

CHAP.X : LES CHOIX DE PRODUCTION DE L'ENTREPRISE

Dans un **contexte fortement concurrentiel**, les entreprises doivent réfléchir sur leur capacité à **développer et maintenir leur avantage compétitif**. Pour cela elles **doivent analyser leurs coûts de production** puis **choisir la meilleure structure productive** en termes de combinaison de facteurs de production pour aborder enfin les stratégies à développer afin d'intégrer les contraintes environnementales et réfléchir sur le plan industriel à **l'intérêt de sous-traiter** une partie de leur activité.

I. Caractériser la structure de coût de l'entreprise

L'activité des entreprises nécessite l'utilisation de **facteurs de production** dont les rémunérations **concourent à la formation des coûts** de production de l'entreprise.

A. Quels sont les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?

1. Le facteur travail

Le facteur travail est fourni **par les ménages qui vendent leur force de travail en échange d'un salaire**. Il se décline sous deux aspects :

– **quantitatif** : la **quantité de travail disponible est fonction de la population active**, c'est-à-dire de **l'ensemble des individus exerçant (population active occupée) ou cherchant à exercer (chômeurs) une activité rémunérée** ;

– **qualitatif** (*qui sera étudié plus particulièrement en 2^e année*) : le travail nécessite des **qualifications** particulières. Celles-ci ont évolué **durant les 50 dernières années**, avec notamment une **baisse de la proportion d'ouvriers en raison de l'automatisation** croissante des processus de production.

Ex : le groupe Michelin compte plus de 110 000 salariés en 2017 ; les opérateurs représentent environ 62 % de l'effectif contre 30 % pour les techniciens et agents de maîtrise et 8 % pour le management.

2. Le facteur capital

Le terme « capital » est ambigu car il recouvre des notions différentes, notamment :

– **le capital financier** : **ressources** qui permettent à l'entreprise de financer son activité ;

– **le capital technique** : **ensemble des biens destinés à produire** d'autres biens et services (exemples : machines, bâtiments, véhicules). C'est ce capital qui est un **facteur de production**.

Ex : le groupe Michelin compte 68 sites industriels implantés dans 17 pays qui permettent, conjugués aux autres facteurs de production, la fabrication des pneus.

3. Le facteur naturel

Le facteur naturel regroupe l'ensemble des **ressources minérales ou biologiques** nécessaires à la vie de l'homme et à ses activités économiques. On différencie les **ressources non renouvelables**, constituées des matières premières minérales et les combustibles fossiles, des **ressources renouvelables**, comme la terre et les forêts.

Ex : pour la fabrication de ses pneus, Michelin utilise des ressources non renouvelables (l'acier, la silice...) et des ressources renouvelables (le caoutchouc...).

4. Le facteur connaissances

La recherche-développement regroupe les activités qui améliorent les connaissances ainsi que leur utilisation pour de nouvelles applications. Elle se compose de trois types d'activités :

– **la recherche fondamentale**, qui améliore les connaissances (**découverte**) ;

– **la recherche appliquée**, qui vise à trouver des applications à ces connaissances (**invention**) ;

– **le développement**, qui a pour objectif la mise au point d'un prototype (**nouveaux biens ou nouveaux procédés**) précédant sa mise en œuvre effective.

La R&D est mesurée par les dépenses liées à ces activités (dépenses en personnel : salaires des ingénieurs ou matériel technique nécessaire).

En France, en 2020, les dépenses de R&D en pourcentage du PIB sont un peu au-dessus de la moyenne des pays de l'Union européenne : 2,2 % du PIB contre 2,05 %. Ces dépenses sont particulièrement fortes dans certaines branches industrielles comme l'aéronautique et l'automobile.

Ex : pour Michelin l'investissement est de 640 millions d'euros et mobilise 6 600 personnes en 2016. Ces investissements font de Michelin la première force d'innovation mondiale du secteur des pneumatiques.

B. Les coûts de production de l'entreprise

Déf^o : ensemble des coûts et/ou charges qui ont permis la réalisation d'un bien ou d'un service.

On distingue les coûts fixes et les coûts variables :

– les **coûts fixes** correspondent à des **dépenses engagées quelles que soient les quantités produites** : bâtiments, machines, salaires... ;

– les **coûts variables varient en fonction des quantités produites** (Ex: le coût des matières premières ou de la consommation d'énergie augmente avec la hausse de la production. Ex 2: les compagnies aériennes comme Air France ont des coûts de production élevés, avec notamment comme charges fixes les salaires du personnel et comme charges variables le carburant utilisé.

Parmi ces coûts de production, le coût du travail représente un élément important. Il comprend le **salaires brut** (=salaire net + cotisations sociales salariales) et les cotisations sociales patronales.

Dans un contexte de concurrence mondialisée, la question du coût du travail apparaît essentielle pour la compétitivité des entreprises.

Plus le coût du travail est élevé, plus les employeurs sont incités à licencier, à substituer le capital au travail ou encore à délocaliser la production vers des pays à main-d'œuvre bon marché.

Ex : Air France a choisi comme stratégie de créer une filiale avec des coûts salariaux plus faibles en vue de jouer sur la compétitivité-prix.

II. Analyser l'influence des coûts sur les décisions des entreprises

A. L'influence du coût de production sur les choix de l'entreprise

Pour obtenir un certain niveau de production, les entreprises doivent combiner leurs facteurs de production, notamment les facteurs travail et capital.

Une entreprise peut utiliser **beaucoup le facteur capital** et relativement peu le facteur travail. Dans ce cas, la **combinaison productive est à forte intensité capitalistique**. Inversement, elle peut avoir davantage recours à la main-d'œuvre et utiliser relativement **peu le facteur capital**. Il s'agit alors d'une **combinaison à faible intensité capitalistique**.

Le choix de la combinaison se fait essentiellement **en fonction du coût relatif** du travail, de son efficacité ainsi que du coût du capital. Ainsi, lorsque les **salaires sont relativement faibles**, l'E a intérêt à mettre en place des **techniques peu intensives en capital, et inversement** lorsque le coût du travail est relativement élevé.

L'efficacité productive du travail est mesurée à l'aide de la notion de **productivité du travail**. Elle compare la production réalisée à la quantité de travail utilisée.

$$\text{Productivité du travail} = \frac{\text{Quantité produite ou richesse créée}}{\text{Quantité de travail utilisée}}$$

La productivité peut se mesurer :

– **en grandeurs physiques** : production en nombre d'unités fabriquées ; travail en nombre d'heures travaillées ;

– **en valeur** : on utilise pour cela la **valeur ajoutée (VA = montant des ventes – montant des consommations intermédiaires)**. On compare alors la VA à la quantité de travail utilisée.

On obtient ainsi une **productivité horaire du travail** définie comme la **quantité produite en une heure de travail ou la productivité par tête du travail**, qui est la **quantité produite par travailleur**.

La productivité est au cœur des mécanismes économiques. Non seulement les E cherchent à avoir une productivité élevée, mais elles visent à l'augmenter continuellement : c'est la **recherche des gains de productivité**. Ex : en réduisant son effectif et en poursuivant son automatisation, Michelin a réussi à faire progresser la productivité des salariés, son objectif : produire en restant compétitif face à ses concurrents.

B. Quelle est l'influence du taux d'intérêt sur les décisions des entreprises ?

L'intérêt est la somme qu'un agent économique paie à son créancier pour lui emprunter de l'argent. Il est exprimé en proportion du montant prêté : c'est ce pourcentage que l'on appelle « taux d'intérêt » ou « loyer de l'argent ». C'est donc à la fois **le coût du crédit pour l'emprunteur et la rémunération de l'argent pour le prêteur.**

Le taux d'intérêt dépend des **Banques centrales** qui exercent une influence décisive car ce sont elles qui **fixent le taux directeur** dans le cadre de leur politique monétaire. C'est le **taux auquel elles prêtent elles-mêmes de l'argent aux banques commerciales, et qui sert de référence aux taux des crédits que ces dernières accordent à leurs clients.**

Pour les entreprises, le taux d'intérêt représente le coût des emprunts destinés à financer l'investissement. C'est donc un élément des coûts de l'entreprise.

III. Argumenter le choix de l'entreprise entre « faire » ou « faire faire »

A. En quoi la chaîne de valeur est-elle un outil d'aide à la décision ?

Élaborée par Michael Porter, la chaîne de valeur est un outil d'analyse des activités clés de l'entreprise qui ont un impact en termes de coûts ou de qualité et qui peuvent procurer un avantage concurrentiel. Elle met en évidence les différentes activités (principales et de soutien) qui sont à l'origine de la création de valeur pour le client :

– **les activités principales** impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après-vente (SAV) ;

– **les activités de soutien** viennent à l'appui des activités principales : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines (GRH) et l'infrastructure de la firme.

Cartographier l'ensemble des activités de l'entreprise sous forme de chaîne de valeur permet d'affecter à chaque activité un ensemble de coûts spécifiques, de déterminer les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client.

Les activités principales sont traditionnellement considérées comme des activités stratégiques importantes que l'entreprise exerce mieux que ses concurrents. Celle-ci a donc intérêt à les exercer elle-même pour conserver son avantage concurrentiel, alors qu'il est préférable d'externaliser celles qui ne créent que peu de valeur.

Ex : dans le secteur de la mode vestimentaire, l'entreprise Zara garde le contrôle de l'activité liée à la conception des produits et externalise la production des vêtements basiques.

B. L'intégration du développement durable est-il une source de valeur ?

Le **développement durable** est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (citation de Mme Brundtland, Premier ministre norvégien, 1987).

En 1992, le Sommet de la Terre qui s'est tenu à Rio, sous l'égide des Nations unies, officialise la notion de développement durable et celle des trois piliers (économie, écologie, social) : **un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.**

L'épuisement des ressources naturelles, l'augmentation de la pollution et les conséquences sociales liées à l'exploitation des matières utilisées dans la production de biens, en particulier celui du luxe, représentent des contraintes auxquelles les entreprises apportent des éléments de réponse.

C'est pourquoi de nombreuses entreprises réfléchissent au remplacement des matières naturelles par des matières synthétiques (ex : la fourrure), un approvisionnement local limitant les transports et la pollution par les rejets de gaz d'échappement. Ces démarches, qui se veulent respectueuses de l'environnement et de l'homme en général, représentent de plus en plus un avantage concurrentiel que les entreprises mettent en avant par rapport à leurs concurrents.

C. Pourquoi les entreprises sous-treatent-elles une partie de leur activité ?

L'impartition est une stratégie économique d'entreprise qui consiste à **faire réaliser par des entités externes des biens et des services au lieu de les produire en interne**. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire. Elle peut prendre plusieurs formes : **la concession, la franchise ou l'externalisation**.

L'externalisation peut prendre la forme de la **sous-traitance**, qui consiste à **confier à une autre entreprise la réalisation de tout ou partie de sa production** (ex. : Renault confie une très grande part des équipements composant une voiture à des sous-traitants « équipementiers » comme Valeo). **Elle peut également porter sur les activités de soutien** (en référence à la chaîne de valeur définie par M. Porter) ; il s'agit alors de confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise (ex. : Zara livre ses magasins situés en Europe par camions).

L'externalisation permet à l'entreprise :

– **de réduire ses coûts** et **d'améliorer la qualité de ses produits** puisqu'elle a **recours à des entreprises spécialisées** dans l'activité qu'elle leur confie. **Elle peut ainsi se concentrer sur son cœur de métier** (là où elle est compétente) **et sur les activités créatrices de valeur pour elle**, de façon à renforcer ses compétences et à maintenir son avantage concurrentiel ;

– **d'être plus flexible** face aux évolutions de l'environnement. Ex : une baisse de la demande sera d'abord supportée par les sous-traitants et ensuite par l'entreprise.

Même si l'externalisation présente des avantages, certains **risques** existent, notamment celui de **dépendance vis-à-vis des prestataires** (Ex : Boeing a dû retarder la livraison de ses 787 car ses sous-traitants n'ont pas respecté les délais impartis au départ).

Par ailleurs, l'entreprise risque de **perdre des ressources et des compétences qui s'avèrent être stratégiques et distinctives pour le maintien d'un avantage concurrentiel**.

Enfin, l'externalisation peut avoir un **coût social du fait des conflits sociaux (liés aux suppressions d'emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire)** et des problèmes de cohésion des salariés qui peuvent naître à cette occasion.