

La compétitivité coût des entreprises après la crise



François Bouvard, Directeur, Secteur Public Europe

12 Septembre 2011

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY
Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited

Le diagnostic sur la compétitivité de la France semble converger



1

Déclin du secteur industriel porteur de valeur ajoutée et d'emplois, à peine compensé par la croissance des services, l'emploi public -non productif- restant très élevé, et un manque de compétitivité à l'export

2

Une compétitivité hors coût grevée par un rendement limité de la R&D (produit, processus, commercialisation) et ne se traduisant pas par un premium de marque suffisant, pour dégager des marges de manoeuvre et d'investissement

3

Une compétitivité coût grevée par une érosion de l'amélioration de productivité dans l'industrie comme dans les services et par un **coût du travail élevé**

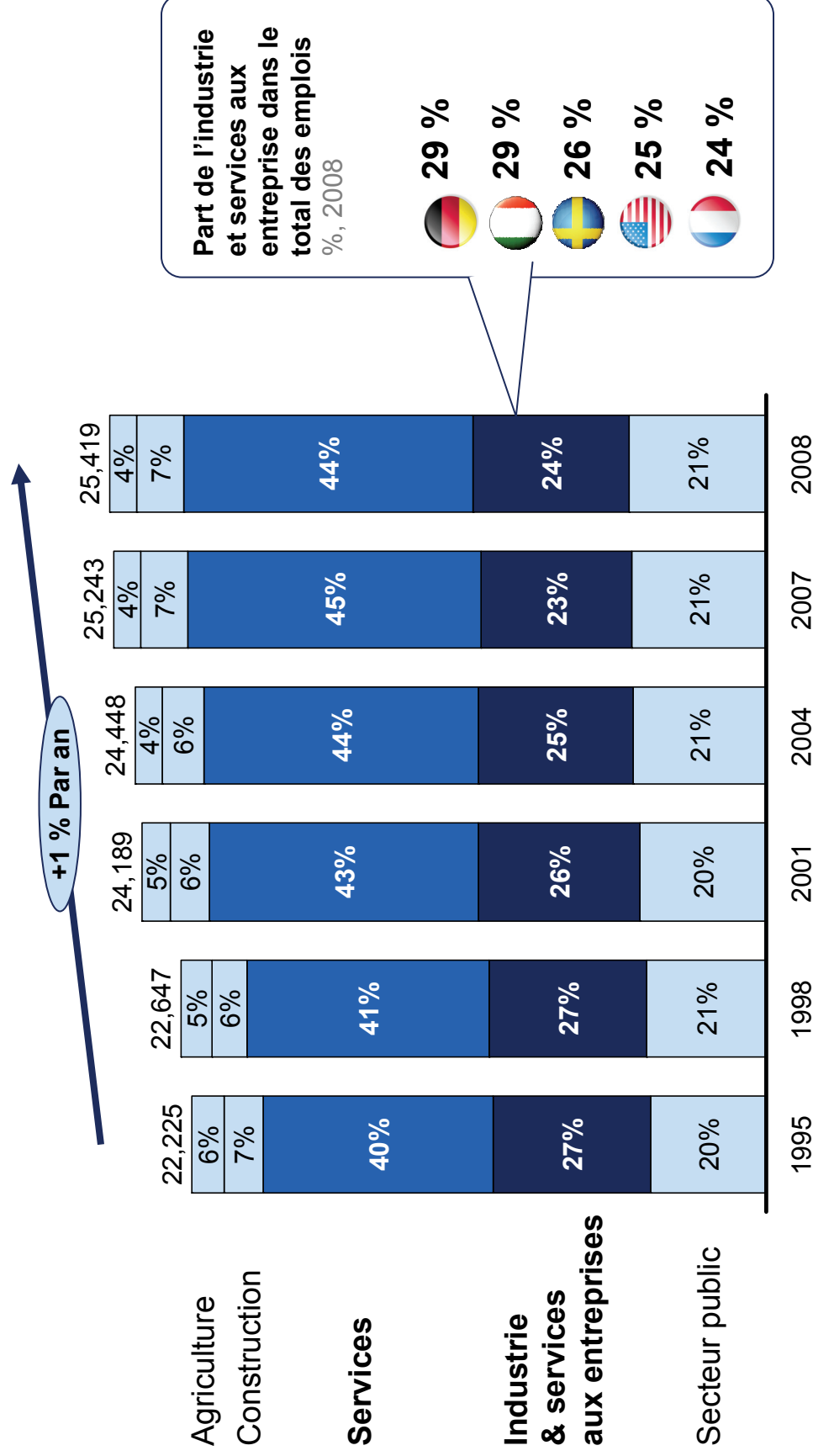
4

Une tendance à travailler "en silos" (secteur privé vs. secteur public, entreprise vs. universités, grandes vs. petites entreprises, France vs Europe et Méditerranée, qui nous empêche de faire pleinement fructifier nos atouts

Dès avant la crise, la part du secteur industriel (y compris services aux entreprises) dans l'emploi s'est érodée, de l'ordre de 3% depuis 1995

Emplois directs¹

En milliers de ETP

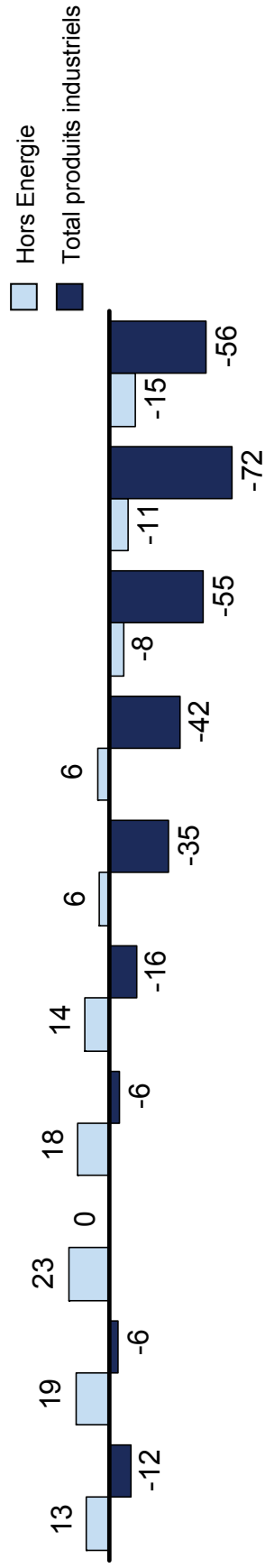


¹ Nombre d'emplois mesuré par le nombre de personnes ayant travaillé, même sur une durée limitée, en France
SOURCE : INSEE, rapports annuels de la DGFP

Notre performance à l'export de produits manufacturés s'est dégradée tant au niveau mondial qu'au niveau intra-Européen

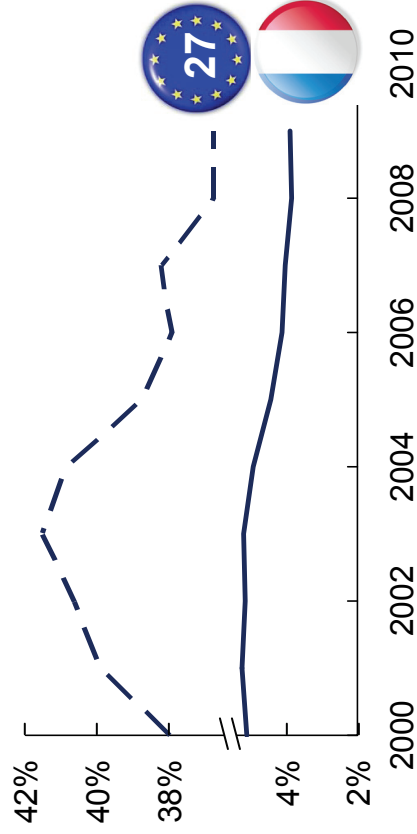
Balance commerciale industrielle nette

Md€, nominal



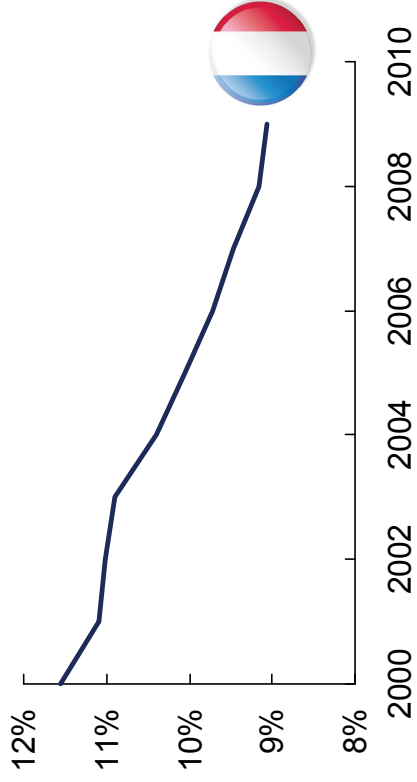
Part de marché mondiale des produits manufacturés¹

%



Part de marché intra-Européenne de produits manufacturés

%

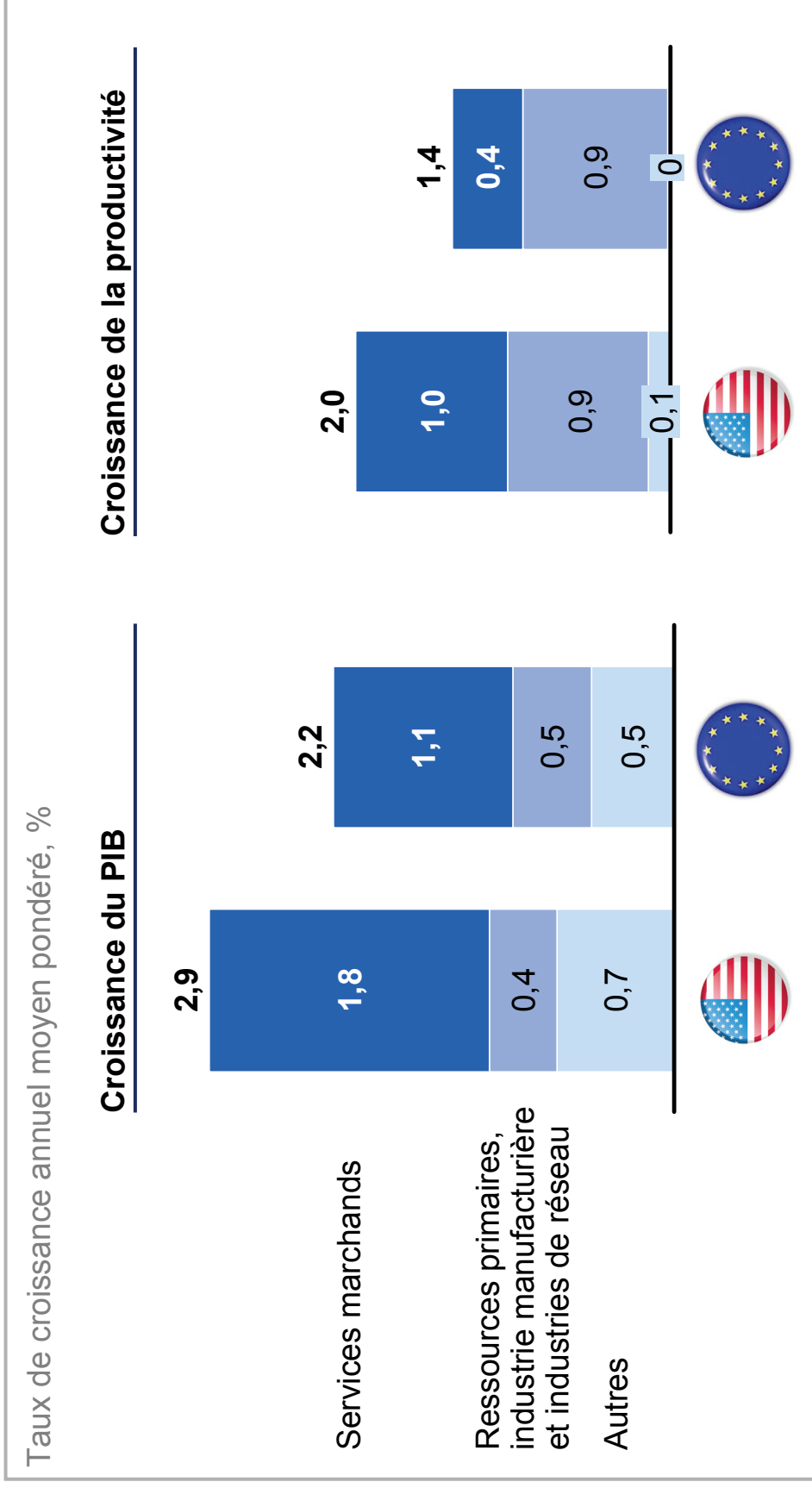


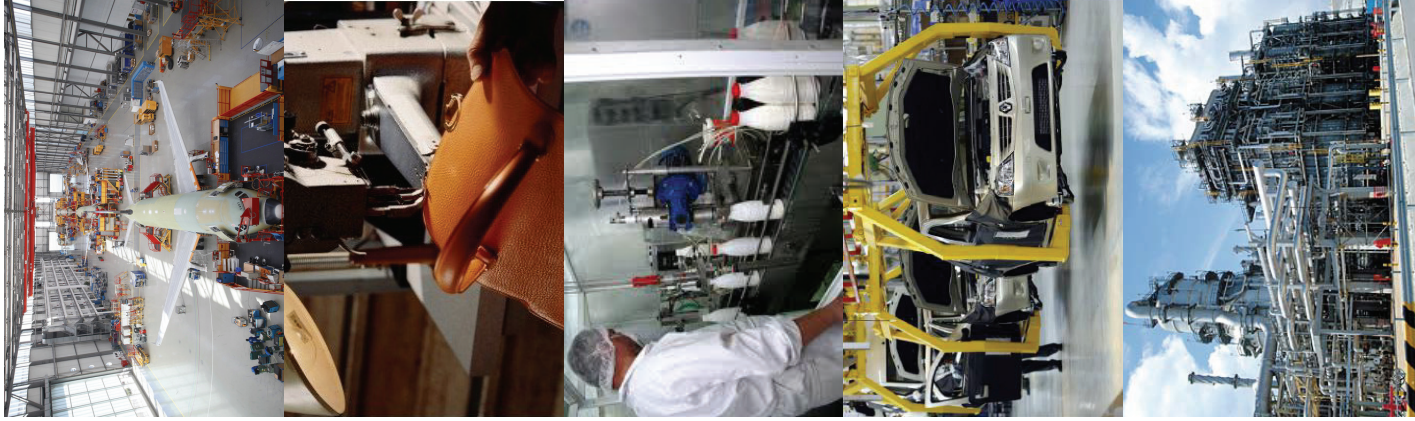
¹ Manufacturing industry including IAA and Energy. For EU 27, methodological break of Eurostat data in 2004

Source: INSEE national accounts, Base 2000; World Trade Organization, UN Comtrade Database ; McKinsey analysis

La croissance du secteur des services constitue un levier majeur de croissance du PIB

Contribution des secteurs au PIB et à la croissance de la productivité, 1995–2005





5 pistes pour améliorer la compétitivité coût de la France

- 1** **Faire des choix** en focalisant les moyens sur les secteurs porteurs
- 2** **Mettre l'accent sur la productivité** en particulier via l'éducation, l'apprentissage et la formation professionnelle, tout en maintenant des coûts salariaux compétitifs
- 3** **Renforcer l'innovation, vers l'amont comme vers l'aval:** processus de fabrication et de commercialisation
- 4** **Renforcer les filières** en décloisonnant les relations entre grandes et petites entreprises, universités et recherche et en concentrant géographiquement les compétences
- 5** **Tirer partie de notre marché naturel** (Europe, Méditerranée, Afrique) et développer les approches de « nearshoring »

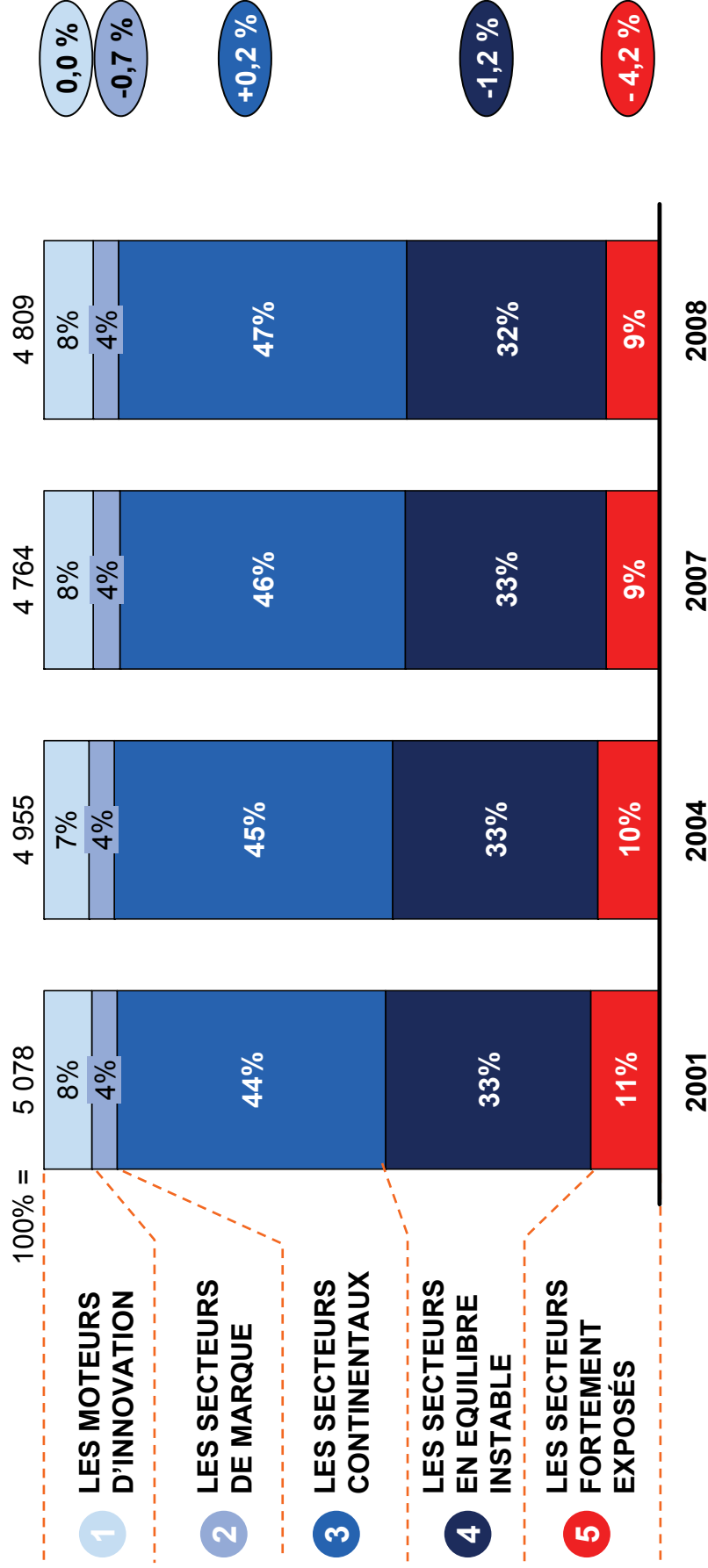
1

Faire des choix: focaliser les ressources sur les secteurs porteurs

SECTEURS INDUSTRIELS

TCAM 01-08 du nombre d'emplois
En %

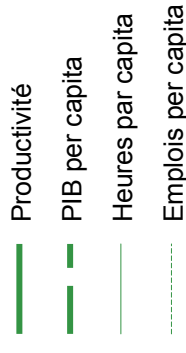
Nombre d'emplois
En milliers d'ETP



- Eviter le saupoudrage
- Focaliser les ressources sur les secteurs d'avenir
- Assurer la reconversion des employés des secteurs en perte de vitesse

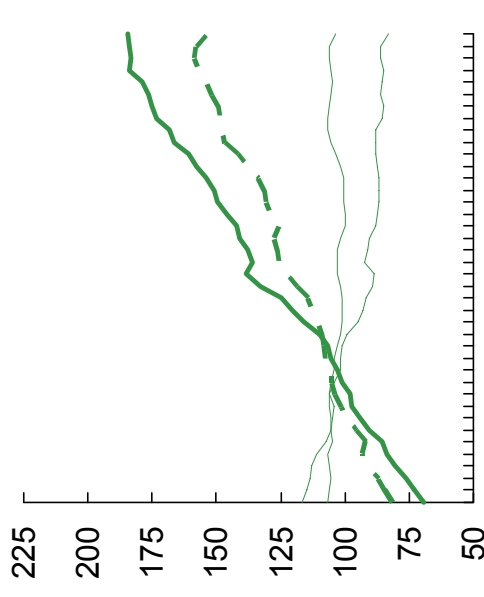
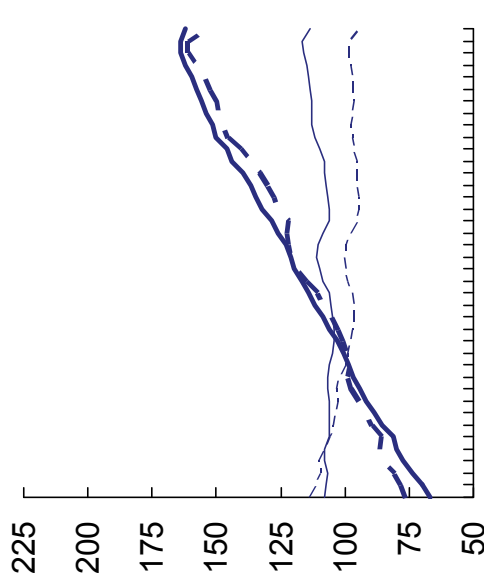
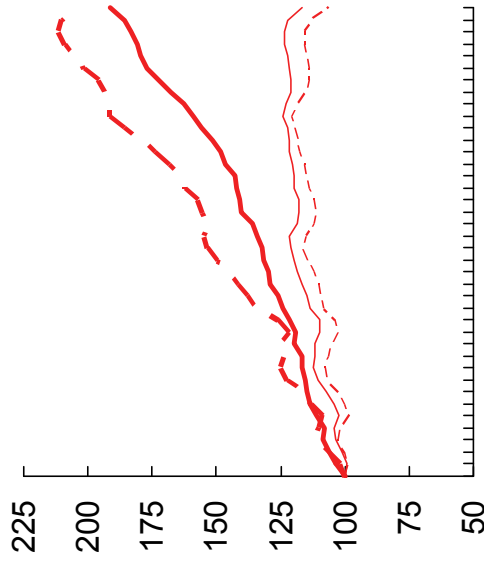
2

Mettre l'accent sur la productivité dans l'industrie comme dans les services en particulier via l'éducation / formation, tout en maintenant des coûts salariaux compétitifs



Croissance économique

Indexé : 100 = 1970 aux États-Unis



- Renforcer l'adéquation entre le filières éducatives et les besoins de l'économie
- Développer fortement l'apprentissage
- Renforcer très fortement l'efficacité de la filière formation professionnelle
- Développer les compétences « lean » et TIC dans toutes les filières

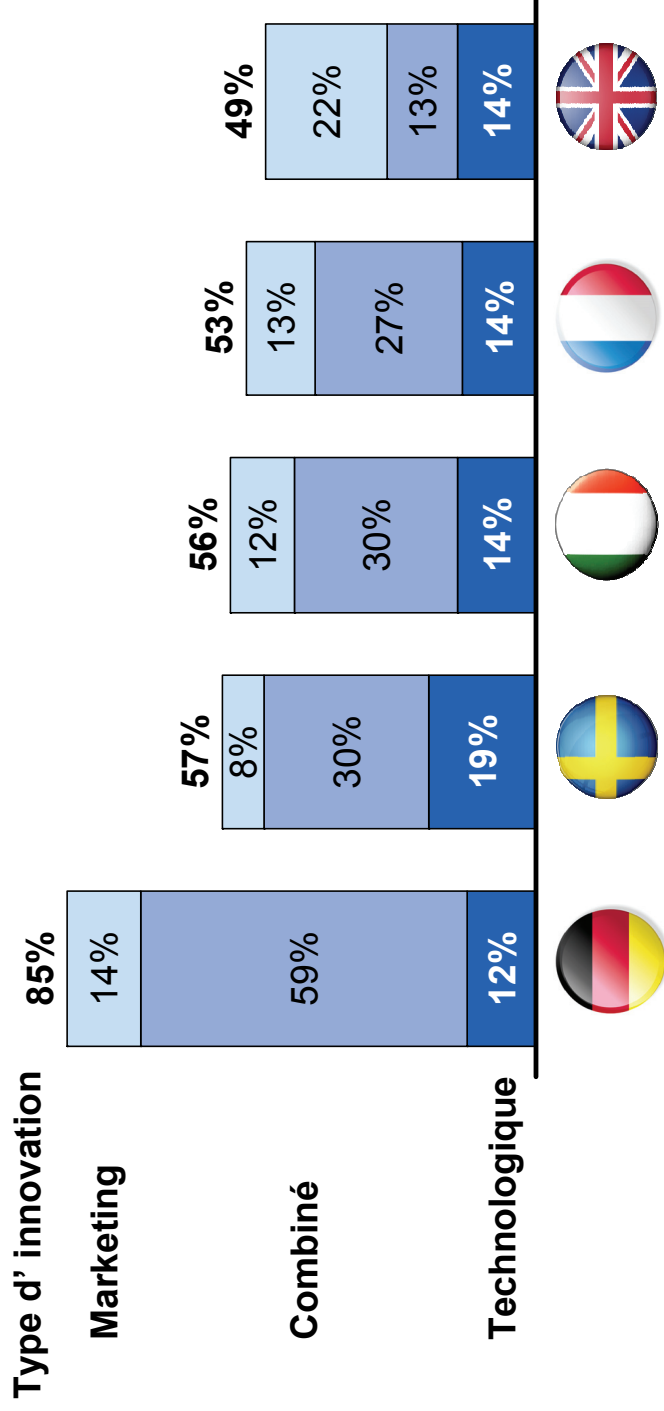
1 Tendances basées sur la croissance réelle

3

Renforcer l'innovation vers l'amont comme vers l'aval

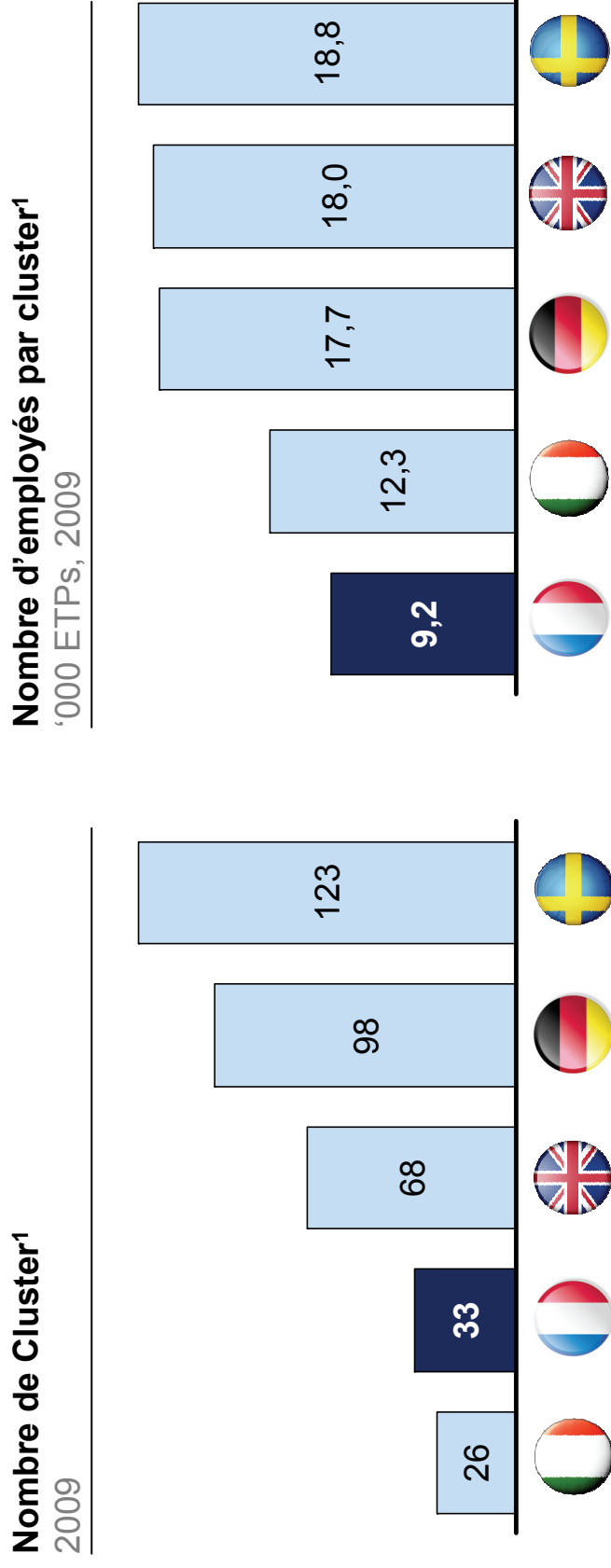
Part des sociétés industrielles ayant mis en oeuvre des innovations entre 2006 et 2008

% du total des compagnies industrielles



- Mettre l'accent sur l'innovation des processus critiques pour la compétitivité coûts des produits et des services
- Renforcer l'innovation dans les processus de marketing et de commercialisation critique face à la segmentation croissante et l'érosion de la loyauté des clients

4 Renforcer les filières en décloisonnant les relations et en concentrant géographiquement les compétences



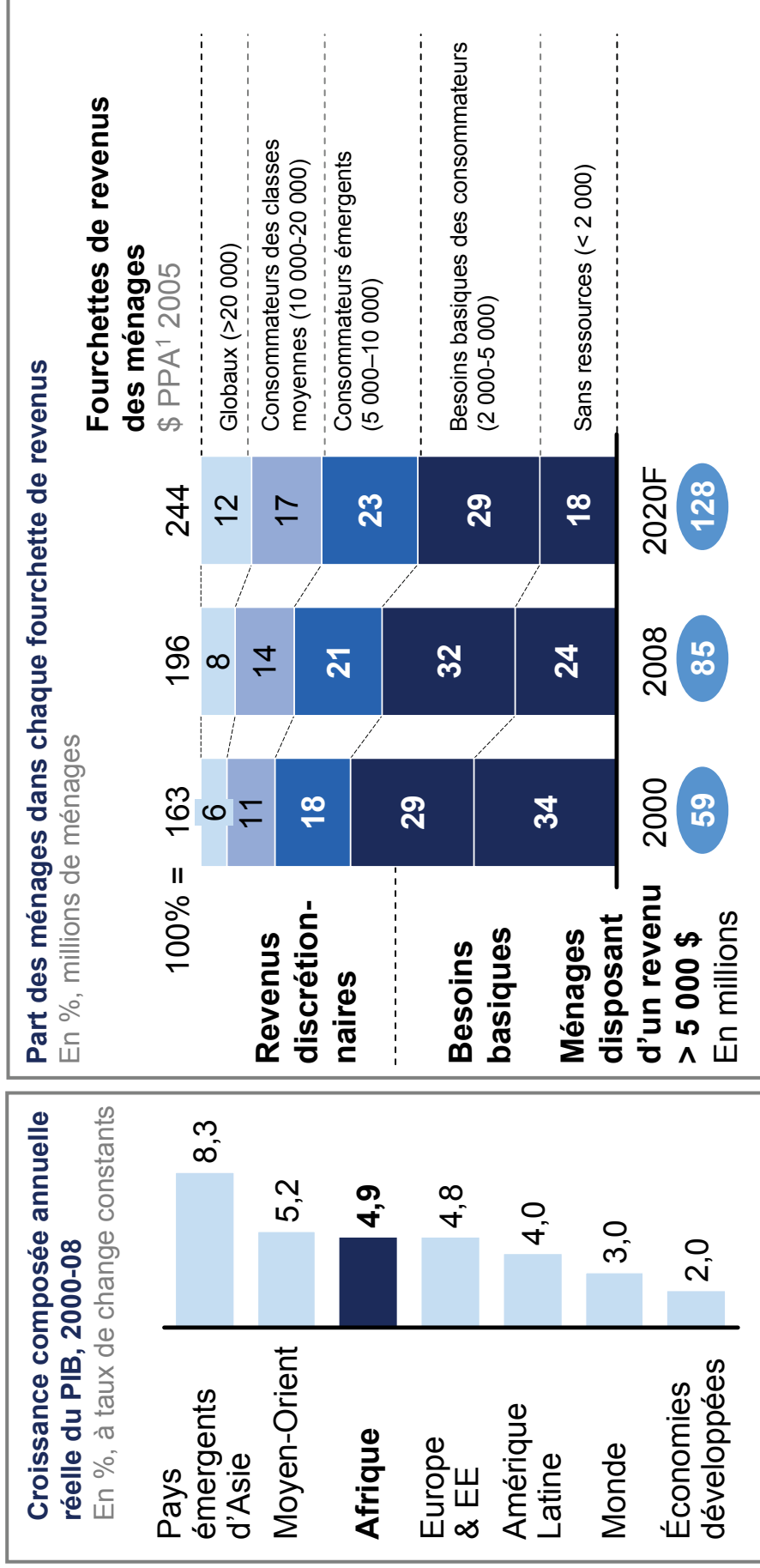
- Favoriser la consolidation des entreprises dans les filières de sous-traitance
- Faire évoluer les relations donneurs d'ordre fournisseur pour un meilleur partage des fruits de l'innovation
- Renforcer la concentration géographique des pôles d'expertise

¹ Secteur dans une région donnée don't le taux d'emploi est >2,5 fois celui du secteur au niveau national

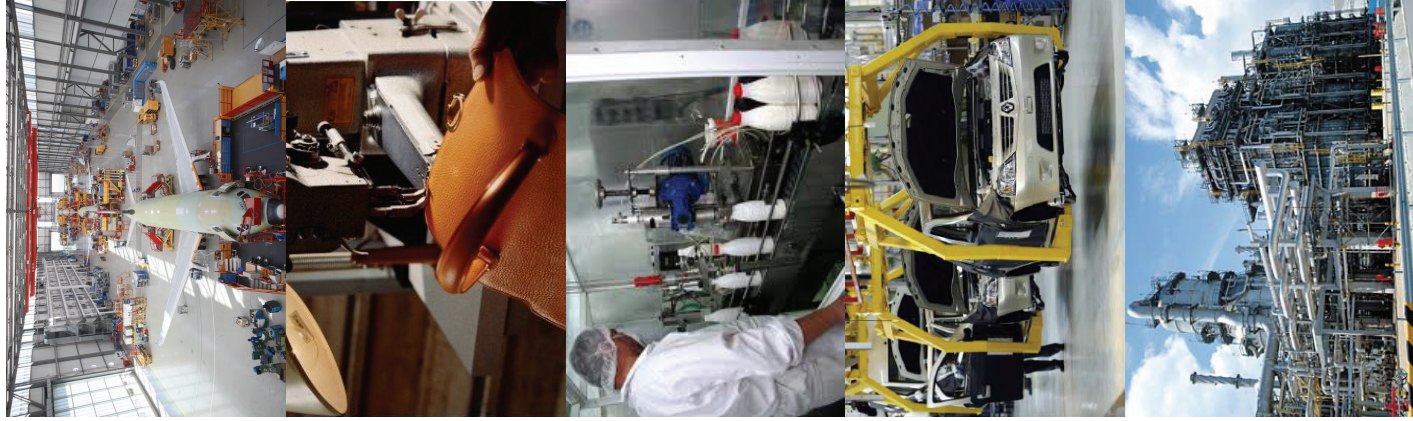
5

Tirer partie de notre marché naturel (Europe, Méditerranée, Afrique) et développer les approches de « nearshoring »

AFRIQUE



- Développer les approches de « nearshoring » avec les pays proches en optimisant la base de coût et les chaînes de valeur
- Renforcer la position sur les marchés Européens, ainsi que sur les relais de croissance Méditerranéens, et Africains



5 pistes pour améliorer la compétitivité coût des entreprises en France

- 1** **Faire des choix** en focalisant les moyens sur les secteurs porteurs
- 2** **Mettre l'accent sur la productivité** en particulier via l'éducation, l'apprentissage et la formation professionnelle, tout en maintenant des coûts salariaux compétitifs
- 3** **Renforcer l'innovation, vers l'amont comme vers l'aval:** processus de fabrication et de commercialisation
- 4** **Renforcer les filières** en décloisonnant les relations entre grandes et petites entreprises, universités et recherche et en concentrant géographiquement les compétences
- 5** **Tirer partie de notre marché naturel** (Europe, Méditerranée, Afrique) et développer les approches de « nearshoring »