

Relancer la compétitivité en Europe par les gains de productivité générateurs de valeur

Pourquoi et comment quelques entreprises
peuvent faire la différence

Juillet 2026

Auteurs

Daniele Chiarella
Victor Fabius
Pierre de la Boulaye
Nicolas Maechler
Jan Mischke

Remerciements

Xavier Lamblin, Mélanie Gilavert, Fábio Neves, Darien Ghersinich,
Manon Le Roy-Oclin et Céline Joly

Table des matières

Synthèse	4
<hr/>	
1. Le défi : une compétitivité européenne freinée par le ralentissement de la productivité	7
<hr/>	
2. Le levier : miser sur la puissance d'entraînement des entreprises championnes de la productivité	10
Un petit nombre d'entreprises peut faire bouger la productivité à l'échelle d'un pays	10
Le modèle des gains de productivité est moins diversifié en Europe qu'aux États-Unis	12
La France se distingue par des champions particulièrement performants mais peu de nouveaux leaders	14
<hr/>	
3. Des modèles répliquables : les cinq stratégies qui distinguent les champions européens	18
1. Leadership sur un modèle économique très différenciant	18
2. Réallocation des ressources	22
3. Innovations disruptives	22
4. Effets de réseau et d'échelle	22
5. Capacités de transformation	23
<hr/>	
4. Un catalyseur commun à toutes les stratégies : fortifier le capital humain	24
Gagner la bataille des talents technologiques de pointe	24
Diffuser les compétences de l'IA à grande échelle, auprès de l'ensemble des collaborateurs	25
<hr/>	
Annexe méthodologique	28

Synthèse

Relancer la compétitivité en Europe par les gains de productivité générateurs de valeur

Alors qu'un fossé s'est creusé entre la compétitivité des entreprises américaines et européennes, il apparaît que les gains de productivité – au-delà de la dimension de l'investissement – constituent un levier privilégié de rattrapage. Car l'évolution de la productivité a nettement divergé entre les deux rives de l'Atlantique depuis 20 ans.

Or ce levier demeure largement entre les mains des entreprises elles-mêmes. Par ailleurs, comme nous l'établissons, elles en font avant tout un vecteur de croissance de l'activité et de la valeur, bien plus que d'économie de coûts. Sans attendre la matérialisation des grandes réformes structurelles dont l'UE a besoin – qui prendront nécessairement plusieurs années pour se concrétiser – beaucoup peut être fait dès à présent à l'échelle microéconomique.

Une analyse du paysage des grandes entreprises aux États-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni et en France livre en effet des enseignements à la fois contre-intuitifs et prometteurs :

- **Un petit nombre d'entreprises peut faire bouger la productivité à l'échelle d'un pays.** Dans tous les pays analysés, les gains de productivité se révèlent particulièrement concentrés : entre 0,2 et 5 % des grandes entreprises réalisent entre 50 et 80 % des gains de productivité de l'ensemble de leurs homologues nationaux. Par ailleurs, ces champions misent davantage sur la croissance que sur l'optimisation pour parvenir à ces résultats. 60 % de ces entreprises surperformantes ont gagné en productivité par accroissement de leur valeur ajoutée plutôt que par rationalisation de leurs effectifs.
- **Aux États-Unis, le tissu économique se caractérise par sa nature évolutive et davantage de "circulation" parmi ses entreprises.** On y observe à la fois des "entrées" d'entreprises innovantes, de grands bonds de valeur ajoutée réalisés par des

groupes établis, mais aussi des "sorties" beaucoup plus importantes d'entreprises en perte de productivité. Les États-Unis représentent ainsi le seul pays de notre échantillon où jeunes entreprises innovantes ("*disruptors*"), groupes ayant changé très rapidement d'échelle ("*scalers*") et acteurs ayant réussi une restructuration ("*restructurers*") ont majoritairement contribué à la progression annuelle de 2,1 % de la productivité réalisée par les entreprises du pays. En parallèle, les entreprises en perte durable de productivité sont plus fréquemment redressées ou mises en liquidation, ne pesant qu'à la marge sur les résultats collectifs des acteurs économiques. Cette dynamique favorise une réallocation plus efficace des ressources vers les entreprises les plus productives.


- **À l'inverse, les économies européennes s'appuient davantage sur la contribution de leurs grands groupes établis, qui continuent à gagner en performance ("*improvers*").** Une cinquantaine de fleurons historiques dans chaque pays continuent d'afficher une remarquable vitalité, en engendrant à eux seuls l'essentiel des gains de productivité de leur nation respective. Toutefois, la dynamique de renouvellement du parc des champions économiques se révèle nettement plus limitée qu'aux États-Unis. Aucun nouveau leader, positionné sur des innovations de rupture et capable de croître rapidement, ne figure parmi les grands contributeurs aux gains de productivité en Allemagne et en France, tandis que le Royaume-Uni n'en compte que 4 (avec un apport modeste).
- **La France présente un profil singulier : les gains de productivité des grandes entreprises y sont plus élevés que dans les autres pays européens, et par certains aspects plus proches de ceux des États-Unis.** Le pays se distingue notamment par la contribution très forte à la croissance

de la productivité de ses grands groupes historiques, qui continuent à améliorer sensiblement leurs performances. 53 acteurs, couvrant un large éventail d'une vingtaine de secteurs, totalisent plus de la moitié des gains de productivité des entreprises françaises. Plus que partout ailleurs, c'est par l'augmentation de la valeur ajoutée que ces champions ont gagné en productivité puisqu'ils ont à 90 % opté pour la voie de la croissance, 10 % seulement ayant parié sur le levier de l'efficacité. Par ailleurs, la France est le seul des pays européens à bénéficier de la contribution de 8 groupes correspondant à la catégorie des *restructurés*. Ceux-ci viennent ainsi s'ajouter aux 4 *scalers* que compte le pays. Enfin, la France souffre comparativement moins du poids des entreprises en décrochage de productivité (les "retardataires" y pèsent plus de deux fois moins qu'en Allemagne et près de trois fois moins qu'au Royaume-Uni).

- **Pour accélérer le rattrapage européen et renforcer le rôle moteur des grandes entreprises dans leurs écosystèmes, cinq stratégies gagnantes peuvent constituer des modèles répliquables.** Les entreprises les plus contributrices aux gains de productivité se distinguent par leur capacité à réaliser un saut qualitatif sur l'une des cinq dimensions suivantes : bâtir un leadership fondé sur une technologie ou un modèle économique différenciants, réallouer de manière dynamique leurs ressources, développer des innovations disruptives, exploiter les effets de réseau et d'échelle, et conduire des transformations opérationnelles d'envergure. C'est en effectuant des paris audacieux sur un ou deux de ces grands axes que les championnes ont bâti leur surperformance, et non en visant une amélioration globale et progressive de leurs indicateurs d'efficacité.

- **Beaucoup dépendra de l'aptitude des entreprises à se positionner sur les domaines de croissance de l'économie mondiale :** ces activités de demain, allant de l'e-commerce au nucléaire de nouvelle génération, en passant par l'IA, le cloud, la cybersécurité, l'industrie spatiale, les véhicules électriques, la robotique, les biotechs... Pesant déjà 7 000 Mds\$ de revenus, elles se développent à un rythme 10 fois supérieur au reste de l'économie. Or l'Europe ne représente que 8 % des parts de marché mondiales dans ces gisements d'hyper-croissance. Il apparaît donc impératif pour nos entreprises d'axer leurs stratégies sur ces domaines porteurs, soit en faisant pivoter vers eux le cœur de métier, soit en faisant des cibles claires pour l'innovation et la transformation, soit en développant au plus près d'eux des activités adjacentes comme puissants relais de croissance.

Les entreprises championnes des gains de productivité ne se contentent pas d'exécuter mieux que les autres : elles font des choix stratégiques fondamentalement différents. C'est cette capacité à conjuguer croissance, innovation et transformation qui explique leur contribution disproportionnée à la productivité nationale et qui constitue, pour l'Europe comme pour la France, l'un des leviers les plus puissants de reconquête de la compétitivité.



Si l'Europe a engagé la réforme de son environnement d'investissement, le temps presse pour combler l'écart de compétitivité qui s'est creusé entre les deux rives de l'Atlantique. Les entreprises championnes de la productivité – cette poignée de groupes qui, dans chaque pays, a concentré l'essentiel des gains de productivité réalisés depuis 2010 – peuvent être les locomotives et les catalyseurs d'une relance des performances économiques à l'échelle du continent.

Incontestablement, la prise de conscience d'un déficit de compétitivité et d'investissement en Europe a bien eu lieu. Elle est au cœur des deux rapports majeurs, pilotés par Mario Draghi et Enrico Letta, mais aussi des efforts déployés par la Commission européenne à travers nombre d'initiatives, allant de la construction de gigafactories d'IA à l'annonce de la création d'un 28^{ème} régime réglementaire pour les entreprises innovantes.

En parallèle, les États membres de l'UE ont pour la plupart procédé à des augmentations spectaculaires de leurs dépenses en matière de défense ou dans d'autres secteurs d'avenir. L'exemple le plus emblématique est sans doute celui de l'Allemagne, à travers la création d'un fonds public doté de 500 Mds€ en vue de soutenir les investissements dans les infrastructures et la neutralité climatique. Il semble qu'il y ait là les prémices d'un "sursaut" pour permettre à l'Europe de relancer un moteur de croissance en panne depuis deux décennies, si le continent parvient à transformer l'inflexion actuelle en dynamique solide et durable.

Avant le brusque coup d'arrêt économique provoqué par la crise d'Ormuz, des signaux positifs avaient été émis par les investisseurs privés, qui identifient des opportunités sur le sol de l'UE¹. Une levée de fonds record d'environ 300 Mds€ a ainsi été réalisée par de grands acteurs du private equity centrés sur l'Europe au cours des neuf premiers mois de 2025, soit environ un tiers des opérations mondiales du secteur. Il s'agit d'un indicateur encourageant, alors que les entreprises européennes consacrent aujourd'hui près de 40 % de moins à leurs dépenses d'investissement et de R&D que leurs homologues américaines².

Mais au-delà du spectaculaire différentiel d'investissement, un autre facteur – auquel il est étroitement corrélé – se trouve au cœur de l'enjeu de compétitivité : la croissance de la productivité des entreprises³. C'est avant tout ce levier que gagneraient à actionner les acteurs européens pour enclencher leur dynamique de rattrapage.

À l'échelle de chaque entreprise, faire porter les efforts sur cette dimension capitale recèle un potentiel majeur. Nos recherches démontrent que toutes les grandes économies avancées partagent une caractéristique commune de leur modèle de croissance depuis près de 20 ans : dans chacune d'entre elles, une petite minorité d'entreprises a réalisé entre la moitié et les trois quarts des gains de productivité nationaux. Une part décisive de la bataille peut donc se livrer au niveau microéconomique. Combien d'entreprises championnes des gains de productivité abrite aujourd'hui notre continent ? Quels sont les principaux facteurs de leur surperformance ? Comment s'en inspirer pour élargir le groupe de locomotives de croissance parmi les entreprises européennes et françaises ?

¹ Voir McKinsey Global Institute, "[The FDI shake-up: How foreign direct investment today may shape industry and trade tomorrow](#)", septembre 2025.

² World Economic Forum et McKinsey & Company, "[Europe in the intelligent age: From ideas to action](#)", janvier 2025.

³ Les analyses qui suivent s'appuient sur l'évolution de la "productivité apparente du travail", à l'échelle des entreprises, des secteurs ou des économies nationales. La présente étude synthétise, actualise et étend au cas de la France des recherches publiées par le McKinsey Global Institute dans "[The Power of One: How Standout Firms Grow National Productivity](#)", mai 2025. Voir ce rapport et ses annexes méthodologiques pour un exposé détaillé des approches analytiques retenues.



1 Le défi : une compétitivité européenne freinée par le ralentissement de la productivité

Alors que les entreprises européennes faisaient largement jeu égal avec leurs équivalentes américaines jusqu'en 2005, le "métabolisme" moyen des acteurs économiques a fondamentalement divergé de part et d'autre de l'Atlantique depuis la crise financière de 2008. Aujourd'hui, sur les principales dimensions de la compétitivité, les plus grands groupes américains surclassent nettement leurs homologues européens, avec en moyenne, entre 2015 et 2024 :

- une croissance du chiffre d'affaires 1,8 fois supérieure⁴,
- une rentabilité du capital investi (ROIC) 1,3 fois plus élevée⁵,
- une taille 1,3 fois plus importante⁶,
- une capitalisation boursière 3,1 fois plus forte des plus grands groupes (réalisant plus d'1 Md\$ de chiffre d'affaires), alors que celle-ci était encore équivalente à la capitalisation moyenne européenne en 2000. Certes, en nombre, les géants économiques se sont développés de manière assez similaire entre 2000 et 2024 sur les deux rives de

l'Atlantique – passant de 643 à 1 198 en Europe et de 768 à 1 487 aux États-Unis. Mais en valeur, leur capitalisation cumulée a connu une croissance trois fois moindre en Europe, passant de 6 000 à 21 000 Mds€, tandis qu'elle effectuait un bond de 7 000 à 66 000 Mds€ aux États-Unis.

Si un tel fossé s'est creusé entre les performances moyennes des entreprises européennes et celles des États-Unis, c'est en grande partie en raison d'un différentiel d'investissement entre elles devenu démesuré. Il affecte autant les entreprises historiques que les jeunes pousses technologiques (voir Encadré 1).

Selon les estimations les plus récentes, et compte tenu de la hausse des dépenses de défense, ce ne sont pas moins de 1 200 Mds€ d'investissements publics et privés additionnels⁷ qui devraient être consentis chaque année dans les cinq ans à venir pour permettre aux entreprises européennes de rattraper leurs homologues américaines.

⁴ Écart entre les croissances moyennes pondérées du chiffre d'affaires réel entre 2015 et 2024, pour l'ensemble des entreprises cotées ayant réalisé un chiffre d'affaires d'au moins 1 Md\$ ou 1 Md€, au moins une fois sur la période. Exclut les entreprises ne disposant pas de séries chronologiques complètes sur la période.

⁵ Écart du ratio moyen pondéré NOPLAT / Capitaux investis. Données financières ajustées sur la base de l'inflation dans l'Europe des 30 et aux États-Unis ; données américaines en dollars de base 2015, données européennes en euros de base 2015. NOPLAT : Résultat net d'exploitation après impôts.

⁶ Écart du chiffre d'affaires moyen des entreprises cotées ayant réalisé au moins 1 Md\$ de chiffre d'affaires, 2024.

⁷ Ce montant représente une hausse de 50 % par rapport à l'estimation réalisée il y a moins de deux ans par le rapport Draghi sur la compétitivité européenne. Au moment de sa publication en 2024, celui-ci évaluait à 800 Mds€ supplémentaires par an les investissements nécessaires pour sécuriser le rattrapage de notre continent. Depuis lors, les impératifs du réarmement européen combinés à l'accélération des investissements technologiques réalisés aux États-Unis ont sensiblement amplifié le total des investissements requis au sein de l'UE. (Voir sur ce point : Commission Européenne "High Level Conference – One year after the Draghi report: What has been achieved, what has changed", 2025).

Un déficit d'investissement de l'Europe devenu massif sur les 20 dernières années

Depuis la crise financière mondiale de 2008-2010, le ralentissement prolongé des investissements privés en Europe a été particulièrement marqué dans les secteurs d'avenir. Au cours des cinq dernières années, par exemple, les entreprises américaines ont investi dans les technologies numériques 2 000 Mds€ de plus que leurs homologues européennes. De janvier 2024 à septembre 2025, le différentiel entre Europe et États-Unis s'est élevé, chaque année en moyenne, à pas moins de 580 Mds€ pour les investissements des grandes entreprises et à plus de 300 Mds€ pour les start-ups et scale-ups (voir figure ci-dessous). De même, dans les industries manufacturières traditionnelles, la Chine investit trois fois plus que l'Europe.

Depuis 2010, entre entreprises américaines et européennes, l'écart initial de 16 % en matière de dépenses de Capex et de R&D a presque quintuplé pour atteindre aujourd'hui 105 %. Cet écart est manifeste dans tous les secteurs, à l'exception des matériaux et de l'automobile, mais il est particulièrement marqué dans les technologies, l'énergie et l'industrie, notamment les semi-conducteurs⁸.

Par ailleurs, au-delà des écarts majeurs de montants, il existe également un contraste radical quant à la nature des investissements. L'Europe investit moins que les États-Unis dans ceux qui s'avèrent généralement les plus productifs, à savoir les machines et équipements, la propriété intellectuelle et les actifs incorporels. Ces derniers,

notamment la R&D et les logiciels, pèsent d'un poids croissant sur la trajectoire des économies. Ils génèrent des rendements économiques supérieurs d'environ 25 % à ceux des autres actifs. Or les États-Unis investissent 2 points de pourcentage de leur PIB de plus que l'Europe dans la propriété intellectuelle et les machines industrielles. Les dépenses européennes, quant à elles, ont eu tendance à s'orienter davantage vers les secteurs de moyenne technologie que vers ceux de haute technologie⁹.

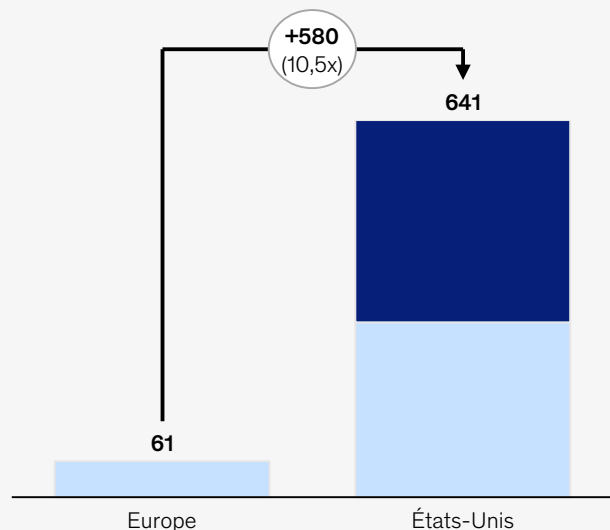
⁸ McKinsey Global Institute, "[Investment: Taking the pulse of European competitiveness](#)", juin 2024.

⁹ *Ibid.*

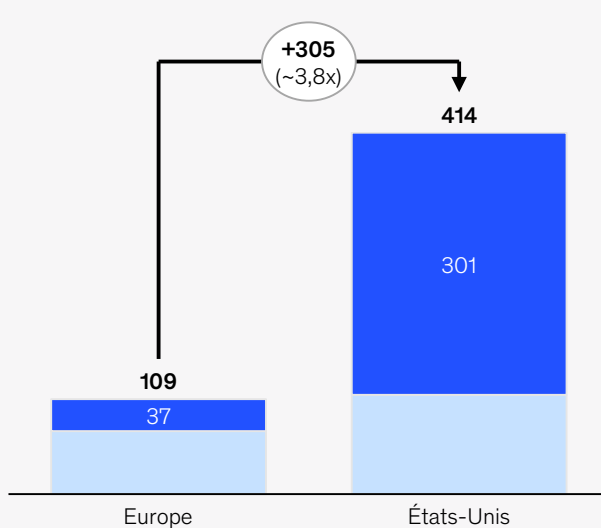
Les entreprises technologiques européennes investissent 10 fois moins que leurs homologues américaines en CAPEX et R&D, et 4 fois moins dans les start-ups et les scale-ups

■ Alphabet, Apple, Meta, Microsoft, Nvidia ■ Autres entreprises de la tech ■ Entreprises de l'IA

Investissement des grandes entreprises¹ de 2024 au T3 2025, en milliard d'euros



Investissement dans les start-ups et scale-ups² de 2024 au T3 2025, annualisé, en milliard d'euros



1. L'investissement des grandes entreprises prend en compte les dépenses de CAPEX et R&D des 150 plus grandes sociétés technologiques cotées (informatique et médias) ayant leur siège social aux États-Unis ou en Europe, selon leur valeur d'entreprise.

2. Les investissements dans les start-ups et scale-ups concernent la connectivité avancée, l'intelligence artificielle, le cloud computing et l'edge computing, la cybersécurité, la réalité immersive, le développement logiciel, les technologies quantiques et les semi-conducteurs. Ils incluent les investissements en propres, de private equity, venture capital et capital d'introduction en bourse dans les huit principales technologies numériques citées.

Source : Analyse McKinsey à partir des données S&P Capital IQ et Pitchbook

Pour combler son retard de compétitivité alimenté par le déficit d'investissement, c'est le levier des gains de productivité que l'Europe gagnerait à actionner de manière prioritaire. Établi par de multiples études économiques, le lien s'avère en effet étroit entre croissance de la productivité et amélioration du positionnement concurrentiel des entreprises, aussi bien sur la dimension du prix que sur la compétitivité hors-coût (innovation, qualité, montée en gamme)¹⁰.

Relancer le moteur des gains de productivité sur notre continent apparaît d'autant plus urgent que cette dynamique a radicalement divergé entre l'Europe et les États-Unis. Au cours des 20 dernières années, la croissance de la productivité du travail par heure travaillée en Europe a chuté d'environ deux tiers, passant d'une moyenne de 1,5 % par an entre 1999 et 2008

à moins de 0,4 % en 2024. Si bien qu'en 2023, la productivité moyenne y accusait un retard de 33 points de pourcentage par rapport à celle des États-Unis¹¹.

Sur la période la plus récente, entre 2018 et 2025, les États-Unis ont ainsi affiché une croissance de la productivité horaire de +2,1 % par an en moyenne, alors que l'Allemagne ne progressait que de +0,7 %, le Royaume-Uni de +0,6 %, et que la France stagnait à +0,2 % (Figure 1)¹². Relevons toutefois que l'évolution de la productivité dans notre pays, après avoir été négative trois années d'affilée, a effectué un rebond depuis 2023, avec un rythme de croissance solide de +0,8 % en 2023, +0,9 % en 2024 et +1 % en 2025. Plus alignées avec les autres pays européens, ces performances restent toutefois loin de celles des États-Unis, qui accentuent leur avance.

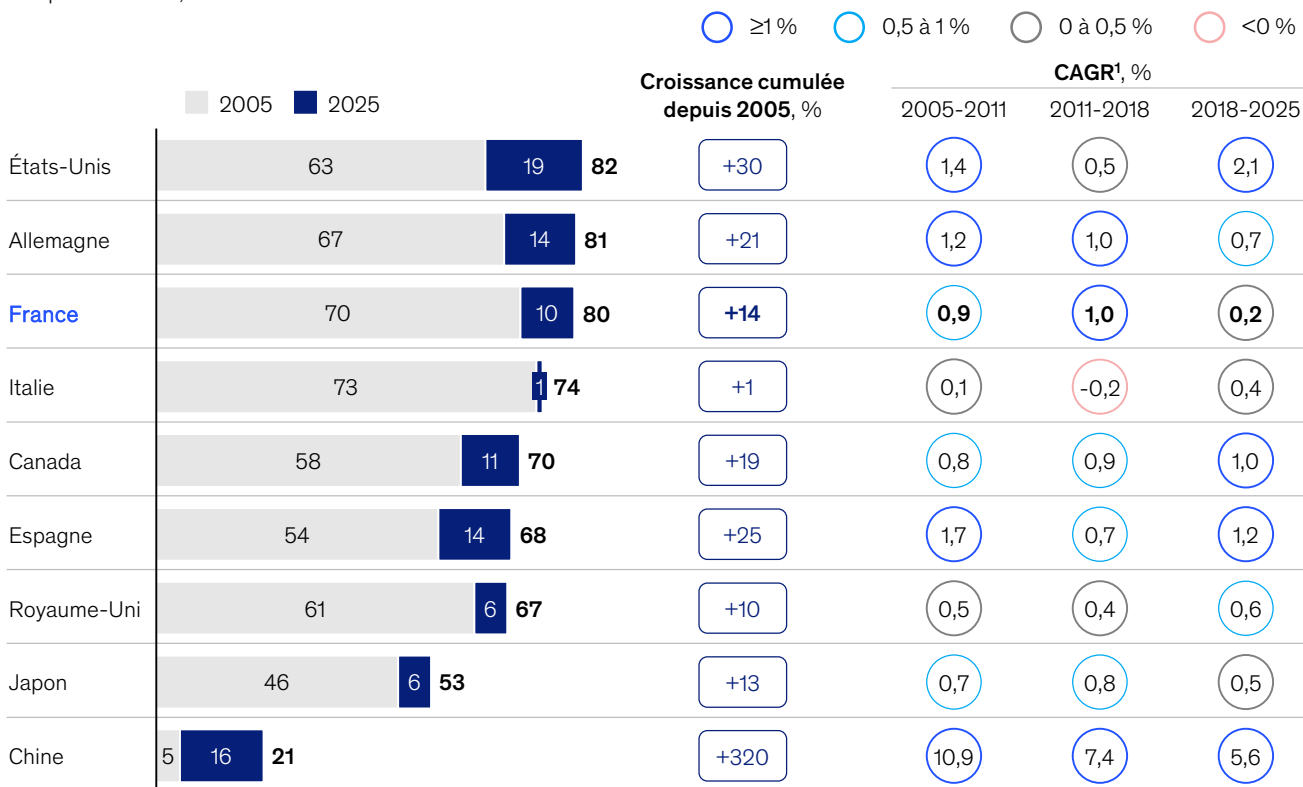
¹⁰ Voir notamment Kaoutar Talmensour "La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles", *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2022 ; Aline Dresch, Dalila C. Collatto, Daniel P. Lacerda "Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level", *Ingeniería y Competitividad*, 2018 ; Oral M., Cinar U., Chabchoub H. Linking "Industrial competitiveness and productivity at the firm level", *European Journal of Operational Research*, 1999.

¹¹ McKinsey & Company, "To unleash productivity growth in Europe, rewire your operations", septembre 2025.

¹² Certes, un débat existe entre économistes s'agissant de la mesure la plus appropriée pour comparer PIB et productivité – les résultats diffèrent selon que l'on utilise les taux de change courants ou ceux, constants, en parité de pouvoir d'achat (PPA). Pour cette analyse axée sur la croissance de la productivité, nous avons opté pour les valeurs en PPA constantes, que nous jugeons plus pertinentes.

Figure 1
Évolution de la productivité horaire du travail par pays entre 2005 et 2025

PIB par travailleur, en milliers de dollars PPA constants de 2021



1. Taux de croissance annuel moyen.

Source : Organisation Internationale du Travail (ILO)



2 Le levier : miser sur la puissance d'entraînement des entreprises championnes de la productivité

Une poignée d'entreprises pourraient avoir un impact décisif sur la trajectoire économique de la France et de l'Europe. C'est ce que démontrent les recherches du McKinsey Global Institute menées sur les résultats de plus de 40 000 grandes entreprises aux États-Unis et dans plusieurs pays européens sur une période de 5 ans. Elles révèlent que la croissance de la productivité nationale est le plus souvent impulsée par quelques entreprises qui prennent des initiatives particulièrement audacieuses, tandis que la grande majorité des autres tend à n'enregistrer que des progrès très ténus¹³.

Un petit nombre d'entreprises peut faire bouger la productivité à l'échelle d'un pays

L'essentiel des gains de productivité réalisés par les grandes entreprises de chaque pays est extrêmement concentré : entre 0,2 et 5 % d'entre elles réalisent jusqu'à près de 80 % des gains de productivité.

Nos recherches, portant sur les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France, ont étudié un large échantillon de grandes entreprises représentant entre 15 % et 35 % du PIB de leurs pays respectifs¹⁴. Ces analyses ont établi que, partout, entre la moitié et les trois quarts de la croissance de la productivité étaient attribuables à quelques dizaines d'entreprises surperformantes¹⁵. Ces "championnes des gains de productivité" sont au nombre de 44 aux États-Unis, et le constat est tout aussi marqué en Europe. Elles ne sont ainsi que 53 en France, 41 au Royaume-Uni et même 28 seulement en Allemagne à jouer ce rôle de locomotives de la performance (Figure 2).

Autre observation commune à tous les pays étudiés, les champions des gains de productivité misent davantage sur la croissance que sur l'optimisation pour parvenir à ces résultats. Dans les quatre économies, plus de 60 % de ces entreprises surperformantes ont gagné en productivité par accroissement de leur valeur ajoutée plutôt que par rationalisation de leurs effectifs.

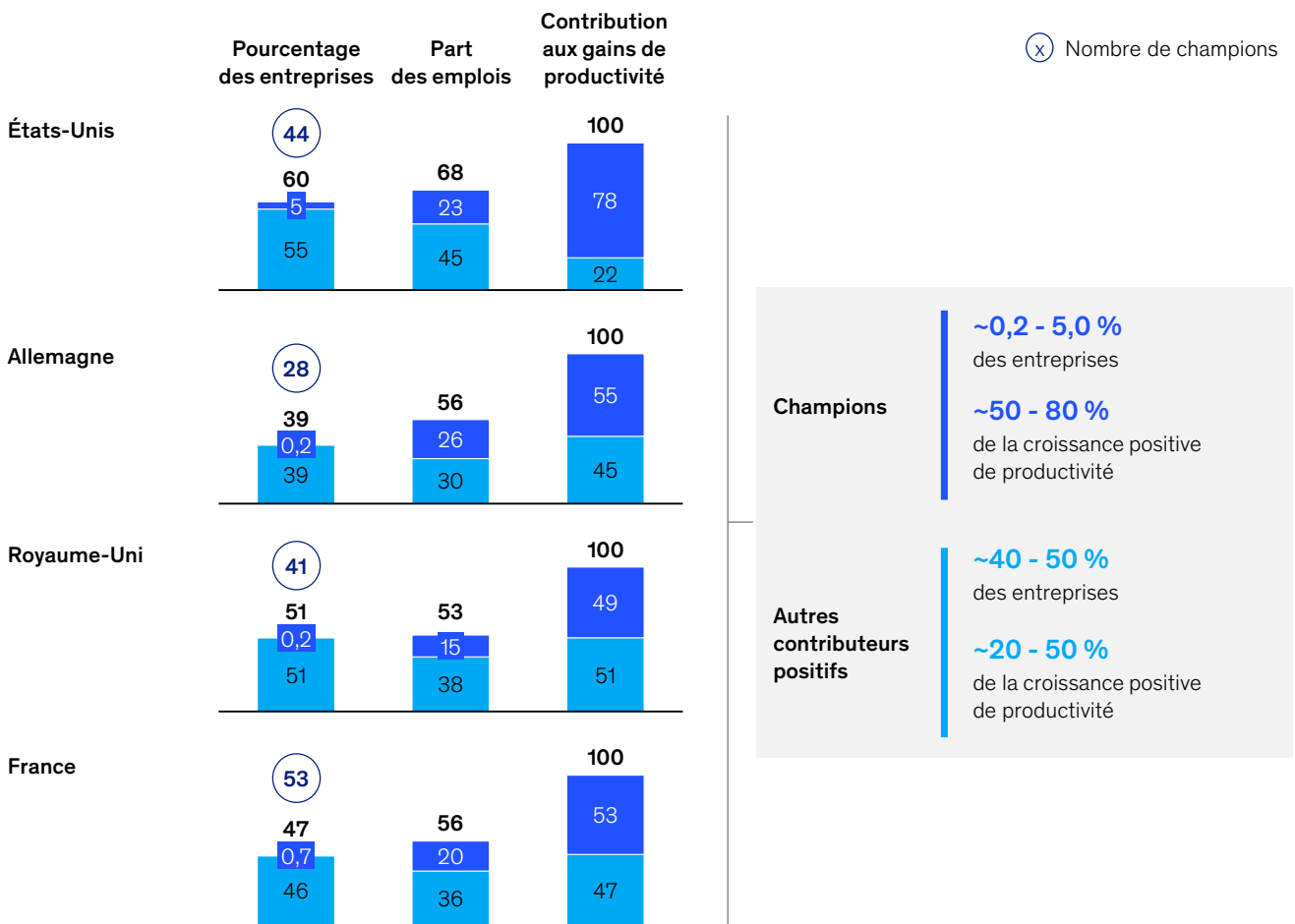
¹³ Voir McKinsey Global Institute "[The power of one: How standout firms grow national productivity](#)", mai 2025.

¹⁴ Voir précisions méthodologiques en annexe, infra p.28.

¹⁵ Les "championnes", ou entreprises surperformantes, sont définies ici comme les entreprises ayant une contribution de +1 point de base à la croissance de productivité de l'échantillon national.

Figure 2
Entreprises contributrices aux gains de productivité

% de l'échantillon national, 2019-2023¹



1. Données complètes pour les États-Unis sur la période 2011-2019, choisie car relativement stable, entre la crise financière de 2008 et la pandémie de COVID-19. Les conclusions ont été testées sur un échantillon plus restreint de données sur 2019-2023. Si les acteurs changent, les grandes tendances restent remarquablement similaires. Voir *"The power of one: How standout firms grow national productivity"*, McKinsey Global Institute, mai 2025.

Source : 2025 Moody's Investors Service, Inc. et ses distributeurs licenciés ; OCDE ; Capital IQ ; analyse McKinsey Global Institute

McKinsey & Company

Ce phénomène de concentration ne s'explique pas uniquement par la taille en effectifs des entreprises. Certes, les grands employeurs sont surreprésentés parmi les entreprises "championnes", notamment en Europe. Mécaniquement, une forte part dans l'emploi national implique une forte influence sur la productivité nationale, en positif comme en négatif. Mais dans les quatre pays du panel, les contributions aux gains de productivité des champions sont largement supérieures à leur part d'emploi (49 % à 78 % des gains de productivité selon les pays, pour au maximum 23 % de l'emploi).

En réalité, les entreprises qui se distinguent comme "championnes" des gains de productivité ne sont pas uniquement de très grands employeurs. Elles se répartissent entre quatre profils (voir Encadré 2).

La typologie des "championnes des gains de productivité"

Dans les divers pays analysés, les entreprises qui ont concentré la croissance de la productivité se répartissent entre quatre types de profils.

— **Les "improvers"** : soit des entreprises historiques à haute intensité de main-d'œuvre ayant réalisé des gains de productivité relativement modérés sur la période observée, essentiellement en développant leur valeur ajoutée.

— **Les "disruptors"** : des entreprises de taille plutôt restreinte (<1 % de l'emploi dans leur secteur) et

souvent jeunes, ayant réalisé des gains de productivité très élevés, en général à travers une percée majeure sur un marché fortement génératrice de revenus.

— **Les "scalers"** : des entreprises souvent relativement jeunes – mais parfois centenaires –, ayant brusquement gagné en taille et augmenté leur part d'emploi dans leur secteur. Elles ont ainsi changé de dimension, tout en maintenant un niveau de productivité supérieur à la moyenne.

— **Les "restructurés"** : des entreprises caractérisées par un niveau de productivité initial inférieur à la moyenne de leur secteur, mais ayant réduit leurs effectifs sur la période et ayant ainsi gagné en efficacité.

Les contributions respectives de ces quatre profils diffèrent assez fortement entre les États-Unis et les pays européens, même si le poids des *improvers* prédomine partout.

Le modèle des gains de productivité est moins diversifié en Europe qu'aux États-Unis

L'Europe s'appuie presque exclusivement sur les avancées de ses fleurons historiques, tandis que les États-Unis peuvent aussi compter sur la contribution décisive de groupes très innovants, réalisant des bonds spectaculaires de valeur ajoutée (qu'ils appartiennent à la catégorie des *disruptors* ou des *scalers*). (Figure 3)

Les États-Unis obtiennent les résultats les plus probants en matière de performance globale de leur parc de grandes entreprises, notamment parce que leurs entreprises se révèlent plus "circulantes". Le pays enregistre à la fois des "entrées" d'entreprises innovantes (les *disruptors*) qui pèsent positivement et des accroissements fulgurants de valeur ajoutée réalisés par des groupes bien installés (les *scalers*), mais aussi des "sorties" beaucoup plus importantes d'entreprises en perte de productivité, qui sont soit redressées soit reprises ou mises en liquidation. On relève ainsi que les *disruptors*, *scalers* et *restructurés* cumulés ont davantage contribué à la hausse

de productivité aux États-Unis que les grands employeurs historiques ces dernières années (+1,3 % contre +1,1 %).

Par ailleurs, les champions américains enregistrent des gains de productivité supérieurs à ceux de leurs homologues européens, tandis que la contribution négative des entreprises que l'on pourrait qualifier de "retardataires"¹⁶ en matière d'évolution de leur productivité y est nettement plus limitée qu'au Royaume-Uni et en Allemagne, et également plus restreinte qu'en France. Au total, ces dynamiques expliquent des progrès de productivité plus soutenus aux États-Unis que dans les économies européennes observées.

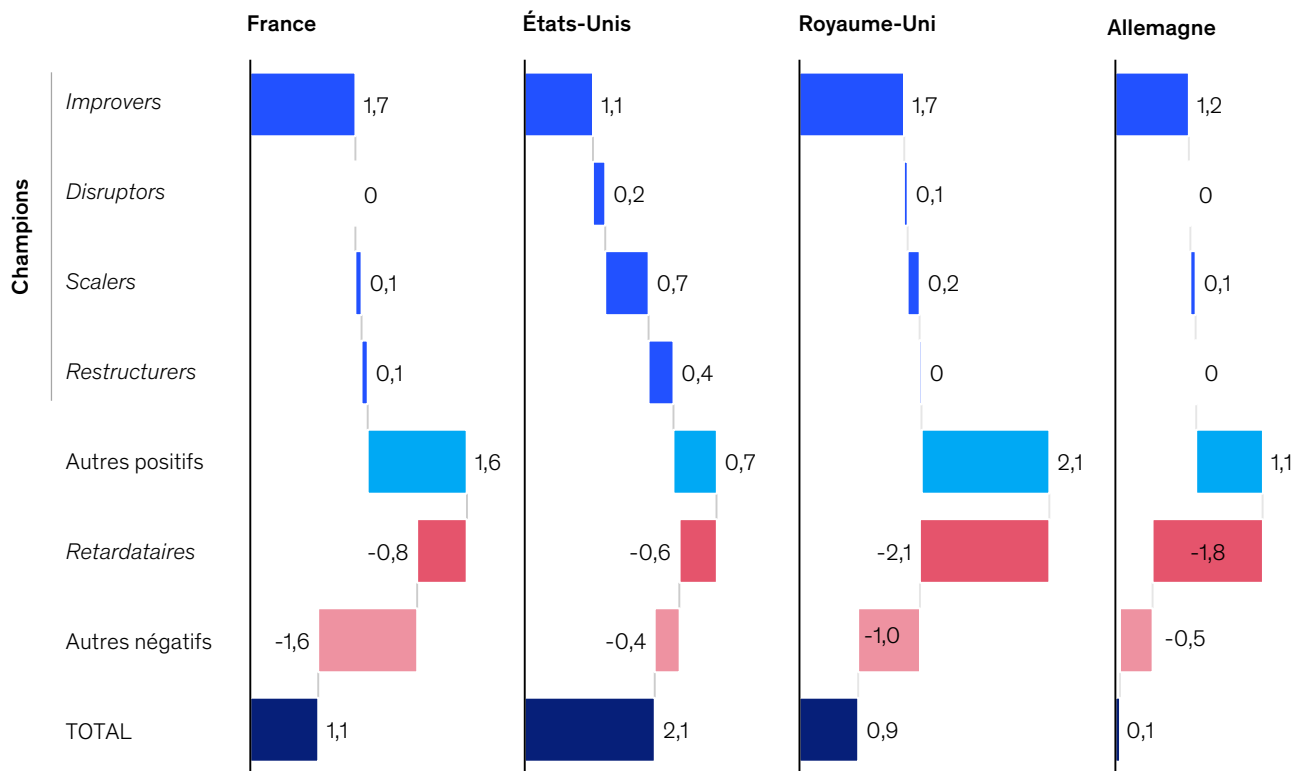
Par contraste, les gains de productivité des économies européennes reposent encore essentiellement sur les grands acteurs comptant de larges effectifs salariés. L'Europe s'appuie ainsi presque exclusivement sur les performances de ses géants en place depuis des décennies, qui parviennent à conserver un dynamisme remarquable en dépit de leur "legacy" (nombre d'entre elles sont centenaires) et de la complexité qu'imposent leur taille comme leur histoire. Il en

¹⁶ Les "retardataires" désignent ici les entreprises ayant une contribution de -1 point de base à la croissance de productivité de l'échantillon national. Ce sont donc les principaux contributeurs négatifs à l'évolution de productivité de l'échantillon.

Figure 3

Contribution à la croissance de productivité des échantillons nationaux de grandes entreprises

En points de pourcentage



Note : Données 2019-2023 sauf États-Unis (2011-2019). Données complètes pour les États-Unis sur la période 2011-2019 car période relativement stable, entre la crise financière de 2008 et la pandémie de COVID-19. Les conclusions ont été testées sur un échantillon plus restreint de données sur 2019-2023. Si les acteurs changent, les grandes tendances restent remarquablement similaires. Voir *"The power of one: How standout firms grow national productivity"*, McKinsey Global Institute, mai 2025. Source : McKinsey Global Institute

McKinsey & Company

résulte un plus faible effet d'entraînement sur le reste de l'économie dans ces pays, qui peinent à faire passer à l'échelle certaines entreprises de taille moyenne ou à les transformer en "disrupteurs" capables de véritables bonds de productivité et de compétitivité.

La France est particulièrement emblématique de cette difficulté à assurer un renouveau de son paysage de grandes entreprises¹⁷. La propension des jeunes pousses et TPE-PME à passer à l'échelle s'y avère plus faible que dans d'autres économies avancées : notre pays ne compte ainsi que 5 800 ETI, soit 27 % de moins que l'Italie (qui en totalise 8 000), 42 % de moins que le Royaume-Uni (10 000) et 2 fois moins que l'Allemagne (12 500). Et la capacité à atteindre la taille supérieure y est plus restreinte encore.

Aucune des PME françaises n'est parvenue à se hisser parmi les très grandes entreprises cotées au cours des 25 dernières années. Par comparaison, 5 % des plus grandes entreprises de l'Italie, 10 % de celles de l'Allemagne et 17 % de celles des États-Unis ont été des PME entre 2000 et 2025. Un tel phénomène tient à plusieurs facteurs, aussi bien structurels qu'attribuables à des coopérations interentreprises moins fructueuses que dans les autres économies (voir Encadré 3).

¹⁷ McKinsey & Company, *"Grandes et petites entreprises : plus de complémentarité pour plus de compétitivité"*, juillet 2025.

Une "course à la taille" confrontée à divers types de freins

Le relatif "malthusianisme" dans le paysage des entreprises en France s'explique certes par des facteurs structurels largement documentés par divers travaux de recherche publics : effets de seuil, conditions d'accès aux marchés nationaux comme communautaires, fiscalité du capital, complexité des procédures administratives, fragmentation du paysage des normes à l'échelle européenne¹⁸...

S'y ajoutent des particularismes que nous avons mis en lumière dans une récente étude¹⁹. Comparativement aux autres pays, ce sont les moyennes entreprises (50 à 249 salariés) – plus que les petites entreprises (10 à 49 salariés) – qui, en France, peinent à gagner en productivité. Or elles pèsent pour 14 % de la valeur ajoutée et 13 % de l'emploi. Elles se trouvent exposées à quatre principaux freins : la capacité à attirer et développer les talents, l'accès au capital, les ressources en R&D et technologie ainsi que l'accès aux marchés internationaux.

À ce titre, il apparaît crucial de développer davantage les coopérations entre grands groupes et acteurs de plus petite taille au sein des filières, qui demeurent perfectibles

en France. Notre analyse démontre statistiquement que les gains de productivité des TPE-PME et des grandes entreprises vont de pair. Comme dans la plupart des pays, on observe en France une forte productivité relative des TPE-PME opérant dans les secteurs B2B, qui n'ont que 29 % d'écart de productivité avec les grandes entreprises, contre 37 % pour celles qui ont des activités B2C, soit un différentiel de 8 points de pourcentage.

Développer les dynamiques collaboratives avec les grandes entreprises permettrait donc aux TPE-PME françaises, dans une logique gagnant-gagnant, d'améliorer leur productivité tout en renforçant la performance des grands groupes. Quatre axes majeurs peuvent être envisagés pour établir entre elles de véritables "partenariats de compétitivité" :

— **Bâtir des stratégies de compétences conjointes**, alors que seules 30 % des TPE-PME disposent de programmes de formation de leurs collaborateurs contre 70 % des grandes entreprises et que leurs difficultés à embaucher sont élevées : les très

petites entreprises françaises comptent 3 fois plus d'emplois vacants que celles de plus de 10 salariés.

- **Renforcer les approches de co-investissement ou d'appui au financement.** À l'échelle globale, les TPE-PME ont 1,5 fois moins accès aux prêts bancaires, et sont 2 fois plus nombreuses à considérer l'accès aux financements comme leur principal obstacle.
- **Exploiter toute la valeur des architectures ouvertes en matière de R&D et d'accès aux technologies.** Les TPE-PME ne sont que 17 % à avoir pu investir en R&D sur les douze derniers mois contre 31 % pour les grandes entreprises, et elles sont 2 fois moins équipées en technologies, aussi bien génériques qu'avancées.
- **Garantir la résilience à l'échelle de la chaîne de valeur, notamment en favorisant l'accès des PME à l'export.** Les PME françaises servent 2 fois moins les marchés étrangers que leurs homologues britanniques ou italiennes.

¹⁸ Notamment les travaux de l'Institut Montaigne, "Cinq ans pour faire progresser la France des ETI", janvier 2022, "De la naissance à la croissance : comment développer nos PME", 2011, ou encore les publications régulières de Bpifrance en collaboration avec Le Lab, analysant les dynamiques des PME françaises et l'évolution de leurs enjeux spécifiques (Enquêtes semestrielles de conjoncture auprès des TPE-PME).

¹⁹ McKinsey & Company, "Grandes et petites entreprises : plus de complémentarité pour plus de compétitivité", juillet 2025.

La France se distingue par des champions particulièrement performants, mais peu de nouveaux leaders

Les grandes entreprises du pays s'avèrent collectivement plutôt performantes en matière de gains de productivité. Au total, elles réalisent ainsi 1,1 % de progression annuelle moyenne, contre 0,9 % pour le Royaume-Uni et 0,1 %

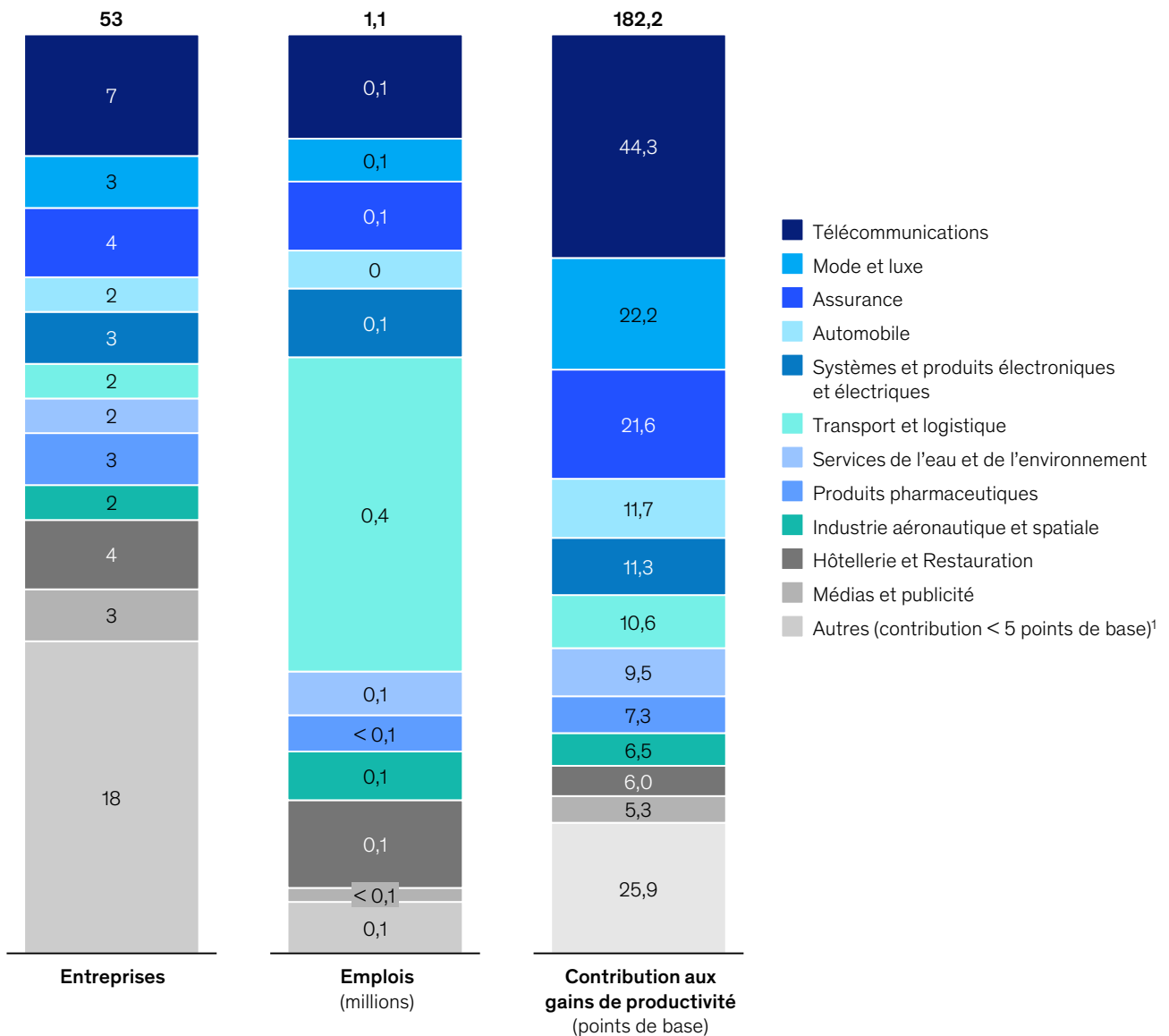
pour l'Allemagne, soit une progression plus proche de celle des États-Unis (+2,1 %).

Par ailleurs, les entreprises hexagonales souffrent moins du poids des "retardataires" (contributeurs fortement négatifs) qu'ailleurs en Europe. Cette catégorie d'entreprises n'a amoindri que de -0,8 % la productivité de l'échantillon d'entreprises du pays, contre -1,8 % en Allemagne et -2,1 % au Royaume-Uni. La performance

globale des entreprises pâtit donc moins de la force de ralentissement qu'exercent des groupes durablement en perte de productivité, signe que ceux-ci sont moins prégnants ou reviennent plus vite à une trajectoire positive (par restructuration ou absorption). De fait, la catégorie des "restructurés" a généré 0,1% de croissance de la productivité en France, alors que la contribution de ce type d'acteurs a été nulle au Royaume-Uni et en Allemagne. C'est certes moins qu'aux États-Unis (0,4 % de contribution des "restructurés"), mais la dynamique schumpetérienne s'avère ainsi plus solide qu'on ne l'attendait dans notre pays.

La France abrite également plus d'"improvers" (les très grandes entreprises historiques qui continuent d'améliorer leur productivité), et ce sur une palette très large de secteurs. Les 53 entreprises françaises les plus performantes se répartissent entre une vingtaine de secteurs très variés, même si les champions de la mode et du luxe, des télécommunications et des assurances contribuent le plus aux gains de productivité (Figure 4).

Figure 4
Répartition sectorielle des champions français



1. Inclus : Programmation informatique et édition de logiciels, Services et conseil numériques, Industrie agroalimentaire, Services de paiement, Services d'ingénierie industrielle, Fabrication de produits électroménagers, Infrastructures, Industrie chimique, Industrie métallurgique, Construction, Services divers aux entreprises.
Source : 2025 Moody's Investors Service, Inc. et ses distributeurs licenciés ; OCDE; Capital IQ ; analyse McKinsey Global Institute

En revanche, elle ne compte dans les rangs de ses champions des gains de productivité aucun "disruptor", contrairement au Royaume-Uni, et peu de "scalers" (on en dénombre 4 seulement), à l'instar de ses deux voisins européens.

Autre enseignement de notre analyse, les champions français ont très majoritairement misé sur la croissance, plutôt que sur l'optimisation, pour faire progresser leur productivité. 89 % d'entre eux l'ont principalement améliorée par une augmentation de la valeur ajoutée, contre 11 % seulement par une réduction de leurs effectifs. Ces entreprises jouent donc bien leur rôle de locomotives de la croissance économique. Au-delà de la catégorie des champions, ce ratio est similaire en France pour l'ensemble des entreprises ayant réalisé des gains de productivité, même modestes. Sur environ 3 600 contributeurs positifs, 81 % ont principalement augmenté leur valeur ajoutée, quand 19 % ont davantage réduit leurs effectifs.

La France se distingue toutefois par une proportion comparativement plus élevée d'entreprises ayant pesé négativement sur la croissance de la productivité. 53 % des entreprises du pays ont ainsi enregistré une perte de productivité, soit un chiffre comparable à celui du Royaume-Uni, mais sensiblement supérieur à ceux des États-Unis (40 %). Il témoigne qu'en France comme dans les autres pays européens, la réorientation dynamique des emplois des activités en perte de vitesse vers les secteurs porteurs et entreprises performantes demeure beaucoup plus faible qu'aux États-Unis. Le pays dispose donc de champions forts et en nombre, mais d'un tissu intermédiaire moins dynamique (peu d'entreprises "moyennement performantes") et d'une longue traîne dont la productivité demeure relativement atone (voir Encadré 4).

L'impact marginal qu'engendre le leadership d'un petit nombre d'entreprises s'avère donc considérable dans l'optique d'une augmentation de la productivité à l'échelle nationale comme continentale. Quelques dizaines d'entreprises seulement peuvent influencer de manière décisive sur la trajectoire de croissance d'une économie.

Pour l'Europe et la France, l'enjeu est alors triple :

- Accélérer la progression des entreprises "championnes", et en particulier la contribution de groupes innovants ou récemment créés, générateurs d'une forte dynamique de croissance,
- Étendre le nombre des champions, en permettant à davantage d'entreprises d'atteindre des performances de productivité exceptionnelles,
- Favoriser le redressement de la productivité des acteurs retardataires (qui, en France, représentent 9 % de l'emploi), notamment lorsqu'il s'agit de groupes figurant parmi les grands employeurs ou dont l'activité est considérée comme stratégique – voire critique – pour l'indépendance et la prospérité future de l'UE.

Poursuivre ces objectifs suppose de comprendre ce qui distingue fondamentalement les entreprises surperformantes des autres, en vue de répliquer ou maximiser leurs succès.

La France : un cas singulier

Les grandes entreprises françaises réalisent ensemble +1,1 % de croissance annuelle de la productivité entre 2019 et 2023, alors que l'économie française n'a progressé que de +0,2 % sur la période. Une telle différence n'apparaît dans aucun des autres grands pays étudiés, où la performance collective des grandes entreprises en matière de gains de productivité ne diffère pas fondamentalement de celle de leur économie nationale. Ces deux chiffres sont rigoureusement égaux pour les États-Unis (+2,1 % contre +2,1 %), très proches pour le Royaume-Uni (+0,9 % contre +0,6 %) et relativement voisins pour l'Allemagne (+0,1 % contre +0,7 %). Comment expliquer le cas à part que constitue la France ? Au vu de nos récentes études, deux raisons peuvent être invoquées.

1. Les grandes entreprises françaises sont comparativement performantes en matière de productivité, tandis que le tissu des PME l'est sensiblement moins que dans les autres économies du G7²⁰. Leur productivité du travail atteint un niveau de 119 000 \$ par travailleur et par an, qui les situent au 3^{ème} rang du G7, derrière les États-Unis (142 000 \$), et le Japon (125 000 \$), mais devant l'Allemagne (102 000 \$).

Réalisant à elles seules 60 % des exportations françaises, elles ne représentent que 0,1 % du total d'entreprises du pays, mais génèrent 56 % de la valeur ajoutée : soit sensiblement plus que la moyenne des économies avancées (46 %) et beaucoup plus qu'un pays comme l'Italie (37 %). A l'inverse, les PME, qui représentent 55 % des emplois marchands, restent 35 % moins productives que les grandes entreprises du pays, alors que le différentiel n'excède pas 16 % au Royaume-Uni.

2. Les grandes entreprises françaises sont plus internationalisées que leurs homologues européennes et américaines²¹, si bien que l'origine comme les retombées de leurs gains de productivité concernent un éventail plus large de zones géographiques. Elles réalisent ainsi près de 75 % de leur chiffre d'affaires hors du pays, soit davantage que leurs équivalentes allemandes (68 %) et nettement plus que les grandes multinationales américaines qui ne mènent que 32 % de leurs activités hors de leurs frontières ou que celles du Japon, avec 47 % seulement.

Il n'en demeure pas moins que leurs performances sont capitales pour l'ensemble du tissu d'entreprises françaises, à travers l'effet d'entraînement qu'elles suscitent au sein de leurs chaînes de valeur. La productivité de leur vaste réseau de sous-traitants – ETI, PME et parfois TPE – tend ainsi à être fortement tirée vers le haut par celle des grands donneurs d'ordre de leur filière.

²⁰ McKinsey & Company, "[Grandes et petites entreprises : plus de complémentarité pour plus de compétitivité](#)", juillet 2025.

²¹ McKinsey & Company, "[Quels nouveaux visages pour la mondialisation ? S'adapter à la reconfiguration des flux mondiaux](#)", juillet 2024.



3 Des modèles répliquables : les cinq stratégies qui distinguent les champions européens

L'amélioration de la productivité est souvent perçue comme le résultat d'une progression linéaire, fondée sur l'accumulation progressive d'efforts et d'optimisations. Nos analyses montrent pourtant que les entreprises les plus performantes ne se distinguent pas par des gains incrémentaux, mais par leur capacité à réaliser un saut qualitatif majeur sur l'une des cinq dimensions suivantes :

- 1. Modèle économique fortement différenciant** : bâtir un avantage compétitif difficilement répliquable, fondé sur un *business model* ou une technologie clé,
- 2. Réallocation des ressources** : redéployer plus rapidement et plus efficacement les actifs vers les activités les plus créatrices de valeur,
- 3. Innovations disruptives** : transformer radicalement la proposition de valeur grâce à des percées en R&D,
- 4. Effets de réseau et d'échelle** : atteindre une taille critique et tirer parti d'écosystèmes ou de partenariats,
- 5. Capacité de transformation** : conduire avec succès des transformations d'envergure du modèle opérationnel.

Ces paris stratégiques audacieux, combinés à une excellence dans l'exécution, constituent les facteurs qui distinguent fondamentalement les entreprises championnes des gains de productivité. En somme, on pourrait dire qu'elles *ne font pas les choses différemment* des autres, *elles font des choses radicalement différentes*.

Partout en Europe et dans des secteurs très variés, plusieurs entreprises illustrent déjà ces trajectoires. Certaines initiatives sont encore émergentes, d'autres produisent déjà des résultats tangibles, mais toutes offrent des enseignements utiles pour les acteurs économiques du continent.

1. Leadership sur un modèle économique très différenciant

La capacité à bâtir une position avantageuse grâce à un élément difficilement répliquable, *business model* novateur ou technologie clé, constitue la première approche qui singularise les champions des gains de productivité.

ASML, l'une des premières capitalisations européennes, en est un exemple emblématique avec ses systèmes uniques au monde de nanolithographie EUV, nécessaires à la fabrication

de semi-conducteurs de haute puissance²². En 2024, ASML s'est associée au gouvernement néerlandais et à des partenaires régionaux dans le projet Beethoven, un investissement public-privé de 2,5 Mds€ couvrant infrastructures énergétiques, transport, logement, et développement des talents dans la région d'Eindhoven. L'entreprise s'appuie sur un partenariat de long terme avec l'institut de recherche belge IMEC et une collaboration avec Mistral AI – incluant une prise de participation minoritaire – pour développer matériels et logiciels de pointe en Europe²³.

En France, STMicroelectronics illustre la même logique de pari structurant sur des technologies critiques. En misant tôt sur l'électronique de puissance (carbure de silicium), les microcontrôleurs STM32 et les capteurs MEMS/vision, le groupe a aligné son portefeuille sur trois mégatendances : électrification des véhicules, industrialisation de l'IoT et efficacité énergétique²⁴. Cette stratégie s'est traduite par

une réorganisation interne et un programme d'investissement dans de nouvelles capacités de production (fabs 300 mm et campus SiC) en Europe, soutenu par des dispositifs publics (IPCEI, Chips Act)²⁵, ainsi que par une intégration étroite avec l'écosystème (partenariats avec des constructeurs automobiles, intégration de composants ST dans l'écosystème robotique Nvidia)²⁶.

Le McKinsey Global Institute a récemment identifié 18 futurs domaines de croissance qui porteront l'essentiel de l'expansion économique mondiale à horizon 2040²⁷. Entre 2022 et 2025, ces domaines ont connu un développement du chiffre d'affaires dix fois supérieur à celui du reste de l'économie, et une croissance de la capitalisation quatre fois supérieure. À l'échelle mondiale, ces 18 domaines pourraient générer entre 29 000 et 48 000 Mds\$ de revenus d'ici 2040 (voir Encadré 5).

²² Source : *ASML Strategic Report*, 2024.

²³ Sources : Rapport annuel ASML 2024 ; brainporteindhoven.com ; rapports d'avancement du Ministère de l'Économie néerlandais ; "ASML and imec sign strategic partnership agreement to support semiconductor research and sustainable innovation in Europe", communiqué de presse publié le 11 mars 2025 ; et "ASML, Mistral AI enter strategic partnership", communiqué de presse publié le 9 septembre 2025.

²⁴ Source : Rapport annuel 2024 de STMicroelectronics (Form 20-F).

²⁵ "STMicroelectronics to build the world's first fully integrated silicon carbide facility in Italy", communiqué de presse STMicroelectronics du 31 mai 2024 ; "Commission approves €2 billion Italian State aid measure to support STMicroelectronics to set up a new semiconductor manufacturing facility", communiqué de presse de la Commission Européenne du 31 mai 2024 ; et "ST and GlobalFoundries to advance FD-SOI ecosystem with new 300mm manufacturing facility in France", communiqué de presse STMicroelectronics du 11 juillet 2022.

²⁶ Sources : "Renault Group and STMicroelectronics enter strategic cooperation on power electronics", communiqué de presse du 25 juin 2021 ; et page "Accelerating physical AI development with NVIDIA" du site institutionnel de STMicroelectronics.

²⁷ McKinsey Global Institute, "[The race takes off in the next big arenas of competition](#)", mars 2026.

Encadré 5

18 secteurs au cœur de la future croissance mondiale

Le McKinsey Global Institute identifie 18 "growth arenas", ou domaines de croissance, qui contribuent de façon déterminante au développement économique mondial²⁸. Depuis 2022, ils ont connu une croissance dix fois supérieure à celle du reste de l'économie, générant près de 18 000 Mds\$ de capitalisation boursière et 7 200 Mds\$ de revenus.

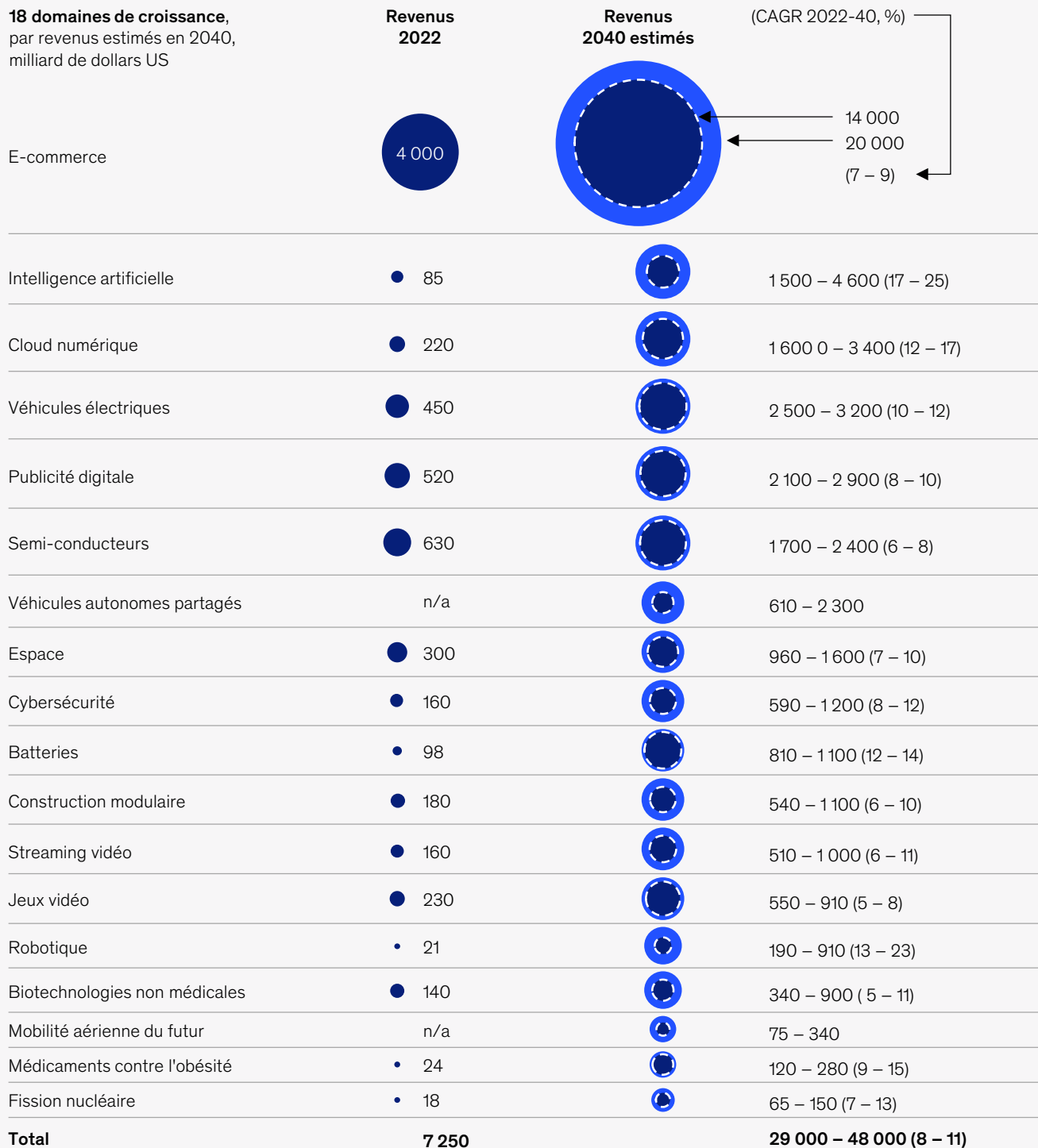
Ces domaines remodelent les flux de capitaux, la dynamique industrielle, la concurrence régionale et les stratégies des entreprises et des gouvernements. Les domaines fondamentaux de l'IA – semi-conducteurs, services cloud et logiciels d'IA – ont généré à eux seuls 500 Mds\$ de revenus et 11 000 Mds\$ de capitalisation depuis 2022.

Mais la dynamique dépasse largement la seule IA. Le commerce en ligne et la publicité digitale gagnent du terrain sur les marchés émergents, des robotaxis sont déployés chaque année dans des dizaines de villes supplémentaires à travers le monde, les médicaments contre l'obésité représentent désormais six prescriptions sur cent aux États-Unis...

²⁸ *Ibid.*

Les 18 domaines de croissance du futur pourraient générer entre 29 000 et 48 000 Mds\$ de revenus d'ici 2040

18 domaines de croissance, par revenus estimés en 2040, milliard de dollars US



Source : Rapports annuels, McKinsey Value Intelligence, analyse McKinsey Global Institute

McKinsey & Company

À mesure que leur taille et leur influence sur l'économie s'accroissent, il devient crucial pour les entreprises de se positionner sur ces domaines ou sur des marchés adjacents qui bénéficieront de leur dynamique de croissance. À eux seuls, les acteurs

américains et chinois représentent aujourd'hui plus de 80 % du marché et 90 % de la capitalisation boursière sur ces 18 domaines. L'Europe reste limitée pour l'instant à 8 % des parts de marchés²⁹ de ces activités de demain, alors qu'elle pèse 23 %

²⁹ Par ailleurs, l'Europe ne leur consacre que 7 % de la capitalisation totale, contre 37 % pour les États-Unis, 31 % pour la Chine et 18 % pour le Japon et la Corée du Sud.

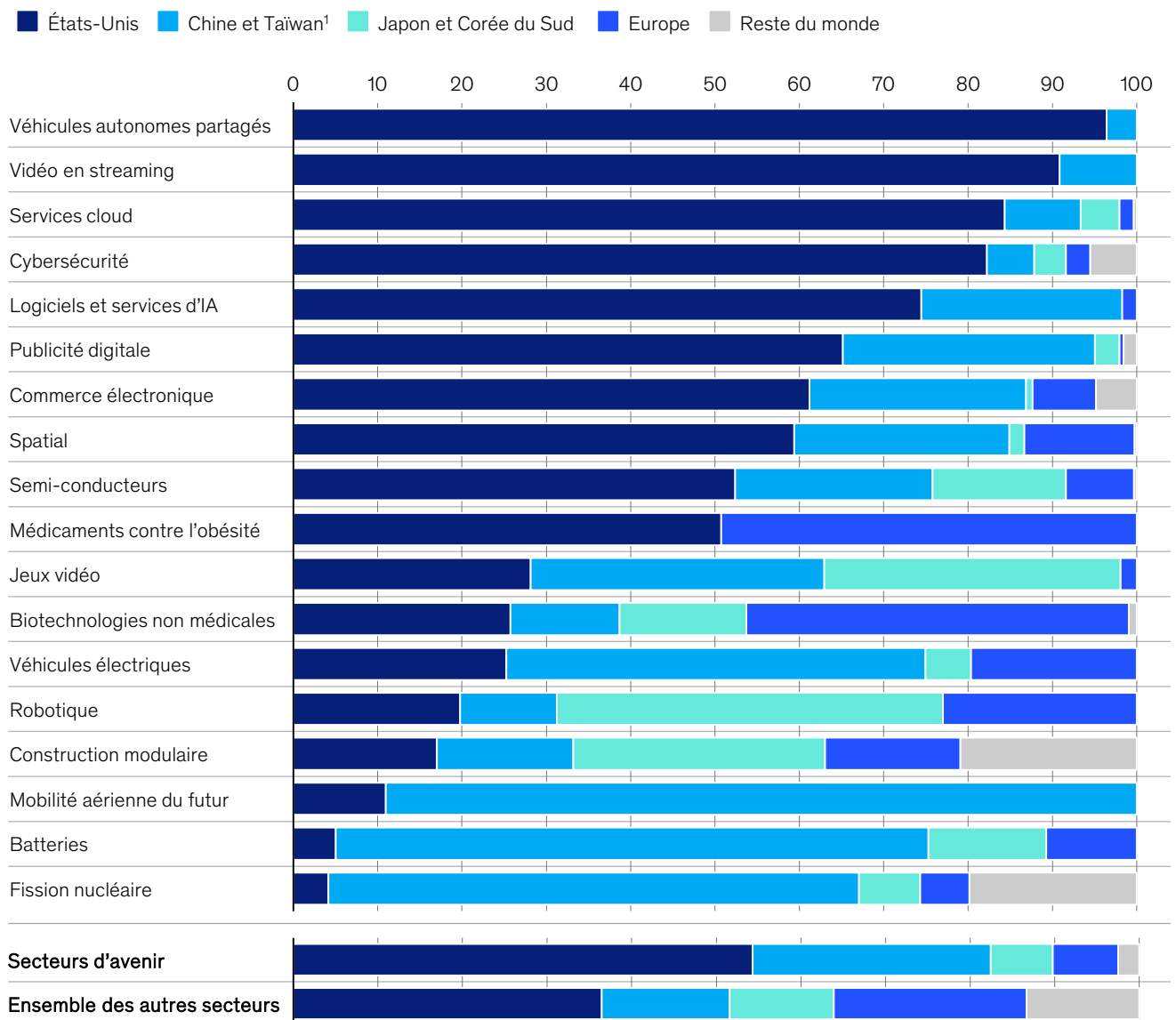
des revenus mondiaux de l'ensemble des autres secteurs économiques (voir Figure 5). Néanmoins, elle dispose de quelques positions de force très spécifiques. Elle génère plus de 10 % des revenus dans 4 domaines : les biotechs non médicales (où sa part atteint même 45 %), les médicaments contre l'obésité, la robotique et les véhicules électriques. Par ailleurs, sur l'industrie spatiale, les semi-conducteurs, les batteries ou le nucléaire, si le poids agrégé de l'Europe demeure modeste, des champions nationaux du continent ont su se positionner avantageusement.

2. Réallocation des ressources

Les 18 domaines de croissance identifiés par le McKinsey Global Institute peuvent également servir de guide aux acteurs économiques capables de redéployer rapidement et efficacement leurs actifs vers les activités les plus dynamiques et productives de leur portefeuille. Même si leur cœur de métier se situe hors de ces domaines, ils peuvent développer des activités adjacentes qui s'y rattachent.

Figure 5
L'Europe ne capte que 8 % des revenus mondiaux issus des domaines d'avenir, contre 50 % pour les États-Unis et 30 % pour la Chine

Répartition par régions des revenus issus des domaines d'avenir, 2025, %



Note : L'attribution géographique des revenus est déterminée en fonction de l'implantation du siège social des entreprises.

1. Chine continentale, Taïwan, Hong Kong et Macao.

Source : McKinsey Value Intelligence ; analyse du McKinsey Global Institute

McKinsey & Company

Siemens illustre cette logique en basculant vers l'exploitation de l'IA. Au cours des deux dernières années, le groupe a acquis des éditeurs de logiciels pour une valeur totale de plus de 15 Mds\$, tout en réalisant 1 Md€ d'investissements organiques pour développer les offres d'IA industrielle dans toutes ses activités³⁰.

En France, Schneider Electric a pivoté d'un modèle centré sur le matériel électrique à une offre servicielle et logicielle à forte récurrence, s'appuyant sur des plateformes comme EcoStruxure et sur des acquisitions ciblées (AVEVA). Schneider vise ainsi 40 % de revenus issus des logiciels et services à l'horizon 2027.

AXA offre une autre illustration de réallocation dynamique de portefeuille. En quelques années, le groupe s'est repositionné, passant d'une compagnie très focalisée sur l'assurance-vie et le risque financier à un acteur centré sur la santé, la prévoyance, l'assurance dommages des entreprises et les produits d'épargne peu consommateurs de capital. Mieux alignée avec les besoins actuels et anticipés de ses assurés, l'entreprise a également réduit son exposition au risque. À ce mouvement de focalisation du cœur de métier s'en est ajouté un second, celui de l'empreinte géographique : initialement présent dans une soixantaine de pays, AXA a concentré ses forces et ses activités sur une quinzaine de ces marchés, porteurs des meilleures perspectives de croissance organique. Ce double recentrage du portefeuille stratégique s'est accompli notamment par des cessions (AXA équitable aux États-Unis, plus récemment AXA Investment Manager) et des acquisitions ciblées (XL Group par exemple). À travers de tels ajustements d'actifs et de marchés, le rythme de croissance annuel du groupe a triplé, passant de 2 % en moyenne il y a 10 ans à 6 % sur les dernières années³¹.

3. Innovations disruptives

Dans l'ensemble des secteurs, le déploiement à grande échelle de technologies de rupture offre aux entreprises européennes l'opportunité de renforcer radicalement leur proposition de valeur. L'Europe

dispose d'atouts solides dans plusieurs domaines stratégiques – semi-conducteurs avancés, photonique, quantique ou encore fusion nucléaire, pour n'en citer que quelques-uns – mais elle devra accélérer leur industrialisation et leur passage à l'échelle.

BioMérieux illustre une telle capacité à créer un avantage compétitif durable grâce à une innovation de rupture. En misant sur le diagnostic syndromique rapide avec sa plateforme BIOFIRE, le groupe a transformé la détection des maladies infectieuses en réduisant significativement les délais d'identification des pathogènes. Cette stratégie, soutenue par des investissements continus dans l'innovation produit et des acquisitions ciblées, a contribué à une hausse de 17 % des ventes de BIOFIRE en 2024 et à une croissance organique de plus de 10 % du chiffre d'affaires du groupe³².

Dans un autre domaine, Michelin démontre que l'innovation peut également transformer un modèle industriel historique en y adjoignant des services digitaux. Au-delà de la fabrication de pneus, le groupe développe désormais des offres intégrées de gestion de flotte et de "tyre-as-a-service", combinant capteurs, télématique et plateformes de données afin d'améliorer performance, sécurité et efficacité énergétique³³.

4. Effets de réseau et d'échelle

Le phénomène de fragmentation affecte de nombreuses industries européennes, notamment l'aérospatial et la défense, où l'Europe compte environ six fois plus de systèmes d'armes concurrents que les États-Unis³⁴. Des signes de consolidation émergent toutefois progressivement : l'activité de fusions-acquisitions dans le secteur a progressé de 35 % au premier semestre 2025 par rapport à la même période de l'année précédente³⁵. L'accord préliminaire conclu entre Airbus, Leonardo et Thales dans le spatial illustre cette dynamique. Les trois groupes travaillent à la création d'une coentreprise européenne qui regrouperait certaines de leurs activités spatiales, avec à la clé environ 6,5 Mds€ de chiffre d'affaires et 25 000 emplois. L'objectif est double : mutualiser

³⁰ Sources : "Siemens strengthens leadership in industrial software and AI with acquisition of Altair Engineering", communiqué de presse du 30 octobre 2024 ; "Siemens enters next stage of growth with its ONE Tech company program", communiqué de presse du 13 novembre 2025.

³¹ Sources : AXA, Rapport intégré 2025, "Balancing Tomorrow"; Interview de Thomas Buberl accordé à l'AFP le 30 avril 2026, "Thomas Buberl, l'homme qui a transformé Axa"; plan stratégique publié par AXA : "Strategic Plan 2024-2026 Unlock the Future".

³² Sources : Rapport annuel 2024 BioMérieux ; et "BioMérieux renforce ses capacités de séquençage de nouvelle génération avec l'acquisition des solutions et technologies de la société Day Zero Diagnostics", communiqué de presse du 16 juin 2025.

³³ Sources : Documents d'Enregistrement Universel Michelin 2024 et 2025.

³⁴ Source : Rapport de la Conférence de Munich sur la Sécurité, 2018.

³⁵ Source : S&P Capital IQ.

les capacités industrielles et technologiques pour atteindre une masse critique, tout en renforçant l'autonomie stratégique européenne³⁶.

Cette logique de partenariats se retrouve également dans le programme Eurodrone, qui réunit Airbus, Dassault Aviation et Leonardo autour du développement d'un drone européen MALE (moyenne altitude longue endurance) de reconnaissance et de renseignement. En mutualisant leurs capacités de R&D, leurs outils industriels et leurs investissements, les trois groupes cherchent à réduire les coûts de développement, à accélérer l'innovation et à renforcer la compétitivité européenne face aux acteurs américains et chinois³⁷.

Au-delà de la défense, on retrouve cette volonté de tirer parti des vertus des écosystèmes dans plusieurs hubs technologiques européens, comme le cluster de semi-conducteurs d'Eindhoven ou l'écosystème Wallenberg en Suède. Avec sa société d'infrastructure d'IA, Spherical AI, et le programme WASP (Wallenberg AI, Autonomous Systems and Software Program), développés avec Nvidia, AstraZeneca, Ericsson, Saab et SEB, le groupe Wallenberg cherche à renforcer les capacités européennes en IA et à structurer un véritable réseau intégré autour des technologies critiques³⁸.

En France, plusieurs hubs régionaux illustrent cette logique d'écosystème regroupant industriels, chercheurs et start-ups. Grenoble s'est imposé dans les semi-conducteurs et les deep techs, les Hauts-de-France dans les batteries et la transition énergétique, et Toulouse dans l'aéronautique et le spatial autour d'Airbus. Le plateau de Saclay en constitue sans doute l'exemple le plus abouti : ce hub deep tech, qui réunit universités, centres de recherche, start-ups et grands groupes autour de l'IA, du quantique et de l'énergie, constitue aujourd'hui le seul hub d'innovation européen disposant d'une envergure mondiale³⁹.

5. Capacités de transformation

Les recherches du MGI suggèrent que l'IA générative, combinée à d'autres technologies d'automatisation, pourrait ajouter jusqu'à 3,4 points de pourcentage à la croissance annuelle de la productivité mondiale d'ici 2040⁴⁰. De nombreuses entreprises européennes ont pris acte de ce potentiel et investissent dans l'adoption de l'IA pour gagner en efficacité.

Pourtant, si fin 2025 près de neuf entreprises sur dix avaient adopté l'IA dans au moins une fonction métier, seules 10 % l'avaient déployé à l'échelle et 94 % ne constataient pas de valeur économique significative générée à ce stade⁴¹. Cet apparent paradoxe révèle une appréhension insuffisante de la manière dont l'IA crée et redistribue la valeur. Les gains réels ne proviennent pas d'une amélioration de la productivité individuelle mais de la transformation profonde des offres, des modèles économiques et chaînes de valeur.

Certains acteurs européens ont déjà démontré cette capacité de pivot. La Société Générale a par exemple mené un redressement rapide de son modèle. En quelques mois, le groupe a restauré sa rentabilité et renforcé ses fonds propres, entraînant une revalorisation de sa capitalisation boursière, passée de 20 Mds€ en 2024 à près de 60 Mds€ un an plus tard (soit une progression de +140 %) ⁴².

Un exemple supplémentaire de transformation d'une telle ampleur peut être trouvé dans un tout autre secteur : l'industrie automobile. Confronté en 2019-2020 à des marges négatives, le groupe Renault a engagé début 2020 un plan de 2 Mds € d'économies et une restructuration industrielle. En 2023, Renault affichait une marge opérationnelle record de 7,9 %. La création d'entités dédiées (Ampere, Mobilize) puis l'annulation rapide de l'IPO d'Ampere illustrent la capacité du groupe à reconfigurer son organisation rapidement, en fonction des conditions de marché⁴³.

³⁶ Source : "Airbus, Leonardo et Thales signent un protocole d'accord (MoU) afin de créer un acteur spatial européen de premier plan", communiqué de presse du 23 octobre 2025.

³⁷ Source : "Airbus et l'OCCAR signent le contrat Eurodrone", communiqué de presse du 24 février 2022.

³⁸ Sources : "AstraZeneca, Ericsson, Saab, SEB, and Wallenberg Investments launch the company Spherical AI", communiqué de presse du 22 août 2025, et site internet wasp-sweden.org.

³⁹ McKinsey Global Institute, "Securing Europe's competitiveness: Addressing its technology gap", septembre 2022.

⁴⁰ McKinsey & Company, "The economic potential of generative AI: The next productivity frontier", juin 2023.

⁴¹ McKinsey & Company, "The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation", novembre 2025.

⁴² Sources : Rapport annuel SG 2024 ; capitalisation boursière Bloomberg.

⁴³ Sources : Rapports annuels Renault Group 2021 à 2024 ; communiqué de presse Renault Group est en avance sur son plan "Renaultion" du 30 juillet 2021 ; communiqué de presse "Renault Group décide d'annuler l'introduction en bourse d'Ampere et confirme sa stratégie électrique et software" du 29 janvier 2024.



4 Un catalyseur commun à toutes les stratégies : fortifier le capital humain

L'enjeu majeur, commun à l'ensemble des stratégies évoquées, réside dans l'excellence de la prise en compte du facteur humain. Déjà décisif, ce dernier le sera plus encore avec l'infusion accélérée de la technologie dans l'ensemble de nos économies, qui s'apprête à bouleverser les équilibres des marchés de l'emploi et des compétences. En effet, nos dernières analyses⁴⁴ établissent que 58 % des heures travaillées en Europe sont théoriquement automatisables avec les technologies existantes. Pourtant, 15 % seulement des tâches actuelles pourront être intégralement automatisées, tandis que 10 % demeureront strictement humaines et une vaste majorité de 75 % requerront une collaboration étroite homme-machine.

Pour les entreprises, le défi est double. D'une part, cette mutation engendre une demande sans précédent pour des profils technologiques, accentuant des pénuries déjà patentées. D'autre part, l'intégralité de leurs ressources humaines devront être acculturées avec succès aux usages productifs de ces technologies.

Gagner la bataille des talents technologiques de pointe

Attirer et retenir les profils déjà en tension, en particulier les professionnels des filières STEM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) et les spécialistes de l'IA, constitue le premier impératif. La demande pour les profils technologiques de haut niveau (développement et gouvernance de l'IA) a déjà été multiplié par 1,7 en Europe entre 2023 et 2025⁴⁵. De fait, la difficulté de recrutement et de rétention de ces professionnels est déjà sensible⁴⁶, particulièrement en France : 34 % des dirigeants d'entreprises français se disent confrontés à une pénurie de talents technologiques au sein de leur organisation, contre 20 % en Europe et aux États-Unis⁴⁷. Or la concurrence pour attirer ces professionnels va nettement s'intensifier puisque, selon nos modélisations, les besoins en profils STEM vont connaître une hausse de 17 % à 30 % en Europe d'ici 2030, représentant jusqu'à 7 millions de postes⁴⁸. Face à une compétition internationale toujours plus aigüe pour s'adjoindre

⁴⁴ McKinsey Global Institute, "[Agents, robots, and us. How AI reshapes work and skills in Europe](#)", mai 2026.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ A titre d'ordre de grandeur, il manque déjà à la France chaque année quelque 100 000 scientifiques en plus des 130 000 techniciens et ingénieurs déjà formés (source : Institut Montaigne, "[Métiers de l'ingénieur. Démultiplier nos ambitions](#)", mai 2025).

⁴⁷ McKinsey & Company en collaboration avec l'Institut de l'Entreprise, "[L'IA et l'évolution des compétences en France](#)", décembre 2024.

⁴⁸ McKinsey Global Institute, "[A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond](#)", mai 2024.

ces talents, les entreprises se heurteront à des complexités et des coûts de recrutement croissants.

Toutefois, en dehors de l'attractivité qu'elles exerceront auprès de ce type de profils, il existe pour les entreprises des voies alternatives en vue de pourvoir à leurs besoins. Une analyse de 250 000 CV nous révèle ainsi que plus de 40 % des professionnels de la tech n'ont pas débuté leur carrière dans ce domaine. Beaucoup ont réalisé une transition professionnelle pour y parvenir, acquérant progressivement leurs savoir-faire dans ces domaines. Les entreprises peuvent ainsi cibler des talents disposant de compétences "voisines" de celles de la technologie en vue de les former à ces métiers en tension. Parmi les profils potentiels, on trouve par exemple des managers en opérations et marketing, des analystes, des designers graphiques, voire des professionnels du service client. Cet investissement dans la requalification est non seulement une solution à la pénurie, mais aussi un levier de fidélisation et de développement des capacités internes.

Diffuser les compétences de l'IA à grande échelle, auprès de l'ensemble des collaborateurs

Au-delà des experts, la clé de la productivité réside dans la capacité de tous les collaborateurs à travailler efficacement avec les nouvelles technologies. Déjà, la demande des employeurs pour des collaborateurs disposant d'une réelle aisance en IA (*AI Fluency*), c'est-à-dire la capacité à utiliser efficacement ces outils au quotidien, a été multipliée par 5 en Europe sur les deux dernières années⁴⁹.

Pour que l'Europe puisse pleinement saisir le potentiel économique de l'IA, elle doit réussir la transition professionnelle de près de 12 millions de travailleurs d'ici 2030⁵⁰. Cela implique un effort de formation sans précédent de la part de tous les acteurs. S'agissant des entreprises, pour réussir cet effort massif de développement de leur capital humain – qu'il s'agisse de

requalification ou de montée en compétences (*reskilling* ou *upskilling*) –, elles peuvent s'inspirer des groupes les plus en pointe en matière d'excellence organisationnelle⁵¹. Quatre pistes majeures se dessinent alors :

- **Mettre en place une planification stratégique des compétences.** Il s'agit de pouvoir modéliser et sécuriser le dispositif complet d'adéquation entre les besoins futurs de compétences et l'ensemble du capital humain dont va disposer l'entreprise. Les entreprises les plus avancées en la matière parviennent à l'appliquer en se projetant à horizon de 5 ans et à y intégrer jusqu'à 400 000 collaborateurs.
- **Créer une "fabrique interne" de production et de transmission à grande échelle des compétences.** Alors que, pour certains métiers, la durée de validité des compétences n'excède plus 18 mois, les entreprises doivent parvenir à offrir, à grande échelle et de façon personnalisée, des parcours de requalification permanente à l'ensemble des personnels. Cela ne peut se faire qu'à travers des programmes ambitieux, capables de former de manière accélérée plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, répartis sur diverses géographies.
- **Garantir une adéquation optimale des profils aux postes.** Selon nos analyses, dans la plupart des entreprises, entre 20 et 30 % des rôles considérés comme critiques ne sont pas occupés par les profils adéquats. Lorsque l'attribution des postes en fonction des compétences est optimisée à travers un alignement des processus RH sur les probabilités, pour chaque talent, de libérer son potentiel de création de valeur, le niveau d'engagement des collaborateurs peut croître de 50 %, les coûts de formation diminuer de 50 % et le rythme des gains de productivité s'améliorer de 40 %⁵². Pour cela, les approches très volontaristes de mobilité interne se révèlent les leviers les plus puissants.

⁴⁹ McKinsey Global Institute, "[Agents, robots, and us. How AI reshapes work and skills in Europe](#)", mai 2026.

⁵⁰ McKinsey Global Institute, "[A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond](#)", mai 2024.

⁵¹ Voir, McKinsey & Company, "[L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise](#)", juillet 2023. Dans cette étude, nous analysons les pratiques les plus avancées en matière d'excellence organisationnelle adoptées par des entreprises ayant opté pour un modèle "à double focale" (centré à la fois sur l'enrichissement du capital humain et la performance). Nos travaux, réalisés en analysant les résultats sur 10 ans de 1 800 grandes entreprises dans 15 pays, démontrent que les 9 % d'entre elles correspondant à ce modèle obtiennent des résultats sensiblement supérieurs à leurs homologues sur toutes les dimensions de la performance et de la santé de l'entreprise : rentabilité, stabilité, résilience, fidélisation des collaborateurs, taille...

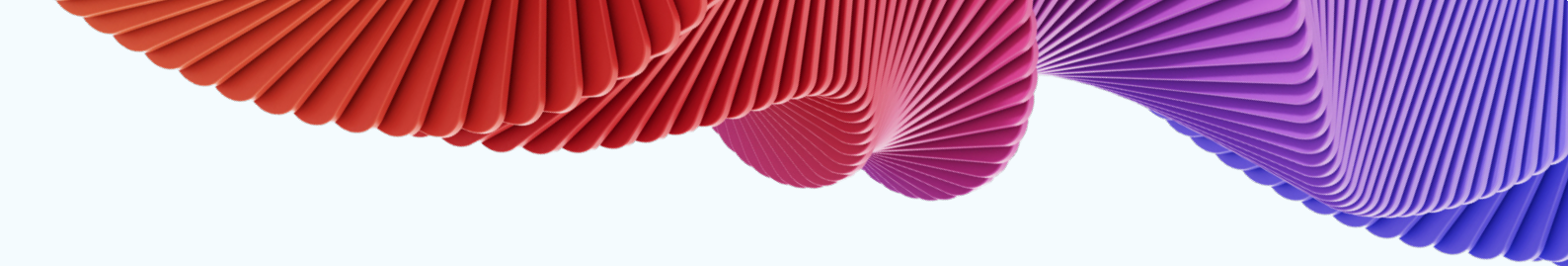
⁵² McKinsey & Company, "[The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations](#)", avril 2023.

— **Généraliser les comportements d'excellence en matière de leadership,**

en particulier sur trois aspects fondamentaux : l'adhésion à la vision collective, les marges d'autonomie laissées au terrain, et l'innovation partagée⁵³.

Enjeu crucial pour les entreprises, la dimension humaine des mutations technologiques ne l'est pas moins à l'échelle macroéconomique. Par la croissance de productivité qu'elles rendent possibles, l'IA et la robotique pourraient permettre à l'Europe de générer jusqu'à 1 900 Mds€ de valeur économique d'ici 2030, et la France d'ajouter 238 Mds€ à son PIB. Concrétiser un tel potentiel est toutefois directement conditionné à notre capacité à orchestrer une transition optimale des compétences et du travail au sein des secteurs comme des entreprises.

⁵³ Ces pratiques sont largement détaillées dans notre rapport précité (McKinsey & Company, "[L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise](#)", juillet 2023).

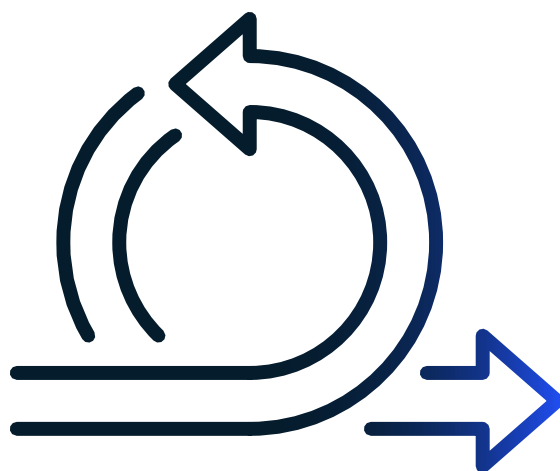


Les conclusions de cette étude soulèvent des questions pour les dirigeants en quête de productivité. Notre analyse montre en effet que cette dernière croît par à-coups forts, lorsque les entreprises trouvent de nouvelles voies audacieuses pour créer de la valeur, et non par améliorations progressives. La diffusion des meilleures pratiques des champions vers les entreprises en panne de productivité est certes utile, mais le véritable moteur de croissance de la productivité réside dans les initiatives stratégiques audacieuses et originales forçant les concurrents à réagir. La diversification des portefeuilles, la création de valeur pour les clients, l'innovation constituent les catalyseurs décisifs⁵⁴. Pour les dirigeants, ce changement de paradigme peut s'appuyer sur un questionnement structurant :

- **Comment passer de la veille à la construction d'un avantage concurrentiel ?** À la lumière des 18 domaines de croissance de demain, comment cartographier les poches d'opportunités pour l'entreprise, sur lesquelles effectuer des paris audacieux ? Peut-on envisager de repositionner l'ensemble du business model en fonction de ces marchés porteurs, ou faut-il plutôt identifier des activités adjacentes à développer ? Avons-nous le capital humain et les bons mécanismes pour capter les innovations de rupture à l'échelle mondiale, et les intégrer en accélérant le passage de l'expérimentation au déploiement industriel ?
- **Comment faire de la technologie un moteur de croissance (*top-line*) et pas seulement d'optimisation (*bottom-line*) ?** Au-delà de l'automatisation et de la réduction des coûts, comment utiliser l'IA pour réinventer la proposition de valeur et créer de nouvelles sources de revenus ?
- **Quelle stratégie d'acquisition et de partenariats pour soutenir notre développement futur ?** Devons-nous privilégier des logiques "horizontales" pour maximiser les effets d'échelle ou des logiques "verticales" pour sécuriser les chaînes de valeur ? Devons-nous opter pour des rapprochements capitalistiques, des alliances stratégiques, des architectures ouvertes ?
- **Notre gouvernance permet-elle de pivoter assez vite ?** Nos processus de décision et notre modèle opérationnel sont-ils conçus pour réallouer rapidement et massivement les ressources vers les nouveaux gisements de création de valeur ? À défaut, quelles priorités pour accroître l'agilité du fonctionnement et du portefeuille d'actifs à l'échelle du groupe ?
- **Le "muscle" de la transformation est-il suffisamment développé, de la conception à l'exécution ?** Disposons-nous des approches et des profils permettant d'affiner la vision, de mobiliser les collaborateurs et d'améliorer de bout-en-bout l'ensemble des processus ?

Pour s'engager sur la voie d'un rattrapage vis-à-vis de leurs homologues américains, mais aussi jouer un rôle de locomotives pour toute leur chaîne de valeur et tirer la performance des autres entreprises de leur nation, les acteurs européens et français gagneraient ainsi à s'inspirer des 5 stratégies gagnantes qui distinguent les champions de la productivité. Sans attendre les nécessaires réformes structurelles à l'échelle communautaire, beaucoup peut être fait à la maille microéconomique pour relancer plus vigoureusement les gains de productivité en Europe et renforcer le moteur de croissance du continent.

⁵⁴ Même si les conditions structurelles évoquées dans l'encadré *supra* p.14 ne sauraient être occultées, et créent à l'évidence un "champ des contraintes" important pour les dirigeants d'entreprises.



Annexe méthodologique

Notre étude s'appuie sur l'indicateur privilégié de la "productivité apparente du travail", qui rapporte la valeur ajoutée produite au facteur travail, sans isoler l'effet des autres facteurs (capital, technologie). Les travaux du McKinsey Global Institute mesurent ainsi la productivité par tête au niveau de chaque entreprise, puis la contribution de ces entreprises à la croissance de la productivité à trois niveaux (sous-secteur, secteur, pays), en traitant chaque pays séparément, en devise locale.

Méthodologie de l'étude

Conformément aux conventions économiques, la productivité par travailleur est calculée comme valeur ajoutée de l'entreprise divisée par le nombre de salariés. Le calcul se fait en quatre étapes :

- La valeur ajoutée brute correspond aux rémunérations des employés ajoutées au résultat avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (EBITDA).
- Sont ensuite appliqués des coefficients déflateurs spécifiques à chaque secteur (ou sous-secteur quand disponible), pour tenir compte des variations de prix d'une année à l'autre de la période observée. Les déflateurs *double sided* sont utilisés (EU KLEMS). Ils diffèrent des déflateurs usuels type BLS, qui portent sur les prix de production plutôt que sur la valeur ajoutée brute.
- La valeur ajoutée réelle totale est divisée par le nombre de salariés.
- L'évolution de la productivité est comparée à celle des effectifs pour isoler l'effet emploi des gains de productivité.

La contribution d'une entreprise à la croissance de productivité de son secteur est ensuite calculée comme la somme de deux composantes : l'effet dû à l'entreprise et l'effet de réallocation des emplois.

- Effet de productivité de l'entreprise : $(p_f - p_i) \times (w_f + w_i)/2$, où p est la productivité de l'entreprise et w sa part d'emploi dans le secteur, les indices i et f renvoyant aux années initiale et finale observées.

— Effet de réallocation : $(w_f - w_i) \times [(p_f + p_i)/2 - (p^s_f + p^s_i)/2]$, où p^s est la productivité moyenne du secteur. L'effet de réallocation correspond au différentiel moyen de productivité de l'entreprise comparée à la moyenne sectorielle, multiplié par la hausse de sa part d'emploi.

On déduit alors :

- Contribution sectorielle : somme des deux effets, exprimée en variation de la productivité par salarié du secteur.
- Contribution nationale (à l'échelle de l'échantillon) : multiplication de la contribution sectorielle par la part de l'emploi de ce secteur dans l'échantillon national. On obtient une contribution en niveau de productivité par salarié à l'échelle du pays. Cette approche, par secteur puis par pays, est privilégiée plutôt qu'une décomposition directement au niveau national, car elle permet de mieux isoler les dynamiques concurrentielles intra-secteur (par exemple, montée de nouveaux contributeurs par rapport aux acteurs historiques) sans que la montée d'autres secteurs très productifs (technologies numériques) n'écrase ces effets.
- Contribution en points de base de CAGR : cette contribution est ensuite rapportée au niveau moyen de productivité et annualisée, ce qui permet de dire qu'une entreprise contribue par exemple à X points de base d'une croissance annuelle de productivité de Y % de l'échantillon.

L'effet de mix sectoriel lié aux changements d'emploi entre secteurs est volontairement laissé de côté, car la mobilité intersectorielle entre les secteurs étudiés est jugée limitée. Elle est par ailleurs tirée avant tout par des chocs structurels exogènes (demande, mondialisation, technologie), plus que par la réallocation concurrentielle intra-secteurs. Cet effet est toutefois quantifié *ex post*, et ne représente qu'environ $\pm 0,2$ point de pourcentage de la croissance de productivité de l'échantillon par pays.

L'étude porte sur quatre pays (États-Unis, Allemagne, Royaume-Uni, France). Dans les échantillons d'entreprises analysés, l'ensemble des secteurs économiques sont représentés, à l'exception de la banque, de l'immobilier et de la production et distribution d'énergie. Ces derniers ont été volontairement exclus pour neutraliser les effets de marché, puisqu'ils sont tous trois très exposés à l'influence de la forte volatilité des prix (ou des taux d'intérêt) risquant de fausser les statistiques. Les entreprises comprises dans les échantillons de chacun des pays représentent entre 15 et 35 % de leur PIB nationaux respectifs.

L'analyse a été conduite sur les années 2019-2023 pour les trois pays européens. La période retenue est 2011-2019 pour les États-Unis, choisie car relativement stable entre la crise financière de 2008 et la pandémie de COVID-19, et avec une meilleure disponibilité des données. Les conclusions ont été testées sur un échantillon plus restreint sur 2019-2023. Il en ressort que, même si les champions ou retardataires changent, les grandes tendances et ordres de grandeur des contributions aux gains de productivité restent remarquablement similaires.

Sources et traitement des données

Les données microéconomiques proviennent d'un échantillon d'environ 42 000 entreprises, issues d'Orbis (Moody's), sélectionnées sur la base du pays d'incorporation et des secteurs ciblés, avec extraction des variables clés (EBITDA, coûts de personnel, effectifs). Pour la France, l'échantillon analysé comprend 7 500 entreprises.

Plusieurs tests de sensibilité et de robustesse ont été réalisés pour valider les résultats⁵⁵.

⁵⁵ Pour plus de détails sur les méthodes de calcul et les tests de sensibilité réalisés, se référer au rapport "[The Power of One: How Standout Firms Grow National Productivity](#)", McKinsey Global Institute, mai 2025, p.23-31.

Juillet 2026

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.fr

in @McKinseyFrance