travaux de l'Insee (Duhautois, 2002) portant sur une période plus longue et une analyse plus globale du secteur industriel confirment ces constats en montrant clairement que les entreprises qui ont résisté ou sont parvenues à se développer en termes d'emplois se situent principalement dans les secteurs industriels à haute valeur ajoutée tels que la construction navale ou aéronautique ou la pharmacie et la parfumerie.

Si on observe par ailleurs les économies des pays d'Europe du Nord (Suède, Finlande, Norvège, Danemark), on constatera les mêmes tendances. Comment expliquer en effet que ces pays ont en effet un coût du travail plus élevé, une fiscalité plus lourde plus le nôtre et en même temps un taux de chômage parmi les plus faibles du monde (3,6 % en Norvège au 1^{er} trimestre 2014) ?

Une récente étude réalisée par Eurostat (2012) comparant les taux de marge des entreprises européennes montrait clairement que le taux de marge des entreprises françaises n'était que de 28,36 % (le même qu'en 1980 !) alors que le taux de marge des entreprises allemandes était de plus de 40,14 %, celui de la Norvège de 55,32 %.

Mais la France sur ce plan semble très nonchalante. Le montant des investissements en R et D reste identique à celui de 1980, soit 1,2 % du PIB tandis que celui de l'Allemagne est passé de 1,6 à 1,8 %, celui des USA de 1,6 à 2 et celui du Japon de 1,6 à 2,7 % (source : OCDE).

5.2 L'export

En 2013, La France se retrouve avec un déficit du commerce extérieur de – 61 milliards d'euros. Ce déficit n'est pas accidentel, il est chronique depuis plus de 9 années tandis que l'Allemagne connaît un solde positif de 220 milliards d'Euros. D'autres chiffres confirment cette étonnante fragilité. Sur 3, 200 millions d'entreprises seules 120 000 font de l'exportation soit 3,75 % et sur ce nombre, 54 % de la valeur des échanges est réalisé par 3 % des entreprises qui ont plus de 250 salariés (source : Le chiffre du commerce extérieur – Direction Générale des Douanes et des droits indirects, 2013).

L'export représente donc un puissant levier de développement qui ne repose pas seulement sur des facteurs endogènes mais aussi sur de réels potentiels de marché liés à l'augmentation des niveaux de vie des nouveaux pays en développement (Brésil, Russie, Inde, Chine). Ceux-ci se caractérisent par :

- un accroissement démographique important : entre 1950 et 2050, tandis que la population mondiale passera de 2,2 milliards d'habitants à 10 milliards et que la population européenne stagnera autour de 500 000 millions d'habitants, l'Asie croîtra de 1,5 milliards à 5,5 milliards d'habitants, l'Afrique de 200 millions à 3,5 milliards, l'Amérique latine de 190 millions à 1 milliard ;

- l'apparition d'une classe moyenne sensible à la marque France avec un pouvoir d'achat grandissant. Citons pour exemple l'augmentation du PIB par habitant entre 1965 et 2005 qui était en Chine de 468 dollars en 1965 pour atteindre 6 214 dollars à 2005 ; sur la même période, en Inde le PIB passe de 1022 à 3013 ; en Russie de 4175 dollars à 9332 dollars ; en Amérique Latine de 4 414 dollars à 7 663 dollars. Les viticulteurs bordelais ont su saisir cette opportunité. Constatant une baisse significative de leurs ventes, ils se sont tournés vers la Chine ; ce qui s'est traduit en 2011 par une croissance en volume de 91 % et de 103 % en valeur. Le secteur automobile pourrait exercer la même attraction puisque la même année, le volume des achats de voiture a augmenté de 46 % (en milieu urbain).

5.3 L'E-commerce

L'E-commerce en France a connu une progression fulgurante. Le Chiffre d'affaires du secteur est passé de 27 milliards d'Euros en 2009 à 45, 2 en 2012 (source : Fevad), soit une croissance de près de 80 % sur cette période. On comptabilise près de 104 000 e-commerçants en 2011, soit une progression en nombre d'opérateurs de 22 % par rapport à l'année précédente.

Mais seulement 11 % des entreprises françaises vendent en ligne en 2011. Il existe donc des possibilités importantes de développement dans ce secteur. La société de conseil marketeur.com a réalisé une étude très sérieuse montrant qu'entre 2011 et 2016, le nombre d'acheteurs devrait passer dans le monde de 792 millions à 1,3 million et le volume des échanges de 1,162 milliard de dollars à 1,512 milliard de dollars. Mais là encore, la domination de l'Asie est prégnante puisque le nombre de leurs consommateurs en e-commerce est passé, pour la même période, de 334 millions à 653 millions contre 156 millions contre 197 millions en Europe.

5.4 Le développement durable

Les consommateurs prennent peu à peu conscience de l'importance d'intégrer une dimension écologique et équitable dans la fabrication des produits. Cette prise de conscience des externalités négatives est aussi une source d'innovations dans de nombreux domaines : Gestion des déchets, économie d'énergie, gestion de l'eau, énergies renouvelables, écoconstruction, déplacements, achats équitables, produit d'entretien écologique, recyclage des produits technologiques etc.

Quelques entreprises exemplaires sur ces questions peuvent servir de modèles : Lafarge incorpore dans ses bétons des matériaux réutilisés ou recyclés provenant de la démolition d'autres bâtiments ; Lafuma a fait depuis 1991 de l'éco-conception de ses produits un facteur de différenciation ; Body Shop, société fondée par Anita Roddick, a connu un impressionnant développement en proposant à ses clientes des cosmétiques naturels réalisés à partir de plantes produites par des communautés de paysans équitablement rémunérés et qui n'ont pas été testés sur des animaux.

Ce qui intéresse dans cette démarche c'est le fait que le raisonnement des acteurs économiques n'est pas égocentrique mais « écocentré », en d'autres termes que la valeur créée recherchée ne se limite pas aux profits de quelques-uns mais tente de contribuer au développement de la société tout entière.

Cependant pour que ces orientations puissent réellement s'actualiser de nombreux changements s'imposent. Le premier est certainement de considérer que le modèle de compétitivité qui nous a si bien soutenus s'est aujourd'hui déplacé dans les pays à bas coût de main-d'œuvre. Il nous faut donc réinventer la valeur du travail. Celui est davantage une ressource qu'un coût à la condition qu'il puisse créer des usages dont les clients ont profondément besoin. Cela suppose de mobiliser l'intelligence et la créativité de tous. Il y a encore du chemin à faire car les modèles qui nous constituent sont tenaces.

Bibliographie

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Sociologies, PUF.

Arthus P. et Virard M.P. (2013), *Les apprentis sorciers : 40 ans d'échec de la politique économique française*, Fayard.

Barba C. (2012), « 2020 : La fin du E-commerce », Rapport Fevad.

Bentabet E. (2008), « Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation, une recension des travaux du Cereq (1985-2007) », Notes, Emploi, Formation n° 37, Cereq.

Blanc C. (2004), « Pour un écosystème de la croissance – Rapport au premier Ministre », La Documentation française.

Bougrain F. (2004), « Performances des PME, des TPE et des filiales de groupes lors de projets innovant » in Divry C. et Trouve Ph. (Coord), *PME et innovations*, La Documentation française, Cahier Travail et Emploi – p 147 – 166.

Carrez G. (2011), Rapport 3805, Assemblée Nationale.

- Casalegno J.-C. (1997), Étude – Action « Création d'emplois et émergence de projets économiques dormants sur un territoire », rapport DRTEFP, 43 p.
- Casalegno J.-C. (2010), « Création d'emplois et réveil de projets économiques dormants dans les PME » in G. Lecointre (dir.), collectif, *Le Grand Livre de l'Économie PME*, Gualino, KPMG, édition 2010, pp. 543-557.
- Casalegno J.-C. (2011), « Le désir d'entreprise au risque de la psychanalyse. Devenir entrepreneur peut-il s'apprendre ? », in G. Lecointre (dir.), collectif, *Le Grand Livre de l'Économie PME*, Gualino, KPMG, édition 2012, pp. 595-608.
- Castel R. (1999), *Les métamorphoses de la question sociale*, Folio.
- De Pertuis C. (2011), *Trajectoires 2020-2050 vers une économie sobre en carbone*, Centre d'Analyse Stratégique, La Documentation française.
- Déséglise C. (2012), *Le défi des pays émergents – Une chance pour la France*, Michel de Maule.
- Divry C. et Trouve Ph. (2004), *PME et innovations*, La Documentation française, Cahier Travail et Emploi.
- Duhautois R. (2002), « Les réallocations d'emplois en France sont-elles en phase avec le cycle », in *Economie et statistique* N° 351.
- Fauvet J.-C., Fourtou J.R (1985), *La passion d'entreprendre*, Editions d'Organisation.
- Grove A. (1997), *Seuls les paranoïaques survivent*, Village Mondial.
- IMD, *World Compétitive Yearbook 2012*, IMD.
- Kim W.C. et Mauborgne R. (2010), *Stratégie Océan bleu - Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson.
- Leibniz W., (2004), « Discours de métaphysique, suivi de Monadologie et Autres textes », Fichant M. (Dir), Folio, Gallimard.
- Lièvre P. et Gautier A. (2009), « Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendie et de secours », *Management & Avenir*, Vol. 4,
- Marchesnay M. (2004), « Hypermodernité, hypofirme et singularités » in *Management et Avenir* n° 2, p. 7 à 26, n° 24, p. 196-216.
- Sartre J.-P (1996), *L'existentialisme est un humanisme*, Folio Essais, Gallimard.
- Schumpeter L. (2004), *Histoire de l'Analyse économique*, tome 2, Fayard.
- Trouve Ph. (1999) « Stratégies concurrentielles et comportements d'emplois dans les PME, Un état de la littérature », *Documents d'études* n° 26, Avril, 57 p.