



**LES NOTES DE L'INSTITUT**

Janvier 2012

# Pour un choc de compétitivité en France

par l'Institut de l'entreprise

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement et met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études. également lieu de rencontres et pôle de formation, l'Institut développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société.

### **THINK TANK**

L'activité de réflexion se déploie autour de l'entreprise, conçue à la fois comme organisation, comme acteur du monde économique et comme acteur de la société. Pour diffuser ses analyses et ses études, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur :

- Des rapports et des notes, vecteurs traditionnels de diffusion auprès d'un public de leaders d'opinion.
- Un site, Débat&co ([www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)), dont l'objectif est d'animer le débat économique et social.
- Une revue trimestrielle, *Sociétal*, qui propose des analyses et des réflexions sur les grands débats d'économie et de société ([www.societal.fr](http://www.societal.fr)).

### **RENCONTRES**

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise visent à favoriser le partage d'expérience sur des enjeux liés aux questions économiques et à l'entreprise.

Les manifestations de l'Institut de l'entreprise visent à stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

### **FORMATION**

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques qui ont pour objectif de sensibiliser les différents publics appartenant à l'écosystème des entreprises aux enjeux économiques et sociaux auxquels elles sont confrontées. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et Sociales (SES), avec le programme Enseignants-Entreprises et aux Jeunes « hauts potentiels » issus de tous corps de métier, avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE)

**Pour en savoir plus :** [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

# Pour un choc de compétitivité en France

par l'Institut de l'entreprise



© Institut de l'entreprise, 2012

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	5
SYNTHÈSE .....	7
INTRODUCTION .....	15
<b>1. Une compétitivité tendanciellement menacée .....</b>	<b>19</b>
1. ÉTAT DES LIEUX .....	19
2. PRODUCTIVITÉ ET COÛT DU TRAVAIL .....	32
3. INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS .....	44
4. INNOVATION ET AJUSTEMENT DE L'OFFRE À LA DEMANDE .....	53
<b>2. Quelques pistes d'action .....</b>	<b>61</b>
1. UN ENGAGEMENT MANIFESTE DE LA PUISSANCE PUBLIQUE AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ .....	66
2. STABILISER LES RÈGLES SOCIALES ET FISCALES .....	69
3. MISER SUR L'INTELLIGENCE DES ACTEURS .....	71
REMERCIEMENTS .....	77
ANNEXE 1 .....	79
ANNEXE 2 .....	81
BIBLIOGRAPHIE .....	82

Les groupes de travail de l'Institut de l'entreprise sont pilotés par un dirigeant d'entreprise et constitués d'experts de l'entreprise, du monde universitaire et de la haute fonction publique. Ils sont amenés à formuler des recommandations largement diffusées auprès du monde de l'entreprise et des leaders d'opinion.

Le Comité d'évaluation des études propose les projets d'études au Conseil d'orientation et en assure la qualité. Il est composé de quarante personnalités du monde économique et universitaire.

# AVANT-PROPOS

La dégradation continue de la balance commerciale de la France depuis les années 2000 inquiète dirigeants d'entreprise et décideurs publics et met, depuis plusieurs années, le thème de la compétitivité du pays au centre des débats socio-économiques. Toutefois, les causes profondes de cette dégradation ne font pas l'objet d'un consensus. La notion même de compétitivité est débattue<sup>1</sup>, son acception variant au gré des travaux de recherche qui lui sont consacrés.

Malgré les nombreuses publications traitant ce sujet – ou peut-être en raison même de la multiplicité de ces travaux – une triple interrogation demeure dans l'esprit de bon nombre de décideurs : comment apprécier l'état de la compétitivité de la France ? Quels principaux facteurs contribuent à l'affaiblir ? Et, surtout, quelles actions seraient susceptibles d'inverser la tendance actuelle ?

C'est pour répondre à ces questions que l'Institut de l'entreprise a mené au cours de ces derniers mois une réflexion sur la compétitivité française. La crise actuelle de la dette souveraine vient souligner la nécessité et l'urgence de cette réflexion, par les tensions auxquelles elle soumet les pouvoirs publics, comme par son effet récessif sur le tissu économique. Il n'est pas excessif de considérer que ce moment sera inscrit dans l'histoire comme un tournant, dont nous devons collectivement déterminer le sens. Soit le déclin de la compétitivité française, observé depuis une décennie, apparaît comme une tendance irréversible contre laquelle nous ne pourrions qu'opposer des « amortisseurs », soit il s'analyse comme le produit d'une déformation transitoire de notre système productif, susceptible d'être l'occasion d'un changement profond et bé-

---

1. Voir Michèle Debonneuil et Lionel Fontagné (dir.), *Compétitivité*, rapport du Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 2003.

néfrique de notre modèle économique et social. Nos travaux nous orientent résolument vers cette dernière vision. Le présent rapport ne prétend pas traiter la question de la compétitivité de façon exhaustive. Il se donne pour but d'apporter une vision synthétique et partagée par les décideurs publics, comme par ceux du secteur privé, et se propose d'alimenter la réflexion collective sur ces questions complexes et parfois controversées.

Ne souscrivant ni aux thèses « déclinistes » ni à une vision exagérément optimiste, il privilégie une approche factuelle. Dans cette optique, les réflexions menées dans le cadre de ce rapport se sont appuyées sur des analyses conduites par le McKinsey Global Institute. Ces travaux nous ont permis de bénéficier de comparaisons internationales sur les diverses composantes de la compétitivité qui nous ont aidés à comprendre les ressorts de son évolution en France.

Ce rapport se propose également de soumettre au débat public un certain nombre de propositions de court et moyen termes susceptibles de remédier aux principales faiblesses structurelles dont pâtit la compétitivité française. Ces propositions reflètent toutefois les positions de l'Institut de l'entreprise et de lui seul.

# SYNTHÈSE

**L**e contexte actuel donne à ce rapport une acuité particulière. Jusqu'à présent, les nombreux travaux qui ont été réalisés sur la compétitivité au cours des dernières années n'ont guère été suivis d'effet. La crise actuelle nous offre l'opportunité de dresser un diagnostic partagé entre décideurs de haut niveau, qu'ils proviennent de l'administration publique ou de la sphère privée. À elle seule, cette démarche consensuelle mérite d'être soulignée.

À la fin de l'année 2010, l'Institut de l'entreprise s'est penché sur la question de la divergence croissante entre la haute fonction publique et les dirigeants d'entreprise, et des conséquences à long terme de ce phénomène. En effet, si la qualité du dialogue public-privé reste aujourd'hui globalement satisfaisante, une analyse plus fine fait apparaître des situations contrastées selon que l'on distingue la taille des entreprises et leur appartenance à un secteur régulé ou non. À terme, il existe un risque de déconnexion réelle, deux visions divergentes de la mondialisation et de ses enjeux risquant d'être portées par chacune de ces deux sphères. Ce risque de divergence est très préoccupant car, qu'elles le veuillent ou non, sphère publique et sphère privée partagent un même destin collectif dans un contexte de mondialisation poussée. La sphère publique ne peut avoir pour vision l'isolement, sauf à mener le pays à sa perte; de leur côté, les entreprises restent profondément attachées au devenir du pays et sont aujourd'hui les principaux acteurs de cette mondialisation. De cette réflexion, un objectif concret de rapprochement entre public et privé a fait consensus : le souci commun de la prospérité nationale. En ce sens, l'originalité de ce rapport de l'Institut de l'entreprise réside avant tout dans son processus d'élaboration au cours de l'année 2011, sous la présidence de Baudouin Prot, président du conseil d'administration de BNP Paribas. Hauts fonctionnaires et dirigeants d'entreprise ont élaboré un diagnostic commun à partir duquel il devient possible d'interpeller les pouvoirs publics sur la base d'une perception partagée : celle de l'urgence de la situation. Nul besoin ici d'insister sur l'actualité de ces travaux, renforcée par l'ampleur de la crise économique. Conformément à l'esprit de ce rapport, la première partie consacrée au diagnostic est la plus détaillée. La seconde partie, dédiée aux propositions, n'est pas un catalogue de mesures précises mais procède avant tout de la volonté de poser le cadre général qui permettra au pays de se remettre sur les rails de la compétitivité.

## 1 - UNE COMPÉTITIVITÉ TENDANCIELLEMENT MENACÉE

**Les problèmes de compétitivité que connaît actuellement notre pays relèvent de facteurs structurels, qui ne sauraient être résolus en usant d'expédients nominaux (déflation salariale, dévaluation compétitive). C'est donc d'abord aux faiblesses structurelles de l'offre française qu'il faut s'attaquer, dont les causes les plus profondes résident dans le déclin de la productivité et l'inadéquation relative de l'offre française vis-à-vis de la demande (tant interne qu'externe) qui lui est adressée, plus qu'au coût du travail.**

L'économie française est-elle encore compétitive ? Si l'on définit la compétitivité d'une nation comme sa capacité à augmenter son niveau d'exportation brute, tout en améliorant le niveau de vie de ses habitants, **plusieurs indicateurs semblent indiquer un décrochage de la France** en ce domaine.

- Une **dégradation de la performance des entreprises françaises à l'exportation**, qui ne saurait être imputée ni au taux de change, ni à la spécialisation sectorielle ou géographique des entreprises. D'une part, c'est d'abord dans la zone euro que la France décroche – les parts de marché françaises dans le total des exportations intraeuropéennes sont ainsi passées de 13 % en 2000 à 9 % en 2010 ; d'autre part, si la montée en puissance des pays émergents tend mécaniquement à faire diminuer les parts de marché françaises dans le total des exportations mondiales, il reste que la France n'arrive pas à répondre de manière satisfaisante à la demande mondiale qui lui est adressée.
- Un **tissu d'entreprises exportatrices qui se rétracte**, le nombre de ces dernières s'étant réduit de 15 % depuis 2002.
- Un **déficit de la balance commerciale qui se creuse** (estimé à 75 milliards d'euros en 2011), et qui est moins dû au taux de change et à la facture énergétique qu'aux faiblesses de l'offre française à l'exportation.

Au-delà des difficultés posées par l'environnement international (concurrence des pays émergents, y compris sur les marchés tiers, évolution de l'euro par rapport au dollar), **la question majeure qui sous-tend l'évolution préoccupante de ces trois indicateurs est celle de la dégradation de la productivité**, c'est-à-dire de la faculté à produire en quantité et qualité supérieures avec des moyens de production donnés. Il s'agit donc bien d'une faiblesse structurelle de l'offre française. Sans surprise, les éléments d'explication d'un tel décrochage doivent être recherchés du côté des déterminants « classiques » de la compétitivité : productivité et coût du travail ; investissements, disponibilité et coût du financement ; positionnement de l'offre.

- La **dimension coût** (coût du travail, des matières premières et de l'énergie ...) est critique en France, du fait du positionnement prix des entreprises. Pourtant, malgré une productivité horaire élevée, le coût unitaire du travail s'est dégradé de près de 20 % par rapport à l'Allemagne depuis 2000. Le financement de la protection sociale y pèse de manière déséquilibrée sur une base d'actifs rétrécie, en raison du faible taux d'utilisation de la main-d'œuvre. Il convient cependant de souligner les limites de la comparaison avec l'Allemagne. D'une part, **c'est l'Allemagne, et non la France, qui fait figure d'exception en Europe**, puisque l'évolution du coût unitaire du travail est restée en France en ligne avec la moyenne européenne. D'autre part, l'effort de modération salariale allemand n'a fait que compenser la surappréciation des salaires allemands par rapport aux salaires français de 1992 à 2000. Il reste que la concurrence accrue des pays émergents implique pour la France de bâtir plus clairement son avantage compétitif sur le terrain de la compétitivité hors coût.
- **L'investissement** est une variable-clé de la compétitivité, puisqu'il permet d'augmenter la productivité à quantité de main-d'œuvre donnée et de financer l'innovation qui améliore la qualité de l'offre. La faiblesse de l'investissement dans les PME et l'industrie ne les prépare ni à la concurrence internationale, ni à la croissance du fait du faible rendement des investissements, d'abord consacrés au renouvellement de capacités existantes et non à la modernisation de l'appareil productif. La cause est bien connue : un taux de marge trop faible réduit la capacité d'autofinancement des entreprises et rend les investissements de celles-ci impropres à améliorer leur productivité. La situation actuelle est préoccupante : la raréfaction du capital et le renchérissement prévisible de son coût risquent de limiter les capacités d'investissement à long terme des entreprises françaises, alors même que leur taux d'endettement est aujourd'hui historiquement élevé.
- **L'innovation et l'ajustement de l'offre à la demande sont insuffisants.** Seule la qualité de nos produits et services permet de faire face à la concurrence issue des pays à bas coûts de main-d'œuvre. Plusieurs mesures efficaces ont été mises en œuvre dernièrement pour accompagner la montée en gamme des entreprises françaises (crédit impôt-recherche, pôles de compétitivité...). Pourtant, la perception du rapport qualité-prix des biens de consommation français reste faible : l'offre française est donc bien en décalage avec la demande. Plusieurs facteurs y contribuent, qui tiennent à la faiblesse de la R&D d'origine privée en France, aux synergies insuffisantes

entre entreprises, recherche et enseignement supérieur, à l'inadéquation entre la population active et les besoins de l'économie. Il importe aussi de considérer qu'une rénovation de la politique de soutien à l'innovation des entreprises (improprement nommée « politique ne saurait être considérée sans inclure les services et l'innovation aval (usage, processus, design...)).

- **Compétitivité coût et compétitivité hors coût ne sauraient toutefois être totalement dissociées** : seules des entreprises suffisamment rentables peuvent s'investir dans une politique de compétitivité hors coût. À cet égard, la dégradation des marges des entreprises françaises (-8,2 points dans le secteur manufacturier français contre +5,5 points dans le secteur manufacturier allemand entre 2001 et 2008) apparaît comme un signal inquiétant quant à leur capacité à investir suffisamment en innovation et en qualité afin de rester compétitives face à des entreprises émergentes qui ont déjà largement entamé leur montée en gamme.

## 2 - QUELQUES PISTES D'ACTION

**Les propositions que nous préconisons dans le cadre de ce rapport sont simples ; elles n'impliquent, de la part de la sphère publique, aucune dépense nouvelle, à l'heure où la situation fiscale et budgétaire est sous forte contrainte. Pour autant, si elles étaient appliquées, elles participeraient de ce « choc de compétitivité » dont la dimension psychologique ne doit pas être sous-estimée, tant ce qui fait défaut aujourd'hui est la confiance des entrepreneurs dans la volonté politique d'une transformation profonde de la société française. Il importe aussi de dépasser une lecture superficielle de la comparaison allemande pour retenir ce qui constitue l'esprit de ce modèle : le choix résolu de l'offre, plutôt que de la consommation ; la capacité à définir un pacte social par lequel la solidité financière des entreprises apparaît comme le meilleur moyen de conserver un taux de chômage réduit par le développement de l'investissement, de la production, et de l'exportation. Ce pacte social implicite doit sa force à l'autonomie qui est laissée aux entreprises, et plus largement aux partenaires sociaux.**

### 1. UN ENGAGEMENT MANIFESTE DE LA PUISSANCE PUBLIQUE AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ

Les entreprises souhaitent que la sphère publique fasse du redressement de l'offre productive française la première de ses priorités, ce qui doit se manifester par des mesures symboliques fortes :

### ■ **Faire preuve d'un engagement résolu en faveur de la réduction des dépenses publiques**

Les entreprises attendent de la sphère publique un engagement déterminé pour combattre les déficits, qui se traduisent pour elles par une pression fiscalosociale particulièrement élevée qui nuit à leur compétitivité. Compte tenu du niveau actuel de prélèvement, c'est la réduction des dépenses qui devra être privilégiée, en particulier en rationalisant les dépenses sociales et celles des collectivités locales. Au-delà, une révision du périmètre d'intervention de l'État doit être envisagée.

### ■ **Transférer une partie des cotisations sociales vers la fiscalité pesant sur les ménages**

Le poids du financement de la protection sociale pèse de manière démesurée sur les coûts de production. Le système de protection sociale étant le résultat de nos préférences collectives, c'est aux ménages qu'il convient d'en assurer d'abord la charge. Une réforme de l'assiette de financement de la protection sociale, qui verrait une partie des cotisations sociales employeurs rebasculée vers les ménages (au-delà de la TVA, la CSG et la fiscalité écologique – via la TICPE – pourraient être mises à contribution) doit être envisagée. Au-delà de sa portée économique – dont l'effet, en termes de compétitivité, doit toutefois être relativisé du fait de son caractère transitoire – et de son coût nul pour les finances publiques, un tel transfert aurait aussi la vertu symbolique d'envoyer le signal déterminé d'une nouvelle politique de l'offre.

### ■ **Créer un conseil pour la compétitivité**

L'absence d'une instance de concertation sur les enjeux économiques de long terme est dommageable, tant pour la sphère publique que pour les entreprises : elle explique pour partie les difficultés à adopter une stratégie collective face à la mondialisation. La création d'un « conseil pour la compétitivité » regroupant dirigeants d'entreprise et décideurs publics auprès du gouvernement permettrait d'élaborer une vision commune sur des bases factuelles et d'éclairer l'exécutif sur les grands enjeux de compétitivité du pays. Cette instance, qui aurait aussi pour rôle d'évaluer ex ante l'impact de toute décision publique sur la compétitivité, aurait vocation à « incarner » le thème de la compétitivité sur le modèle américain du Council on Jobs and Competitiveness.

## 2. STABILISER LES RÈGLES SOCIALES ET FISCALES

Excessivement changeant, l'environnement réglementaire dans lequel s'inscrivent les entreprises constitue un facteur de court-termisme qui pénalise l'investissement et constitue un obstacle à la projection des entreprises sur le long terme.

### ■ **Instituer un moratoire de cinq ans sur les règles sociales et fiscales qui régissent les entreprises**

La stabilité, la lisibilité et la prévisibilité de l'environnement réglementaire sont fondamentales pour les entreprises. C'est pourquoi, une fois mises en place les réformes structurelles nécessaires au redressement de l'offre productive française, l'institution d'un moratoire de cinq ans sur les principaux dispositifs fiscaux et sociaux devrait être envisagée.

### ■ **Généraliser la pratique de l'évaluation**

Des études d'impact solides devraient devenir un préalable pour l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires régissant la vie des entreprises. Ces études d'impact devraient être rendues publiques, et accompagnées d'une concertation systématique avec les acteurs concernés, afin de développer une vision de long terme du cadre législatif.

### ■ **Réduire l'incertitude juridique suscitée par les revirements de jurisprudence**

L'incertitude à laquelle font face les entreprises tient aussi au rôle que jouent les revirements de jurisprudence et la rétroactivité des décisions jurisprudentielles dans le domaine social. Une réflexion sur la latitude laissée au juge par l'imprécision du droit, et sur la rétroactivité des décisions jurisprudentielles devrait donc être engagée.

## 3. MISER SUR L'INTELLIGENCE DES ACTEURS

### ■ **Dialogue social : si on essayait vraiment l'autonomie ?**

La crise actuelle renforce plus que jamais l'importance du dialogue social et la mise en œuvre de propositions innovantes par les partenaires sociaux. L'exemple allemand l'illustre : la multiplication des accords collectifs de branche et d'entreprise a permis d'amortir l'impact de la crise sur l'emploi, en repensant tempo-

rairement dans l'entreprise l'équilibre « salaire – emploi – temps de travail » pour mieux l'adapter aux phases de contraction de l'activité. La France doit s'engager résolument dans cette voie et faire du dialogue social un véritable levier de compétitivité, à coût zéro. Pour pérenniser cette révolution culturelle, il pourrait être envisageable de garantir par la Constitution une véritable autonomie aux acteurs sociaux, en faisant en sorte que le gouvernement et le Parlement soient juridiquement liés par le contenu de conventions signées par ces derniers.

### ■ **L'innovation ne se décrète pas**

L'État doit renouveler son discours et sa vision de l'innovation, pour l'adapter au cadre nouveau de l'économie créative. L'essentiel de l'innovation viendra du côté des entreprises, pour peu que soient reconnues la liberté d'initiative, la prise de risque et la faculté à transformer la recherche en innovations. À cet égard, le rapprochement des universités et des entreprises est essentiel. Les entreprises peuvent accompagner par leurs dons l'émergence de « champions » universitaires qui permettront à la France de regagner son rang dans la compétition internationale qui se joue dans le monde de la formation des élites et de la recherche.

### ■ **Faire le pari de la qualité**

Plus encore que le coût du travail, notre diagnostic montre que c'est bien du côté de l'innovation, mais aussi de la qualité des services et produits, que se trouvent les faiblesses de l'économie française. Aussi est-il essentiel que les entreprises françaises se donnent pour objectif d'atteindre un niveau de qualité comparable à celui de leurs homologues allemandes. Ce pari de la qualité relève d'une ambition collective, qui peut être celle des branches et des fédérations professionnelles. Au-delà de la diffusion de bonnes pratiques, ces organisations peuvent aider à sortir de la logique de l'emploi « non qualifié ». Outre le caractère démobilisateur d'une telle expression, il est évident que tout salarié, quel qu'il soit, a un rôle à jouer dans la montée en gamme qu'appelle le redressement de la compétitivité française. Ce constat appelle une politique de formation renouvelée dans sa nature et son efficacité (développement de la qualification, de l'orientation, de l'apprentissage et des filières professionnalisantes courtes). Par ailleurs, les entreprises gagneraient à être davantage associées à la définition de la politique de formation, tant initiale que continue. Enfin, il serait utile de développer des formations diplômantes autour de la qualité, reconnues entre branches professionnelles.

\*\*\*

L'heure est à l'urgence, à la fois parce que la situation se dégrade à une vitesse accélérée dans un contexte mondial de ralentissement prononcé, et parce que le terrain rapidement perdu ne se regagne qu'au prix d'efforts considérables menés sur le long terme. C'est pourquoi, au moment où s'ouvre la campagne pour l'élection présidentielles de 2012, nous pensons que la nécessité du redressement de l'offre productive française doit être placée au cœur du mandat de celui ou celle qui présidera la France pour les années à venir. Cette volonté doit s'inscrire dans un projet économique global, respectueux des équilibres sociaux mais sans concessions face aux corporatismes et aux réflexes centralisateurs qui minent le contrat social. La transformation profonde que nous appelons de nos vœux requiert un mandat clair, qui donne toute leur cohérence et leur légitimité aux réformes qui devront être entreprises; elle ne pourra porter ses fruits qu'à la condition d'un consensus large impliquant la sphère publique, les partenaires sociaux, les citoyens et les entreprises.

La prospérité du pays, le maintien de la cohésion sociale et la capacité de la sphère publique à assumer sur la durée ses missions régaliennes dépendent étroitement de la restauration de la compétitivité de l'économie française. Nos concitoyens doivent en être conscients, et il est du devoir de celui ou celle qui aspire à diriger notre pays de les éclairer sur cet enjeu, et sur les efforts qui devront être consentis pour y répondre.

# INTRODUCTION

## *La compétitivité : une notion à établir.*

La définition de la compétitivité d'une nation est multiple. Si une première appréhension réside dans la capacité pour un pays à augmenter son niveau d'exportation brute, celle-ci ne saurait être une fin en soi. L'OCDE donne une définition plus large, que nous avons retenue dans le cadre de ce rapport : « la compétitivité est la latitude dont dispose un pays, évoluant dans des conditions de marché libre et équitable, pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme ».

Quoique longue, cette définition pose un cadre d'analyse simple, articulé autour de deux axes. D'une part, elle affirme que la compétitivité est essentiellement la faculté d'un pays producteur à tirer un revenu de sa production, dans un univers concurrentiel. D'autre part, elle pose une restriction de taille, puisqu'elle écarte du cadre de la compétitivité la recherche de débouchés par des expédients nominaux, non susceptibles de créer les conditions d'un bien-être durable.

Ces moyens nominaux, explicitement exclus par la définition de l'OCDE, visent à produire un effet immédiat de compétitivité-prix, soit par manipulation du cours de la monnaie nationale, soit par l'imposition concertée d'une diminution du revenu réel.

## *Quête de la compétitivité et productivité*

La notion de productivité devient centrale, les autres leviers étant ainsi exclus. La sous-évaluation de la monnaie génère une compétitivité prix essentiellement conjoncturelle. La déflation salariale (par laquelle les salariés consentent à une baisse de leur salaire horaire<sup>2</sup>) fait obstacle à l'exigence de maintien du revenu réel des salariés.

---

2. Paul Krugman : *Falling Wage Syndrome*, The New York Times, 3 mai 2009.

Factuellement, la dévaluation est non seulement exclue par l'intégration de la France dans la zone euro, elle est également hasardeuse pour au moins trois raisons. L'argument traditionnel de la « courbe en J » énonce qu'une dévaluation renchérit instantanément les importations, alors que les effets positifs sur le volume des exportations ne se font sentir que plus tard, occasionnant une période transitoire pendant laquelle s'aggrave le déficit extérieur. En plus de cet argument temporel, une incertitude existe sur la nature même du résultat de la dévaluation : celle-ci renchérit non seulement les importations de biens de consommation, mais aussi les intrants de production, cet effet inflationniste venant en diminution de l'effet compétitif bénéfique de la perte de valeur de la monnaie. Plus généralement, la dévaluation compétitive ne peut fonctionner à plein que dans la certitude que la seule manipulation des prix de vente à l'exportation suffit à augmenter significativement les performances commerciales.

La déflation salariale, en plus de son aspect social, présente certains dangers pour l'offre. L'argument keynésien bien connu énonce que la déprime de la demande intérieure est de nature à favoriser, ou à installer un cycle récessif néfaste à l'activité, et par là peu propice à assurer les conditions de la compétitivité. Au-delà de cette vision, par ailleurs sujette à certaines objections<sup>3</sup>, on attirera l'attention sur le point suivant : une économie dont les parts de marché se sont dégradées dépend, pour ses débouchés, de plus en plus largement de son marché intérieur. Progressivement exclue des débouchés extérieurs, des barrières de plus en plus nombreuses à la (re)conquête des marchés extérieurs s'accumulent, rendant de moins en moins déterminant à court terme un regain de compétitivité-prix découlant de la modération salariale. Le pays candidat à l'exportation qui se livre à l'exercice de déflation salariale court le risque d'asphyxier son poumon intérieur, avant que le marché extérieur réagisse suffisamment. Il est donc nécessaire que le marché à l'exportation soit très sensible à une variation de prix de l'offre, et simultanément que le marché intérieur soit suffisamment résilient pour ne se contracter que modérément en cas de baisse généralisée du salaire horaire. La stratégie de la déflation salariale pose donc des conditions extrêmement exigeantes sur l'élasticité-prix de la demande extérieure, sur l'élasticité au taux de salaire de la demande intérieure, et/ou sur l'indépendance de l'offre nationale à son marché intérieur.

---

3. En particulier, on oppose traditionnellement que le maintien keynésien de l'activité par la demande intérieure présente un coût pour la nation, puisque les ressources financement le maintien, ou l'accroissement, du revenu sont essentiellement nationales (l'Etat et les entreprises localisées à l'intérieur du pays fournissant l'effort salarial), tandis que la consommation bénéficie en bonne partie à l'extérieur. Ceci étant d'autant plus vrai qu'un pays est moins compétitif, et que son taux d'importations est élevé.

Dévaluation monétaire et déflation salariale sont donc deux solutions écartées, du fait de la définition retenue pour le concept de compétitivité.

Le présent rapport s'efforcera par conséquent de se concentrer sur la notion de productivité, facteur durable de compétitivité, à la différence des manipulations nominales, plus fragiles. La maximisation du produit – en quantité comme en qualité – pour des facteurs de production donnés est un élément déterminant de la faculté à exporter. A un niveau de salaire, et un coût du capital donnés, l'augmentation de la productivité constitue par construction un facteur de compétitivité-prix. De plus, une productivité plus importante permet d'assurer un niveau de rémunération des facteurs (salaires et bénéfices) plus important et par là, à long terme, de favoriser simultanément marchés extérieurs, par la compétitivité-prix, et intérieurs, par les salaires et les revenus du capital.

Enfin, nous distinguons compétitivité et attractivité, notions souvent confondues : l'attractivité peut contribuer à la compétitivité, par la capacité à attirer des investissements productifs ou des talents qui renforceront la capacité exportatrice – mais elle ne se confond pas avec elle.

## *La compétitivité, enjeu de salut public.*

Sous quelque aspect que l'on aborde le sujet, la compétitivité d'un pays entretient un lien intime avec sa prospérité.

Chacun comprend que, toutes choses égales par ailleurs, il soit souhaitable de maximiser les revenus de l'exportation. Mais la compétitivité n'est pas simplement le facteur d'un supplément – international – de revenus. L'état de la compétitivité de l'offre nationale se mesure autant sur le marché national qu'à l'exportation.

Que l'on s'attache au revenu des entreprises ou au solde de la balance des paiements courants, la notion de compétitivité est un élément central de toute économie ouverte. Si l'offre française peine à trouver son public (français comme international), la dégradation du solde de la balance des paiements (par défaut d'exportations, et excès d'importations) crée un manque de liquidités, et accentue le besoin de financement de la nation, par là son endettement.

L'enjeu pour la France est de rester compétitive sur le plan commercial afin de conserver une balance des paiements équilibrée, et d'offrir une réponse adaptée à la demande

mondiale. Cette dernière a doublé entre 2000 et 2010 et devrait encore presque tripler par rapport à 2010 à horizon 2030<sup>4</sup>.

Ce rapport est fondé à la fois sur le diagnostic de dirigeants du secteur privé, et sur l'expertise de décideurs publics. Le premier constat est que le pays souffre d'une prise de conscience insuffisante de son défaut de compétitivité. Sans rechercher l'exhaustivité, ce rapport met à dessein l'accent sur les enjeux et les possibilités d'amélioration, ainsi que sur quelques mesures singulières destinées à créer, dans les mois qui viennent, un « choc de compétitivité », propre à engager le pays dans un cercle vertueux.

Les rédacteurs de ce rapport se sont attachés à étendre les comparaisons internationales au-delà de la seule Allemagne, dont la politique de modération salariale de ces dernières années a été amplement commentée, mais dont rien n'indique *a priori* qu'elle constitue un modèle de diagnostic, ni de traitement, adapté au cas français.

---

4. Source : IHS Global Insights.

# 1

## Une compétitivité tendanciellement menacée

L'économie française est-elle encore compétitive ? L'abondance de cette thématique dans le débat public rend presque rhétorique la question. Un certain nombre d'indicateurs font signe vers des difficultés de plus en plus grandes, pour l'offre française, à rencontrer et satisfaire ses débouchés potentiels, à l'export bien entendu, mais aussi sur le marché intérieur. Encore faut-il que cette baisse de compétitivité soit mesurée par des indicateurs pertinents. Une fois la baisse de compétitivité caractérisée, il faut en trouver les ressorts, et en apprécier la centralité pour l'avenir de l'économie française.

### 1. ÉTAT DES LIEUX

#### A. Symptômes

##### Des performances à l'exportation en recul

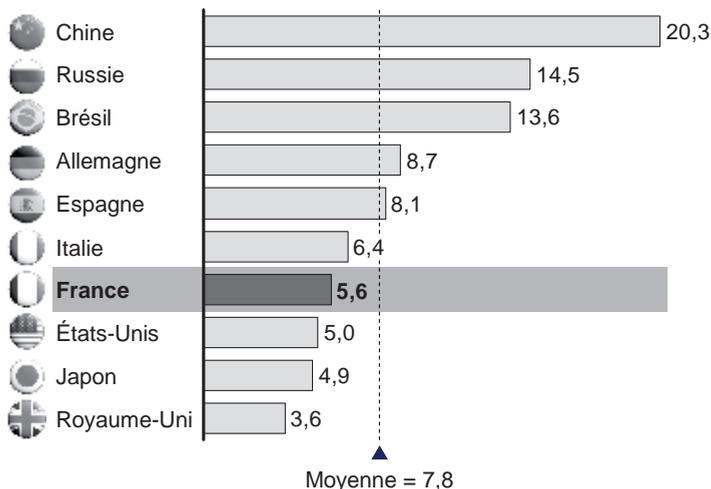
Si les exportations françaises ont crû en moyenne de 6 % par an depuis 2000, les parts de marché françaises dans le marché mondial ont baissé, ce qui en soi n'est pas anormal, compte tenu de la montée en puissance des pays émergents<sup>5</sup>.

---

5. Les pays émergents représentaient en 2009 50 % du PIB mondial en volume (en dollar PPA), et 30 % du PIB mondial en valeur (en dollar courant), l'écart entre ces deux montants provenant du niveau de prix entre pays émergents (non-OCDE, y compris Chine, Russie et Opep) et pays développés (OCDE) ; la même année, la contribution au commerce mondial des pays émergents s'élevait à 45 %. Source : *Le poids financier et le poids économique des pays émergents*, Natixis, Flash économie n°113, 11 mars 2009.

**Figure 1 : Les exportations de la France ont crû de 5,6 % par an entre 2000 et 2010**

*Croissance moyenne annuelle des exportations  
% par an, 2000 - 2010, valeur nominale*



Source : Nations unies Comtrade, analyse McKinsey.

Toutefois, si la perte de parts de marché globale de la France est bel et bien une fatalité, du fait de la montée en puissance d'exportateurs ayant d'importantes marges de progression, les économistes mesurent la perte de parts de marché comme la progression des exportations françaises rapportée à la *demande mondiale adressée à la France*. Or cette mesure, seule pertinente pour juger de la compétitivité à l'export des biens et services français, est elle aussi décroissante. Les débouchés effectifs des biens et services français croissent donc moins vite que la demande mondiale à laquelle il leur est donné de répondre<sup>6</sup>.

Au sein des pays exportateurs de la zone euro vers le reste du monde, la France perd des parts de marché significatives : de 16 % des exportations de la zone en 2000 elle n'en assure plus que 13 %<sup>7</sup> en 2010. Dans le total des exportations intra-européennes<sup>8</sup>,

6. *Les mauvaises performances françaises à l'exportation : la compétitivité prix est-elle coupable ?* Lettre du CEPII n°313, 12 septembre 2011.

7. Source : Douanes, Eurostat.

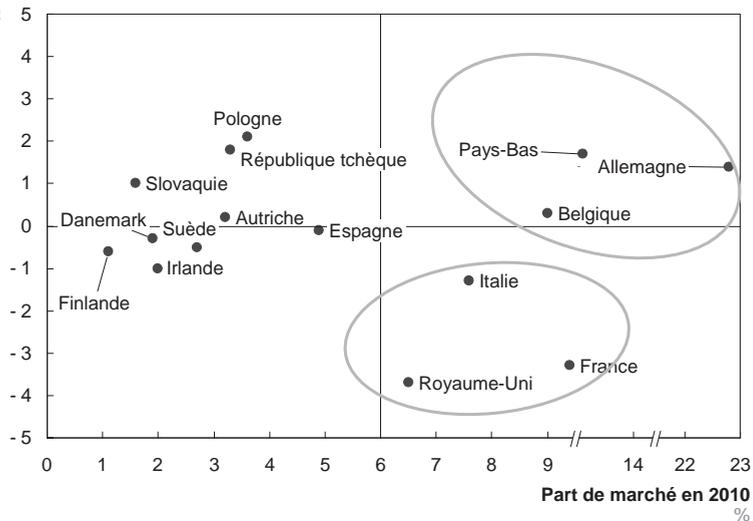
8. EU-27 - Les exportations intra-européennes de la France représentaient 61% des exportations françaises en 2010 selon Eurostat.

la part de la France a chuté de 13 % en 2000 à 9 %<sup>9</sup> en 2010. À l'instar de l'Allemagne, d'autres pays comme les Pays-Bas et la Belgique, connaissent un mouvement inverse. Des mouvements d'une telle ampleur dans la hiérarchie des exportateurs ayant l'euro comme devise montrent le caractère explicatif limité de la surévaluation de la monnaie pour justifier la perte de performances à l'exportation.

**Figure 2 : La France perd des parts de marché dans les exportations intra-européennes**

UE27

Évolution de part de marché 2000-2010  
Points de pourcentage



Source : Nations unies Comtrade, analyse McKinsey.

### Un tissu d'entreprises exportatrices qui se rétracte

Le nombre d'entreprises exportatrices françaises s'est réduit de 15 % depuis 2002<sup>10</sup>. Une partie de ces entreprises françaises présentes à l'export en 2002 ont donc cessé leurs activités, ou renoncé aux marchés internationaux. Ce fait est sans incidence directe sur les soldes extérieurs de la nation, mais témoigne indirectement de la difficulté et du coût, pour nos entreprises, à trouver des débouchés, et à les conquérir :

9. Source : Eurostat.

La baisse concerne à la fois les biens et les services.

10. Depuis 2002, le nombre d'entreprises exportatrices françaises a baissé de 15 % à 91 000, alors que dans le même temps, ce chiffre augmentait de 33 % en Allemagne à 247 000. Source : Natixis

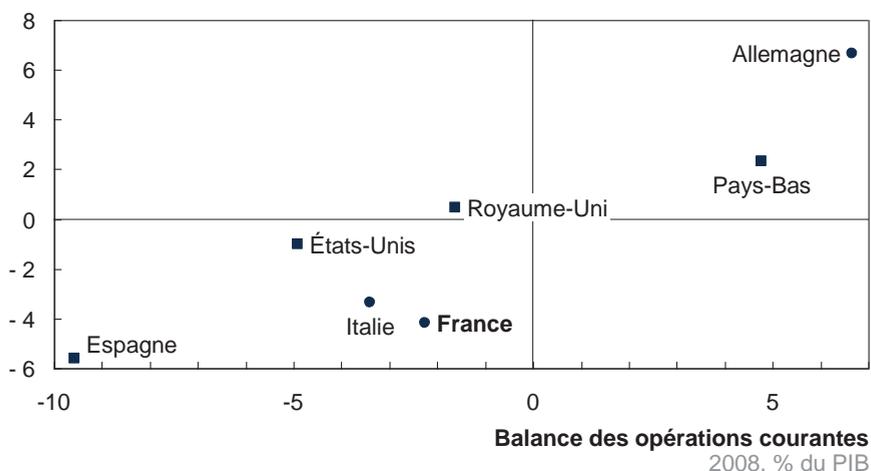
les PME peinent à s'établir à l'exportation, reléguant l'essentiel de celle-ci à un petit nombre d'acteurs déjà bien implantés.

### Un déficit de la balance commerciale qui se creuse de manière continue depuis 2004 <sup>11</sup>.

**Figure 3 : Un déficit de la balance courante qui se creuse**

#### Évolution de la balance des opérations courantes

2001-2008, Points de pourcentage



Source : OCDE, analyse McKinsey.

Le déficit commercial français s'est établi à 51,4 milliards d'euros en 2010 ; selon toute vraisemblance, il devrait atteindre 75 milliards d'euros fin 2011. Toutefois, plus encore que par son niveau, c'est par sa continuité que la dégradation du solde de la balance extérieure peut être jugée inquiétante : selon plusieurs de nos interlocuteurs, « on ne voit pas pourquoi la tendance s'inverserait ».

La dégradation des comptes extérieurs n'est pas due au taux de change puisque la France perd des parts de marché par rapport à d'autres pays de la zone euro, ni à la seule augmentation de la facture énergétique – qui n'explique qu'une partie du déficit

<sup>11</sup>. Cette mesure de la balance commerciale est à prendre néanmoins avec précaution, parce qu'elle ne tient pas compte des flux transfrontaliers de biens et de services intermédiaires

à partir de 2007<sup>12</sup> –, ni à des effets de structure sectorielle<sup>13</sup> ou de structure géographique<sup>14</sup>. Autrement dit, l'évolution de la demande adressée à la France ne permet pas d'expliquer les différentiels de performance à l'exportation sur chaque marché par rapport à l'Allemagne ou à d'autres pays européens (Pays-Bas, Belgique). L'explication réside bien plutôt dans les caractéristiques intrinsèques de l'offre française à l'exportation. La compétitivité hors-prix (c'est-à-dire l'existence de caractéristiques rendant les produits difficilement substituables par des produits concurrents) y contribue pour une bonne part. Les mauvaises performances du secteur automobile ont affecté fortement la balance commerciale française, alors même que ce secteur représente plus de la moitié de l'excédent commercial allemand<sup>15</sup> et que les marchés sur lesquels la France est positionnée ont en effet connu une plus forte croissance au cours de la décennie passée<sup>16</sup>. Ce point éloquent souligne encore la fragilité de l'argument qui fait porter sur l'évaluation de la monnaie le poids de la dégradation des exportations françaises. Le CEPII<sup>17</sup> a pu quantifier, d'une façon générale, que les prix (y compris facteurs change et hors taux de change) n'expliquent que très faiblement les différences de performance de la France à l'exportation.

12. Source Eurostat Comext.

13. D'après l'économiste Gilles Le Blanc, ce qui diffère entre la France et l'Allemagne est moins le positionnement sectoriel – largement partagé – que l'intensité de la spécialisation et son approfondissement : la France (comme les États-Unis) est un pays « généraliste » avec un indice de spécialisation productive stable, à 0,91 en 2005, tandis que l'Allemagne (comme le Japon ou l'Italie) est davantage spécialisée, avec un indice de 1,66, en croissance de 27 % sur la période 1995-2005 (Source : « L'industrie dans l'économie (1981-2006) : une réalité pour notre avenir », Note de l'Institut de l'entreprise, janvier 2009).

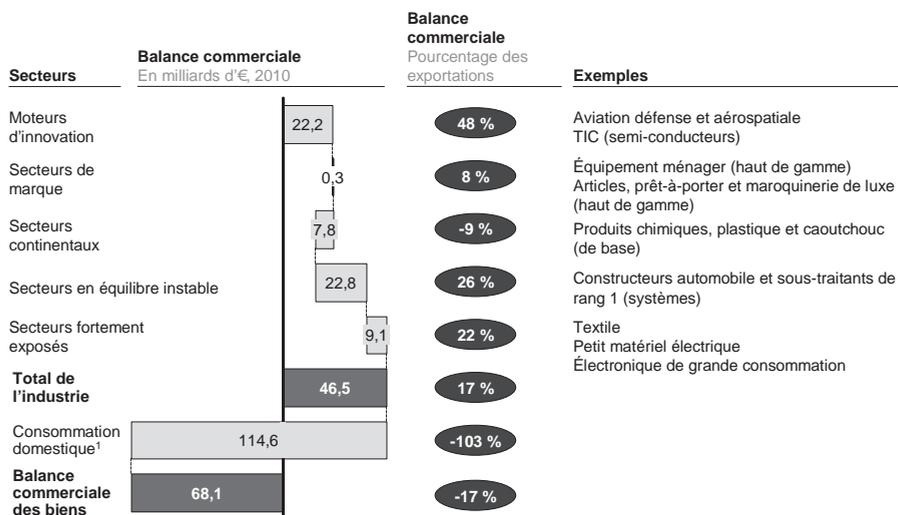
14. Les études menées par Coe-Rexecode (« La compétitivité française en 2010, 2011 ») et le CAE (« Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne », Fontagné et Gaulier, 2008) convergent sur ce point : selon la première, « entre 2009 et 2010 (mais plus généralement sur la dernière décennie), les exportations françaises ont ainsi été pénalisées par une plus faible capacité relative à répondre à la demande mondiale (effet de performance) et, de manière plus marginale par une demande mondiale adressée à la France plus faible résultant de la structure sectorielle de ses exportations », tandis que la seconde souligne que « ni les effets de structure sectorielle, ni les effets de structure géographique des marchés n'expliquent le recul des exportateurs français. L'explication se trouve plutôt dans la perte de performance des exportateurs français toutes choses égales par ailleurs. ». Cf. aussi JP Villetelle et D. Nivat, « Les mauvaises performances du commerce extérieur de la France sont-elles liées à un problème de demande ? », Bulletin de la Banque de France n°146, février 2006.

15. Le secteur automobile (voitures et pièces détachées/équipements) représentait en 2010 10 % (resp.17 %) des biens exportés et 7 % (resp. 59 %) du déficit (resp. de l'excédent) commercial français (resp. allemand). (Source : ministère du Budget, Statistisches Bundesamt Deutschland).

16. « Les mauvaises performances françaises à l'exportation : la compétitivité prix est-elle coupable ? », Lettre du CEPII, op.cit.

17. *Ibid.*

**Figure 4 : L'industrie a un poids majeur dans la balance commerciale**



<sup>1</sup> Définie comme les importations nettes par les entreprises n'appartenant pas au secteur industriel étendu

Source : Données 2010 des douanes françaises, analyse McKinsey.

## B. Un enjeu central : la productivité

Ces trois premiers indicateurs semblent dessiner les symptômes les plus évidents d'une perte de compétitivité de l'économie française<sup>18</sup> ; il faut encore caractériser cette dernière.

La question de la balance des paiements doit être appréhendée avec attention : en effet, les comptes extérieurs sont établis en fonction, non pas de la nationalité de la firme ou de la marque, mais des importations dans le sens de franchissements de frontières réels. En termes clairs, une Renault assemblée à Valladolid et achetée par un Français sera comptabilisée comme une importation d'automobile par la France. Les soldes extérieurs obéissant à cette logique comptable, il faut donc apporter deux

<sup>18</sup> D'autres indicateurs, contestés par certains, semblent également corroborer ce décrochage : le *World Economic Forum* (WEF) classe la France à la 18<sup>e</sup> place en termes de compétitivité pour 2011-2012, en recul de trois places par rapport à 2010-2011 ; selon FDI Markets, la position de la France en termes d'investissements directs étrangers « greenfield », c'est-à-dire qui créent de l'emploi et de l'activité (création ex nihilo d'unités de production, de recherche, de commercialisation...), se détériore par rapport à l'Allemagne et au Royaume-Uni (même si elle reste encore en 4<sup>e</sup> position en 2010 avec 8% des IDE de l'Europe de l'Ouest, contre respectivement 15% et 20% pour l'Allemagne et le Royaume-Uni).

nuances importantes à l'ensemble du diagnostic sur la compétitivité française, afin d'en cerner la portée exacte. D'une part, ces soldes (balance des paiements courants, balance commerciale) sanctionnent l'offre française dans le sens de l'offre *produite sur le territoire et exportée depuis celui-ci* (ou des prestations de services réalisées à l'étranger par des agents établis en France). D'autre part, la structure de la chaîne productive est d'une importance considérable dans l'établissement des soldes extérieurs. Dans le cas de figure inverse de celui qui vient d'être évoqué, si un industriel localise ses productions intermédiaires dans des sites de production à l'étranger, mais conserve l'assemblage final sur le sol national, l'effet sera double : d'une part la valeur ajoutée de l'assemblage final sera localisée dans le pays d'origine (et sera comptabilisée comme un surcroît de PIB sur ce territoire) ; d'autre part, si ladite valeur ajoutée est positive (ce que l'on peut supposer), les flux négatifs correspondant à l'importation des composants et produits semi-finis seront plus que compensés par les flux positifs d'exportation du bien final assemblé, contribuant positivement au solde de la balance commerciale (et incidemment à celui de la balance des paiements). La localisation de la production à l'étranger a un effet invariablement négatif sur les soldes extérieurs, tandis qu'elle est positive, et peut-être dans certains cas essentielle, pour la vitalité de l'entreprise concernée. Il convient de conserver à l'esprit que les soldes extérieurs ne sanctionnent pas la compétitivité des produits (biens et services) de marque, de savoir-faire, de technologie nationale, mais la compétitivité de la production localisée sur le territoire national.

Il paraît donc utile d'insister sur l'enjeu réel : la question qui se pose en trame de ce rapport sera celle de la productivité, c'est-à-dire de la faculté à produire une quantité maximale, et avec une qualité maximale, à partir de moyens de production donnés. Cette productivité est bien celle du territoire, et plus précisément la productivité des activités localisées sur le territoire. Car ce sont elles, et nulle autre, qui sont en cause dans l'ensemble de notre diagnostic, et de nos préconisations.

Les indicateurs que l'on évoque sont des constructions issues de la comptabilité nationale. La mesure des parts de marché françaises (en déclin), comme la mesure des soldes extérieurs (de plus en plus largement négatifs) se rapportent, il faut le souligner avec force, aux exportations de biens et services *dont la production est localisée en France*, et non pas aux performances commerciales mondiales d'entreprises d'origine ou de capitaux français<sup>19</sup>.

---

19. Il est entendu que, par construction, un industriel français dont les bureaux d'études, et l'intégralité de l'activité productive seraient situés à l'étranger, contribuerait de façon massivement négative aux parts de marché françaises et, de façon faible, au PIB français, quand bien même cet industriel serait exceptionnellement rentable et dominateur sur son segment de marché.

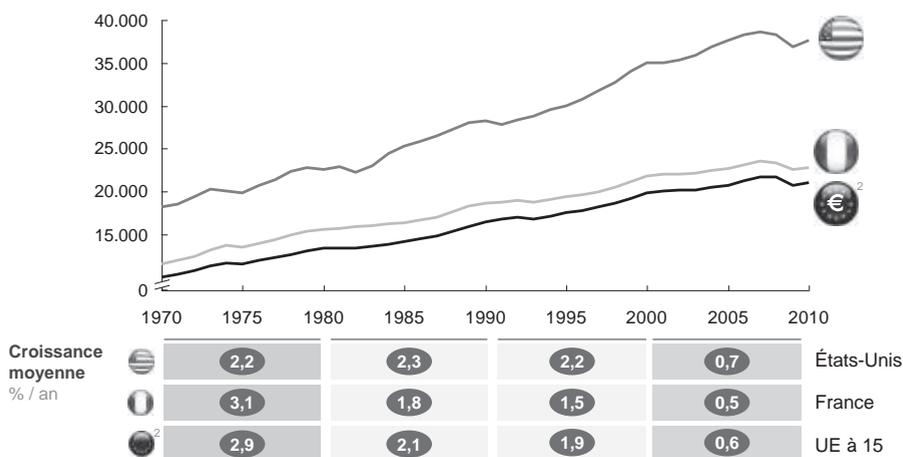
En somme, le spectre de cette étude, de même que l'essence de la question de la compétitivité de la France, se rapporte à l'activité ceinte dans les frontières politiques du pays.

L'activité nationale, appréhendée par le PIB, est en lien étroit avec les questions de compétitivité. En effet, si les conditions de cette compétitivité ne sont pas réunies sur le sol français, non seulement la consommation nationale sera assurée par des productions localisées dans des pays tiers, dégradant les soldes extérieurs, mais, de plus, la réduction de l'activité domestique grèvera le revenu national. À ce stade, deux constats peuvent être portés sur l'évolution du PIB :

- si l'écart entre le PIB par habitant de notre pays et celui des États-Unis se creuse de 0,5 % par an, la croissance et le niveau du PIB par habitant restent en ligne avec ceux de nos principaux partenaires européens (y compris l'Allemagne) ;

### Figure 5 : Un PIB par habitant dont l'écart se creuse avec les États-Unis

2010, milliers de dollars à PPA<sup>1</sup> (en dollars 2000 constants)



<sup>1</sup> Parités de pouvoir d'achat  
<sup>2</sup> Zone euro

Source : Données Banque mondiale, analyse McKinsey.

- au-delà de cette (sous-)performance relative (selon que le regard de l'observateur se tourne vers les États-Unis ou l'Europe), l'évolution du PIB français, dans l'absolu, manifeste un signal inquiétant, avec un rythme de croissance moyen,

lissé sur le cycle économique, en décélération constante au cours des cinq dernières décennies<sup>20</sup>. S'il n'y a pas lieu ici d'analyser dans le détail l'ensemble des facteurs qui expliquent l'évolution de cette croissance, on rappellera le rôle qu'y tient l'évolution de la productivité<sup>21</sup>.

Ce dernier élément nous ramène à l'enjeu rappelé précédemment : au-delà de la question de la compétitivité, la question est bien celle du problème d'offre et de productivité qui affecte l'économie française, et qui se manifesterait tout autant si nous étions seuls au monde.

### C. Enjeux pour l'avenir

Ce premier constat étant posé, il reste à s'interroger sur les tendances susceptibles à l'avenir d'affecter positivement ou négativement cette situation.

Il ressort de notre analyse et des entretiens que nous avons menés que l'environnement international actuel ne semble pas favorable à une amélioration de l'offre française :

- **La concurrence se durcit de la part des pays émergents, y compris sur les marchés tiers.**

L'augmentation de la part des pays émergents, en particuliers des BRIC<sup>22</sup>, dans la production mondiale, y compris dans des secteurs de pointe<sup>23</sup>, en parallèle avec leur assise politique grandissante sur la scène mondiale<sup>24</sup>, nous alerte sur la force de leur offre (aussi bien du fait de leur compétitivité prix, que de l'attention qui leur est généralement portée) et donc de la menace concurrentielle qu'ils représentent, mais aussi sur la difficulté accrue, pour les pays dits industrialisés, à pénétrer les marchés émergents. Certains de nos interlocuteurs ont pointé (i) une tendance à la fermeture des marchés des BRIC, qui réclament des contreparties de plus en plus importantes (transfert de technologie et localisation de la valeur ajoutée) aux entreprises qui sou-

---

20. Comme le souligne l'économiste Jean-Marc Daniel, « dans les années 1960, la croissance moyenne sur le cycle était en France de 5%, dans les années 1970 de 4%, dans les années 1980 de 3%, dans les années 1990 de 2% et, depuis 2000, de 1% ».

21. Comme le soulignait un de nos interlocuteurs, « *le problème français, c'est l'effondrement depuis 20 ans de la productivité globale des facteurs (PGF)* ». Selon l'Insee, les gains de croissance liés à la productivité globale des facteurs ont fortement diminué au cours des dernières années.

22. Brésil, Inde, Russie, Chine.

23. China Mobile Communications (télécommunications, Chine), Vale (acier, énergie..., Brésil) et Tata Motors (automobile, Inde) sont classés respectivement 87<sup>e</sup>, 186<sup>e</sup> et 359<sup>e</sup> selon le classement Fortune 500 Global.

24. La Chine était le premier partenaire commercial de l'Afrique en 2010, selon le gouvernement chinois, avec un volume de plus de 100 milliards de dollars.

haitent s'y installer, et d'autre part (ii) une concurrence accrue des BRIC sur les marchés tiers, aidée par les conditions de financement favorables que les entreprises obtiennent dans leur pays d'origine.

### **La concurrence s'intensifie sur les marchés tiers : le cas de l'Algérie**

L'Algérie reste le premier partenaire commercial de la France en Afrique ; en 2009, il s'agit du troisième marché pour les exportations françaises hors pays de l'OCDE, après la Chine (7,87 Mds d'euros), la Russie (5 Mds d'euros) et devant la Turquie (4,8 Mds d'euros). En 2009, toutefois, les exportations françaises (5 Mds d'euros) ont enregistré une baisse de 9 %, en raison de mesures mises en place par le gouvernement algérien pour restreindre ses importations.

Par ailleurs, si la France reste en 2009 le 1<sup>er</sup> fournisseur de l'Algérie, sa part de marché est en diminution constante depuis 2003, tandis que la montée en puissance de la Chine continentale sur la dernière décennie est tout à fait remarquable. Alors qu'elle n'était que le 11<sup>e</sup> fournisseur de l'Algérie en 2000 (avec 191 millions de dollars d'exportations), la Chine est ainsi passée à la 2<sup>e</sup> place en 2009 avec une part de marché de 12,1 % pour 4,7 Mds de dollars de marchandises exportées vers l'Algérie. Les exportations chinoises ont augmenté cinq fois plus rapidement que les importations totales de l'Algérie au cours de la dernière décennie ; depuis 2000, elles ont été multipliées par plus de 20.

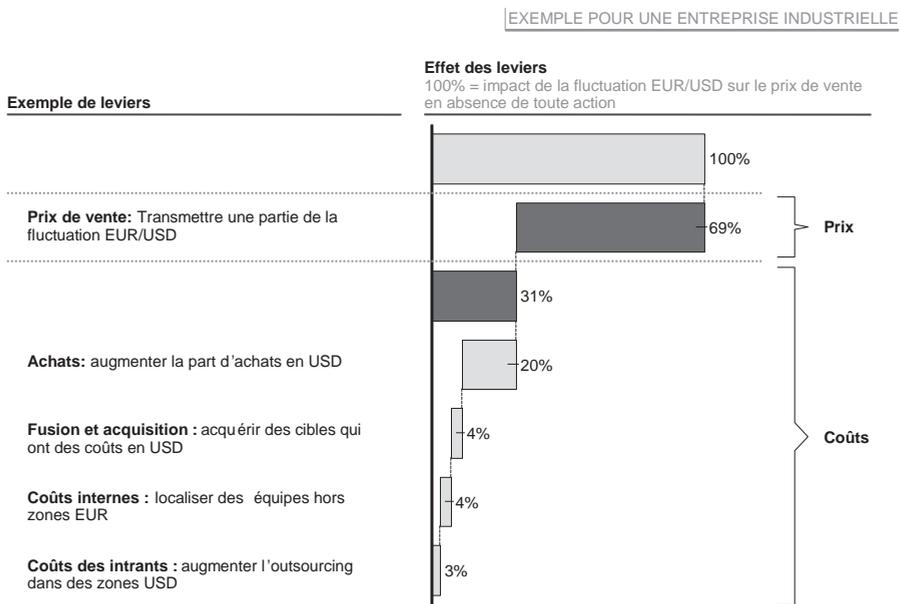
Source : *Echanges commerciaux franco-algériens en 2009*, DGTPE, mars 2010

- **Les incidences du contexte monétaire européen**

L'appréciation de l'euro face au dollar frappe théoriquement tous les pays membres de la zone du même handicap. Cependant, l'élasticité-prix de la demande est variable d'un pays exportateur à l'autre, en fonction de la faculté de leurs produits à se démarquer par d'autres qualités que leur valeur d'achat. L'impact dépressif d'une appréciation de l'euro sur les exportations est plus modeste si les produits sont valorisés par des qualités hors coût ; il est au contraire dramatiquement important si la substituabilité des produits est grande, et que le prix est au centre de la politique commerciale. Les entreprises françaises sont comparativement plus sensibles que certaines de leurs homologues européennes à une hausse de l'euro du fait d'un positionnement prix relativement plus important, alors même que l'appréciation de l'euro pourrait s'avérer durable. Deuxième monnaie de réserve, sauf risque d'éclatement, l'euro pourrait en effet continuer à s'apprécier par rapport au dollar pour deux raisons :

les États-Unis, contrairement à l'Europe, connaissent un déficit important de leur balance de paiements courants, ce qui implique une dépréciation mécanique du dollar du fait de l'excès de vente de dollars sur l'achat de dollars ; d'autre part, le retard de productivité de l'industrie traditionnelle américaine (sidérurgie, automobile) et un positionnement sans différenciation qualitative majeure plaident en faveur d'une politique de change active visant à empêcher l'appréciation du dollar, tandis que la BCE ne possède aucun objectif de change.<sup>25</sup>.

**Figure 6 : Les leviers coûts à disposition des industriels ne permettent de compenser que partiellement une fluctuation EUR/USD**



Source : analyse McKinsey.

- **Le vieillissement de la population**

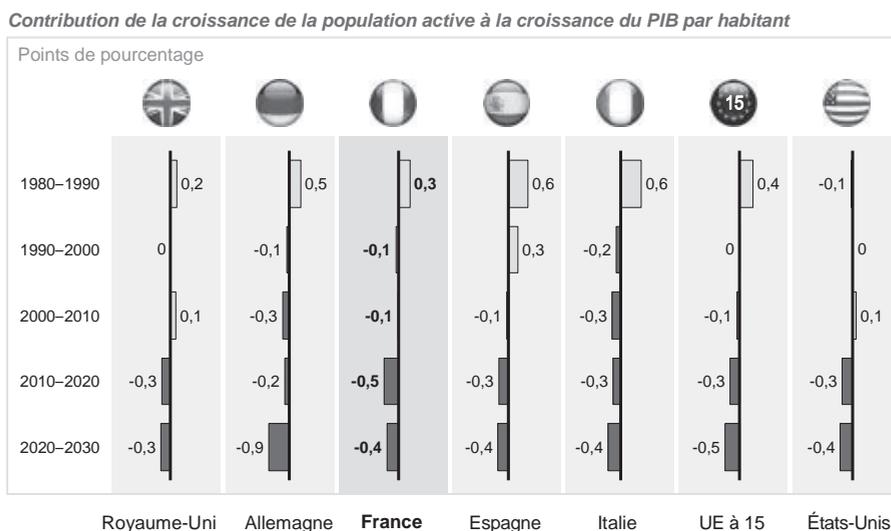
Même si la population continue de croître<sup>26</sup>, les charges liées au financement des retraites et à l'augmentation des dépenses de santé et de dépendance sont également

25. Entretien avec l'économiste Jean-Marc Daniel.

26. La France a le troisième taux de natalité en Europe, après l'Irlande et le Royaume-Uni. Source : Ined. Par ailleurs, selon l'Insee, la population active pourrait gagner près de 1,7 million de personnes d'ici 2025, atteignant 30 millions de personnes, soit une croissance annuelle moyenne de 110 000 personnes (Source : Insee Première N°1345 - avril 2011).

en croissance, ce qui nécessite une adaptation de notre modèle économique. La contribution de ces dépenses au besoin de financement de la nation s'accroît d'autant, ce qui implique la nécessité de générer un excédent courant, sans quoi la nation se trouverait dans une dynamique d'endettement alarmante : la France doit donc revenir à un excédent de balance des paiements courants et à un flux direct positif d'investissement vers l'étranger<sup>27</sup>, afin de financer ces charges récurrentes supplémentaires.

**Figure 7 : Le vieillissement de la population aura un impact négatif sur la croissance du PIB par habitant dans les prochaines décennies**



<sup>1</sup> Sous des hypothèses de *ceteris paribus* quant à l'utilisation du travail et la productivité

Source : United Nations Population Division, analyse McKinsey.

\*\*\*

La compétitivité française apparaît donc durablement mise à mal. Les pertes de parts de marché de la France sont une réalité tenace depuis une décennie, que la montée en puissance des émergents, et les vicissitudes du taux de change euro/dollar ne

27. Les IDE (investissements directs étrangers) entrants constituent un avantage pourvu que leur rémunération (sorties de dividendes vers l'étranger) ne dépassent pas les revenus des IDE français à l'étranger. En somme, il convient de s'assurer que la position nette de la France en termes d'IDE reste positive, et que le solde du compte de capital de la nation assure des entrées supérieures aux sorties.

parviennent pas, loin s'en faut, à expliquer dans leur totalité. La décélération des gains de productivité laisse apparaître en creux, des faiblesses structurelles de l'offre française. Cette situation alarmante met en péril la soutenabilité macroéconomique de la nation. Symptôme du manque de compétitivité de l'offre française, la dégradation des comptes extérieurs pose à un horizon proche la double question du besoin de financement de la nation, et du modèle économique réel susceptible de l'assurer. Si la demande intérieure assure avec efficacité, en France, le relais de croissance nécessaire face à la crise, la faiblesse de l'offre nationale ne présente pas de signe de rebond, et nous alarme sur la vitalité du moteur productif.

Ces constats sont généralement partagés et les personnes consultées dans le cadre de ce rapport ont souligné l'urgence et le caractère non soutenable de la situation actuelle. Une augmentation radicale du niveau de compétitivité de la France et un repositionnement sur le marché mondial sont nécessaires. Face à une mondialisation qui apporte de nombreuses possibilités de croissance, mais tend aussi à renforcer la concurrence issue des pays émergents, la France doit rebâtir un avantage compétitif sur le terrain de la compétitivité hors-coût (fondée sur la qualité des produits et services, recherche et innovation, image des marques...), sans pour autant négliger la compétitivité coût (notamment dans sa dimension fiscale), qui permet, *in fine*, de financer l'innovation. Le consensus est large sur l'insuffisance d'une approche uniquement basée sur les coûts pour expliquer la dégradation de la compétitivité française. Il est probable que plusieurs facteurs soient à considérer : coût, disponibilité et productivité des facteurs, aussi bien que l'adaptation de l'offre elle-même à l'évolution des marchés mondiaux.

La difficulté à conquérir des débouchés est le symptôme de la baisse de compétitivité de la nation. Cette dernière trouve son origine dans les obstacles que rencontre l'offre française de produits et de services à satisfaire de manière comparable ou supérieure à la concurrence internationale la demande tant interne qu'externe qui lui est adressée, ce qui appelle un examen des conditions de production. Une analyse de l'offre, axée sur celle de l'usage et de la disponibilité des facteurs de production (capital et travail) feront l'objet des deux premiers points de notre analyse. Par la suite, nous esquisserons un diagnostic du degré d'adéquation de l'offre française à la demande mondiale à laquelle elle est susceptible de répondre. Nous donnons l'orientation suivante à notre travail de diagnostic :

- 1) la productivité et le coût du travail ;
- 2) les investissements, la disponibilité et le coût du financement ;
- 3) le positionnement de l'offre.

## 2. PRODUCTIVITÉ ET COÛT DU TRAVAIL

---

*Si une partie de l'offre française est concentrée sur un segment à fort contenu technologique (ou, plus généralement, sur un segment à faible substituabilité), dans lequel l'argumentaire commercial ne se fonde pas sur le seul aspect prix, une partie croissante de l'offre française présente une forte substituabilité (autrement dit : une différenciation hors prix relativement faible) par rapport à la concurrence<sup>28</sup>. De façon persistante, l'offre française est soumise à l'exigence d'une importante compétitivité prix. Compte tenu de la relative faiblesse des gains de productivité (c'est-à-dire de la part modeste de la croissance qui s'explique par l'amélioration de l'emploi fait des facteurs productifs), et du positionnement-prix des entreprises françaises, la dimension coût (coût unitaire du travail ; disponibilité et coût de financement ; coût de l'énergie, des matières premières, des consommations intermédiaires, des biens d'investissement...) constitue sans doute une marge d'appréciation potentielle dans la capacité à exporter des entreprises françaises.*

*Cette partie traitera essentiellement du coût du travail. L'accès au financement sera traité au deuxième point, et le positionnement de l'offre à la fin du diagnostic.*

---

Élément déterminant de la compétitivité, le coût du travail est sujet à d'intenses polémiques dans le débat public français. Nous tentons ici d'y apporter quelque clarté. Le coût du travail s'analyse en coût direct, par l'imputation des salaires bruts sur la valeur ajoutée, mais également en coûts indirects que représentent les rigidités du droit social, les difficultés de recrutement, l'inadaptation de l'offre à la demande de travail, et, plus généralement l'ensemble des difficultés relatives aux facteurs humains entrant dans la production. Le coût du travail doit s'analyser en termes de coût unitaire, qui intègre la productivité et mesure ainsi le coût de travail par unité produite. En effet, les comparaisons internationales de salaire horaire ne sont pertinentes que si l'on suppose une productivité horaire du travail égale entre les pays faisant l'objet de la comparaison. Or, précisément, le maintien d'une productivité horaire française dynamique<sup>29</sup> contribue à compenser en partie le niveau et l'évolution du salaire horaire. Il est donc nécessaire de se fonder sur des comparaisons de coût unitaire du travail.

---

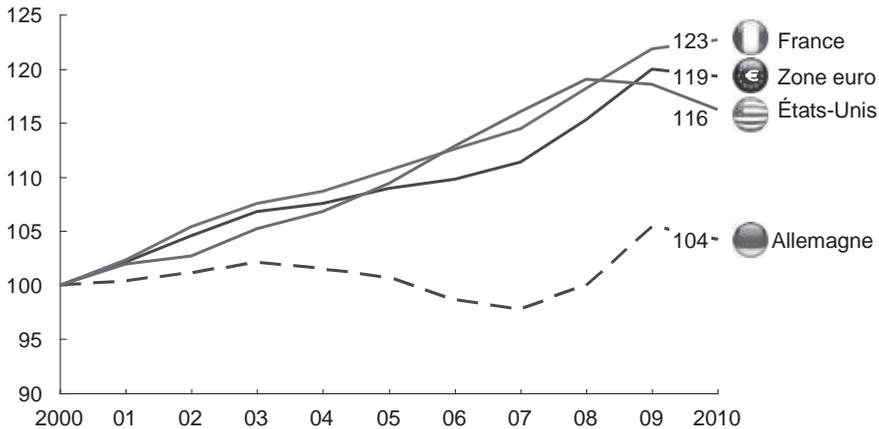
28. « Les mauvaises performances du commerce extérieur de la France sont-elles liées à un problème de demande ? » op. cit.

29. Entre 1980 et 2006 la productivité horaire française a crû de +2,2% en moyenne par an, autant qu'au Royaume-Uni, tandis que le rythme annuel n'atteignait sur la même période que +1,6% par an aux États-Unis. Source : Cette Gilbert et al., *La productivité en France, au Japon, aux États-Unis et au Royaume-Uni au cours du XX<sup>e</sup> siècle*, revue de l'OFCE n°11. Rappelons cependant que la bonne tenue de la productivité française s'explique en partie par le haut niveau de chômage : sont exclus du marché du travail les individus les moins productifs.

**Figure 8 : Depuis 2000, le coût unitaire du travail en France a évolué en ligne avec la moyenne de la zone euro, mais s'est apprécié par rapport à l'Allemagne et, plus récemment, par rapport aux États-Unis.**

**Évolution du coût unitaire du travail**

Indice, 2000 = 100



Source : OCDE, BLS, analyse McKinsey.

- Le coût unitaire du travail relatif s'est apprécié de près de 7 % par rapport aux États-Unis et de 20 % par rapport à l'Allemagne depuis 2000. En revanche, il est resté sensiblement en ligne avec la moyenne de la zone euro notamment avec les pays du cœur industriel de l'Europe occidentale comme les Pays-Bas et la Belgique, et a augmenté moins vite qu'en Espagne ou en Italie.<sup>30</sup>
- L'écart par rapport aux États Unis est la manifestation d'une inflexion importante et plus ancienne de la productivité horaire du travail française<sup>31</sup> : le processus de rattrapage de celle-ci par rapport aux États-Unis, en vigueur jusqu'au milieu des années 1990, s'est arrêté au milieu des années 1990.

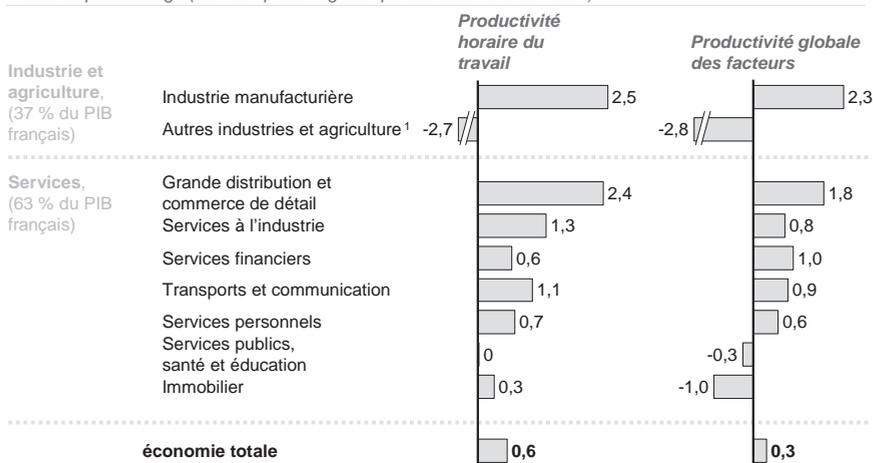
30. En termes coût salarial horaire – incluant rémunération brute et cotisations salariales à la charge des employeurs – la France est le pays de la zone Euro présentant le coût salarial le plus élevé derrière la Belgique : le coût salarial horaire s'élève en 2008 en moyenne à 31,5 Euro/heure en France (resp. 33,2 pour l'industrie manufacturière et 32,9 pour les services aux entreprises) contre 28,9 en Allemagne (resp. 33,4 pour l'industrie manufacturière et 26,1 pour les services aux entreprises) ou 26,1 pour la zone Euro (resp. 27,7 pour l'industrie manufacturière et 25,8 pour les services aux entreprises). Cependant, si le coût horaire (le coût de l'heure de travail) est plus important en France, le surcroît de productivité français joue en sens inverse, rendant le coût unitaire (le coût de l'unité produite) parfaitement en ligne avec la moyenne de la zone euro. Les auteurs de ce rapport insistent sur le manque de pertinence d'une comparaison du coût salarial horaire brut, la variable pertinente pour mesurer le coût du travail devant nécessairement tenir compte de la productivité horaire. Source : Eurostat, calculs Direction Générale du Trésor.

31. Et de l'Europe de l'Ouest – son impact a été masqué jusqu'à récemment par une augmentation plus rapide des coûts salariaux américains.

L'écart de productivité du travail entre France et États-Unis est imputable à deux facteurs essentiellement : (i) une plus forte accélération, aux États-Unis, de l'intensité capitaliste, notamment en TIC<sup>32</sup> ; et (ii) un ajustement de l'emploi plus important aux États-Unis qu'en France : le souci de maintenir l'emploi (motivé par la nécessité d'entretenir le marché intérieur en France) limite la productivité horaire<sup>33 34</sup>. Services et industrie sont concernés par ce phénomène.<sup>35</sup>

### Figure 9 : L'écart de productivité en France par rapport aux États-Unis se creuse dans l'industrie manufacturière comme dans les services

Écart de croissance moyenne annuelle de la productivité entre la France et les États-Unis, 2000-2007  
Points de pourcentage (un écart positif signifie que la France est en retard)



<sup>1</sup> Y compris les industries extractives, construction, distribution de l'eau et énergie

Source : EU KLEMS, analyse McKinsey.

32. TIC : Technologies de l'information et de la communication. Une étude du McKinsey Global Institute suggère que l'utilisation des nouvelles technologies de communication par les PME serait un déterminant important de leurs performances à l'exportation, les petites et moyennes entreprises utilisant fortement les technologies Internet croissent en moyenne deux fois plus rapidement et exportent deux fois plus que les autres.

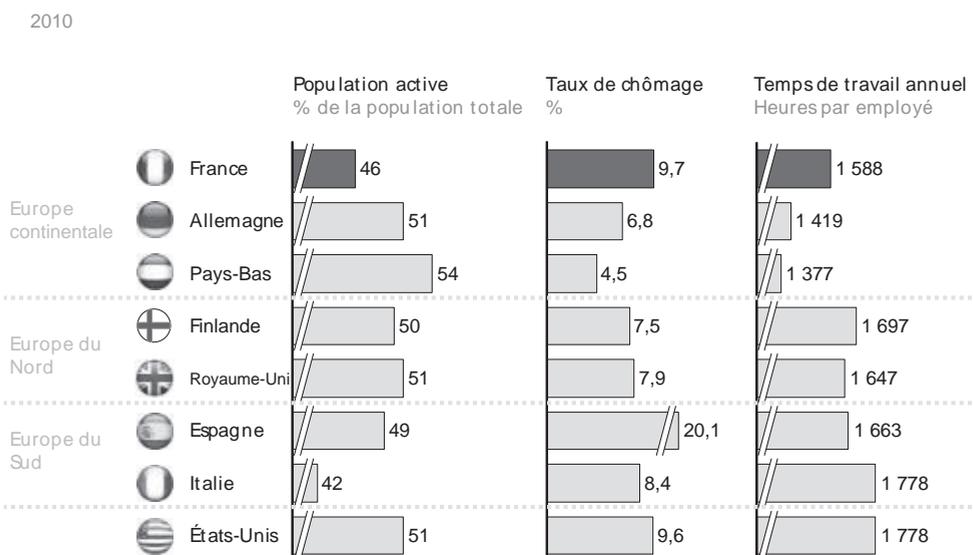
33. Considérant qu'en bas de cycle, et à court terme, la production est relativement rigide aux facteurs de production (la demande expliquant la production plutôt que les facteurs productifs), un ajustement de l'emploi (c'est-à-dire une diminution immédiate de la main-d'œuvre employée) amène à une révision à la hausse de la productivité. Inversement, le maintien de l'emploi limite la productivité apparente du travail. Par ailleurs, l'utilisation des TIC, et de la technologie en général (robotisation, automatisation), en augmentant l'intensité capitaliste de la croissance, diminue l'intensité en emploi.

34. Source : Cette Gilbert et al., « La productivité en France, au Japon, aux États-Unis et au Royaume-Uni au cours du XX<sup>e</sup> siècle », op.cit.

35. La productivité des services contribue à la compétitivité coût, car ces services soit sont exportés directement (services financiers), soit sont utilisés comme consommations intermédiaires par des entreprises exportatrices (services à l'industrie), soit représentent un poids important dans les dépenses des ménages (grande distribution et commerce de détail, immobilier) et se répercutent dans les salaires. A noter qu'en matière de services, des mesures (réforme de la loi Galland, renforcement de la libéralisation du transport routier, attribution d'une quatrième licence de téléphonie mobile...) ont été engagées afin d'améliorer l'efficacité économique de ces secteurs.

- L'écart par rapport à l'Allemagne s'explique avant tout par l'effort de modération salariale consenti par les salariés allemands depuis 2003-2004, cet effort de modération étant devenu nécessaire outre-Rhin du fait de la surappréciation des coûts du travail allemands dans les années 90 du fait de la réunification<sup>36</sup>.

**Figure 10 : Le financement de la protection sociale en France pèse fortement sur une base d'actifs rétrécie**



Source : IMD, INSEE, OCDE, Eurostat , Bureau of Labor Statistics (États-Unis), analyse McKinsey.

**36.** Entre Juin 2003 et Mars 2010, les salaires ont augmenté de 24,9% en France et de seulement 10,3% en Allemagne dans l'industrie. Dans l'ensemble de l'économie, les évolutions ont été respectivement de 20,2% et de 6,5%. Source : Jean-Charles Bricongne, Lionel Fontagné, Guillaume Gaulier, « Une analyse détaillée de la concurrence commerciale entre la France et l'Allemagne ». La même étude souligne que, sur longue période, cette modération salariale ne fait rien d'autre que de compenser la surappréciation des salaires Allemands par rapport aux salaires Français de 1992 à 2000. Ce n'est qu'en 2006 que le ralentissement relatif des salaires allemands par rapport aux rémunérations françaises ramène les niveaux relatifs au même point que 1992. D'autre part, sur la période 1992-2009 le rapport productivité Allemande / productivité française est en tous points inférieur à ce qu'il était en 1992. En d'autres termes : la productivité du travail française a connu une évolution plus dynamique, depuis 1992, que la productivité du travail allemande, rendant nécessaire la modération salariale imposée à partir de 2000.

Les modalités d'imposition du travail, et de financement de la protection sociale en France appellent des réformes substantielles. En effet, si la France et l'Allemagne ont toutes deux des coins fiscal-socials<sup>37</sup> nettement au-dessus de la moyenne de l'OCDE, elles ont connu une évolution divergente des prélèvements sociaux assis sur les salaires. Alors que ces derniers ont vu leur poids augmenter dans le cas français depuis le début des années 2000 – hausse des taux de cotisation vieillesse et chômage, hausse des cotisations Agirc/Arrco, introduction d'une contribution solidarité autonomie –, l'introduction en 2007 d'une TVA sociale en Allemagne a permis de faire baisser le poids des cotisations chômage et principalement des cotisations employeurs, dont le montant total représentait la moitié du total des cotisations sociales versées en 2008 contre deux tiers dans le cas français. Dans le même temps, la France et l'Allemagne ont aussi fait des choix différents en matière d'imposition sur les bénéfices des entreprises: l'Allemagne a réduit ses taux globaux (taux de l'IS augmenté des contributions sociales) de 25,6 points entre 1998 et 2009 tandis que la France ne les a réduits que de 7,2 points au cours de la même période, de sorte que ce taux est aujourd'hui plus faible en Allemagne<sup>38</sup>. De façon analogue à la question des rémunérations, l'effort spectaculaire consenti par l'Allemagne depuis la fin des années 1990 doit toutefois être relativisé : sur l'imposition des sociétés, comme sur les taux de rémunération, l'Allemagne corrige une situation précédente particulièrement coûteuse, plutôt qu'elle ne se place dans une situation de compétitivité-coût radicale. Entre 1998 et 2009, le taux global d'imposition des bénéfices passe de 57 % à 31 % en Allemagne, quand, en France, il passe de 42 % à 34 %<sup>39</sup>.

---

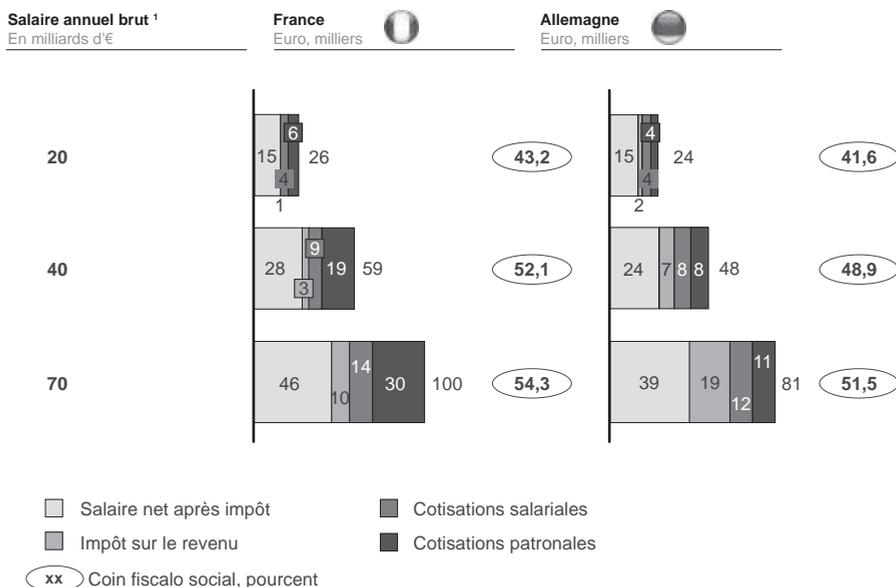
37. Le coin fiscal-social évalue le coût total d'un travailleur pour l'entreprise, par rapport au salaire net que reçoit ce salarié. Il se compose du coin fiscal (coût de la TVA et de l'impôt sur le revenu par rapport au salaire net) et du coin social (coût des cotisations sociales salariales et patronales).

38. Source : Rapport de la Cour des Comptes, « Les prélèvements fiscaux et sociaux en France et en Allemagne », Mars 2011

39. Ces taux sont des taux apparents : dans la même période, les taux réels d'imposition (EATR, *effective average tax rate*) sont passés pour la France (respectivement l'Allemagne) de 39,8 % à 34,8 % (respectivement de 41,2 % à 28 %). Ces taux doivent être comparés à ceux de l'UE à 25 : en moyenne, le taux réel d'imposition sur les sociétés y est passé de 33,2 % à 22,3 % entre 1998 à 2008. L'Allemagne a donc réduit son écart d'imposition réelle sur les bénéfices vis-à-vis de la moyenne européenne (de 12,2 points à 5,7 points) tandis que la France a vu le sien augmenter (de 10,8 points à 12,3 points).

## Figure 11 : La France a des prélèvements sur le travail plus lourds qu'en Allemagne

Part des prélèvements pour 3 niveaux de salaires différents



1. Les salaires bruts annuels de 20, 40 et 70 milles euros représentent respectivement 60 %, 121 % et 212 % (49 %, 98 % et 171 %) du salaire moyen annuel français (allemand)

Source : Les prélèvements fiscaux et sociaux en France et en Allemagne, Cour des comptes, 4 mars 2011, analyse McKinsey.

- La hausse relative des coûts unitaires du travail est importante, car dans le même temps, la hausse relative des prix des exportations - inférieure à 5 % sur une période de neuf ans - n'a compensé qu'en partie cette hausse des coûts. Cet ajustement s'est traduit par un écrasement des marges des exportateurs français, mettant en péril leur capacité à financer leur innovation, avec des retombées possibles sur la compétitivité hors-coût, alors que celle-ci ressort précisément comme étant le déterminant principal de notre capacité à exporter <sup>40</sup>.
- Par ailleurs, la législation sociale, le dialogue social et l'efficacité du marché du travail se traduisent encore, malgré quelques mesures récentes comme la rupture

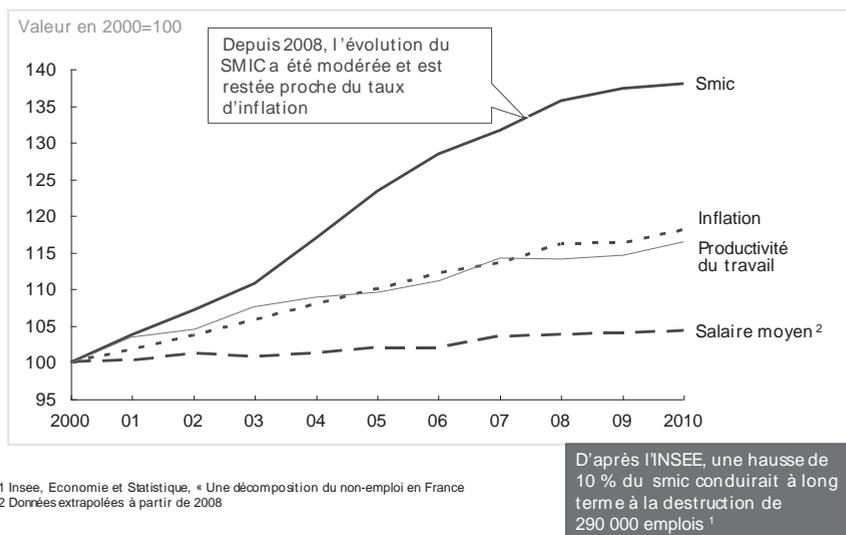
40. A. Berthou et C. Emlinger, « Les mauvaises performances françaises à l'exportation : la compétitivité française est-elle coupable ? », *La lettre du CEPII*, Septembre 2011.

conventionnelle, par un surcoût souvent indirect pour les entreprises établies en France (notamment lorsqu'il s'agit de se réorganiser ou de s'adapter à la demande). à tout le moins, la perception qu'elles en ont peut les conduire à être moins audacieuses en matière d'investissements sur le territoire national.

- L'évolution du Smic sur une longue période a été largement déconnectée des gains de productivité du travail et de l'inflation malgré la politique de modération adoptée depuis 2008. Cet effet de « rattrapage » des bas salaires a eu de surcroît des effets d'entraînement, puisque près d'un salarié sur deux perçoit une rémunération située entre 0,8 et 1,5 fois ce salaire minimum<sup>41</sup>, et laisse hors négociation certains types d'emploi. Du fait de cet écrasement vers le bas de la distribution des salaires, la structure salariale ne combine pas au mieux les impératifs de solidarité<sup>42</sup> (absorption des bas salaires par le Smic) et ceux de compétitivité (bas salaires *de facto* administrés par l'État puisque de plus en plus agglomérés au Smic).

**Figure 12 : Le SMIC a évolué plus vite que le salaire moyen et l'inflation**

Évolution du smic annuel net, du salaire moyen annuel net, de l'inflation et de la productivité du travail



Source : Insee, analyse McKinsey.

41. Enquête « emploi salaires », Insee (édition 2011).

42. Plusieurs rapports publics (Pierre Cahuc (dir.), « Salaire minimum et bas revenus », rapport du Conseil d'Analyse Economique, La Documentation française, 2008; rapports du groupe d'experts sur le Smic) ont souligné que des instruments comme la prime pour l'emploi ou le RSA étaient des outils de redistribution plus efficaces que le salaire minimum.

- Le dialogue entre partenaires sociaux joue un rôle déterminant. À titre d'exemple, durant la crise de 2008, la France a perdu plus de 500 000 emplois<sup>43</sup> et vu son taux de chômage augmenter de près de deux points. Sur la même période, l'Allemagne, malgré une chute de son PIB deux fois plus importante qu'en France, a maintenu son niveau d'emploi<sup>44</sup> grâce à des accords collectifs de branche et d'entreprise, qui ont abouti à des concessions temporaires de réduction des salaires et du temps de travail, en contrepartie de garanties de maintien de l'emploi<sup>45</sup>.
  
- Des freins à la mobilité du travail (géographique, fonctionnelle, sectorielle, intra-entreprise...) et l'inadéquation entre l'offre d'éducation ou de formation et la demande pour certains types d'emploi pèsent également sur la productivité. Ainsi, plusieurs éléments sont ressortis de nos entretiens :
  - Le dispositif actuel oriente insuffisamment ses étudiants vers les filières de l'enseignement supérieur offrant des débouchés

### **L'offre éducative n'est pas pleinement adaptée aux besoins de l'économie**

Les employeurs français ont comparativement plus de mal à trouver des employés répondant à leur besoins: **une part non négligeable des employeurs rencontrent des difficultés à recruter des collaborateurs ayant les compétences qu'ils recherchent**<sup>1</sup>.

Ceci s'explique par :

Une **orientation à la fin du secondaire insuffisante**. Certaines filières offrent trop peu de débouchés, en dépit de l'attrait qu'elles exercent sur les étudiants. 20 % des jeunes ayant achevé leur formation initiale en bac pro secrétariat, communication il y a dix ans sont au chômage actuellement (cette formation comptait 47 000 étudiants en 2009)<sup>2</sup>. D'autres filières sont insuffisamment pourvues : par exemple, les besoins de recrutement en ingénieurs sont difficilement satisfaits, alors que 10 % des places en écoles d'ingénieurs ne sont pas pourvues.

43. Entre le 1<sup>er</sup> trimestre 2008 et le 4<sup>e</sup> trimestre 2009, 600 000 emplois du secteur marchand ont été perdus en France, dont 240 000 emplois dans l'industrie. Source : Insee, « Les conséquences de la crise sur l'emploi dans les régions ».

44. OCDE, *Employment Outlook 2010*.

45. L'Allemagne a aussi recouru de manière plus importante au chômage partiel, mais ce recours n'explique que pour une part assez réduite les écarts d'ajustement sur le marché du travail entre les deux pays. Source : J. Barthelemy, G. Cette, « *Refonder le droit social* », rapport du Conseil d'analyse économique, 2011.

Cette inadéquation entre offres de formation et compétences recherchées s'explique en partie par la rigidité des programmes et l'organisation de l'Education nationale, qui a évolué lentement, alors que le marché du travail s'est profondément transformé. Ce phénomène est accentué par le **manque de cohérence et le grand nombre d'acteurs** de la formation en France (État, régions, entreprises, institutions du service public, organismes consulaires et privés)<sup>3</sup>.

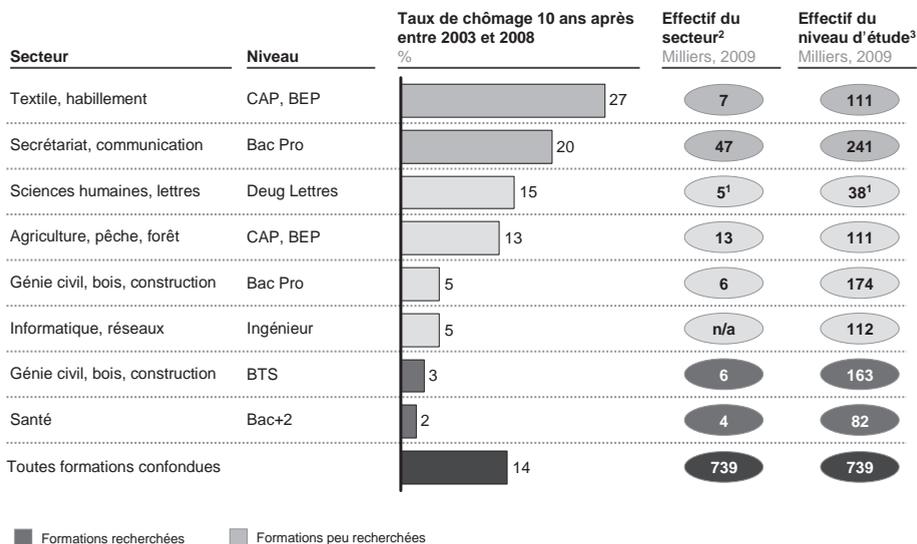
Il faut aussi remarquer que les formations ne sont pas suffisamment tournées vers le monde du travail et les besoins des entreprises. En particulier, il n'existe **pas de retour d'expérience des entreprises vers les acteurs de la formation initiale**. Enfin, les échanges pendant la formation ne sont que peu développés, par exemple, le recours à des praticiens du milieu professionnel dans les lycées professionnels est limité<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> 23% des employeurs selon un sondage Manpower 2010.

<sup>2</sup> Etudes Insee 2003-2009 et MESR-DGESIP-DGRI-SIES.

<sup>3</sup> Rapport thématique de la Cour des comptes, La *formation professionnelle tout au long de la vie*.

**Figure 13 : Certaines filières sont sans débouchés, alors qu'elles ont accueilli en 2009, un nombre important d'étudiants**



<sup>1</sup> Données 2008. <sup>2</sup> Nombre d'élèves étudiant dans le secteur et le niveau d'étude correspondant. <sup>3</sup> Nombre d'élèves étudiant à ce niveau d'étude

Source : Études Insee 2003-2009 et MESR-DGESIP-DGRI-SIES, analyse McKinsey.

- Le dispositif d'apprentissage est peu efficace et marqué par des pratiques administratives lourdes malgré les différents contrats mis en place (contrats de qualification, d'orientation, d'adaptation et d'apprentissage).

### **Le dispositif d'apprentissage en Allemagne tient une place de choix pour permettre une transition de la formation à l'emploi**

L'Allemagne compte trois fois plus de jeunes formés en alternance que la France : 1,5 million, contre 600 000. Le taux de chômage des moins de 25 ans s'y limitait en novembre 2010 à 5,5 %, contre 7 % pour l'ensemble de la population. Dans l'Hexagone, il s'élevait à 24 %, contre 9,3 % pour toute la population.

En Allemagne, la formation en apprentissage tient une place de choix pour permettre une transition de la formation à l'emploi et éviter le chômage d'insertion qui frappe une large partie des jeunes Français au seuil de leur entrée dans la vie active. Elle se fonde sur une longue tradition et une forte reconnaissance sociale – certains dirigeants allemands sont issus de cette voie – et des taux d'embauche élevés à l'issue d'une formation en alternance.

L'apprentissage en Allemagne concerne un vaste ensemble de branches de l'économie, et une large variété de métiers, parfois à très forte responsabilité. Son efficacité en fait une alternative crédible à la formation académique et un vecteur efficace d'insertion dans l'emploi. Le rôle des entreprises allemandes dans le dispositif est également déterminant: (i) ce sont les entreprises qui dispensent traditionnellement la formation professionnelle, alors qu'en France, l'Education nationale la pilote largement et les contraintes pour embaucher des jeunes dès 16 ans sont perçues comme dissuasives; (ii) ces entreprises forment un nombre de jeunes supérieur à leurs besoins personnels, estimant nécessaire pour l'ensemble de l'économie allemande d'avoir une main-d'œuvre opérationnelle tout de suite, même si elles en supportent la majeure partie des coûts ; (iii) les grandes entreprises allemandes considèrent que leurs sous-traitants doivent aussi être performants, et définissent avec leurs concurrents des standards de production pour faire gagner en productivité toute leur branche d'activité.

<sup>1</sup> Ayant effectué une formation de niveau V. Source : *La formation professionnelle tout au long de la vie*, Rapport public thématique.

Source : Bulletin économique du Cirac, « Regards sur l'économie allemande, Allemagne : la transition éducation/formation/emploi », mars 2006; « L'apprentissage à l'allemande, un modèle pour la France ? », Céline LE PRIOUX, 7 janv. 2011

- La formation professionnelle en France est elle aussi peu efficace, alors qu'elle constitue un levier essentiel pour renforcer la compétitivité de notre pays et favoriser la mobilité des travailleurs. Son financement est peu transparent ; 27 milliards d'euros, soit près de 1,5 % du PIB, lui sont consacrés chaque année pour des formations courtes et non diplômantes, et dont l'effet est mal évalué. La formation continue par ailleurs ne semble pas concerner, dans les faits, la population qui en bénéficierait le plus urgemment. Les plus diplômés, les salariés de moins de 50 ans et ceux des grandes entreprises en sont les principaux bénéficiaires <sup>46</sup>.

Une amélioration des coûts unitaires du travail français concerne plusieurs variables. Si l'on a exclu plus haut le recours à la déflation salariale, une réduction, ou un transfert sur d'autres assiettes des prélèvements nécessaires au financement du système social français sont un moyen évident d'abaisser le coût du travail en France. L'amélioration de l'adéquation entre offre et demande de travail est une œuvre de plus longue haleine dont les résultats ne seront sans doute visibles qu'à un horizon de temps lointain, mais elle conditionne à la fois une meilleure productivité horaire, et une amélioration qualitative de l'offre. Enfin, un point central de l'amélioration de la productivité du travail passe par l'investissement des entreprises : l'investissement en capital, et notamment dans les technologies de l'information et de la communication, joue un rôle essentiel dans l'accroissement de la productivité du travail. Ce point sera évoqué dans la partie suivante.

Cependant, les marges d'amélioration de la productivité-prix par la réduction des coûts unitaires du travail sont, en tout cas à court terme, limitées, et le recours à la délocalisation de tout ou partie du dispositif productif est une tentation grandissante pour les firmes nationales. Certes, cette méthode est d'un grand secours pour l'amélioration des marges (*consolidées sur leurs activités mondiales*) de ces firmes ; cependant, cette stratégie, quoique bénéfique (voire dans certains cas indispensable) du point de vue des entreprises, contribue, du point de vue de la nation, à dégrader la compétitivité française dans son ensemble, c'est-à-dire à pénaliser les parts de marché de la production réalisée sur le territoire, et à grever les comptes extérieurs, avec les conséquences que l'on a évoquées, sur les indicateurs de compétitivité apparente, aussi bien qu'en termes d'effet dépressif sur la demande nationale, du fait de la réduction d'activité qu'elles induisent. La problématique consiste donc à rechercher à soutenir la

---

46. P. Cahuc, M. Ferracci, A. Zylberberg, « La formation professionnelle des adultes : pour en finir avec les réformes inabouties », Institut Montaigne, octobre 2011

compétitivité française au sens territorial (la compétitivité des produits proposés par des établissements situés en France), et la compétitivité des firmes françaises. Le modèle allemand apporte un exemple instructif.

- La chaîne de production allemande s'est en effet profondément réorganisée. Les entreprises allemandes font de plus en plus appel au « nearshoring » c'est-à-dire à l'externalisation dans des pays voisins aux coûts plus bas, typiquement, les pays d'Europe de l'Est. La production allemande s'appuie ainsi sur une main d'œuvre à la fois moins chère et qualifiée, tout en maintenant suffisamment d'emplois pour ne pas briser le consensus social<sup>47</sup>. Également, le fait de conserver l'assemblage final sur le sol allemand présente le double avantage : (i) pour l'exportateur, celui de vendre un produit « *made in Germany* », et (ii) du point de vue de la comptabilité nationale, celui d'enregistrer une exportation d'Allemagne. La valeur ajoutée au dernier stade de la production demeure localisée en Allemagne, contribuant d'autant au PIB, et aux soldes extérieurs.

En conclusion, au-delà des mesures déjà engagées en France qui visent à fluidifier l'emploi fait de la main-d'œuvre, et sa rémunération (absence de coup de pouce sur le Smic, instauration de la rupture conventionnelle du contrat de travail, réforme des universités...), trois pistes se dessinent autour du facteur travail, pour un regain de compétitivité en France :

- (i) améliorer la productivité du travail, notamment en accélérant la diffusion des TIC<sup>48</sup> ;
- (ii) réduire le poids des prélèvements sociaux sur le travail, et déplacer le financement de la protection sociale sur d'autres sources ;
- (iii) améliorer le fonctionnement du marché du travail notamment par le dialogue social, la mobilité professionnelle sous toutes ses formes et l'adéquation de l'offre éducative avec les besoins des entreprises.

47. Selon Natixis, l'Allemagne est l'un des pays d'Europe externalisant le plus sa production industrielle, notamment dans les pays d'Europe centrale et orientale. Ce recours massif à l'externalisation vers des pays à bas coûts permettrait à l'Allemagne de gagner 20% de compétitivité et serait une source importante de la surperformance des entreprises allemandes comparées aux entreprises françaises d'après l'étude « *Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne* », Fontagné et Gaulier, 2008.

48. Source : Cette Kocoglu et Mairese, « La productivité en France, au Japon, aux États-Unis », *Revue de l'OFCE* 2009/4 n° 111 ; le taux d'investissement en technologies de l'information et de la communication est depuis 1995 beaucoup plus faible en France que dans les pays comparables, en particulier les États-Unis et la Grande Bretagne. Ce fait serait à relier avec le constat d'un plus lent accroissement de la productivité du travail par rapport à ces pays de référence.

### 3. INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS

---

*L'investissement est une variable-clé de la compétitivité. D'une part, il est un facteur de productivité, et par là d'amélioration de la compétitivité-coût, puisqu'il permet d'augmenter la productivité du travail à quantité de main-d'œuvre donnée. D'autre part l'investissement est le moteur central de la création de compétitivité hors-coût : condition sine qua non de l'innovation, il permet l'amélioration de la qualité de l'offre, et favorise sa non-substituabilité, rendant la demande moins élastique aux prix. Les exportateurs sont donc davantage libres de pratiquer des prix élevés, et les variations du taux de change sont moins déterminantes pour les débouchés. Si ce raisonnement est valable dans la généralité, la question de la compétitivité internationale rend la centralité de l'investissement plus criante : dans une économie ouverte, l'exacerbation du contexte concurrentiel met en relief la nécessité non pas seulement d'une compétitivité (par les prix ou hors prix) de court terme, mais la faculté d'entretenir une dynamique vertueuse de compétitivité (renouvellement et entretien de la qualité de l'offre, efficacité de la production).*

---

- En matière d'investissements, deux aspects sont à traiter conjointement : le volume investi, et l'efficacité des choix d'investissements :
  - Le taux d'investissement<sup>49</sup> des entreprises en France (18,9 %) est globalement en ligne par rapport au pays comparables (19 % en Allemagne, 17,5 % aux États-Unis)<sup>50</sup>. Ce taux global d'investissement cache des disparités propres à soulever des interrogations sur la soutenabilité de la croissance de certaines branches, et de certaines catégories d'entreprise. Le taux d'investissement est significativement plus faible pour les petites entreprises<sup>51</sup> (12 % en France, 16 % en Allemagne). Il est faible également dans l'industrie manufacturière, en particulier dans les secteurs de biens de consommation (12 %) et biens d'équipement (8,5 %), dans lesquels les niveaux d'autofinancement<sup>52</sup> (271 % et 129 % contre 76 % en moyenne dans l'économie française) sont pourtant parmi les plus hauts, c'est-à-dire où la contrainte de financement paraît

---

49. Le taux d'investissement est égal au montant brut des investissements (formation brute de capital fixe) rapporté à l'ensemble de la valeur ajoutée.

50. Source : Rapport CAE, *Crise et croissance : une stratégie pour la France*, Aghion, Cette et al., 2011.

51. Les petites entreprises sont définies par un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros.

52. Le taux d'autofinancement est égal au montant de l'épargne brute rapporté à celui de la formation brute de capital fixe. C'est une mesure de la couverture des investissements par les ressources récurrentes dégagées par l'exploitation.

moins forte qu'ailleurs<sup>53</sup>. Ces deux observations sont à relier aux problèmes de financement des entrepreneurs et des PME et à un environnement institutionnel perçu comme défavorable dans certains secteurs.

La singulière faiblesse de l'investissement des petites entreprises, comme de certains secteurs industriels est inquiétante.

(i) Dans le premier cas, les petites entreprises françaises, dont on dit plus haut qu'elles se désengagent graduellement de l'activité exportatrice, ne semblent pas à même de se doter les moyens de devenir un relais de croissance des exports dans un avenir proche. La faiblesse de l'investissement des PME n'est pas propre à les doter des moyens d'innovation susceptibles de garantir une spécialisation hors prix, ni même à assurer des gains productivité capables de proposer un avantage-prix compétitif. En d'autres termes, la situation est telle que seules les grandes entreprises portent, et vont de plus en plus être les seules à porter, la majorité de l'effort d'exportation.

(ii) Dans le second cas, la faiblesse de l'investissement dans l'industrie manufacturière surprend, compte tenu de la forte exposition de ce secteur à la compétition internationale.

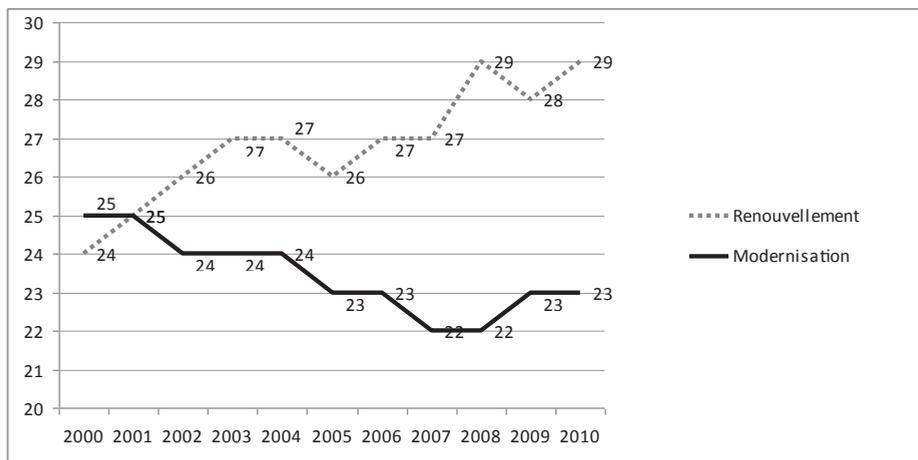
- Par ailleurs, en termes d'efficacité des investissements, l'enquête trimestrielle que mène l'Insee sur l'investissement dans l'industrie montre que les investissements tendent à se concentrer sur le renouvellement des capacités existantes, plus que sur la modernisation ou la rationalisation, propres à générer des gains de productivité.

---

53. *Crise et croissance : une stratégie pour la France*, op.cit.

**Figure 14 : Les investissements tendent à se concentrer sur le renouvellement des capacités existantes, plus que sur la modernisation ou la rationalisation** <sup>54</sup>

Répartition des motivations économiques des investissements, industrie française



Source : Insee, analyse McKinsey.

La trop faible importance des dépenses en recherche et développement (R&D) marque un effort de long terme insuffisant pour assurer à moyen et long terme les conditions d'une compétitivité coût comme hors-coût de la France. En moyenne sur 2000-2008, ces dépenses représentaient 2,3 % de la valeur ajoutée en France, contre 2,8 % en Allemagne, 3,0 % aux États-Unis et 3,4 % au Japon.<sup>55</sup>

■ Le recours au financement pêche par plusieurs aspects en France :

- Les niveaux d'autofinancement <sup>56</sup> des entreprises françaises sont historiquement faibles (70 %) et parmi les plus bas d'Europe, derrière l'Italie et l'Espagne (80 %) et l'Allemagne (plus de 100 %) <sup>57</sup>. Il est à noter que le niveau d'autofinancement, dans un pays dont le taux d'épargne est globalement équivalent à celui d'économies comparables (voir plus haut), dépend essentiellement du montant de l'épargne brute, c'est-à-dire du résultat net d'exploita-

<sup>54</sup>. Les autres motivations (extension de la capacité de production, introduction de nouveaux produits, autres ( sécurité, environnement, condition de travail...) ne sont pas représentées.

<sup>55</sup>. Source : Rapport CAE : « Crise et croissance : une stratégie pour la France ».

<sup>56</sup>. Montant de l'épargne brute rapporté à celui de la formation brute de capital fixe.

<sup>57</sup>. Source : Dossier compétitivité, *Enjeux les Echos*, octobre 2011.

tion diminué du paiement, par les entreprises, de l'impôt sur les sociétés, et des diverses formes de rémunération du capital (charge de la dette et versement de dividendes aux actionnaires).

En tout état de cause, le taux de marge (ratio de l'EBE rapporté à la valeur ajoutée) est trop faible. En des termes simples : les entreprises ont des coûts hors matière première trop importants, et/ou des recettes trop faibles. Sur le premier point, deux postes de dépenses peuvent être améliorés : les salaires et les autres frais fixes. Ayant écarté en introduction la possibilité d'une déflation salariale (baisse des salaires nominaux horaires), nous sommes renvoyés à la question de la productivité. Un cercle vicieux est mis en évidence : un taux de marge trop faible réduit l'épargne des entreprises, et empêche les investissements propres à permettre des gains de productivité (notamment les investissements), et par là à réduire le coût unitaire du travail.

Les taux de marge français et allemand divergent significativement depuis dix ans. Sur la période 2000-2008 le taux de marge allemand a progressé pour atteindre 41,7 % tandis que le taux de marge français est demeuré stable à 32,8 %<sup>58</sup>. La faiblesse des marges françaises limite le recours à l'autofinancement, et contribue à augmenter la charge financière des entreprises, les rendant par là plus sujettes à un retournement conjoncturel de l'offre de crédit.

- Les entreprises françaises, et en particulier les PME, sont très dépendantes du crédit bancaire, lui-même pénalisé par les évolutions de la réglementation bancaire : selon l'enquête 2011 d'Oseo, les investissements des entreprises de taille intermédiaire ont été financés en 2010 à 52 % par autofinancement<sup>59</sup>, et à 44 % par le crédit bancaire<sup>60</sup>.

D'après la Banque de France<sup>61</sup> le taux d'endettement<sup>62</sup> des entreprises représentait en 2010 en France 132 % (+15pp par rapport à 2000) contre 82,7 % en Allemagne (-9pp). Une grande partie de cet écart tient à une plus grande dépendance française au court terme par rapport à la situation allemande. La dette à

58. Source : Askenazy, Cette et Sylvain *Le Partage de la Valeur ajoutée*, Paris, éd. La Découverte

59. Les PME allemandes disposent d'un autofinancement 1,44 fois plus élevé que leurs contreparties françaises. Source : B. Retailleau, « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », rapport au Premier ministre, Collection des rapports officiels, la Documentation française, 28 Septembre 2009

60. Concernant l'accès au crédit bancaire, nos entretiens donnent une vision contrastée selon l'appartenance à la sphère privée ou public des intervenants

61. Source : Askenazy, Cette et Sylvain, « Le Partage de la Valeur ajoutée », op.cit.

62. Ratio dette/valeur ajoutée

court terme en France représente ainsi 19,2 % des bilans des entreprises contre 6,2 % en Allemagne.

Cette situation est à la source d'un cercle vicieux : la charge de la dette bancaire pèse sur le résultat des entreprises, et par là sur leur rentabilité financière<sup>63</sup>, raréfiant d'autant l'accès aux capitaux propres, et accélérant la mise en dépendance vis-à-vis de l'offre de crédit.

- Les entreprises innovantes ont des difficultés à lever des capitaux, malgré des avancées dans le domaine (FSI, Oseo, CDC Entreprises...). Ceci s'explique en partie par le fait que l'épargne des ménages est insuffisamment dirigée vers les entreprises (moins de 20 % du patrimoine des ménages est investi dans les entreprises françaises).

### **L'épargne des ménages est insuffisamment dirigée vers les entreprises françaises**

- Le taux d'épargne des ménages français, stabilisé autour de 16 % est sensiblement en ligne avec celui des autres pays européens (17 % en Allemagne)<sup>1</sup>. Un consensus large existe sur le fait que celle-ci n'est pas dirigée suffisamment vers les entreprises.

**Une grande partie de l'épargne des Français est en effet investie dans des actifs non-financiers, notamment l'immobilier.** Selon l'Insee, les logements et les terrains constituent plus de la moitié du patrimoine des ménages, et, en 2009, deux tiers de l'épargne était dirigée vers des actifs non-financiers<sup>2</sup>.

**Moins de 40 % des actifs financiers des ménages sont dirigés vers les sociétés non-financières françaises, ceux-ci étant à 60 % constitués d'actifs peu risqués – dépôts et contrats d'assurance-vie en euros –.**<sup>3</sup>

1. Source : Insee.

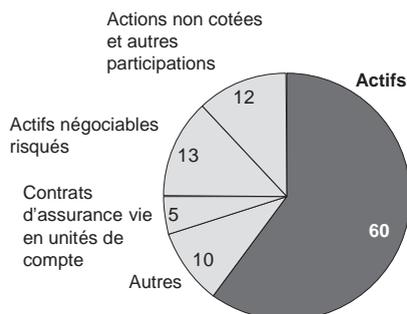
2. Source : Insee, Calculs BNP Paribas.

3. Source : Banque de France.

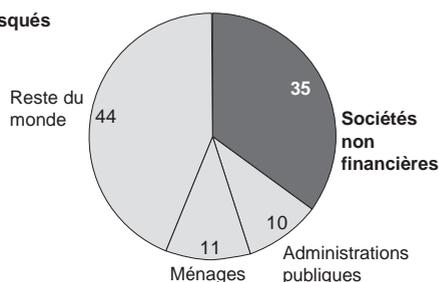
63. Le rendement net des fonds propres atteint, en 2006, 5,3 % en France, contre 19,1 % en Allemagne à la même date.

**Figure 15 : 60 % du patrimoine financier des ménages est composé d'actifs peu risqués, et moins de 40 % est dirigé vers les sociétés non-financières françaises**

Répartition des actifs financiers détenus par les ménages par classe de risque  
%, 2009



Secteurs financés directement et indirectement par les ménages  
% du portefeuille total, 2009



Source : Banque de France, analyse McKinsey.

### Les nouvelles entreprises ont du mal à croître, faute de financements en fonds propres suffisants

L'environnement industriel français est dynamique en termes de nombre de créations d'entreprises.

Cependant, **les entreprises ont du mal à croître et à atteindre une taille critique, faute de financements en fonds propres suffisants**. Celles-ci sont insuffisamment capitalisées, avec un accès aux capitaux plus restreint que dans d'autres pays européens ou aux États-Unis. Les États Généraux de l'industrie ont évalué le déficit d'investissement à 100 milliards d'euros<sup>1</sup>.

Plusieurs éléments explicatifs viennent étayer ce constat :

**Un « equity gap<sup>2</sup> » pour les entreprises récemment créées.** Celles-ci éprouvent des difficultés à trouver un financement de deuxième tour pour relayer le financement par les proches, les *business angels* ou le capital-risque. D'autre part, les entreprises de taille intermédiaire ne sont pas assez ouvertes au capital investissement, en partie à cause de la mauvaise image de celui-ci, du manque de transparence sur la per-

formance financière des entreprises et des attentes excessives, en termes de versements de dividendes, de certains fonds de LBO<sup>3</sup>.

**Des délais de paiement supérieurs à la moyenne européenne (68 jours contre 57).** En 2011, 93 % des PME restent confrontées à des retards de paiement.<sup>4</sup>

**Le manque de dispositifs d'épargne dirigé vers les PME et les ETI** (absence de fonds de pension en France, épargne globale des particuliers principalement tournée vers les placements non risqués).

Une **législation contraignante en matière de transmission**, – le taux de transmission en France est de 10 %, contre plus de 50 % dans les autres pays européens<sup>5</sup> – qui crée des besoins de financement.

A ceci se rajoute une **raréfaction et un renchérissement du coût de financement aux entreprises** (grandes et petites) prévisibles du fait des tensions actuelles grandissantes sur le secteur financier dans son ensemble, et des nouvelles réglementations (Solvency II, Bâle...), sans qu'il soit clair si – et à quelle vitesse – d'autres modes de financement vont prendre le relais (marchés obligataires ; produits structurés...).

Au-delà des questions liées à leur financement, le manque de main d'œuvre qualifiée serait également un obstacle majeur à la croissance des entreprises, en particulier au niveau des dirigeants<sup>6</sup>.

1. Etats Généraux de l'industrie, *Bilan de la concertation*.

2. Difficulté de financement à un niveau donné de développement de l'entreprise.

3. Rapport au Premier ministre, « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance ».

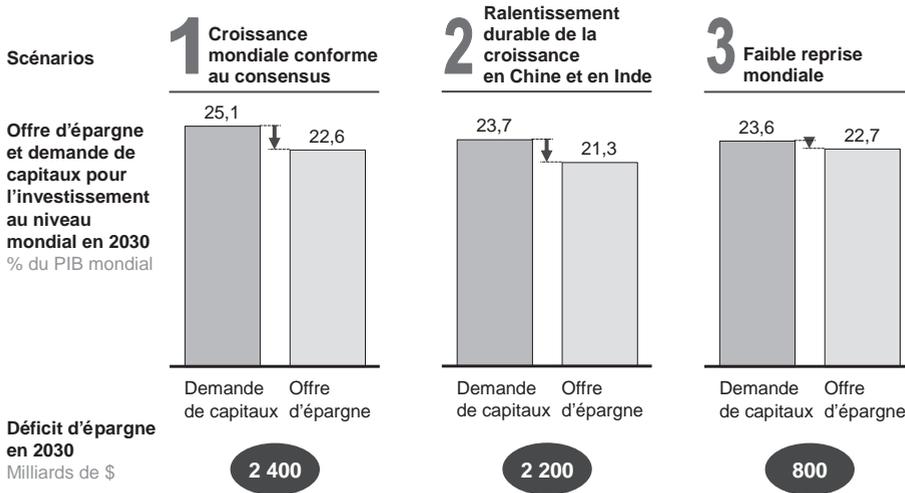
4. Institut Montaigne, « De la naissance à la croissance : comment développer nos PME », juin 2011.

5. Conseil des Prélèvements obligatoires, *Les prélèvements obligatoires des entreprises dans une économie globalisée*.

6. Source : Institut Montaigne, « Pourquoi nos PME ne grandissent pas », juillet 2006, Anne Dumas.

- D'une façon générale, la confrontation entre offre et demande de crédit paraît vouée à devenir de plus en plus difficile dans le contexte actuel. L'aversion au risque des régions détentrices d'épargne (Moyen-Orient et Asie émergente), et l'augmentation soudaine et vraisemblablement durable du risque perçu dans les pays industrialisés, importateurs (ou importateurs potentiels) d'épargne portent le risque d'un renchérissement durable du coût du crédit pour les entreprises.

**Figure 16 : Les scénarios macroéconomiques mettent en évidence un écart entre l'offre d'épargne et la demande de capitaux pour l'investissement, ce qui pourrait exercer une pression à la hausse sur les taux d'intérêt**



Source : Economist Intelligence Unit ; Global Insight ; McKinsey Global Economic Growth Database; Oxford Economics; World Development Indicators; Capital Supply & Demand Model du MGI; analyse du McKinsey Global Institute.

- À l'avenir, les marges de manœuvre financières de l'État français risquent d'être plus réduites et de limiter ses capacités d'investissement à long terme.
  - o Une faible croissance, source de moindres rentrées fiscales pour l'État : la croissance de long terme attendue par le ministère des Finances se situe ainsi entre 1,9% et 2,5% en moyenne entre 2010 et 2020, alors que les dépenses publiques atteignent 56,2% du PIB en 2010.
  - o Le poids de la dette publique, passée en France de 64% du PIB en 2007 à 84% en 2010 et qui pourrait atteindre 100% du PIB d'ici 2016. La France pourrait ainsi devenir à partir de 2013 le plus gros émetteur de dette de la zone Euro, devant l'Allemagne et l'Italie.

Or non seulement les difficultés financières de l'État rendent improbable une hausse de l'effort public d'investissement (qui ne peut ainsi venir se substituer

à l'investissement privé, ni améliorer les infrastructures dont bénéficient les entreprises), mais elles sont aussi susceptibles d'entraîner un effet d'éviction sur l'investissement des entreprises (via le renchérissement du crédit par l'augmentation du taux d'intérêt servi par l'État et une captation de l'épargne privée pour financer la dette publique).

En conclusion, au-delà des mesures déjà engagées (réforme de la taxe professionnelle, création du FSI...), il nous semble que l'enjeu pour la France est de mieux orienter l'épargne des ménages vers les entreprises et d'enrichir les mesures qui facilitent l'accès au crédit pour les PME en forte croissance, qui sont les plus susceptibles de renforcer la capacité exportatrice de la France. Cette action doit aller de pair avec l'instauration de mesures incitatives propres à favoriser les décisions – décentralisées – d'investissement. La relative faiblesse de l'investissement dans certains domaines (industrie manufacturière notamment) et certains compartiments (PME) de l'économie sont des obstacles majeurs à la compétitivité française, qui ne sauraient être expliqués par des facteurs exclusivement exogènes. Il appartient donc aux pouvoirs publics de créer les conditions propres à susciter les nécessaires décisions d'investissement. Au-delà, une réflexion doit être menée sur les moyens visant à permettre aux entreprises de reconstituer leurs marges pour améliorer leurs capacités d'autofinancement.

## 4. INNOVATION ET AJUSTEMENT DE L'OFFRE À LA DEMANDE

---

*Les deux parties précédentes ont tenté d'apporter un éclairage sur les aspects quantitatifs du manque de compétitivité : la productivité du travail est un facteur de qualité de l'offre (compétitivité hors coût) et un levier évident de compétitivité coût. Un investissement judicieusement orienté (notamment par un usage adéquat des nouvelles technologies d'information), et des mesures propres à assurer sur le long terme des conditions améliorées d'emploi de la main-d'œuvre (amélioration de l'orientation des étudiants, meilleure adéquation de la population active avec les besoins de l'économie) sont nécessaires à une meilleure efficacité des ressources de main-d'œuvre. L'accès au capital productif et l'allocation de celui-ci peuvent être améliorés par des dispositifs visant à faciliter le financement de l'investissement, générateur à la fois de compétitivité coût et hors coût. Les décisions d'investissement des entreprises doivent être favorisées par des réformes de structure.*

*La présente partie aborde directement la question de la compétitivité hors coût, et pose la question des caractéristiques intrinsèques de l'offre française. La nature de cette offre est-elle propre à répondre aux demandes des marchés auxquels elle s'adresse ?*

---

Pour justifier la dégradation des performances françaises à l'exportation, on a coutume d'invoquer l'argument géographique. La faiblesse française serait affaire de mauvaise orientation (sur des marchés trop peu porteurs, ou inadaptés à l'offre française), ou de trop faible prospection commerciale. Cet ordre d'argument ne paraît pas résister à une analyse documentée. Le Cepii<sup>64</sup> insiste sur deux points : les marchés prospectés par l'offre française sont nombreux, et représentent 80 % des marchés approchés par l'Allemagne, proportion constante dans le temps. D'autre part, la demande mondiale adressée à la France<sup>65</sup> croît de façon nettement plus importante que celle adressée à l'Allemagne. Le défaut de l'offre française serait alors son incapacité à maintenir et consolider sa place dans un marché déjà exploré, plutôt que d'en conquérir de nouveaux.

Le constat est celui d'une offre *en décalage* avec la demande, et non pas, comme on l'a déjà largement évoqué, d'une demande tarie, ou encore d'une irrésistible pression du taux de change.

---

64. *Les mauvaises performances françaises à l'exportation : la compétitivité prix est-elle coupable ?* op.cit.

65. L'évolution de la demande mondiale adressée à un pays étant calculée par la variation des importations des pays tiers, pondérée par la part de marché de la France dans chacun de ces pays.

- L'enquête 2010 de Coe-Rexecode<sup>66</sup> montre que depuis 2000, le rapport qualité-prix des biens de consommation français a perdu trois places et se positionne 5<sup>e</sup> sur 10<sup>67</sup>. Selon l'enquête, les points forts des produits français sont leur qualité, leur notoriété et le respect des délais de livraison ; ils reculent en revanche au niveau du design-ergonomie et des services liés aux produits en général.
- Plusieurs facteurs, portant à la fois sur le volume et la nature des dépenses d'innovation et sur l'écosystème et l'environnement dans lesquels les entreprises évoluent, sont généralement mis en avant, sans qu'il soit toujours possible d'appréhender tout ce qui peut expliquer ce « problème de l'offre » :
  - Si le volume de dépenses en R&D (2,1 % du PIB) est globalement dans la moyenne européenne à 27 (1,9 % du PIB), il est en retrait par rapport à l'Allemagne (2,7 % du PIB) et plus faiblement porté par les entreprises privées (60 % du total contre 65 % pour l'Europe)<sup>68</sup>. La relative dégradation des marges des entreprises françaises<sup>69</sup> pénalise leur capacité à investir suffisamment en innovation et en qualité afin de rester compétitives face à des entreprises émergentes qui ont déjà largement entamé leur montée en gamme<sup>70</sup>. Il y a donc pour certains secteurs le risque d'entrer dans un cercle vicieux, dont les entreprises seules, si elles n'ont pas une certaine taille critique, auront probablement du mal à sortir : les faibles marges érodent la capacité d'investissement -donc d'innovation- des entreprises, ce qui diminue à leur tour leur compétitivité « hors prix » et leur capacité à dégager des marges.
  - Les liens entre le système public d'enseignement supérieur et de recherche et les entreprises sont plus faibles en France qu'ailleurs, qu'il s'agisse de la valorisation professionnelle des jeunes doctorants<sup>71</sup>, de la contribution des entreprises au financement de l'enseignement supérieur<sup>72</sup>, ou du transfert de

66. Source : « La compétitivité française en 2010 », Coe-Rexecode, janvier 2011.

67. Les 10 pays ou groupes de pays sont : le Royaume-Uni, l'Italie, la France, l'Allemagne, l'Espagne, la Chine, les États-Unis, le Japon, les Peco, l'Asie.

68. Eurostat, données 2008.

69. Source : G. Cette, J. Delpla et A. Sylvain, « Le partage des fruits de la croissance en France », rapport du Conseil d'analyse économique, 2009.

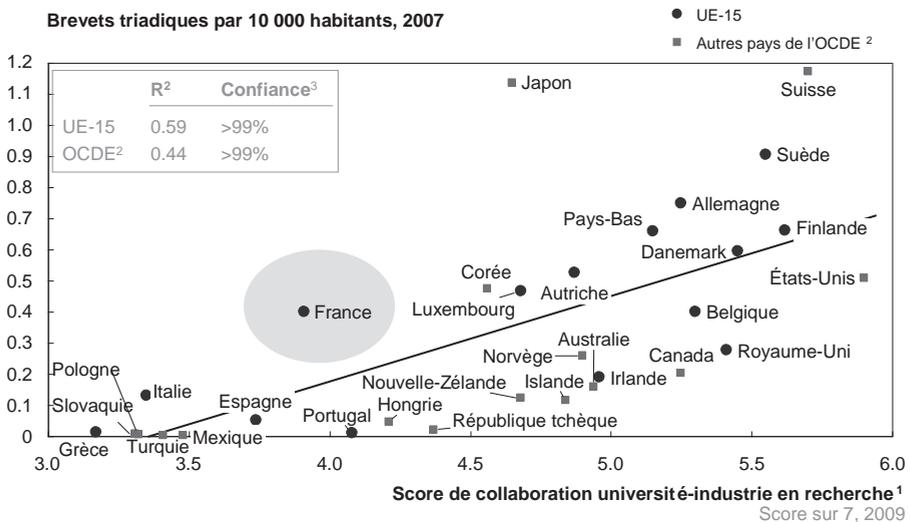
70. « La France subit de fait une concurrence de plus en plus forte dans l'électronique, où le déficit est très important. En effet, la Chine se différencie des autres BRIC par une montée en gamme de ses exportations. En 2008, les achats de biens de haute technologie (ordinateurs, téléphones, produits électroniques grand public) représentent ainsi 29 % de l'ensemble des importations françaises depuis la Chine. Cette proportion est désormais supérieure à celle des biens de faible technologie (23 %), avec notamment les textiles et l'habillement, longtemps fer de lance de la spécialisation chinoise. Au final, la France enregistre vis-à-vis de la Chine des déficits dans tous les domaines, plus particulièrement dans la haute et la faible technologie ». Source : ministère de l'Economie et des Finances.

71. Les difficultés professionnelles des docteurs : les raisons d'une « exception française », Centre d'analyse stratégique, juillet 2010.

72. « Financement de l'enseignement supérieur : quel rôle pour les entreprises ? » rapport de l'Institut de l'entreprise, septembre 2011.

connaissances et de technologies vers les entreprises<sup>73</sup>. Cette fertilisation public-privé insuffisante, combinée à ce faible taux de participation du secteur privé à la R&D, est inquiétant pour l'avenir, la R&D étant un élément clé de la compétitivité hors-coût.

**Figure 17 : Le retard français dans la collaboration Industrie-Université affecte les performances de la recherche, mesurée en nombre de brevets déposés**



1 Basé sur les réponses de 13 000 dirigeants d'entreprises allant d'une échelle de 1 = minimal à 7 = intensif et en cours  
2 Échantillon de 30 pays de l'OCDE  
3 P-value < 0.001.

Source : OECD; WEF, analyse McKinsey.

- L'innovation reste très axée sur « l'amont » – les innovations technologiques – au détriment de « l'aval » – innovations dans les processus de fabrication et de commercialisation. Or, des succès comme celui d'Apple montrent que l'innovation « aval » (y compris l'utilisation innovante de son écosystème), compte autant que l'innovation « amont »: la firme américaine, grâce à la R&D mais

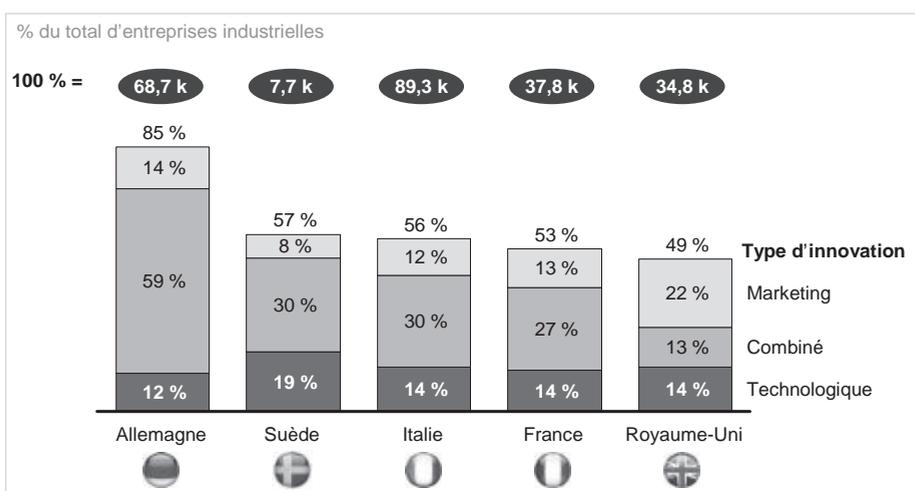
73. L'étude d'impact réalisée par l'ANR en avril 2011 sur la mise en place des Instituts Carnot laisse ainsi apparaître des marges de progression importantes pour atteindre les résultats obtenus en Allemagne via le réseau des Instituts Fraunhofer.

aussi et surtout grâce au design, à la combinaison intelligente de fonctions différentes (« innovation d'usage ») et au marketing, a réussi à « réinventer » des produits tels que le téléphone portable ou le baladeur, dont on pouvait penser qu'ils étaient devenus des produits « banalisés ».

**Figure 18 : Les entreprises françaises sont distancées en nombre d'innovations combinées, technologiques et marketing**

2009

Part des entreprises industrielles innovantes entre 2006 et 2008



Source : « Community Innovation Survey 2008 », analyse McKinsey.

Il est nécessaire d'élargir la vision de l'innovation, qu'on ne saurait comprendre comme exclusivement axée sur la R&D en technologie. L'innovation s'adresse à l'ensemble des domaines de l'économie. Celle-ci peut concerner les pratiques commerciales, et d'une façon générale les contenus immatériels non-technologiques comme les marques, les modèles et dessins ou le design<sup>74</sup>.

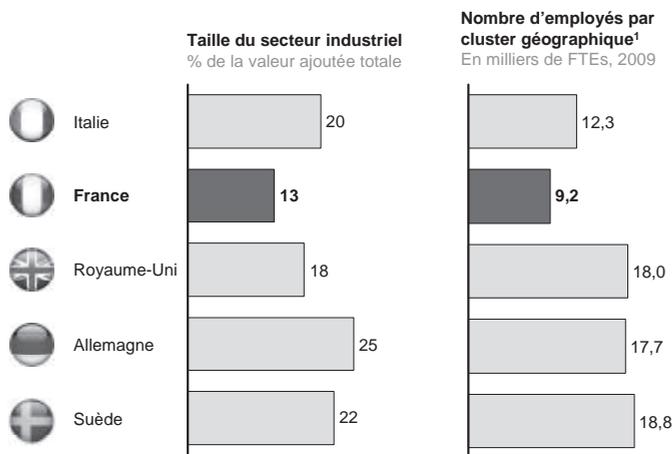
- L'environnement économique français comporte un déficit important en grosses PME. Celles-ci représentent 1 % des entreprises non financières,

74. Pour une nouvelle vision de l'innovation, D. Manceau, P. Morand, avril 2009

contre 1,1 % pour l'Europe des 27, respectivement 1,5 % et 2,3 % pour les Pays-Bas et l'Allemagne<sup>75</sup>. Ce déficit pose un problème dans certains secteurs ou certaines filières où les effets de taille ne peuvent pas être atteints.

- Le poids relatif et la concentration géographique de l'industrie française sont moins importants et ne permettent pas l'émergence de clusters géographiques de taille européenne, à de rares exceptions près.

**Figure 19 : La France a un secteur industriel plus réduit et présente des clusters géographiques<sup>76</sup> de taille plus réduite**



1 Un secteur donné dans une région donnée est considéré comme un cluster géographique si son taux d'emploi est 2 fois et demie supérieur à la moyenne sectorielle nationale du taux d'emploi

Source : Base de données des observations du Cluster européen, analyse McKinsey.

- Des mesures fortes et incitatives ont été prises ces dernières années pour favoriser l'innovation, qu'il s'agisse des pôles de compétitivité ou de la loi LRU qui permet de drainer davantage de financement privé dans les universités et de rapprocher ces dernières du monde de l'entreprise. Il convient aussi de citer le Crédit Impôt Recherche (CIR), l'un des régimes fiscaux les plus favorables pour

<sup>75</sup>. Ici, on ne considère que les entreprises de 50 à 249 salariés. Données 2006 pour la France et l'Allemagne, 2005 pour l'Europe des 27 et les Pays-Bas. Source Eurostat.

<sup>76</sup>. Un secteur donné dans une région donnée est considéré comme un cluster géographique si son taux d'emploi est deux fois et demie supérieur à la moyenne sectorielle nationale du taux d'emploi.

l'innovation en Europe. Si son coût reste élevé pour l'Etat (4,9 Mds€ en 2010<sup>77</sup>) et si le caractère récent du dispositif (dans sa version actuelle) rend difficile toute évaluation de ses effets à moyen terme, il reste que ce dispositif permet de réduire d'un tiers le coût d'un chercheur en France<sup>78</sup>. Les effets combinés de ces politiques ne seront sensibles que dans le moyen/long terme et il peut être opportun de les amplifier et de les compléter, en particulier en continuant à encourager l'innovation aval et la fertilisation public-privé.

En conclusion, il nous semble que les enjeux principaux pour renouer avec une politique d'innovation au service de la compétitivité consistent à i) renouveler la conception de la politique industrielle, de manière à ce que cette dernière soit élargie aux services, au-delà des frontières traditionnelles de l'industrie, et distingue les secteurs en fonction de leur potentiel de productivité plutôt qu'en fonction de nomenclatures dépassées ; ii) différencier par la qualité l'offre de produits et de services; iii) améliorer les liens entre les entreprises et la recherche.



La compétitivité française est mise à mal : les comptes extérieurs se dégradent tendanciellement depuis dix ans, et les exportations de la France croissent moins vite que la demande qui lui est adressée. L'offre de biens et de services peine à élargir, voire à seulement maintenir ses débouchés extérieurs. La demande extérieure ne saurait être mise en cause, et l'effet de l'appréciation de l'euro a un impact effectif limité.

Cependant, la dégradation de la compétitivité de la France n'est pas une énigme, et les facteurs déterminants sont identifiés.

En premier lieu, les coûts unitaires du travail en France demeurent élevés, et, sauf à recourir à la déflation salariale, ils peuvent essentiellement être utilement infléchis par un effort d'amélioration de la productivité.

---

77. Source : Projet de Loi de Finances pour 2012, Evaluation des voies et moyens, tome II. Les montants prévus pour 2011 et 2012 sont de 2,275 et 2,3 Mds€.

78. Une récente étude de l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie) montre que grâce au CIR cumulé aux subventions nationales et européennes, la France est plus compétitive que la Grande-Bretagne ou l'Allemagne et se place juste en dessous de Singapour. Les écarts de coûts en faveur de la France sont ainsi de 37 % avec l'Allemagne, 38 % avec la Finlande, 11 % avec le Royaume-Uni et seulement 4 % avec Singapour.

Un investissement trop faible est aussi en cause, qui limite gravement les possibilités d'amélioration de la productivité. La dégradation des marges des entreprises est à la source de ce sous-investissement, et l'entretient, par le cercle vicieux du trop grand recours à l'endettement.

Il convient de souligner avec force que la question de la compétitivité française (et donc, de la productivité et de la rentabilité françaises), telle que les parts de marché et les soldes extérieurs la mesurent, se rapporte à la compétitivité des produits originaires de l'espace géographique français. L'ensemble de ce problème, particulièrement aigu, est distinct de la compétitivité, de la productivité et de la rentabilité des entreprises, et des marques françaises. La sortie rapide hors du territoire national, observée depuis plus d'une décennie, d'un bon nombre d'activités productives (en particulier industrielles) est un facteur-clé pour appréhender la compétitivité française. Qu'il s'agisse de recours à des fournisseurs et sous-traitants étrangers, ou de délocalisation de sites de production, l'effet est double. Sur un plan directement comptable, le déplacement de ces activités productives réduit immédiatement, en plus de la valeur ajoutée de la nation, les quantités de produits considérés comme « exportés de France », crée de nouvelles importations, et fait ainsi chuter les parts de marché apparentes, ainsi que le solde des comptes extérieurs. Le résultat est ensuite réel, car les effets d'entraînement négatif sont multiples : la réduction de l'activité engendre un appauvrissement de la demande domestique, la modération de la valeur ajoutée nationale et de la rentabilité des firmes établies en France, et pose un frein au développement des petites et moyennes entreprises.

Il est primordial de concilier les impératifs de rentabilité et de compétitivité des entreprises françaises, qui sont par ailleurs tout à fait fondées à développer leurs activités à l'étranger pour faire face aux défis de l'économie mondialisée, et les impératifs de maintien de l'activité – et par là de rentabilité, d'investissement, et de gains de productivité – sur le territoire national. Il incombe autant à l'initiative privée qu'aux pouvoirs publics de prendre les décisions, et les risques, propres à assurer les conditions de la fertilisation du tissu socio-économique de la nation.



# 2

## Quelques pistes d'action

### PROPOS LIMINAIRE

#### Une mobilisation nationale

**L**e contexte actuel donne à ce rapport une acuité particulière. Jusqu'à présent, les nombreux travaux qui ont été réalisés sur la compétitivité au cours des dernières années n'ont guère été suivis d'effet. La crise actuelle nous offre l'opportunité de dresser un diagnostic partagé entre décideurs de haut niveau, qu'ils proviennent de l'administration publique ou de la sphère privée. À elle seule, cette démarche consensuelle mérite d'être soulignée.

Toutefois, l'heure est à l'urgence, à la fois parce que la situation se dégrade à une vitesse accélérée dans un contexte mondial de ralentissement prononcé, et parce que le terrain rapidement perdu ne se regagne qu'au prix d'efforts considérables menés sur le long terme.

C'est pourquoi, au moment où s'ouvre la campagne pour l'élection présidentielle de 2012, nous pensons que la nécessité du redressement de l'offre productive française doit être placée au cœur du mandat de celui ou celle qui présidera la France pour les années à venir. Cette volonté doit s'inscrire dans un projet économique global, respectueux des équilibres sociaux mais sans concessions face aux corporatismes et aux réflexes centralisateurs qui minent le contrat social.

La prospérité du pays, le maintien de la cohésion sociale et la capacité de la sphère publique à assumer sur la durée ses missions régaliennes dépendent étroitement de la restauration de la compétitivité de l'économie française. Nos concitoyens doivent en être conscients, et il est du devoir de celui ou celle qui aspire à diriger notre pays de les éclairer sur cet enjeu et sur les efforts qui devront être consentis pour y répondre.

La transformation profonde que nous appelons de nos vœux, pour être réussie, requiert en effet un mandat clair, qui donne toute leur cohérence et leur légitimité aux réformes qui devront être entreprises ; elle ne pourra porter ses fruits qu'à la condition d'un consensus large impliquant la sphère publique, les partenaires sociaux, les citoyens et les entreprises, ce qui suppose que ses buts soient clairement annoncés et ses objectifs intermédiaires mesurables.

### **Quel rôle pour l'État ? Quel rôle pour les entreprises ?**

L'importance de la question des gains de productivité, plutôt que des coûts de production, évoquée dans notre diagnostic, amène à distinguer ce qui relève de l'action de l'État et de celle des entreprises. À première vue, ce sont sur ces dernières que semble peser l'essentiel des attentes, les pouvoirs publics ayant quant à eux un rôle qui se limite à créer un environnement favorable à la compétitivité (formation initiale et continue ; intensification des règles de concurrence, notamment dans le secteur des services, dans lequel se trouve désormais l'essentiel des gisements de productivité ; stabilité réglementaire et fiscale).

Ce constat se heurte toutefois au contraste qui existe aujourd'hui, chez un certain nombre de grandes entreprises françaises, entre leur activité domestique et leur activité internationale. Les succès obtenus à l'étranger plaident pour leur capacité à se moderniser et à mettre en œuvre des gains de productivité conséquents ; a contrario, la situation mitigée qui existe aujourd'hui sur leur base domestique semble renvoyer à un environnement institutionnel défavorable, et au manque d'autonomie dont souffrent les entreprises.

À cet égard, le propos n'est pas de nier les nombreux progrès mis en œuvre au cours des dernières années : qu'il s'agisse de la rupture conventionnelle ou du crédit d'impôt recherche, l'impact de ces réformes est réel, et devrait porter ses fruits sur le long terme.

Mais on ne peut manquer d'observer les limites des politiques publiques actuelles. Trop souvent, elles ne font qu'apporter un remède de substitution à une situation qui n'aurait pas lieu d'être si une véritable autonomie était accordée aux entreprises et si la légitimité des motivations qui sous-tendent l'action de ces dernières était pleinement reconnue.

Trois domaines illustreront ici notre propos :

- Pour permettre de redresser la compétitivité de notre économie, une des priorités réside aujourd'hui dans la reconstitution des fonds propres des entreprises françaises. Cela implique de reconnaître l'accumulation capitaliste comme nécessaire et légitime, car c'est cette accumulation qui permet de développer l'investissement, la production et l'exportation, et donc de préparer l'avenir et de tirer parti d'un accroissement des échanges mondiaux. À cet égard, le fait que le secteur privé allemand dépense davantage en R&D en termes de PIB que son homologue français, sans pour autant bénéficier d'un dispositif incitatif comme le crédit d'impôt recherche, et qu'il finance pour l'essentiel celle-ci par ses fonds propres, devrait inciter à réfléchir. Mais il faudrait pour cela que les pouvoirs publics acceptent de dépasser une lecture superficielle de la comparaison allemande pour retenir ce qui constitue l'esprit de ce modèle : le choix résolu de l'offre, plutôt que celui de la consommation ; le fait que le profit y soit considéré comme légitime, dès lors qu'il a vocation à alimenter un processus à long terme d'accumulation de capital. En comparaison, la tentation récurrente de mettre en accusation ces mêmes profits, ou de capturer une part croissante des gains de productivité que les entreprises réalisent, en interférant dans la politique salariale menée par ces dernières, ne plaide pas particulièrement en faveur de notre pays.
  
- Un autre domaine concerne l'emploi, qui devrait être envisagé sous l'angle de sa création et de sa dynamisation, et non de sa sanctuarisation, dans une approche défensive de l'existant. En ce qui concerne l'ajustement de l'emploi face aux chocs conjoncturels, il convient de tenir compte de deux principes en apparence contradictoires. En théorie, l'une des vertus d'une récession est de conduire à la disparition des entreprises les moins performantes ; à terme, ce processus est favorable à une amélioration globale des gains de productivité. Il est certain que la France gagnerait à mieux considérer, à l'image des États-Unis, ce processus schumpétérien à l'œuvre dans l'économie : la destruction de capacités obsolètes peut être parfois considérée comme un drame social, mais elle est aussi le moyen de libérer des ressources nécessaires au développement de nouvelles activités. Cela implique que la sphère publique s'attache, non à soutenir les entreprises en déclin, mais à lever les obstacles sur le marché du travail pour en améliorer la fluidité, et à investir dans des efforts massifs de reconversion des individus et de formation professionnelle « à froid » pour limiter le coût et améliorer l'efficacité des dispositifs : dans ce domaine, l'État doit avoir un rôle préventif plutôt que curatif.

Néanmoins, face à certains chocs conjoncturels comme celui que nous avons connu en 2008-2009, les destructions peuvent aussi concerner des entreprises dont le potentiel de croissance à long terme reste réel, mais qui éprouvent des

difficultés passagères liées par exemple à des problèmes de trésorerie. Cette situation a pu concerner nombre d'entreprises sous-traitantes, notamment dans l'industrie où les marges de manœuvre en termes de réactivité sont aujourd'hui limitées<sup>79</sup>, ce qui peut entraîner à terme des destructions de capacité irréversibles et préjudiciables à notre économie<sup>80</sup>. Par ailleurs, l'ajustement à court terme de l'emploi peut être coûteux pour les entreprises, dès lors qu'il concerne des salariés dont les compétences sont stratégiques pour l'entreprise et difficiles à reconstituer à court terme. Dans ce cadre, la préservation de l'emploi, si elle est gage de productivité future, est donc nécessaire – mais cette préservation relève de la libre appréciation des entreprises. Or, compte tenu des caractéristiques actuelles du marché du travail français et du cadre juridique et social qui le régit, la conciliation de ces deux impératifs (ne pas s'opposer au processus de destruction créatrice à l'œuvre dans l'économie, mais préserver l'emploi dès lors que cette préservation est gage de productivité future) est aujourd'hui à la fois non soutenable du point de vue de l'équité, en ce que l'ajustement de l'emploi ne pèse que sur les « outsiders »<sup>81</sup>, et limitée du fait des rigidités du droit du travail et de la faible autonomie dont disposent les partenaires sociaux pour mettre en place des solutions innovantes – tels les « pactes de compétitivité » à l'œuvre outre-Rhin.

- Cet élément nous amène au point suivant. S'il est un autre domaine dans lequel les pouvoirs publics gagneraient à s'inspirer de l'Allemagne, c'est celui du dialogue social. Plus largement, on ne peut comprendre le modèle allemand si l'on ne souligne pas le fait que c'est bien autour de la capacité des entreprises à demeurer compétitives que s'est établi une sorte de pacte social, dans lequel la solidité financière des entreprises apparaît comme le meilleur moyen de conserver un taux de chômage réduit<sup>82</sup>. Ce pacte social implicite doit sa force à l'autonomie qui est laissée aux entreprises, et plus largement aux partenaires sociaux. Cette situation contraste avec la situation française, où la vigueur apparente du

---

79. Le niveau élevé de la productivité par tête dans l'industrie manufacturière s'explique en effet par les profondes restructurations qui ont été engagées dans le secteur industriel depuis trente ans. Paradoxalement, ce haut niveau de productivité est aussi synonyme de fragilité, dès lors qu'il signifie que les modes d'ajustement passés portant principalement sur le facteur travail et la rationalisation des outils de production trouvent aujourd'hui leurs limites. Nous renvoyons sur ce point à l'étude réalisée par Gilles Le Blanc pour l'Institut de l'entreprise (« L'industrie dans l'économie (1981-2006) : une réalité pour notre avenir ? », *Les Notes de l'Institut*, janvier 2009).

80. La productivité du travail étant en effet structurellement plus élevée dans l'industrie que dans les services (il existe toutefois des exceptions : secteur financier, NTIC), le risque est aussi que, suite à ces pertes de capacités, des emplois de services à faible productivité viennent se substituer à des emplois à forte productivité avec pour conséquence une diminution du PIB potentiel et de la croissance potentielle.

81. Sur ce point, nous renvoyons à l'analyse largement développée dans le cadre du rapport de l'Institut de l'entreprise sur le dualisme du marché du travail, ainsi qu'à ses préconisations (« Flexibilité du travail. Dépasser le dualisme du marché du travail », Charles de Froment, *Les Notes de l'Institut*, décembre 2011).

82. Voir l'étude à paraître d'Alain Fabre pour l'Institut de l'entreprise sur le sujet.

dialogue social (28 185 accords d'entreprise ont été conclus en 2009) masque l'importance croissante de la négociation sous contrainte (emploi des seniors, égalité professionnelle, prime sur dividendes). En effet, même si des efforts sont faits pour associer de plus en plus les partenaires sociaux en amont de l'élaboration des réformes, le dialogue social s'inscrit encore dans un agenda insuffisamment prévisible et organisé, sur lequel le gouvernement garde essentiellement la main. Plus largement, les rigidités du marché du travail créées par cette prééminence du droit réglementaire dans le droit social sont une source importante d'inefficacité économique ; elles ont des conséquences sur la production, l'emploi et la résilience de l'économie aux chocs conjoncturels, en constituant un frein à une allocation plus optimale des ressources. Elles créent un sentiment d'insécurité plus que de protection, en favorisant une dualisation croissante du marché du travail entre emplois protégés (fonction publique, CDI) et emplois atypiques. En réalité, elles induisent un « coût caché » bien plus significatif que le seul coût du travail, et qui a un impact certain sur notre compétitivité.

Aussi, le rôle que nous préconisons pour la sphère publique, dans le cadre de ce rapport, est à la fois modeste et ambitieux. Modeste, parce que ce que les entreprises demandent à l'État, c'est simplement de jouer le rôle de facilitateur, en appuyant les initiatives qu'elles mettent en œuvre ; ambitieux, parce que cela requiert de la part de la sphère publique de renoncer à une posture interventionniste qui, au-delà de ses effets économiques, correspond trop peu souvent aux moyens réels dont elle dispose, ce qui a paradoxalement pour effet de décrédibiliser son action et de créer de la défiance.

Dans ce cadre, les propositions que nous préconisons dans ce rapport seront simples ; elles n'impliquent, de la part de la sphère publique, aucune dépense nouvelle, à l'heure où la situation budgétaire contraint fortement le levier budgétaire et celui de la dépense fiscale. Pour autant, si elles étaient appliquées, elles participeraient de ce « choc de compétitivité » dont la dimension psychologique ne doit pas être sous-estimée, tant ce qui fait défaut aujourd'hui est la confiance des entrepreneurs dans la volonté politique d'une transformation profonde de la société française.

## PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

### **1. Un engagement manifeste de la puissance publique au service de la compétitivité**

Les entreprises souhaitent s'assurer que la sphère publique fasse du redressement de l'offre productive française la première de ses priorités, ce qui doit se manifester par des mesures symboliques fortes :

#### **a) Faire preuve d'un engagement résolu en faveur de la réduction des dépenses publiques**

Les entreprises attendent de la sphère publique un engagement déterminé pour combattre les déficits. La situation dégradée des finances publiques, qui ne saurait être imputable qu'en partie à la crise, se traduit pour elles par une pression fiscal-social particulièrement élevée qui nuit sérieusement à leur compétitivité, et ne pourra que leur nuire davantage à moyen terme. Compte tenu du niveau actuel de prélèvement, c'est la réduction des dépenses qui devra être privilégiée : cette réduction devra s'attaquer en priorité aux dépenses sociales et aux dépenses des collectivités locales, qui sont aujourd'hui les plus dynamiques et constituent les principaux postes d'économies possibles. La révision générale des politiques publiques (RGPP), qui jusqu'à présent a davantage porté sur des processus que sur des politiques, devra être étendue à ces dépenses. Au-delà, une révision du périmètre d'intervention de l'État ne doit pas être écartée, dès lors qu'il existe au sein du secteur privé une expertise alternative ou complémentaire pour certaines missions à celle du secteur public. Enfin, si en dernier recours une hausse des prélèvements obligatoires devait s'avérer nécessaire, tout devrait être fait pour en limiter les effets sur la compétitivité des entreprises, en privilégiant une fiscalité qui n'affecte pas la création de richesse, et qui ne soit pas dissuasive pour la localisation du capital ou des actifs qualifiés<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup>. À cet égard, la révision générale des prélèvements obligatoires (RGPO), un temps évoquée avant d'être abandonnée en 2007, mériterait d'être relancée.

## **b) Transférer une partie des cotisations sociales vers la fiscalité pesant sur les ménages**

Le poids du financement de la protection sociale pèse aujourd'hui de manière démesurée sur les coûts de production. L'étendue de ce système de protection sociale étant le résultat de préférences collectives, c'est aux ménages qu'il revient en premier lieu d'en assurer la charge. Sur le plan des principes, comme sur le plan de la stricte efficacité économique et de la préservation de la compétitivité des entreprises, rien ne justifie en effet l'extension des capacités contributives sollicitées pour financer la sécurité sociale aux coûts de production des entreprises. Ce point est d'autant plus vrai en ce qui concerne les prestations relevant d'une logique universelle et non assurantielle<sup>84</sup>, qui sont sans rapport avec l'activité des entreprises et qui doivent être financées par l'impôt. Une réforme de l'assiette de financement de la protection sociale, qui verrait une partie des cotisations sociales employeurs rebasculée vers d'autres assiettes fiscales pesant sur les ménages (au-delà de la TVA<sup>85</sup>, la CSG et la fiscalité écologique – via la TICPE – pourraient être mises à contribution), et qui serait conditionnée à une stricte maîtrise des dépenses sociales nous paraît donc indispensable. Au-delà de sa portée économique – dont l'effet, en termes de compétitivité, doit toutefois être relativisé en fonction des secteurs et des entreprises concernées<sup>86</sup> – et de son coût nul pour les finances publiques, un tel transfert aurait aussi une vertu symbolique : celle de porter à la conscience des Français les arbitrages qui sont aujourd'hui en jeu et qui leur imposent d'accepter de contribuer davantage au financement d'une protection qu'ils estiment légitime. À cet égard, le choix de faire reposer cet effort sur la fiscalité indirecte aurait le mérite de mettre à contribution les inactifs<sup>87</sup>, qui sont les premiers bénéficiaires de l'étendue notre système de protection sociale.

**84.** Famille, maladie hors accidents du travail.

**85.** En fonction de la proportion d'une éventuelle hausse de TVA qui serait affectée à la réduction du déficit.

**86.** À ce titre, au-delà de ses effets macroéconomiques, les effets microéconomiques d'une telle mesure méritent d'être évalués, compte tenu de l'ampleur des transferts intersectoriels qu'elle implique.

**87.** À cet égard, si une partie des cotisations sociales devait être rebasculées vers la CSG, l'option d'un ciblage sur les revenus de remplacement (retraites, indemnités chômage et maladie) devrait être privilégiée, ce qui permettrait d'assurer la préservation des revenus issus de l'activité salariée. Concernant la TVA, une réflexion sur l'indexation de certains revenus devrait aussi être menée, compte tenu des effets inflationnistes d'une hausse de la fiscalité sur la consommation. Le principe d'une indexation du Smic sur l'inflation devrait en revanche être maintenu, bien que celle-ci diminue l'efficacité de la réforme pour les bas salaires. L'indexation du salaire minimum compense en effet pour ces derniers le problème de perte de pouvoir d'achat, ce qui est cohérent avec notre exclusion de l'utilisation de la déflation salariale comme levier de compétitivité.

### c) Créer un conseil pour la compétitivité

Le travail et les entretiens que nous avons menés ont montré qu'il existait un consensus assez large sur le diagnostic portant sur l'état de la compétitivité française, ainsi que sur le caractère central de l'amélioration de la productivité (la compétitivité « hors coût »). Ce consensus existe aussi bien chez les dirigeants d'entreprise, les décideurs publics et certains syndicats – la récente publication d'un rapport sur la compétitivité cosigné par le Medef et cinq organisations syndicales en est une manifestation. Toutefois, il ne s'agit là que d'une première étape, qui appelle deux types de prolongement. Le premier se situe sur le terrain de la pédagogie, afin de diffuser la prise de conscience de la situation d'un cercle restreint de personnes bien informées à l'ensemble des citoyens français. Le second se situe du côté du dialogue public-privé, dont la qualité a pu être affectée, avec la disparition du Commissariat au Plan<sup>88</sup>, par l'absence d'une instance de réflexion commune sur les grands enjeux économiques de long terme<sup>89</sup>. Cette absence de concertation sur les enjeux de long terme est dommageable, tant pour la sphère publique que pour les entreprises : elle explique pour partie les difficultés à adopter une stratégie collective face à la mondialisation. Aussi préconisons-nous la création d'un « conseil pour la compétitivité » regroupant dirigeants d'entreprise et décideurs publics auprès du gouvernement, afin d'élaborer une vision commune sur des bases factuelles et d'éclairer l'exécutif sur les grands enjeux de compétitivité du pays. Cette instance, qui aurait aussi pour rôle d'évaluer *ex ante* l'impact de toute décision publique sur la compétitivité, aurait moins vocation à s'inscrire comme une nouvelle structure venant se superposer aux autres qu'à « incarner » le thème de la compétitivité et à lui donner une « caisse de résonance » susceptible d'aider les pouvoirs publics à sensibiliser la population sur les enjeux afférents, sur le modèle américain du Council on Jobs and Competitiveness<sup>90</sup>.

---

88. Que l'on ne déplore pas pour autant : si on peut en effet mettre au crédit de cette instance le souci d'une réflexion partagée sur les enjeux de long terme, le mode de délibération qui y régnait avait trop souvent pour logique implicite d'opposer aux entreprises, sous couvert de concertation, des contraintes sur leur développement qui répondaient pour l'essentiel aux priorités du pouvoir politique.

89. Voir la note de Sylvain Fort pour l'Institut de l'entreprise (« *Dirigeants d'entreprise et haute fonction publique : renouveler les termes du dialogue* », janvier 2011). Cette réflexion est à l'origine du chantier engagé par l'Institut de l'entreprise sur la compétitivité.

90. Cette commission chargée de conseiller le président Obama sur la politique de l'emploi et de la compétitivité a ainsi vu la nomination en janvier 2011 de Jeff Immelt, PDG de General Electric, ainsi que d'autres chefs d'entreprise, à sa tête, en remplacement de Paul Volcker, ancien président de la Réserve fédérale (Fed).

## 2. Stabiliser les règles sociales et fiscales

Au cours des dernières années, l'horizon de temps dans lequel s'inscrivent les entreprises s'est singulièrement rétracté. Si les entreprises disposent d'un certain nombre de leviers internes pour remédier à l'incertitude qui en résulte<sup>91</sup>, il convient aussi de souligner la responsabilité de la sphère publique dans la contraction temporelle qui affecte leur activité.

Excessivement changeant, l'environnement légal<sup>92</sup> et réglementaire dans lequel s'inscrivent les entreprises constitue en effet un facteur de court-termisme qui pénalise l'investissement et constitue un obstacle indéniable à la projection des entreprises sur le long terme, alors que cette dernière est nécessaire tant pour définir une stratégie de compétitivité « par le haut » que pour leur permettre de faire converger les intérêts de leurs différentes parties prenantes.

### a) Instituer un moratoire de cinq ans sur les règles sociales et fiscales qui régissent les entreprises

La stabilité, la lisibilité et la prévisibilité de l'environnement légal et réglementaire sont fondamentales pour les entreprises. Au-delà de la complexité et de l'intelligibilité limitée du droit régissant les obligations fiscales et sociales des entreprises, l'inflation normative qui règne en matière sociale et l'exubérance réglementaire qui touche à la fois à la norme et aux dépenses fiscales constituent aujourd'hui l'un des principaux obstacles à la compétitivité des entreprises, en empêchant celles-ci de se projeter dans l'avenir et en pénalisant l'investissement et l'innovation<sup>93</sup>.

C'est pourquoi, une fois mises en place les réformes structurelles nécessaires au redressement de l'offre productive française (réforme du financement de la protection sociale ; révision générale des prélèvements obligatoires accompagnant la stratégie de réduction de la dette publique), le besoin de stabilisation du cadre social et fiscal pourrait conduire à préconiser l'institution d'un moratoire sur certains des dispositifs fiscaux ou sociaux les plus sensibles, ou pour lesquels l'urgence de stabilisation est avérée.

91. À cet égard, on renverra au rapport « *Favoriser une meilleure prise en compte du long terme* » de l'Institut de l'entreprise paru en janvier 2010.

92. L'inflation des lois étant toujours en avance (en quantité comme en délais) sur les décrets et sur les commentaires administratifs.

93. On mentionnera aussi le caractère rétroactif des lois fiscales, qui reste inacceptable même s'il reçoit souvent l'aval du Conseil constitutionnel, dans la mesure où il remet en cause le résultat des décisions que prennent les entreprises au vu des règles en vigueur : cession pour réinvestir, réorganisations internes, etc.

## **b) Généraliser la pratique de l'évaluation**

Parallèlement, pour toute autre modification de la législation fiscale ou sociale, des études d'impact solides devraient dès maintenant devenir un préalable incontournable, comme c'est par exemple le cas au Royaume-Uni. Celles-ci devraient s'appliquer à l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires régissant la vie des entreprises, y compris celles qui résultent d'une transcription en droit français de directives européennes.

La culture de l'évaluation transparente, dans une logique contradictoire, associant les expertises croisées de l'État, d'experts indépendants et de la société civile, est un puissant levier de compétitivité par son effet vertueux sur la qualité de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises.

Aussi ces études d'impacts devraient être obligatoirement rendues publiques, et accompagnées d'une concertation systématique avec les acteurs concernés, afin de permettre de développer une vision de long terme du cadre législatif.

## **c) Réduire l'incertitude juridique suscitée par les revirements de jurisprudence**

Au-delà du cadre réglementaire et de l'inflation normative qui le caractérise, l'incertitude à laquelle font aujourd'hui face les entreprises tient aussi au rôle que jouent les revirements de jurisprudence et la rétroactivité des décisions jurisprudentielles, en particulier dans le domaine social (dernier exemple en date, l'arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 29 juin 2011 contraint ainsi les entreprises à repenser les modalités d'exécution du travail des salariés en forfait jours).

Afin que la stabilité de l'environnement dans lequel se déploie l'activité des entreprises soit effective, une réflexion sur le rôle de la jurisprudence dans la création et l'évolution du droit du travail s'avère donc indispensable<sup>94</sup>.

Dans la mesure où cette insécurité juridique est également entretenue par l'interprétation évolutive et parfois contradictoire des textes donnée par les services du ministère du Travail, cette réflexion devra être étendue à ces services.

---

94. A minima, une plus grande clarté des textes légaux serait de nature à laisser moins de latitude au juge.

### 3. Miser sur l'intelligence des acteurs

#### a) Dialogue social : si on essayait vraiment l'autonomie ?

La crise actuelle renforce plus que jamais l'importance du dialogue social, et de la mise en œuvre de propositions innovantes par les partenaires sociaux. L'exemple allemand l'illustre, la multiplication des accords collectifs de branche et d'entreprise y ayant permis d'amortir l'impact de la crise sur l'emploi, en repensant temporairement dans l'entreprise l'équilibre « salaire – emploi – temps de travail » pour mieux l'adapter aux phases de contraction de l'activité. Certains observateurs ont soulevé les obstacles de la transposition de ces « pactes de compétitivité » en France, arguant notamment de l'insuffisante « culture » du dialogue social de notre pays. À cela, il convient d'opposer deux arguments. Le premier, c'est que la vigueur du dialogue social, en Allemagne, relève moins d'un « trait culturel » spécifique que « de la consolidation, inscrite dans le temps, d'un certain nombre de pratiques liées aux événements<sup>95</sup> » – ce qui relativise l'idée d'une non transposabilité. Il n'est pas interdit de penser en effet que le choc que constitue la crise actuelle modifie en profondeur les comportements des acteurs.

Le second argument consiste à reconnaître que si toute évolution des règles juridiques et de la « culture » des relations sociales risque de prendre effectivement du temps, une véritable culture du dialogue social ne pourra éclore en France qu'à la condition que l'État reconnaisse une autonomie réelle, et non de façade, aux partenaires sociaux. Malgré une affirmation récurrente de l'importance du dialogue social et de la nécessaire responsabilisation des partenaires sociaux, la plupart des chantiers de négociation restent en effet encore impulsés par le gouvernement, qui n'hésite pas à recourir à la loi pour passer outre les réticences de partenaires sociaux<sup>96</sup>.

De plus, l'inflation de la législation relative au droit du travail, concomitante au développement du dialogue social, entretient un droit complexe, porteur d'insécurité juridique, et au sein duquel l'autonomisation des normes conventionnelles semble difficile. Cette insécurité juridique explique la relative médiocrité du dialogue social en France, malgré toutes les réformes qui ont été mises en place depuis trente ans (depuis les lois Auroux jusqu'à la réforme récente sur la représentativité) pour le développer.

<sup>95</sup>. Audition de Bénédicte Zimmerman, directrice de recherche à l'EHESS, devant la mission d'information « compétitivité de l'économie française et financement de la protection sociale » de l'Assemblée nationale, le 23 mars 2011. Lors de cette même audition, l'économiste Elie Cohen rappelait aussi combien la conflictualité sociale était violente en Allemagne au début du XX<sup>e</sup> siècle.

<sup>96</sup>. On mentionnera ici pour mémoire les négociations imposées sur l'égalité professionnelle, l'emploi des seniors, le dialogue social dans les TPE ou la prime sur les dividendes, par exemple.

À cet égard, la proposition de garantir par la Constitution une véritable autonomie aux acteurs sociaux, en faisant en sorte que le gouvernement et le Parlement soient juridiquement liés par le contenu de conventions signées par ces derniers<sup>97</sup>, parce qu'elle apporte un élément de réponse à cette insécurité, nous paraît devoir être examinée avec intérêt.

## **b) L'innovation ne se décrète pas**

Comme l'illustre notre diagnostic, la principale réponse que peut apporter l'économie française au déficit de compétitivité qui l'affecte se situe du côté de l'innovation, envisagée au-delà du seul progrès technologique.

Or l'innovation organisationnelle, pas plus que celle qui résulte d'une conception renouvelée de l'usage des produits et des services, ne saurait être décrétée du côté de la puissance publique. Dans ce domaine, celle-ci doit se contenter de renouveler son discours et sa vision de l'innovation, pour l'adapter au cadre nouveau de l'économie créative<sup>98</sup>; l'essentiel viendra du côté des entreprises, pour peu que soient reconnues la liberté d'initiative et la prise de risque.

Concernant le progrès technologique proprement dit, qui constitue une réponse à la décélération des gains de productivité observée dans l'économie française depuis trente ans<sup>99</sup>, rappelons que l'essentiel se situe autant, si ce n'est plus, du côté des dépenses de recherche engagées que de la faculté à transformer celles-ci en innovations proprement dites. À cet égard, le rapprochement des universités et des entreprises est essentiel. Si la loi sur l'autonomie des universités constitue une avancée notable, en ce qu'elle a permis notamment via la constitution de fondations universitaires (et la possibilité pour les entreprises de financer ces dernières par leurs dons) de rapprocher ces deux mondes qui s'ignorent encore trop souvent, ce processus mérite d'être consolidé.

---

97. Sous condition d'une stricte définition de l'objet de ces accords et d'un renforcement des exigences de représentativité.

98. À cet égard, on renverra aux différences qui caractérisent les visions française et britannique sur l'innovation, et sur le rôle que peut jouer la puissance publique pour stimuler celle-ci (*Cox Review of Creativity in Business : Building on the UK's strengths*, HM Treasury, 2005). Au regard de la multiplication des structures publiques d'aides à l'innovation en France, on peut se demander si l'intervention de la sphère publique dans le domaine de l'innovation n'est pas trop souvent condamnée à l'improductivité.

99. Voir notamment « La tertiarisation de l'économie française et le ralentissement de la productivité entre 1978 et 2008 », Amandine Schreiber et Augustin Vicard, documents de travail de la Direction des études et synthèses économiques de l'Insee.

En particulier, la logique implicite qui sous-tend cette réforme – celle d'une saine émulation entre les différents établissements du supérieur – mérite d'être davantage affirmée. Le mythe d'un paysage universitaire homogène n'est en effet aujourd'hui plus soutenable. La réussite américaine sur le terrain tient en grande partie à la spécialisation de ses universités : sur 4 400 établissements, seuls 3 % produisent une recherche « de très haut niveau », la grande masse se concentrant largement ou exclusivement sur la formation des étudiants.

C'est vers cet objectif qu'il faut tendre : les entreprises, à condition de se mobiliser sur ce sujet, peuvent y contribuer en accompagnant par leurs dons l'émergence de « champions » universitaires qui permettront à la France de regagner son rang dans la compétition internationale qui se joue aujourd'hui dans le monde de la formation des élites et de la recherche<sup>100</sup>.

### **c) Faire le pari de la qualité, et de la qualification**

Plus encore que le coût du travail<sup>101</sup>, notre diagnostic montre que c'est bien du côté de l'innovation, mais aussi de celui de la qualité des services et produits proposés par l'économie allemande qu'il faut rechercher les explications de la performance de cette dernière vis-à-vis de l'économie française. Aussi est-il essentiel que les entreprises françaises se donnent pour objectif d'atteindre un niveau de qualité comparable à celui de leurs homologues allemandes.

Au-delà des efforts qui doivent être entrepris au niveau de chaque entreprise, ce pari de la qualité relève plus largement d'une ambition collective. C'est le principal défi des prochaines années, qui implique une mobilisation collective des entreprises autour de ce thème, en utilisant le levier des branches et des fédérations professionnelles.

En plus de la diffusion de bonnes pratiques, ces organisations ont un rôle essentiel à jouer pour rompre avec cette vision délétère qui consiste à croire qu'il existerait par nature de l'emploi « non qualifié ». Outre son caractère démobilisateur, qui condamne ce type d'emplois à être toujours davantage subventionné, sauf à disparaître – et qui explique sans doute une partie du pessimisme singulier qui caractérise le rapport d'une part croissante de nos concitoyens à la mondialisation –, une telle conception

<sup>100</sup>. On renverra sur ce point au rapport de l'Institut de l'entreprise sur le financement des universités : « Financement de l'enseignement supérieur, quel rôle pour les entreprises ? » Pierre-André Chiappori, *Les Notes de l'Institut*, septembre 2011.

<sup>101</sup>. Si en tendance le coût du travail a pu diverger entre deux pays, son niveau reste comparable dans le secteur manufacturier.

se heurte à l'analyse qui peut être faite du potentiel de créativité que recèle l'économie française. Toutes les entreprises, toutes les formes d'emploi sont en effet concernées par ce pari de la qualité. L'éclatement des processus de production qui caractérise l'économie moderne a pour effet de rendre plus difficile la localisation de la valeur ajoutée, qui se situe désormais sur chaque segment de la chaîne de valeur, et qui incorpore une dimension croissante de service. À ce titre, tout salarié, quel qu'il soit, a un rôle à jouer dans la nécessaire montée en gamme qu'appelle le redressement de la compétitivité française.

Ce constat n'est pas sans conséquences sur l'emploi et sur la politique de formation. En raison d'un choix malthusien qui singularise notre pays, le niveau élevé de la productivité horaire du travail s'explique aujourd'hui largement par l'éloignement du marché du travail des individus les moins productifs. Afin d'éviter que toute hausse de ce même taux d'emploi ne s'accompagne, toutes choses égales par ailleurs, d'une baisse du taux de productivité horaire au niveau national, la politique de formation demeure un enjeu fondamental. Sans développer outre mesure ce point, qui réunit aujourd'hui un consensus très large, il demeure important de rappeler quatre principes. Le premier, c'est que l'enjeu réside sans doute moins dans les montants des investissements considérés que dans leur nature et leur efficacité. Cela est vrai tant en ce qui concerne le système de formation initiale que le système de formation continue où la faible efficacité des montants dépensés est aujourd'hui largement avérée. Le second, qui concerne principalement la formation initiale, est qu'il convient sans doute moins d'élever à tout prix le niveau de diplôme des générations considérées que de travailler à améliorer leur qualification, ce qui passe d'abord par une meilleure orientation et un développement de l'apprentissage<sup>102</sup> et des filières professionnalisantes courtes<sup>103</sup>. Le troisième, c'est que les entreprises gagneraient à être davantage associées à la définition de la politique de formation. La sphère publique et les entreprises ont en effet un intérêt commun à ce que la population active soit en phase avec les besoins de l'économie : la première, dans un objectif de plein-emploi ; les secondes, dans un objectif de compétitivité. Cet impératif suppose que le système de formation initiale ne soit pas déconnecté de l'évolution de l'emploi, tant par les compétences techniques qu'il permet d'acquérir que par les qualités personnelles qu'il doit permettre à chacun

---

**102.** Dans ce domaine, la fixation, par la sphère publique, d'objectifs quantitatifs ne répond pas aux enjeux : la mesure n'aura d'effet que si en parallèle un réel effort est accompli pour améliorer le taux de rupture (près de 20 % des contrats d'apprentissage ne vont pas jusqu'à leur terme), que ces nouveaux contrats ciblent avant tout les moins qualifiés (ces dernières années, c'est surtout chez les étudiants en BTS, licence pro, et masters que l'apprentissage a progressé), et que les entreprises disposent de capacité d'accueil suffisantes pour ces apprentis supplémentaires.

**103.** Dont les résultats, en termes d'insertion, il faut le rappeler, sont souvent meilleurs que nombre de formations généralistes de l'université.

de développer<sup>104</sup>. Or toute réforme du système éducatif suppose une approche prospective qui, compte tenu de la durée de la formation, doit être menée en concertation avec les entreprises qui pourvoiront les emplois de demain. Du côté de la formation continue, une ré-internalisation du système par les entreprises serait aussi sans doute souhaitable ; elle aurait pour corrélat le passage d'une obligation de financement à celui d'une obligation de formation<sup>105</sup>. Le dernier principe, enfin, concerne l'incitation des individus eux-mêmes à se former. Celle-ci reste encore trop souvent insuffisante, ce qui explique les difficultés de nombre d'entreprises, notamment dans les services, à recruter les profils qu'elles recherchent, sur le lieu d'activité et au moment adéquats. La principale raison de cette faible incitation tient à la segmentation des parcours d'activité, et à la faible transférabilité des compétences dispensées par les formations entre les branches et les différents métiers. À cet égard, il serait cohérent avec les objectifs précédemment évoqués de développer dans le domaine de la formation continue des formations transversales autour de la qualité. Pour renforcer les incitations des salariés, ces formations pourraient être diplômantes<sup>106</sup>, l'acquisition d'un diplôme dans le domaine de la formation professionnelle continue constituant pour le salarié à la fois une marque de reconnaissance de ses compétences professionnelles et un atout pour son évolution au sein de l'entreprise comme en dehors de celle-ci.

\*\*\*

Le redressement de la compétitivité française exige un effort national dans lequel les entreprises doivent prendre toute leur part, au côté des pouvoirs publics. La France peut et doit retrouver le niveau d'ambition qu'elle s'était fixé à l'échelle européenne lors de l'adoption de l'Agenda de Lisbonne visant à faire de l'UE l'un des espaces économiques les plus compétitifs au monde. À cette fin, il importe de mettre en place une concertation plus étroite, voire un véritable partenariat entre État, organismes publics et acteurs privés pour concrétiser avec succès les mesures structurelles nécessaires au dynamisme de son économie.

Ces axes de progrès nous paraissent de nature à améliorer sensiblement la compétitivité de notre pays en améliorant la productivité globale, sans pour autant remettre

**104.** Il ne s'agit pas, bien sûr, d'aligner à tout prix la demande des entreprises et celle du système de formation. La première est en effet une demande immédiate ou à moyen terme, tandis que l'investissement en qualification est quant à lui largement irréversible. La prospective des métiers et des qualifications a en théorie pour fonction de réduire ce hiatus, mais souffre aujourd'hui d'une forte asymétrie d'information du fait de la faible implication des entreprises. Inversement, le niveau élevé du chômage des jeunes en France peut s'expliquer comme le résultat du faible niveau d'information dont disposent les entreprises sur les compétences des jeunes qui quittent le système scolaire.

**105.** Sur ce point, nous renvoyons aux deux rapports de l'Institut de l'entreprise publiés en janvier 2010, « Favoriser une meilleure prise en compte du long terme » et « Renouveler la contribution des entreprises à la cohésion sociale ».

**106.** Sur ce point, nous renvoyons au rapport « Renouveler la contribution des entreprises à la cohésion sociale » paru en janvier 2010.

en cause l'absolue nécessité pour la France de dégager une épargne excédentaire. L'évolution démographique et l'inversion de la pyramide des âges imposent en effet à la France de trouver, au-delà de la performance de son économie productive, des sources de financement solides pour répondre aux besoins liés au vieillissement de la population. Si une « France de l'investissement » fortement attractive à l'échelle mondiale demeure une priorité, il faudra dans les décennies qui viennent renforcer la « France des investisseurs », capable de placer ses capitaux à la fois dans les entreprises françaises et dans les économies les plus dynamiques afin de faire face à l'explosion des coûts en matière de retraites, de santé et de dépendance.

# REMERCIEMENTS

Le présent rapport est issu de travaux menés par l'Institut de l'entreprise entre juin et décembre 2011. Nous tenons à remercier les personnalités suivantes qui ont bien voulu accepter de nous recevoir pour nous faire part de leur vues sur ce sujet :

**Raphael Bello**, chef du service des affaires bilatérales et de l'internationalisation des entreprises, direction générale du Trésor

**Alain Bénichou**, président-directeur général, IBM France

**Bruno Bensasson**, directeur de la stratégie et du développement durable, GDF-Suez

**Thierry Breton**, président-directeur général, Atos

**Gilbert Cette**, directeur des études économiques et structurelles, Banque de France

**Vincent Chriqui**, directeur général du Conseil d'analyse stratégique

**Benoît Cœuré**, directeur général du Trésor

**Jean-Philippe Cotis**, directeur général, Insee

**Philippe Crouzet**, président-directeur général, Vallourec

**Louis Gallois**, président exécutif, EADS

**Michel Houdebine**, chef du service des politiques publiques, direction générale du Trésor

**Xavier Huillard**, président-directeur général, Vinci

**Gérard Mestrallet**, président-directeur général, GDF-Suez

**François-Daniel Migeon**, directeur général de la modernisation de l'État

**Gilles Péllisson**, président du Groupement des professions de services

**Baudouin Prot**, président, BNP-Paribas

**Jean-Pierre Redouin**, premier sous-gouverneur de la Banque de France

**Laurent Rousseau**, conseiller du président, SCOR

**Frédéric Saint-Geours**, directeur des marques, PSA Peugeot Citroën

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent toutefois ni les personnes citées, ni les institutions qu'elles représentent.

L'Institut de l'entreprise tient à remercier tout particulièrement les équipes de McKinsey pour leur contribution à ce rapport :

**Jean-Christophe Mieszala**, directeur général France

**Eric Labaye**, président du McKinsey Global Institute

**François Bouvard**, directeur associé senior

**Rémi Quintin**, chef de projet

**Fida Bou Chabké**, chef de projet

**Attico Loudière**, analyste

Enfin, nous tenons à remercier, pour leur relecture critique de ce document :

**Jean-Marc Daniel, Antoine Lalliard, Mathieu Mucherie, Michel Taly, Philippe Thiria.**

# ANNEXE 1

## **Malgré une amélioration récente de sa flexibilité, le marché du travail reste rigide**

L'introduction de la rupture de contrat conventionnelle ainsi que la création de Pôle Emploi ont contribué à apporter davantage de flexibilité dans le marché du travail. Néanmoins, la France reste toujours marquée par la rigidité de son code du travail. L'OCDE classe ainsi la France 32<sup>e</sup> sur 39 en matière de rigidité de l'emploi, derrière l'Italie et la Belgique. Cette protection forte de l'emploi conduit à exclure davantage les demandeurs d'emploi situés aux deux extrémités du marché du travail (jeunes et seniors).

Plusieurs points pourraient être améliorés :

Les **procédures de licenciement** sont soumises à une réglementation complexe rendant les **procédures longues et l'issue incertaine**. 25 % des licenciements individuels aboutissent à une procédure devant les prud'hommes ; un peu moins d'un quart de ces saisines aboutit à un accord des parties – contre 55 % au Royaume-Uni. Par ailleurs, le jugement du Conseil des prud'hommes est infirmé -partiellement ou totalement – dans près de 45 % des cas devant la cour d'appel<sup>1</sup>. Il conviendrait de simplifier la réglementation et d'améliorer le processus de médiation et d'appel, en favorisant les procédures d'arbitrage.

**Le licenciement économique est accompagné de procédures de reclassement formellement exigeantes qui sont souvent contournées au détriment des salariés les plus fragiles et les moins informés.** Malgré le niveau relativement modeste des indemnités de licenciement prévues par la loi, ces procédures de reclassement renchérissent considérablement le coût d'un licenciement pour les entreprises astreintes à cette obligation. Pour autant, le bien-fondé en termes d'efficacité de ces procédures de reclassement ne semble pas démontré, comme l'illustrent les réformes entreprises à l'étranger consistant à moins protéger l'emploi et à mieux protéger les personnes, en faisant porter l'effort de reclassement sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi plutôt que sur la réglementation des licenciements<sup>2</sup>.

Les fusions/réorganisations sont soumises aux délais imprévisibles de la **procédure de consultation des instances représentatives du personnel**. Souvent, des réorganisations sont bloquées par des jeux de procédure. Pour l'un de nos interlocuteurs, il conviendrait de limiter à trois mois la période de consultation des instances représentatives du personnel pour éviter les situations de blocage, en inversant la charge de la preuve en ce qui concerne l'obligation d'information imposée à l'employeur.

La **difficulté, la lenteur et le coût difficilement prévisible des plans sociaux** sont un frein à l'embauche, surtout pour les PME et les ETI, et favorisent le chômage de longue durée<sup>3</sup>.

Les **obligations complexes** auxquelles les entreprises de plus de 50 salariés, souvent peu préparées, doivent faire face (accord de participation des salariés aux résultats de l'entreprise, mise en place d'une section syndicale, élection d'un CE ) constituent également un frein<sup>4</sup>.

1. J. Barthelemy, G. Cette, « *Refonder le droit social* », rapport du Conseil d'analyse économique, 2010.

2. P. Cahuc, F. Kramarz, *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 2004 ; et O. Blanchard, J. Tirole, « Protection de l'emploi et procédures de licenciement », rapport du Conseil d'analyse économique, 2003.

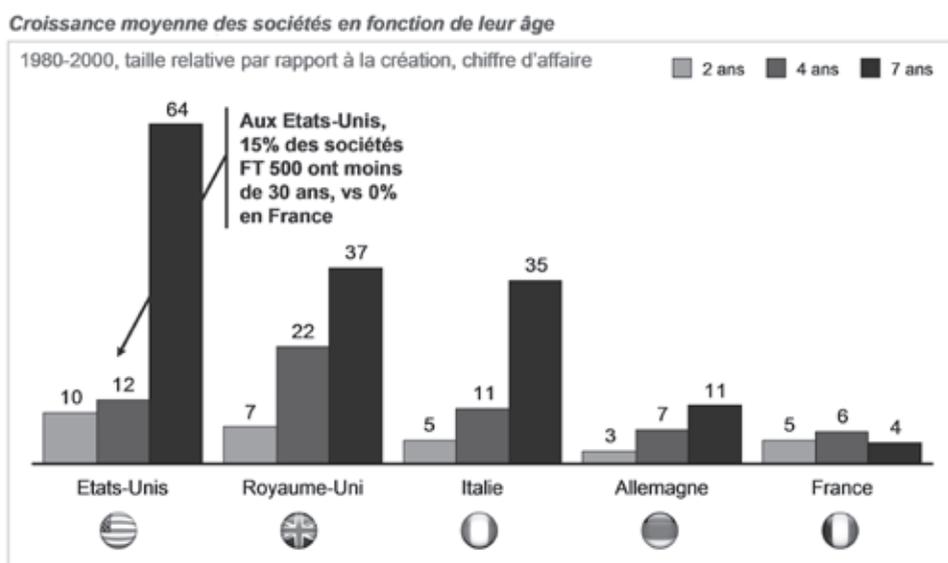
3. McKinsey Global Institute.

4. DGCIS, *Les dossiers économiques et statistiques*.

# ANNEXE 2

## Les nouvelles entreprises ont du mal à croître

**Figure 1 :** Les nouvelles entreprises ont des difficultés à croître en France



Source : OCDE – Principaux indicateurs de la science et de la technologie, volume 1, 2008, OMPI, *The Demographics of Global Corporate Champions* (Nicolas Véron), *Microeconomic Evidence of Creative Destruction in Industrial and Developing Countries* (Eric Bartelsman, John Haltiwanger, Stefano Scarpetta), analyse McKinsey.

# BIBLIOGRAPHIE

## Rapports publics

- Cour des comptes, « La formation professionnelle tout au long de la vie », Synthèse du Rapport public thématique, octobre 2008.
- B. Retailleau, « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », rapport au Premier ministre, collection des rapports officiels, la Documentation française, 28 septembre 2009.
- Conseil des prélèvements obligatoires, « Les prélèvements obligatoires des entreprises dans une économie globalisée », octobre 2009.
- Insee, « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », mission présidée par J.-P. Cotis, mai 2009.
- Ministère du Budget, des comptes publics et de la réforme de l'État, « Rapport sur la dépense publique et son évolution », projet de loi de finances pour 2011.
- M. Bailly, J. Itty, V. Paulhac, D. Levy, Étude des stratégies de réforme de l'État à l'étranger, Inspection générale des Finances, rapport n° 2010-M-098-02, avril 2011.
- Cour des comptes, « Les prélèvements fiscaux et sociaux en France et en Allemagne », mars 2011.
- Projet de loi de finances pour 2012, rapport économique, social et financier, octobre 2011.

## Rapports généraux

- M. Debonneuil, L. Fontagné, *Compétitivité*, La Documentation française, Centre d'analyse économique, 2003.
- L. Fontagné et G. Gaulier, « Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne », rapport du Conseil d'analyse économique, 2008.

- G. Cette, J. Delpla et A. Sylvain, « Le partage des fruits de la croissance en France », rapport du Conseil d'analyse économique, 2009.
- P. Aghion, G. Cette, E. Cohen, M. Lemoine, *Crise et Croissance : Une stratégie pour la France*, Rapport du Conseil d'analyse économique, Juin 2011.
- Etats Généraux de l'Industrie, *Bilan de la concertation, Rapport final*, La documentation française, 1<sup>er</sup> Février 2010.
- Commission pour la libération de la croissance française, *Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française*, 15 Octobre 2010.
- Centre d'analyse stratégique, Direction générale du Trésor, *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, Rapports & documents n°35, La documentation française, Mai 2011.

## Études, notes & ouvrages

- Centre d'analyse stratégique, « Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise », *La note d'analyse n°200*, novembre 2010.
- A. Malone, « Réglementer moins, réglementer mieux ? Les analyses d'impact de la réglementation », *La note de veille n°151*, Centre d'analyse stratégique, septembre 2009.
- M. Fouquin, « L'écart de productivité entre les États-Unis et la zone euro continue de se creuser », *Lettre du CEPII n°294*, novembre 2009.
- A. Berthou et C. Emlinger, « Les mauvaises performances françaises à l'exportation : la compétitivité française est-elle coupable ? », *La lettre du CEPII*, septembre 2011.
- J. Anas, « La compétitivité française en 2010 », document de travail n°22, COE-Rexecode, janvier 2011.
- COE-Rexecode, « Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne », 14 janvier 2011.
- DGTPE, *Échanges commerciaux franco-algériens en 2009*, Publications des Services économiques, mars 2010.
- R. Bigot, « Les répercussions directes et indirectes de la crise du logement sur l'emploi », collection des rapports n°273, Crédoc, mars 2011.
- S. Ananian, O. Calavrezo, « Les trajectoires salariales des individus payés au voisinage du Smic entre 1995 et 2007 », document d'études n°156, Dares, novembre 2010.

- Fondation Concorde, « Produire en France, Un enjeu national pour la croissance, l'emploi et le pouvoir d'achat », mars 2011.
- Gilles Le Blanc, « L'industrie dans l'économie (1981-2006) : une réalité pour notre avenir », note pour l'Institut de l'entreprise, janvier 2009.
- Institut de l'entreprise, « L'innovation au cœur de la reprise », Working Paper n°41, mars 2010.
- S. Fort, « Dirigeants d'entreprises et haute fonction publique : renouveler les termes du dialogue », rapport intermédiaire, Institut de l'entreprise, janvier 2011.
- C. de Froment, « Flexibilité de l'emploi et dualisme du marché du travail : les enjeux pour l'entreprise », rapport de l'Institut de l'entreprise, mai 2011.
- Institut Montaigne, « Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité », juin 2006.
- Institut Montaigne, « Pourquoi nos PME ne grandissent pas », juillet 2006, Anne Dumas.
- Institut Montaigne, « De la naissance à la croissance : comment développer nos PME », juin 2011.
- Institut Montaigne, « La formation professionnelle des adultes : pour en finir avec les réformes inabouties », octobre 2011.
- R. Lallement, « Le système productif allemand à l'épreuve de « l'économie de bazar », regards sur l'économie allemande », bulletin économique du CIRAC n°100, 2011.
- McKinsey Global Institute, « *Farewell to cheap capital? The implications of long-term shift in global investment and saving* », décembre 2010.
- McKinsey Global Institute, « *Beyond austerity: A path to economic growth and renewal in Europe* », octobre 2007.
- McKinsey Global Institute, « *An exorbitant privilege? Implications of reserve currencies for competitiveness* », décembre 2009.
- McKinsey Global Institute, « *Growth and competitiveness in the United States* », juin 2010.
- McKinsey Global Institute, « *From Austerity to prosperity: Seven priorities for the long-term* », novembre 2010.
- McKinsey Global Institute, « *Debt and deleveraging: The global credit bubble and its economic consequences* », janvier 2010.
- McKinsey Global Institute, « *Education for employment: realizing Arab youth potential* », avril 2011.

- McKinsey Global Institute, « *How the world's most improved school systems keep getting better* », novembre 2010.
- McKinsey Global Institute, « *Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs, and prosperity* », mai 2011.
- Medef, CFDT, CFE-CGC, UPA, CFTC, CGPME, « Approche de la compétitivité française », juin 2011.
- C. Bernard, M. Paolucci, T. Pichon Retournard, « Risques et opportunités de la transmission des entreprises industrielles », ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, rapport final, KPMG Entreprises, janvier 2008.
- G. Cette, Y. Kocoglu, J. Mairesse, « *Productivity growth and levels in France, Japan and the United States in the twentieth century* », NBER Working Paper series, décembre 2009.
- OCDE, « *Ageing and Employment Policies: Netherlands* », 2005.
- OCDE, « *Jobs for Youth : Netherlands* », janvier 2008.

## **LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE**

### **Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail**

*par Charles de Froment, sous la direction de Françoise Gri et Xavier Huillard*

### **Financement de l'enseignement supérieur : quel rôle pour les entreprises ?**

*Par Pierre-André Chiappori (septembre 2011)*

### **Les entreprises face aux fonds souverains**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2011)*

### **Profession : dirigeant**

*Par Clémentine Marcovici (janvier 2011)*

### **L'entreprise rêvée des jeunes**

*Par l'Institut de l'entreprise (septembre 2010)*

### **Repenser la formation des managers**

*Par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise et du Management et la FNEGE (juin 2010)*

*L'entreprise de l'après-crise*

### **Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

*L'entreprise de l'après-crise*

### **Favoriser une meilleure prise en compte du long terme**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

*L'entreprise de l'après-crise*

### **Redéfinir le rôle du manager**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

*L'entreprise de l'après-crise*

### **Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **La place de la performance dans l'action de l'État et son contrôle par le Parlement : analyse de la loi de règlement du budget 2008**

*Par l'Observatoire de la Dépense publique (décembre 2009)*

### **Europe, état, collectivités locales :**

### **quelle place pour le principe de subsidiarité en matière fiscale ?**

*Par l'Institut de l'entreprise (octobre 2009)*

**Après la crise : renouer avec les fondamentaux de l'économie de marché**

Par l'Institut de l'entreprise (avril 2009)

**L'industrie dans l'économie(1981-2006) : une réalité pour notre avenir ?**

Par le Cercle de l'Industrie et l'Institut de l'entreprise (janvier 2009)

**La loi de règlement du budget 2007 : les prémisses d'une logique de résultat**

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (décembre 2008)

**La taxe carbone : mythe ou réalité ?**

Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (septembre 2008)

**24 heures chrono - L'agenda des dirigeants**

Par Bruno Cahen (avril 2008)

**Réforme de la fiscalité du patrimoine : bilan et perspectives**

Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (janvier 2008)

**Faut-il avoir peur de la réduction de la dépense publique ?**

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (janvier 2008)

**Projet de loi de finances pour 2008 : un budget de transition ?**

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (novembre 2007)

**Impôt sur les sociétés : vademecum pour une réforme**

Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (septembre 2007)

**L'Agenda 2012 : 37 propositions pour une meilleure maîtrise de la dépense publique**

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (septembre 2007)

**La France souffre-t-elle d'une mauvaise spécialisation industrielle ?**

Etude réalisée par Gilles Le Blanc pour le Cercle de l'Industrie et l'Institut de l'entreprise (avril 2007)

**Retraites : échapper à la guerre des générations**

Par Bernard Lemée et David Gruson (avril 2007)

**Pour en finir avec la dette : définir une voie de réforme pour l'assurance maladie**

Par Emmanuel Roux (avril 2007)

**Fiscalité : quelles réformes pour 2007 ?**

Par l'Institut de l'entreprise (mars 2007)



**PRÉSIDENT**

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

**CONSEIL D'ORIENTATION**

Robert Baconnier, président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions \*

Pierre Bellon, président du conseil d'administration de Sodexo

Alain Bénichou, président d'IBM France

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, directeur général du Groupe Amaury

Henri de Castries, président-directeur général d'AXA

Dominique Cerutti, president and deputy CEO at NYSE Euronext

Philippe Crouzet, président du directoire de Vallourec

Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine Gailly, président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Françoise Gri, présidente de Manpower France \*

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric SA \*

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez \*

Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas \*

Henri Proglio, président-directeur général d'EDF

Denis Ranque, président du conseil d'administration de Technicolor

Pierre Richard, administrateur EDF Energies Nouvelles \*

Jacques Richier, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de Romanet de Beaune, directeur général de la Caisse des Dépôts et  
Consignations

Frédéric Saint-Geours, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie \*

Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel

Pierre-Sébastien Thill, président du directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

**DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL**

Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

\* *Membres du Bureau*

# Pour un choc de compétitivité en France

La dégradation continue de la balance commerciale de la France depuis le milieu des années 2000 inquiète dirigeants d'entreprises et décideurs publics et met depuis plusieurs années le thème de la compétitivité du pays au centre des débats socioéconomiques. Toutefois, les causes profondes de cette dégradation ne font pas l'objet d'un consensus. La notion même de compétitivité est débattue, son acception variant au gré des travaux de recherche qui lui sont consacrés.

Malgré les nombreuses publications traitant ce sujet – ou peut-être en raison même de la multiplicité de ces travaux – une triple interrogation demeure : comment apprécier l'état de la compétitivité de la France ? Quels principaux facteurs contribuent à l'affaiblir ? Et surtout, quelles actions seraient susceptibles d'inverser la tendance actuelle ?

C'est pour répondre à ces questions que l'Institut de l'entreprise a mené au cours de ces derniers mois une réflexion sur la compétitivité française, en y associant dirigeants du secteur privé et dirigeants de la haute fonction publique. Le présent rapport ne prétend pas traiter la question de la compétitivité de façon exhaustive. Il se donne pour but d'apporter une vision synthétique et partagée par les décideurs publics, comme par ceux du secteur privé, et se propose d'alimenter la réflexion collective sur ces questions complexes, et parfois controversées, en soumettant au débat public un certain nombre de propositions de court et moyen termes susceptibles de remédier aux principales faiblesses structurelles dont pâtit la compétitivité française.



29, rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40  
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01  
[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

