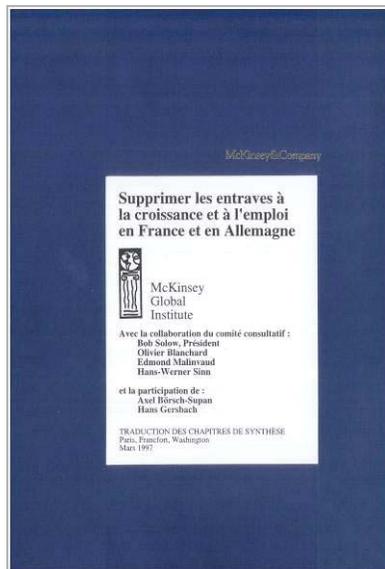




Donner un nouvel élan à l'industrie en France

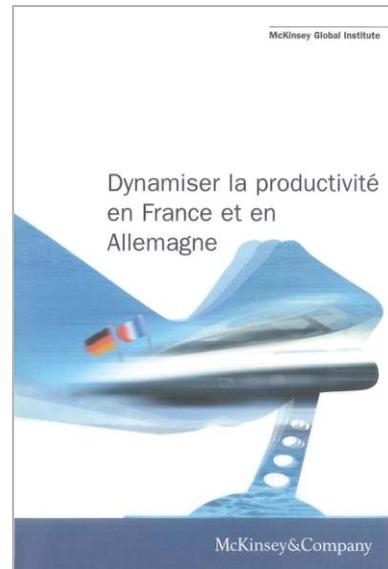
6 mai 2008
Centre d'Analyse Stratégique

Une nouvelle contribution de McKinsey & Company au débat économique



"Supprimer les entraves à la croissance et à l'emploi en France et en Allemagne"

Mars 1997



"Dynamiser la productivité en France et en Allemagne"

Octobre 2002



"Comment la France peut-elle tirer parti des délocalisations de services ?"

Juin 2005



"Donner un nouvel élan à l'industrie en France"

Octobre 2006



Cadrage et objectifs de l'étude : horizon 2020

**Maximiser la
compétitivité...**

Capacité de l'industrie à préserver et conquérir des parts de marché de façon rentable, sur le marché national et à l'exportation

**... et
l'attractivité...**

Capacité à conserver et attirer les emplois, les investissements et les entreprises à forte valeur ajoutée

**... de la base
industrielle...**

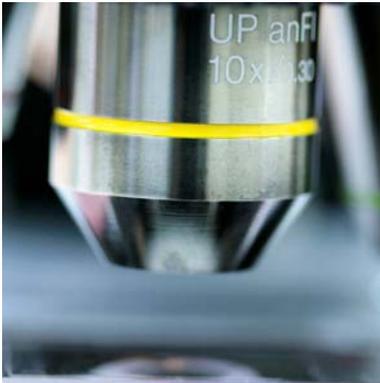
Toutes les fonctions des entreprises industrielles : recherche et développement (produits et processus de fabrication), production, marketing, distribution

... française

Activités implantées sur le territoire français, quelle que soit la nationalité des entreprises

Renforcer la valeur ajoutée créée en France et défendre et développer l'emploi industriel basé en France

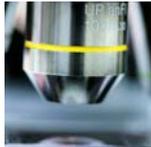
Sommaire



Le déclin industriel français, mythe ou réalité ?

Une nouvelle grille
de lecture et d'action

Six pistes pour redynamiser
la base industrielle en France

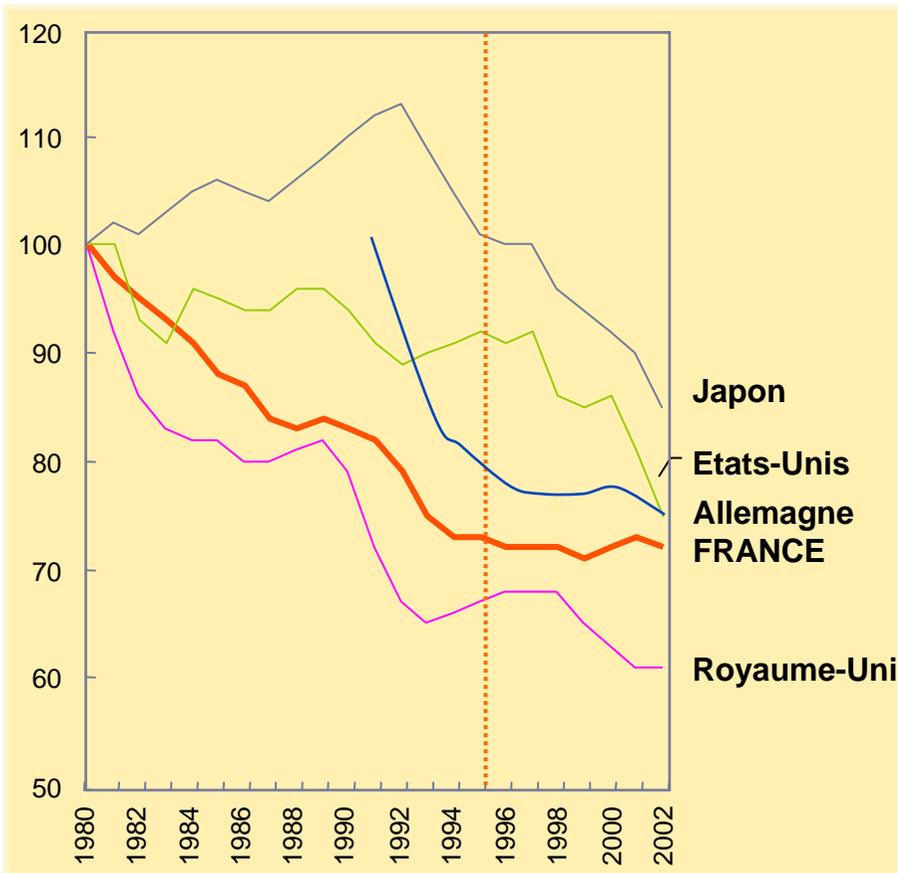


Depuis 25 ans, tous les pays industrialisés connaissent une baisse de l'emploi et de la part de valeur ajoutée industriels

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI INDUSTRIEL ET DE LA PART DE SA VALEUR AJOUTÉE DANS LE PIB 1980-2002

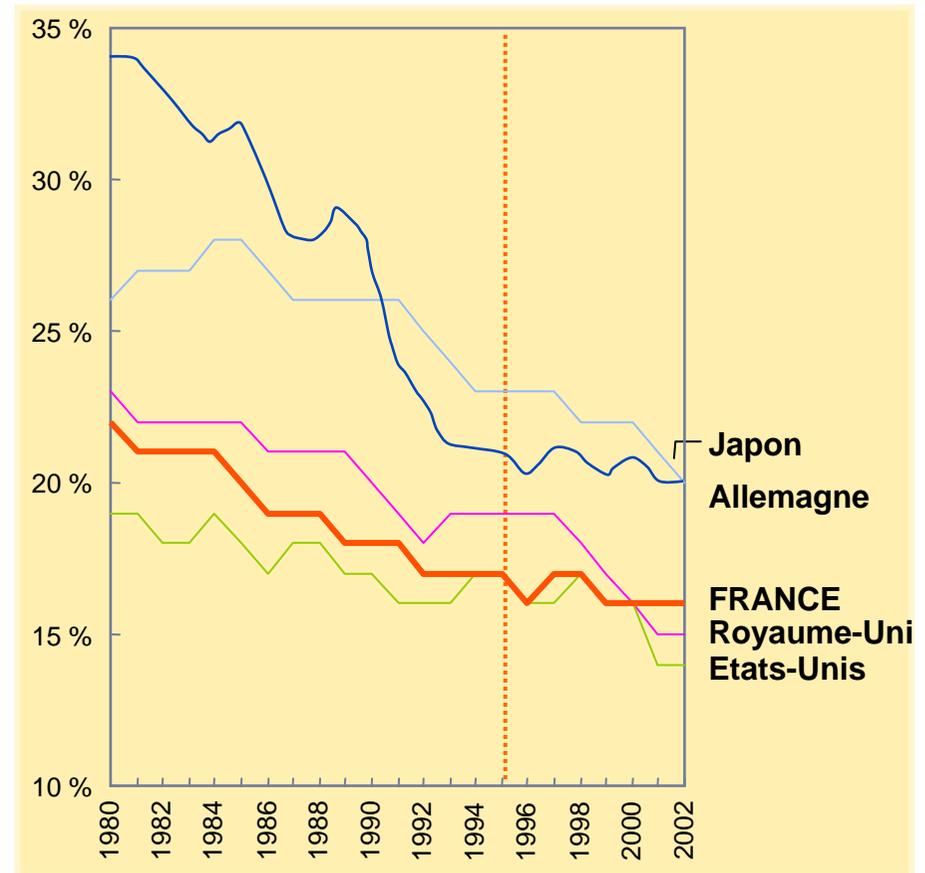
EMPLOI INDUSTRIEL

Indice : 1980 = 100

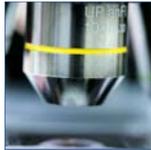


PART DE LA VALEUR AJOUTÉE INDUSTRIELLE DANS LE PIB

Pourcentage (PIB et valeur ajoutée nominaux en €)



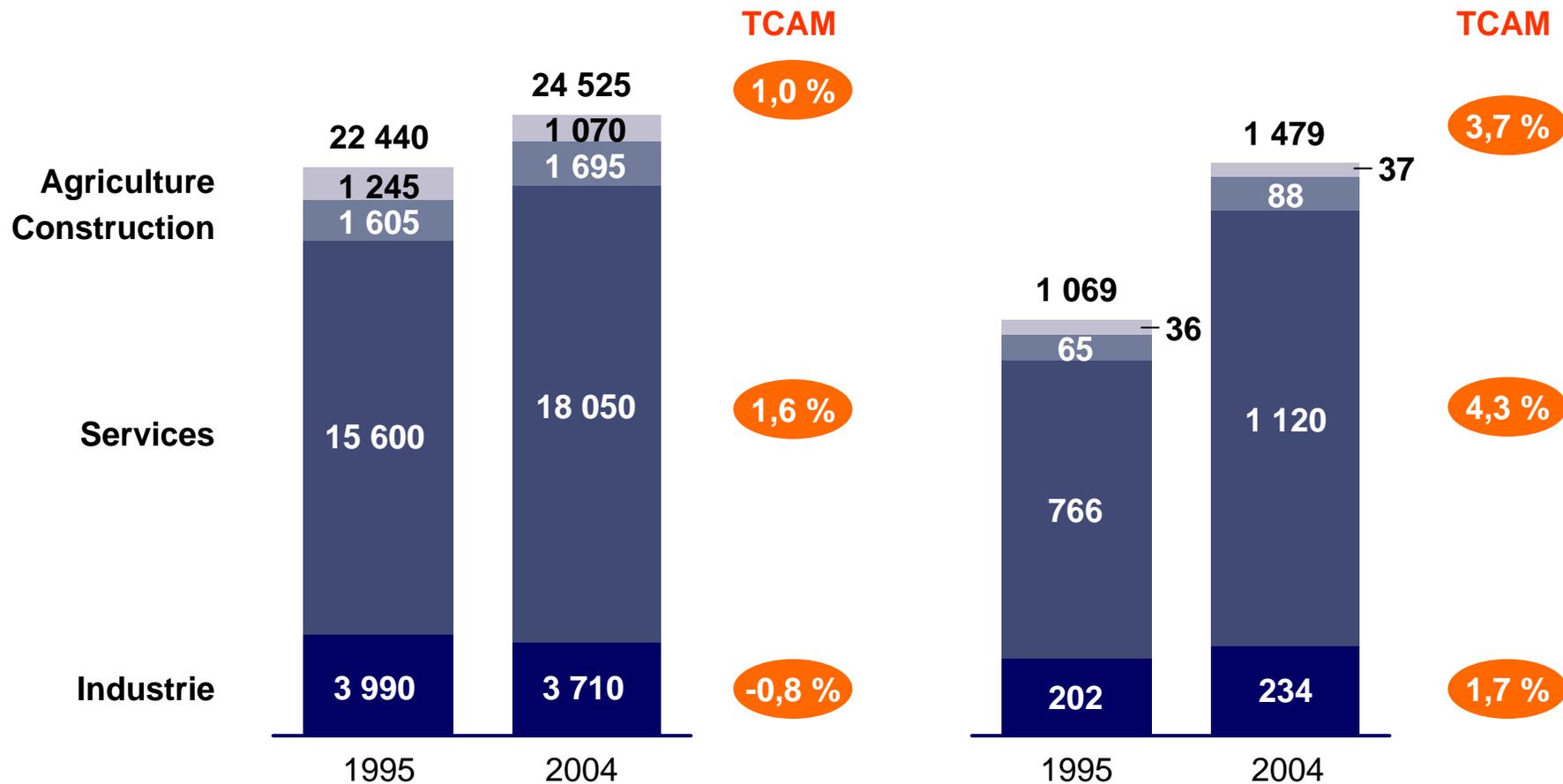
Source : OCDE ; World Industry Monitor ; World Industry Service Navigator by Global Insight ; analyse McKinsey



Cette évolution s'explique principalement par la montée en puissance des services

EMPLOI DIRECT*
Milliers ETP

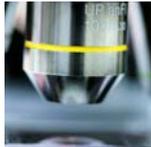
VALEUR AJOUTÉE**
Milliards d'€



* Population active occupée

** Nominale

Source : Comptes nationaux de l'INSEE - Base 2000 ; analyse McKinsey

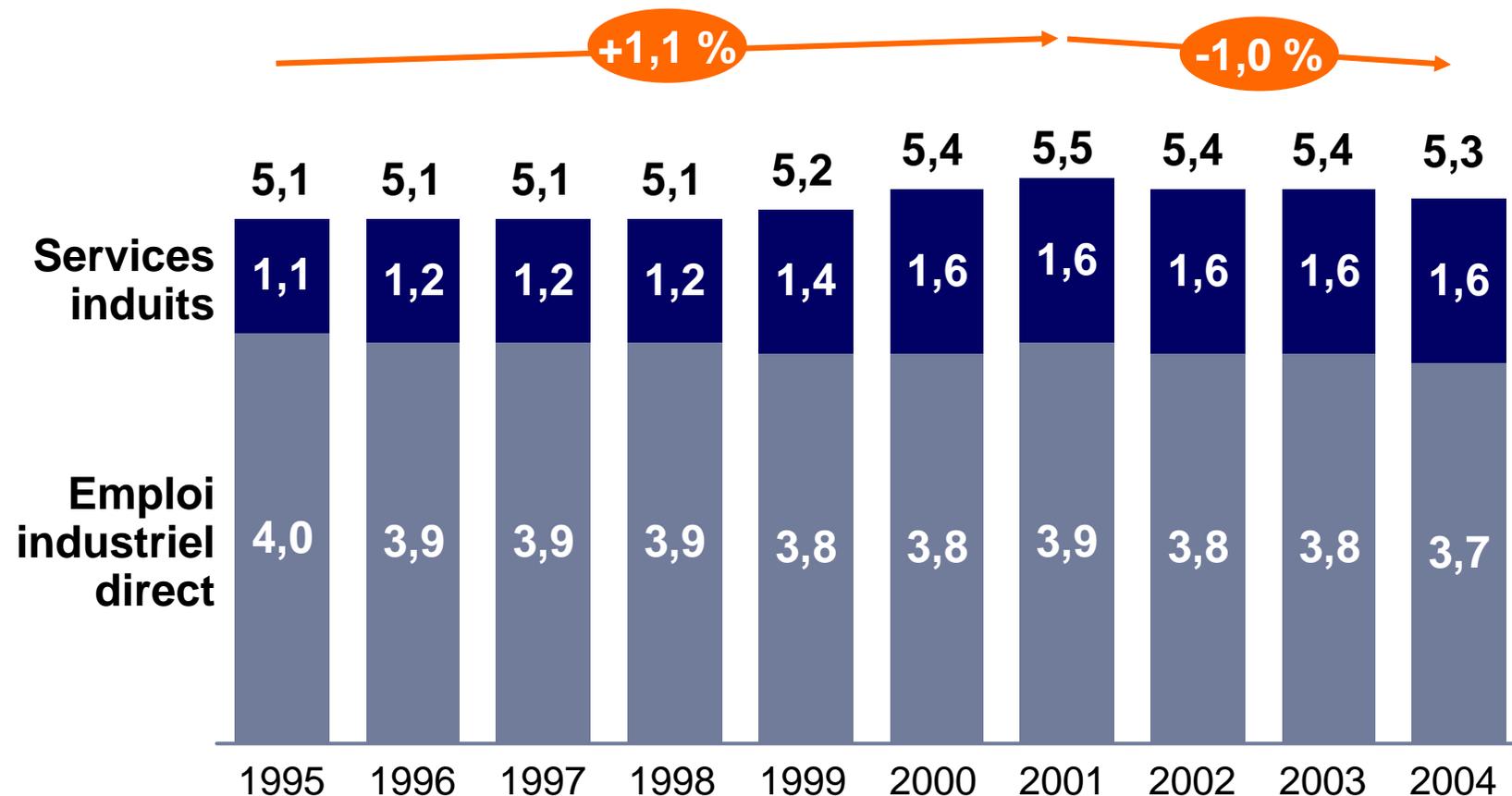


Cette érosion a été compensée par les emplois de service industriel induits, mais cette tendance s'infléchit depuis 2001

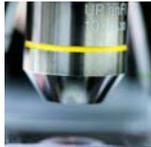
EMPLOI DANS L'INDUSTRIE ET SERVICES INDUITS

% TCAM

Millions d'ETP, 1995-2004

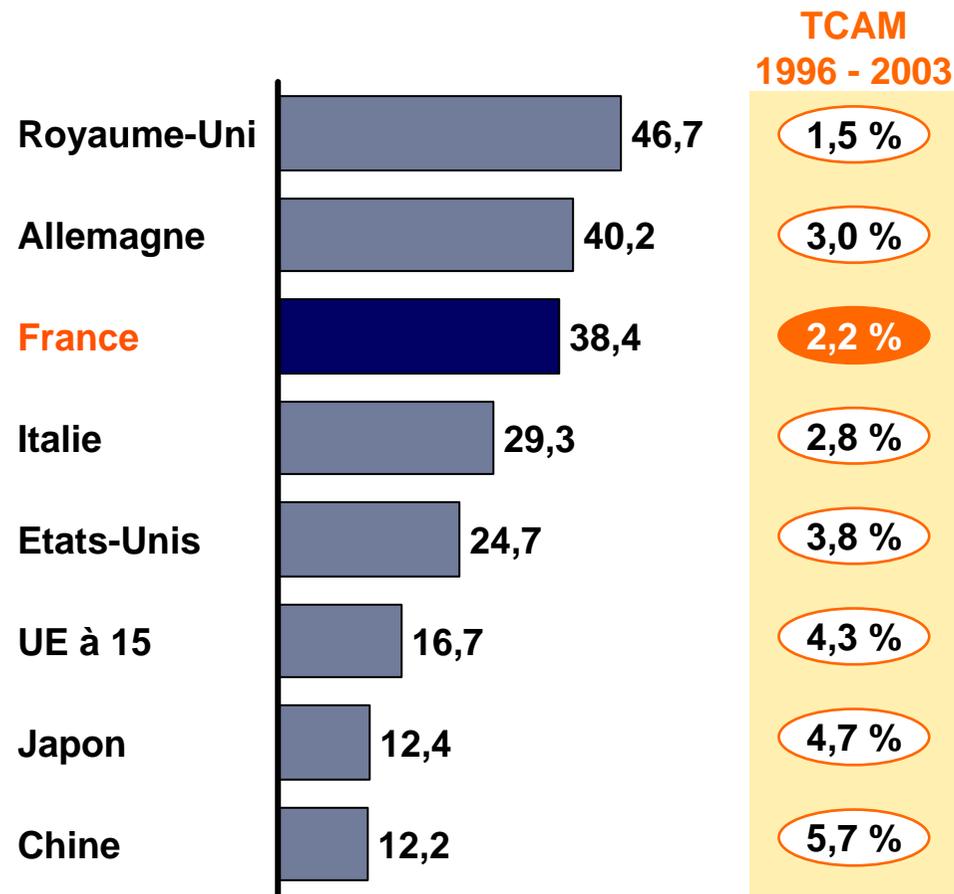


Source : Comptes nationaux de l'INSEE - Base 2000 ; estimation de G. Leblanc dans *L'industrie dans l'économie française (1978-2003) : Une étude comparée*, 2005 ; analyse McKinsey

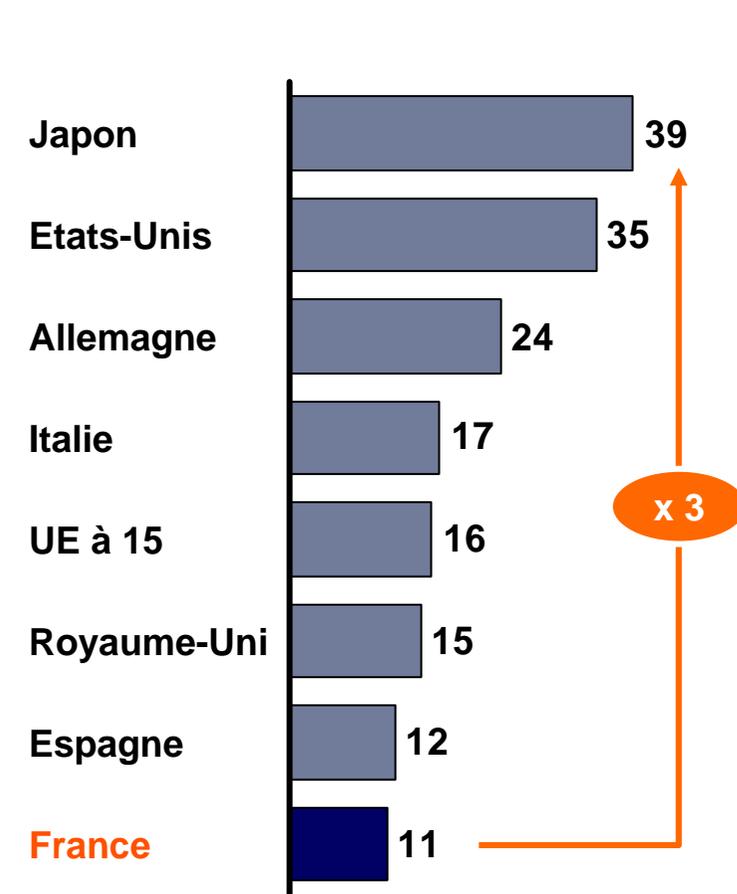


La pénétration des importations industrielles en France est parmi les plus élevées mais la situation pourrait encore se dégrader sous la pression des importations des pays à bas coûts

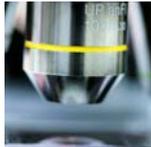
TAUX DE PÉNÉTRATION DES IMPORTATIONS DANS LA DEMANDE INDUSTRIELLE INTÉRIEURE 2003 (%), valeur nominale



PART DES PAYS À BAS COÛTS DANS LES IMPORTATIONS INDUSTRIELLES DU PAYS 2003, %



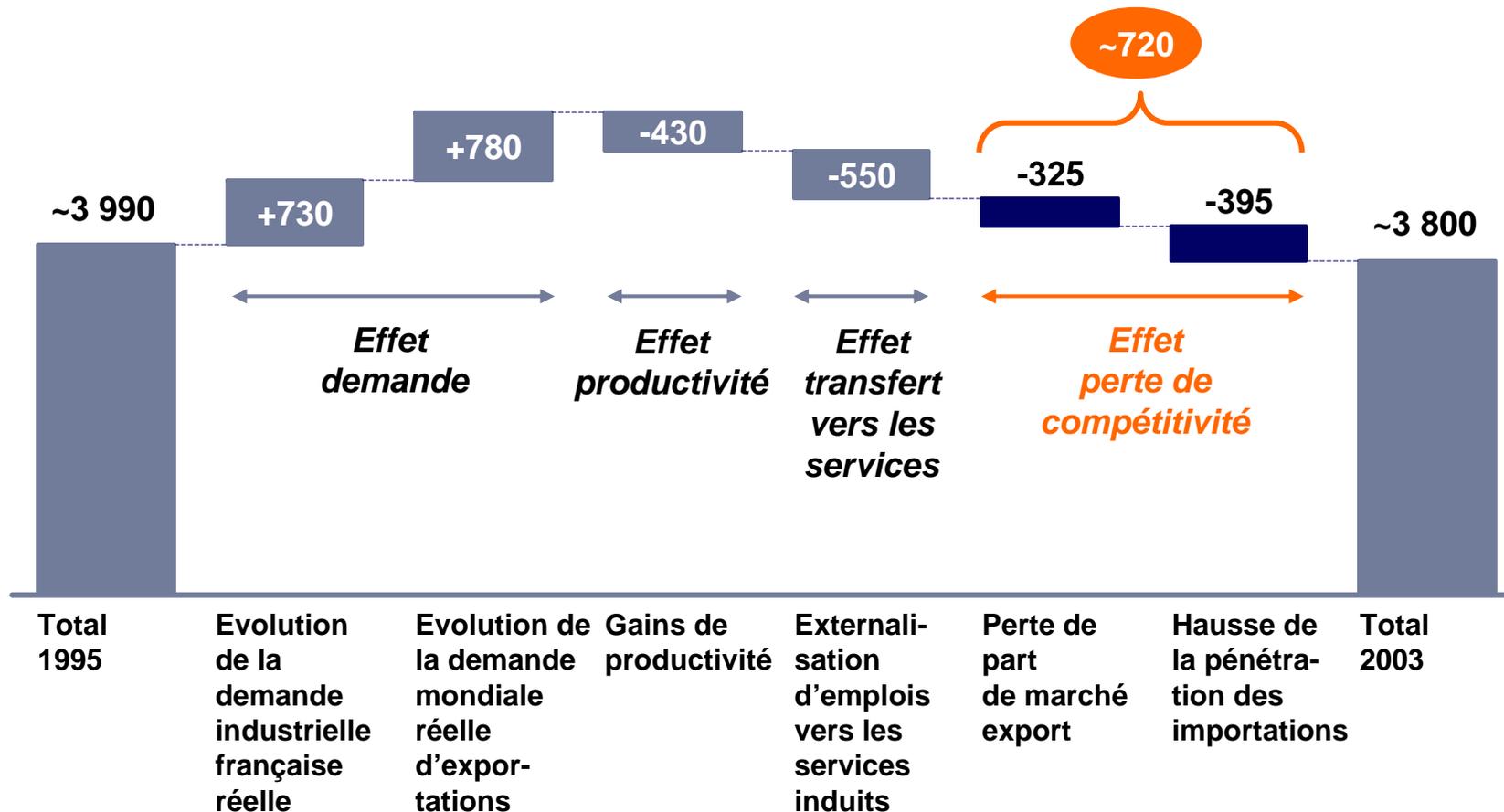
Source : World Industry Service navigator by Global Insight, octobre 2005, Contrade ; Eurostat ; analyse McKinsey

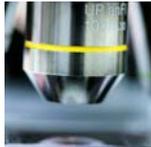


La perte de compétitivité apparaît comme la cause principale de l'érosion de l'emploi industriel

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS INDUSTRIELS DIRECTS (1995-2003)

Milliers ETP

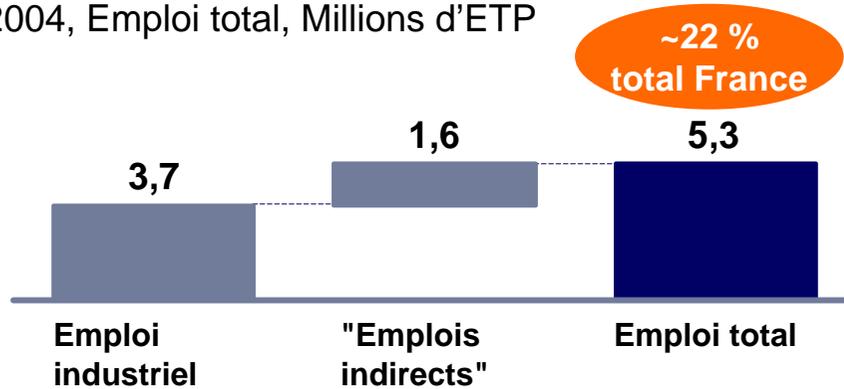




L'industrie conserve un poids économique majeur en France

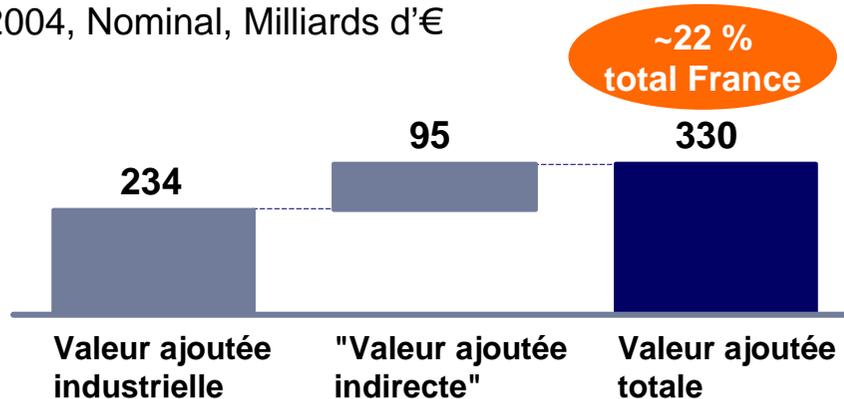
EMPLOI TOTAL LIÉ À L'INDUSTRIE

2004, Emploi total, Millions d'ETP



VALEUR AJOUTÉE TOTALE LIÉE À L'INDUSTRIE

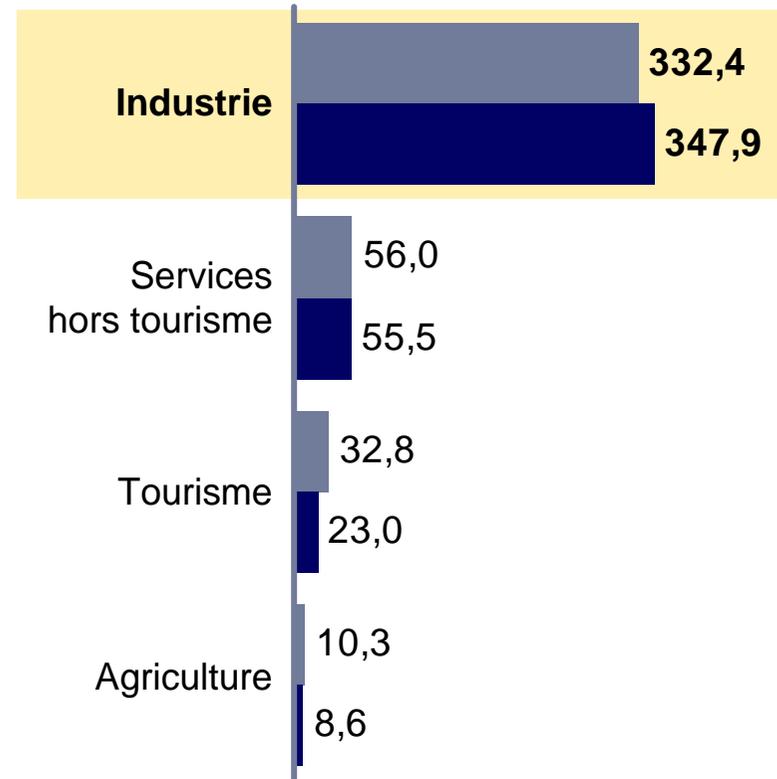
2004, Nominal, Milliards d'€



BALANCE DES PAIEMENTS (sélection de postes)

Milliards d'€, 2004

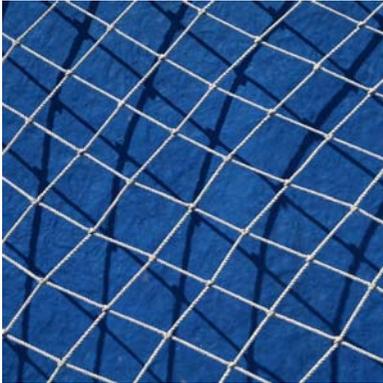
■ Crédits (exportations)
■ Débits (importations)



Source : Estimation de Gilles Leblanc dans *L'industrie dans l'économie française (1978-2003) : Une étude comparée*, avril 2005 ; Comptes nationaux de l'INSEE - Base 2000 ; Banque de France ; analyse McKinsey

Sommaire

Le déclin industriel français,
mythe ou réalité ?



**Une nouvelle grille
de lecture et d'action**

Six pistes pour redynamiser
la base industrielle en France



Nous avons retenu cinq critères pour regrouper les secteurs industriels français en fonction de leurs enjeux

- **Nature de la concurrence**
- **Avantages / ou désavantages structurels de la France**
- **Importance de la proximité des marchés**
- **Effet de réseau**
- **Importance des barrières d'entrée et de sortie**

Nous avons segmenté les problématiques de compétitivité de l'industrie en cinq groupes

Concurrence sur l'innovation

1 LES MOTEURS D'INNOVATION



2 LES SECTEURS DE MARQUE



3 LES SECTEURS CONTINENTAUX



4 LES SECTEURS EN ÉQUILIBRE INSTABLE



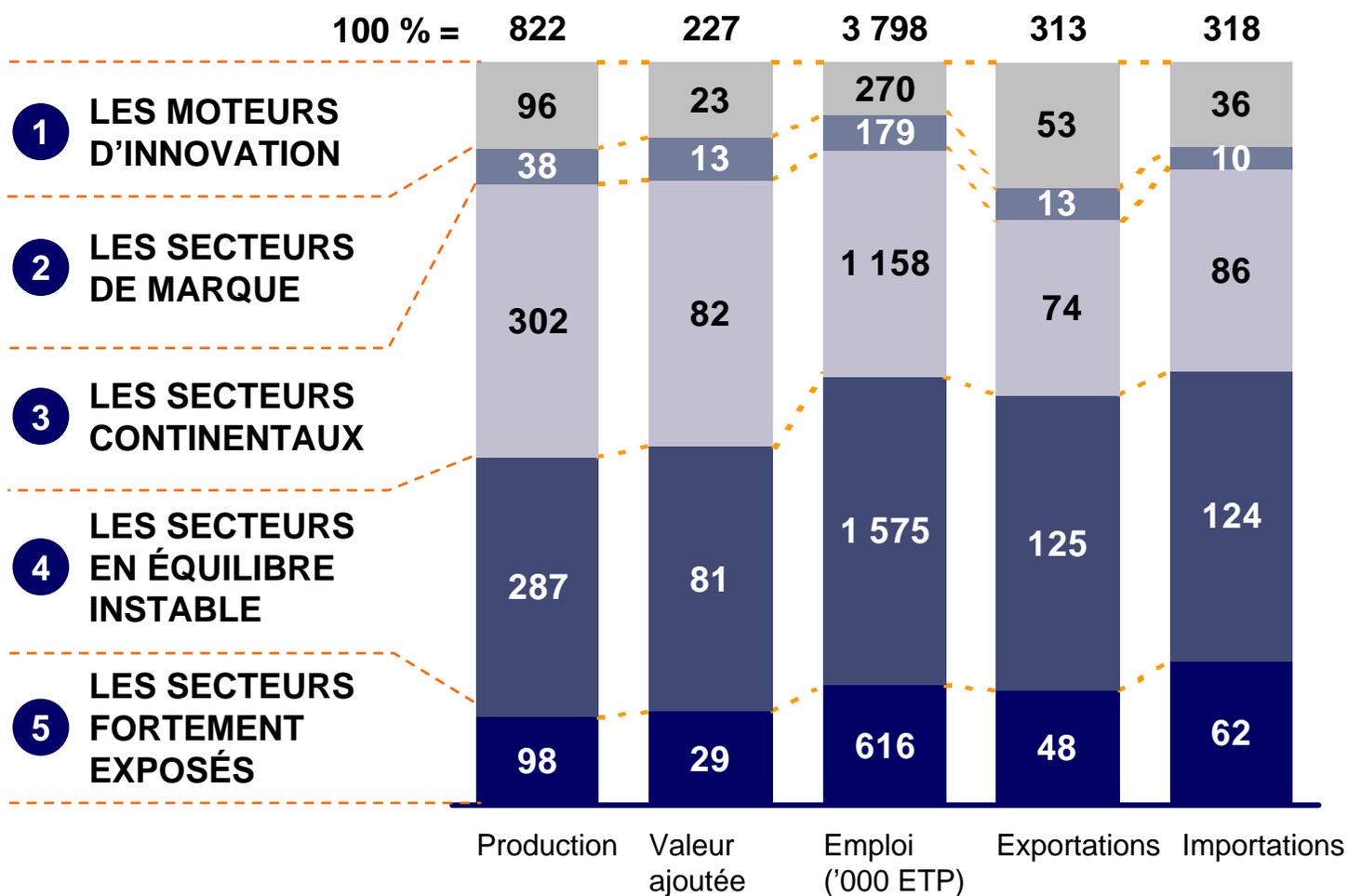
5 LES SECTEURS FORTEMENT EXPOSÉS



Concurrence sur les coûts

Près de 600 000 emplois industriels sont aujourd'hui fortement menacés

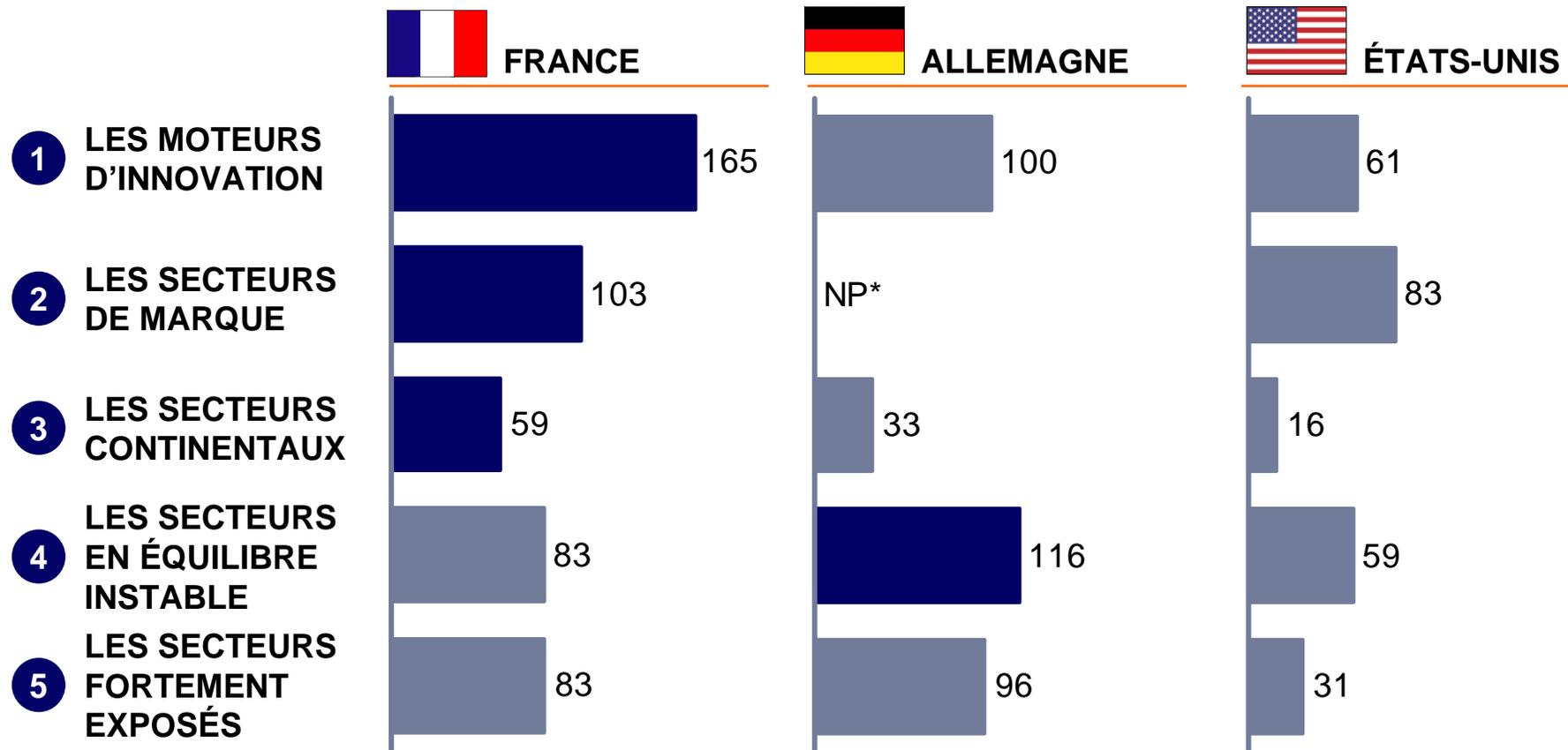
Milliards d'€, 2003, en monnaie courante



Source : Données SESSI, INSEE ; McKinsey

La France et l'Allemagne ont des spécialisations relatives en exportation très différentes

Exportations / emploi, 000 €, 2003, en monnaie courante



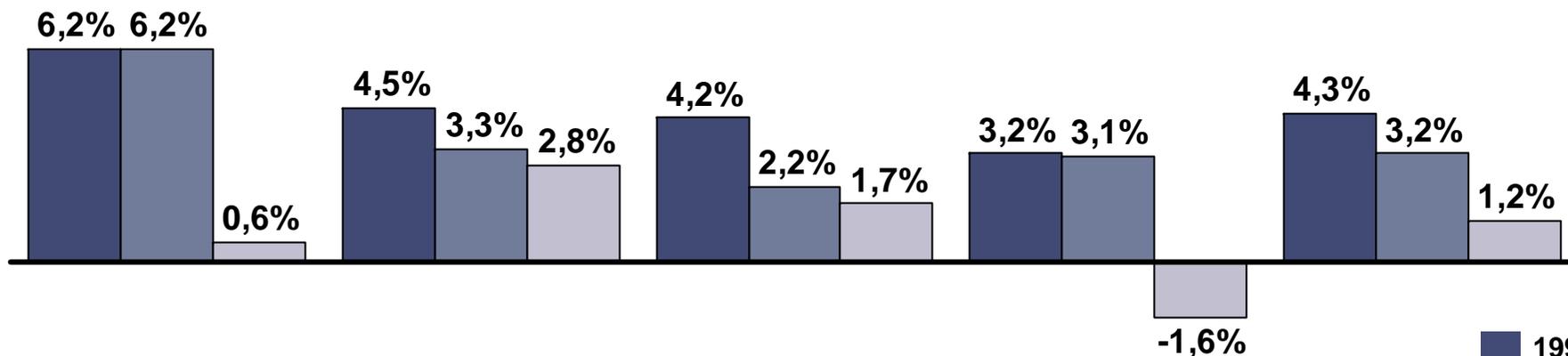
La France semble se spécialiser relativement sur les groupes 1, 2 et 3 alors que l'Allemagne se spécialise sur le groupe 4

* Donnée non pertinente

La compétitivité de l'ensemble des groupes se dégrade depuis 1995

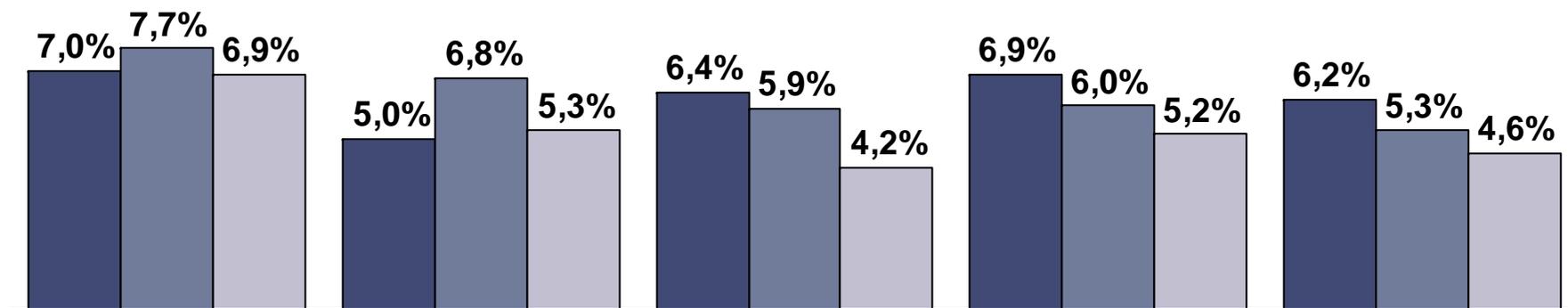
ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ (VALEUR AJOUTÉE / ETP, NOMINALE)
TCAM, %

■ 1990-1995
■ 1995-2000
■ 2000-2003



ÉVOLUTION DES PARTS DE MARCHÉ EXPORT
% des exportations mondiales

■ 1990
■ 1995
■ 2004



1 LES MOTEURS D'INNOVATION

2 LES SECTEURS DE MARQUE

3 LES SECTEURS CONTINENTAUX

4 LES SECTEURS EN ÉQUILIBRE INSTABLE

5 LES SECTEURS FORTEMENT EXPOSÉS

Sommaire

Le déclin industriel français,
mythe ou réalité ?

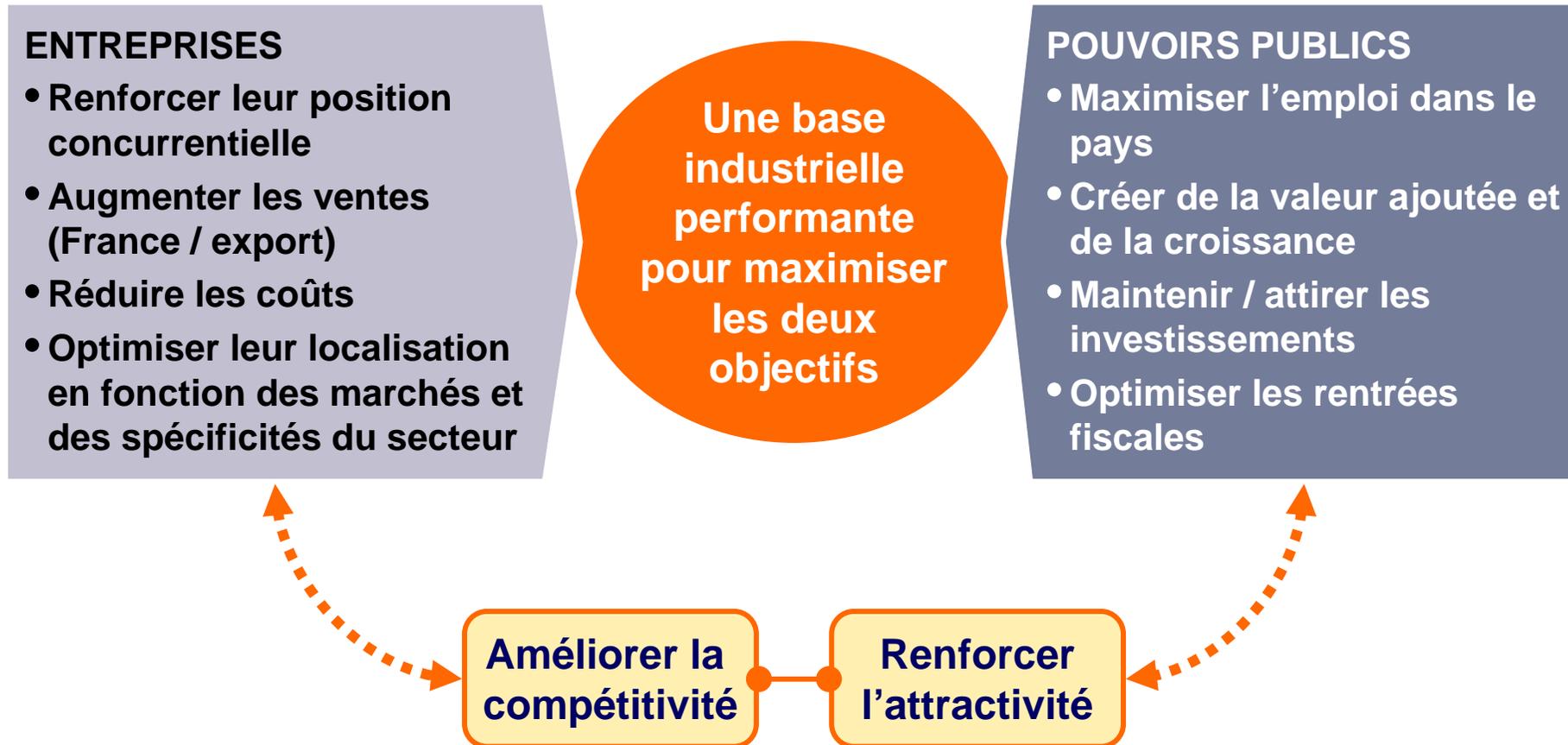
Une nouvelle grille
de lecture et d'action



**Six pistes pour redynamiser
la base industrielle en France**



Les entreprises et les pouvoirs publics poursuivent des buts complémentaires



Des priorités spécifiques à chaque groupe de secteurs ont été identifiées – Exemples

DYNAMIQUE DU MARCHÉ

PRIORITÉS

1 LES MOTEURS D'INNOVATION

Industrie aéronautique / défense

Une industrie en pleine mutation

- Explosion du coût des nouveaux programmes militaires
- Nouvelle géographie de la demande, qui impacte celle de la production
- Accélération du rythme de l'innovation



- Bâtir des acteurs globaux, leaders dans leurs domaines et à la pointe de l'innovation
- Faire émerger une demande européenne consolidée (notamment dans la défense) pour bâtir des programmes de taille mondiale et d'ambition élevée
- Simplifier les opérations pour réduire les cycles de développement produits et améliorer les délais de mise sur le marché
- Bâtir une base opérationnelle mondiale : R&D, production, services

4 LES SECTEURS EN ÉQUILIBRE INSTABLE

Equipements de réseaux

De profondes évolutions qui créent de fortes pressions

- Migration de la valeur ajoutée et émergence de l'Asie
- Fragmentation du marché européen
- Déficit d'attractivité et de compétitivité des sites implantés en France



- Innover sur toutes les dimensions : produit, processus, modèles économiques
- Bâtir une base opérationnelle mondiale : R&D, production, services
- Améliorer la base de coûts et la réactivité

Source : McKinsey



Six pistes transverses pour l'industrie en France

**Pistes
Macroéconomiques
relevant des
pouvoirs publics**

- 1. Adopter des réglementations "efficaces" et optimiser le niveau de concurrence en fonction des secteurs**
- 2. Améliorer la fluidité du marché du travail et l'employabilité de la population active**



Les pays européens gagneraient à mutualiser davantage leurs grands projets de défense et à éviter les doublons

ILLUSTRATIF

| | PLATEFORMES / SYSTÈMES | NOMBRE DE PROGRAMMES | EXEMPLES DES PRINCIPAUX PROGRAMMES EUROPÉENS |
|--------------------------------|---------------------------------|--|--|
| AÉRO-NAUTIQUE ET ESPACE | Avions de combat | 3 | • Rafale (Fr), Eurofighter (RU-All-It-Esp), F35JSF (UE+Ru-It-Dk-PB) |
| | Avions de transport | 2 | • A400M (Fr-RU-All-Esp-Belg-Tur), C130J (It) |
| | Ravitailleurs en vol | 2 | • Boeing 767 (It), Airtanker (RU) |
| | Avions de surveillance maritime | 2 | • Nimrod (RU), Orion-MPA (All-It) |
| | Hélicoptères d'attaque | 2 | • Tiger (Fr-All-Esp), Apache (RU) |
| | Hélicoptères de transport | 2 | • NH90 (All-Fr-It), EH101 (RU) |
| | Satellites de transmission | 4 | • Skynet 5 (RU), Sicral (It), Hispasat (Esp), Syracuse III (Fr) |
| | Satellites d'observation | 3 | • Sar-Lupe (All), Helios II (Fr-RU-Esp-Belg), Cosmo Skymed (It-Fr) |
| | Missiles de croisière | 2 | • Storm shadow (Fr-RU), Tomahawk (RU) |
| | Missiles air-sol | 2 | • AASM (Fr), Taurus (All-Suè) |
| | Missiles antichar | 2 | • TRIGAT (Fr-All), Javelin (RU), |
| Missiles sol-air | 5 | • ASRAAM (RU), AMRAAM (UE-Esp), Aster-PAAMS/SAAMS (Fr-It-RU), Meteor (Fr-RU-All-Esp-Suè), MEADS (UE-It-All-Fr) | |
| TERRESTRE | Blindés lourds | 3 | • Leclerc (Fr), Leopard 2 (All-Esp), Ariete (It) |
| | Blindés légers | 4 | • Pizzaro (Esp), VBL-VBCI (Fr), Fennek (All), Puma (It) |
| | Équipement du fantassin | 3 | • FELIN (Fr), FIST (RU), Infanterist der Zukunft (All) |
| MARITIME | Porte-aéronefs | 3 | • Charles de Gaulle (Fr), Future aircraft carrier (RU), Andrea Doria (It) |
| | Frégates anti-aériennes | 3 | • Horizon (Fr-It), T45 destroyer (RU), F100-124 frigates (All-PB-Esp), |
| | Frégates multimissions | 1 | • FREMM (Fr-It) |
| | Bâtiments de projection | 2 | • BPC (Sp), BPC (Fr) |
| | Corvettes | 3 | • K130 (All), Cigala Fulgosi (It), Visby (Suè) |
| | Sous-marins SNLE-NG | 1 | • SNLE-NG (Fr) |
| | Sous-marins d'attaque | 6 | • Barracuda (Fr), Astute (RU), Scorpene (Fr-Esp), Type 212 (All-It), Viking (Suè), S80 (Esp) |

Source : Rapport parlementaire sur l'Industrie navale en Europe - Juin 2004, Teal Group report (2003-2004), analyse McKinsey



Six pistes transverses pour l'industrie en France

Pistes relevant
principalement des
entreprises
(avec le soutien des
pouvoirs publics)

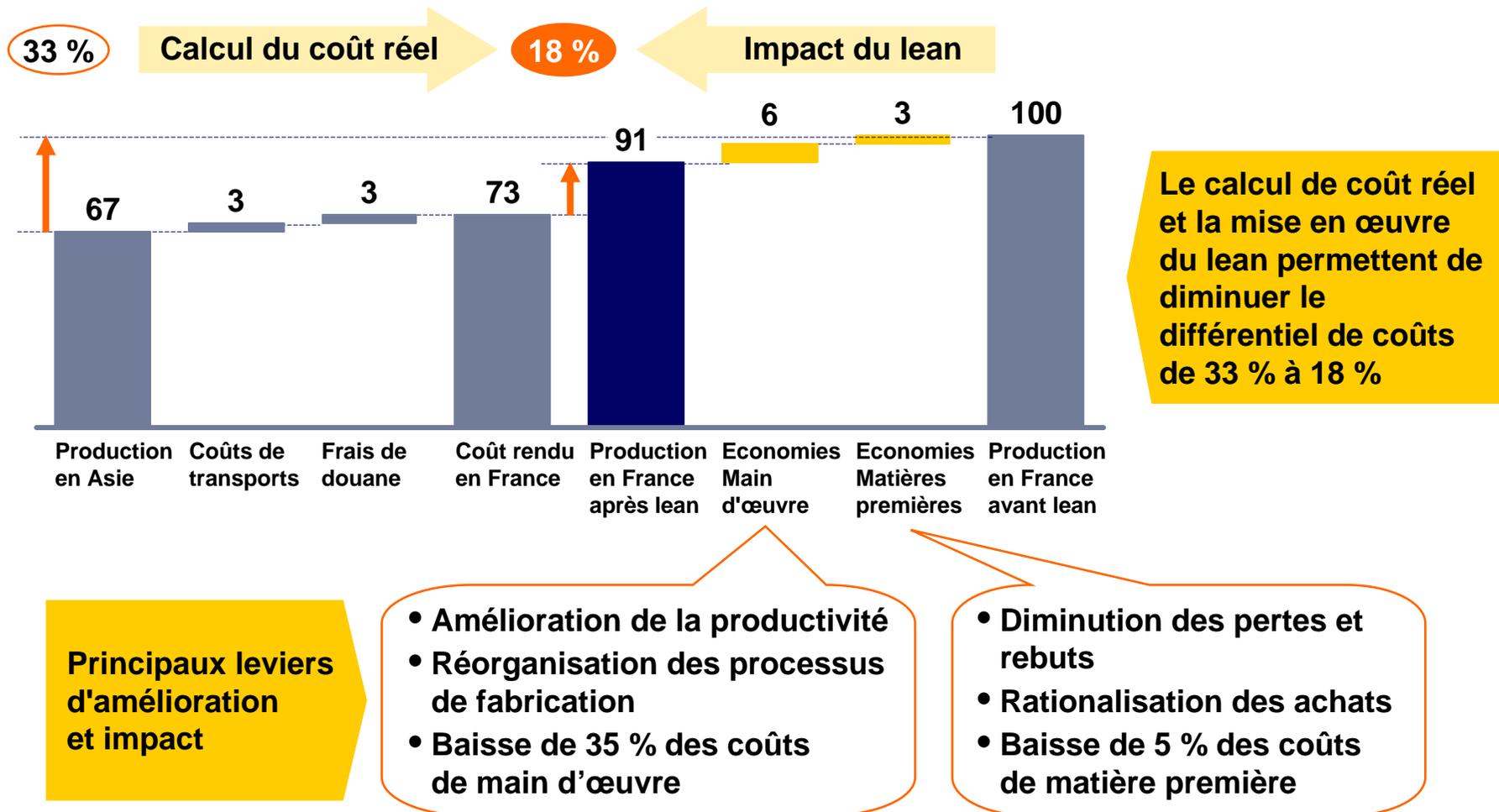
3. Lancer une "initiative *Lean*" pour accomplir un saut de productivité
4. Tirer parti de la proximité des clients et du marché européen



La barrière des coûts n'est pas infranchissable – Exemple français : biens de consommation

COMPARAISON DES COÛTS DE PRODUCTION SUR PLACE VS. DÉLOCALISÉS EXEMPLE FRANCE

Indice 100 = coûts de production en France



Source : McKinsey



Lancer une "initiative *Lean*" pour accomplir un saut de productivité

LE PLAN "*LEAN*" : PISTES D' ACTIONS

Développer le savoir-faire *Lean*

- Inclure l'enseignement des méthodes *Lean* dans la formation de base de tous les ingénieurs et techniciens
- Créer des écoles spécialisées et "cursus *Lean*" pour former les ingénieurs et techniciens spécialistes *Lean*
- Assurer la formation continue des spécialistes
- Attirer et retenir des entreprises emblématiques servant "d'incubateurs d'experts", ex. Toyota Valenciennes

Déployer le "*Lean*" dans l'ensemble des entreprises

- Développer des plateformes régionales d'experts partagés notamment pour les PME, ex. Manufacturing services (Royaume Uni)
- Attribuer un prix "Lean gazelle" aux PME les plus performantes
- Promouvoir le *Lean* à travers des associations professionnelles sectorielles
- Développer une certification « *Lean* » type norme ISO



Tirer parti de la proximité des clients : Améliorer le service clients et les délais

AXE DE TRAVAIL

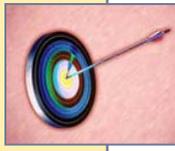
LEVIERS

RÉSULTATS*

CHIMIE DE SPÉCIALITÉS :
Améliorer le service client



Mise en œuvre d'outils de gestion de la performance

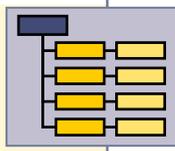


Ciblage des priorités



Conduite du changement de l'organisation au niveau du top management

PRODUITS ÉLECTRONIQUES GRAND PUBLIC :
Réduire les délais de livraison



Changement de l'organisation

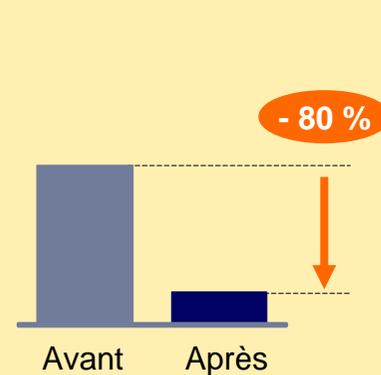


Intégration de deux sites de production

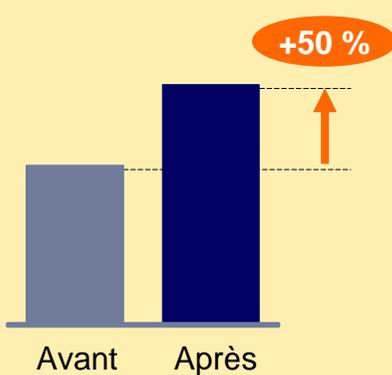


Mise en œuvre d'un programme continu

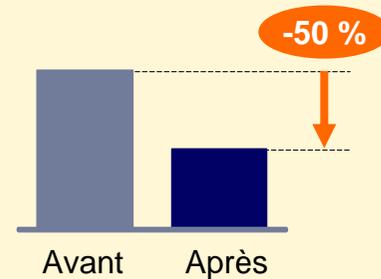
Retards de livraison



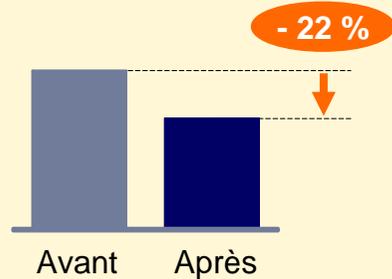
Qualité de service



Délais de production et de livraison



Coûts de production



* À investissements constants

Source : McKinsey



Six pistes transverses pour l'industrie en France

Pistes conjointes
public / privé

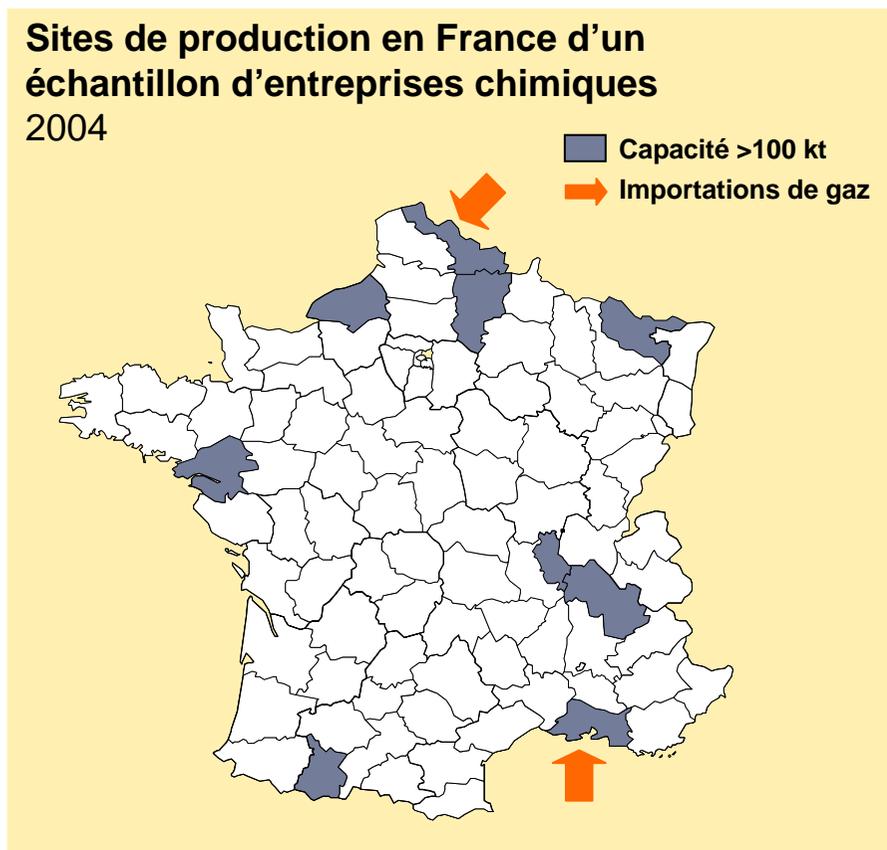
5. Concentrer les ressources et les efforts : privilégier les domaines d'excellence et les secteurs à fort potentiel



Le parc industriel français chimique est fragmenté géographiquement et les sites sous-dimensionnés

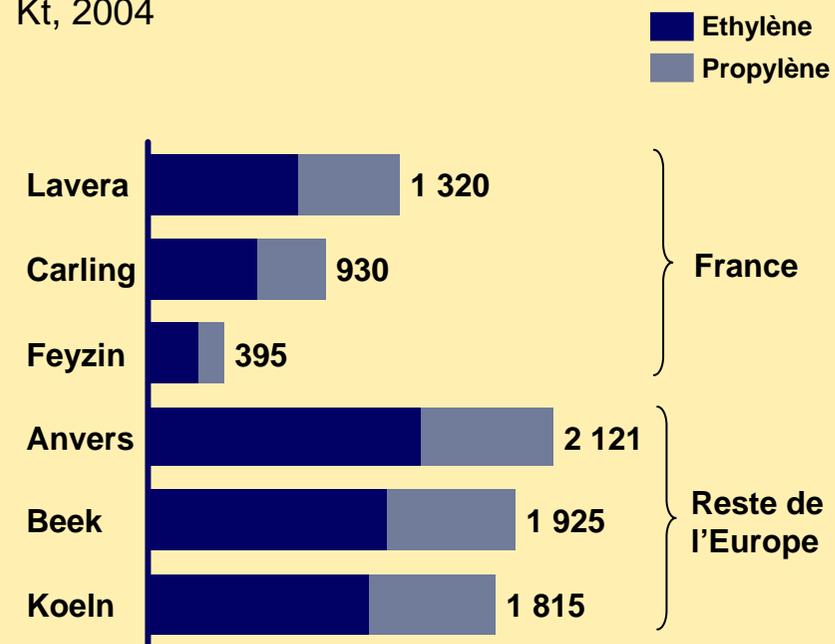
CHIMIE

DES SITES FRAGMENTÉS ET MAL SITUÉS POUR ACCÉDER À UN APPROVISIONNEMENT EN GAZ BON MARCHÉ



UN PARC INDUSTRIEL DE TAILLE SOUS-CRITIQUE

Comparaison des capacités des vapocraqueurs en France et dans d'autres pays d'Europe Kt, 2004



Source : INSEE ; SESSI ; Diane ; Tecnon ; analyse McKinsey



Six pistes transverses pour l'industrie en France

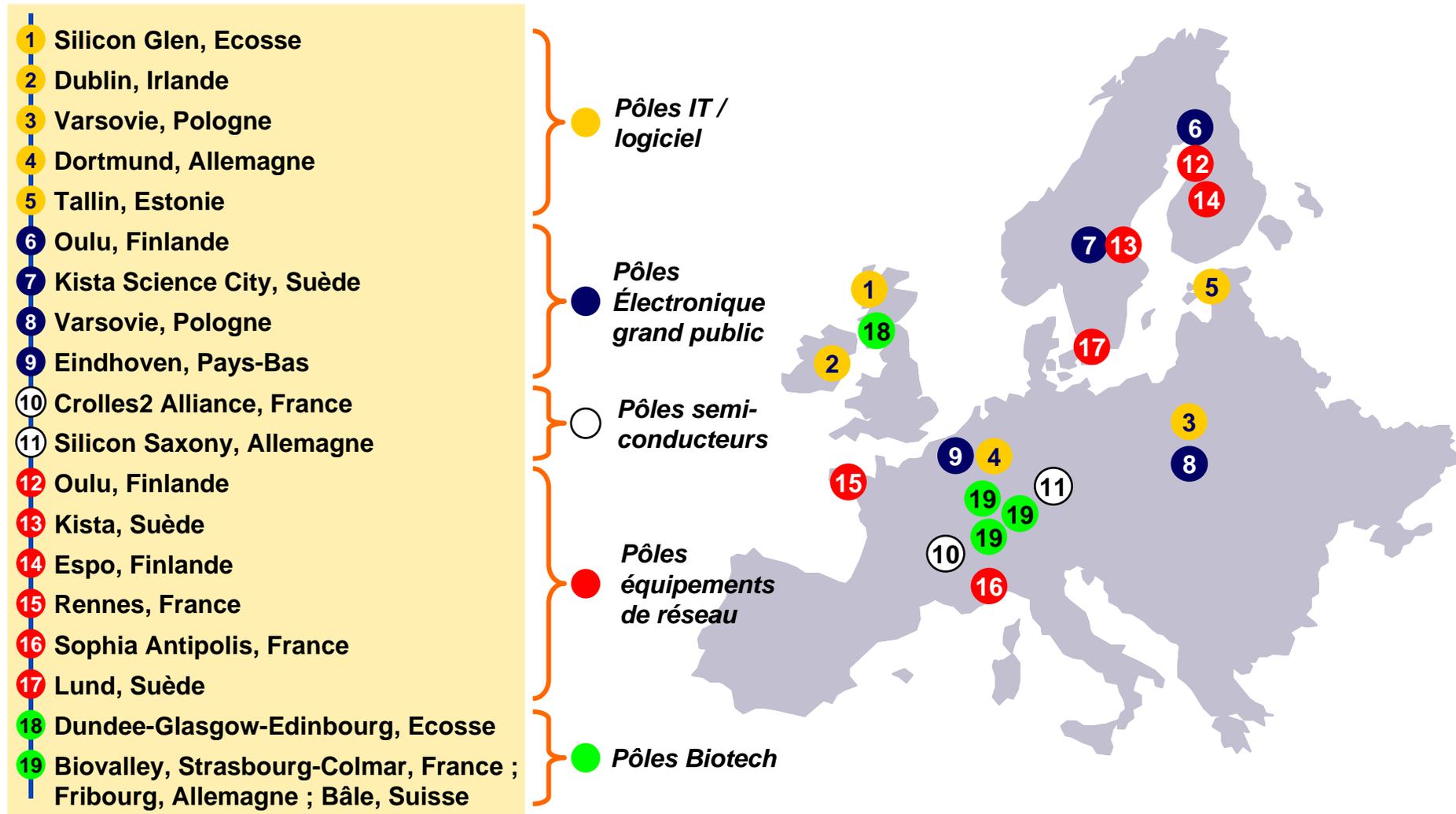
Pistes conjointes
public / privé

6. Stimuler, décloisonner et amplifier l'innovation



Les pôles européens sont fragmentés et pourraient profiter d'une mise en réseau

PRINCIPAUX PÔLES HIGH TECH EN EUROPE : EXEMPLES



Source : Press/web clipping ; Greater Boston Chamber of Commerce 2005 Leading Industry Report ; Boston Globe 100 of 2005 ; US Bureau of Labor Statistics ; bostonsearch.com ; analyse McKinsey



LE SECTEUR AUTOMOBILE

McKinsey&Company

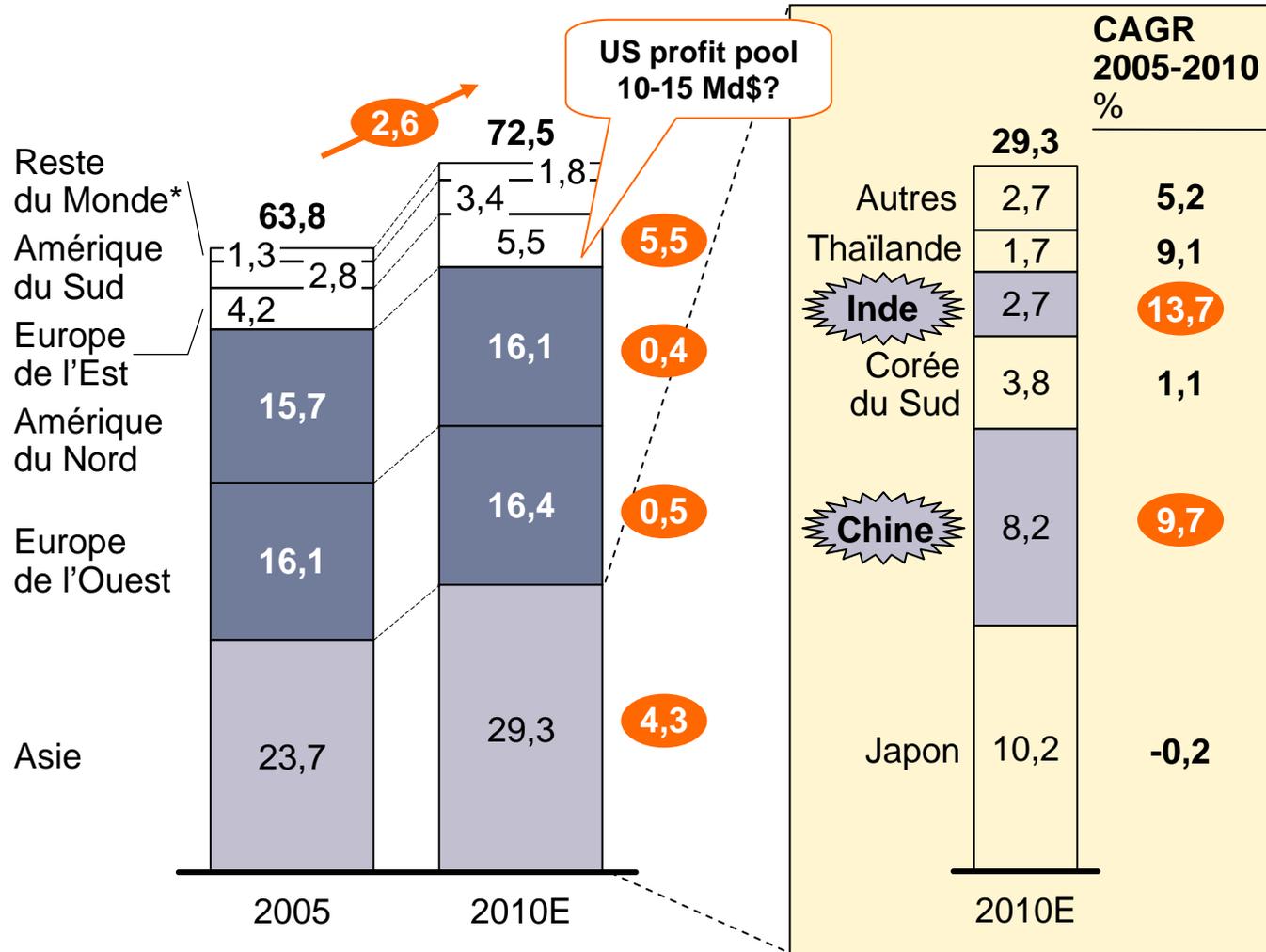


Les sources de croissance se déplacent vers l'Est

PRODUCTION DE VÉHICULES LÉGERS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Millions d'unités

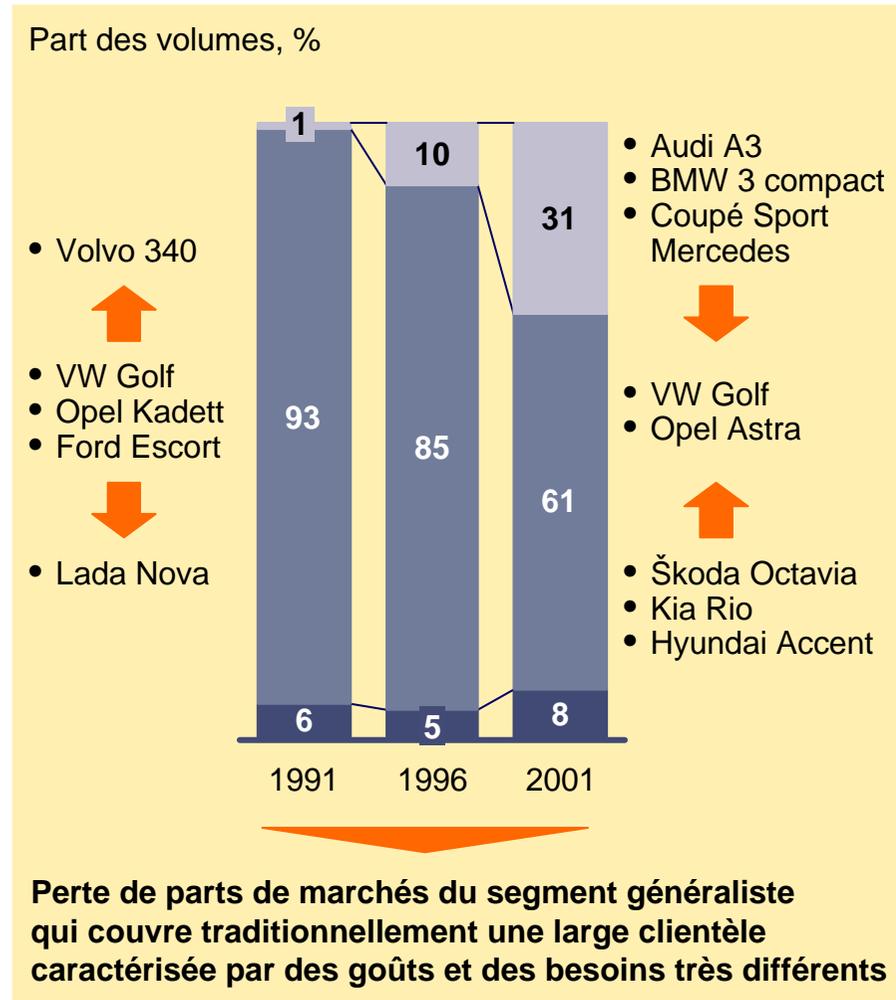
X TCAM %
2005-2010



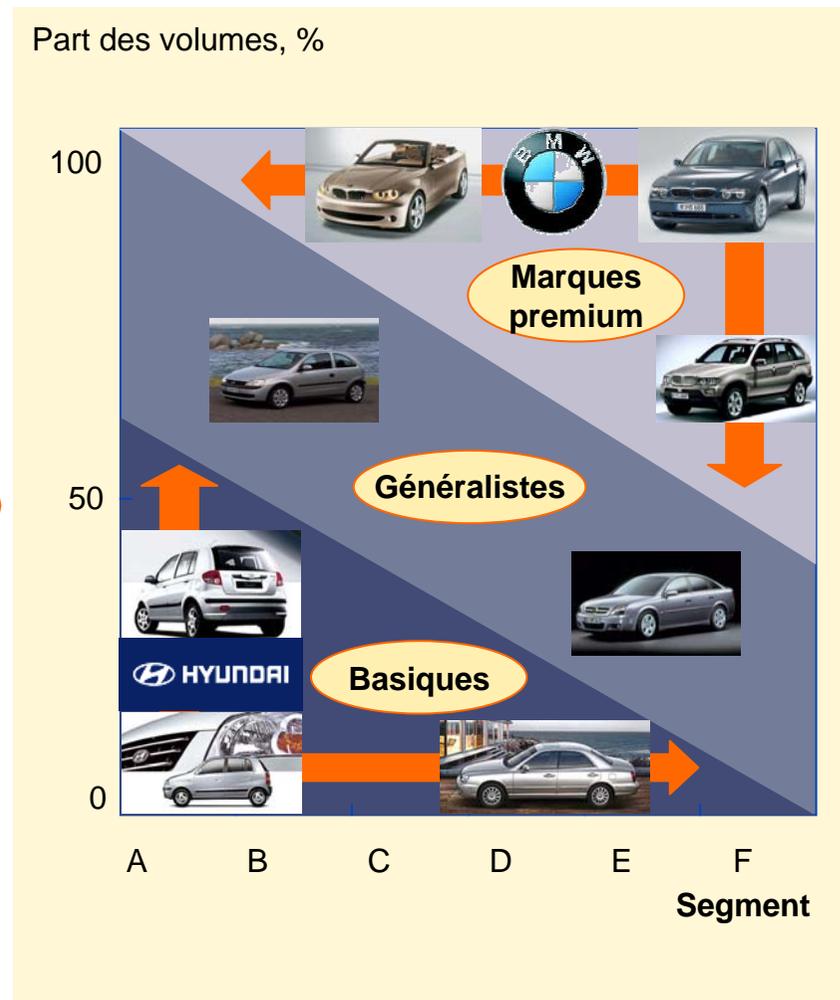
- Quelle localisation des centres de production pour capter au mieux cette croissance ?
- Risque de voir se développer une offre compétitive de réexport de la Chine/Inde vers l'Europe de l'Ouest ?

* Reste du Monde comprends Moyen Orient, Afrique et Autres

MOINS DE MODÈLES INTERMÉDIAIRES À L'INTÉRIEUR DE CHAQUE SEGMENT...



... ET UNE DÉSAFFECTION DU SEGMENT GÉNÉRALISTE

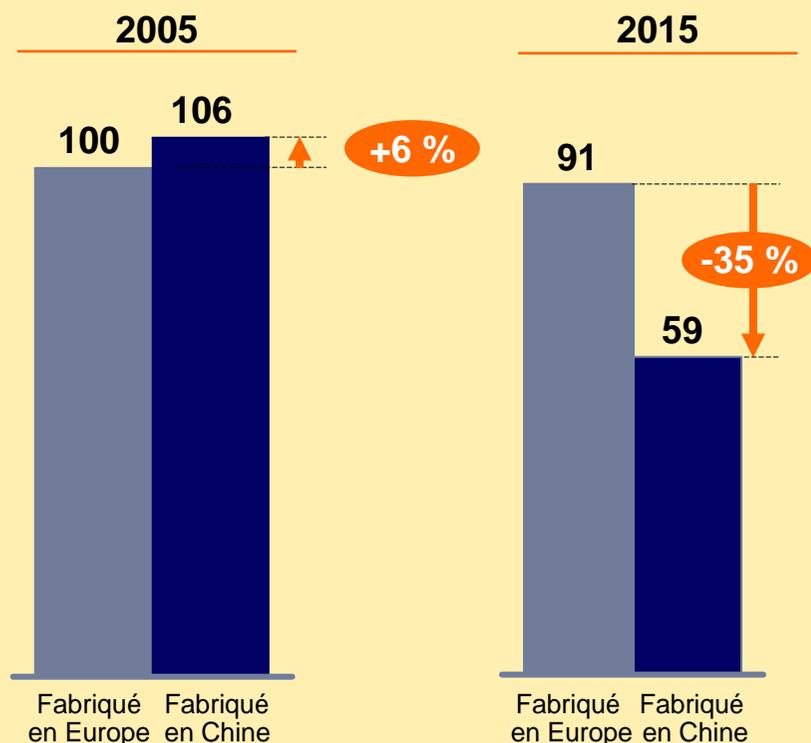




Le "Made in China" : une menace pour l'industrie automobile européenne ?

COÛT COMPLET* D'UNE VOITURE RENDUE EN EUROPE

Indice EU 2005 = 100



UNE OFFRE POTENTIELLEMENT SÉDUISANTE : LA VOITURE CHINOISE DE 2015 ET SES OPTIONS



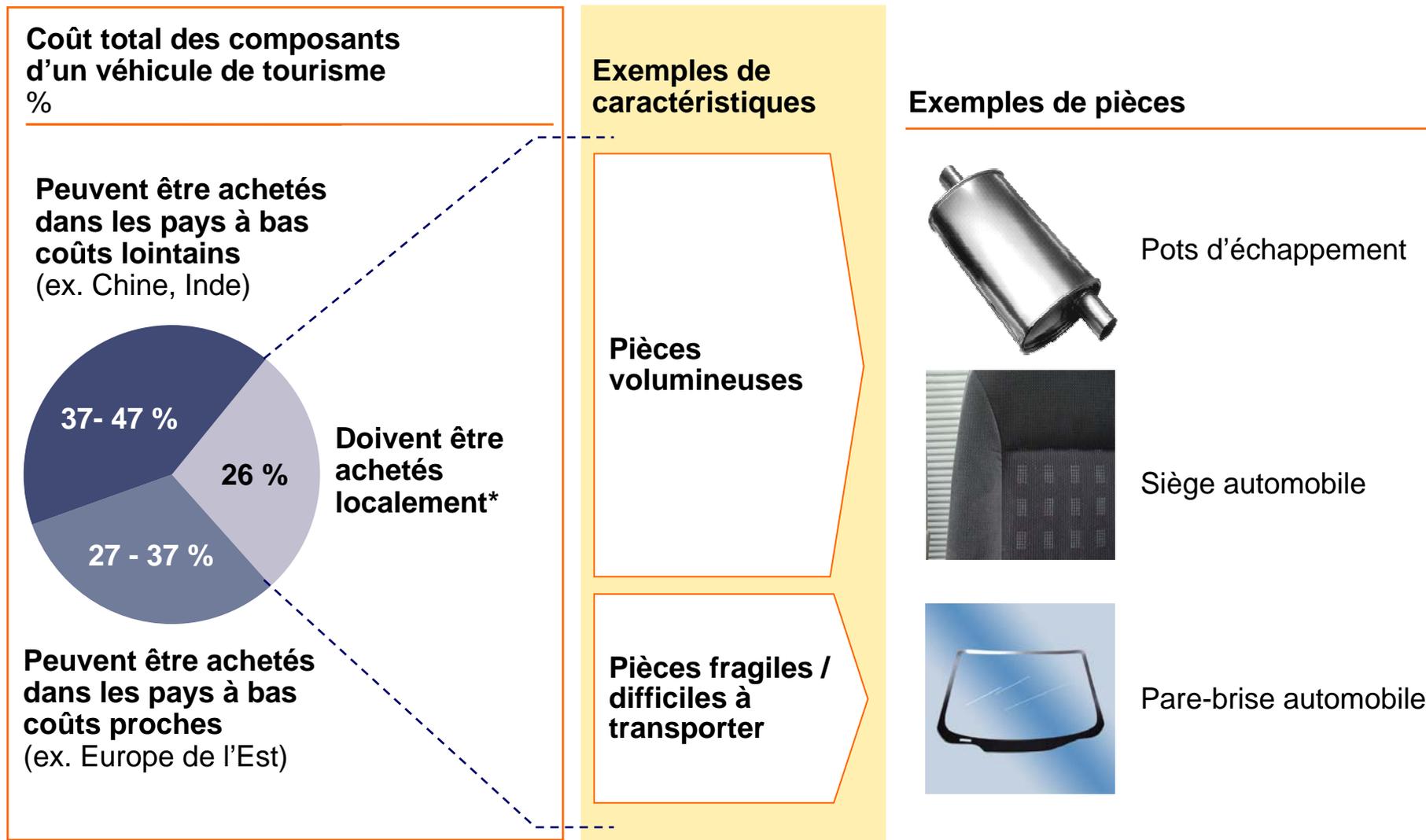
Equipements intérieurs

- **Bon rapport qualité-prix**
- **Focalisation sur l'utile et le ludique**
 - **Avantage plus visible pour les clients**
 - **Synergies avec le secteur chinois de l'électronique grand public**
 - **Intégration peu complexe**
- **Loisirs**
 - Lecteur DVD
 - Console de jeux vidéos
- **Communication / connectivité**
 - Communication : téléphone, e-mail
 - Accès internet (achats en voiture, musique / vidéo à la demande)
 - Avertisseur sonore personnalisable
- **Navigation**
 - GPS relié à internet avec données en temps réel

* Estimations McKinsey incluant les coûts de production et les coûts de transport



~ 25 % des composants doivent être achetés localement



* Pièces non transportables

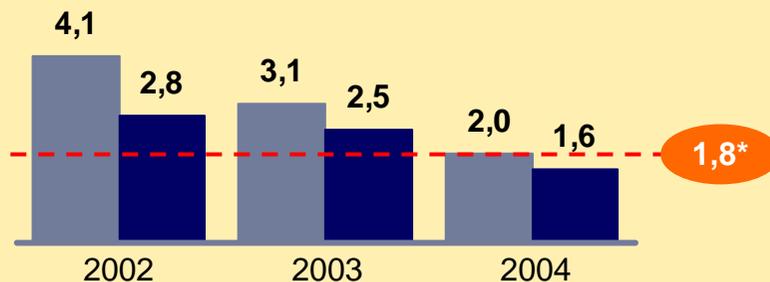


Les fournisseurs indiens et chinois ont rapidement amélioré leur performance opérationnelle

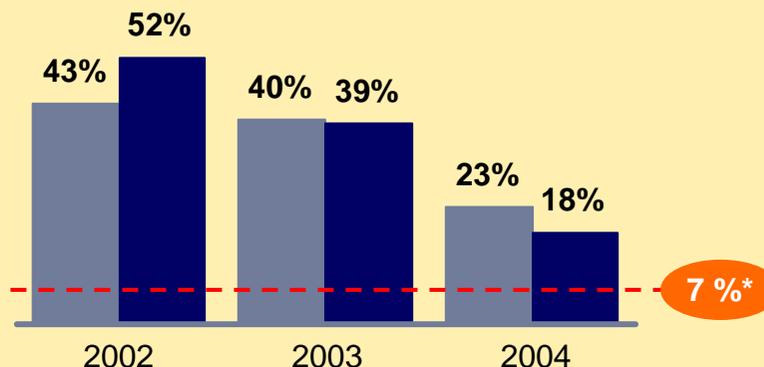
■ Chine ■ Inde

AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Taux de rebuts
% du CA

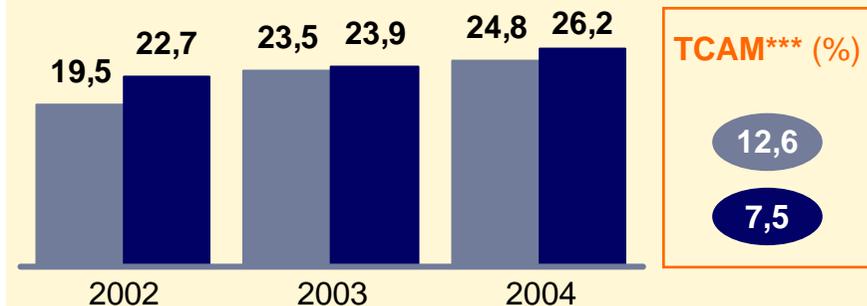


Réduction du nombre de réclamations clients
% de pièces défectueuses



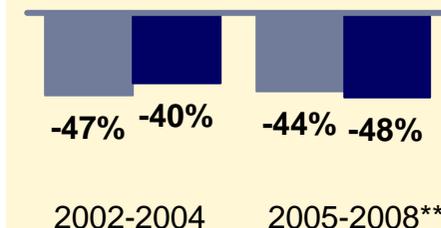
AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Productivité du personnel
Milliers de \$US / salarié



ACCROISSEMENT DE LA FLEXIBILITÉ

Réduction du temps moyen de changement de série
%



Réduction moyenne de la taille des lots
%



* Enquête sectorielle, "Profitable strategies for automotive supplier industry", McKinsey 2005

** Prévisions

*** TCAM : Taux de croissance annuel moyen



5 pistes d'action pour le secteur automobile

1- S'inscrire résolument dans le jeu mondial

- Accélérer l'internationalisation: équipes de management, développement produit, sites de production, coopérations/partenariats/alliances avec des constructeurs étrangers
- Attirer des entreprises automobiles étrangères en France
- Soutenir le développement international des PME (*near shoring* et exportations)

2- Renforcer la performance des usines françaises pour servir l'Europe

- Renforcer et accélérer les améliorations de productivité de la main d'œuvre et du capital (*lean manufacturing*) des constructeurs et des fournisseurs
- Développer les compétences sur les systèmes de production performants (éducation, formation)
- Permettre l'ajustement de la taille et du nombre des sites (adéquation demande / capacité)

3- Renforcer les compétences de développement en France en s'appuyant sur les pays LCC

- Renforcer les compétences d'ingénierie en France (stratégie produit, innovation, intégrité des plate formes)
- Piloter des équipes de développement dans les marchés en croissance (connaissance du marché locale, nouvelles logiques de conception, coût de main d'œuvre)

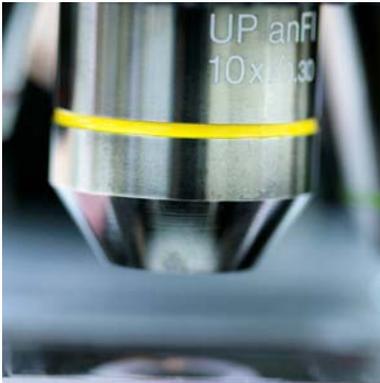
4- Développer la valeur des marques pour conforter les positions en Europe de l'Ouest

- Renforcer l'innovation produit (concepts, technologie, prestations)
- Se différencier par un niveau de qualité de service irréprochable (avantage lié à l'implantation du réseau)

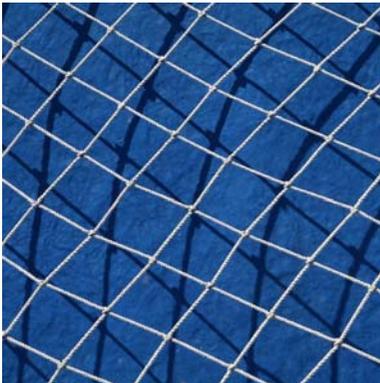
5- Décloisonner l'entreprise pour rester à la pointe de l'innovation

- Multiplier les coopérations avec d'autres constructeurs et avec des équipementiers (investissement croissants en particulier pour les motorisations)
- Etendre le champ des coopérations aux petites entreprises innovantes
- Renforcer les liens avec la recherche et les universités

Conclusion



L'industrie peut retrouver le chemin de la performance et de la compétitivité et ainsi contribuer fortement à l'emploi et à la santé économique de la France



La grille de lecture proposée permet de mieux cerner les enjeux spécifiques de chaque groupe de secteurs et de cibler les priorités d'action



Les six pistes d'action proposées demandent un engagement fort, dans la cohérence et dans la durée, des entreprises et des pouvoirs publics aux niveaux régional, national et européen



Donner un nouvel élan à l'industrie en France