

Compétitivité, mode d'emploi : comment décide-t-on d'un investissement ou de la création d'un emploi quand on est patron ?



La compétitivité hors-prix repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante du service et de la qualité.

Syndicats et patronat entament ce jeudi des négociations sur la réforme du marché du travail, qui touche à la « compétitivité hors prix ». François Hollande a donné jusqu'à fin décembre pour qu'un compromis soit trouvé. Lorsque l'on est patron au quotidien, la compétitivité c'est quoi ?



Avec [Philippe Mangeard](#) Philippe Mangeard est un industriel français. Il est aussi président de l'Agence de notation extra-financière TK'Blue, du Club d'affaires international JKPM et vice-président d'Ubifrance depuis 2006.
[Voir la bio en entier](#)

Les négociations s'ouvrent ce jeudi entre syndicats et patronat sur la réforme du marché du travail, qui touche à la « compétitivité hors prix ». François Hollande a fixé l'échéance de fin décembre pour trouver un compromis. Lorsque l'on est

patron au quotidien, la compétitivité c'est quoi ?

La compétitivité, c'est, *in fine*, la différence, c'est ce qui fait que le produit ou le service sera acheté... ou pas ! Patrons, il nous faut pour arriver à être compétitif choisir, ou mixer, nos possibilités d'exclusivité, de qualité, de prix, d'image, de disponibilité, de rareté, de normes, de référence, de rapidité, de garantie...

S'imposent alors, et nul ne peut les contester car ils sont le produit de notre confort social et sociétal, nos critères « nationaux », notamment coûts du travail, qui nous font nous concentrer sur nos seuls atouts disponibles : imagination, brevets, productivité, responsabilité, marque, image, logistique, qualification de nos collaborateurs ... Ils peuvent nous permettre - Cœurs Vaillants ! - de tirer notre épingle du jeu mondial, pour autant que l'on ne nous rajoute d'autres boulets aux pieds : harcèlements administratifs, fiscaux, culpabilisation, diabolisation des revenus en cas de succès.

La compétitivité des entreprises françaises s'exprime surtout en termes de produits, de services, de prestations en général. Le prix n'est pas prioritaire. Pour un client, c'est la satisfaction de ses besoins qui lui importe le plus. L'approche commerciale et l'approche marketing sont déterminantes.

La compétitivité hors-prix joue un rôle important dans la rentabilité d'une entreprise puisqu'elle laisse « s'épanouir » le prix de vente. Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante du service et de la qualité. Cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente des biens ou services de l'entreprise, mais **incite les consommateurs désireux d'une meilleure prestation, qui veulent « monter en gamme », à acheter ses produits.** Le taux de marge est plus élevé pour les produits les plus coûteux ; l'innovation nécessite des coûts de recherche et la fiscalité est déterminante pour la favoriser (crédit impôt recherche par exemple)

Les négociations engagées entre syndicat et patronat portent sur le volet marché du travail et touchent principalement à la « compétitivité hors prix ». En tant que patron, qu'attendez-vous des concertations engagées ? (quels résultats ? quel impact sur la compétitivité des entreprises ? etc.)

La compétitivité est la capacité pour les entreprises à prétendre pouvoir remporter la compétition et battre ses concurrents. Elle permet de remporter des contrats, de faire tourner les machines et de faire travailler les employés, voire de créer de nouveaux emplois. La compétitivité d'une entreprise est le résultat de plusieurs facteurs :

- **les coûts salariaux**
- **l'investissement pour augmenter la capacité de production**
- **l'innovation et la capacité de mettre sur le marché national et mondial de nouveaux produits**
- **le marketing**
- **la force de vente**

La compétitivité, c'est avant tout de bons produits au juste prix (acceptable par le client et correspondant à son besoin), de bons canaux de ventes et de distributions, et une capacité à vendre au niveau national comme international. Ce sont bien sûr des coûts de production et des coûts salariaux maîtrisés mais aussi de l'imagination, de la conviction, des investissements de productivité.

Les négociations syndicat/ patronat ne peuvent que se concentrer sur le coût/revenu salarial, et ne peuvent donc porter sur la compétitivité « hors prix ». Ces deux partenaires ne peuvent

raisonnablement qu'échanger/négocier sur les conditions de formation et promotion des salariés, et sont donc immédiatement « collés » par les charges incompressibles de l'environnement en place. **La compétitivité « hors prix » doit être abordée en changeant d'espace : il faut parler volume et niveau qualitatif de production, technologies nouvelles et aborder le sujet des ressources et traitement des investissements, bien hors la compétence et appréhension du binôme en négociation.**

L'investissement est favorable à l'emploi puisque l'on a toujours observé une relation parallèle entre les deux variables. Il ne faut laisser ce sujet hors les négociations en cours sur la compétitivité de notre production nationale.

Les syndicats dénoncent le possible transfert des cotisations patronales sur les ménages dans le contexte actuel de conjoncture économique. En effet, que ce soit sous forme de TVA ou de CSG, le pouvoir d'achat ne pourra être épargné. Comprenez-vous les positions syndicales ? Les partagez-vous en tant qu'employeur ?

Une des pistes avancées pour rééquilibrer la fiscalité française est celle de l'augmentation de la CSG, ou d'une « TVA sociale », à savoir augmenter la TVA ou la CSG pour baisser les charges sociales. **Ces solutions partent du constat que les charges sociales pèsent lourdement sur les produits français alors que la libéralisation des échanges les met en concurrence avec des produits importés.** Augmenter la TVA ou la CSG permettrait ainsi de financer la protection sociale par une taxe sur la consommation et les revenus du capital plutôt que par une taxe sur l'activité. C'est ce qui a été fait dans des pays à forts taux de prélèvements obligatoires. Toutefois, cette solution ne va pas sans poser des problèmes d'équité considérant que la TVA est un impôt non-progressif et qu'il y a un risque d'emballlement des prix avec une telle piste.

Que ce soit TVA ou CSG, je comprends bien la crainte de baisse du pouvoir d'achat exprimée par les syndicats. Toutefois, ne faut-il pas mieux essayer de favoriser du travail pour le plus grand nombre ?

Lorsque se pose le choix entre investir, embaucher, licencier ou provisionner, d'après quels critères opérez-vous votre choix ?

Ces quatre choix ne sont jamais là ensemble... heureusement ! **La sagesse est de toujours mettre son entreprise en état de répondre à la demande, et de favoriser celle-ci.** Investir pour augmenter ou préparer sa capacité d'innovation, de production ou de vente, licencier pour ne priver le futur de ressources d'investissement ou d'embauche qui deviendront nécessaires, provisionner en bon père de famille pour ne pas oublier la prudence, mère de sûreté sont des choix correspondant à des situations bien différentes de l'entreprise. Le choix n'est pas dogmatique, mais technique, mais jamais pratique.

Pour terminer, croyez-vous à une véritable efficacité des mesures qui pourraient être engagées par le gouvernement (transfert sur l'impôt d'environ 40 milliards d'euros de cotisations familiales payées par les employeurs, mais étalé sur le quinquennat plutôt qu'en une seule fois) ? Un « choc de compétitivité » (transfert sur un laps de temps plus réduit) aurait-il été préférable à « une stratégie sur le long terme » ? D'après vous, l'Etat devrait-il également miser sur la TVA

sociale ?

Il y a nécessité d'un bon médicament, à la bonne dose, dans le bon espace temps. Les considérations sur l'acceptation du remède ne doivent venir qu'en deuxième rang par rapport à celles de sa nécessité dans le bon timing. La dilution n'a rien de bon. De l'eau tiède très longtemps n'a jamais eu le même effet que de l'eau très chaude quelques secondes ; il faut choisir si l'on veut enlever la tâche ou préserver le tissu... social qui, de toute façon ne saura rester très longtemps maculé des traces des excès du passé.

Si il n'y pas de basculement massif et rapide d'une partie des charges du travail vers la CSG ou la TVA sociale, je crains qu'il n'y ait l'effet choc dont a bien besoin notre économie et ses acteurs, patrons et salariés.

Je pense aussi que si nous échappons à une TVA sociale, une CSG encore plus étendue sera nécessaire, qui aura toutefois le bonheur d'apporter immédiatement les quelques milliards d'euros bien nécessaires à la relance de notre économie, à court terme. Une augmentation de l'investissement public décidée par l'Etat permet toujours de relancer la croissance économique avec un effet amplificateur sur l'emploi, l'innovation et les exportations.