

McKinsey&Company

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

10 ENJEUX CRUCIAUX POUR LA FRANCE À L'HORIZON 2022

Éléments de mise en perspective sur les principaux défis structurels de l'économie française

Avril 2017



MCKINSEY
GLOBAL
INSTITUTE

RESEARCH.
INSIGHT.
IMPACT.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

Depuis sa création en 1990, le McKinsey Global Institute (MGI) conduit un effort de recherche permanent pour développer une compréhension fine des évolutions de l'économie mondiale et de leurs implications pour les entreprises et les institutions. Centre d'études indépendant au sein de McKinsey & Company, il a vocation à aider les décideurs, privés comme publics, à mieux comprendre les forces à l'œuvre dans la transformation de l'économie mondiale, les mécanismes d'amélioration de la performance des entreprises ou les fondements de politiques publiques plus efficaces à l'échelle nationale comme internationale.

Le MGI présente l'originalité de conjuguer l'expérience du monde de l'entreprise d'un cabinet de conseil et la rigueur de la démarche universitaire pour apporter une base de réflexion factuelle au débat public. Ses membres sont recrutés, pour l'essentiel, parmi les consultants du cabinet, qui se consacrent pendant six à douze mois à un projet de recherche, auquel sont également associés des économistes et des universitaires de renom.

Le McKinsey Global Institute a été distingué par le Lauder Institute de l'Université de Pennsylvanie qui, dans ses classements « *Global Think Tank Index* » 2015 et 2016, en fait le premier *think tank* privé mondial.

www.mckinsey.com/mgi



10 ENJEUX CRUCIAUX POUR LA FRANCE À L'HORIZON 2022

SOMMAIRE

- 1 Mettre un terme au décrochage de prospérité
- 2 Renouer avec la croissance des revenus
- 3 Augmenter le taux d'activité des jeunes et des seniors
- 4 Redéfinir l'organisation du travail et la notion d'emploi
- 5 Bâtir les compétences de demain, en phase avec les besoins de l'économie
- 6 Améliorer la compétitivité des entreprises
- 7 Relancer les gains de productivité
- 8 Renforcer le capital de long terme
- 9 Viser le podium mondial en matière de qualité du service public
- 10 Libérer le potentiel économique digital du pays



Introduction

Entrée en vigueur du Brexit, échéances électorales nationales au sein des principaux Etats membres de l'UE, prolongement des crises migratoire et sécuritaire, probable remontée des taux d'intérêt, divergence des trajectoires économiques au sein de l'Europe entre un Sud en proie à la stagnation économique et au chômage de masse et un Nord ayant retrouvé le chemin de la croissance et du plein emploi... Le prochain mandat présidentiel et législatif sera jalonné de défis majeurs qui conditionneront une bonne part de l'avenir économique de la France et de l'Europe.

Face à ces facteurs d'incertitudes et ces mutations, la France s'engage aujourd'hui dans une période charnière qu'elle ne saurait aborder sans avoir réduit plusieurs fragilités ou déséquilibres structurels de son économie.

Nous appuyant sur les travaux que mènent depuis 90 ans notre cabinet et depuis 25 ans notre centre de recherches – le McKinsey Global Institute – sur les sous-jacents de la croissance, de la productivité et de la prospérité de nos économies, **nous identifions 10 enjeux cruciaux pour la France, que le débat public ne saurait passer sous silence.**

Ces 10 thèmes que nous retenons touchent à la croissance, la productivité, la compétitivité, l'avenir du travail, les compétences, le niveau de revenu, la disponibilité du capital, le secteur public et les mutations technologiques. Toutefois, ils ne prétendent nullement à l'exhaustivité ni à proposer un cadre



d'analyse systématique de l'économie française dans son ensemble. Ils correspondent à nos yeux aux tournants décisifs que notre pays doit parvenir à négocier dans les années à venir et qui exigent des choix stratégiques marqués.

Le présent document vise à exposer de manière factuelle les données fondamentales de ces dix enjeux, les menaces ou opportunités qu'ils recèlent pour la France et les principaux leviers qu'ils imposent d'actionner. Proposant sur les diverses problématiques une vision comparée de la France face à d'autres pays, et en particulier des Etats membres de l'Union Européenne, il s'abstient de toute orientation partisane et de toute préconisation quant au détail des mesures à engager. Il envisage en revanche de grandes pistes d'action en veillant à respecter une stricte neutralité politique, et s'en tient ainsi au domaine de légitimité de notre cabinet : celui de l'expertise économique.

L'ensemble des sujets évoqués dans ce document fait l'objet de recherches continues de la part du McKinsey Global Institute, qui prolongera dans ses futures analyses et publications les réflexions ici synthétisées, à l'échelle européenne et mondiale.



1 Mettre un terme au décrochage de prospérité

Un constat s'impose lorsque l'on se penche sur un diagnostic socio-économique comparé de la France : **notre pays souffre avant tout d'une panne durable de prospérité**. Au-delà de tous les débats portant sur la répartition de la richesse, c'est la production de cette richesse qui doit aujourd'hui être placée en tête des priorités.

S'agissant de l'évolution du PIB par habitant de sa population, la France voit en effet sa situation diverger de celle des Etats-Unis et des autres pays de l'UE à 15, au point qu'elle accuse aujourd'hui un retard notable par rapport à ces nations.

Alors qu'elle figurait, jusqu'au milieu des années 1990, dans le peloton de tête européen en matière de prospérité, la France est passée en 1996 sous la moyenne européenne et a chuté depuis 2010 à la 11^{ème} place parmi les Quinze, ne devançant plus que l'Italie, l'Espagne, le Portugal et la Grèce. A contrario, l'Allemagne est parvenue sur la même période à accentuer son avance.

Si l'on s'attache aux facteurs explicatifs du différentiel de prospérité entre la France et ses voisins européens, ce sont avant tout les faibles taux d'activité et d'emploi de sa population au regard des autres économies avancées qui en constituent les principales causes, au-delà même de leurs implications humaines et sociales.

Dans une moindre mesure, l'atonie de la productivité explique le recul relatif de la France. Une comparaison avec les pays d'Europe du Nord – Danemark, Finlande, Allemagne, Pays-Bas et Suède – révèle qu'au cours des années 1970 et 1980, la France s'est adjugé un solide avantage sur ces pays en matière de productivité, qui s'est toutefois érodé depuis les années 2000.

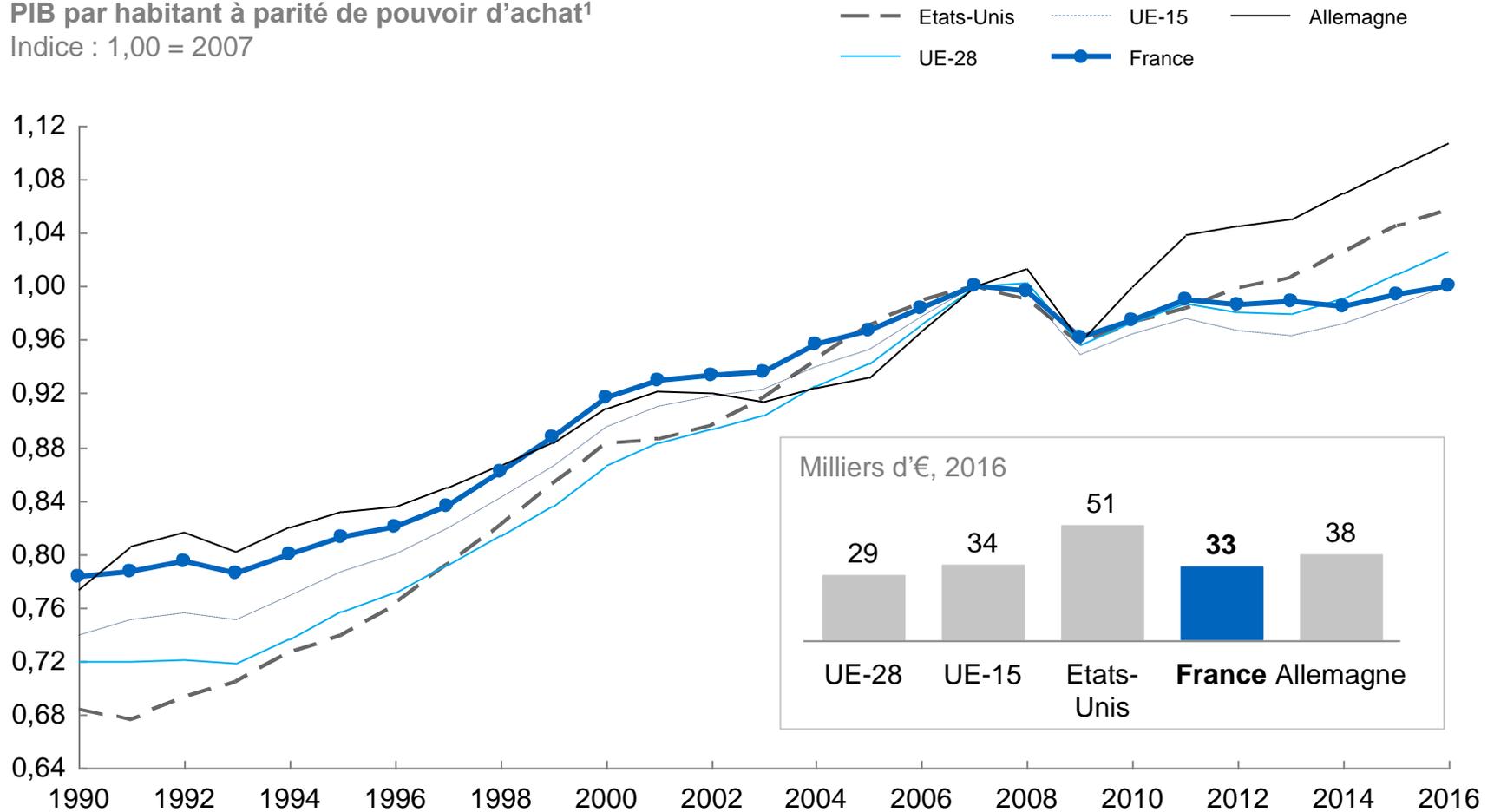
Il apparaît donc que **c'est en premier lieu sur le front du développement massif de l'emploi et, en parallèle, sur les gains de productivité que doivent porter les efforts de notre pays** à l'heure de redresser la courbe historique de son PIB par habitant.

Les pages qui suivent s'attachent à explorer les diverses problématiques associées à ces deux facteurs de décrochage.

En matière de PIB par habitant, l'écart de la France avec les Etats-Unis et surtout l'Allemagne se creuse depuis 2012.

PIB par habitant à parité de pouvoir d'achat¹

Indice : 1,00 = 2007



¹ Données annuelles sur le PIB selon la méthode EKS de The Conference Board, converties au niveau des prix de 2015 en \$US sur la base des parités de pouvoir d'achat (PPP) de la méthode EKS ; PIB par habitant des pays européens pondéré par rapport à la population de l'année donnée

SOURCE : The Conference Board ; OCDE ; analyse du McKinsey Global Institute



2 Renouer avec la croissance des revenus

Depuis l'après-guerre, à l'exception de la stagflation des années 1970, la quasi-totalité des ménages dans les économies matures ont vu leurs revenus augmenter. Pourtant, cette évolution de long terme s'est brutalement interrompue lors de la dernière décennie. La France n'échappe pas à ce phénomène puisque **63 % des ménages ont vu leurs revenus réels (à la fois ceux du travail et du capital) stagner ou baisser entre 2005 et 2014.**

Même après impôts et transferts sociaux, pas moins de 10 % des foyers français ont enregistré une baisse ou une stagnation de leur pouvoir d'achat, alors que cette proportion ne dépassait pas 2 % des ménages entre 1993 et 2005. Par ailleurs, ce sont les revenus faibles qui sont les plus affectés par ces évolutions négatives, de même que les jeunes à faible niveau d'éducation et les mères isolées.

Si la récession suivie d'une trop faible reprise après la crise financière de 2008 constituent les principales causes de cet appauvrissement, deux facteurs de long-terme risquent de pérenniser cette situation qui entrave la consommation intérieure. D'abord **les évolutions démographiques et le vieillissement de la population**, qui tendent à réduire le nombre de personnes en âge de travailler, ensuite **les déséquilibres du marché du travail** (chômage persistant, faible taux d'activité).

Ce phénomène récent venant se combiner à des fléaux sociaux plus anciens (pauvreté, chômage de longue durée), il apparaît critique d'actionner plusieurs leviers économiques.

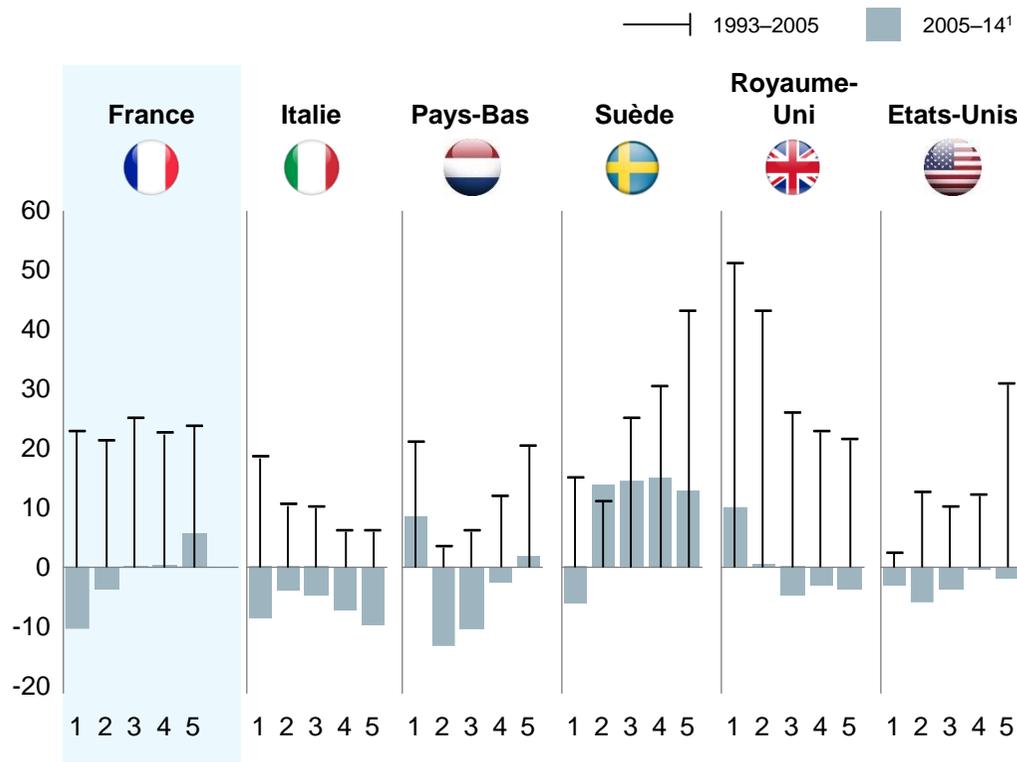
Au-delà du redémarrage du moteur de croissance de notre pays et de la relance de création d'emplois qui s'ensuivrait, **l'amélioration de la productivité¹** constitue une piste prioritaire. En la matière, l'accroissement du taux d'emploi de la population correspond au principal gisement pour la France. Les efforts en ce sens gagneraient à se doubler d'un accompagnement dans l'adoption et la diffusion des nouvelles technologies, pour tirer le meilleur parti de leur potentiel économique : nos recherches montrent ainsi qu'aux Etats-Unis, les travailleurs des secteurs les plus digitalisés ont vu leurs revenus croître deux fois plus vite que la moyenne nationale.

Ce type d'initiatives est indissociable de **mesures en direction des populations les plus menacées ou fragilisées**, par exemple, en améliorant la transition entre l'école et le monde du travail (notamment pour les jeunes peu ou non-diplômés) ou encore à travers des politiques visant à accroître le taux d'activité des femmes et des seniors, susceptibles de générer des revenus supplémentaires pour toutes les catégories de foyers.

¹ Voir enjeu n°7 : « Relancer les gains de productivité », p. 18

2/3 des foyers dans les économies avancées ont vu leurs revenus stagner ou baisser, accentuant leur pessimisme et leurs appréhensions face à la mondialisation, en particulier en France.

Evolution du revenu global (du travail et du capital) des ménages avant impôts et transferts, 2005 – 14, % Par quintiles (1 = revenus les plus bas, 5 = revenus les plus élevés)



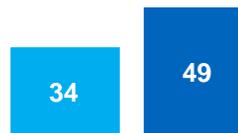
Perspectives des ménages français % des personnes qui sont d'accord ou totalement d'accord avec les propositions suivantes

■ Foyers ayant vu leurs revenus progresser
■ Foyers ayant vu leurs revenus stagner ou baisser

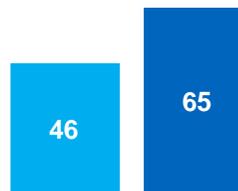
Mes enfants / la prochaine génération verront leurs revenus progresser moins vite



Les importations détruisent des emplois dans mon pays



Les pays à bas coût de main d'œuvre créent une concurrence déloyale pour notre économie



1 Pour chaque pays, les données publiques les plus récentes ont été utilisées : Suède : 2013, Pays-Bas : 2014, Royaume-Uni : 2013/14, France : 2012, Italie : 2014 et Etats-Unis : 2013

SOURCE : INSEE ; Bank of Italy ; CBS ; Statistics Sweden ; ONS ; CBO ; Enquête du McKinsey Global Institute sur les inégalités de revenus (2015) ; résultats du sondage mené en France et au Royaume-Uni auprès de 2 000 foyers dans chaque pays

3 Augmenter le taux d'activité des jeunes et des seniors

Si le débat public se concentre en France sur le « défi du chômage » depuis le choc pétrolier de 1973, sans doute gagnerait-il à s'étendre plus largement aux moyens de relever le « défi de l'emploi ».

Depuis 2005, le pays est marqué par une stagnation à un niveau relativement bas du taux d'emploi de la population en âge de travailler. Alors que l'Allemagne a vu croître le sien de 10 points de pourcentage pour atteindre aujourd'hui 74 % de la population, la **France affiche, avec 64 % de taux d'emploi en 2015, la même performance qu'en 2005. Plus inquiétant, elle voit la situation se dégrader depuis 2013**, alors que la moyenne de l'UE suit depuis cette date une tendance haussière et converge avec les Etats-Unis.

Ce décrochage relatif s'explique essentiellement par le faible taux d'activité des jeunes et des seniors. Seuls 37 % des jeunes de moins de 24 ans sont actifs en France contre 62 % au Danemark, et 53 % des seniors âgés de 55 à 64 ans demeurent en activité contre 79 % en Suède. En revanche, le taux d'activité des 25-54 ans, qui s'élève à 88 %, est proche des meilleures pratiques européennes (la Suède culmine à 91 %, tandis que l'Italie n'est qu'à 77 %).

Le **marché de l'emploi français apparaît marqué par un phénomène d'éviction des deux catégories de population situées aux extrêmes de sa pyramide des âges**. En dehors des conséquences sociales de ces déséquilibres, ceux-ci sont d'autant plus pénalisants pour notre économie que,

contrairement à certaines idées reçues, les pays européens enregistrant les taux d'activité les plus élevés sont également ceux qui connaissent les taux de chômage les plus bas : le Danemark et la Suède ne comptent aujourd'hui que 5 % et 7 % de chômeurs respectivement, contre 10 % pour la France.

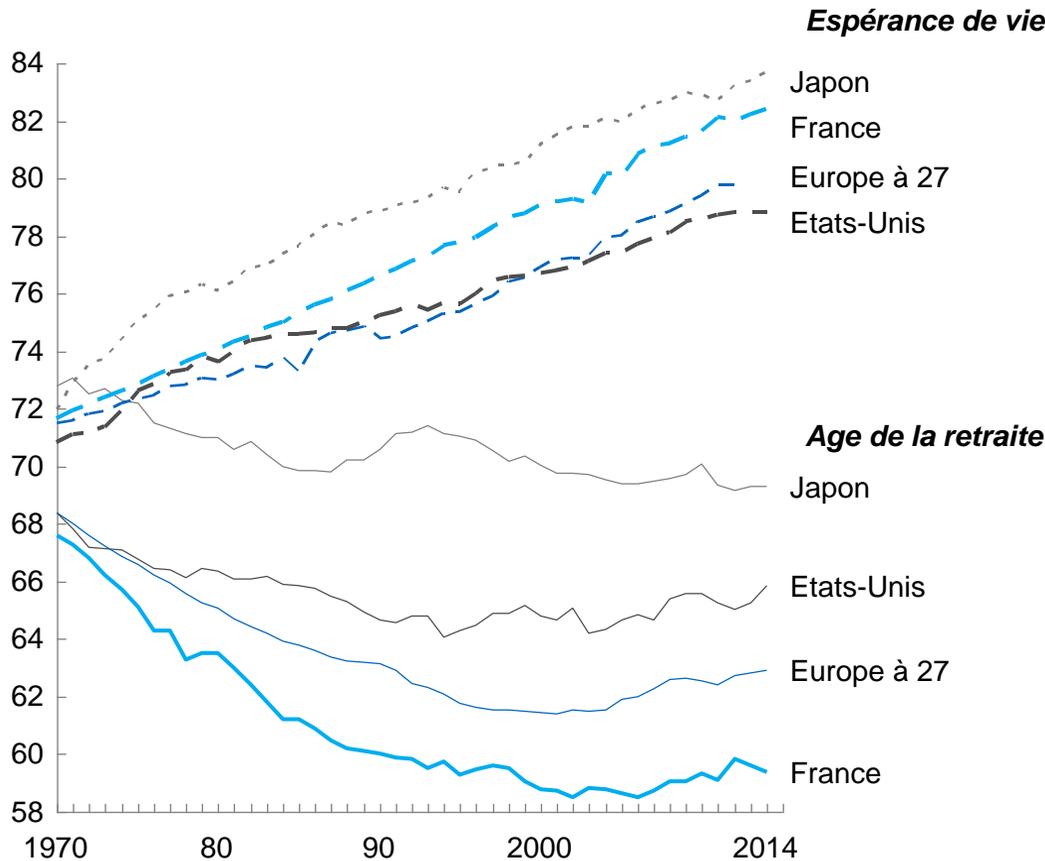
Autre déséquilibre fondamental : alors que les courbes de l'espérance de vie et de l'âge effectif de départ à la retraite divergent nettement, le taux de dépendance économique de la France augmente de manière continue et exerce une pression sur la solidarité intergénérationnelle. Trois fronts en particulier pourraient être simultanément attaqués :

- **Favoriser la mobilité des actifs sur le marché du travail tout en augmentant le taux d'activité global de la population** (par exemple, à travers des mécanismes de flexisécurité visant à protéger les individus plutôt que les postes, ou encore la limitation de tous les dispositifs pouvant inciter à sortir prématurément de la vie active – tels les plafonds d'âge – comme l'a fait le Royaume-Uni).
- **Assurer la montée en compétence des actifs pour favoriser l'innovation et la montée en gamme des produits et services pour gagner en compétitivité** (par exemple à travers la mise en place de programmes ambitieux de formation tout au long de la vie, comme l'ont fait l'Allemagne ou la Suède à grande échelle).
- **Abaisser le coût total du travail pour l'employeur, tout en garantissant le niveau de vie des salariés**, par le biais d'allègements ciblés de cotisations sociales.

Face au défi majeur que représente le vieillissement de la population, la France doit parvenir à améliorer fondamentalement l'accès à l'emploi des jeunes et des seniors.

2015

Age effectif de départ à la retraite et espérance de vie¹



¹ Age effectif de départ à la retraite des hommes et espérance de vie moyenne à la naissance
 SOURCE : Eurostat ; OCDE ; Division population des Nations-Unies ; analyse du McKinsey Global Institute

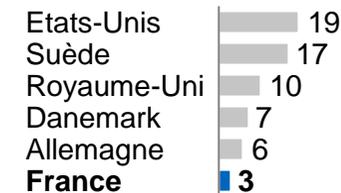
Taux d'activité des moins de 24 ans, %



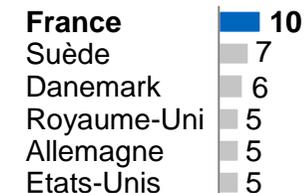
Taux d'activité des 55-64 ans, %



Taux d'activité des plus de 65 ans, %



Taux de chômage global, %



4 Redéfinir l'organisation du travail et la notion d'emploi

L'emploi est appelé à de profondes mutations qui vont toucher à la fois le contenu et les formes du travail. L'automatisation et, dans une moindre mesure, le travail indépendant sont à l'origine de ce changement de paradigme déjà amorcé.

À l'encontre d'une vision alarmiste à l'excès, nos analyses démontrent que seuls **5 % des postes seraient susceptibles d'être intégralement remplacés par des machines**, sur la base des technologies existantes. En revanche, le besoin d'adaptation du monde du travail sera massif puisque **près de 60 % des emplois pourraient être partiellement automatisés, à hauteur de 30 % des tâches qui les composent**. Nous estimons ainsi **qu'en France, 47 % des heures travaillées actuelles sont consacrées à des activités automatisables**. Or les emplois peu qualifiés ne sont pas les seuls concernés : les professions intellectuelles le sont aussi avec les avancées de l'intelligence artificielle et du « *machine learning* ».

Les technologies d'automatisation **pourraient contribuer à un accroissement annuel de 0,8 à 1,4 point de la productivité**. Toutefois, la France ne compte que 127 robots pour 10 000 salariés dans son industrie manufacturière contre 160 en Italie, 212 en Suède, 301 en Allemagne et 531 en Corée du Sud¹. Or il est à noter que l'industrie allemande, tout en se robotisant massivement, est l'une des seules de l'UE à avoir généré des créations nettes d'emplois entre 2010 et 2015 (avec 93 000 créations de postes pour le seul secteur automobile).

¹ Selon l'étude World Robotics 2016

² Selon la définition du McKinsey Global Institute, contre seulement 8 millions recensés par les statistiques nationales. Cette différence, à elle seule, illustre la difficulté à appréhender ce phénomène en plein essor et dont les contours évoluent avec les usages digitaux professionnels

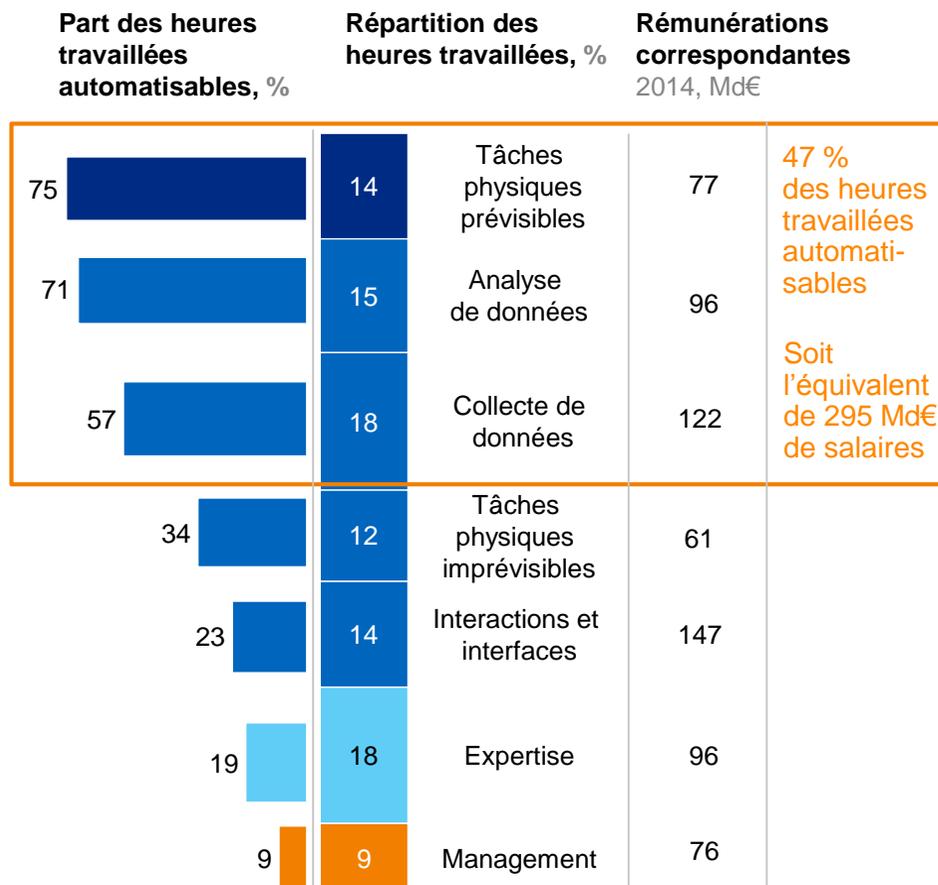
Autre phénomène notable, **13 millions de Français sont aujourd'hui des travailleurs indépendants**². Pour 68 % d'entre eux, ce mode de travail correspond à un choix assumé et s'accompagne d'un fort niveau de satisfaction.

Pour répondre aux impératifs d'un modèle du travail en cours de réinvention sous l'effet de ces deux évolutions, il importera de :

- **Faire évoluer le modèle de protection sociale, en l'attachant aux individus et non aux postes.**
- **Moderniser le cadre réglementaire pour être en mesure de suivre le rythme des progrès technologiques** en favorisant l'investissement, en encourageant l'innovation ou le développement de nouveaux services.
- **Adapter les approches et les programmes de formation initiale et continue** afin de s'assurer que ces derniers sont en phase avec les impératifs de cette nouvelle ère de l'automatisation et transmettront les compétences (notamment créatives, relationnelles) qui resteront l'apanage de l'humain.
- **Mettre en place les politiques se focalisant sur un large redéploiement du capital humain** à la fois par des approches favorisant la mobilité professionnelle et par le développement des plateformes digitales dédiées à l'emploi qui optimisent la rencontre offre-demande de compétences. En somme il s'agit pour les entreprises, les gouvernements et les individus de faire preuve d'agilité pour s'adapter à la redéfinition massive des formes et du contenu des emplois.

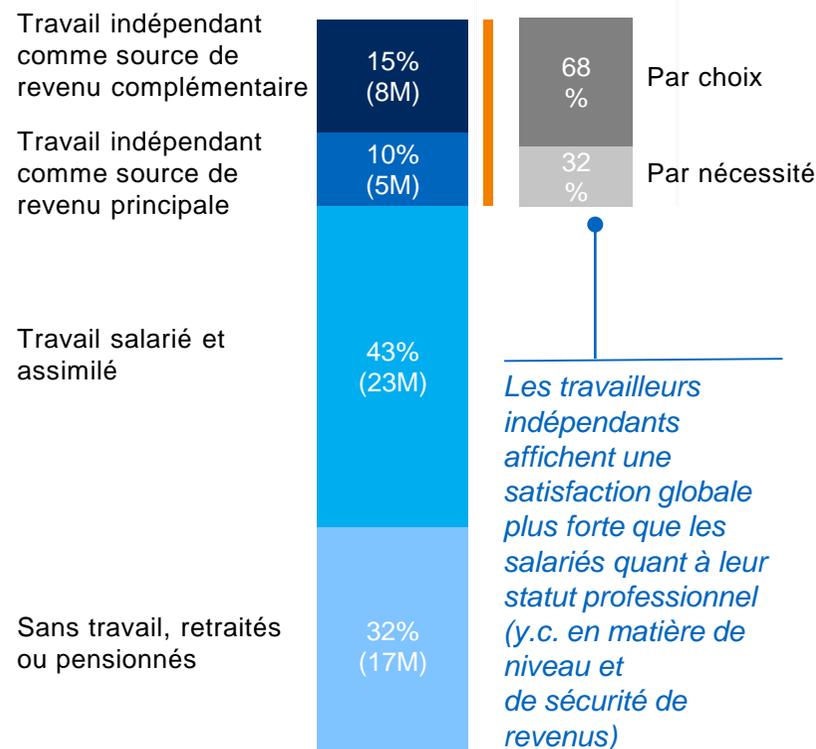
Une nouvelle donne de l'emploi se fait jour avec les phénomènes combinés de l'automatisation et de l'incidence du travail indépendant.

47 % des heures travaillées en France sont automatisables par le biais des technologies existantes



13 millions de Français sont des travailleurs indépendants¹, et 68 % le sont par choix

Répartition de la population âgée de plus de 15 ans



¹ Sont considérés comme indépendants les travailleurs qui satisfont à quatre critères : un degré très élevé d'autonomie, un paiement « à la tâche », des relations contractuelles courtes ou ponctuelles, plusieurs donneurs d'ordre au cours de l'année. Cette définition intègre donc divers statuts (micro-entrepreneurs, travailleurs free-lance, artisans, intérimaires...)

SOURCE : Eurostat ; INSEE ; analyses du McKinsey Global Institute

Bâtir les compétences de demain, en phase avec les besoins de l'économie

Selon nos projections, **900 000 emplois ne seraient pas créés en 2020 en France, faute de diplômés du supérieur disposant des compétences nécessaires.**

Or une étude que nous avons menée en Europe met en évidence certaines fragilités de notre système éducatif face à l'avènement d'une économie du savoir. Elle révèle ainsi que 31 % des Français n'ayant pas poursuivi d'études invoquent un manque d'appétit pour les cursus du supérieur (contre 7 % en Allemagne). Un tel désintérêt ne laisse d'inquiéter, dès lors que 15 % des jeunes Français diplômés du supérieur sont frappés par le chômage, contre 38 % de ceux qui ont arrêté leurs parcours avant le Bac, soit le différentiel le plus élevé d'Europe.

Il convient donc de **réduire le phénomène de déconnexion qui se fait jour en France entre monde de l'enseignement, besoins des employeurs et attentes des jeunes.** Alors que 73 % des responsables d'organismes d'enseignement sont convaincus que leurs diplômés sont prêts pour le monde du travail, seuls 33 % des jeunes et 27 % des employeurs partagent leur avis. Plus frappant encore, seuls 35 % des diplômés français pensent que leurs études les ont aidés à trouver un emploi, contre 53 % des Allemands.

Parallèlement, **35 % des employeurs français considèrent que la pénurie de compétences adaptées à laquelle ils sont confrontés nuit à la compétitivité de leur entreprise.**

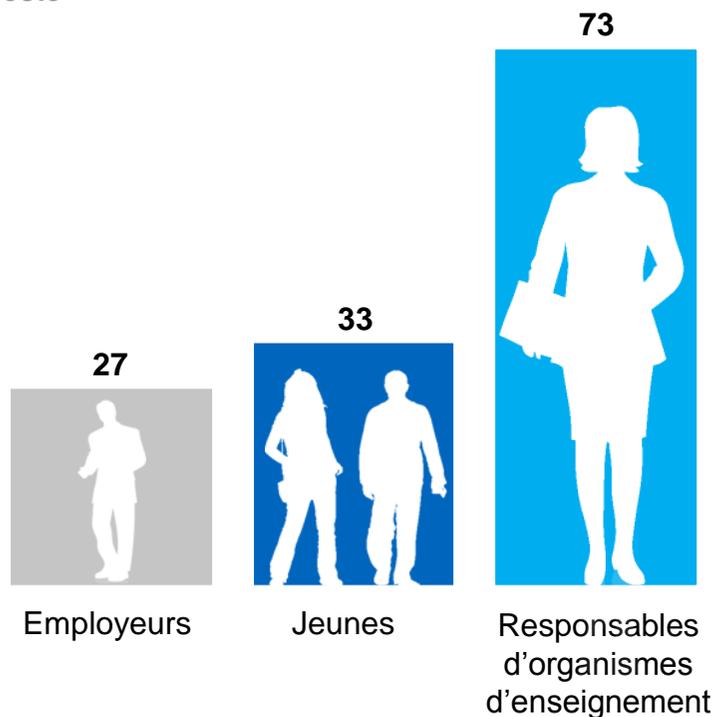
Trois pistes, entre autres, pourraient être explorées afin de favoriser l'emploi des jeunes en les dotant de compétences plus en phase avec les besoins de l'économie :

- **Une rupture qualitative dans l'orientation des élèves et une transparence sur le taux d'insertion professionnelle de chaque cursus.** Seuls 16 % des jeunes français estiment avoir été bien informés au lycée sur les débouchés professionnels des filières du supérieur. Or de bonnes pratiques démontrent l'intérêt de commencer ce travail de construction du parcours professionnel très tôt, comme le fait la Suisse à travers un programme commençant dès la première année du collège et au terme duquel les jeunes s'estiment à 85 % bien informés.
- **Un dialogue renforcé entre organismes d'enseignement et entreprises** pour mettre en adéquation offre et demande de compétences. Seulement 37 % des employeurs français déclarent échanger avec des responsables d'établissements éducatifs plusieurs fois par an, contre 78 % au Royaume-Uni. Ces échanges sont pourtant la clé d'une gestion prévisionnelle efficace, comme le démontre le programme national UKCES au Royaume-Uni auquel participent les universités et 550 000 employeurs pour identifier ensemble les besoins de compétences de demain.
- **Un meilleur développement des savoir-être.** Si les savoir-faire sont plutôt bien transmis en France aux yeux des employeurs, il n'en va pas de même s'agissant des savoir-être, comme la confiance en soi, la communication orale et la conscience professionnelle. Les compétences sur ces trois dimensions cruciales étant jugées deux fois moins fortes en France qu'en Allemagne, l'extension de l'apprentissage apparaît comme un levier majeur.

Le déphasage entre système éducatif et attentes des employeurs pénalise l'emploi des jeunes.

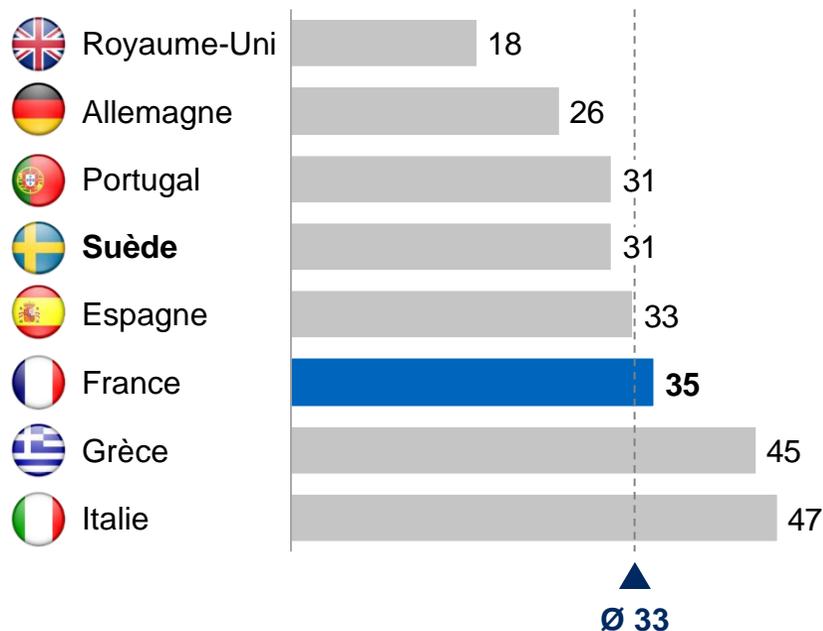
Les responsables d'organismes d'enseignement français ont un avis très différent de celui des employeurs et des jeunes sur l'employabilité des diplômés...

% des répondants estimant que les jeunes sont bien préparés par leur formation à occuper leur premier poste



... et plus du tiers des employeurs français estiment que la pénurie de compétences disponibles nuit à leur activité

% des employeurs jugeant que le manque de compétences auquel il font face les pénalise en termes de coût, de qualité et de délai



SOURCE : Enquête « Education to Employment » du McKinsey Center for Government, réalisée dans 8 pays européens auprès de 5 500 jeunes, 2 500 employeurs et 700 responsables d'organismes d'enseignement

6 Améliorer la compétitivité des entreprises

Avec un déficit de 48 Md€ en 2016, le commerce extérieur de la France a poursuivi, voire accentué, sa dégradation. Outre le lourd déficit des échanges de biens, la balance des services a elle aussi basculé dans le négatif, tandis que le nombre des entreprises exportatrices s'est réduit.

Or une analyse plus fine par catégories de secteurs montre que cette faiblesse de la compétitivité française n'a rien de conjoncturel. Notre économie a perdu du terrain dans les industries intensives en capital sans enregistrer les progrès de l'Europe du Sud dans les services intensifs en main-d'œuvre. Mais surtout, **alors que plusieurs de nos voisins européens semblent avoir misé sur les industries à fort contenu cognitif (Europe continentale) ou les services à fort contenu cognitif (îles britanniques et pays nordiques), la France n'a pas su se développer sur ces secteurs porteurs.**

Un tel constat apparaît d'autant plus dommageable que les marges bénéficiaires pour nos entreprises se concentrent largement dans ces secteurs à plus haute valeur ajoutée et davantage protégés de la concurrence des pays émergents. S'ils représentaient 17 % des profits enregistrés par les entreprises des économies les plus avancées en 1999, ils comptent aujourd'hui pour 31 % de leurs bénéficiaires.

Afin de prendre pied sur les marchés mondiaux dans ces secteurs d'avenir, la France doit parvenir à progresser sur trois fronts :

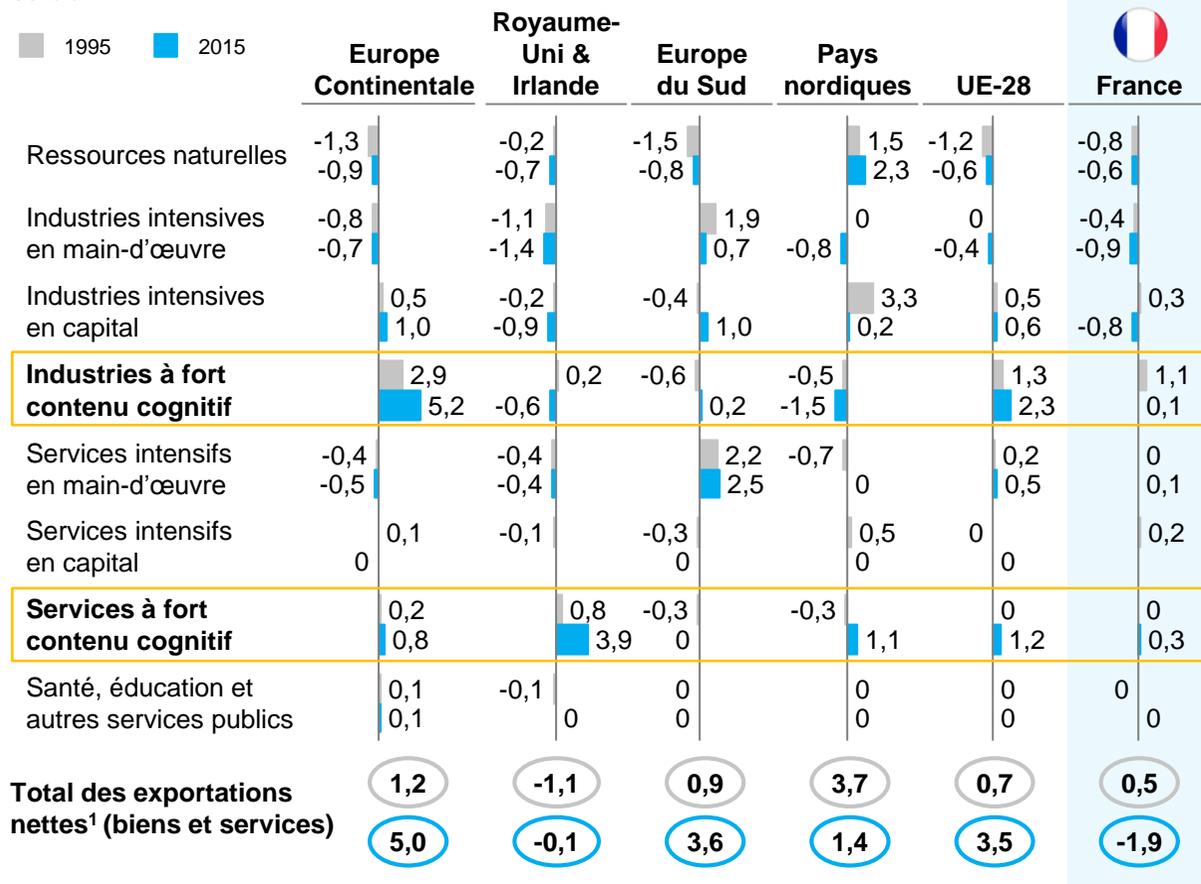
- **Redresser la compétitivité coût de ses acteurs dans les secteurs où cette dimension est un facteur concurrentiel décisif.** Même si le CICE tend à réduire l'écart de coût de la main-d'œuvre entre la France et l'Allemagne, la dimension coûts demeure une source de désavantage compétitif majeur pour les activités françaises très exposées à la concurrence internationale.
- **Dynamiser la compétitivité hors-coût par l'innovation et la montée en gamme.** Valeur ajoutée et créations nettes d'emplois sont générés de manière croissante par les données, la connaissance client, les brevets, les marques et les copyrights, plus que par les actifs matériels. Or, avec 2,2 % de son PIB consacré aux dépenses d'innovation¹, la France affiche une « intensité en R&D » inférieure à la Suède (3,2 %), au Danemark (3 %) ou à l'Allemagne (2,9 %), tandis que ses entreprises recourent sensiblement moins au marketing stratégique que leurs homologues allemandes.
- **Développer les capacités exportatrices de ses ETI et surtout de ses PME.** La France comptant deux fois moins d'entreprises exportatrices que l'Allemagne ou l'Italie, il importe de saisir l'opportunité que les plateformes digitales offrent aux PME d'étendre leur portée géographique. Elles peuvent ainsi devenir des micro-multinationales, avec un accès à faible coût à une base de clients inédite. A l'échelle mondiale, plus de 10 millions de PME exportent déjà grâce à Amazon et Alibaba, et nous estimons que les transactions transfrontalières en ligne B2C vont croître de près de 30 % par an entre 2014 et 2020.

¹ Selon les statistiques Eurostat 2015, plaçant la France au 7^{ème} rang de l'UE

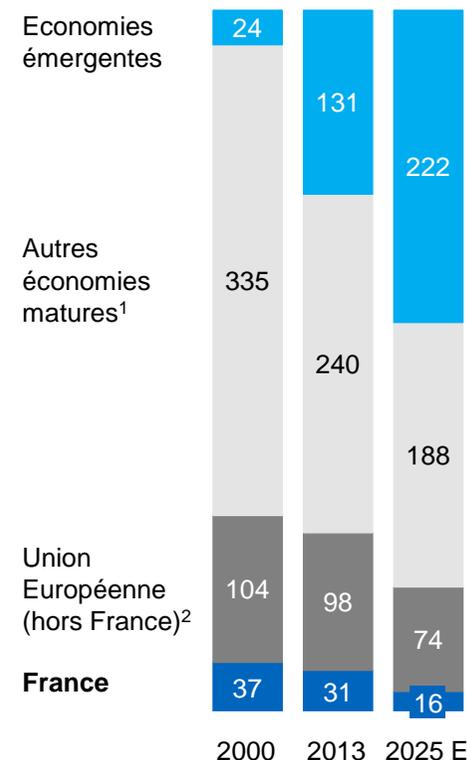
La France voit sa balance commerciale stagner depuis 20 ans et ses entreprises sont confrontées à une concurrence issue des économies émergentes de plus en plus forte.

Balance commerciale

% du PIB



Répartition par régions des entreprises du Fortune 500



1 Australie, Canada, Japon, Corée du Sud, Etats-Unis et Europe de l'Ouest hors EU-28

2 Inclut tous les membres actuels de l'EU-28

NOTE : Ces chiffres n'intègrent pas les produits non classifiés et les échanges commerciaux confidentiels, des écarts peuvent apparaître par rapport aux données des comptabilités nationales. Selon les données Eurostat (2017), l'EU-28 a enregistré 3,4 % d'exportations nettes en 2015 et la France -1,4 %

SOURCE : World Integrated Trade Solution de la Banque Mondiale ; CNUCED ; Fortune Global 500 ; MGI CompanyScope ; analyse du McKinsey Global Institute

7 Relancer les gains de productivité

Sur les cinquante dernières années, le taux de croissance moyen de la France s'est élevé à 2,4 %. **L'extension démographique de la population active a représenté 0,5 % de cette croissance, tandis que 1,9 % provenait des gains de productivité.**

Dans les cinq décennies à venir, la part des gains de productivité dans la croissance sera plus critique encore pour notre économie, puisque la contribution démographique chutera à 0,1 %. Ne serait-ce que pour maintenir le niveau actuel de d'accroissement du PIB par habitant, **le pays devra alors accélérer la croissance de sa productivité pour la porter à plus de 2 % en rythme annuel.**

Le défi apparaît considérable, puisque l'économie française n'a plus enregistré de gains de cette ampleur depuis 2000 et connaît un net tassement de sa productivité, qui n'évolue plus qu'au rythme de 0,8 % depuis 2008.

Pourtant, le potentiel existe bel et bien ! A travers une analyse par secteur au niveau mondial, nous identifions un **gisement de croissance moyenne de la productivité de 2 % dans les économies matures**, atteignable à 55 % par un effet « de rattrapage », c'est-à-dire un alignement de tous les acteurs sur les standards des entreprises les plus performantes et, pour 45 %, à un effet « d'innovation ».

A cette fin, nous devons parvenir à créer une économie plus agile, capable de réallouer en permanence, très rapidement et

très finement le capital financier et surtout le capital humain vers les activités de croissance.

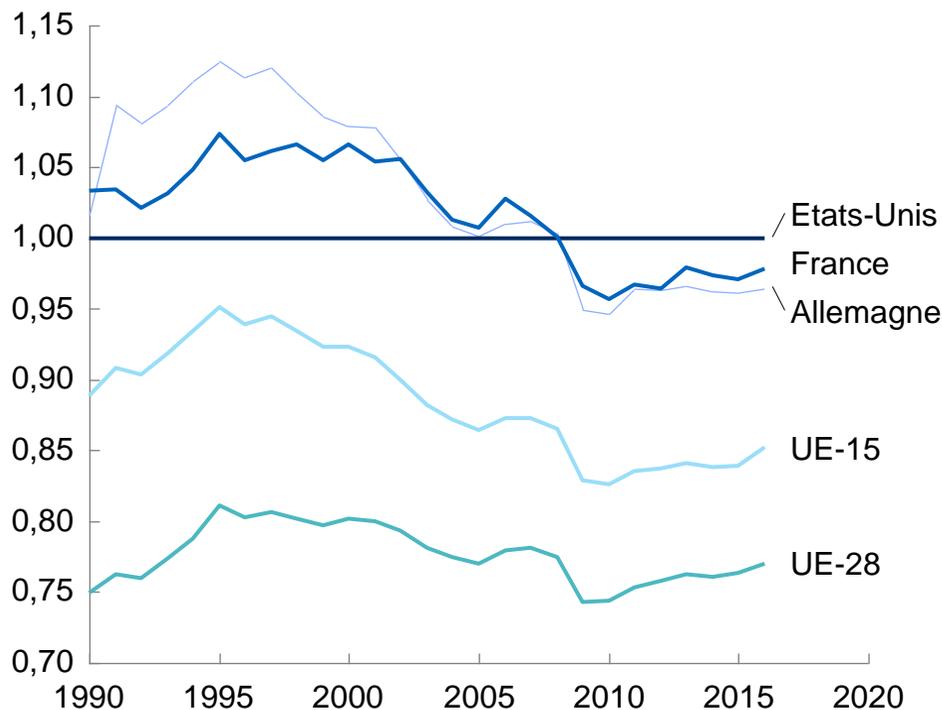
Trois conditions en particulier permettraient de faciliter une telle transition :

- **Favoriser l'adoption et la diffusion des nouvelles technologies, notamment digitales.** A titre d'exemple, nous estimons qu'à l'échelle de l'industrie et des services associés en France, une adoption massive des principales technologies de rupture déjà existantes pourrait permettre d'accélérer les gains de productivité à hauteur de 3,9 % en moyenne annuelle entre 2015 et 2025, contre 2,9 % sur la décennie précédente.
- **Miser sur les effets d'émulation entre acteurs en établissant le niveau optimal d'intensité concurrentielle au sein des secteurs.** Les approches de *smart regulation* se sont révélées de puissants moteurs de productivité en Europe dans certains secteurs comme les télécoms ou le transport routier. Par ailleurs, les logiques d'écosystème doivent être favorisées pour généraliser l'adoption des meilleures pratiques opérationnelles au sein des filières.
- **Fluidifier l'allocation des compétences, donc le marché du travail.** Seule une telle fluidité, appuyée sur des dispositifs efficaces d'accompagnement des transitions professionnelles pour faciliter la mobilité du capital humain, paraît de nature à préparer au mieux nos économies aux bouleversements en cours et futurs, en maximisant la création de valeur ajoutée et d'emplois.

La productivité du travail était plus forte en France qu'aux Etats-Unis jusqu'en 2008, depuis lors un décrochage s'est produit.

Productivité du travail

Indice rapporté aux Etats-Unis



1 2001-2014 pour l'UE

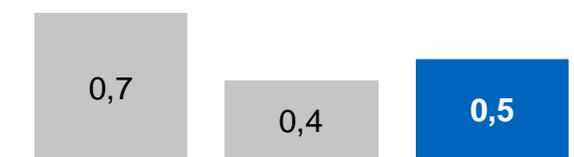
2 Exclut les services publics, l'immobilier et les services collectifs en réseau, inclut la construction

SOURCE : The Conference Board ; analyse du McKinsey Global Institute

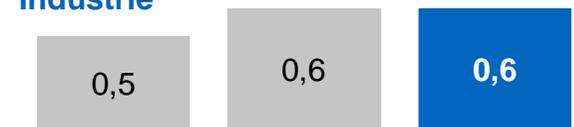
La performance de l'économie américaine s'explique par les gains de productivité dans les services

Contribution à la croissance de la productivité annuelle du travail ; 2000-14¹ ; %

Services²



Industrie



Etats-Unis UE-28 France

Les gains de productivité tendent à se tasser dans les économies matures

Croissance historique de la productivité du travail ; TCAM ; %

	1988 - 2000	2000 - 2008	2008 - 2014
France	2,1 %	1,3 %	0,8 %
Allemagne	2,4 %	1,4 %	0,7 %
Etats-Unis	1,6 %	2,5 %	0,9 %

8 Renforcer le capital de long terme

Si la France dispose d'une épargne particulièrement abondante, celle-ci est trop peu mise au service du financement de l'économie. Avec un taux d'épargne des ménages de 15 % des revenus disponibles, la France figure dans le peloton de tête des nations européennes. Le patrimoine total des Français est ainsi estimé à 11 438 Md€ soit plus de 150 000 € par personne.

Mais cette épargne est insuffisamment orientée vers le financement des entreprises, en particulier des PME et des ETI. Peu diversifiée, elle se concentre principalement sur l'immobilier, l'assurance-vie en euros, les livrets fiscalisés et les liquidités. Il en résulte que la part de l'épargne financière allouée aux entreprises peut être estimée à moins de 24 %, quand elle représente près de 50 % au Royaume-Uni et plus de 57 % aux Etats-Unis.

Les activités économiques pâtissent à l'évidence de cette carence de financement issue des ménages, alors même que le contexte actuel de taux bas est favorable à une plus grande prise de risque de la part des investisseurs en recherche de rendements.

Afin de favoriser les investissements longs permettant d'irriguer l'économie réelle, les pouvoirs publics pourraient tirer parti de plusieurs catalyseurs :

- **Adopter des dispositifs incitatifs cohérents** faisant bénéficier l'épargne longue investie dans les entreprises du principe de « l'épargne la plus favorisée fiscalement », ou renforçant l'attractivité de l'épargne retraite (PERP, PERCO

et PERE) et de l'épargne salariale qui, proportionnellement, disposent d'une allocation d'actifs beaucoup plus équilibrée entre supports court et long terme.

- **Réviser certains dispositifs réglementaires permettant d'adapter les exigences en capital** applicables à certaines classes d'actifs qui financent directement l'économie.
- **Accélérer le développement du capital-innovation (amorçage et risque)** en favorisant le développement d'une filière privée. Sur l'amorçage en particulier, la France a vu se créer *de facto* un quasi-monopole public : un fonds d'amorçage levant en moyenne 75 % de financements publics (50 % issus du Fonds National d'Amorçage et 25 % issus des collectivités locales, du Fonds Européen d'Investissement et de Bpifrance).
- **Renforcer le niveau de connaissance du monde financier au sein du grand public**, qui entraîne aujourd'hui une mauvaise compréhension des supports d'épargne plus complexes de la part des épargnants et une défiance envers les produits avec une large composante actions ou obligataire.

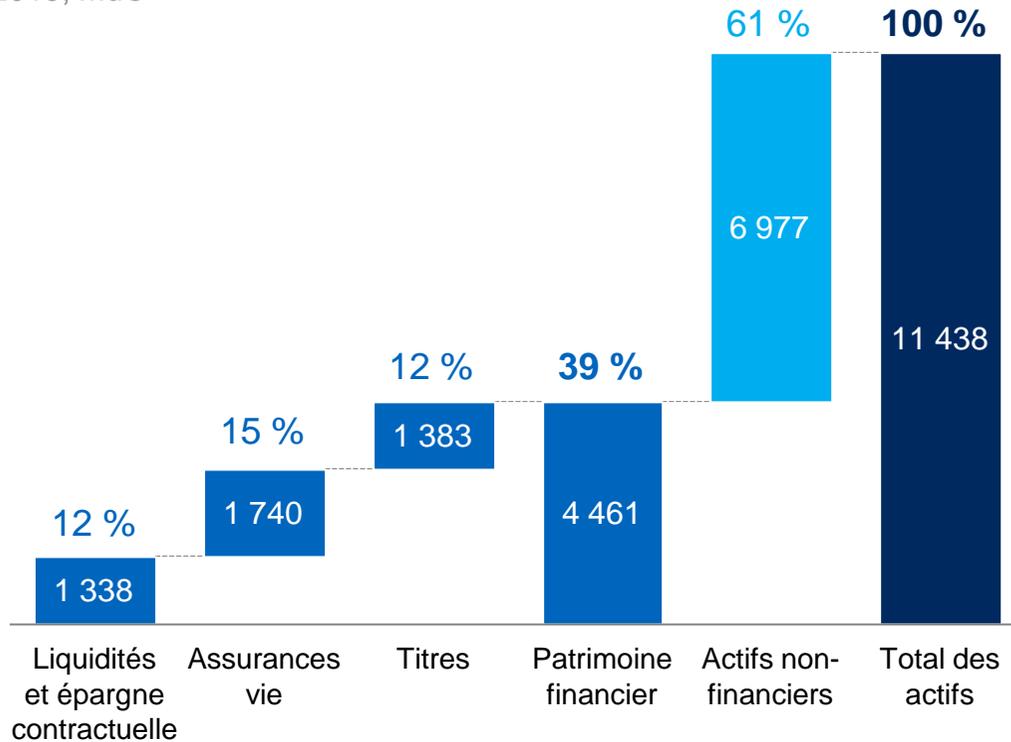
De leur côté, les intermédiaires financiers pourraient :

- **Mieux équiper les réseaux de distribution en compétences et en outils** afin de réorienter avec pédagogie et de manière efficace l'épargne de nombreux clients.
- **Renforcer l'innovation produit afin de rendre les supports d'épargne long terme (notamment les fonds en unités de comptes) plus attractifs** pour la majorité des épargnants.

L'épargne des Français n'alimente que très peu le financement de l'économie nationale.

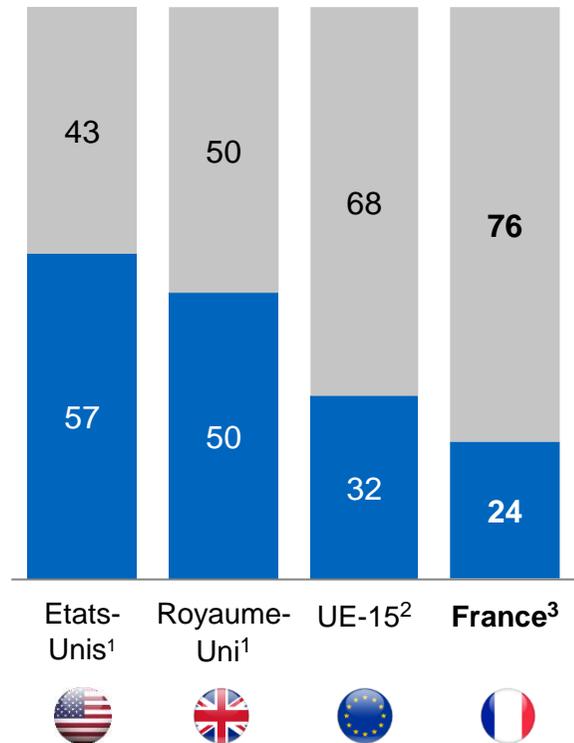
L'abondante épargne des Français se concentre largement dans l'immobilier...

Répartition du patrimoine des ménages
2015, Md€



... et, comparativement, concourt peu au financement des entreprises

Part d'actions dans les portefeuilles
%



¹ SOURCE : Banque de France, FFSA, analyses du McKinsey Global Institute

La France gagnerait à axer résolument la réforme de l'Etat sur la notion de performance du service public, c'est-à-dire sa capacité à produire un service public offrant **un haut degré de qualité de service au citoyen à un coût moindre pour le contribuable**. Opposer ces deux objectifs participe d'ailleurs à une forme de statu quo qui obère les capacités d'investissement du pays.

Au-delà même des aspects liés à la pression des prélèvements obligatoires et donc de la compétitivité du travail et de l'attractivité économique du territoire, cet enjeu de performance devient brûlant au regard de deux facteurs dont la conjonction crée un effet ciseau entre explosion des sources de dépenses et pression croissante sur les recettes :

- Les effets du vieillissement de la population et les déséquilibres structurels en matière de finances publiques que celui-ci va générer.
- Le niveau du stock de dettes public (atteignant près de 110 % du PIB en Europe), qui réduit toute marge de manœuvre budgétaire et surtout d'investissement de la part des acteurs publics.

Pour les services publics, il devient impératif de faire mieux avec moins. A ce titre, une analyse comparée de la performance des grandes politiques publiques dans plusieurs économies matures révèle que la qualité du service rendu au citoyen mesurée par des indicateurs internationaux (OCDE, Banque Mondiale, ONU, OMS...) n'est pas directement corrélée au niveau de la dépense. Ainsi, la France et

l'Allemagne obtiennent des profils et des résultats très comparables en termes de performance sur bon nombre de périmètres majeurs des services publics, alors que la France consacre 57 % de son PIB à la dépense publique, contre 44 % pour l'Allemagne.

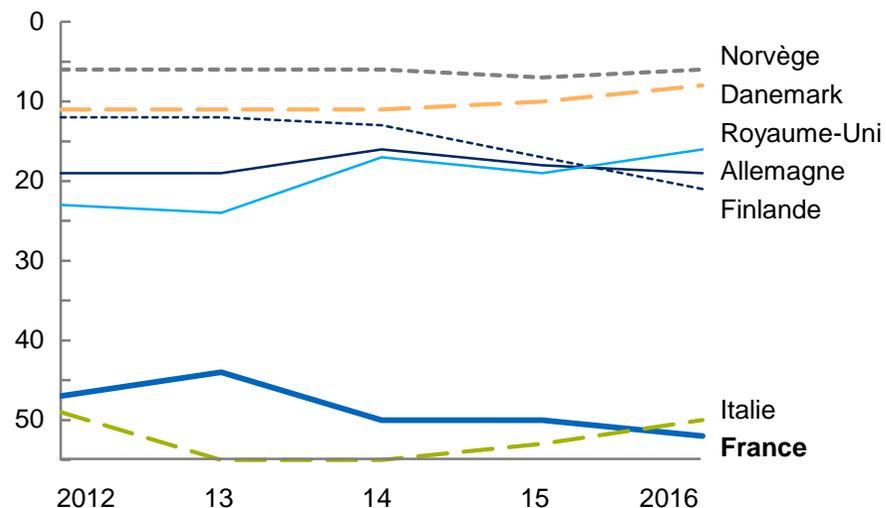
En procédant à une analyse des grands programmes de réforme publique ayant fortement amélioré le ratio coût-qualité du service public dans le monde, on observe que trois catalyseurs de la transformation ont systématiquement été mis en place, sur lesquels devrait se fonder la réforme en France :

- **Fixer des objectifs ambitieux en matière de qualité de service** comme l'ont fait l'Allemagne sur les résultats Pisa ou le Royaume-Uni avec son système de santé.
- **Maximiser la transparence sur les résultats** pour donner aux utilisateurs, aux agents et à la tutelle les moyens de contrôler la qualité et la performance, mais aussi pour favoriser une dynamique d'émulation et de progrès continu. Ces dynamiques sont particulièrement observables s'agissant de l'éducation et de la santé, lorsque l'Etat favorise l'accès des citoyens à des indicateurs factuels de qualité ou d'excellence.
- **Responsabiliser le terrain**, c'est-à-dire confier un maximum de liberté et de marges d'initiatives aux responsables de la « production et de la distribution » du service public, par exemple les chefs d'établissements scolaires, les directeurs d'hôpitaux, les directeurs de laboratoire dans la recherche...

La qualité du service public de la France demeure perfectible, alors que son niveau de dépenses publiques est supérieur de près de 10 points à la moyenne de l'UE.

Efficiéce globale de l'action publique¹

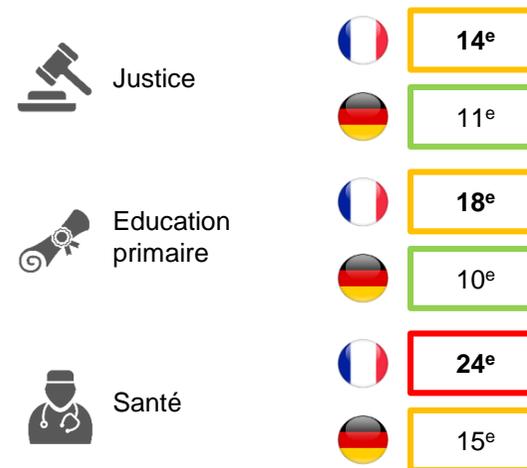
Classement parmi 61 pays



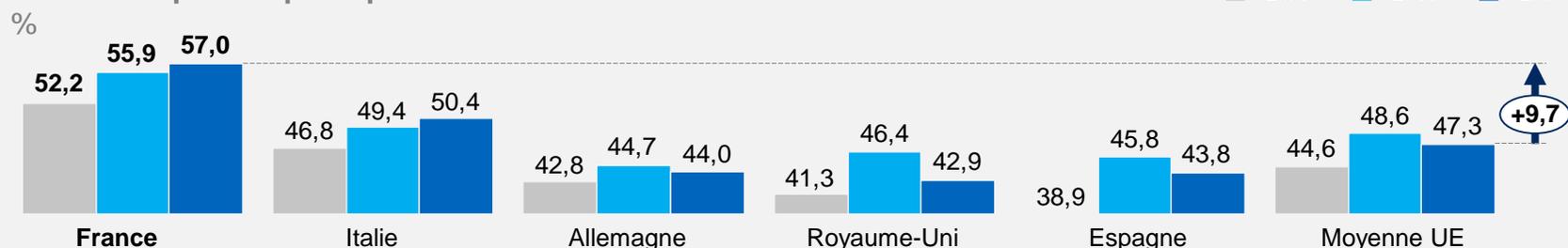
Efficacité par thème²

Classement parmi 34 pays

1^{er} tiers
2^e tiers
3^e tiers



Part des dépenses publiques dans le PIB



1 « Government efficiency » mesurée par l'IMD au travers de critères liés aux finances publiques (12), à la fiscalité (13), au cadre macro-économique et institutionnel (15), au cadre légal des affaires (20) et à l'environnement social (13)

2 Pour justice et éducation, classement de l'OCDE dans son rapport « *Government at a glance 2015* », qui a sélectionné un critère clé pour chaque thème (durée des affaires civiles et commerciales de première instance (2014) et performance aux tests PISA en sciences (2015)) ; pour santé, indicateur composite de l'IHME (2016)

SOURCE : IMD World Competitiveness ; OCDE « *Government at a glance 2015* » ; IHME ; Eurostat ; analyses McKinsey

10 Libérer le potentiel économique digital du pays

Si 80 % des Français de plus de 12 ans utilisent internet, c'est d'abord en raison de l'opportunité de gains d'usage (~250 € par consommateur et par an grâce, entre autres, à une meilleure comparaison des prix) ou de gains monétaires (~500 € par an et par ménage grâce à l'économie de partage).

Pourtant, alors que les individus – comme consommateurs, administrés, citoyens – font un usage avancé des technologies digitales, les entreprises françaises apparaissent en retrait en la matière. Malgré un tissu de start-ups dynamique et un nombre considérables d'initiatives dédiées à l'accompagnement des entrepreneurs, **la France présente un PIB numérique de taille intermédiaire (5,5 %)**, soit une fois et demie à deux fois inférieur aux pays les plus avancés (10,1 % en Corée du Sud, 10 % au Royaume-Uni, 9,2 % en Chine ou encore 8 % aux Etats-Unis).

Notre pays n'exploite que **12 % du potentiel numérique** de son économie, ce qui le situe exactement au niveau de la moyenne européenne, quand les Etats-Unis concrétisent 18 % de leur potentiel digital, le Royaume-Uni 17 %, les Pays-Bas et la Suède 15 %. En conséquence, les emplois liés au numérique ne représentent que 2,7 à 3,7 % du total des emplois en France, dans la fourchette basse de l'OCDE. Quant aux entreprises françaises dans leur ensemble, elles sont comparativement peu numérisées (16^{ème} rang de l'UE en matière de numérisation de leurs process) et, en dépit de son dynamisme entrepreneurial, notre pays peine à faire émerger des licornes (moitié moins qu'en Allemagne et six fois moins qu'au Royaume-Uni). Enfin, alors que la Commission Européenne estime que 90 % des emplois de l'UE nécessitent au moins une culture digitale

basique, 39 % des actifs en sont dépourvus en France, soit le double du Danemark ou des Pays-Bas. Il s'agit là d'un facteur critique d'employabilité autant que de productivité pour la France.

Le gisement de croissance est considérable : entre 245 et 390 milliards d'euros pourraient s'ajouter à la richesse nationale à l'horizon 2025. Pour l'atteindre, notre pays doit s'atteler conjointement à trois priorités :

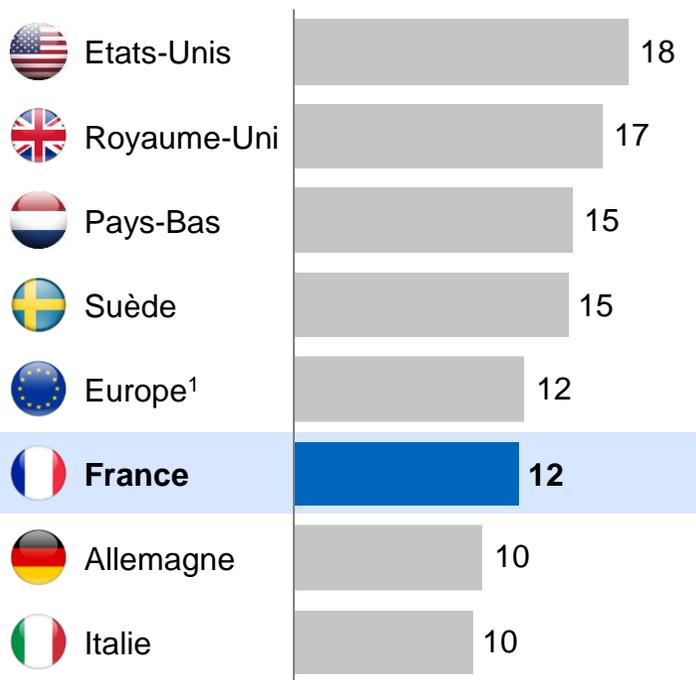
- **Libérer le potentiel de création d'activité et la mobilité dans l'emploi**, notamment en adaptant le cadre réglementaire sectoriel souvent peu favorable à l'émergence de nouveaux *business models* (par exemple en ouvrant l'accès aux données dans la santé), en favorisant l'activité indépendante, ou en fluidifiant la rencontre entre offre et demande d'emploi et de formation.
- **Bâtir le socle d'une transition numérique** en s'alignant sur les meilleures pratiques mondiales. Le financement par dette des entreprises se situe ainsi dans la moyenne européenne, tandis que la France présente un déficit relatif de capital-innovation en pourcentage de son PIB (10 fois moins qu'en Israël et 7 fois moins qu'aux Etats-Unis), et qu'en matière d'*open data*, certaines bases de données publiques sont encore réservées à un seul usage administratif.
- **Transformer le tissu et les secteurs productifs pour saisir de nouvelles opportunités** et en particulier renforcer la maturité digitale des PME et ETI.

En accélérant la digitalisation de son économie, la France peut renforcer sa compétitivité et le dynamisme de ses entreprises.

La France n'arrive qu'en milieu de peloton concernant la digitalisation de son économie...

Part du potentiel digital concrétisée

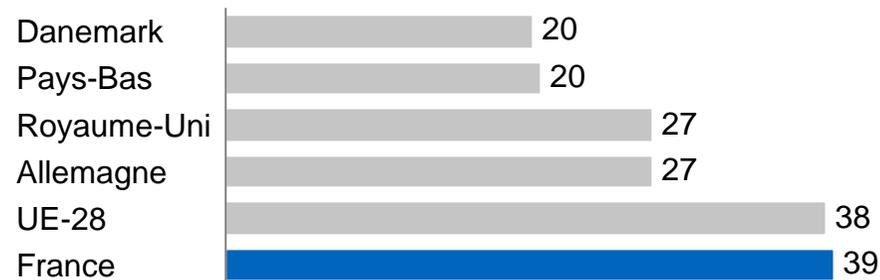
%



... et sa population active affiche un déficit de compétences numériques par rapport aux leaders européens...

Part de la population active ayant une culture numérique inexistante ou faible

%



... or, la maturité digitale des entreprises est un facteur déterminant de leur performance.

Les entreprises européennes championnes

du Digital sont **3x** plus rentables
que leurs homologues moins digitalisées

et croissent **4,5x** plus vite ²

1 L'Europe est ici entendue comme la moyenne pondérée des 6 pays mentionnés, qui représentent 60 % de la population et 72 % du PIB de l'UE-28

2 Enquête du MGI auprès d'entreprises européennes dont la maturité digitale a été mesurée (pour la rentabilité, comparaison du TRS sur 3 ans et, pour la croissance, comparaison du TCAM sur 5 ans)

SOURCE : Eurostat ; OCDE ; International Trade Centre ; European Commission Joint Research Centre ; CSIMarket ; McKinsey Global Institute



Conclusion

Comme l'illustrent les 10 enjeux, la France a peiné à négocier le tournant de la mondialisation : elle l'a davantage subi qu'elle n'a su l'anticiper. Aujourd'hui, elle ne peut manquer le virage, tout aussi fondamental, de la transformation digitale et doit faire en sorte que cette lame de fond porte nos entreprises et notre société.

A l'heure où l'Europe commence à enregistrer les signes d'un redémarrage de la croissance dans les pays scandinaves, au Royaume-Uni et en Allemagne, la France doit impérativement parvenir à s'arrimer à ce train des économies renouant avec le dynamisme.

Si elle parvient à se délester des pesanteurs entourant les 10 grands enjeux mis en lumière, elle pourra pleinement tirer parti de ses atouts indéniables pour relancer le moteur de création de valeur ajoutée et d'emploi de son économie. Car notre pays dispose encore de solides points d'ancrage pour bâtir sa santé future au sein d'une Europe retrouvant la voie de la croissance. Elle conserve ainsi un niveau élevé d'attractivité pour les investissements directs étrangers, qui s'appuie certes sur des indicateurs de qualité de vie pour lesquels elle figure parmi les nations les plus avancées de l'UE, mais aussi sur la fiabilité de ses infrastructures, ou encore le niveau d'éducation d'une large fraction de son capital humain.

L'envergure mondiale et la performance de ses grandes entreprises la distinguent également parmi les autres pays d'Europe, tandis que plusieurs de ses secteurs de pointe (à commencer par le luxe ou l'aéronautique) ont su conserver ou consolider leur avantage compétitif... pour ne citer que certaines de ses forces.



Sur les dimensions structurelles que nous mettons en lumière, un effet de « déblocage » doit donc se produire pour libérer ce potentiel et permettre à la France de retrouver la place qu'elle occupait encore il y a 20 ans dans la première moitié des pays de l'Eurozone en matière de prospérité.

Au-delà des pistes évoquées une démarche prometteuse consisterait pour notre pays à s'inspirer des meilleures pratiques européennes sur les diverses dimensions socio-économiques qui fondent la compétitivité et la qualité de vie. Car notre continent héberge des leaders mondiaux sur chacune de ces dimensions, si bien qu'analyser et adapter certaines approches de nos voisins immédiats nous permettrait d'engager une bonne part des réformes structurelles nécessaires. Comme le démontrait une de nos récentes études¹, une telle démarche d'alignement par le haut à l'échelle européenne permettrait de relancer une croissance durable de l'ordre de 2 à 3 % par an. Au fond, il s'agirait là d'une double opportunité majeure, à la fois pour la France et pour offrir un dessein porteur à une Europe aujourd'hui essoufflée et contestée par les opinions publiques, alors même qu'elle constitue une source de renouveau potentiel majeure pour notre économie.

¹ Voir McKinsey Global Institute, *A Window of Opportunity for Europe*

RAPPORTS RÉCENTS DE MCKINSEY ET DU MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE



Rome Redux: New priorities for the European Union at 60 (mars 2017)

Soixante ans après la signature du traité de Rome, l'Union Européenne est confrontée à un point d'inflexion de son histoire et fait face à de nombreux défis. Au premier rang d'entre eux, les divergences internes et les doutes émis par un certain nombre de pays membres, soulignés par le choix du Royaume-Uni de quitter l'Union en 2016.



A future that works: Automation, employment, and productivity (janvier 2017)

Les avancées technologiques en matière de robotisation, de *machine learning* et d'intelligence artificielle font entrer l'automatisation dans une nouvelle ère. Sur la base des technologies actuelles, environ 60 % des tâches pourraient être partiellement automatisées. Ce rapport chiffre le potentiel économique de l'automatisation sur la croissance des économies.



Independent Work: Choice, necessity, and the gig economy (octobre 2016)

En Europe et aux Etats-Unis, la proportion de travailleurs indépendants atteint aujourd'hui entre 20 et 30 % de la population active ce qui représente près de 162 millions de travailleurs indépendants. Près de 70 % d'entre eux le sont par choix et, présentent un taux de satisfaction professionnel plus élevé que pour les salariés traditionnels.



Poorer than their parents? Flat or falling incomes in advanced economies (juillet 2016)

Si la plupart des personnes ayant grandi dans les économies avancées pendant la période d'après-guerre pouvaient espérer un gain de niveau de vie par rapport à la génération antérieure, ce phénomène s'enraye depuis 2005. Dans les 25 premières puissances mondiales, deux tiers des foyers ont vu leurs revenus réels stagner ou baisser au cours de la dernière décennie.



Digital Europe: Pushing the frontier, capturing the benefits (juin 2016)

L'Europe ne concrétise pour l'heure que 12 % de son potentiel numérique, contre 18 % pour les Etats-Unis. Il en résulte que la contribution du digital au PIB n'y dépasse pas 5 % en moyenne, contre 8 % aux Etats-Unis. Mesurant le degré de contribution du digital au PIB de six grands pays européens, dont la France, ce travail de recherche analyse en détail le niveau de digitalisation de 22 secteurs d'activité.



Digital Globalization: The new era of global flows (février 2016)

Si les flux « traditionnels » accusent un recul depuis 2007, les échanges de données ont connu un net essor, contribuant désormais plus fortement à la croissance du PIB mondial que les exportations de biens physiques. Ainsi, entre 2005 et 2014, ils ont été multipliés par 45 et pourraient connaître un développement neuf fois supérieur au cours des cinq prochaines années.



The power of parity: How equality for women can drive \$12 trillion in the global growth (septembre 2015)

S'appuyant sur une analyse détaillée de 15 indicateurs d'égalité dans 95 pays, notre rapport identifie le potentiel économique associé à une réduction des inégalités mondiales entre les sexes, et identifie les priorités majeures afin d'y parvenir.



Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France (septembre 2014)

Si le numérique pèse déjà un poids substantiel dans l'économie française, on observe un décalage entre une adoption déjà avancée chez les particuliers et un basculement dans l'ère numérique qui tarde à se réaliser pour les entreprises. La France pourrait accroître la part du numérique dans son PIB de 100 milliards d'euros par an d'ici à 2020.



A window of opportunity for Europe (juin 2015)

L'Europe dispose d'une étroite fenêtre d'opportunité pour bâtir un chemin de croissance durable de l'ordre de 2 à 3 % par an et créer 20 millions d'emplois dans les dix ans à venir. Cette ambition suppose une action simultanée de la part des Etats membres sur les leviers structurels de compétitivité de l'offre, et de la part de l'UE sur ceux de la demande.



Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois (mai 2014)

Favoriser la mobilité des actifs sur le marché du travail tout en augmentant le taux d'activité, assurer la montée en compétences des actifs pour favoriser la montée en gamme des produits et services, abaisser le coût du travail tout en garantissant le niveau de vie des salariés : la combinaison de ces réformes permettrait à la France de créer plus d'un million d'emplois nets.



Global Growth: Can productivity save the day in an aging world? (janvier 2015)

Au cours des 50 dernières années, le spectaculaire essor des 20 principales puissances économiques mondiales a été tiré par une rapide croissance de la population active et une forte augmentation de la productivité du travail. Le ralentissement démographique aujourd'hui à l'œuvre pourrait réduire de 40 % leur dynamique de croissance au cours des cinq prochaines décennies si ce phénomène n'était pas compensé par une hausse de la productivité.



Education to Employment : Getting Europe's youth into work (janvier 2014)

En Europe, un quart des jeunes de moins de 25 ans entrés sur le marché du travail sont au chômage. Pourtant un quart des employeurs considèrent qu'ils ne parviennent pas à trouver les compétences dont ils ont besoin et ce déficit se révèle l'une des premières sources de non-recrutement. Ce rapport explore cinq voies d'amélioration de l'employabilité des jeunes en Europe notamment par un meilleur dialogue entre employeurs et acteurs de la formation.



McKinsey Global Institute
Avril 2017
Copyright © McKinsey & Company
www.mckinsey.fr