



HAL
open science

La concurrence hétérogène - Le concept. Ses défis. Ses conséquences

Jean Paillusseau

► **To cite this version:**

Jean Paillusseau. La concurrence hétérogène - Le concept. Ses défis. Ses conséquences. 2018. hal-01904984

HAL Id: hal-01904984

<https://hal.science/hal-01904984>

Preprint submitted on 25 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La concurrence hétérogène

Le concept – Ses défis – Ses conséquences

Jean Paillusseau

Universitaire

1. Les activités économiques sont gouvernées par les forces de la mondialisation. Des économies prospèrent, d'autres stagnent ou déclinent. Dans ce contexte, deux forces dominent aujourd'hui l'existence des entreprises.

La première est celle de la concurrence, et principalement celle de la concurrence hétérogène. Elle existe quand les conditions de compétitivité qu'elles doivent satisfaire pour vivre et se développer dans une concurrence mondiale s'opposent aux conditions (ou contraintes) d'existence et de développement qui leur sont imposées par le pays (ou le milieu) dans lequel elles vivent.

La seconde est constituée par les pressions qu'elles subissent du fait de la financiarisation de l'économie¹. Elles se manifestent par les exigences court-termistes des marchés financiers ou par celles de même nature du *private equity*, ou encore par celles qu'implique la réalisation de certaines opérations à effet de levier (LBO)² (Je ne les envisagerai pas dans cette note³).

2. La concurrence hétérogène ne concerne pas seulement les entreprises exportatrices. Elle peut affecter aussi les moyennes ou petites entreprises qui interviennent sur un marché local, dès lors

¹ La financiarisation de l'économie a commencé avec le Réganisme et le Tatchérisme. Elle va produire ses effets peu avant la fin du XXe siècle. Son paroxysme est atteint avec la crise des subprimes dont les conséquences vont affecter une bonne partie de l'économie réelle de la planète pendant de longues années.

² Selon Edouard Tetreau : les accidents « provoqués par les abus des fonds LBO ces dernières années : 65 milliards de dettes, largement fournies par des banques françaises et européennes, doivent être refinancés... » (Les Echos 19 décembre 2012, p. 10).

³ Nos articles : *Les opérations de L.B.O. peuvent constituer des délits pénaux*, JCP 1996, éd. G. II, 22 572 ; JCP 1996, éd. E. II, 780 ; JCP 1996, éd. Not. N° 17 d'avril 1996, Doctr. P. 617 et s. *Entreprise, société, actionnaires, salariés, quels rapports ?* Dalloz, 1999, n° 15, Chron., p. 157 et s. *Respect des équilibres, choix de société et gestion du risque financier systémique*, Revue bimestrielle de droit bancaire et financier, nov.-déc. 2010 étude 36 p. 71.

que leurs produits ou leurs services subissent la concurrence d'entreprises étrangères qui sont dans des situations différentes de concurrence.

3. La concurrence hétérogène n'existe pas seulement dans la concurrence internationale. Elle existe aussi dans la concurrence interne. C'est d'ailleurs à partir du moment où, en France, le développement de la « distribution moderne » a pris son envol (apparition des super et hypermarchés et des centres commerciaux dans les années soixante) qu'une concurrence hétérogène est apparue entre cette « distribution moderne » et la « distribution traditionnelle » (celle, notamment, des commerçants indépendants de centre-ville). Les modèles économiques de ces deux formes de distribution étaient tellement différents qu'une concurrence hétérogène apparaissait entre elles et les opposait.

4. C'est d'ailleurs la constatation de cette opposition de modèles économiques entre ces deux formes de distribution qui m'a conduit à cette idée de concurrence hétérogène et à en envisager les conséquences, aussi bien dans le domaine national qu'international⁴.

Je l'ai fait, très brièvement, dans une étude intitulée « *Qu'est-ce que l'entreprise ?* », écrite en 1985⁵.

Huit ans plus tard, en 1993, en introduction d'une conférence sur « *l'avenir du juriste d'affaires* », j'ai été conduit à esquisser, très sommairement, les défis que cette concurrence hétérogène posait aux entreprises françaises⁶.

5. Cette concurrence hétérogène a pris une telle acuité qu'elle est aujourd'hui placée au premier plan de l'actualité. Mais on ne parle que de « concurrence déloyale »⁷. Or, le problème me paraît très mal posé pour deux raisons : la première est que s'il est vrai que la concurrence peut être parfois déloyale, cette accusation tend à rejeter sur les autres, les auteurs de cette présumée « concurrence déloyale », des responsabilités qui nous sont imputables pour ne pas avoir encore résolu les problèmes que pose la concurrence hétérogène après près de trente ans de déni de réalité ; la seconde est qu'il y a dans cette notion de « concurrence déloyale » une connotation morale, alors que les problèmes à résoudre sont éminemment politiques, juridiques et économiques.

⁴ Je ne reprendrai dans cette note que les observations relatives à la concurrence internationale.

⁵ Publiée dans : Les Petites Affiches, n° 43, 9 avril 1986, p. 4 et s., spéc., n° 35 et s., p. 9 et s. ; et dans : *L'entreprise : Nouveaux apports*, Travaux et Recherches de la Faculté des sciences juridiques de Rennes, Economica, février 1987, p. 11 et s.

⁶ Conférence faite à la demande de l'Association des Avocats Conseils d'Entreprise (ACE) à son congrès annuel, Montpellier, les 7, 8 et 9 octobre 1993 ; Revue de l'A.C.E., numéro spécial, 1994, p. 41 et s. Petites Affiches, 4 mars 1994.

⁷ Voir, par exemple : Rapport Yvon Jacob et Serge Guillon : *En finir avec la mondialisation déloyale*, 15 janvier 2012, La documentation française.

6. Les premières manifestations de cette concurrence hétérogène et leurs conséquences sont apparues au tout début des années quatre-vingt⁸. Elle n'a cessé de se développer avec la mondialisation et elle a produit des ravages dans notre société. Elle est pour une part importante la cause du relatif déclin économique dans lequel se trouve la France aujourd'hui.

La perte de compétitivité qu'elle entraîne a été et continue d'être la cause de la disparition de très nombreuses entreprises et celle d'innombrables emplois dans les secteurs exposés. Elle se répercute aussi sur le déficit public et l'endettement de notre pays⁹.

7. Pour exposer les données de cette concurrence hétérogène, il me paraît intéressant de reprendre textuellement mon analyse de 1985 dans une première partie, puis celle de 1993 dans une seconde partie, en les complétant par certaines conclusions du rapport Gallois.

Cette approche présente deux intérêts :

- elle montre que les problèmes essentiels étaient déjà connus dès le début des années quatre-vingt ;
- et elle pose aussi la question de savoir pourquoi on les a délibérément ignorés.

1. – L'APPARITION ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CONCURRENCE HETEROGENE

Extraits de notre article : « *Qu'est-ce que l'entreprise ?* »

Note :

Le texte qui suit est écrit en 1985. Pour sa compréhension, il faut observer qu'à cette époque :

– L'Union européenne n'existe pas. Nous sommes dans la Communauté économique européenne (CEE) qui ne comprend que 10 membres. L'Union européenne ne naîtra que le 1er novembre 1993 et l'euro ne sera mis en circulation que le 1er janvier 2002.

⁸ Selon le rapport Gallois, le décrochage de l'industrie française s'est amorcé dans les années 1970 (p. 8) et la France a perdu plus de 2 millions d'emplois industriels en 30 ans. Un emploi industriel génère 3 ou 4 emplois hors industrie (p. 9).

⁹ Rapport Gallois, p. 9.

- Nous sommes encore à l'époque du GATT. L'organisation mondiale du commerce (OMC) n'apparaîtra que le 1er janvier 1995. Elle sera créée par les accords de Marrakech du 15 avril 1994.*
- La chute du mur de Berlin n'aura lieu que 4 ans plus tard, en novembre 1989, et les pays de l'ancien bloc soviétique ne sont pas encore entrés dans la mondialisation.*
- La Chine commence simplement à s'ouvrir au monde sous l'influence de Deng Xiaoping.*
- Le web ne sera créé qu'en 1990-1991 par Tim Berners-Lee.*

Les disparités dans la concurrence. – L'évolution économique, sociale et politique du monde moderne engendre des disparités très fortes des conditions de la compétitivité des entreprises. Ce phénomène est l'une des causes des difficultés qui assaillent les entreprises et qui trop souvent les condamnent à périr.

L'analyse révèle l'existence de deux situations. Dans l'une, les entreprises peuvent lutter à armes égales, car les conditions de la compétitivité sont à peu près les mêmes pour toutes, la concurrence est homogène. Dans l'autre, ces conditions sont si différentes que les entreprises ne peuvent plus concourir ensemble. Il s'opère entre elles une distorsion telle que certaines sont condamnées à disparaître ou à se reconvertir. Dans ce cas, la concurrence est hétérogène.

La concurrence des entreprises de certains pays est profondément hétérogène pour les entreprises d'autres pays dans la mesure où les conditions de la compétitivité sont très éloignées. Les exemples abondent, qu'il s'agisse de la concurrence dans le textile entre les pays développés et les pays en voie de développement ou de la construction navale entre les pays de l'Est et les pays de l'Ouest.

Définitions de la concurrence homogène et de la concurrence hétérogène. – La concurrence est homogène quand les conditions générales de la compétitivité sur lesquels les compétiteurs intervenant sur un même marché n'ont, au moins temporairement, aucune maîtrise leur sont communes ou, si elles sont différentes, n'ont pas pour effet d'avantager certains de manière irréversible au détriment des autres.

À l'inverse, la concurrence est hétérogène quand les conditions générales de la compétitivité sur lesquelles les compétiteurs intervenant sur un même marché n'ont, au moins temporairement, aucune maîtrise sont si différentes qu'elles ont pour effet d'avantager certains de manière irréversible au détriment des autres.

En d'autres termes, on pourrait affirmer qu'une entreprise (ou des entreprises) est en situation de concurrence hétérogène quand elle ne peut, quelle que soit l'efficacité de l'organisation qu'elle adopte, soutenir de manière permanente, sur un même marché, la concurrence d'autres compétiteurs qui bénéficient de conditions de compétitivité plus favorables.

Les conditions de la compétitivité dont la maîtrise échappe à l'entreprise sont essentiellement celles qui tiennent à son environnement : conditions culturelles, institutionnelles, politiques, organisation sociale, etc.

Les facteurs d'hétérogénéité. – Les entreprises vivent au sein de collectivités nationales, de milieux, qui leur fournissent une grande partie de leurs moyens d'action, mais qui, dans le même temps, exigent d'elles une partie importante de leurs propres moyens d'existence. Si, en effet, les entreprises bénéficient, par exemple, du système éducatif de la nation dans laquelle elles vivent, cette nation exige des entreprises en retour que de nombreuses dépenses de la collectivité, comme celles de santé, par exemple, soient financées par elles pour une part substantielle.

Les très nombreuses interactions qui s'établissent entre un pays et ses entreprises ont pour effet de placer ces dernières dans une situation particulière de compétitivité ; qu'il s'agisse, par exemple des composantes de la productivité ou de celles des prix de revient. Or, ces différences essentielles séparent de nombreux pays qui ont pour conséquence de placer leurs entreprises dans des conditions de compétitivité fort éloignées les unes des autres.

Premier facteur d'hétérogénéité significatif : le financement de l'organisation sociale de la société. – Une différenciation importante des conditions de compétitivité résulte de la manière et de la mesure selon laquelle une nation fait supporter à ses entreprises **la charge du financement de sa propre organisation sociale**. Certes, par les impôts qu'elles payent, les entreprises contribuent au financement des dépenses de la nation, mais si le taux d'imposition peut être sensiblement différent selon les pays et donc affecter leur capacité d'autofinancement, ce n'est pas là la source principale de distorsion des conditions de compétitivité. Elle est surtout constituée par **l'imputation aux entreprises d'une part importante du financement des dépenses sociales** (santé, retraites, allocations familiales, chômage...). Plus la part des entreprises dans le financement de ces dépenses est grande, plus est forte leur incidence dans les structures de prix de revient des produits et des services et donc de leur prix de vente. De ce point de vue, deux différences importantes se font jour entre les pays : alors que certains pays ont une organisation sociale très perfectionnée, mais très onéreuse, d'autres pays moins développés ont des dépenses en ce domaine qui sont beaucoup plus faibles ; alors que certains pays imputent aux entreprises la part la plus importante de ce financement, dans d'autres pays il est supporté principalement par les revenus des personnes.

Note :

C'est l'un des points forts du rapport Gallois. Il conclut qu'il est impératif de créer un choc de compétitivité et qu'il faut en conséquence transférer ce financement sur la fiscalité et la réduction des dépenses publiques (p. 23). Ce choc de compétitivité :

« ... répondrait à un double objectif. Il déchargerait d'abord le travail dans l'entreprise du poids du financement d'une partie des prestations sociales, notamment de celles de solidarité, en le reportant sur la fiscalité et la réduction de la dépense publique. À ce titre, il nous paraît, tôt ou tard, incontournable... Plus aucun argument ne milite en faveur d'un système établi dans un tout autre contexte en 1946, qui pénalise le facteur travail dans les entreprises, alourdit leurs comptes et pèse donc sur l'emploi.

Nous proposons donc de transférer une partie significative des charges sociales – de l'ordre de 30 milliards d'euros, soit 1,5 % du PIB – vers la fiscalité et la réduction des dépenses publiques. »

Il faudra attendre 2012 pour que l'on affirme enfin dans un rapport officiel ce que l'on savait déjà depuis les années quatre-vingt !

Était-il réaliste économiquement que les entreprises financent, par exemple, des gymnases municipaux au moyen de la taxe professionnelle ?

Second facteur d'hétérogénéité significatif : la durée du travail. – Une seconde différence résulte de l'importance plus ou moins grande accordée par les pays à des besoins et à des valeurs fondamentaux. En général, dans les pays de la vieille Europe par exemple, les gens sont très attachés à un niveau de vie, souvent durement obtenu, et souhaitent une réduction de la durée du travail sans diminution de rémunération. Or, il est évident qu'en l'absence de miracles en matière de productivité (mais dont l'incidence peut être nulle si les pays concurrents les réalisent aussi), tout accroissement des salaires (et automatiquement des charges sociales correspondantes) comporte un accroissement incident des prix de revient des produits et des services, et donc de leur prix de vente. Une diminution de la durée du travail sans diminution des salaires comporte exactement le même effet.

Si certains secteurs industriels en Europe, et particulièrement en France ont tant souffert de la concurrence internationale, dont, notamment, celle des pays sud-est asiatique, c'est pour une bonne part, en raison du cumul de ces deux premiers facteurs d'hétérogénéité de la concurrence.

Note :

Le rapport Gallois souligne les conséquences de la durée du travail sur le taux d'emploi (p. 15) :

« La productivité horaire du travail en France est encore une des plus fortes d'Europe même si sa croissance ralentit de manière préoccupante. Cet avantage est par ailleurs compensé de manière négative par la faiblesse du couple durée du travail – taux d'emploi qui coûte cher et limite la croissance potentielle de l'économie. »

Autres facteurs d'hétérogénéité. – Les distorsions des conditions de compétitivité entre les pays résultent encore de bien d'autres facteurs. **Ce sont les données socioculturelles et l'attitude des nations à l'égard du travail et de l'entreprise** ; le consensus national favorise les performances, le succès du Japon en est l'une des illustrations les plus frappantes. C'est, aussi, le degré d'avancement technologique des pays, de ses hommes et de ses matériels ; **les compatibilités entre les formations et les besoins des entreprises**... Ce sont, aussi, les plus ou moins grandes rigidités structurelles des pays, le degré d'importance de la bureaucratie qui contrarie ou annihile les facultés de création et d'adaptation. Ce sont, encore, l'assistance politique qui conduit à fausser par des subventions et le dumping la concurrence internationale (c'est souvent le cas des pays de l'Est, par exemple), les disparités monétaires...

Tous ces facteurs d'hétérogénéité des conditions de la compétitivité sur le plan international pourraient être multipliés à loisir. En général, ils découlent essentiellement de l'organisation socioculturelle des pays, de leur organisation socio-économique et de leurs options politiques.

Fort heureusement, au moins pour les pays européens, le monde n'est pas divisé en zones d'hétérogénéité incompatibles et absolues, mais en zones à hétérogénéité variables.

Note :

Le rapport Gallois souligne les conséquences de la bureaucratie et de la réglementation (p. 11) :

« Le « millefeuille » administratif et la superposition des structures déconcentrées (État) et décentralisées, le culte de la réglementation, couplé avec son instabilité, constituent un vrai handicap. Tous ces éléments ont été identifiés, notamment dans les rapports Attali sur la croissance... »

Et l'image de l'industrie (p. 12) :

« L'image de l'industrie – associée à des conditions de travail souvent caricaturées, à la pollution et au risque sur l'emploi – se dégrade, comme son attractivité auprès des jeunes, jusqu'aux ingénieurs. Plus généralement, l'entreprise est mal reconnue comme lieu de création de richesses. »

Michael L. Porter écrivait en 1990 :

« Competitive advantage is created through a highly localized process. Differences in national economic structures, values, cultures, institutions and histories contribute profoundly to competitive success. »¹⁰

La variabilité de l'hétérogénéité. – Il est certes des zones constituées par des pays où l'hétérogénéité de la concurrence est très importante. C'est le cas, par exemple, entre la France et certains pays du Sud-est asiatique ; ou entre pays industrialisés et les pays en voie de sous-développement, entre lesquels le fossé ne cesse de s'approfondir ; ou entre les pays en voie de développement et les pays industrialisés.

En revanche, bien qu'elle existe de manière très sensible, l'hétérogénéité est moins forte entre le Japon, par exemple, et la France (ou plus généralement la Communauté économique européenne).

Elle existe encore, mais de manière plus ténue, au sein de la Communauté économique européenne. Mais, précisément, puisqu'il s'agit d'une communauté, des efforts politiques sont entrepris pour la réduire.

Enfin, une hétérogénéité n'est pas figée, elle évolue. Aussi, les pays et les entreprises doivent être très attentifs à leur apparition et à leur développement.

¹⁰ Michael E. Porter : *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Macmillan, New York, 1990, p. 19.

L'hétérogénéité de la concurrence n'a pas que des effets pervers. Elle ne conduit pas inéluctablement et nécessairement à l'élimination de toutes les entreprises du système le plus faible. Il reste qu'elle contraint les entreprises les plus dynamiques à l'évolution et à la reconversion.

La compensation de l'hétérogénéité. – Les possibilités de compensation de l'hétérogénéité de la concurrence sont multiples. Toutefois, les deux voies principales qui sont généralement suivies, souvent de manière cumulative ou alternative, sont celles du recours à la protection politique et la recherche de l'adaptation de l'entreprise.

Le recours à la protection politique. – Les exemples de recours à la protection politique foisonnent. C'est évidemment la solution de facilité. C'est aussi la solution vers laquelle se précipitent immédiatement beaucoup d'entreprises quand elles ressentent les premiers effets d'une concurrence hétérogène. Mais, si cette solution peut être nécessaire dans certains cas, notamment pour donner à un secteur d'activité le temps de s'adapter à de nouvelles données de concurrence, elle rencontre rapidement des limites très fortes.

Les exemples de recours à la protection politique. – Les exemples de recours à une protection politique sont innombrables, chaque pays ayant en ce domaine une imagination d'une fertilité qui ne cesse de forcer l'admiration... (le dédouanement des magnétoscopes à Poitiers !). Dans sa forme la plus classique, la protection des entreprises nationales est réalisée par l'instauration de barrières douanières, mais que celles-ci viennent à être supprimées, comme dans la Communauté économique européenne, aussitôt surgissent de nouvelles barrières de nature très diverses dont l'objectif n'est autre que de remplacer celles qui viennent d'être renversées. Ce sont, par exemple, des barrières sanitaires ou techniques. L'une des plus fortes et apparemment des plus légitimes est l'instauration dans un pays de normes techniques différentes de celles des autres pays. D'autres protections prennent la forme d'accords de limitation (le Japon a accepté sous la pression de plusieurs pays de limiter ses exportations de certains produits dans ces pays. Il en est ainsi des voitures automobiles aux États-Unis pendant le temps de la réorganisation de l'industrie américaine). Elles prennent, encore, bien d'autres formes comme celle des avantages compensatoires.

L'efficacité relative des mesures politiques. – L'efficacité de ces mesures ne peut, toutefois, être ni internationale, ni permanente. Si, en effet, la France peut interdire ou rendre impossible la vente sur son territoire de voitures japonaises pour protéger sa propre production, elle ne pourrait en aucun cas procéder de la même manière dans les autres pays. Partout ailleurs dans le monde où, au mieux, s'arrête son influence politique, elle ne peut que se résoudre à supporter la concurrence étrangère. Comment pourrait-elle, par ailleurs, espérer vendre ses propres produits dans les pays dont elle refuserait les produits ? Une telle attitude ruinerait très vite les industries à vocation internationale et conduirait, plus globalement, à la régression économique et sociale. Si le recours à la protection politique peut être indispensable, notamment pour permettre une réorganisation sectorielle, il ne peut être permanent. L'autre solution, c'est l'adaptation des entreprises.

L'adaptation des entreprises. – L'élimination de la concurrence hétérogène par l'adaptation des entreprises passe obligatoirement par l'ingéniosité de tous, l'effort intense de réflexion, l'organisation, l'acceptation de sa propre remise en question (de manière permanente), le sens de la précarité des situations favorables, la lucidité, le courage, l'effort incessant, une grande capacité de travail et un consensus sur les objectifs et les moyens de l'adaptation.

Mais, n'y aurait-il pas, ici, dans certains pays européens, une contradiction entre, d'une part, ce qu'il faut faire pour conserver (voire améliorer) un niveau et un style de vie et, d'autre part, une tendance sociologique à la facilité et au laxisme qui a pris naissance au temps de la prospérité et qui se nourrit encore de ses illusions ? La crise n'est-elle pas aussi un peu le résultat de cette contradiction ? Il ne faut pas oublier que la concurrence, c'est l'effort, l'imagination, le courage, l'organisation... de certains pour capter le marché, c'est-à-dire pour prendre la place de ceux qui s'y trouvent. Si ceux-ci ne réagissent pas vigoureusement, ils risquent l'élimination.

Note :

La solution, c'est la différenciation concurrentielle.

Il y a deux types principaux de concurrence : la concurrence par les coûts (par les prix. C'est l'exemple du « low-cost ») et la concurrence par différenciation (différenciation sur les produits, les services, le modèle économique, les process, etc. C'est par exemple la stratégie d'Apple). Cette distinction a été parfaitement exposée par Michael Porter dans plusieurs ouvrages¹¹.

Cette réflexion rejoint celle du rapport Gallois qui distingue la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. Et il conclut que les entreprises doivent s'extraire de la concurrence par les prix. Elles doivent notamment « monter en gamme » (p. 19) :

« La nécessaire montée en gamme suppose un effort considérable de productivité, d'innovation, de qualité et de service. Il faut rompre le cercle vicieux où une faible spécialisation internationale en niveau de gamme entraîne de faibles marges et de faibles investissements qui à leur tour entraînent une faible spécialisation ! Il faut engager un processus où l'investissement réduit progressivement notre exposition à la concurrence par les prix. Tout ne se résume pas à l'investissement... cela suppose également une structuration plus dynamique de notre tissu industriel. Mais, l'investissement est clairement la clé et donc la priorité. » (p. 19)

« L'adaptation de l'offre française aux marchés étrangers et à leurs évolutions est la clé ; elle ne peut se faire que vers le haut, vers la montée en gamme. Plus d'innovation, plus de qualité, plus de service qui permettront

¹¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, Macmillan, New York, 1980, p. 35 et s. ; *Competitive Advantage*, The Free Press, Macmillan, New York, 1985, p. 11 et s. Il publiera en 1990 un autre ouvrage fondamental : *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Macmillan, New York, 1990.

d'identifier le « made in France » et d'en faire une référence. Des études récentes confirment que les entreprises innovantes exportent plus que celles qui n'innovent pas et que leurs exportations croissent plus rapidement. » (p. 26)

« Cette politique requiert la participation de tous les acteurs – entreprises, partenaires sociaux, État, collectivités territoriales – et le soutien de l'opinion publique. Elle devra être expliquée. Le consensus ne pourra naître que d'une vision partagée et de la conviction que chacun recueillera les fruits de cette politique grâce à une croissance plus forte et mieux répartie. » (p. 19)

Les données du problème sont extrêmement simples ! Mais, lorsqu'il s'agit de concurrence internationale, les choses ne sont pas faciles, car les conditions de la compétitivité sont parfois si différentes qu'il peut paraître vain que de vouloir réduire les déséquilibres. Il en est particulièrement ainsi pour les pays dont les entreprises supportent une part importante du financement du niveau de vie et du style de vie de leur population. Malgré ce handicap, les entreprises doivent néanmoins s'adapter. **L'État doit les y aider en favorisant les conditions générales économiques, monétaires et culturelles de cette adaptation.**

Note :

C'est ce qu'affirme le rapport Gallois :

« Cette politique [de compétitivité] requiert la participation de tous les acteurs – entreprises, partenaires sociaux, État, collectivités territoriales – et le soutien de l'opinion publique. Elle devra être expliquée. Le consensus ne pourra naître que d'une vision partagée et de la conviction que chacun recueillera les fruits de cette politique grâce à une croissance plus forte et mieux répartie. » (p. 19)

Et, il ajoute que l'éducation et la formation sont essentielles (p. 37) :

« L'Éducation est à la base de la compétitivité d'un pays. Elle mérite une priorité absolue. »

« La formation initiale, hors celle des ingénieurs qui demeure un point fort, n'est pas suffisamment orientée vers les besoins de compétences de l'industrie. L'existence de tensions sur l'emploi dans de nombreux secteurs industriels atteste de l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins de l'industrie, tant au niveau de la formation initiale que de la formation continue. » (p. 12)

2. – LA CONCURRENCE HETEROGENE

UN SERIEUX DEFI POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Extrait de ma conférence : « *L'avenir du juriste d'affaires* »

Note :

Le texte qui suit est écrit en octobre 1993. Pour sa compréhension, il faut observer qu'à cette époque :

– L'Union européenne va naître le 1er novembre 1993. L'euro ne sera mis en circulation que le 1er janvier 2002.

– Nous sommes encore à l'époque du GATT. L'organisation mondiale du commerce (OMC) n'apparaîtra que deux ans plus tard, le 1er janvier 1995. Elle sera créée par les accords de Marrakech du 15 avril 1994.

– La chute du mur de Berlin ayant eu lieu en novembre 1989, les pays de l'ancien bloc soviétique commencent à entrer dans la mondialisation.

– On commence à ressentir la concurrence de la Chine.

– Le web vient juste d'être créé. La révolution est capitale, mais ses effets ne se font encore guère sentir. La montée en puissance va être très rapide, très forte et planétaire. Il faudra encore attendre au moins un dizaine d'années avant qu'apparaisse le Web 2.

*Fukuyama vient de publier en 1992 son livre sur : *La fin de l'histoire et le dernier homme*¹².*

Introduction à la conférence : « *L'avenir du juriste d'affaires* » :

« ... Quel sera l'avenir du juriste d'affaires ? Quelles seront les forces qui le façonneront ? Il dépendra, sans doute, de la conjonction de différentes forces :

– L'évolution générale du monde économique et social, de la société ;

– L'évolution des conditions de vie des entreprises ;

– L'évolution du droit ;

– Et, bien sûr, l'évolution du juriste lui-même et de ses structures d'organisation... »

¹² Francis Fukuyama: *The End of History and the Last Man*, New York NY, Free Press, 1992.

Nous reprenons ici le texte de cette introduction relatif à l'évolution générale du monde économique et social, de la société et à l'évolution des conditions de vie des entreprises.

Comment vont évoluer nos entreprises ? Quels défis devront-elles surmonter ?

L'évolution générale du monde économique et social. – L'évolution générale du monde économique et social sera certainement caractérisée par de fortes turbulences et une grande imprévisibilité. La stabilité politique du monde est, déjà, très incertaine. Que deviendront les conflits régionaux ?

L'avenir économique et social dépendra, en particulier, des variations monétaires, de celles des taux de change et des taux d'intérêt, des évolutions technologiques, de l'immigration, des problèmes d'environnement, des négociations du G.A.T.T.

La mondialisation de l'économie. – Au centre de toutes les turbulences, la force la plus impressionnante est la mondialisation de l'économie. Chaque pays vend ses produits et ses services partout dans le monde. Les consommateurs achètent des produits et des services qui proviennent de n'importe où dans le monde. Les entreprises peuvent produire dans des pays et vendre dans d'autres pays.

Si la croissance prévisible en Europe est faible, il est vraisemblable qu'elle sera forte dans le Sud-est asiatique.

La zone pacifique devient un pôle majeur de croissance économique. Elle attire irrésistiblement les capitaux, la technologie, les énergies humaines et les entreprises. Le marché est impressionnant. Et qu'en sera-t-il quand la Chine s'ouvrira plus complètement à l'économie internationale ?

L'Europe est-elle bien armée pour subir la formidable guerre économique des années qui viennent ? N'est-elle pas vulnérable ? – Avec un style, une qualité de vie, une organisation sociale qui coûtent très cher et qui pénalisent le coût de ses produits et de ses services ?

Si le libéralisme mondial s'impose, si le libre-échangisme l'emporte, nos marchés seront inondés de produits étrangers, à bas prix, d'une qualité sans cesse meilleure.

Si l'Europe de la C.E.E., avec ses 345 millions de personnes, veut protéger son style de vie, si elle ne veut pas transformer ses producteurs en chômeurs, elle ne peut rester entièrement ouverte au reste du monde. Elle doit organiser un système de protection minimum.

Mais, qui peut l'emporter du libre-échangisme ou de la protection ? – Les forces du libre-échangisme sont dominantes. Les États-Unis le veulent (au moins pour les autres), et aussi, bien sûr, les autorités du G.A.T.T. L'Europe est divisée. La Grande-Bretagne est libre échangiste par philosophie (ses hommes d'affaires et les torys). L'Allemagne est séduite. Certains de ses industriels remarquent que les marchés de croissance sont en dehors de la C.E.E. La France elle-même est partagée : elle veut protéger son agriculture, son textile... Mais elle sait que les ventes

d'Airbus ou de T.G.V. comportent des contreparties. N'est-il pas difficile de vendre un T.G.V. aux Sud-Coréens et limiter dans le même temps l'importation de leurs voitures ou de leurs téléviseurs en France ?

À l'inverse, la croissance du chômage avec son cortège de problèmes humains, sociaux et politiques ne va-t-elle pas conduire à un certain protectionnisme européen ? Que faire autrement ? Limiter le temps de travail, sans d'autres perspectives que la paupérisation générale ?

La libéralisation totale des économies est peut-être un bien pour le commerce des États-Unis et celui des pays du Sud-est asiatique. Mais, si elle n'est pas accompagnée d'un certain protectionnisme européen, elle peut être un danger pour les peuples de la C.E.E. **En tout état de cause, nos économies passeront par une phase d'ajustement structurel.**

L'évolution des conditions de vie de nos entreprises ? – Quelle sera – dans ce contexte – l'évolution des conditions de vie de nos entreprises ? Surtout, si l'Europe demeure une zone de concurrence ouverte au monde, sans protection ?

Elles seront, en situation de concurrence hétérogène.

Cela signifie que les entreprises qui emploient un personnel de production important ne pourront absolument pas continuer leurs activités dans les mêmes conditions. Les coûts du travail seront insupportables.

Même si nos entreprises sont exonérées pour partie des charges sociales, et même si les salaires baissent, elles ne pourront résister. Quoiqu'elles fassent, **elles ne pourront rivaliser avec les entreprises de pays infiniment plus compétitifs en ce qui concerne les coûts salariaux et le coût général de leur organisation sociale.**

Il est impensable que l'on arrive en France aux mêmes coûts de production en abaissant les coûts salariaux. Y arriverait-on, qu'il y aurait toujours des pays dans le monde qui nous contraindraient à nous aligner sur leur situation marginale.

Quelles solutions pour les entreprises ? – Dans cette perspective, nos entreprises de production ont trois solutions :

1) **La première**, c'est de continuer comme par le passé, **sans révolution**. L'issue probable, c'est le dépôt de bilan.

Note :

Quelle révolution ?

Déjà, en 1985, nous observions que la concurrence hétérogène contraint les entreprises les plus dynamiques à l'évolution et à la reconversion (voir ci-dessus).

La révolution, c'est la différenciation concurrentielle comme l'a parfaitement démontré Michael Porter, notamment dans son ouvrage : *Competitive Advantage of Nations*, publié en 1990¹³.

La révolution, c'est aussi, dans le même ordre d'idée, comme le souligne le rapport Gallois, la compétitivité hors prix qui doit se faire par la montée en gamme (p. 19, p. 26).

C'est ce qu'a fait l'Allemagne :

« ... l'industrie allemande positionnée sur un segment de gamme supérieur et qui, de ce fait, est moins sensible au facteur prix. Déjà protégée par le niveau de gamme de ses productions, l'Allemagne a fait de surcroît des efforts significatifs sur les coûts, notamment par le transfert d'une partie des charges sociales sur la fiscalité et une politique de modération salariale au long de la décennie. (Rapport Gallois, p. 10)

2) **La seconde**, c'est l'automatisation optimum des activités de production (et celle des autres activités, quand c'est possible). La concurrence sur les coûts salariaux disparaît. Elle se déplace : elle porte alors sur le capital, sur l'optimisation de son utilisation, sur les moyens et les coûts de financement.

L'automatisation est une voie de secours pour les entreprises qui veulent demeurer en vie. De plus, c'est une solution imposée aux entreprises françaises par leurs concurrentes des pays développés qui, pour répondre aux défis de l'Europe de l'Est et des pays en voie de développement, ont déjà automatisé leur production. Dans une entreprise complètement automatisée, robotisée, le coût du personnel directement employé à des travaux de production sera bien inférieur à dix pour cent des coûts totaux de production.

Note :

Il faut être bien conscient que cette solution supprime un très grand nombre d'emplois dans les entreprises concernées. Mais, elle en crée dans d'autres activités.

Selon le rapport Gallois :

« La productivité globale des facteurs n'a pas progressé en France au cours de la dernière décennie du fait de l'insuffisance d'investissements de productivité (l'équipement numérique des entreprises et la robotisation sont clairement en retard) et d'innovation dans le processus de production. » (p. 10-11)

« 34 500 robots industriels, avec une moyenne d'âge élevée, sont en service en France, contre 62 000 en Italie et 150 000 en Allemagne. » (p. 11, note 15)

¹³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Macmillan, New York, 1990.

3) **La troisième solution**, c'est la délocalisation de ses activités pour l'entreprise qui ne peut – ou qui ne veut – automatiser ses activités de production. L'émigration des activités de production des entreprises est déjà bien commencée, depuis de nombreuses années dans certains secteurs industriels.

Note :

Les délocalisations concernent deux opérations complètement différentes :

- 1) Le transfert partiel ou total d'unités de production de France à l'étranger ;
- 2) La création de nouvelles unités de production directement à l'étranger, alors qu'elles auraient normalement dû être créées en France.

Si les premières sont largement médiatisées et soulèvent des protestations en France, les secondes sont ignorées, parce qu'elles sont invisibles.

Les cinq défis cruciaux pour les entreprises. – Au-delà de ces choix stratégiques fondamentaux, les entreprises devront relever cinq défis cruciaux pour leur existence :

1) Le défi du degré et de **l'imprévisibilité des changements** : changements incessants de l'environnement concurrentiel, financier et monétaire ; changements dans les méthodes de management, dans l'organisation des structures, dans les relations sociales, dans les relations avec les fournisseurs et les clients ; changements dans le droit ;

2) Le défi des **bouleversements technologiques**, susceptibles de modifier toutes les données de la concurrence, qu'il s'agisse des bouleversements dans les technologies de production ou les technologies d'information ;

Note :

En 1993, le web n'existe que depuis deux ans ! Et personne ne songe encore au Web 2 et aux réseaux !

3) Le défi de la **croissance des besoins en capitaux**. L'automatisation optimum coûte très cher, les bouleversements technologiques en accroissent le coût ;

Note :

Les entreprises françaises ont subi la concurrence des entreprises asiatiques et en compressant leurs marges pour résister à cette concurrence, elles ont fortement réduit leur capacité d'autofinancement.

Selon le rapport Gallois :

« Confrontée à cette double et grandissante concurrence, l'industrie française a été conduite à préserver sa compétitivité prix au détriment de sa compétitivité hors prix : afin de conserver des prix compétitifs, les industries françaises ont été contraintes de rogner leurs marges, qui ont baissé de 30 % à 21 % sur la période 2000-2011, alors qu'elles progressaient de 7 points en Allemagne. Cette évolution a eu pour conséquence de dégrader leur taux d'autofinancement (64 % en France en 2012 contre 85 % en 2000 et près de 100 % en moyenne dans la zone euro. » (p. 10)

4) Le **défi des financements**. Les besoins à financer dans le monde sont colossaux : la croissance de la zone pacifique, la reconstruction de l'Europe de l'Est, la subsistance du continent africain, la croissance du reste du monde, la sauvegarde de l'environnement... L'argent risque d'être rare, et s'il est rare, il sera cher. Les placements seront normalement dirigés vers les entreprises les plus rentables ;

Note :

Depuis, la financiarisation de l'économie s'est extraordinairement développée au détriment de l'économie réelle.

5) Le défi du **risque de l'échec**. Ce risque sera beaucoup plus grand dans l'avenir. Autrefois, l'inflation pardonnait les erreurs de gestion. Demain, la concurrence sera trop vive, l'argent sera trop cher pour que soit pardonnée l'erreur stratégique ou l'erreur d'investissement. Le nombre de faillites sera toujours préoccupant.

CONCLUSION

La mondialisation présente, globalement, un aspect très positif dans la mesure où elle permet à des pays émergents d'entrer dans l'économie mondiale et à leurs habitants d'accéder à un niveau de vie convenable. Elle contribue incontestablement à la réduction de la pauvreté dans le monde. Mais, elle a aussi un aspect négatif pour les pays développés qui se trouvent en situation de concurrence hétérogène défavorable. Ils assistent au transfert vers ces pays émergents de multiples entreprises et activités, et à la destruction d'innombrables emplois.

Fallait-il, pour se protéger, instituer un protectionnisme au niveau de l'Europe (au niveau de la France, cela n'avait guère de sens) ? C'était certainement possible dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix (sous réserve, évidemment, de l'accord de nos partenaires européens). Les États-Unis n'ont jamais hésité à le faire dans de nombreux secteurs économiques quand ils en ont senti la nécessité. D'autres pays ont suivi la même voie. Mais, ce protectionnisme ne pouvait pas être général. Il ne pouvait viser que des secteurs essentiels à notre économie pour

permettre leur adaptation et ne pas sacrifier des générations de salariés.

En revanche, il n'y avait aucune incertitude sur les politiques à suivre ! Sans doute fallait-il progressivement transférer sur la société des coûts sociaux qui alourdissaient les prix de revient des entreprises dès lors qu'ils entravaient leur compétitivité et réduisaient leur capacité d'autofinancement.

La concurrence des entreprises est en réalité et très simplement une concurrence entre des hommes et des femmes. C'est fondamentalement une concurrence entre des intelligences, des compétences, du courage, du travail, de la créativité, de l'innovation, des visions... C'est cela qui fait les entreprises. Tout le reste n'est que de l'accompagnement, et en particulier en est-il ainsi des financements, même s'ils sont indispensables, l'argent n'a jamais rien créé, il n'est qu'un moyen. Aussi fallait-il [faut-il], premièrement, créer les conditions de la compétence, de la créativité, du travail, de l'innovation, de l'organisation... C'est, pour une part importante, l'un des rôles fondamentaux de l'enseignement, des universités, des laboratoires de recherches. Les Chinois forment plus d'ingénieurs que l'Europe et les États-Unis. C'est aussi favoriser la dynamique économique par la création et le développement de « clusters » entre des entreprises, des unités d'enseignement et des centres de recherches. Sans doute fallait-il [faut-il] aussi faire de la démarche entrepreneuriale un élément important de notre culture. Sans doute fallait-il [faut-il] encore prendre conscience de la financiarisation de l'économie quand elle a commencé à produire ses effets et prendre les mesures qui s'imposaient. Peut-être ne fallait-il pas élargir l'Europe si rapidement ?

Faute de ne pas avoir conduit à temps – ou insuffisamment conduit – les politiques qui s'imposaient, le chômage n'a cessé de s'accroître et l'endettement de la France de s'envoler. Le rapport Gallois permettra-t-il à la France d'accepter les réalités et de retrouver ce qui a fait sa richesse et sa puissance ?

Il est enfin dommage que les économistes ne se soient pas suffisamment intéressés à la microéconomie dont l'étude permettrait de mieux appréhender et comprendre la macroéconomie¹⁴. Il paraît étonnant qu'ils en soient restés à la théorie des « avantages comparatifs » de Ricardo qui, manifestement, ne peut rendre aucun compte de la situation de notre monde actuel et de ses évolutions¹⁵. Des observations de même nature peuvent être faites sur « l'efficacité des marchés », sur « la corporate governance » ou la « shareholder value ».

¹⁴ J.-M. Vittori, chronique, Les Echos, 4 déc. 2012, p. 9, *L'entreprise, cet objet oublié par les économistes*, qui cite Ronald Coase, *Saving Economics From the Economists*, Harvard Business Review, déc. 2012.

¹⁵ Michael E. Porter : *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Macmillan, New York, 1990, en particulier: *Toward a new theory of national competitive advantage*, p. 18 et s. Voir aussi, Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi et Mariko Sakakibara: *Can Japan Compete?* Macmillan Free Press Ltd, New York, 2000.