

PAR PHILIPPE CHERVI (83)



consultant

# Compétitivité des entreprises : de nouvelles pistes

La compétitivité relative des entreprises françaises décroît depuis 1974. La crise a accéléré la dégradation de cette compétitivité et la désindustrialisation. Toutefois, il existe des pistes qui devraient permettre aux entreprises non seulement de traverser la période troublée que nous vivons, mais aussi de bénéficier des opportunités sous-jacentes d'accroissement de la compétitivité. Elles relèvent de la maîtrise du *cash*, de la déstructuration de la chaîne de valeur et de l'évolution des pratiques managériales pour répondre aux nouvelles pressions sociétales.

■ La crise a exacerbé la dégradation de compétitivité des entreprises, une dégradation qui a débuté lors des chocs pétroliers de 1974 et 1979. Depuis lors, le choix préférentiel de la politique économique française d'une « ponction » des entreprises au profit des ménages a conduit à une diminution des investissements de celles-ci. En outre, la demande interne s'est davantage tournée vers les exportations en raison d'une offre défaillante, jugée trop chère ou inadaptée, creusant le déficit du commerce extérieur. L'augmentation de la dépense publique qui en résulte nécessite une participation accrue des ménages et des entreprises. Par le jeu des transferts sociaux, au nombre desquels se trouvent les fameux « stabilisateurs automatiques » et à terme une modification du schéma de distribution de la richesse des entreprises, la ponction sur les entreprises est appelée à s'accroître. Comme l'État ne peut plus recourir à la dévaluation « compétitive » pour restaurer consommation, exportations et marge des entreprises, l'amélioration de la compétitivité doit donc ressortir d'actions internes aux entreprises.

## REPÈRES

La compétitivité-coût en France, le ratio mesurant le coût relatif du travail par rapport au coût moyen au sein des 30 pays de l'OCDE, a chuté de 112,9 en 2000 à 99,6 en 2006. La compétitivité-prix à l'exportation est passée dans le même temps de 110,3 à 108. Autrement dit, en ne répercutant que 2 points sur leur prix à la baisse, les entreprises ont réduit leur marge de 11 points durant cette période. Cet écart s'est en outre aggravé depuis 2006. Par rapport à l'Allemagne, notre principal partenaire commercial, les marges des entreprises allemandes ont bondi de 36 % à 41 % de 2000 à 2006 quand, dans le même temps, la marge des entreprises françaises descendait à 30 %.

## Priorité aux réductions de coûts

Dans un contexte d'assèchement des liquidités et de raréfaction du crédit, la priorité est la réduction des coûts, tant tactique que stratégique, en jouant sur l'efficacité des ressources ou la stratégie d'entreprise dans un temps qui s'accélère. Le revenu des entreprises, même celles qui possèdent une bonne visibilité sur leur plan de charge, est affecté par une demande en berne, des reports de commandes (commerce interentreprise) ou une moindre consommation (commerce avec les particuliers).

Au plan stratégique, les actions de réductions de coûts accélèrent un mouvement de fond qui était déjà perceptible avant l'automne 2008, à savoir la déstructuration de la chaîne de valeur pour en externaliser certains éléments à moindre coût. La plupart des sociétés possèdent trois activités différentes : la gestion des infrastructures, le développement des nouveaux produits ou services et leur com-

**L'amélioration  
de la  
compétitivité  
doit ressortir  
d'actions  
internes**

## Maîtriser le cash

Les actions sur la maîtrise du *cash* concernent principalement les plans de trésorerie au moyen d'un large spectre d'actions liées à la politique industrielle *make or buy*, la réduction des coûts de structure et l'augmentation de la performance industrielle (productivité, réduction des stocks). Au besoin, des actions de renégociation du passif doivent être entreprises (cf. les exemples de General Electric et de Rio Tinto), quand il ne s'agit pas d'appels au marché pour retrouver des capacités de financement (ex. de GDF Suez, EDF et Arcelor-Mittal). Enfin, dans une optique de partage des risques liés aux investissements, la création de JV constitue – plus que jamais – sinon une solution innovante pour certains secteurs, du moins une alternative intéressante (ex. de Faurecia).

mercialisation et la gestion de la relation client. La crise et les nouvelles technologies de communication fournissent l'opportunité d'introduire plus d'efficacité et de profitabilité dans une chaîne de valeur dont le découplage est réalisé en externalisant tout ou partie de ces trois activités. Ainsi, on confiera sa logistique à FedEx et ses contrats de production à Flextronics quand France Télécom, de son côté, formera ses acheteurs à l'externalisation d'activités, même lorsque celles-ci étaient considérées auparavant comme stratégiques ou « cœur de métier ».

## Les risques de l'externalisation

Pour séduisante qu'elle soit, l'externalisation ne s'improvise pas et il faut mener une analyse de risque exhaustive pour valider d'abord la faisabilité puis un quelconque bénéfice<sup>1</sup>. Dans le florilège d'externalisations avortées, la palme revient sans doute à cette entreprise de services qui s'engagea dans une externalisation informatique en Amérique du Sud. L'entreprise cliente avait cependant largement mésestimé le manque de protection offert par la loi locale sur la propriété intellectuelle des licences et des codes utilisés. Il en résulta, hormis une perte de temps et un investissement initial dépensé en pure perte, une nouvelle période de douze mois consacrée à redéfinir la stratégie et les scénarios de *sourcing* et d'*offshoring*.

## Une nouvelle quête de sens

Toutes les pistes évoquées ci-avant conduisent *in fine* à une exposition directe accrue du management intermédiaire aux risques du marché (fusion-acquisition, *downsizing*, PSE) et à une fragilisation de son positionnement. Dans le *no man's land* économique de demain, l'entreprise troque ses certitudes stratégiques contre un resserrement de ses ressources. Elle cherche cependant à s'inventer un nouveau marché qui fasse la part belle aux grandes problématiques sociétales du moment, telles que la protection de l'environnement et la régulation du système économique. Les notions de proximité et du bien de la communauté transparaissent aussi lorsqu'il s'agit de prévenir la congestion des voies de circulation rendue inéluctable par la réaugmentation prochaine du prix du baril de pétrole. Il faudra bien tôt ou tard repenser les circuits globaux de production et de distribution, en privilégiant une production « de proximité » qui réduise le bilan carbone. En conséquence l'entreprise proche et citoyenne devra modifier ses pratiques managériales pour les rendre cohérentes avec son nouveau positionnement sociétal.

## Répondre aux évolutions sociétales

Les pratiques des entreprises sont amenées à évoluer pour répondre aux mouvements sociaux provoqués par la crise et à la pression d'un développement durable respectueux de l'environnement. Pensons à la Dépression de 1929 durant laquelle une prise de conscience sociétale s'était traduite par l'essor des syndicats ouvriers dans le but de mieux encadrer les droits et les devoirs respectifs des travailleurs et des chefs d'entreprise. Aujourd'hui, les fabricants automobiles américains tels que GM ou Ford ne se réclament-ils pas d'être des piliers de leur communauté et de l'industrie manufacturière, et non pas seulement des entités purement économiques ?

L'homme de l'entreprise est au cœur de ces formidables chantiers sociétaux, Prométhée partagé entre une conscience environnementale fraîchement acquise et une appartenance historique à un système économique dont il ne pressentait pas qu'il puisse être remis en cause aussi vite. Sans doute l'exemple de pays limi-

**L'entreprise proche et citoyenne devra modifier ses pratiques managériales**

► trophes et le glissement inéluctable des politiques sociales vers une moindre protection s'imposaient peu à peu. Mais il était facile de les balayer d'un revers de main tant qu'elles n'avaient pas envahi tout l'espace de communication. L'impact de *Home*, le film de Yann Arthus-Bertrand, projeté à un même moment planétaire le 5 juin 2009 dans plus de 70 pays, n'a-t-il pas conduit à renforcer le vote écologique au niveau européen ?

La quête de sens individuel tout comme le besoin de sécurité s'inscrivaient déjà comme les moteurs d'une ambition personnelle. Ils se doublent désormais d'une quête accrue de sens collectif et sociétal, ne serait-ce que dans le respect de la transmission aux futures générations d'un environnement protégé. Le modèle économique d'Enea Consulting prévoit ainsi du bénévolat pour certains de ses clients et de ses salariés, en étendant largement les formules *pro bono* des avocats.

## Aider les salariés en période difficile

En période de crise le besoin de sécurité est très fort. Cependant, il est frappant de constater que nombre d'entreprises se préoccupent plus de l'accompagnement – réglementaire et normé – des personnes licenciées que de celui des personnes demeurant encore dans l'entreprise. Or, c'est sur leurs épaules que repose l'entreprise de demain. Certaines sociétés l'ont compris, à l'instar de l'éditeur de logiciels Infovista et du cabinet Crysalead<sup>2</sup> créant au sein de l'entreprise un espace d'écoute avec une formule originale de coaching à la demande, « l'Open-Coaching ». Ces séances de coaching en libre accès permettent aux salariés qui le souhaitent de trouver du soutien et des leviers d'amélioration de leur motivation, confiance et performance, trois thèmes au cœur de la performance individuelle. Les entreprises qui sauront impliquer voire réimpliquer leurs salariés seront aussi celles qui sauront se positionner sur les marchés de demain, en conciliant développement économique et respect sociétal.

## Un bréviaire des nouvelles actions de compétitivité ?

Il n'y a pas de recette miracle ! Comme dans tout bouleversement du paysage stratégique de l'entreprise, celui auquel nous assistons étant particulièrement rapide, la question est tout à la fois de s'assurer de disposer de res-

sources de qualité le moment venu et de définir une vision probable du marché à la sortie de crise : quelle sera la demande, quels seront les concurrents et les nouveaux entrants, comment les forces sociétales évoquées ci-dessus modifieront la donne actuelle ? Et à quelle échelle de temps ? À partir de cette vision déclinée en plusieurs scénarios, l'entreprise actionnera le scénario répondant à des déclencheurs identifiés. Les facteurs-clés de succès de ces opérations tiendront à l'anticipation, la préparation, la réactivité et l'agilité démontrée pour actionner rapidement le scénario retenu. Un exemple de scénario pourra consister à acquérir un concurrent dont le cours de Bourse sera descendu en dessous d'un seuil fixé afin de renforcer sa position sur le marché, ou encore de prendre des participations dans des sociétés recelant un potentiel d'amélioration au regard de leur maîtrise du *cash*, de la déstructuration de leur chaîne de la valeur ou des pistes sociétales évoquées ci-dessus.

Au plan des ressources, il s'agira de prendre des options pour recruter des ressources ciblées, de manière à faire jouer un effet de levier lors de la reprise. Dans le cas des recrutements, il est à souligner que la définition des scénarios cibles pourrait bien être plus tacite qu'explicite. Le coût de l'option de recruter vs ne pas recruter sera cependant bien plus faible que le revenu correspondant à la perte d'opportunité.

Plus que jamais, l'intérêt de recruter de façon sélective et de préserver sa trésorerie pour se ménager des achats ciblés n'est plus à démontrer. Sans être soi-même la proie de prédateurs mieux préparés, plus agiles et plus fortunés. ■

1. Cf. *La lettre Orga Consultants*, n° 31 sur l'externalisation, 1<sup>er</sup> trimestre 2009.

2. Crysalead, basé à Neuilly, est un cabinet spécialiste de l'accompagnement du management et du coaching de l'organisation.

## RÉFÉRENCES

- « Crisis opens door to radical management shifts », *International Herald Tribune*, 30 mars 2009.
- « Prévisions macrosectorielles France », Xerfi Previsis, 4 décembre 2008.
- « Une analyse macroéconomique de la crise », Jean Peyrelevalde, Conférence X-Mines Consult du 12 mars 2009.

Il n'y a pas de recette miracle