

Introduction

La rentabilité peut être définie comme la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en rapport avec les capitaux investis dans son fonctionnement (ou les ressources mises à sa disposition). Elle constitue un indicateur important pour les apporteurs de capitaux (prêteurs ou actionnaires) puisqu'elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à les rémunérer. La compétitivité peut quant à elle être définie comme la capacité « à affronter dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique et sociale » (E. Cohen 94). On peut en distinguer deux types : la compétitivité-prix qui repose sur la maîtrise des coûts de l'entreprise et la compétitivité hors-prix qui est quant à elle fondée sur des critères comme la qualité des produits, l'innovation et l'image de marque.

Dans le contexte économique et social actuel, avec notamment des attentes en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises de plus en plus importantes on peut se demander si être rentable suffit encore aujourd'hui pour être compétitif ? Nous évoquerons d'abord l'importance de la rentabilité pour la compétitivité avant d'expliquer pourquoi elle n'est plus nécessairement suffisante dans le contexte actuel.

I. La rentabilité : une condition nécessaire mais encadrée pour la compétitivité

A. La rentabilité est indispensable pour financer les investissements qui fondent la compétitivité.

Si pendant longtemps on a pu résumer la compétitivité de l'entreprise « à son seul résultat d'exploitation » comme l'évoque Bruno Bonnell dans le texte 1, ce n'est sans raison. En effet, être rentable a été et reste une condition nécessaire pour être compétitif. Une entreprise rentable peut attirer des investisseurs en leur offrant une rémunération satisfaisante, elle peut également renforcer sa capacité à financer son développement. Ainsi, on sait que les actionnaires utilisent le ratio de rentabilité financière (résultat net rapporté aux capitaux propres) pour guider leurs décisions en matière d'investissement. Réaliser des marges suffisantes permet également aux entreprises d'en réinvestir une partie et ainsi de financer les investissements nécessaires à la compétitivité hors-prix, tels que l'innovation, la qualité, et la flexibilité de l'offre.

Pour construire ou maintenir une compétitivité structurelle, ces investissements doivent bien sûr être pertinents et savoir prendre en compte les évolutions présentes et futures de la demande. Ainsi, pour être compétitive, une entreprise doit savoir aujourd'hui investir dans des technologies innovantes, plus écologiques (la transformation de l'outil évoquée dans l'article intitulé « *Les nouveaux enjeux de la compétitivité pour les entreprises tricolores* »), plus innovantes pour notamment s'adapter aux attentes des consommateurs (Dans le second article intitulé « *Engagement et performance : un binôme compatible selon 88 % des Français* » est ainsi évoqué que l'innovation est un critère d'exemplarité des entreprises cité par 39% des sondés). Le fait que ces investissements peuvent être lourds (il est évoqué un « *mur d'investissements* » dans le premier article) justifie d'autant plus qu'ils ne peuvent se réaliser sans rentabilité.

B. Attention cependant aux risques de la recherche d'une rentabilité à court terme

Toutefois, une recherche de rentabilité focalisée sur le court terme peut nuire à la compétitivité. La gouvernance actionnariale, dominante dans les années 1980-1990, illustre ces dérives. Les pratiques de « downsizing » ou de réduction de la masse salariale, dont l'objectif est la recherche de gains rapides, peuvent remettre en question le développement futur de l'entreprise en affectant sa capacité à innover et en détruisant une partie de son savoir-faire, de son « capital humain ».

Cette « peur du gendarme actionnaire » comme la qualifie Philippe Lorino (1998) conduit les entreprises à sacrifier les compétences stratégiques et organisationnelles pour satisfaire des objectifs de rentabilité immédiate. Cependant, l'avantage concurrentiel lié aux compétences rares et non imitables développées par les ressources humaines, s'inscrit lui dans le long terme. La gouvernance actionnariale, qui privilégie une

rentabilité immédiate élevée pour satisfaire les attentes des actionnaires omet ou fait le choix d'ignorer les implications de ces choix sur la performance à long terme de l'entreprise. Certains spécialistes évoquent ainsi une « myopie » pour qualifier cette attitude court-termiste des dirigeants face à la pression de leur actionnariat

II. La rentabilité seule ne suffit plus dans un contexte de gouvernance partenariale

A. La prise en compte des enjeux écologiques et sociaux devient une source de compétitivité

Aujourd'hui les salariés, les consommateurs et même les simples citoyens, ont de attentes importantes en matière de RSE (Responsabilité Sociétale des entreprises). Or, l'essor de la gouvernance partenariale montre l'importance de prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ou « stakeholders » et non plus ceux des seuls actionnaires ou « shareholders » (comme c'était le cas dans la forme traditionnelle du « gouvernement d'entreprise » fondée principalement sur les travaux de Jensen et Meckling (1976) sur la théorie de l'agence). La performance de l'entreprise ne peut plus être apprécié que par l'analyse de sa simple « Bottom line », donc de sa capacité à dégager une marge bénéficiaire, on parle parfois de « Triple Bottom Line » pour évoquer la prise en compte des performances environnementales et sociétales.

Ainsi, les entreprises qui intègrent des objectifs sociaux et environnementaux renforcent leur compétitivité hors-prix en améliorant leur image. Le sondage au centre du second article montre ainsi que l'engagement sociétal des entreprises est un critère de d'exemplarité essentiel pour les français (cité par 55% d'entre eux).

Par ailleurs, répondre aux attentes sociétales en matière d'environnement ou de conditions de travail peut permettre de construire une offre différenciée. Nous savons que la flexibilité et l'adaptation aux évolutions de la demande sont essentielles pour fonder une compétitivité hors-prix. Ceci est particulièrement important pour les entreprises françaises qui, selon un responsable innovation, cité le premier article fonderaient davantage leur compétitivité sur une compétitivité hors-prix (*« la force de l'entrepreneuriat « à la française » réside dans la personnalisation, et « cette compréhension fine des besoins des clients » »*) là où par exemple les entreprises allemandes *« très fort[e]s pour « standardiser, répliquer »* rechercheraient davantage les économies d'échelle et donc la compétitivité prix.

B. Être attractif pour les « talents » devient aussi un nouvel enjeu pour la compétitivité

Enfin, pour rester compétitive, une entreprise doit attirer et fidéliser les compétences, qui constituent un investissement stratégique sur le long terme. Nous avons déjà évoqué l'importance du capital humain et de ne pas considérer les ressources humaines comme un simple coût à minimiser dans le cadre d'une politique de recherche de rentabilité à court terme. Mais aujourd'hui l'importance des ressources humaines prend une nouvelle dimension. Dans un marché du travail en tension, comme évoqué dans le premier article, les ressources humaines deviennent une source essentielle de compétitivité. La création de compétences rares et non imitables est essentielle pour pouvoir construire un avantage concurrentiel. Par ailleurs, offrir un environnement de travail stable et respectueux des collaborateurs (avec notamment un *« management moins accaparé par le reporting que par le soutien aux équipes »*) favorise la coopération au sein de l'entreprise et l'apprentissage collectif. Investir dans la formation et les compétences des salariés favorise donc la construction ou le renforcement de la compétitivité structurelle.

Conclusion

Si être rentable demeure une condition nécessaire pour être compétitif, cela n'est plus suffisant dans le contexte économique et social actuel. Tenir compte de toutes les parties prenantes et être attractif pour les salariés est devenu indispensable pour fonder une compétitivité structurelle. Les investissements dans la qualité, l'innovation et le capital humain sont donc des investissements essentiels à réaliser (demeurer rentable sera cependant indispensable afin de pouvoir les financer).