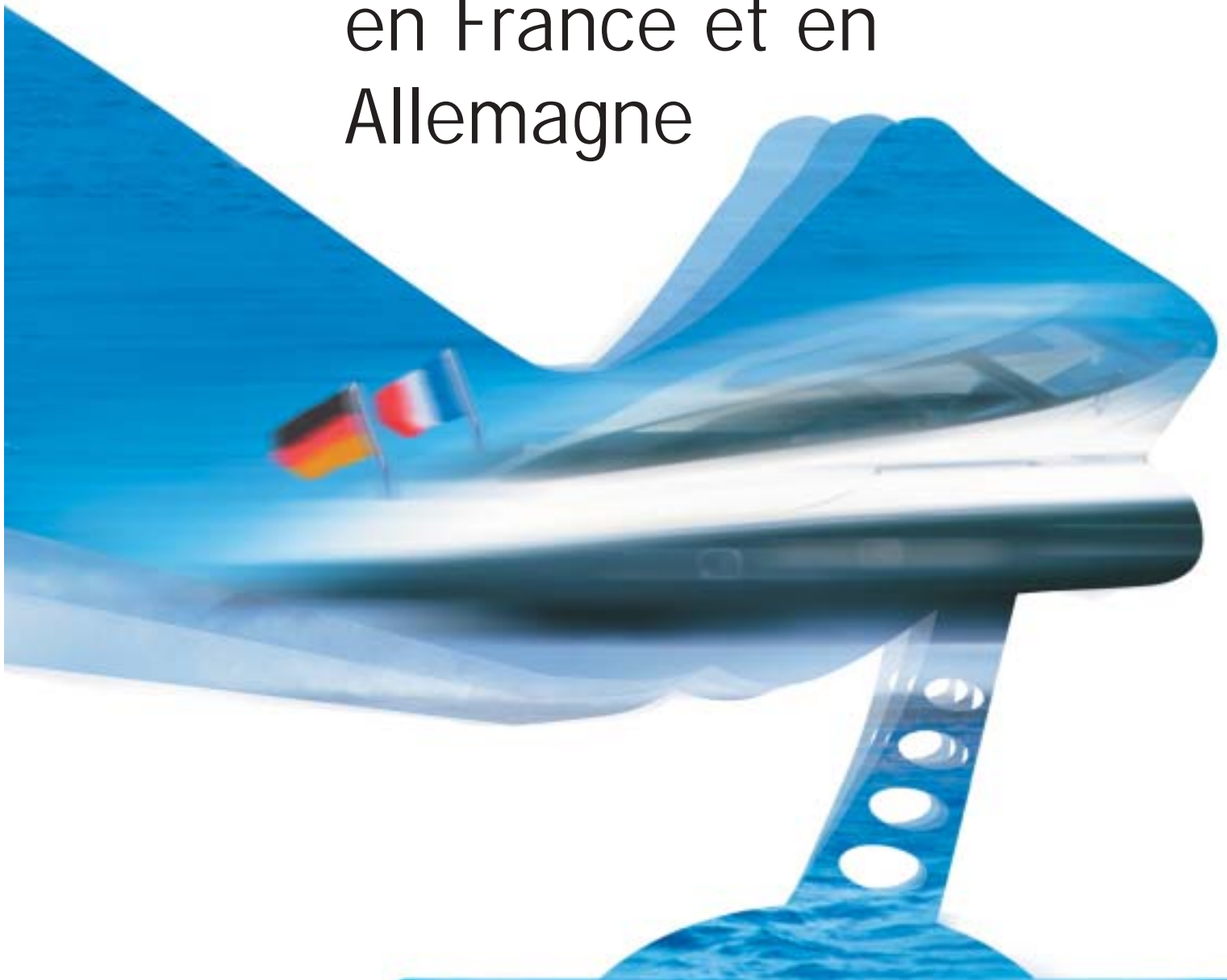


Dynamiser la productivité en France et en Allemagne



Avant-propos

Durant les cinquante ans qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale, la France et l'Allemagne ont constamment réduit l'écart qui les séparait des Etats-Unis en matière de productivité du travail. Au milieu des années 1990 cette tendance s'est inversée : la France et l'Allemagne perdent du terrain. Ce recul est d'autant plus inquiétant que les enjeux démographiques actuels et prévisibles ne leur laissent guère de choix : leur niveau de vie futur dépend de la forte croissance de leur productivité. Pour être en mesure d'élaborer des solutions efficaces et de relever ces défis, pouvoirs publics et dirigeants d'entreprises, en France comme en Allemagne, doivent fonder leurs décisions sur une compréhension approfondie et nuancée des freins et des moteurs de la productivité.

Afin de participer à cet effort et de proposer des recommandations concrètes et applicables, le McKinsey Global Institute (MGI) a analysé en profondeur la productivité du travail dans six secteurs d'activité en France, en Allemagne et aux Etats-Unis. Le présent document synthétise le résultat de cette analyse ; il comprend dix chapitres et deux annexes. Le premier chapitre souligne combien il est important, pour la France comme pour l'Allemagne, d'accélérer la croissance de la productivité, et explique les raisons pour lesquelles nous avons choisi une approche sectorielle. Le deuxième chapitre montre comment l'innovation, qui est le moteur de la croissance de la productivité, peut être dynamisée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), mais aussi peut souvent être freinée par une réglementation inadaptée. Les chapitres 3 et 4 présentent nos recommandations aux pouvoirs publics et aux dirigeants d'entreprise. Les six derniers chapitres résument les conclusions tirées pour chacun des secteurs étudiés.

Le MGI – cellule de recherche économique de McKinsey & Company – présente l'originalité de conjuguer l'expérience du monde de l'entreprise d'un cabinet de conseil de directions générales et la rigueur de la démarche d'universitaires. Le présent document est le fruit d'un constant dialogue entre des experts des différents secteurs analysés, des membres des plus prestigieux instituts de recherche et nos propres spécialistes - mis en contact par leur travail quotidien avec les équipes dirigeantes des principales entreprises en France et en Allemagne. Ce projet a été mené à bien sous la direction de Heino Faßbender, Diana Farrell, Eric Labaye et Vincent Palmade (Directeurs Associés de McKinsey). Thomas Kneip et Stephan Kriesel (chefs de projet)

en ont assuré le suivi quotidien. Nous remercions vivement toutes les entreprises et les personnes qui ont participé à notre recherche en acceptant de nous communiquer, dans le cadre d'entretiens et d'enquêtes, des informations sur leurs activités. Notre travail a été considérablement enrichi, en outre, par le niveau des discussions menées au sein du Comité scientifique créé pour la circonstance. Ses membres, Olivier Blanchard du Massachusetts Institute of Technology, Martin Baily de l'Institute for International Economics, Hans Gersbach de l'Université de Heidelberg, Monika Schnitzer de l'Université de Munich, Jean Tirole de l'Université de Toulouse, et Robert Solow – prix Nobel d'économie et “ parrain ” de la théorie de la croissance – ont apporté une contribution essentielle à l'interprétation des résultats de nos analyses.

McKinsey & Company a le privilège d'apporter ses services à de nombreuses entreprises parmi les plus grandes, en particulier en France et en Allemagne. Cette pratique quotidienne nous permet de constater l'existence d'un potentiel considérable dans ces deux pays. L'exploiter permettrait de dynamiser leur productivité. Nous espérons, en proposant des points de vue objectifs et circonstanciés, aider les pouvoirs publics et les milieux d'affaires à trouver les moyens de libérer ce potentiel.

Nous tenons à préciser que ce rapport a été réalisé de manière totalement indépendante. Il n'a été ni commandé ni parrainé de quelque façon que ce soit par une entreprise, un gouvernement ou une institution.

Diana Farrell

Directrice du McKinsey Global Institute

Jürgen Kluge

Directeur Général de McKinsey-Allemagne

Eric Labaye

Directeur Général de McKinsey-France

Octobre 2002

Sommaire

En résumé	7
I : Synthèse	
Le cap :	
Une productivité renforcée en France et en Allemagne	8
Depuis 1995, pour la France et l'Allemagne, le retard de productivité se creuse	9
En France et en Allemagne, le niveau de vie futur dépend d'une croissance soutenue de la productivité du travail	10
Des moteurs et des freins insuffisamment compris	13
Une analyse sectorielle permet de définir les mesures à engager	15
Le moteur :	
L'innovation, si sa puissance n'est pas bridée par la réglementation	19
L'innovation, moteur d'une croissance durable de la productivité... avec l'aide des TIC	19
Les innovations n'ont pas été diffusées et exploitées de manière homogène selon les pays	21
Les TIC sont essentielles pour l'innovation... mais pas une panacée	25
Une concurrence insuffisante ou déséquilibrée, découlant de réglementations inadaptées, affaiblit la productivité	26
La nature de la demande et le niveau global des revenus ont une influence sur la productivité	29
La voie :	
les pouvoirs publics doivent ouvrir largement « l'autoroute de l'économie »	32
Les bases d'un environnement économique dynamique sont partiellement en place	32
De nombreux potentiels restent à exploiter	34
Traduire les gains de productivité en croissance économique et en création d'emplois	37
Les pilotes :	
les dirigeants d'entreprise doivent faire passer la productivité à la vitesse supérieure	38
La consolidation est nécessaire dans de nombreux secteurs	38
Amélioration de la productivité : adopter une approche stratégique plus large	41

II : Analyses sectorielles	
Télécommunications	44
Banque de détail	48
Automobile	52
Transport routier de marchandises	56
Commerce de détail	60
Production et distribution d'électricité	64
Annexe I : Méthodologie	68
Annexe II : McKinsey&Company et McKinsey Global Institute	69
Remerciements	71



En résumé

Il apparaît vital pour la France et l'Allemagne de retrouver une forte croissance de la productivité du travail. Leur niveau de vie futur en dépend. Notre analyse sectorielle montre, sans équivoque, que le moteur essentiel de cette croissance est l'innovation – nouvelles technologies, nouveaux produits/services, nouveaux processus. Elle montre également que ce moteur ne fonctionne bien que si les réglementations permettent, au sein de chaque secteur, l'essor d'une concurrence à la fois forte et équitable.

Pendant cinquante ans, de 1945 à 1995, la productivité du travail en France et en Allemagne s'est progressivement rapprochée de celle des Etats-Unis. Depuis, la tendance s'est inversée et l'écart se creuse à nouveau. Les prévisions démographiques ne laissent pas le choix : pour défendre leur niveau de vie, les deux pays européens ont besoin d'une forte croissance de la productivité. Afin de mieux comprendre les moteurs qu'ils peuvent réellement actionner et les obstacles à lever, nous avons analysé en profondeur l'évolution de la productivité dans six secteurs, en France, en Allemagne et aux Etats-Unis : les télécommunications, la banque de détail, l'automobile, le transport routier de marchandises, le commerce de détail et la production/distribution d'électricité. Pour que les deux pays européens retrouvent des niveaux élevés de croissance de leur productivité, pouvoirs publics et dirigeants d'entreprises ont chacun un rôle important à jouer.

L'analyse des six secteurs montre que les innovations sont essentielles pour faire progresser la productivité dans l'ensemble de l'économie. La France comme l'Allemagne ne manquent pas de cartes pour redynamiser leur productivité, à condition que des règles du jeu bien conçues imposent une saine concurrence qui permettra de diffuser largement les innovations et d'en tirer le maximum de valeur.

Le rôle des pouvoirs publics est d'améliorer les réglementations de telle sorte qu'elles permettent l'éclosion et le maintien dans tous les secteurs, d'une concurrence saine et forte. Lorsqu'ils ont commencé à supprimer des obstacles réglementaires dans certains secteurs, les pouvoirs publics ont permis une évolution très positive de la productivité. Pourtant, beaucoup de possibilités restent inexploitées. Après avoir pris des mesures réglementaires dans le sens de l'ouverture des marchés, ils devraient permettre à la transition de s'effectuer facilement, pour qu'à l'amélioration de la productivité réponde la croissance de l'économie et de l'emploi. Le redéploiement des sureffectifs devrait être facilité et les secteurs innovants doivent trouver l'environnement favorable.

Les dirigeants d'entreprise devraient avoir une vision large de la productivité et des possibilités de l'améliorer, et la placer au cœur de leur approche stratégique. Pour dynamiser la productivité, et donc préserver la rentabilité, le meilleur levier à leur disposition est l'innovation, c'est-à-dire le développement et la diffusion de produits, services et processus innovants. Dans certains secteurs, ils devraient également tabler sur les économies d'échelle que peut apporter la concentration. Ils peuvent en outre identifier, tout au long de la chaîne de valeur, des possibilités supplémentaires d'améliorer leur efficacité opérationnelle.



Le cap :

Une productivité renforcée en France et en Allemagne

Pendant 50 ans, la France et l'Allemagne ont progressivement réduit leur écart de productivité avec les Etats-Unis. Au milieu des années 90, cette tendance s'est inversée. Un état de fait d'autant plus inquiétant que, compte tenu des défis démographiques actuels et attendus, le niveau de vie dépendra, dans les années et décennies à venir, d'une croissance soutenue de la productivité. Pour pouvoir prendre les mesures adaptées, pouvoirs publics et dirigeants d'entreprise, français et allemands, ont besoin de comprendre parfaitement les freins et les moteurs de la productivité.

Sachant que ce sont les entreprises et les secteurs dans lesquels elles évoluent qui font la productivité, nous avons choisi d'analyser la productivité du travail à un niveau microéconomique dans six secteurs pour mieux comprendre les raisons des écarts de performance et les possibilités d'amélioration en France, en Allemagne et aux Etats-Unis.

Depuis 1995, pour la France et l'Allemagne, le retard de productivité se creuse

Jusque vers le milieu des années 1990, la France et l'Allemagne ont réduit progressivement l'écart de productivité du travail qui les séparait des Etats-Unis. À partir de 1995, cette tendance s'est brusquement inversée. La croissance de la productivité américaine s'est faite plus rapide (2 % contre 1,1 % en France et 1,5 % en Allemagne) et l'écart a recommencé à se creuser (*Figures 1 et 2*). En 2000, selon les estimations, la France et l'Allemagne accusaient des retards respectifs de 5 % et 15 % (*Encadré 1*).

Encadré 1 : Comment établir des niveaux de productivité comparables ?

Si l'on compare les niveaux de productivité calculés simplement en divisant la production totale de l'économie (PIB¹) par le nombre total d'heures travaillées en 2000, la France se place en tête (4 % plus productive) devant les Etats-Unis, et l'Allemagne en queue de peloton (près de 6 points derrière l'économie américaine). Mais ces résultats bruts masquent l'étendue réelle du problème de la productivité en Allemagne, mais aussi en France :

La production du secteur public² est très difficile, voire impossible, à mesurer. Sachant que nous nous intéressons avant tout au secteur marchand et que nous voulons éviter toute erreur résultant des différences de mesure de la production dans le secteur public, nous avons exclu l'administration publique, l'éducation et la santé de nos calculs. De ce fait, la productivité des deux pays européens diminue de 2 points par rapport à celle des Etats-Unis.

Le niveau élevé des rémunérations minima dans les deux pays européens a pour conséquence de limiter l'emploi de la main d'œuvre à faible productivité. Outre-Atlantique, plus de 10 % de la population active reçoit un salaire inférieur au minimum français ou allemand³. En données corrigées, cela réduit encore la productivité moyenne en France et en Allemagne de quelque 7 points par rapport aux Etats-Unis.

On peut donc estimer qu'en 2000 l'écart de productivité du travail par rapport au niveau américain était de 5 % pour la France et 15 % pour l'Allemagne (*Figure 3*). D'autres études corroborent ces résultats, au niveau tant global que sectoriel.⁴

La France et l'Allemagne, en outre, ne compensent pas cette différence par une plus forte productivité du capital. Au contraire ces pays utilisent plus de capital par unité produite que les Etats-Unis.

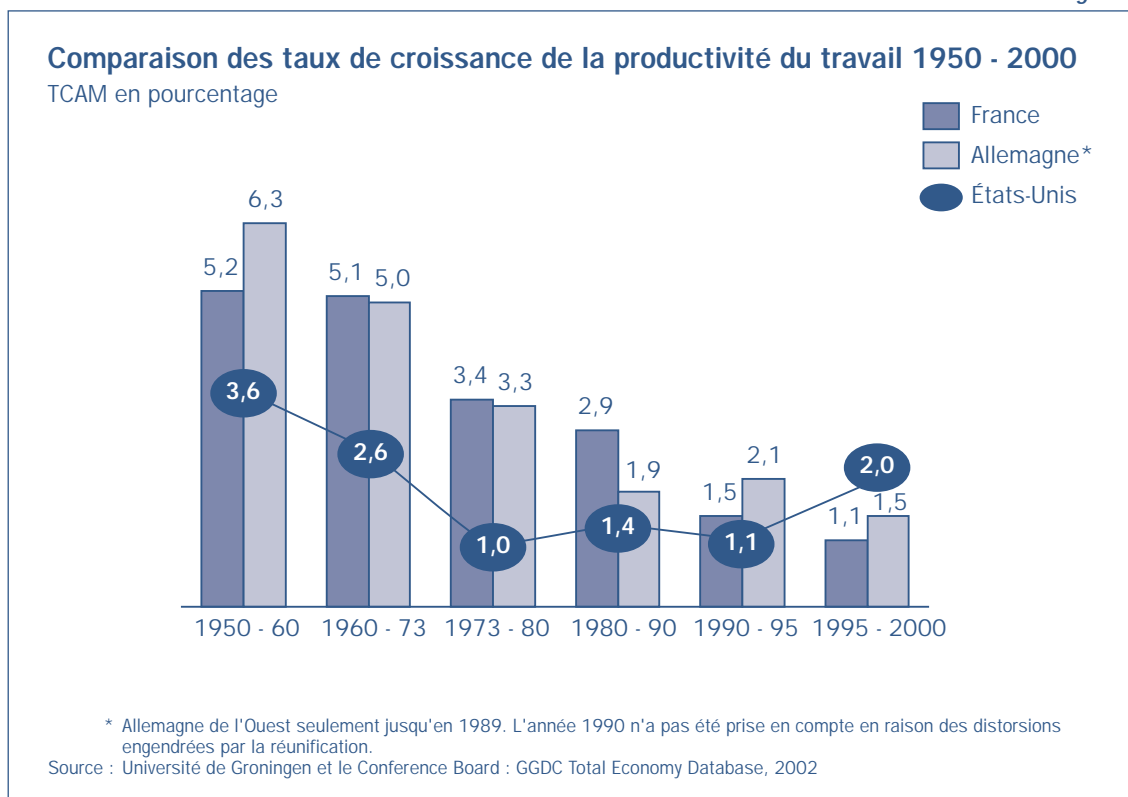
¹ Ajustée de la parité de pouvoir d'achat.

² La production (nette) d'un secteur correspond aux produits et services produits (par exemple, des voitures), moins les inputs intermédiaires (par exemple, matières premières, loyers, etc.).

³ Bien qu'il n'existe pas de salaire minimum légal en Allemagne, la conjugaison de planchers salariaux établis par les conventions collectives et de prestations sociales liées au chômage de longue durée se traduit par un coût minimum incompressible du travail qui en fait un équivalent.

⁴ De récents travaux menés par le IW Köln montrent que la productivité du secteur manufacturier aux Etats-Unis est supérieure de 6 % à celle de l'Allemagne de l'Ouest et de 11 % à celle de la France. Dans le cadre d'une analyse sectorielle, l'OCDE a établi qu'au milieu des années 1990, la productivité était plus élevée aux Etats-Unis qu'en France et en Allemagne dans 16 secteurs d'activité sur 19. Les secteurs pris en compte dans cette étude, ainsi que dans de précédentes du MGI, ont pour la plupart également révélé des niveaux de productivité plus faibles dans ces deux pays européens que de l'autre côté de l'Atlantique.

Figure 1



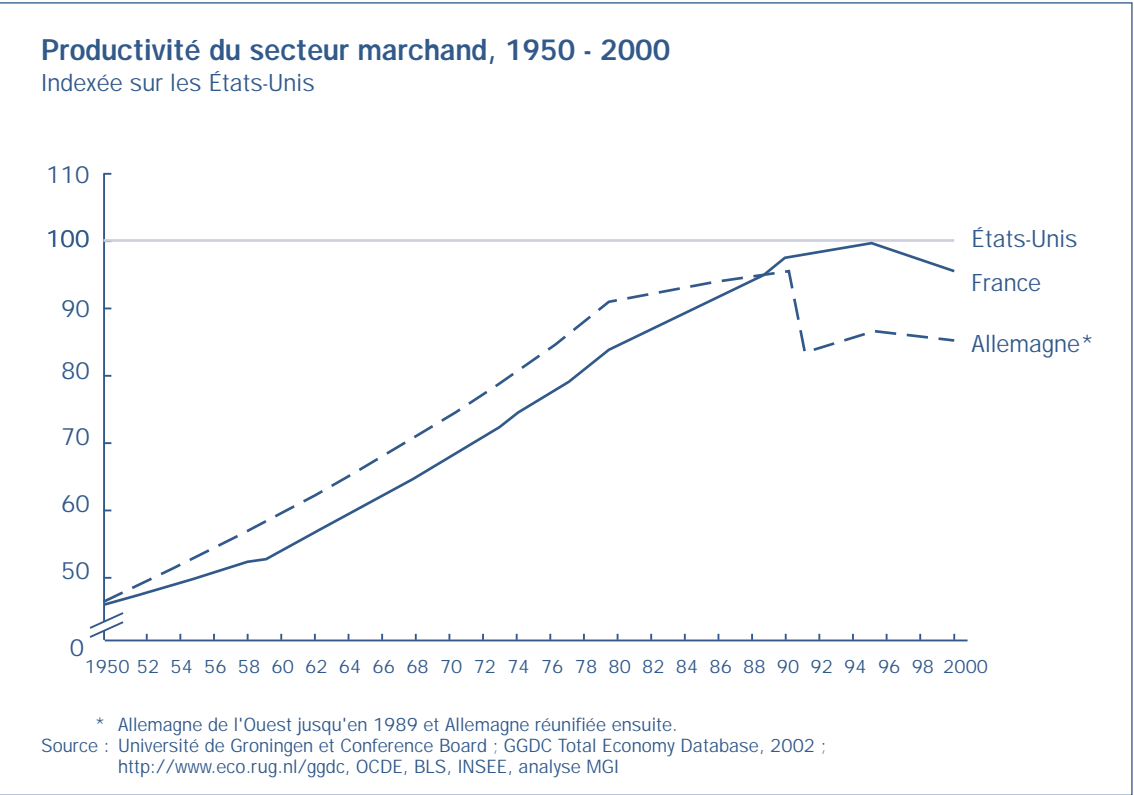
En France et en Allemagne, le niveau de vie futur dépend d'une croissance soutenue de la productivité du travail

La situation actuelle ne peut qu'être un sujet majeur de préoccupation pour les responsables allemands et français (milieux d'affaires, milieux économiques et politiques) dans la mesure où la prospérité économique et l'augmentation du niveau de vie, au cours des cinquante dernières années, ont pour l'essentiel découlé d'une progression continue de la productivité.

Le creusement de l'écart de productivité vis-à-vis des États-Unis va accentuer les disparités qui existent déjà en termes de revenus (*Encadré 2*). Le PIB par tête est actuellement environ 30 % inférieur en France et en Allemagne. C'est l'effet conjugué d'une productivité et d'un niveau de travail plus faibles : dans les deux pays européens, le pourcentage de la population active est inférieur, et cette population effectue moins d'heures de travail en moyenne annuelle. Conséquence : la production de biens et de services est 30 % plus faible. Autre conséquence : chaque Français, comme chaque Allemand, gagne moins en moyenne et dispose de revenus inférieurs à ceux d'un Américain pour consommer et épargner.

Compte tenu des pyramides des âges et de leurs perspectives d'évolution, une hausse de la productivité du travail sera nécessaire en France et en Allemagne, ne serait-ce que pour maintenir les niveaux de vie actuels. En l'absence d'une immigration plus importante, le vieillissement de la population se traduira par une réduction très sensible de la part des actifs (contribuant au produit intérieur) dans la population. Si la France compte aujourd'hui 2,5 personnes en âge de travailler pour chaque retraité, ce ratio va chuter de plus d'un tiers d'ici 2030, pour s'établir à 1,6 (*Figure 5*). En conséquence, les actifs devront soit travailler plus longtemps (un plus grand nombre d'années ou davantage d'heures par an), soit produire davantage sur une période

Figure 2



donnée, afin de maintenir, sans même parler d'améliorer, le niveau de vie de l'ensemble de la population.

L'argument démographique illustre, comme de nombreux autres, combien il est important pour la France et l'Allemagne de prendre les mesures qui permettront d'accélérer la croissance de la productivité.⁵

Encadré 2 : La productivité du travail, source d'une croissance économique durable

Une croissance économique durable est impossible sans augmentation de la productivité. En effet, le PIB par tête est le produit de deux facteurs : le taux d'emploi (pourcentage des actifs occupés par rapport à la population en âge de travailler, et temps moyen de travail) et la productivité du travail (production par unité de travail). Le taux d'emploi varie dans le temps et selon les pays, mais son potentiel de croissance étant naturellement limité, il ne peut entraîner qu'une variation ponctuelle du PIB. Seule une hausse de la productivité permet une progression sur le long terme du PIB par tête : quand une entreprise augmente sa productivité, elle peut mieux payer ses salariés, générer des profits supérieurs et/ou réduire ses prix. La différence, réinjectée dans l'économie à travers une hausse de la consommation, une augmentation des exportations et/ou un surplus d'investissement de la part des entreprises, contribue à l'accroissement du PIB (Figure 4).

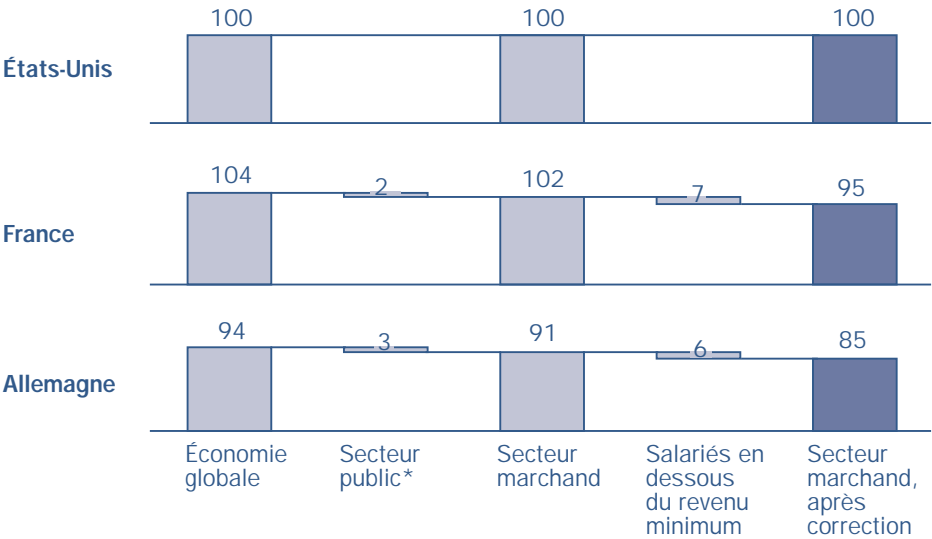
La hausse de la productivité a non seulement un impact positif direct sur la richesse d'un pays, mais elle améliore aussi la compétitivité de ses entreprises et de son économie, permet de construire le socle financier sur lequel appuyer les dépenses sociales et constitue le seul moteur de création d'emplois efficace à long terme.

⁵ Le maintien de la compétitivité internationale et de niveaux de rémunération (et des taux de croissance) élevés constitue une raison supplémentaire d'accélérer la croissance de la productivité.

Figure 3

Productivité du travail corrigée - 2000

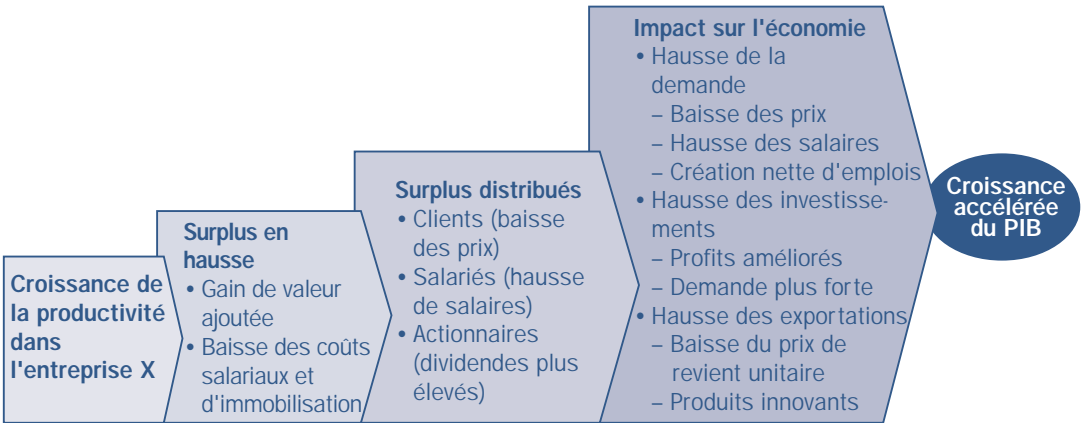
PIB par heure de travail effectuée. Indice 100 = niveau États-Unis



* Administration, défense, régime obligatoire de sécurité sociale, éducation, santé, services sociaux
Source : OCDE, base de données de Groningen, BEA, BLS, INSEE, StBA, analyse MGI

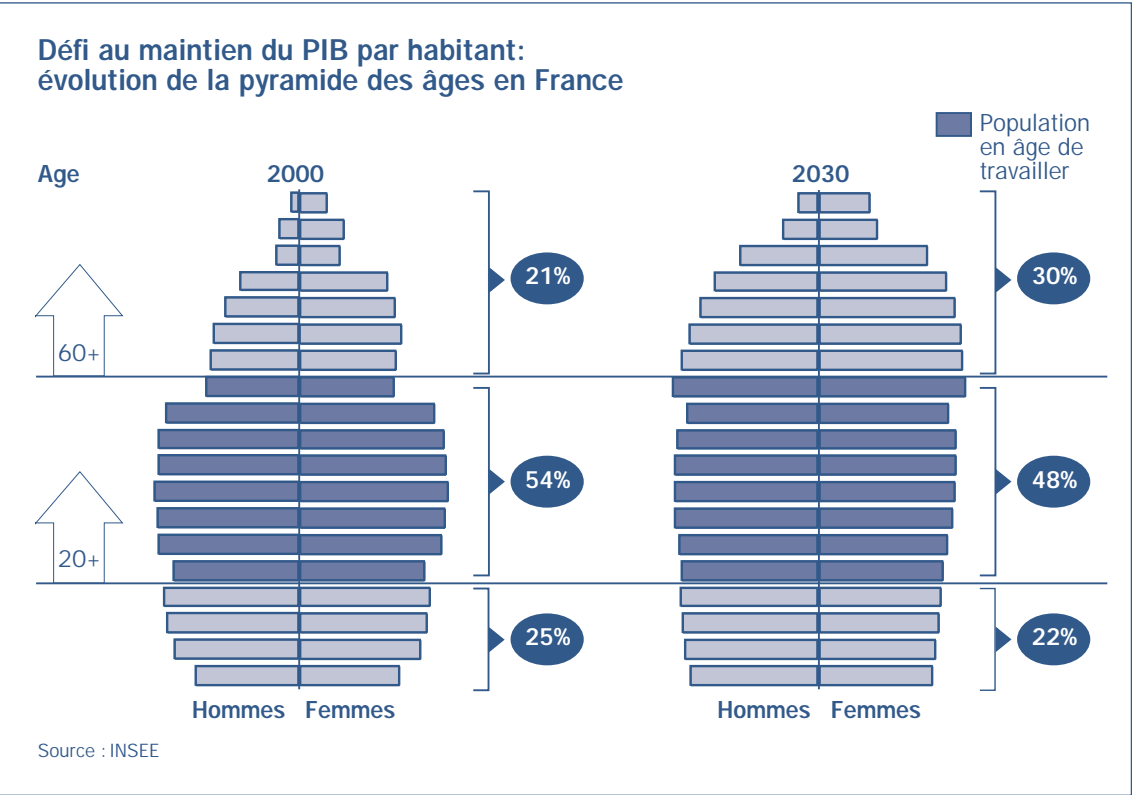
Figure 4

La croissance de la productivité est le moteur de la croissance économique



Source : analyse MGI

Figure 5



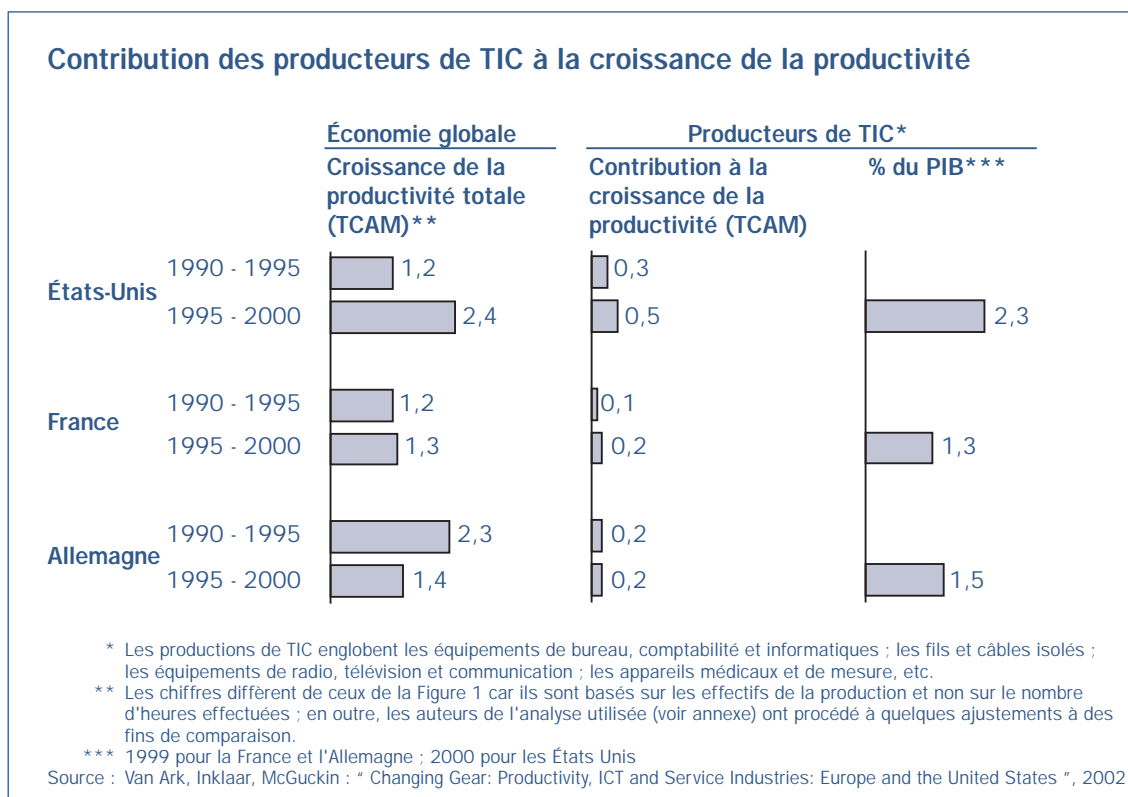
Des moteurs et des freins insuffisamment compris

Pour que la France et l'Allemagne passent à la vitesse supérieure, les mécanismes de croissance de la productivité doivent être mieux compris. Certains moteurs sont évidents, d'autres moins. La faible implication des deux pays dans la production et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) compte parmi les raisons les plus souvent évoquées dans le débat public. Elle est souvent considérée comme la principale cause de la faible croissance de la productivité en France et en Allemagne.

Dans ces deux pays, en effet, la productivité a moins bénéficié de l'impact des secteurs producteurs de TIC qu'aux Etats-Unis. Une récente étude⁶ montre que les secteurs producteurs de TIC⁷ ont généré directement 0,3 % de la croissance de la productivité américaine au début des années 1990 et 0,5 % entre 1995 et 2000. En revanche, leur impact direct sur les taux de croissance de la productivité globale de la France et de l'Allemagne n'a pas dépassé 0,2 % sur l'ensemble de la décennie. La production des TIC représente 1,3 % du PIB total en France, et 1,5 % en Allemagne, contre 2,3 % outre-Atlantique (Figure 6). L'effet de la forte croissance dans les secteurs producteurs de TIC a donc été plus faible côté européen. Toutefois, ce facteur n'explique qu'un tiers environ de la différence entre les taux de croissance de la productivité en France et en Allemagne, et ceux des Etats-Unis, depuis le milieu des années 1990.

⁶ Bart van Ark , Robert Inklaar , Robert H. McGuckin: " Changing Gear: Productivity, ICT and Service Industries: Europe and the United States ", 2002.
⁷ Dans l'étude citée ces secteurs englobent les équipements de bureau, comptabilité et informatique ; les fils et câbles isolés ; les équipements de radio, télévision et communication ; les appareils médicaux et de mesure, etc.

Figure 6

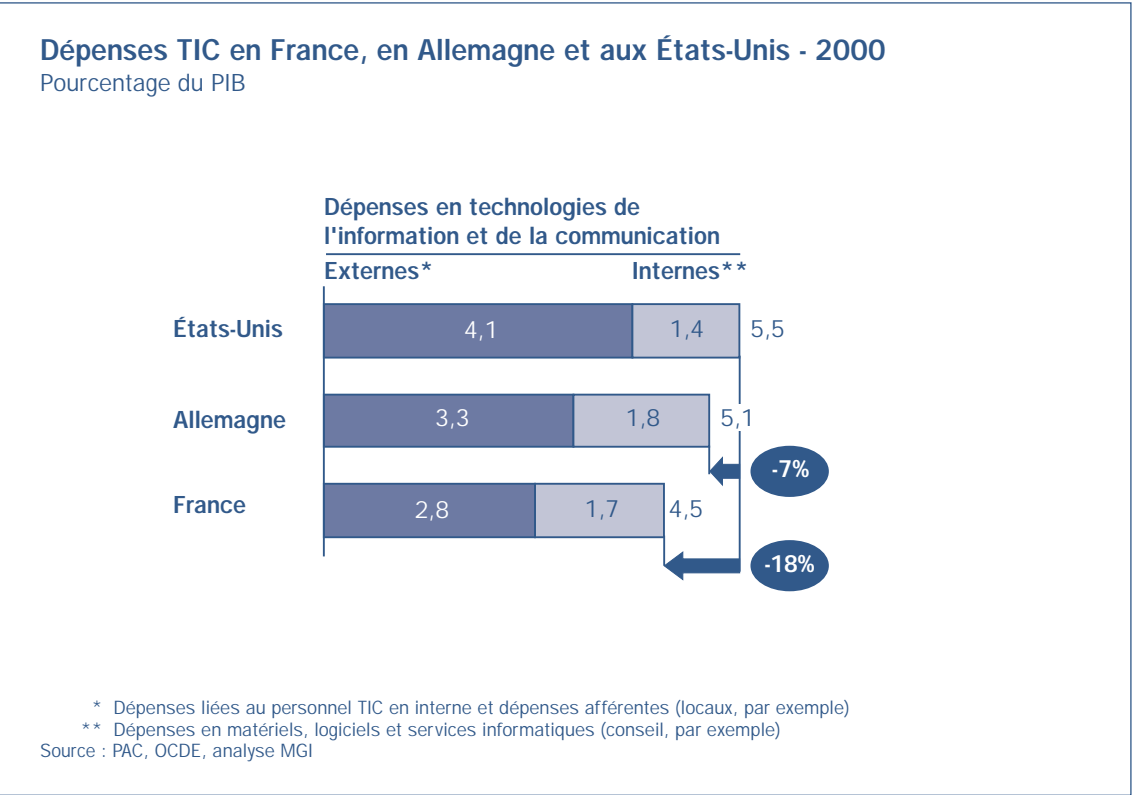


La faiblesse des dépenses en TIC dans les entreprises françaises et allemandes est l'explication souvent avancée pour les deux autres tiers (Figure 7). Cette explication n'est ni exhaustive ni totalement convaincante. Tout d'abord, elle n'indique pas pourquoi la France et l'Allemagne dépensent moins en technologies de l'information. Ensuite, une récente étude du MGI menée aux États-Unis a montré qu'une simple augmentation des dépenses en TIC n'entraînait pas automatiquement une hausse de la croissance de la productivité.⁸ Les investissements informatiques ont souvent été nécessaires aux gains de productivité dans différents secteurs, mais dans la plupart des cas, les processus correspondants ont dû être reconfigurés, comme dans le commerce de gros et le commerce de détail américains. Il a en effet fallu associer les TIC à des innovations en matière de gestion de la chaîne logistique, de formats de distribution et de gestion avancée de l'assortiment pour que leur impact devienne sensible. Dans certains secteurs, les résultats de ces investissements ont pu être décevants, si les TIC ont été mises en œuvre trop tôt ou sur une trop grande échelle. Ce fut le cas dans la banque de détail ainsi que pour nombre d'investissements CRM qui ne sont toujours pas pleinement exploités.⁹ Dans l'ensemble, comme nous le verrons plus loin, la présente étude corrobore ces résultats.

⁸ Voir : McKinsey Global Institute, "Productivity Growth 1995-2000, Understanding the Contribution of Information Technology Relative to other Factors", Washington D.C., octobre 2001.

⁹ Bien que cette constatation soit exacte au niveau de l'ensemble d'un secteur, ces investissements ont pu s'avérer rentables pour certaines entreprises en leur permettant d'améliorer leur position concurrentielle.

Figure 7



Une analyse sectorielle permet de définir les mesures à engager

Les précédentes études du MGI, portant sur 15 pays et plus de 26 secteurs au total, ont confirmé que les moteurs réels de la croissance de la productivité, ainsi que les freins qui la brident, se situent à l'échelle des secteurs. En effet, la productivité se forme non pas au niveau global, mais dans les entreprises qui composent ces secteurs. Seule une analyse de l'ensemble des facteurs potentiels et de leurs interdépendances permet de comprendre pleinement ces moteurs et ces freins. La présente étude, consacrée à la dernière décennie du 20ème siècle en France et en Allemagne¹⁰, couvre six secteurs : télécommunications, banque de détail, transport routier de marchandises, production et distribution d'électricité, automobile et commerce de détail.¹¹ Le choix de ces secteurs est motivé par plusieurs raisons. Bien qu'ils ne puissent être considérés comme représentatifs de l'ensemble de l'économie des pays concernés, ils offrent le champ d'investigation nécessaire à une meilleure compréhension des moteurs de la productivité grâce à leurs caractéristiques uniques :

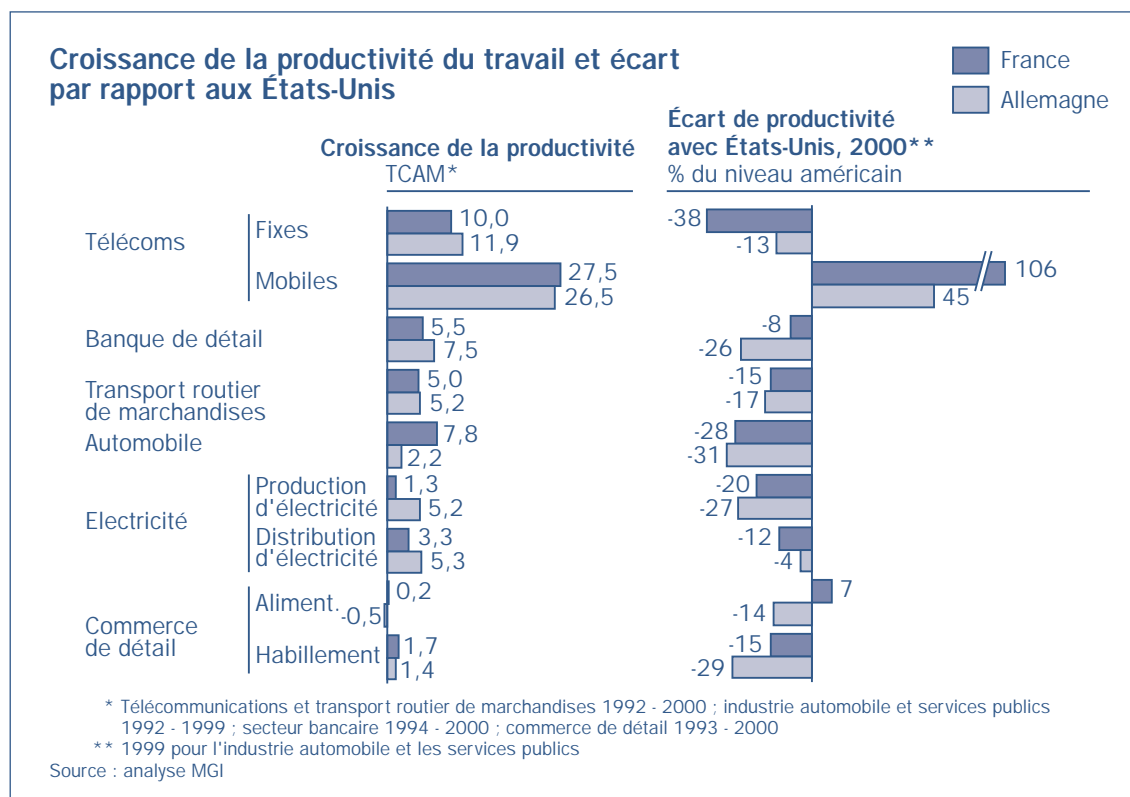
- Forte croissance de la productivité dans au moins l'un des trois pays,
- Écarts de performances entre les pays,
- Importance potentielle des TIC pour les gains de productivité.

Pratiquement tous ces secteurs ont enregistré une nette croissance de leur productivité sur la période étudiée (Figure 8). Toutefois, analyser leurs performances respectives en Allemagne et en France, et les comparer à celles de leurs équivalents américains,

10 L'utilisation de données postérieures à 1992 permet d'éviter les problèmes liés à la réunification allemande. Dans certains secteurs, l'analyse a dû être limitée à une période encore plus courte en raison des données disponibles.

11 Nous avons volontairement exclu les secteurs producteurs de TIC car leur impact direct sur la croissance de la productivité avait déjà fait l'objet de plusieurs études approfondies (ex. : van Ark, Inklaar, McGuckin).

Figure 8

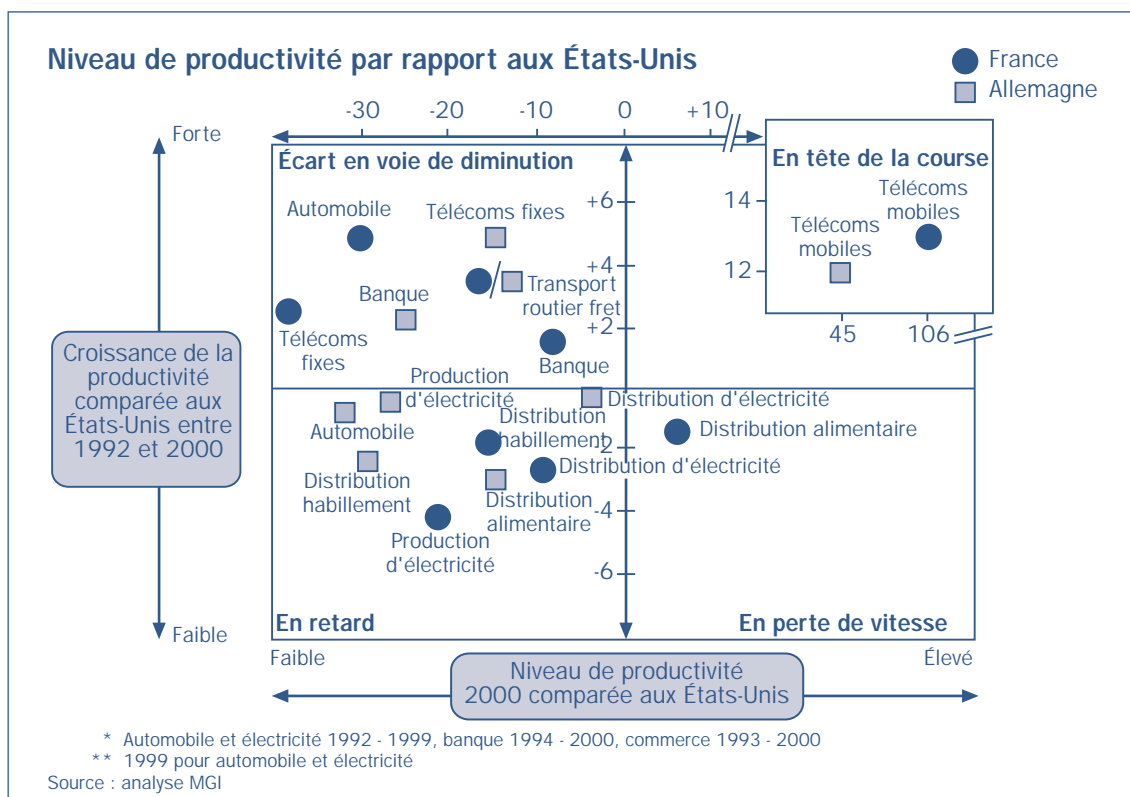


met en évidence des différences notables. Si tous les secteurs, à deux exceptions près, affichent encore des niveaux de productivité inférieurs à ceux des États-Unis, on peut distinguer deux grands groupes présentant des caractéristiques opposées sur le long terme. Le premier groupe comprend des secteurs qui convergent vers les niveaux américains ; le second, ceux qui s'en écartent de plus en plus (*Figure 9*). Les deux exceptions notables, dont la productivité se situe nettement au-dessus de celle des États-Unis, sont les télécommunications mobiles et le commerce de détail français. Dans les télécommunications mobiles, la croissance de la productivité a été nettement plus rapide dans les deux pays européens, qui ont creusé l'écart avec les États-Unis jusqu'à la fin de la décennie. Le commerce de détail français, en revanche, qui occupait une position de leader, est maintenant menacé. Voici un résumé rapide des caractéristiques de chaque secteur étudié :

Télécommunications – La France et l'Allemagne ont rattrapé les États-Unis, mais les services fixes et mobiles ont connu des évolutions très différentes. Dans les services fixes, la productivité a progressé plus vite en Allemagne qu'en France et outre-Atlantique ; cependant, en 2000, elle accusait encore un retard de 13 % sur le niveau américain. Dans les services mobiles, la productivité a enregistré une croissance beaucoup plus rapide en France et en Allemagne qu'aux États-Unis, la France atteignant en 2000 un niveau plus de deux fois supérieur à celui des États-Unis. Au final, la productivité de l'ensemble du secteur des télécommunications est la suivante : celle de l'Allemagne est supérieure de 3 % à celle des États-Unis ; la France, quant à elle, accuse un retard de 15 % sur le niveau américain (*Figure 10*).

Banque de détail – La France et l'Allemagne ont réduit une partie de l'écart de productivité qui les séparait des États-Unis et qui s'élevait en 2000 à 8 % et 26 % respectivement.

Figure 9



Transport routier de marchandises – La France et l'Allemagne ont affiché des taux de croissance de la productivité beaucoup plus élevés que les États-Unis sur l'ensemble des années 1990. Néanmoins, en 2000, leur productivité globale restait inférieure respectivement de 15 % et 17 % au niveau américain.

Automobile – Partie de loin, la France a enregistré des taux de croissance de la productivité nettement supérieurs à ceux des États-Unis et de l'Allemagne dans ce secteur. Elle a maintenant dépassé cette dernière. La productivité des deux pays européens reste 30% en retrait sur celle des États-Unis et du Japon.

Production et distribution d'électricité – En France, ce secteur affiche un taux de croissance de la productivité nettement inférieur à ceux de l'Allemagne et des États-Unis.

Commerce de détail – Notre analyse a porté sur le commerce de détail dans l'alimentation et l'habillement. La France continue d'afficher la productivité la plus élevée dans la distribution alimentaire. Mais, avec un taux de croissance inférieur à celui d'outre-Atlantique, elle commence à perdre du terrain. Dans l'habillement, les deux pays européens sont devancés par les États-Unis, tant pour le niveau absolu de productivité que pour son taux de croissance.

En résumé, les secteurs retenus ont constitué une base d'étude pertinente pour approfondir notre réflexion sur les moteurs et les freins à la croissance de la productivité. L'analyse des taux de croissance élevés enregistrés dans la plupart des secteurs nous a permis d'en déterminer les causes. Les facteurs proprement nationaux ont pu être facilement cernés dans les secteurs ayant connu des évolutions très différenciées en France et en Allemagne. En identifiant les causes sous-jacentes de l'écart de productivité persistant dans certains secteurs entre les deux rives de l'Atlantique, nous nous sommes efforcés de dresser le tableau complet des freins et des moteurs potentiels pour redynamiser la productivité.

Figure 10

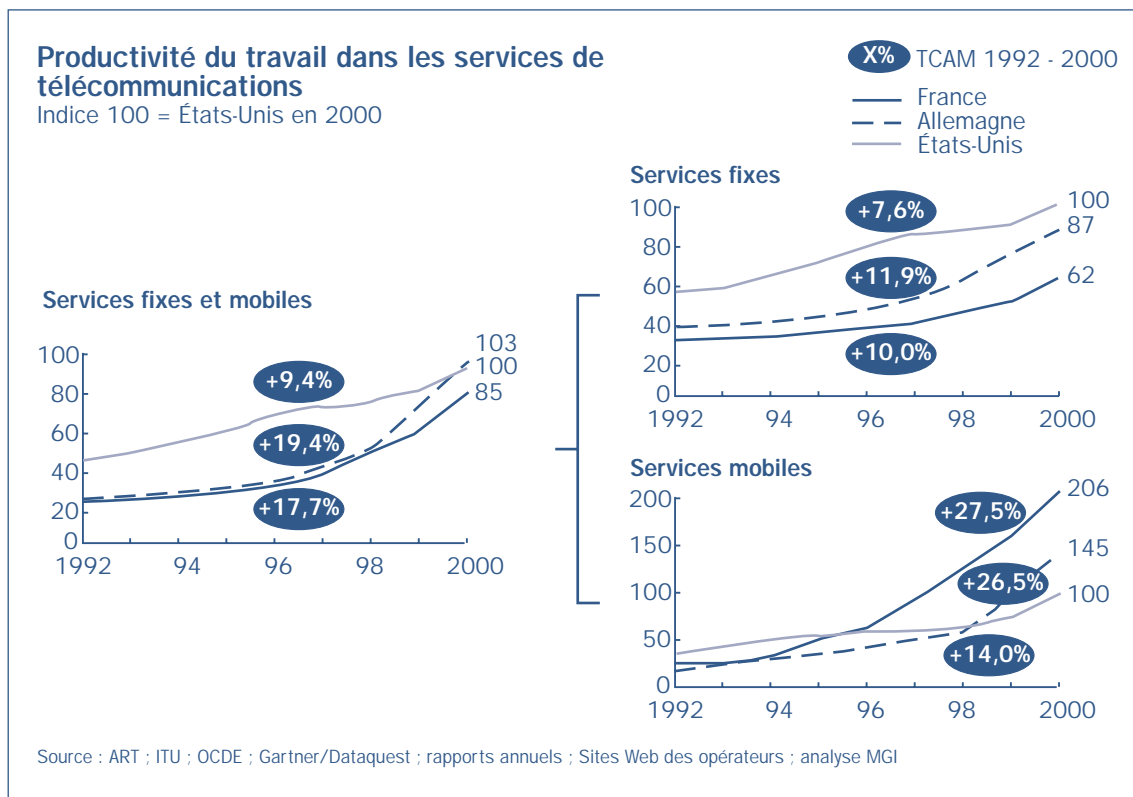
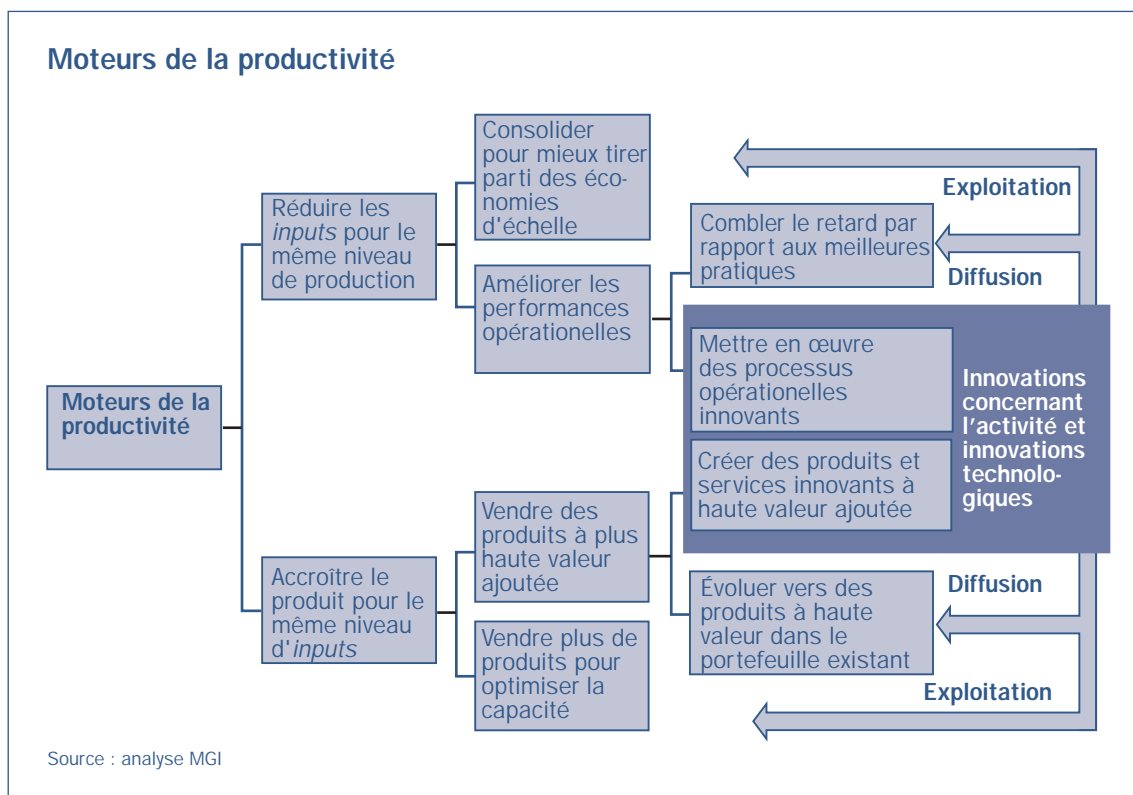


Figure 11



Le moteur : l'innovation, si sa puissance n'est pas bridée par la réglementation

Le développement et la diffusion de produits, de services et de processus innovants sont les seules sources d'amélioration de la productivité viables à long terme. Nombre d'innovations des années 1990 ont été mises en œuvre, ou rendues possibles, grâce aux technologies de l'information et de la communication. Nous avons constaté des différences notables entre les pays dans le taux de pénétration des innovations et leur valorisation via les effets d'échelle. L'analyse des six secteurs retenus a révélé que c'était principalement la faiblesse de l'intensité concurrentielle, découlant d'une réglementation inadaptée, qui provoquait ces écarts. Certaines spécificités de la demande – en particulier le niveau inférieur des revenus en France et en Allemagne – sont également en cause, plutôt que des différences dans la propension à investir dans les TIC. De manière globale, à la fin des années 1990, alors que les TIC confirmaient leur rôle essentiel dans la mise en forme d'innovations majeures, l'influence négative de ces éléments a sans doute pesé sur la croissance de la productivité.

**L'innovation, moteur d'une croissance durable de la productivité...
avec l'aide des technologies de l'information et de la communication**

Il existe de nombreux moyens d'augmenter la productivité (*Figure 11*). Pour faire progresser leurs performances opérationnelles, les entreprises peuvent, soit développer elles-mêmes des processus innovants, soit copier les meilleures pratiques mises en œuvre par d'autres.¹² Parallèlement, un portefeuille produits/services modernisé génère souvent une plus forte valeur ajoutée par heure de travail. Enfin, si les entreprises n'ont pas la taille optimale, elles peuvent, afin de mieux exploiter leurs ressources fixes, rechercher des rapprochements ou s'efforcer d'accroître le volume de leurs ventes.

Le développement et la diffusion de produits, de services, de processus innovants sont les seules sources d'amélioration de la productivité qui soient viables à long terme. Certains secteurs ont pu gagner en productivité par le biais de concentrations, mais les opportunités de fusions ou acquisitions ne sont pas infinies¹³. Néanmoins, une fois atteinte la taille optimale dans leur secteur, les entreprises ne doivent pas poursuivre dans la voie de la consolidation, mais se tourner vers la seule source de croissance de la productivité durable, l'innovation (*Figure 12*).

¹² Il n'est pas toujours nécessaire de mettre en œuvre des processus novateurs ; il suffit parfois simplement de réduire les sureffectifs pour se rapprocher des niveaux de performances des meilleures pratiques.

¹³ Dans la banque de détail, par exemple, 1,5 % de la croissance annuelle de la productivité en Allemagne peut être attribué à la concentration des banques, de leurs agences, ou à la centralisation de leurs services – et les possibilités de consolidation sont encore nombreuses.

Figure 12



Dans les secteurs analysés, les innovations ont stimulé la croissance de la productivité en France et en Allemagne, tout comme aux Etats-Unis, en permettant d'améliorer les produits (téléphonie mobile) ou les processus (comme l'automatisation des back-offices dans la banque de détail). Au cours des années 1990, la plupart des innovations dans les entreprises ont impliqué la mise en œuvre de technologies de l'information. Selon les cas, les TIC ont joué un rôle soit essentiel, soit de simple support. Voici deux exemples où elles ont été indispensables :

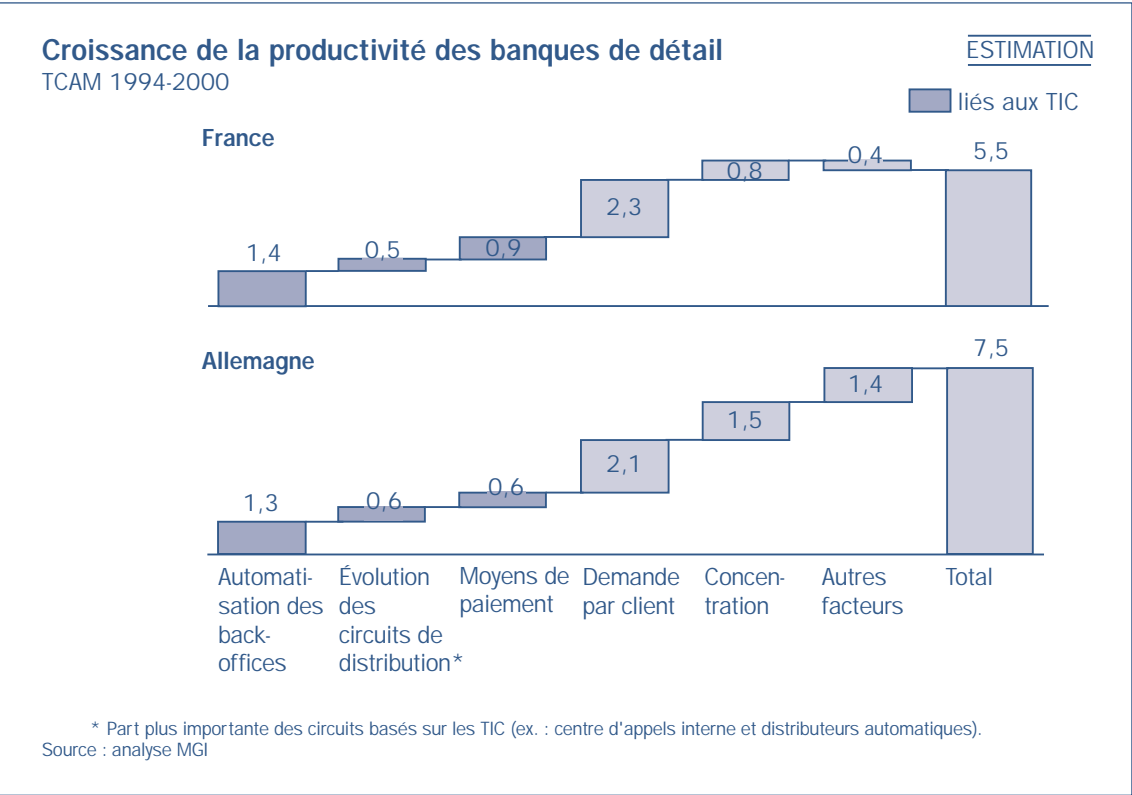
Télécommunications mobiles – La téléphonie mobile numérique a permis l'essor rapide d'une nouvelle activité, et a eu un impact majeur sur la productivité globale du secteur des télécommunications dans les trois pays considérés.

Banque de détail – Les nouvelles technologies ont permis une automatisation accrue des back-offices ainsi que l'émergence de nouveaux canaux de distribution, comme la banque directe. Conjointement à l'adoption de modes de paiement électroniques, ces innovations ont été à l'origine de près de 50 % de la croissance de la productivité dans le secteur de la banque de détail en France et en Allemagne (*Figure 13*).

Dans les exemples ci-dessous, les TIC n'ont eu en revanche qu'un rôle de support :

Automobile – Les constructeurs français ont conçu des véhicules innovants répondant à la demande du public et ont adopté les meilleures pratiques qui avaient fait leurs preuves sur d'autres marchés (techniques de production " au plus juste ", rationalisation de l'approvisionnement et simplification des phases de conception...) dont certaines bénéficient de l'apport de TIC. Ils ont ainsi pu accroître la productivité du travail de près de 15 % par an dans la seconde partie des années 1990 (*Figure 14*).

Figure 13



Télécommunications fixes ; Production, distribution d'électricité – Dans les télécommunications fixes, ainsi que dans la production et la distribution d'électricité en Allemagne, une plus grande efficacité opérationnelle a tiré vers le haut la croissance de la productivité. Ce résultat découle de la mise en œuvre de processus opérationnels modernes et de la suppression des sureffectifs.

A noter que certains processus innovants ont été introduits avant les années 1990, notamment aux Etats-Unis, mais n'ont été progressivement adoptés en France et en Allemagne que plus tard.

Les innovations n'ont pas été diffusées et exploitées de manière homogène selon les pays

Les innovations ne sont pas adoptées de la même manière selon les pays, et leur impact sur la productivité diffère (voir Encadré 3 et Figure 15). Les écarts de taux de pénétration se traduisent par des différences de productivité importantes, comme l'illustrent les secteurs suivants :

Transport routier de marchandises – En France et en Allemagne, l'utilisation des outils d'optimisation des réseaux basés sur les technologies de l'information est beaucoup moins répandue qu'aux Etats-Unis (Figure 16).

Commerce de détail – Quelques-uns des processus de pointe déjà déployés par la grande distribution aux Etats-Unis¹⁴ ne sont pas encore mis en œuvre chez les détaillants français et allemands.

14 Notamment l'établissement de relations plus étroites avec les fournisseurs grâce à certaines applications TIC, comme la collecte de données produits individualisées par point de vente, l'utilisation de data warehouses (bases de entrepôts de données), d'outils de prévision et de plates-formes communes de partage de toutes ces informations.

Figure 14

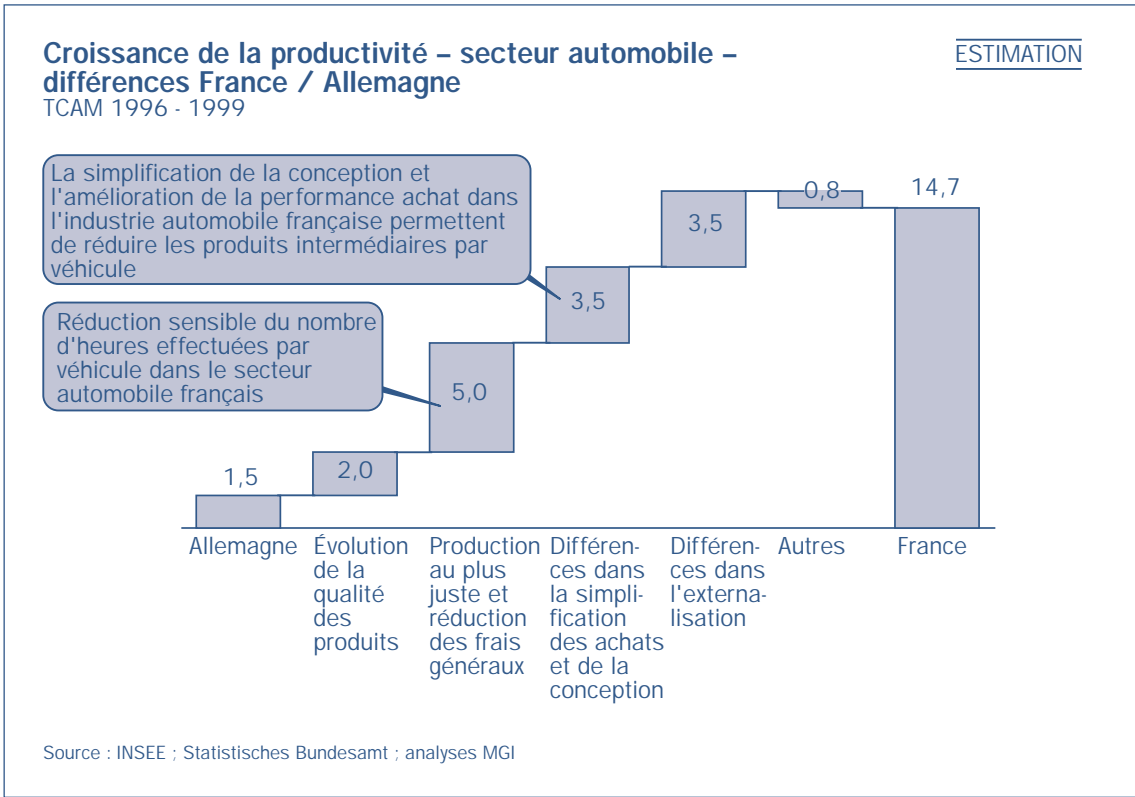
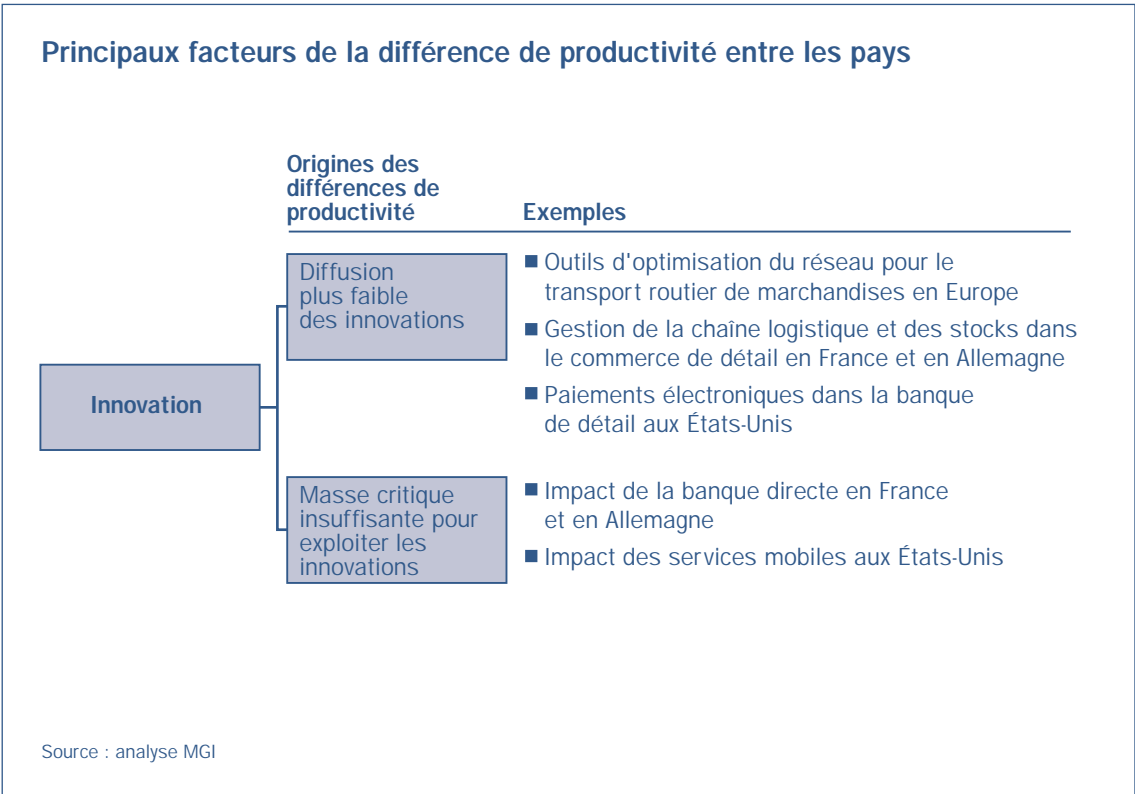


Figure 15



Encadré 3 : "Développement", "diffusion", "exploitation" : quel est l'impact des innovations sur la productivité d'un pays ?

Dans chaque secteur d'activité, certains pays exploitent mieux que d'autres l'innovation pour gagner en productivité. Trois facteurs entrent en ligne de compte : la capacité à développer des produits, des services et des processus innovants ; la capacité à les diffuser ; et la capacité à pleinement exploiter tous les bénéfices à disposition.

- 1) *Développement* : Au niveau d'une entreprise, le développement d'innovations peut se traduire par un avantage de productivité, notamment si la société parvient à maintenir l'atout que lui confère sa position de précurseur. Cette règle se vérifie dans les secteurs où la capacité des concurrents à copier une innovation est limitée et où les avantages procurés peuvent être conservés en interne par l'entreprise qui a innové (à travers des brevets ou le phénomène de « prime au gagnant » (l'entreprise leader ne laisse que des miettes à ses concurrentes) dans les secteurs dont l'activité repose sur un réseau). Si la plupart des innovations au sein d'un secteur sont développées par les entreprises d'un même pays, ce pays bénéficiera d'un avantage sur le front de la productivité.
- 2) *Diffusion* : D'autres innovations se prêtent plus aisément à la copie et sont adoptées rapidement par la concurrence. Si elles se répandent plus dans un pays que dans un autre, il peut en résulter des écarts de productivité importants (par exemple, si toutes les entreprises d'un seul pays appliquaient les méthodes de production " au plus juste ", ce pays enregistrerait des niveaux de productivité inégalés).
- 3) *Exploitation* : Quand bien même les innovations seraient adoptées uniformément par les entreprises de tous les pays, leur impact sur la productivité varierait en fonction des spécificités de chaque économie nationale. Beaucoup d'innovations basées sur les TIC, en particulier, ne sont pleinement exploitables qu'à partir d'une certaine échelle. Si un secteur affiche un niveau de concentration plus élevé dans un pays, ses entreprises bénéficieront davantage d'une innovation que leurs homologues étrangères. Les différences dans les habitudes de consommation sont également sources de disparités dans l'exploitation des innovations.

La capacité à développer des produits, services et processus innovants permet certes d'améliorer la productivité d'une entreprise donnée. Néanmoins, l'efficacité dans la diffusion et l'exploitation des innovations apparaît comme un facteur plus important encore lorsque l'on compare les productivités sectorielles entre pays.

Banque de détail – Aux Etats-Unis (et, dans une moindre mesure, en France), les chèques restent le moyen de paiement le plus utilisé. L'Allemagne, elle, privilégie des modes de paiement électroniques plus efficaces.

Même lorsque l'adoption des innovations a été uniforme d'un pays à l'autre, l'impact sur la productivité a pu varier très fortement. Les innovations à base de technologies de l'information, en particulier, permettent aux entreprises de mieux exploiter les économies d'échelle. Leur effet a donc été maximal sur les secteurs déjà fortement concentrés ou affichant un volume élevé de production par client :

Télécommunications – Les services mobiles sont aussi largement disponibles aux Etats-Unis qu'en France et en Allemagne. Néanmoins, la croissance de la productivité engendrée par le développement de cette nouvelle activité a été nettement plus élevée côté européen qu'américain, les Etats-Unis souffrant d'un marché très fragmenté. En 2000, la productivité outre-Atlantique accusait un retard de 50 % sur le niveau français.

Figure 16

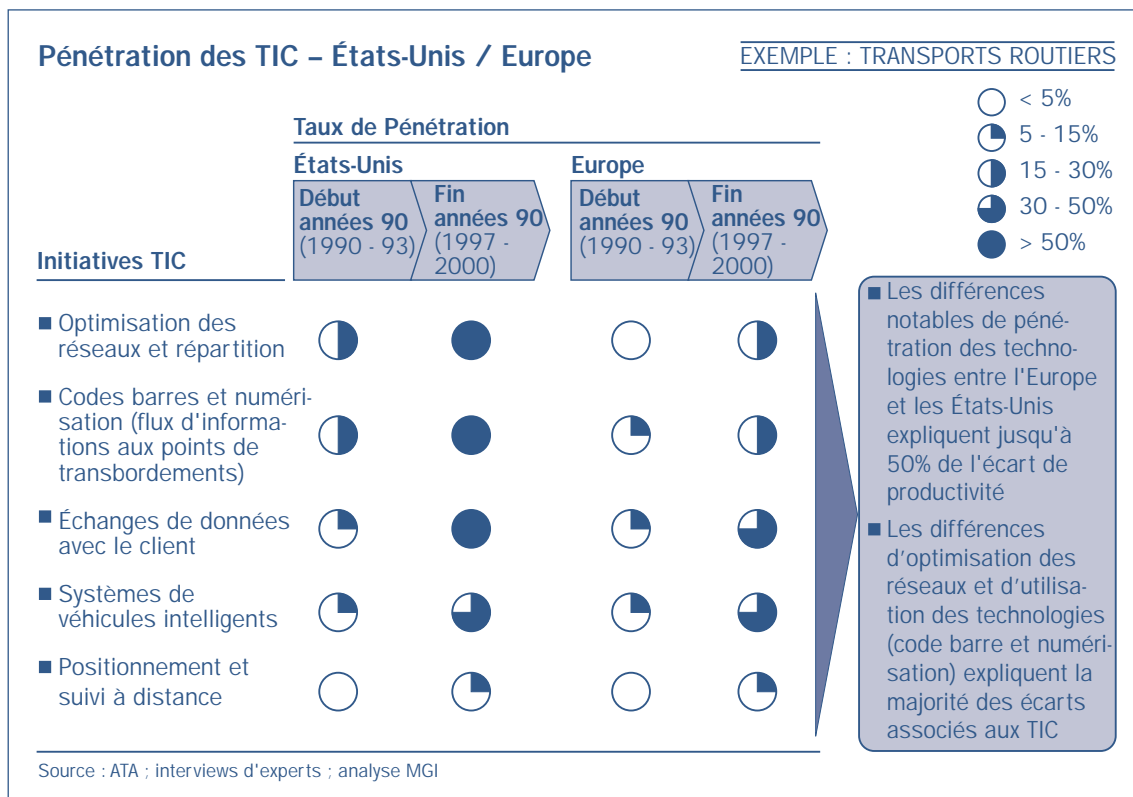
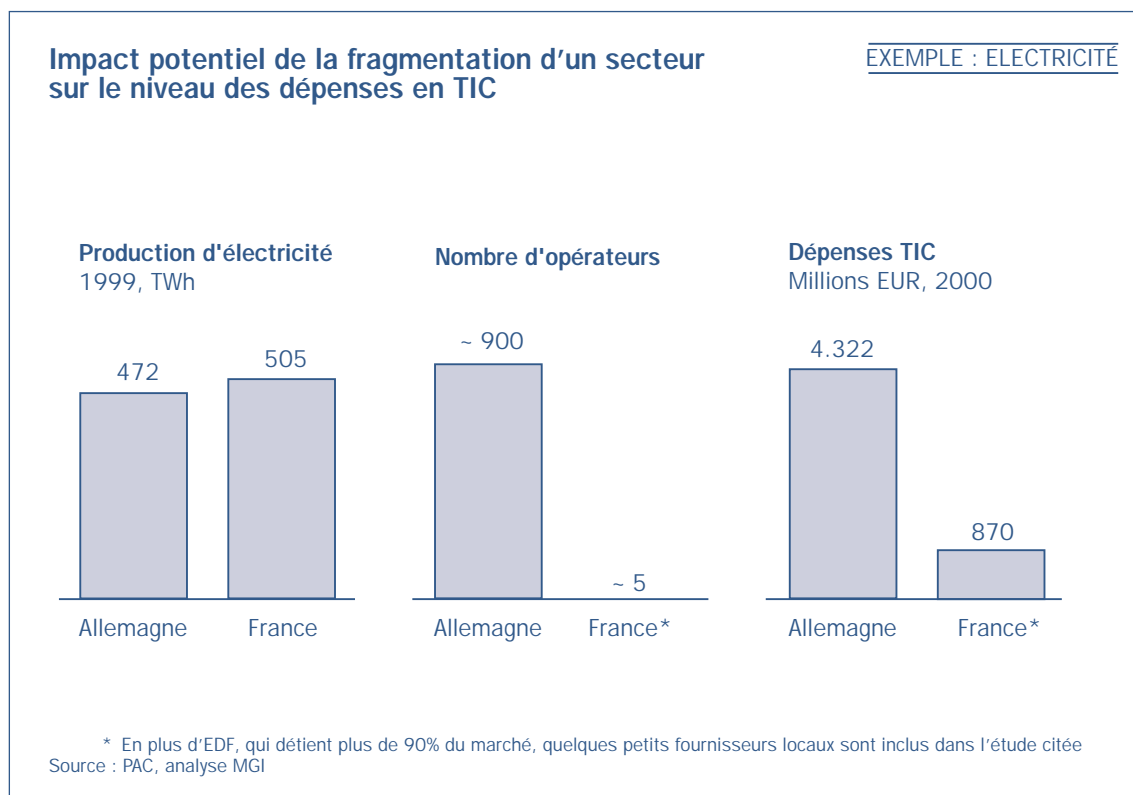


Figure 17



Banque de détail – Ce secteur a engagé la modernisation des circuits de distribution et l'automatisation des back-offices dans les trois pays étudiés, avec un impact positif sur la productivité, les banques pouvant traiter un nombre quasi illimité de transactions pour un coût supplémentaire très faible. Ce sont toutefois les Etats-Unis qui ont le plus profité de ces innovations, le nombre de transactions par client y étant le plus élevé.

Les TIC sont essentielles pour l'innovation... mais pas une panacée

Comme souligné plus haut, les technologies de l'information ont souvent joué un rôle crucial dans la mise en œuvre des innovations. Pour preuve, l'automatisation des back-offices dans la banque de détail ou la numérisation dans les télécommunications mobiles. Certains pensent que les disparités dans la propension à investir dans les TIC peuvent expliquer le retard pris par la France et l'Allemagne en matière de diffusion et de valorisation des innovations.

Malgré leur rôle indiscutable comme puissant outil de développement de produits, services ou processus innovants, les TIC ne sont pas une panacée : une augmentation des dépenses TIC n'entraîne pas automatiquement une hausse de la productivité. De part et d'autre de l'Atlantique, les exemples abondent où l'impact de ces investissements sur la productivité a été décevant au niveau sectoriel. Le secteur de l'électricité, notamment, montre que les écarts entre dépenses TIC, d'un pays à l'autre, s'expliquent surtout par des différences de structures des secteurs (*Figure 17*).

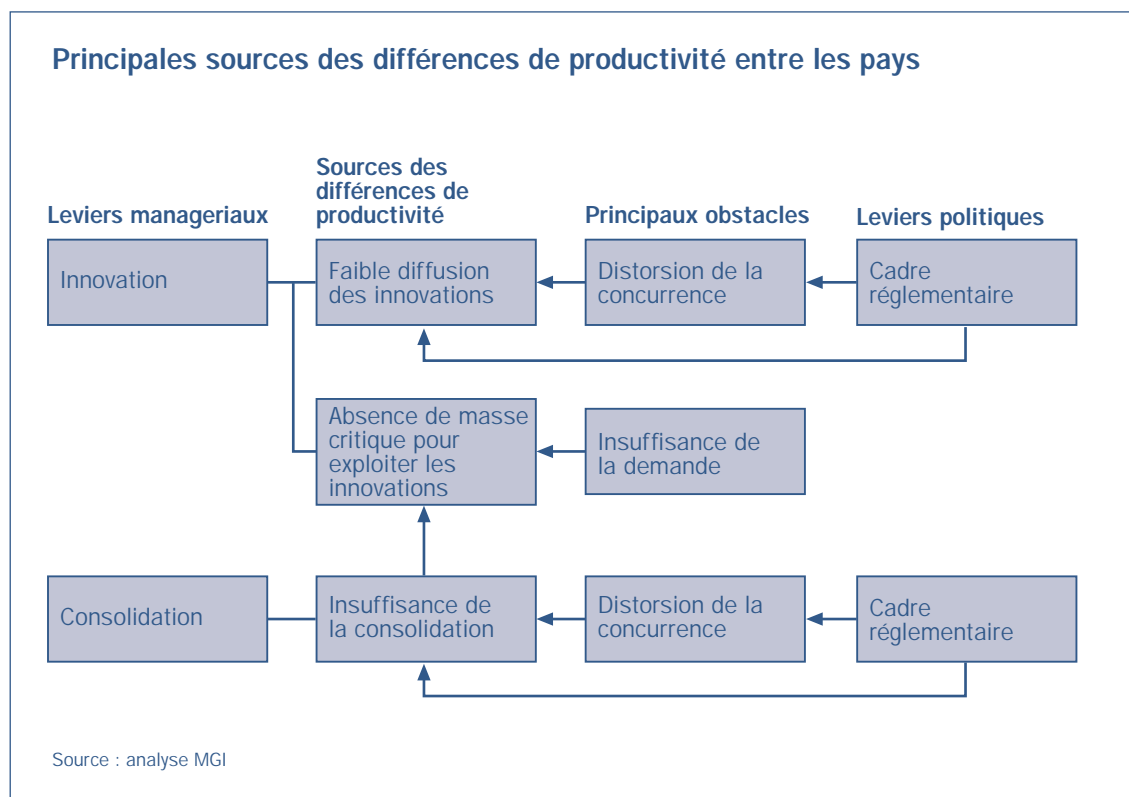
Dans une majorité de secteurs, malgré l'absence d'une application phare (*"killer application"*) qui aurait pu jouer un rôle essentiel, certains développements ont eu un immense impact sur la productivité. Ils partageaient en général les caractéristiques suivantes :

Une adaptation spécifique aux processus de gestion d'un secteur et un lien avec ses principaux leviers de performances : à chaque fois que les TIC ont joué un rôle crucial dans la mise en œuvre d'une innovation, nous avons constaté que les applications collaient aux spécificités d'un secteur et étaient axées sur les principaux facteurs de coûts et de création de valeur de celui-ci.

Une évolution en phase avec les innovations managériales : les applications TIC ayant eu un fort impact sur la productivité ont, pour la plupart, été mises en œuvre en même temps que des modifications importantes des processus des entreprises. Par exemple :

- Dans le commerce de détail : la distribution alimentaire américaine a d'abord recueilli des données produit par produit, pour chaque point de vente, puis créé des *data warehouses* et déployé des outils prévisionnels de pointe. Pour récolter les fruits de ses investissements en applications TIC, elle a ensuite intensifié ses relations avec les fournisseurs, en partageant avec eux les données collectées pour les aider à optimiser leurs calendriers de production.
- Dans la banque de détail : des innovations techniques et l'augmentation de l'utilisation des services en ligne ont permis aux banques de constituer de nouveaux circuits de distribution plus efficaces. La hausse de la productivité n'a cependant pas été au rendez-vous pour toutes les banques. Seules celles qui ont conjugué introduction de nouvelles technologies et changements stratégiques et opérationnels ont pu tirer avantage de ces applications.

Figure 18



Ces résultats corroborent notre conviction que les disparités dans les investissements TIC ne sont pas en elles-mêmes la cause des écarts de productivité entre les Etats-Unis et la France ou l'Allemagne. Nos analyses sectorielles fouillées ont montré, en revanche, qu'une concurrence insuffisante – conséquence d'une réglementation inadaptée – et les spécificités de la demande, représentaient les principaux freins à la diffusion et à la valorisation des produits, services et processus innovants dans les deux pays européens. Et ce, que les innovations en question fassent ou non appel aux technologies de l'information et de la communication.

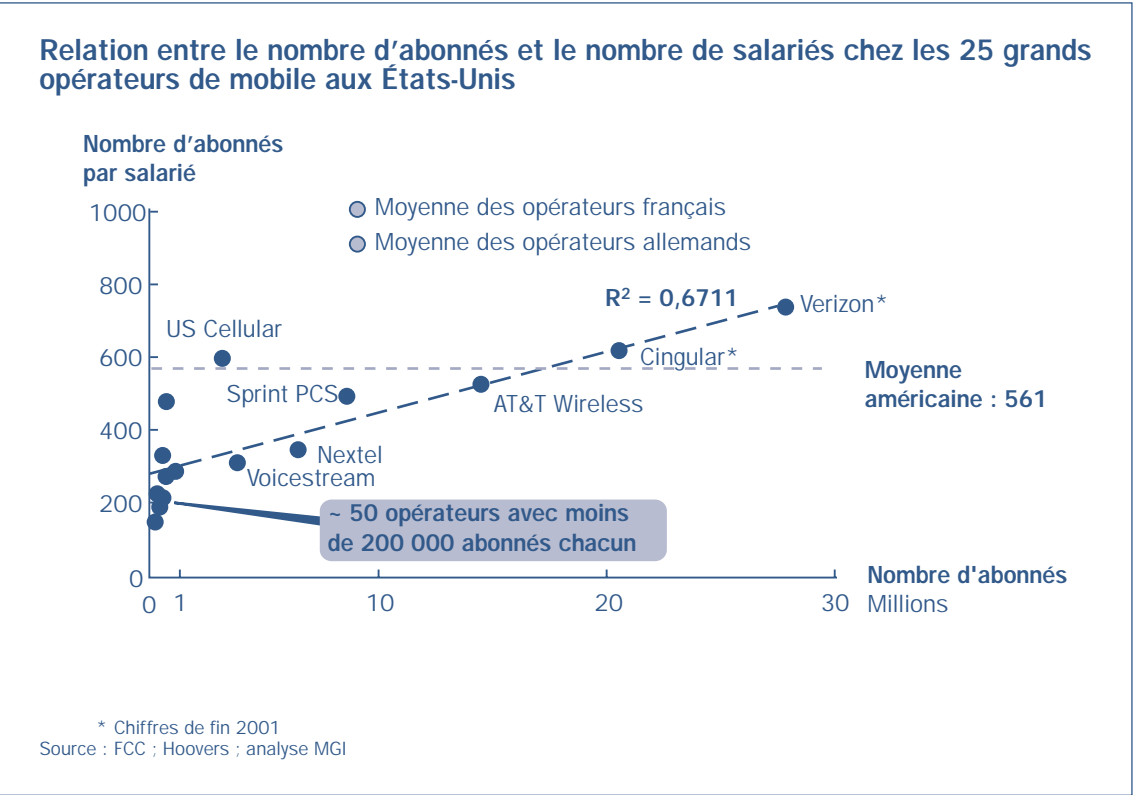
Une concurrence insuffisante ou déséquilibrée, découlant de réglementations inadaptées, affaiblit la productivité

Il ressort de notre étude que le principal obstacle à la diffusion des innovations est un environnement concurrentiel biaisé par une réglementation sectorielle mal adaptée (*Figure 18*). Dans certains secteurs, nous avons constaté que la réglementation constituait un frein direct à la capacité ou la volonté de diffuser les innovations. Voici quelques exemples tirés des secteurs étudiés :

Transport routier de marchandises – La réglementation des tarifs et les barrières à l'entrée sur le marché en vigueur en France et en Allemagne jusqu'au début des années 1990 ont atténué l'intensité de la compétition. Elles ont aussi découragé toute velléité de concentration et maintenu la fragmentation du secteur. Résultat : les outils informatiques d'optimisation de réseau, qui ont contribué à la hausse de productivité aux Etats-Unis, ont été peu mis en œuvre dans les deux pays européens.

Commerce de détail – En France, les hypermarchés se sont taillé une très solide

Figure 19



part du marché de la distribution alimentaire et ont été efficacement protégés contre l'entrée de concurrents innovants par des réglementations destinées à protéger le commerce traditionnel et moins productif. Cette situation décourage toute modernisation du mix de formats. Bien qu'il reste en tête dans la course à la productivité, le secteur de la distribution de produits alimentaires en France a commencé à perdre du terrain au cours des années 1990.¹⁵

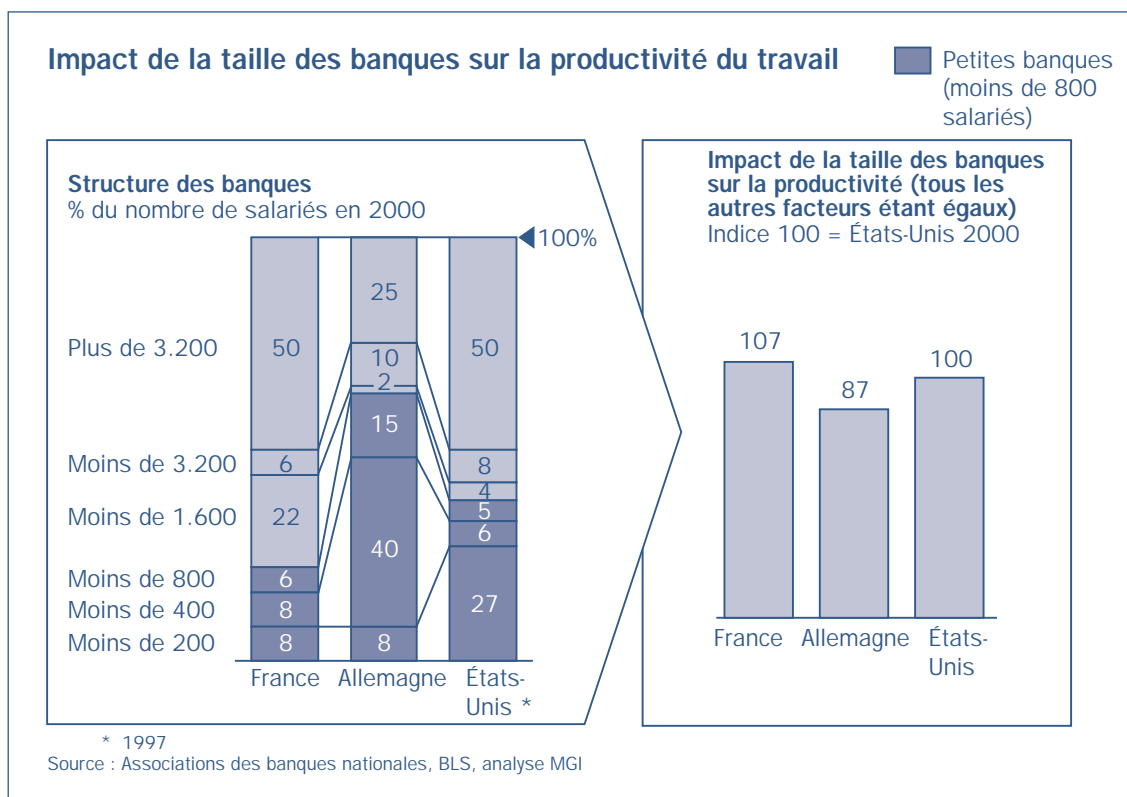
Banque de détail – La réglementation des transferts électroniques¹⁶ aux États-Unis incite les banques à promouvoir les paiements par chèque plutôt qu'à adopter une norme commune pour accroître l'efficacité des modes de paiement électronique (système qui a été déployé en Allemagne dès les années 1970). Cet exemple de réglementation ne constitue pas en soi un obstacle à la concurrence, mais plutôt une distorsion directe des prix du marché qui se traduit par une gamme de produits inefficace.

Dans certains secteurs, la réglementation inadaptée (y compris celle concernant la structure du capital) a également limité les possibilités d'expansion des entreprises et l'exploitation des avantages procurés par les produits, services ou processus innovants :

¹⁵ En Allemagne, les obstacles sont moins liés au cadre réglementaire qu'à la structure du capital et du secteur. La nette surcapacité du commerce de détail empêche souvent les sociétés innovantes ou les acteurs étrangers de s'implanter sur des terrains attrayants. En outre, la plupart des sociétés n'étant pas cotées en bourse, elles ne subissent pas les pressions des marchés financiers et peuvent poursuivre leurs activités même si leurs résultats sont médiocres. Cet environnement ralentit considérablement le mouvement de concentration en cours. D'autant que, pendant leur période d'installation, les sociétés cotées en bourse qui ont décidé de pénétrer sur le marché allemand de la distribution génèrent en général des retours sur investissement insuffisants pour leurs actionnaires.

¹⁶ La réglementation des paiements électroniques aux États-Unis autorise les banques de détail à différer le traitement des chèques, mais les oblige en revanche à traiter les paiements électroniques sous un seul jour ouvrable.

Figure 20

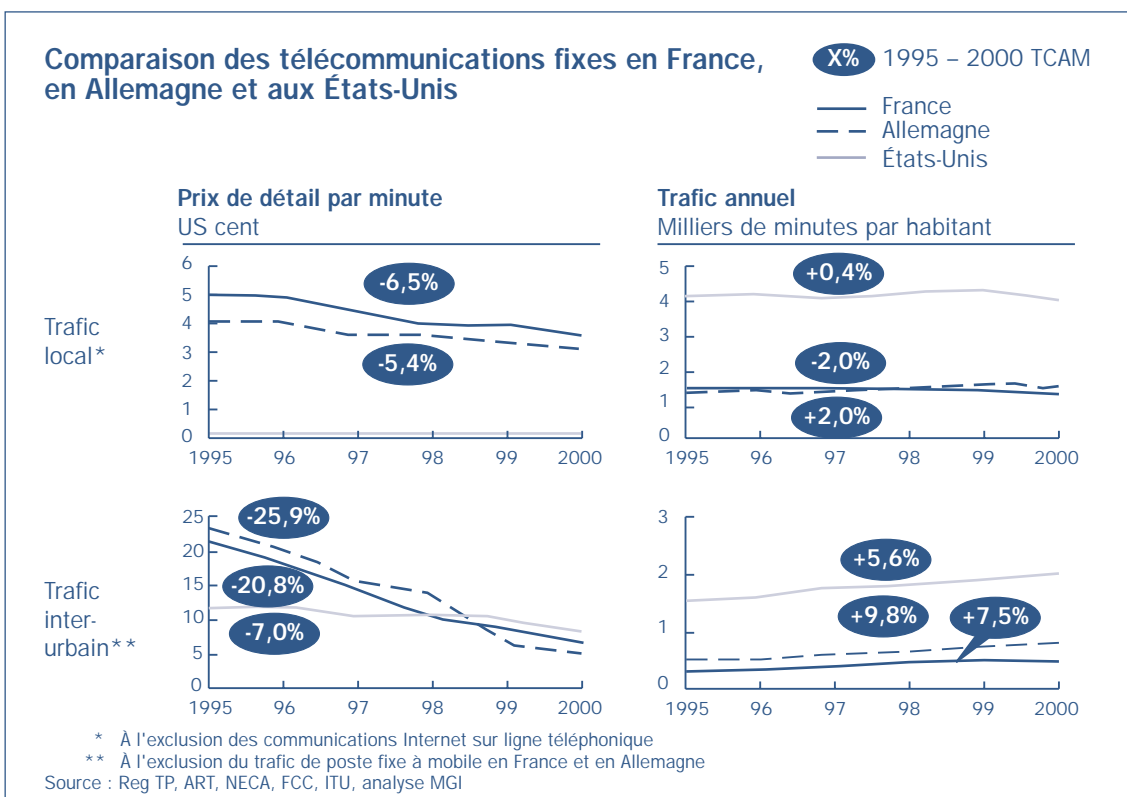


Télécommunications – La faiblesse de la productivité des services mobiles aux États-Unis n'est pas due, comme on pourrait le penser, à l'absence de norme technologique commune, ni à l'utilisation des communications analogiques.¹⁷ La cause principale réside dans le fait que, malgré des taux de pénétration comparables, il existe aux États-Unis, au côté des principaux acteurs, plus de 50 fournisseurs de services mobiles comptant chacun moins de 200 000 clients. En France et en Allemagne, en revanche, les trois ou quatre fournisseurs en lice comptent en moyenne plus de 10 millions d'abonnés chacun. Aux États-Unis, les licences sont en effet octroyées au niveau régional. Malgré le jeu de la concurrence et l'amorce d'un mouvement de consolidation outre-Atlantique, l'héritage de la réglementation continue d'influer négativement sur la productivité (Figure 19).

Banque de détail – En Allemagne, le jeu de la concurrence est perturbé par l'existence de nombreuses petites banques publiques ou coopératives. De par la structure de leur capital, elles n'ont pas la possibilité de s'agrandir pour atteindre une masse critique suffisante. Cette fragmentation du secteur et sa protection vis à vis des marchés financiers désavantagent les banques de détail allemandes en matière de productivité par rapport à leurs concurrentes françaises et américaines (Figure 20).

¹⁷ Seule une petite fraction de l'écart de productivité total peut être attribuée à ces facteurs.

Figure 21



La nature de la demande et le niveau global des revenus ont une influence sur la productivité

L'inadaptation des réglementations contribue donc de façon substantielle à limiter la capacité des entreprises à atteindre une masse critique. Nos analyses sectorielles montrent que la nature de la demande et le niveau global des revenus y contribuent également. Les spécificités structurelles d'un pays (géographie, climat, etc.), ainsi que les préférences individuelles, influent sur le niveau de la demande d'un produit (appareils de climatisation, par exemple). De même, les personnes à hauts revenus tendent à consommer, soit une plus grande quantité d'un même produit, soit des produits plus élaborés de la même catégorie¹⁸, que les personnes à revenus faibles. Or, des produits plus élaborés génèrent le plus souvent une plus forte valeur ajoutée par heure de travail.

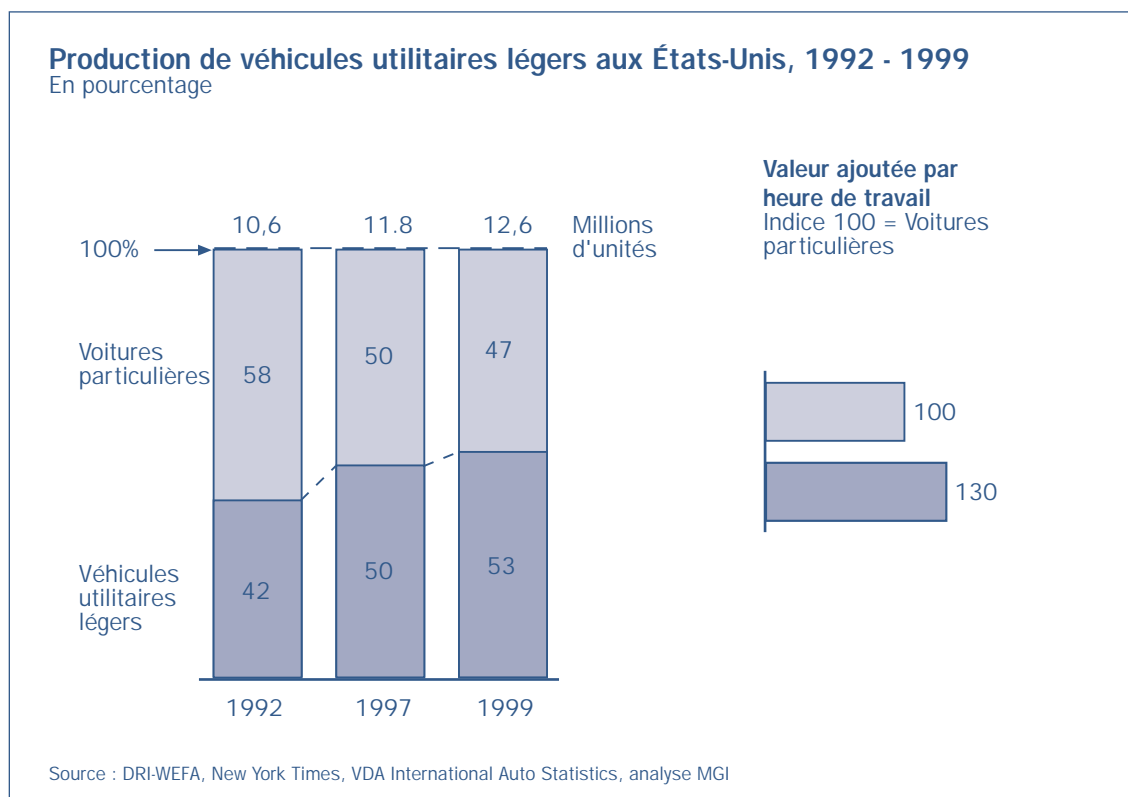
Dans les secteurs fonctionnant avec une infrastructure de réseau fixe, nos analyses montrent qu'une productivité plus forte provient, en particulier, de quantités consommées plus importantes. Dans ces secteurs – par exemple les télécommunications, l'électricité ou les banques de détail (agences et distributeurs de billets) – une hausse des volumes produits se traduit en effet par une meilleure utilisation des capacités.

Télécommunications – Le réseau de télécommunications fixes enregistre en France et en Allemagne des taux d'utilisation plus faibles qu'aux États-Unis où, le trafic par ligne étant 2 à 3,5 fois plus dense, la productivité est supérieure de 40 %. Les deux tiers de cet écart de productivité sont liés aux communications interurbaines, dont les tarifs sont pourtant pratiquement équivalents dans les trois pays (Figure 21).¹⁹

¹⁸ Par exemple, produits de luxe ou de marques connues.

¹⁹ L'écart de trafic ne peut donc pas être attribué aux différences de réglementation qui tireraient les prix vers le haut.

Figure 22



Production et distribution d'électricité – Le réseau de distribution de l'électricité est utilisé de manière très différente selon les pays. En 2000, la consommation électrique annuelle d'un ménage aux États-Unis était plus de deux fois supérieure à celle d'un ménage allemand.²⁰

Banque de détail – Dans les trois pays considérés, les banques possèdent des réseaux d'agences et de guichets automatiques dont la productivité est fonction du niveau d'utilisation de leurs capacités, et donc du nombre de transactions réalisées. Les clients des banques effectuent nettement plus d'opérations aux États-Unis qu'en France ou en Allemagne. En raison du niveau plus faible de la demande, même si elles amélioraient leurs économies d'échelle par une vague de concentrations, les banques européennes continueraient d'avoir un handicap de productivité d'environ 6 % par rapport à leurs consœurs américaines.

Alors que l'impact d'une faible demande sur la productivité d'un secteur spécifique est loin d'être négligeable, les répercussions au plan national peuvent être limitées, car les secteurs dont l'activité dépend de l'utilisation d'un réseau fixe ne sont pas nombreux.

La demande joue également un rôle important pour expliquer les différences de productivité dans d'autres types de secteurs. C'est en particulier le cas des secteurs où les consommateurs peuvent se tourner vers des produits à plus forte valeur ajoutée par heure de travail (produits de marque ou produits de luxe, par exemple).

²⁰ Outre le réel impact de la demande (revenus plus élevés, différences culturelles ou préférences individuelles, etc.), le niveau plus élevé des prix de détail, en raison des taxes, affecte lui aussi les volumes de consommation.

Commerce de détail – Les consommateurs américains dépensent beaucoup plus en vêtements de marque, d'où un écart de 12 % en faveur du segment de l'habillement aux Etats-Unis par rapport à la France et à l'Allemagne.

Automobile – Plus du tiers (11 points) de l'écart de productivité de 30 % qui sépare la France et l'Allemagne des Etats-Unis peut s'expliquer dans ce secteur par les spécificités de la demande. Les Etats-Unis ont en effet bénéficié ces dernières années d'un boom des utilitaires légers (SUV, pickups). Plus simples à fabriquer, ces véhicules génèrent une forte valeur ajoutée par heure de travail. Aujourd'hui, la moitié des véhicules vendus aux Etats-Unis appartient à cette catégorie. Dans les deux pays européens, en revanche, face à une taxation des carburants plus élevée, la demande se porte de plus en plus vers des petites voitures sophistiquées qui créent moins de valeur ajoutée par heure de travail (*Figure 22*).

Banque de détail – Les clients américains détiennent en général deux à trois fois plus d'actifs financiers et de prêts que leurs homologues français et allemands. Cette situation explique jusqu'à 10 % de l'écart de productivité européen.

Dans la mesure où les disparités de modèles de consommation sont liées à des préférences individuelles ou à des différences structurelles, les effets peuvent s'annuler mutuellement au niveau agrégé, l'augmentation de la demande pour un type de produit se faisant aux dépens d'autres biens et/ou services. Toutefois, le revenu moyen des Français et des Allemands étant 30 % inférieur à celui des Américains, il est très probable que ces derniers consommeront davantage d'un même produit ou des articles plus onéreux. Ces différences peuvent expliquer en partie les écarts de productivité au niveau global.

Ce sont à la fois une productivité inférieure et une moindre quantité de travail qui amènent un revenu global plus faible en Europe qu'aux Etats-Unis, où le pourcentage de la population active qui travaille est plus élevé, et où cette population travaille un plus grand nombre d'heures par an. C'est, en partie, le résultat d'un choix de la part des Allemands et des Français : ils ont des vacances plus longues, travaillent moins d'heures par semaine et prennent leur retraite plus tôt. La contrepartie est un revenu moyen plus faible. Toutefois, de précédentes études du MGI²¹ ont aussi montré que d'autres facteurs, et notamment les rigidités du marché du travail, constituaient un obstacle indéniable à une hausse du taux d'activité : les revenus minimaux élevés (salaire minimum et allocations de chômage) induisent un chômage plus fort et une moindre participation des personnes peu qualifiées au marché du travail.

En résumé, une intensité concurrentielle moins forte et des réglementations restrictives, associées à des revenus globaux moins élevés, créent en France et en Allemagne un climat moins favorable à la diffusion rapide de produits, services et processus innovants. Avec l'émergence des TIC comme principal vecteur de nombreuses innovations majeures, l'impact négatif de cet environnement sur la croissance de la productivité a probablement représenté un handicap de plus en plus lourd, au niveau global, à la fin des années 1990.

Les deux sections qui suivent mettent l'accent, d'une part, sur les actions que les pouvoirs publics peuvent mettre en œuvre pour créer un environnement plus favorable aux activités économiques et à la productivité ; d'autre part, sur la manière dont les dirigeants d'entreprises peuvent envisager la productivité selon un angle plus large, afin d'identifier des possibilités supplémentaires d'amélioration de leurs performances.

21 MGI : " Removing barriers to growth and employment in France and Germany ", 1997 ; MGI : " Employment Performance ", 1994.

La voie : les pouvoirs publics doivent ouvrir largement « l'autoroute de l'économie »

Les pouvoirs publics ont pour mission de préparer le terrain pour créer un environnement économique concurrentiel et ils ont commencé à œuvrer dans ce sens. Les améliorations apportées au cadre réglementaire au cours des années 1990 ont eu pour la plupart un impact positif sur la croissance de la productivité. Il reste néanmoins beaucoup à faire pour éliminer les obstacles qui bloquent l'accès aux marchés ou pour créer les conditions d'un jeu concurrentiel équitable autour de la qualité et des prix. Instaurer ce cadre réglementaire représente une tâche souvent ardue et complexe, qui requiert des solutions intelligentes. Pour transformer les gains de productivité en croissance économique et en création d'emplois, il importe de veiller à favoriser le redéploiement de la main d'œuvre et à créer un environnement propice au développement des secteurs innovants.

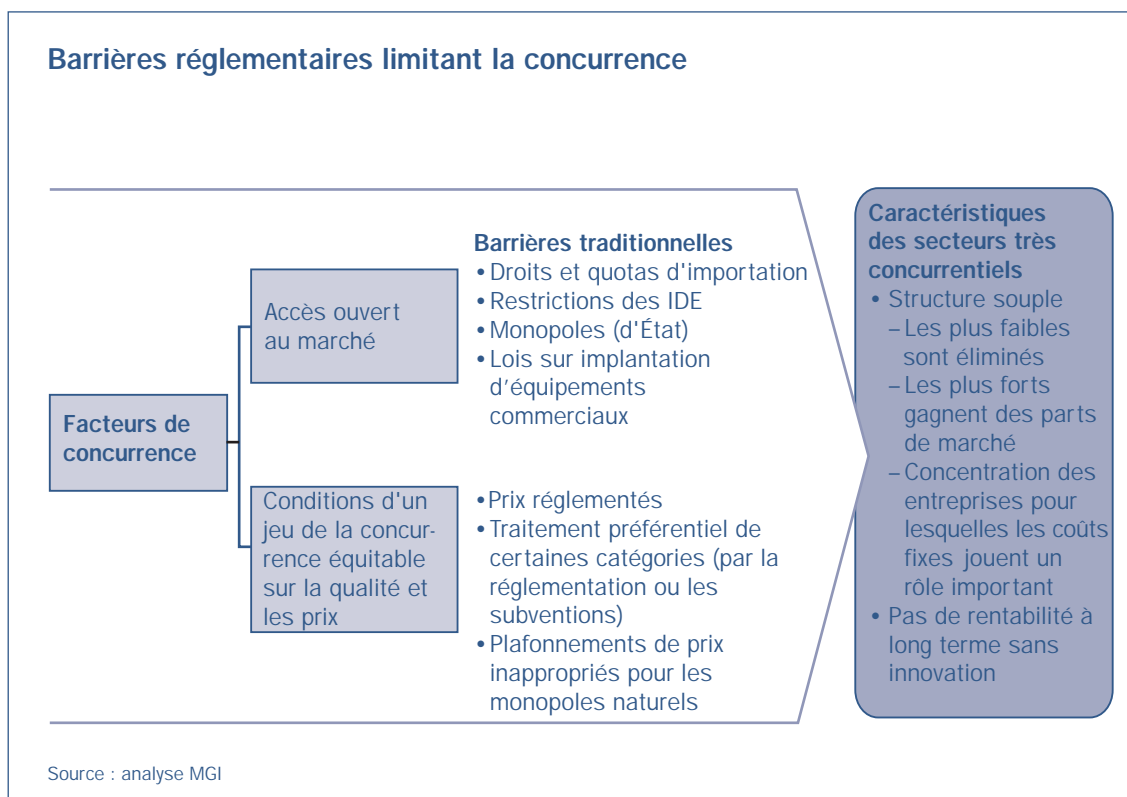
Les bases d'un environnement économique dynamique sont partiellement en place

Notre analyse sectorielle montre que le principal obstacle à la diffusion des innovations est la distorsion de la concurrence résultant de réglementations inadaptées. Les pouvoirs publics doivent créer les bases d'un environnement économique concurrentiel. À travers l'amélioration du cadre réglementaire, ils peuvent construire une " autoroute de l'économie " qui réunira les conditions indispensables à la réussite des entreprises les plus productives.

Les choses ont commencé à bouger. Les efforts déployés dans ce sens au cours des années 1990 portent déjà leurs fruits. L'impact positif de la suppression de certaines restrictions a clairement démontré l'importance de la concurrence pour stimuler la croissance de la productivité :

Transport routier de marchandises – La croissance de la productivité dans ce secteur, en France et en Allemagne, a surtout été tirée par la déréglementation du

Figure 24



Production et distribution d'électricité – La libéralisation du marché allemand a entraîné une importante chute des tarifs de gros et contraint les producteurs à améliorer leurs niveaux de productivité, traditionnellement médiocres, pour préserver leur rentabilité. Ils ont dû réduire leurs sureffectifs et ont amélioré leur efficacité opérationnelle.

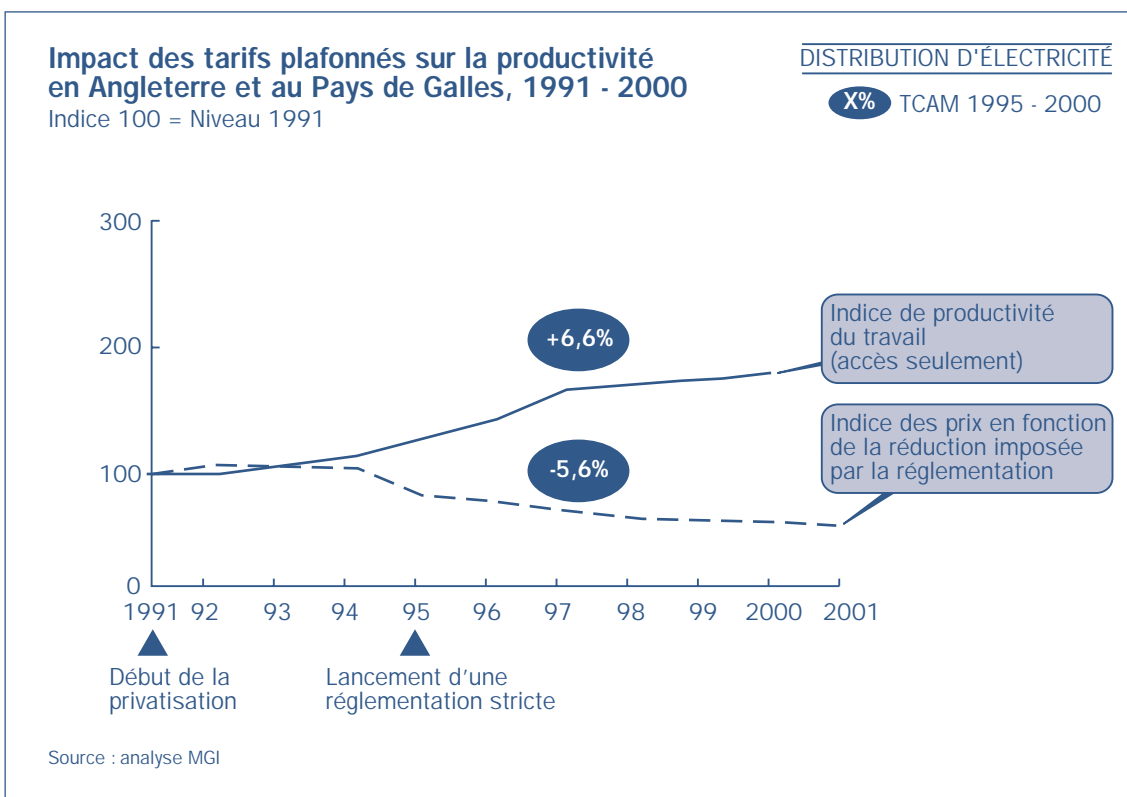
Souvent, l'amélioration des réglementations s'est accompagnée de programmes de privatisation. La pression accrue des marchés financiers a encouragé les anciennes entreprises publiques à accroître leur productivité pour survivre dans leur nouvel environnement concurrentiel (c'est le cas de Renault, dans le secteur automobile, et des deux opérateurs télécoms historiques en France et en Allemagne, avec un bémol, en France, où les entreprises en question n'ont été que partiellement privatisées).

De nombreux potentiels restent à exploiter

Malgré toutes les améliorations apportées au cadre réglementaire, il subsiste de nombreux freins à la concurrence en France et en Allemagne – et dans une moindre mesure aux États-Unis.²² Si les deux pays européens veulent réellement stimuler leur productivité à long terme, les pouvoirs publics doivent reconsidérer les réglementations restrictives qui interdisent l'accès au marché à de nouveaux acteurs – nationaux ou étrangers –, ou biaisent le jeu de la concurrence en termes de qualité et de prix (Figure 24). Reconnaissons que, dans de nombreux secteurs, élaborer une réglementation efficace constitue une tâche complexe. Il est donc essentiel de corriger par la suite les erreurs.

²² Certaines restrictions ont de bonnes raisons d'être (par exemple, protéger l'environnement ou préserver la vie dans les centres villes). D'autres, en revanche, ont servi des objectifs à courte vue afin de protéger des secteurs de la concurrence extérieure. Ce rapport tente de faire la lumière sur l'impact économique de ces différents types de politique.

Figure 25



Nous avons identifié de multiples obstacles à l'ouverture des marchés ou à l'instauration d'une concurrence équitable en matière de qualité et de prix :

Un marché ouvert – Dans de nombreux secteurs, des barrières réglementaires limitent, directement ou indirectement, l'accès au marché de concurrents étrangers ou nationaux :

- **Automobile** – La suppression progressive de la taxe de 10 % qui frappe les importations pourrait inciter les constructeurs français et allemands à continuer à améliorer leur productivité et ainsi à réduire l'écart sur leurs concurrents américains et japonais.
- **Production et distribution d'électricité** – En France, au cours des années 1990, des dispositions anticoncurrentielles et le statut de l'entreprise publique, l'isolant de la pression des marchés financiers, ont fait perdre à ce secteur l'avantage qu'il détenait en matière de productivité. En obligeant EDF à procéder à quelque 10 000 embauches, le gouvernement français a en outre fortement freiné les initiatives engagées par l'entreprise pour augmenter sa productivité. En Allemagne, la libéralisation a déjà commencé. Cependant, le système de tarification de l'accès au réseau peut encore être amélioré.
- **Commerce de détail** – Les réglementations en vigueur en France ont été mises à profit par la grande distribution alimentaire pour augmenter sa productivité moyenne, grâce à une meilleure utilisation des capacités. Toutefois, la faible densité en grandes surfaces représente un désagrément pour les consommateurs. En outre, les nouveaux concurrents, porteurs de processus et de formats novateurs, ont du mal à accéder au marché. Cette politique protège les magasins traditionnels, moins productifs, mais ralentit la modernisation du secteur et, donc, l'amélioration de la productivité.

Des règles du jeu équitables – Si la réglementation se traduit par une préférence donnée à une catégorie d'acteurs du marché (moins efficaces), elle freine le développement de la concurrence en matière de qualité et de prix. Des entreprises moins performantes, qui auraient disparu si elles n'étaient pas protégées, restent en activité ; ce qui diminue la productivité moyenne. On retrouve une telle situation dans plusieurs secteurs, où des subventions directes ou indirectes empêchent les acteurs les plus performants de baisser leurs prix ou d'offrir de meilleurs services. Le commerce de détail en Allemagne en est un exemple : l'encadrement strict des horaires d'ouverture empêche le développement de formats plus efficaces, qui offriraient aux consommateurs un service quotidien étendu.

Dans les secteurs dont l'activité repose sur des réseaux présentant des coûts fixes élevés, il est particulièrement difficile de garantir aux entreprises un accès non discriminatoire au marché et un jeu concurrentiel équitable. Les activités comme la distribution d'électricité, les infrastructures ferroviaires ou les réseaux locaux de télécommunications restent des monopoles naturels, même après libéralisation. Une réglementation avisée doit, en revanche, garantir aux acteurs un accès équitable au réseau tout en assurant qu'ils soient incités à accroître leur productivité. Au Royaume-Uni, le secteur de la distribution d'électricité a adopté une approche intéressante, qui a porté certains fruits, même si les événements récents montrent que l'équilibre n'est pas encore atteint.

- Les organismes de réglementation britanniques ont instauré un système de prix plafonnés dégressifs, qui incitent les fournisseurs à améliorer leurs performances d'exploitation. Par ailleurs, ils ont élaboré des règles transparentes garantissant aux distributeurs tiers l'accès au réseau. Ces mesures ont renforcé la concurrence et fait chuter les prix, avec pour résultat une croissance de la productivité plus forte qu'en France ou en Allemagne (*Figure 25*).
- En Allemagne, les activités de réseau peuvent encore s'améliorer. La réglementation actuelle permet aux opérateurs de réseau de fixer leurs prix en fonction de leurs coûts en ajoutant une marge de profit. À l'avenir, il serait bon qu'elle assure des règles du jeu équitables pour les différents fournisseurs et oblige les opérateurs de réseau à améliorer leur productivité. Récemment lancé, le système « Association Agreement II Plus » va dans le bon sens.
- En France, aucune réglementation n'était en vigueur pendant la période étudiée pour assurer l'accès au réseau d'intervenants tiers.

Les concepts de « marché ouvert » et de « règles du jeu équitables » sont également valables au niveau européen. Pour les secteurs traditionnellement domestiques, se tourner vers les consommateurs européens peut engendrer de nombreuses possibilités d'améliorer leur productivité – les exemples du transport routier de marchandises et de l'électricité le démontrent. Les politiques devraient donc poursuivre leurs efforts vers l'unification réelle de ce grand marché.

Outre les possibilités d'optimisation du cadre réglementaire, certains secteurs pourraient bénéficier avantageusement d'une pression accrue des marchés financiers, à travers un désengagement de l'État et une participation plus active des actionnaires. La privatisation des banques françaises, par exemple, ne s'est pas encore traduite par un impact sensible sur la productivité : détention croisée d'actions des banques privatisées et persistance de la participation de l'État au capital de La Poste limitent toute incitation. En Allemagne, les petites banques publiques ou coopératives ne sont pas non plus exposées à la pression des marchés financiers. L'industrie des télécommunications est un secteur qui pourrait bénéficier d'une plus forte pression de la part des actionnaires.

Traduire les gains de productivité en croissance économique et en création d'emplois

Les gains de productivité et la création d'emplois sont souvent perçus comme des objectifs antagonistes : une forte productivité conduirait à une destruction d'emplois. Il suffit d'observer le développement économique des États-Unis au cours des années 1990 pour constater l'inverse. La productivité et l'emploi ont progressé ensemble à des rythmes rapides, et la tendance s'est même accélérée à la fin de la décennie. L'impact réel des gains de productivité sur l'emploi a été analysé plus en détail dans de précédentes études du MGI²³. Il est vrai que, d'un côté, l'amélioration de la productivité dans un secteur a pour effet direct de diminuer les effectifs nécessaires pour produire la même quantité. Mais que, par ailleurs, dans un environnement concurrentiel, la réduction des coûts entraîne une baisse des prix et stimule la demande des produits du secteur concerné. Cela renforce la position des entreprises vis-à-vis de leurs concurrents étrangers et permet de développer les exportations. Au final, l'augmentation de la demande peut donc se traduire par des créations d'emplois. En outre, les gains de productivité réalisés par les entreprises d'un secteur génèrent davantage de revenus pour leurs actionnaires et leurs salariés, qui peuvent acheter davantage de biens et de services auprès d'autres secteurs de l'économie. Avec, à la clé, une amélioration de l'emploi dans son ensemble (*voir Encadré 2*).

Afin de renforcer ces changements structurels et d'accélérer la transformation, les pouvoirs publics devraient avoir pour objectif de favoriser le redéploiement de la main d'œuvre et de créer un environnement propice au développement des secteurs innovants :

Redéployer la main d'œuvre. La souplesse du marché du travail restera un facteur important pour redéployer de manière efficace les effectifs, dans la mesure où l'évolution du cadre réglementaire et les progrès technologiques continueront à créer des changements structurels à l'échelle nationale et internationale.

Un environnement propice à l'innovation. Les pouvoirs publics doivent axer leurs actions sur la mise en place d'un environnement permettant la création et la croissance des entreprises innovantes (encourager les travaux de recherche fondamentale ou mettre en œuvre les infrastructures requises, par exemple), plutôt que d'essayer de protéger des secteurs en déclin, incapables de survivre sans assistance dans un environnement concurrentiel. Des entreprises dynamiques se développent autour de nouvelles catégories de produits et services, pour former le noyau de secteurs innovants qui, en général, jouissent d'une croissance rapide en taille comme en productivité (à l'instar des télécommunications mobiles et de l'industrie de production des TIC). Une économie qui ne participerait pas assez tôt à l'essor des nouveaux secteurs risquerait un retard de productivité. Pour preuve, la contribution nettement plus élevée de la production des TIC aux gains de productivité de l'économie américaine par rapport à la France et à l'Allemagne.

Les entreprises créeront des emplois si leurs dirigeants constatent que leur environnement est durablement porteur et permet d'augmenter la demande. De la même manière, des entreprises innovantes y trouveront le terreau pour se développer. Des politiques macroéconomiques doivent donc accompagner toute réforme des réglementations.

23 MGI : " Removing barriers to growth and employment in France and Germany ", 1997 ; MGI : " Employment Performance ", 1994.

Les pilotes: les dirigeants d'entreprise doivent faire passer la productivité à la vitesse supérieure

Il est naturel pour les dirigeants d'entreprise de chercher à augmenter la productivité : dans un environnement concurrentiel où tout avantage de prix est rapidement balayé, la croissance de la productivité est la source de rentabilité la plus viable à long terme et une condition préalable au maintien ou à l'expansion de la position de leur entreprise sur le marché, voire à sa survie économique (voir Encadré 4). Dans les secteurs étudiés, nous avons identifié deux grands leviers de la croissance de la productivité pour les années à venir : l'innovation et, dans les cas où il existe encore une possibilité d'atteindre une taille optimale, la concentration. En adoptant une vision élargie de la productivité, les dirigeants d'entreprise sont souvent capables d'identifier en outre de nouvelles opportunités d'amélioration de la chaîne de valeur, sous forme de collaborations verticales ou d'une spécialisation horizontale.

La consolidation est nécessaire dans de nombreux secteurs

Notre étude montre qu'en France et en Allemagne, mais aussi aux États-Unis, il reste aux entreprises une marge de manœuvre importante pour gagner en productivité : à la fois en cherchant à atteindre la taille critique et en améliorant leur capacité à apporter de la valeur au client grâce au développement et à la diffusion de produits, services et processus innovants. Certains secteurs ont une structure qui manque encore d'efficacité :

Banque de détail – L'augmentation de la demande en Europe a participé à l'amélioration des économies d'échelle et la consolidation s'est engagée dans un contexte de tassement des marges, mais il reste encore beaucoup à faire sur le front de la consolidation, surtout en Allemagne. Cette démarche est nécessaire, à la fois pour capitaliser sur les immobilisations fixes et la main d'œuvre, et pour récolter les fruits des innovations, dans les circuits de distribution, et de l'automatisation des back-offices.

Encadré 4 : Productivité et rentabilité

Quel est le lien entre productivité et rentabilité ? Partons de l'hypothèse suivante : deux entreprises aux caractéristiques similaires sont concurrentes sur le même marché régional et ont les mêmes inputs. Elles affichent des niveaux de productivité et de rentabilité comparables. Si l'une parvient à augmenter sa productivité, par définition elle pourra offrir la même quantité de biens avec la même qualité de services, tout en consommant moins d'inputs, donc avec des coûts réduits. Elle pourra réaliser de nouveaux investissements ou distribuer plus de dividendes à ses actionnaires. Elle pourra aussi choisir de baisser ses prix pour augmenter sa part de marché, ou de relever sa grille de rémunérations pour attirer de la main d'œuvre plus qualifiée.

Si elle reste ponctuelle, une hausse de la productivité confère en revanche rarement un avantage durable en termes de rentabilité : pour rester dans la course, la seconde entreprise devra s'engager sur la même voie et améliorer sa productivité. Lorsque les deux concurrentes seront au même niveau, elles se tourneront vers une concurrence sur les prix, jusqu'à ce que tout avantage initial de rentabilité ait disparu.

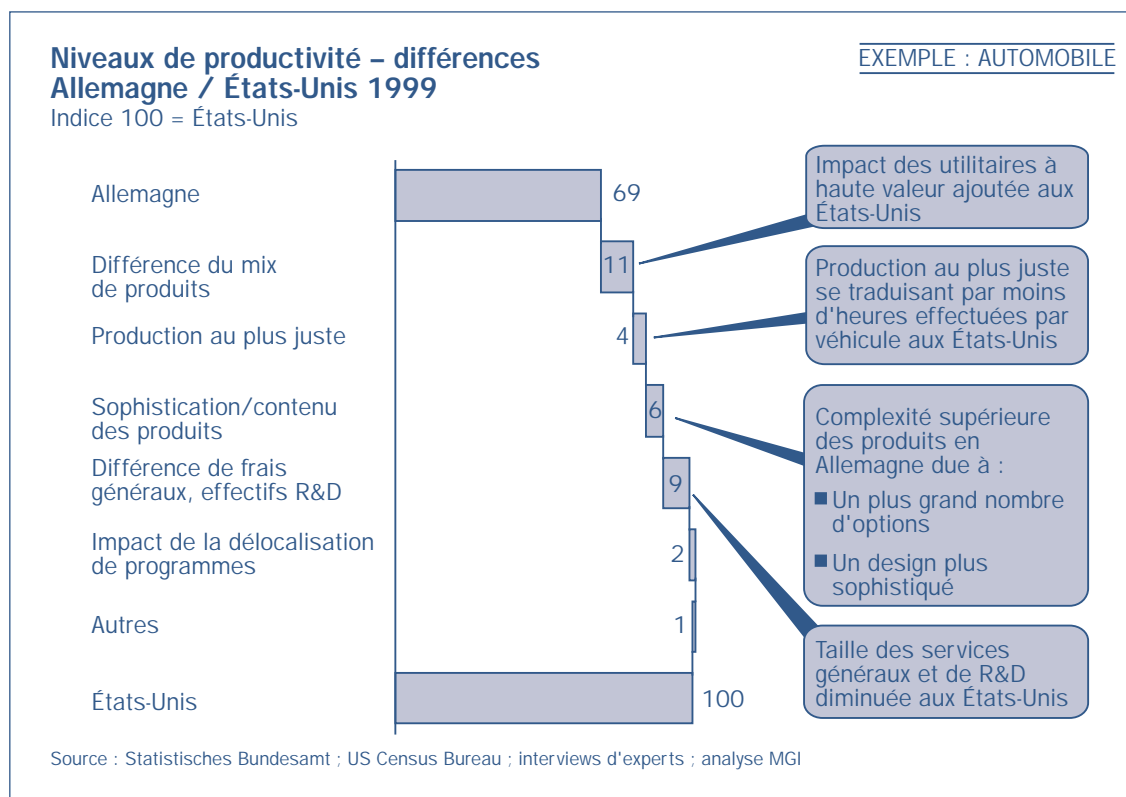
La source de rentabilité la plus viable à long terme est donc l'amélioration constante de la productivité. En d'autres termes, la rentabilité est la récompense provisoire, mais renouvelable, de gains de productivité.

Dans les situations de marché plus complexes, ce concept simple est également valable. Prenons deux entreprises, qui situées dans deux pays différents, sont en concurrence directe sur un marché mondial, mais soumises à des coûts d'input différents tels que salaires ou coût des capitaux. Dans un environnement concurrentiel équitable et en équilibre économique, celle qui supporte les coûts les plus lourds devra compenser son handicap par une productivité supérieure. De meilleurs salaires, par exemple, reflèteront la productivité plus élevée de la main d'œuvre dans cette région. Tout gain de productivité enregistré par une entreprise devra donc déclencher le processus ci-dessus. Au final, il peut aboutir à la convergence des coûts d'input entre les deux pays.

Commerce de détail – La surcapacité des espaces de vente en Allemagne nécessite d'engager une vague de consolidations. Toutefois, la fragmentation du secteur et le fait que les distributeurs soient pour la plupart des sociétés non cotées en bourse ralentissent le processus.

Télécommunications – Les services mobiles, aux Etats-Unis, constituent l'un des exemples les plus frappants de l'impact de la taille. La consolidation est loin d'y être terminée.

Figure 26



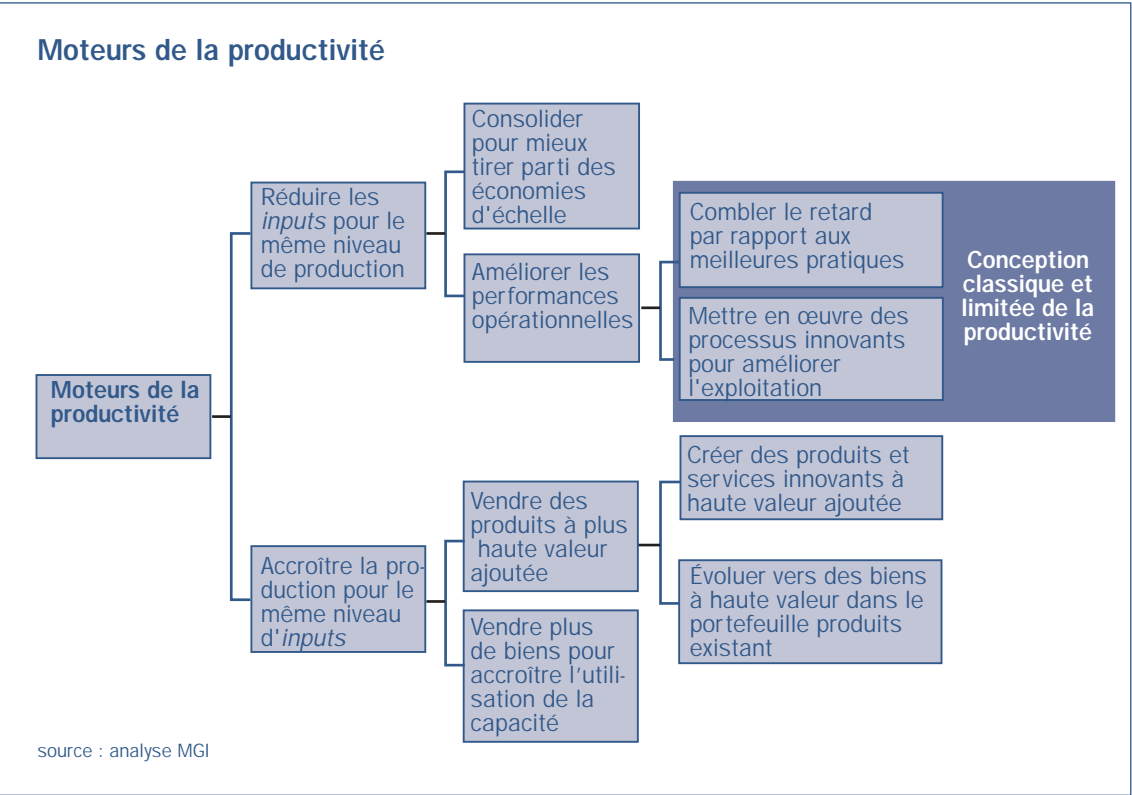
Outre la concentration, le développement et la diffusion de produits, services et processus innovants offrent des possibilités supplémentaires de gagner en productivité. Nos analyses sectorielles montrent que l'on peut mieux exploiter la diffusion des innovations actuelles²⁴ :

Transport routier de marchandises – Après dix années de croissance exceptionnelle de la productivité, alimentée par la déréglementation et la création du marché unique européen, les transporteurs peuvent aujourd'hui, après avoir accru le tonnage des camions, s'attacher à améliorer leurs conditions d'exploitation à travers le déploiement à plus grande échelle des TIC. L'écart de productivité de 20 % qui sépare les deux pays européens des États-Unis est pour plus de la moitié le résultat d'une plus large exploitation des TIC (pour optimiser le réseau et répartir les ressources, par exemple) côté américain, principalement parce que la déréglementation est intervenue plus tôt.

Automobile – Malgré la forte amélioration de la productivité des constructeurs français à la fin des années 1990, la performance du secteur, en France et en Allemagne, reste inférieure de 30 % aux niveaux japonais et américain. Pour combler leur retard, Français et Allemands doivent accentuer la mise en œuvre des processus "au plus juste", continuer à proposer des produits innovants, diminuer le personnel de production et réduire la complexité de leurs produits. La tâche n'est pas aisée. À une époque où la différenciation concurrentielle représente un facteur essentiel de réussite, les constructeurs doivent trouver l'équilibre entre une approche essentiellement tournée vers le consommateur et une plus grande standardisation des plateformes, des modules et des pièces (Figure 26).

²⁴ Il est, par définition, impossible d'identifier au niveau sectoriel les exemples où le développement d'un produit, service ou processus innovant devrait améliorer les performances. Néanmoins, au niveau des entreprises, les innovations sont la clé des gains de productivité et de rentabilité, notamment quand les avantages procurés peuvent être "préservés" (à travers des brevets, par exemple).

Figure 27

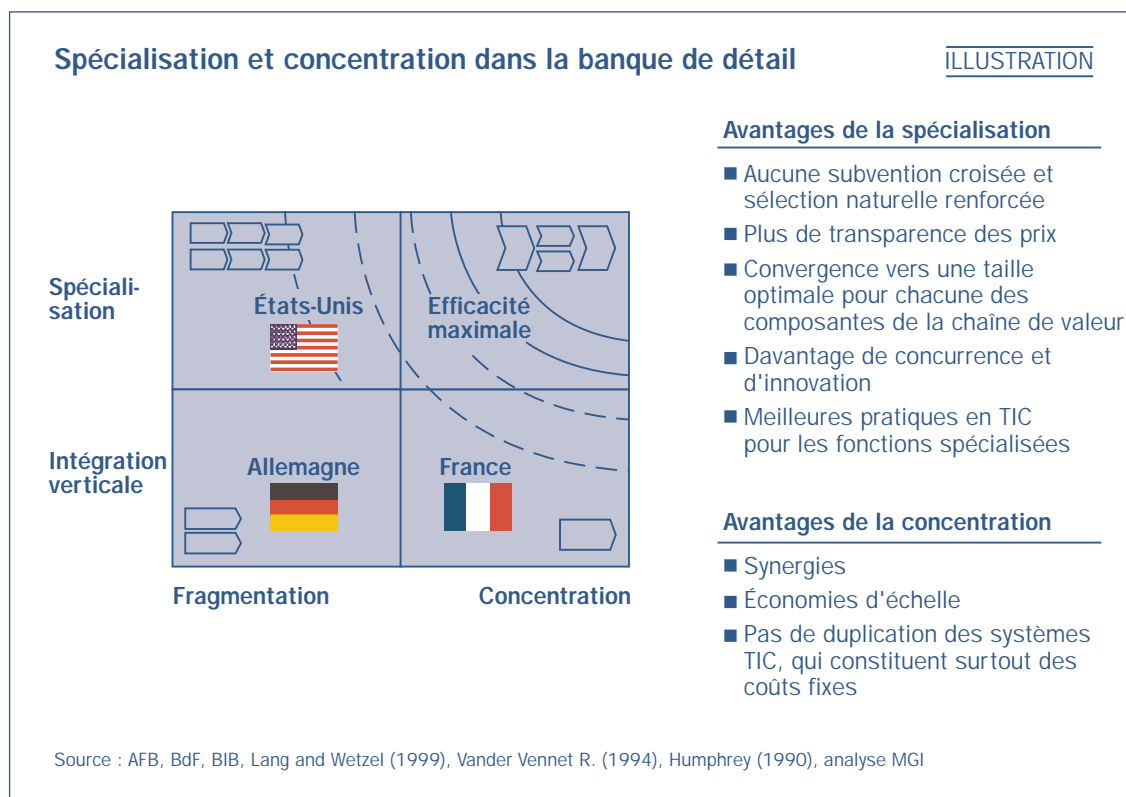


Les innovations peuvent avoir un effet variable sur la productivité des entreprises et les investissements en TIC qui les accompagnent peuvent ne pas avoir une efficacité équivalente en termes de coûts. Leur impact dépend de la compatibilité des innovations avec les objectifs, stratégiques et opérationnels, de l'entreprise. De plus, pour obtenir l'impact recherché, les entreprises doivent souvent accompagner ces investissements de changements dans leurs processus. Avant d'investir, les dirigeants doivent donc se livrer à une évaluation précise de l'opportunité stratégique de tels investissements et à une analyse circonstanciée des avantages et risques qu'ils présentent ; ensuite, un suivi rigoureux est indispensable pour que l'entreprise en tire le meilleur parti possible.

**Amélioration de la productivité :
adopter une approche stratégique plus large**

La productivité demande à être envisagée par les dirigeants d'entreprise sous un angle suffisamment large pour pouvoir détecter et exploiter pleinement les opportunités offertes par les innovations de produits/services et de processus. Cela nécessite des mesures de la productivité plus élaborées (Figure 27) que les critères physiques habituels et plus ou moins liés, tels que le " nombre d'heures d'assemblage par voiture " ou le " nombre de comptes par employé ". L'approche traditionnelle focalise sur les possibilités d'amélioration des performances opérationnelles : " Comment réaliser ma production (biens ou services) avec moins de personnel ? ". Comme le montre la figure 28, le concept macroéconomique de productivité, ou valeur ajoutée réelle par heure travaillée, englobe bien d'autres aspects, notamment la valeur pour le client, la taille critique et les performances opérationnelles. Il reste à transposer intégralement

Figure 28



cette approche au monde de l'entreprise²⁵. Une fois ce stade atteint, les dirigeants d'entreprises pourraient se concentrer sur les possibilités d'améliorer la productivité dans la totalité de la chaîne de valeur, ce qui revient à s'intéresser à deux dimensions supplémentaires :

Collaborations verticales au sein de la chaîne de valeur : la bonne santé de la distribution alimentaire aux États-Unis repose sur une collaboration étroite avec les fournisseurs pour optimiser la chaîne logistique. Une telle démarche profite aux fournisseurs, qui peuvent ajuster leur calendrier de production, ainsi qu'aux distributeurs, qui savent pouvoir compter sur un flux régulier de marchandises et donc réduire leurs stocks. Ce type de relations est encore peu présent en France et en Allemagne. L'intégration des fournisseurs repose sur une collaboration plus poussée, notamment à travers le partage des données et des prévisions sur la demande. Elle nécessite la mise en place d'applications TIC avancées (données point de vente pour certains produits, *data warehouses*, outils de prévision et plates-formes communes de partage des informations).

Spécialisation horizontale : Les fusions-acquisitions ne sont pas le seul moyen d'obtenir une consolidation. Les banques de détail, par exemple, ont commencé à scinder leur chaîne de valeur, en externalisant certaines fonctions et en les réorganisant en activités de service spécialisées. Cela allie les avantages de la spécialisation et de la consolidation (Figure 28). L'implantation de Natexis en France (un établissement qui propose aux banques un service de traitement des transactions) en est un exemple réussi.

²⁵ Au lieu de ne considérer que la productivité du travail, les dirigeants devraient également prendre en compte les capitaux investis et donc utiliser le concept de productivité totale des facteurs. Dans la plupart des cas, cependant, les deux principaux leviers d'amélioration de la productivité du travail identifiés dans la présente étude (la consolidation et l'innovation) se traduisent aussi par une progression de la PTF.

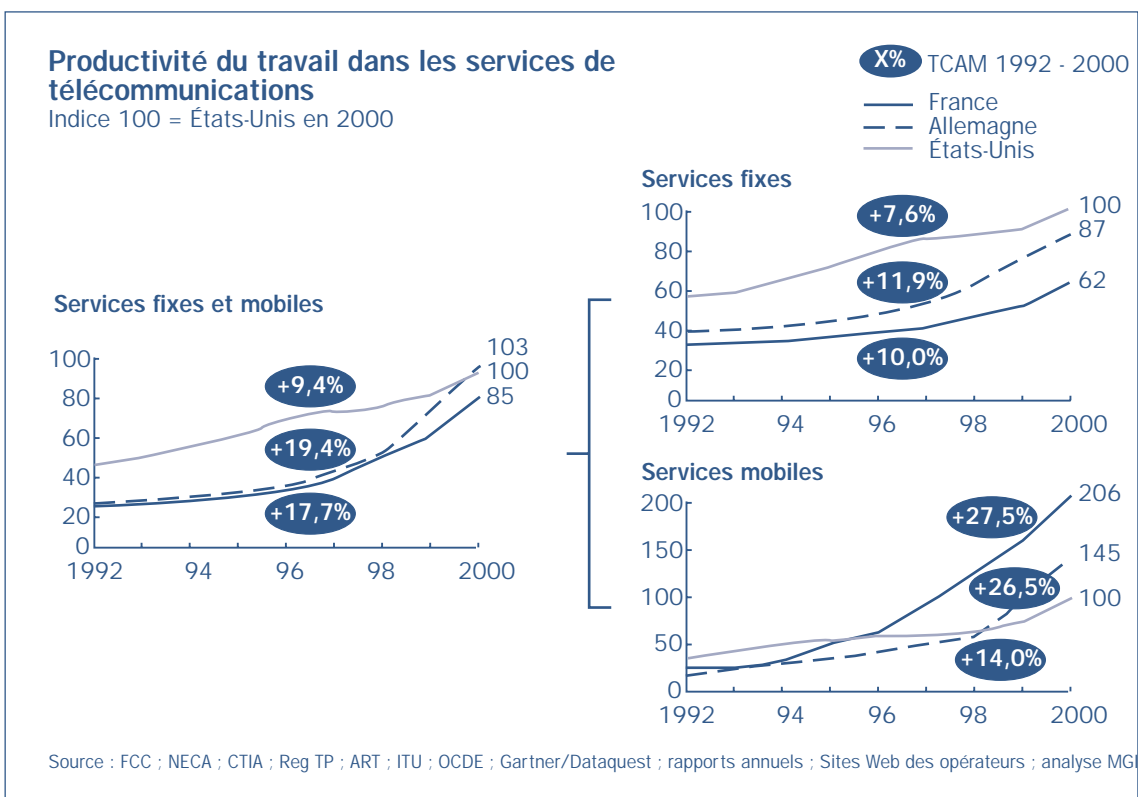
Collaboration verticale et spécialisation horizontale sont toutes deux fortement tributaires de la mise en œuvre des TIC. Pour tirer parti des avantages offerts par une meilleure gestion verticale et horizontale de la chaîne de valeur, il faut une intégration poussée entre les TIC et la stratégie générale de l'entreprise. D'une part, les responsables de la stratégie doivent prendre toute la mesure de l'importance de ces technologies pour exploiter le potentiel en question ; d'autre part, les responsables informatiques doivent parfaitement comprendre les options stratégiques envisagées qui, en conduisant à des changements structurels au sein de la chaîne de valeur, devraient nécessiter des réseaux souples à l'architecture ouverte.



Télécommunications

Au cours des années 1990, la productivité du travail dans le secteur des télécommunications a progressé en France, en Allemagne et, dans une moindre mesure, aux Etats-Unis. Le renforcement de la concurrence a favorisé les baisses de tarifs et l'augmentation du trafic, alors même que les opérateurs historiques rationalisaient leurs activités. L'essor rapide de la téléphonie mobile numérique, dont la productivité s'est accrue de plus de 30 % par an pendant la fin des années 1990, a également eu un impact majeur. L'Allemagne a donné le ton sur le terrain des télécommunications fixes. La France a mené la danse dans la téléphonie mobile. A l'avenir, la France doit accroître encore la performance opérationnelle de ses services de télécommunications fixes et les Etats-Unis doivent consolider leur marché de services de téléphonie mobile. Quant à l'Allemagne, il lui faut trouver, sur le marché de la téléphonie mobile, les leviers propres à stimuler la demande.

Figure 29

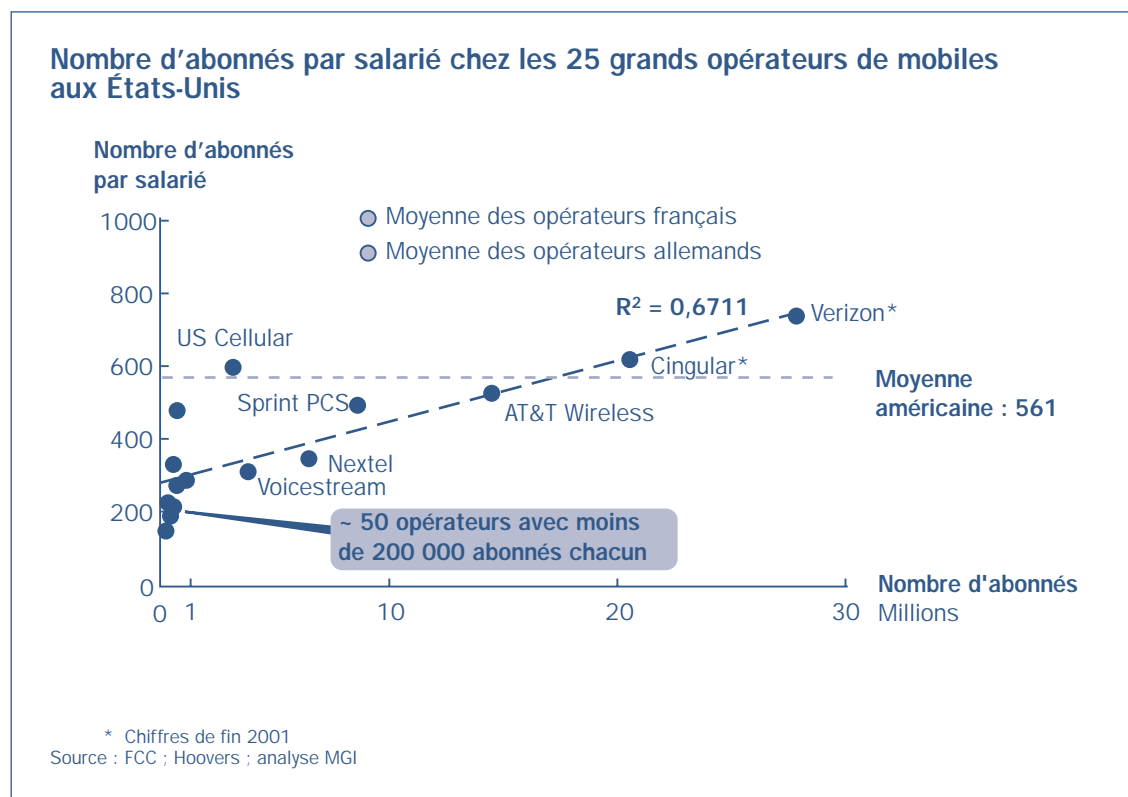


Au cours des années 1990, le secteur des télécommunications a affiché en Allemagne un taux de croissance moyen de 19,4 % par an, contre 17,7 % en France. Ces chiffres ont placé les deux pays européens loin devant les États-Unis, où la croissance annuelle moyenne a tout juste atteint 9,4 %. Sur cette période, France et Allemagne ont donc réussi à combler la majeure partie de leur retard sur l'Amérique et même, dans le cas de l'Allemagne, à dépasser cette dernière. Ce rattrapage spectaculaire est en grande partie dû à la libéralisation des marchés de télécommunications fixes et à une croissance de la productivité plus rapide dans les services mobiles. Cependant, ces chiffres masquent des réalités très variées selon les marchés (Figure 29).

Sur le front des services fixes, la libéralisation des marchés et la privatisation des opérateurs nationaux ont entraîné un renforcement de la concurrence et un accroissement de la pression exercée par les actionnaires. Il en a résulté des compressions de personnels et des baisses tarifaires sur les communications. L'augmentation du volume de trafic et le recours à une main d'œuvre moins nombreuse ont tiré la productivité du travail à la hausse. L'Allemagne a devancé la France pour deux raisons : Deutsche Telekom a supprimé davantage de postes dans les services fixes que ne l'a fait France Télécom, et les services RNIS, dopés par une approche marketing novatrice, ont connu un formidable essor outre-Rhin.

Du côté des services mobiles, la situation est tout autre. En 2000, la France affichait une productivité de 43 % supérieure à celle de l'Allemagne et deux fois supérieure à celle des États-Unis. L'Allemagne souffrait d'un volume de trafic par abonné plus faible, tandis qu'aux États-Unis le facteur travail apparaissait beaucoup plus lourd pour un nombre d'abonnés comparable.

Figure 30



L'Allemagne et la France, tout au long des années 1990, ont connu pour les télécommunications mobiles des taux de pénétration et une évolution de la main d'œuvre tout à fait similaires. Cependant, la France s'est caractérisée par des volumes de trafic par abonné nettement supérieurs – deux fois plus élevés en 2000 : 120 minutes par mois pour la France, contre 62 pour l'Allemagne.

Ces écarts de consommation pourraient résulter de différences dans la complexité des structures tarifaires et/ou dans les caractéristiques de la demande et le comportement des utilisateurs.

La France devance également, et de façon encore plus nette, les États-Unis, mais pour une raison différente : la main d'œuvre est bien plus nombreuse outre-Atlantique, à volume de trafic et base d'abonnés comparables. Chez les prestataires de téléphonie mobile, le ratio entre le nombre d'abonnés et la quantité d'heures travaillées est moitié moindre aux États-Unis qu'en France ou en Allemagne, malgré des taux de pénétration comparables (*Figure 30*). Aux États-Unis, c'est le système d'octroi des licences d'exploitation à un niveau relativement local qui a entraîné la fragmentation du secteur, en multipliant les petits opérateurs. Les économies d'échelle dont bénéficient les opérateurs français et allemands au niveau national ne jouent donc pas pour nombre de leurs homologues américains.

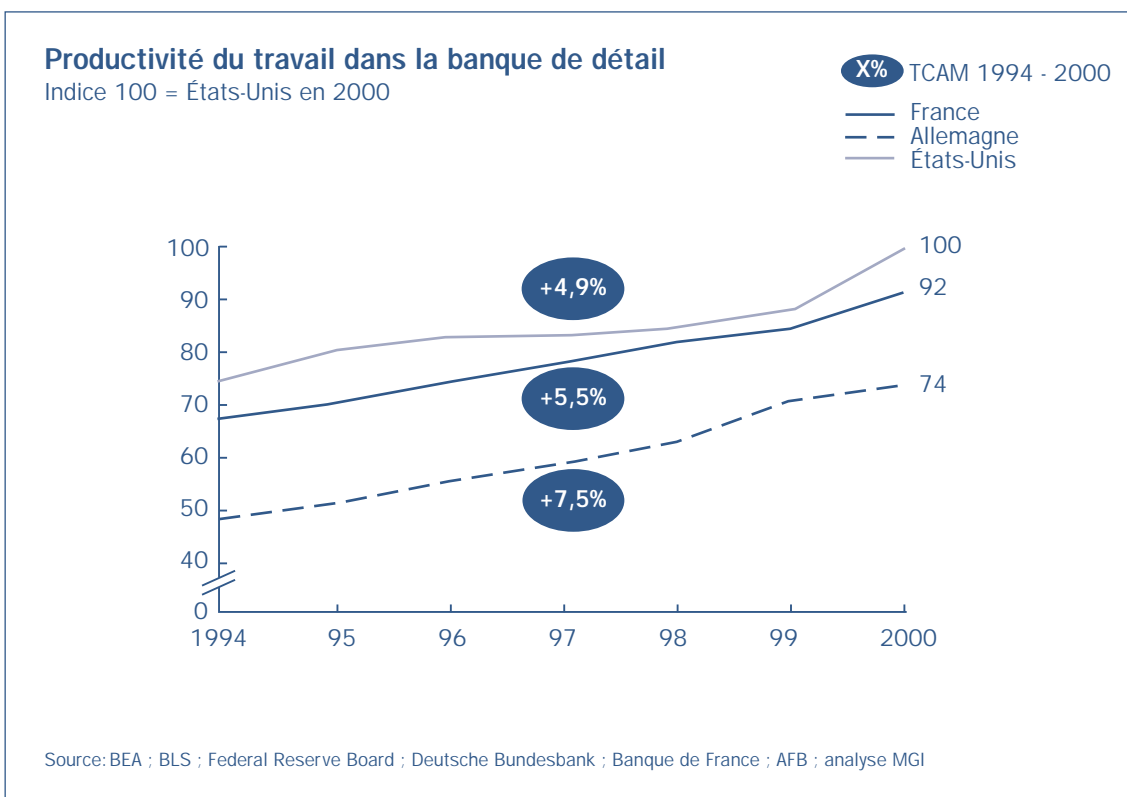
Les diverses expériences de ces dernières années dans le secteur des services de téléphonie mobile ont montré combien le législateur et/ou le régulateur pouvaient influencer la rapidité du développement, tant de la pénétration que de la productivité, en évitant un morcellement excessif du secteur. De nouvelles améliorations opérationnelles dans les services fixes, en France, devraient se traduire à court terme par de substantiels gains de productivité. Par ailleurs, une concentration accrue des opérateurs de téléphonie mobile aux Etats-Unis permettrait une convergence avec les niveaux de productivité européens. En outre, sur le marché de la téléphonie mobile en Allemagne, il faut trouver les leviers propres à stimuler la demande. Enfin, dans ces trois pays, le développement des services de transmission de données informatiques – services mobiles, services fixes destinés aux entreprises et services résidentiels à large bande – devrait générer une forte croissance de la productivité des télécommunications dans les années à venir.



Banque de détail

La productivité des banques de détail a enregistré une forte croissance en France, en Allemagne et aux Etats-Unis entre 1994 et 2000, soutenue par la diffusion d'innovations et de technologies, par l'augmentation de la demande et par une vague de concentration. Malgré cette croissance plus forte de leur productivité, la France et l'Allemagne restent en retrait. Pour combler leur retard et tirer un meilleur parti des innovations, les banques allemandes bénéficieraient d'une concentration plus poussée ; les banques françaises, de leur côté, devraient augmenter la part des paiements électroniques et gagneraient à augmenter leurs volumes d'affaires. Des actionnaires plus exigeants et des réglementations plus efficaces sont les conditions préalables à ces évolutions, qui permettraient à terme une réduction des écarts de performance constatés.

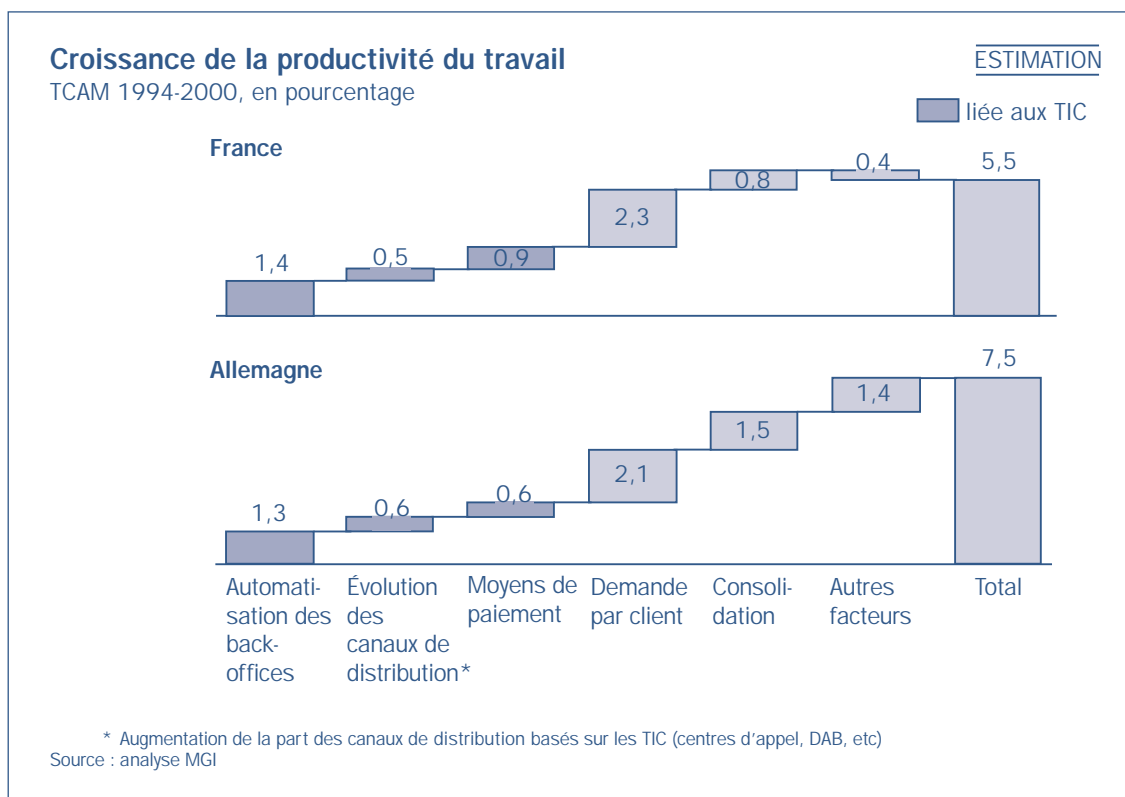
Figure 31



Si la France et l'Allemagne semblent rattraper les États-Unis, il leur reste encore du chemin à parcourir. En 2000, la productivité du travail des banques allemandes et françaises correspondait respectivement à 74 % et à 92 % de celle des banques américaines (Figure 31). Dans les deux pays européens, le potentiel d'amélioration est donc loin d'être négligeable. Pour le concrétiser, les banques devraient agir en parallèle sur quatre moteurs de la productivité : l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), le mix de moyens de paiement, la demande et la concentration du secteur. Utiliser les TIC et améliorer le mix des moyens de paiement nécessite en général des équipes et des dépenses supplémentaires, mais engendre des gains de productivité substantiels moyennant une mise en œuvre adéquate. Si les banques parviennent à la fois à accroître la demande et à renforcer la consolidation du secteur, elles devraient générer des économies d'échelle sans lesquelles les bénéfices des investissements TIC seraient moindres. Elles pourraient, certes, trouver quelques avantages à se focaliser sur un seul des moteurs de la croissance, mais se couperaient ainsi de la possibilité de tirer le meilleur parti du potentiel existant.

Innovations en matière de gestion des activités et de technologies. Le secteur bancaire est d'ores et déjà gros consommateur de technologies de l'information puisqu'il représente plus de 10 % des dépenses totales réalisées dans ce domaine en France et en Allemagne. Les innovations en matière de gestion des activités et de technologies ont contribué à hauteur de 2,3 % en France à la croissance annuelle de la productivité (Figure 32). Les trois-quarts de cette progression résultent de l'optimisation des processus en général et de l'automatisation accrue des back-offices, grâce à l'emploi de nouvelles technologies plus efficaces et moins coûteuses (mumérisation, traitement des images). Les 25 % restants découlent de la création de canaux de distribution à distance, tels que les centres d'appel et la banque sur Internet. Néanmoins la diffusion et l'exploitation des innovations technologiques restent incomplètes. Les banques doivent s'assurer que leurs systèmes informatiques sont capables de tirer parti des

Figure 32

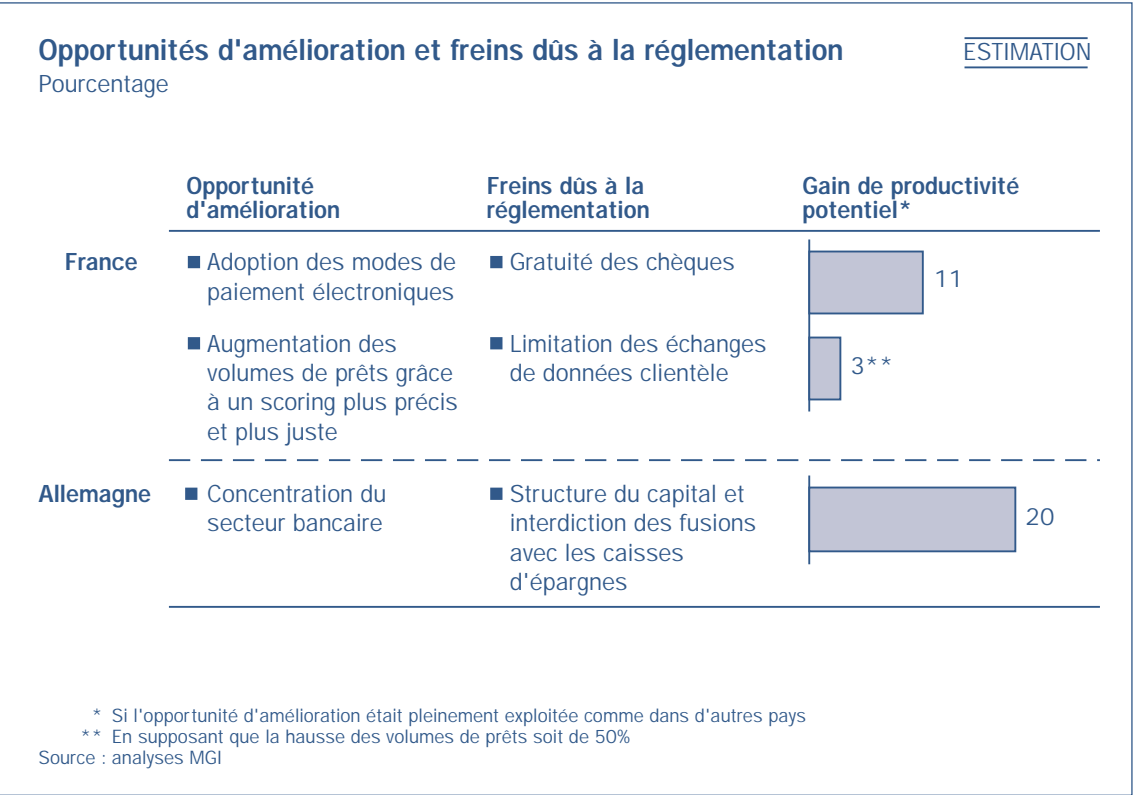


économies d'échelle créées par les concentrations et par l'augmentation de la demande. Leur mise en œuvre est capitale, tout comme l'utilisation pleine et efficace des ressources des services informatiques. Il est donc nécessaire de réduire la complexité des systèmes et d'en accroître la standardisation.

Moyens de paiement. L'analyse de la composition des moyens et instruments de paiement montre un réel potentiel d'amélioration sur le marché français – en particulier – dans la mesure où la clientèle continue d'utiliser massivement les chèques. Leur gratuité étant obligatoire, les clients ne sont guère incités à opter pour des modes de transaction électroniques. L'importance du travail nécessaire pour traiter les chèques pesant fortement sur la productivité, un assouplissement de la réglementation permettrait une amélioration substantielle de celle-ci (*Figure 33*). En joignant leurs efforts sur la base de normes communes, les banques françaises pourraient convaincre leurs clients d'utiliser de nouveaux modes de paiement.

Demande. Davantage de richesse, un marché financier haussier, des taux d'intérêt très bas et un attrait croissant pour les plans de retraite individuels, ont entraîné un recours accru aux services des banques sur les marchés français et allemand. Les économies d'échelle induites ont représenté plus de 2 % de la hausse de la productivité annuelle dans les deux pays entre 1994 et 2000. Toutefois, malgré la progression de la demande en France et en Allemagne, les clients des banques américaines détiennent en général deux à trois fois plus d'actifs financiers et de prêts, et effectuent un plus grand nombre de transactions. La demande devrait continuer sa progression, et les banques européennes doivent exploiter cette évolution en proposant à leurs clients des produits innovants et un meilleur service. Les produits pourraient, par exemple, mieux refléter l'évolution démographique d'une société vieillissante. Par ailleurs, la création en France d'un organisme de notation du risque bancaire des

Figure 33



particuliers pourrait améliorer le « scoring », et par là même, faire augmenter le volume des prêts. Un assouplissement des taux d'usure sur le crédit à la consommation pourrait produire le même effet.

Consolidation. Les banques françaises et allemandes ont connu une baisse de leur rentabilité depuis le début des années 1990, à la suite de pertes exceptionnelles liées à la conjoncture économique et au durcissement de la concurrence de la banque directe. En outre, les dépôts, qui constituent une base importante de refinancement, sont devenus de moins en moins attrayants pour des consommateurs plus avertis. L'ensemble de ces facteurs a contribué à une pression accrue sur les marges. Une partie de la solution résiderait dans une plus grande concentration, génératrice d'économies d'échelle. Cependant, le processus est lent. Le marché bancaire allemand, particulièrement dispersé, serait le grand bénéficiaire d'un tel mouvement. Trois techniques de concentration pourraient être envisagées : les fusions-acquisitions, afin de créer des banques plus grandes, le regroupement de fonctions par centralisation et/ou par externalisation, et la concentration des réseaux d'agences. Si l'Allemagne a engagé ces dernières années des initiatives dans ce sens, l'essentiel de son retard sur la productivité française est encore imputable à ce seul facteur.

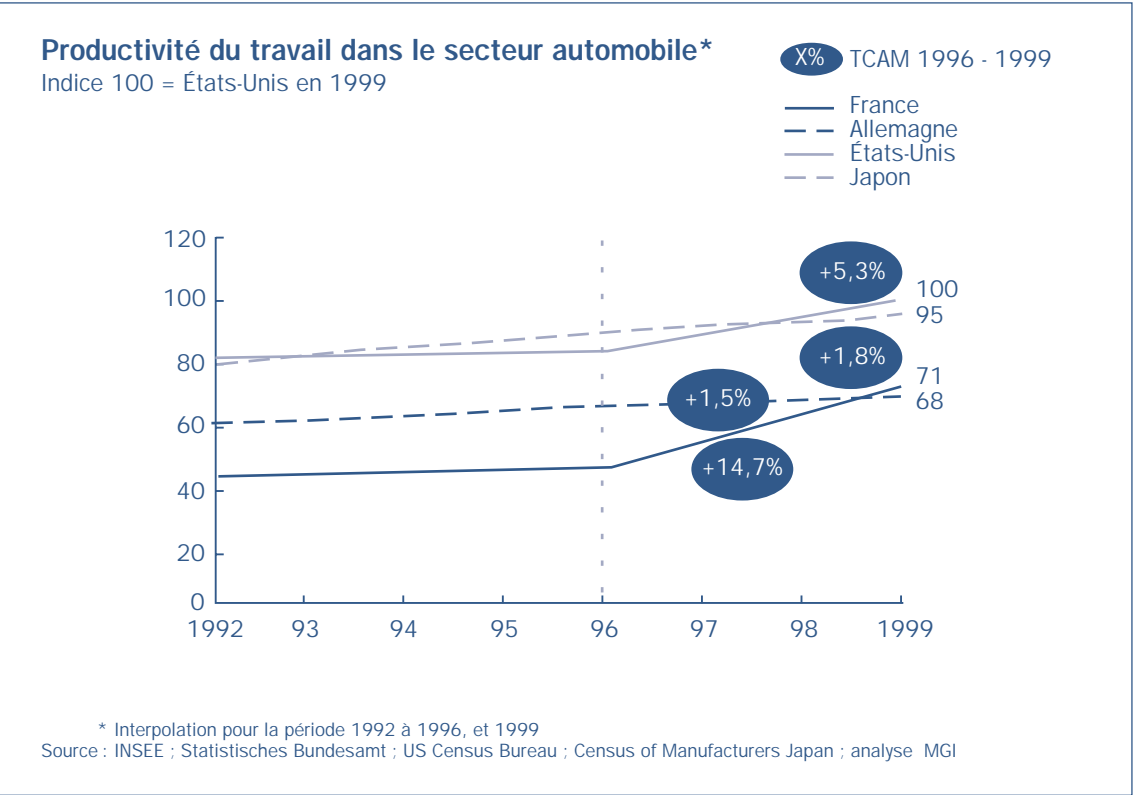
Ce sont les banques allemandes de petite et moyenne dimensions qui auraient le plus à gagner d'un mouvement de concentration. Dans les deux pays européens, on note une tendance à la centralisation. Par exemple, des centrales de transactions comme Cedecam et Natexis existent dans certaines banques coopératives ou mutualistes françaises. On pourrait également voir émerger des « usines de crédits », au sein des banques ou en tant qu'entités indépendantes. Ce mouvement pourrait transformer les petites banques locales en simples centres de commercialisation et de conseil. Le rythme de ces évolutions dépendra des pressions exercées sur les banques. Si les actionnaires devenaient plus exigeants, notamment en Allemagne, les banques seraient contraintes de tirer pleinement parti de ces opportunités d'amélioration.



Automobile

Pendant la seconde partie des années 1990, les secteurs automobile des deux pays leaders en Europe ont connu des évolutions divergentes de croissance de leur productivité. En France, la progression a été de 15 % par an. En Allemagne, elle a été inférieure à 2 % par an. Confrontés, pendant la première moitié de la décennie, à la stagnation de leur marché intérieur et de leurs exportations – et donc à la menace d'un déclin des ventes unitaires – les constructeurs français ont réagi à la fois par la création de produits innovants et par des gains de productivité, alors que les Allemands s'attachaient à élargir leurs gammes de produits. Les deux pays restent toutefois largement derrière le Japon et les Etats-Unis en termes de productivité. Si les secteurs automobiles français et allemand veulent conserver une position forte, l'amélioration de leur productivité devra être au centre de leurs préoccupations dans les années à venir (Figure 34).

Figure 34



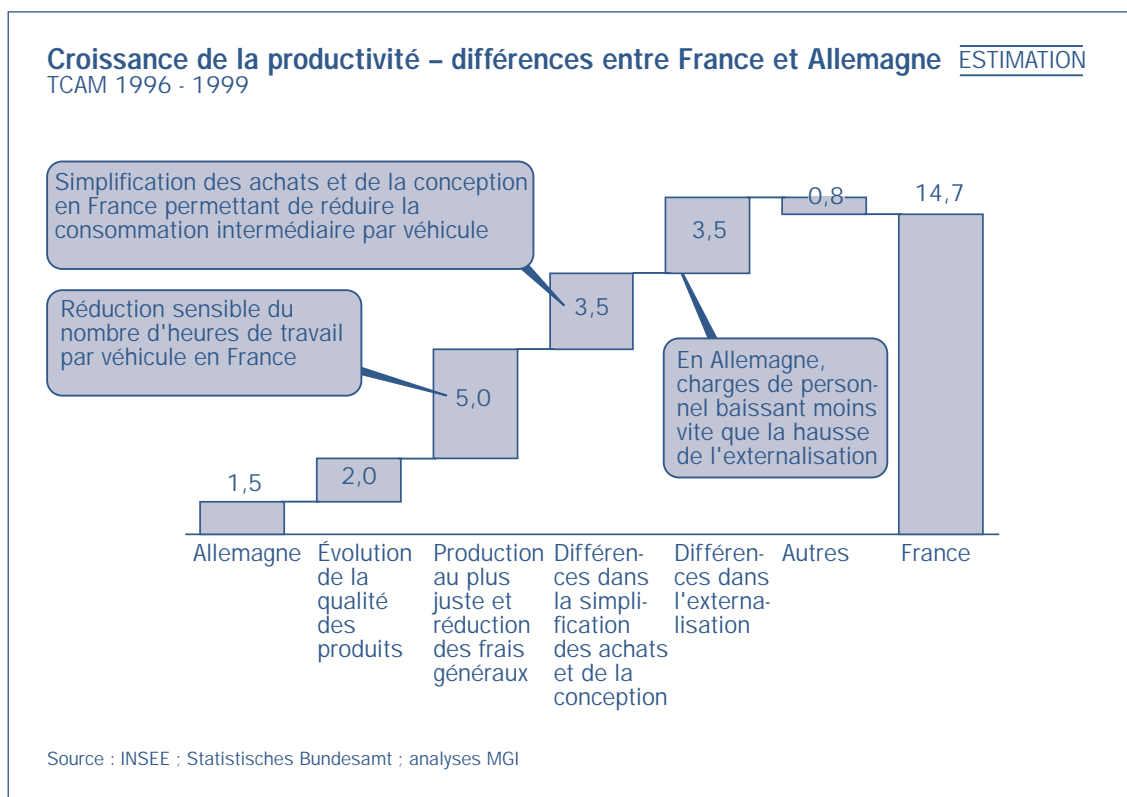
Au début des années 1990, les constructeurs japonais sont devenus une menace pour leurs homologues européens : productivité de 30 % supérieure, augmentation constante de leur part du marché américain aux dépens notamment des Allemands, et assouplissement par l'Union Européenne des quotas d'importation de voitures nippones. Autant de facteurs qui ont incité Allemands et Français à tenter d'améliorer leur position compétitive. Toutefois, les stratégies adoptées des deux côtés du Rhin ont été très différentes.

Les constructeurs français. PSA et Renault perdaient du terrain sur des marchés en stagnation, notamment leurs « chasses gardées », la France et l'Espagne. En France, par exemple, PSA et Renault concédaient 3 % de part de marché, alors que les constructeurs allemands passaient de 12 à 15 % et les Japonais et Coréens de 4 à 7 %. Résultat : les constructeurs français voyaient leur rentabilité baisser, Renault allant jusqu'à essuyer des pertes en 1995 et en 1996. Le secteur français de l'automobile se devait de réagir. La productivité devenait la préoccupation centrale de ses dirigeants. L'ouverture partielle du capital de Renault et les changements au sein des équipes de direction des deux constructeurs devaient contribuer à cette transformation.

Les Français ont su améliorer simultanément leurs processus et la qualité de leurs produits. Ils l'ont fait non seulement en misant sur l'introduction de techniques de production au plus juste (lean manufacturing), sur une organisation par plates-formes permettant de réduire les coûts, sur l'allègement des tâches administratives, sur la rationalisation de l'approvisionnement, sur la simplification de la conception, mais aussi par la création de produits innovants (Scenic, 206, Picasso) ou de systèmes de sécurité et de confort à la pointe du progrès (Figure 35).

Ainsi, la productivité du secteur automobile français a progressé à un rythme annuel de 15 % entre 1996 et 1999 et rattrapé celui de l'Allemagne en quelques années. Cette dernière a perdu son avantage de 30 % pour se retrouver à la traîne de 4 %.

Figure 35

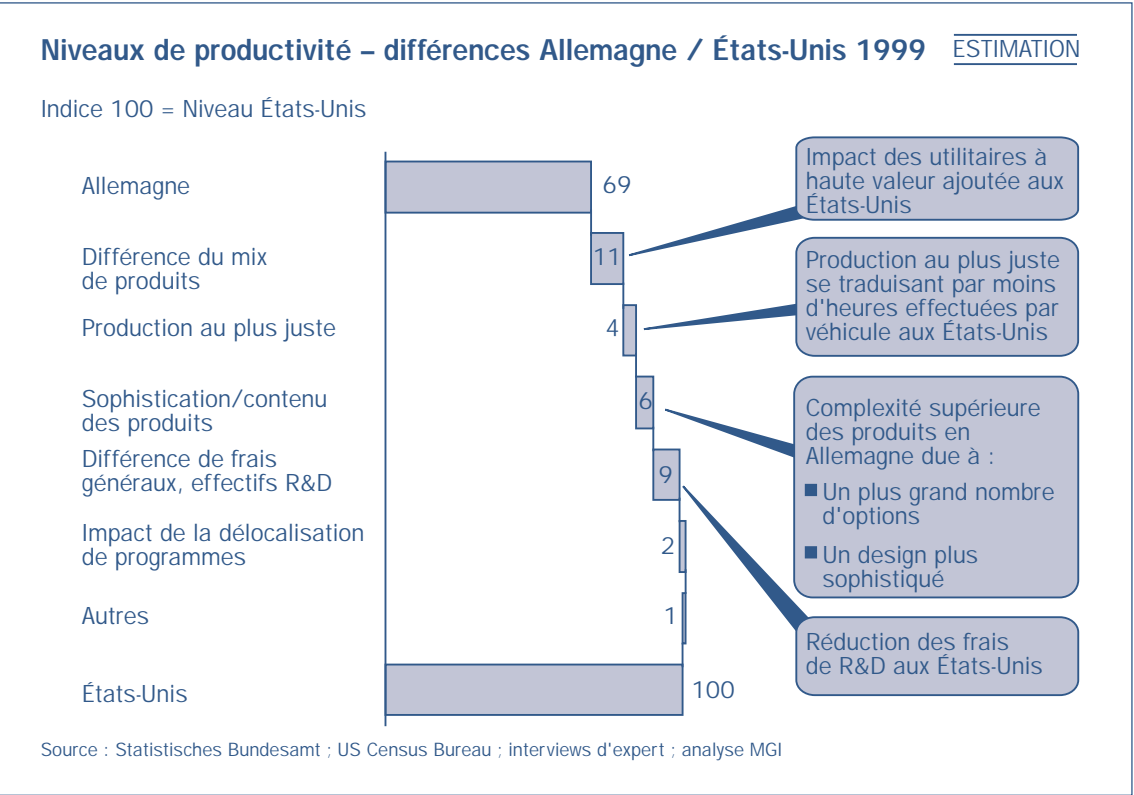


Les constructeurs allemands. Alors que dans la première moitié des années 1990 les Français se débattaient au milieu de sérieuses difficultés, leurs homologues d'outre-Rhin jouissaient d'une position nettement plus confortable. Leur part du marché européen était en progression et leurs exportations se portaient bien, notamment en direction des Etats-Unis, où ils profitaient de taux de change avantageux et du succès de leurs gammes de produits.

Les constructeurs allemands avaient choisi une stratégie axée sur la qualité des produits et la largeur de la gamme. Ils sortaient de nombreux nouveaux modèles, tant à destination du marché de masse que des niches, et réussissaient entre 1992 et 1999 à accroître la production à un rythme annuel de 2 %. Mais c'était souvent au détriment de l'amélioration de l'efficacité des processus ; de fait, certaines innovations avaient même un impact négatif sur la productivité. À titre d'exemple, l'externalisation de la R&D et d'une partie de la production, afin de réduire les délais de commercialisation des nouveaux modèles, aboutissait à un accroissement de la complexité des processus, entraînant une perte de productivité. Au global, entre 1996 et 1999, l'industrie automobile allemande augmentait ses effectifs de 110 000 personnes, tandis que son homologue française diminuait les siens de 20 000.

Le rôle des investissements en TIC. Les investissements en technologies de l'information et de la communication ont rendu possible une amélioration sensible de la productivité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment sur les processus de R&D. Néanmoins, malgré l'impact des TIC sur la croissance de la productivité, nous n'avons pas pu établir que les écarts entre pays pouvaient être attribués à l'utilisation plus ou moins forte de ces technologies. L'importance de l'impact a résulté plutôt de choix stratégiques différents. Fidèle à sa stratégie de développement des portefeuilles produits, l'industrie automobile allemande n'a pas éliminé les effectifs libérés par l'informatisation des processus de développement, mais a préféré les redéployer vers d'autres programmes de construction de véhicules afin d'élargir son

Figure 36



offre. Dans les deux pays européens, un certain nombre d'investissements en TIC (conception en collaboration, maquette numérique, etc.) sont encore relativement récents. Leur impact sur la productivité n'était donc pas encore très visible à la fin de la période analysée, mais devrait le devenir à court ou moyen terme.

L'avance des Etats-Unis et du Japon. En suivant deux stratégies divergentes, les deux pays européens ont connu des fortunes opposées, à tel point que la France dépasse désormais l'Allemagne en termes de productivité du travail. Pour autant, ces deux pays ont l'un et l'autre encore bien des efforts à réaliser avant d'atteindre les taux de productivité du Japon ou des Etats-Unis, qui les devancent de quelque 30 %.

11 points de cet écart s'expliquent par des différences de niveau de la demande : les Etats-Unis ont bénéficié ces dernières années d'un boom sur les véhicules utilitaires légers (SUV, pickup). Or, ces véhicules, plus simples à fabriquer, génèrent une forte valeur ajoutée. Aujourd'hui, 50 % des véhicules vendus aux Etats-Unis appartiennent à cette catégorie. Dans les deux pays européens, en revanche, les carburants étant fortement taxés, les petites voitures sophistiquées sont de plus en plus demandées en raison de leur faible consommation, mais elles génèrent moins de valeur ajoutée. Ceci mis à part, le reste de l'avance des Etats-Unis (19 %) repose sur des facteurs reproductibles par les Européens : processus « au plus juste » et effectifs moins nombreux dans les services de développement et administratifs (*Figure 36*).

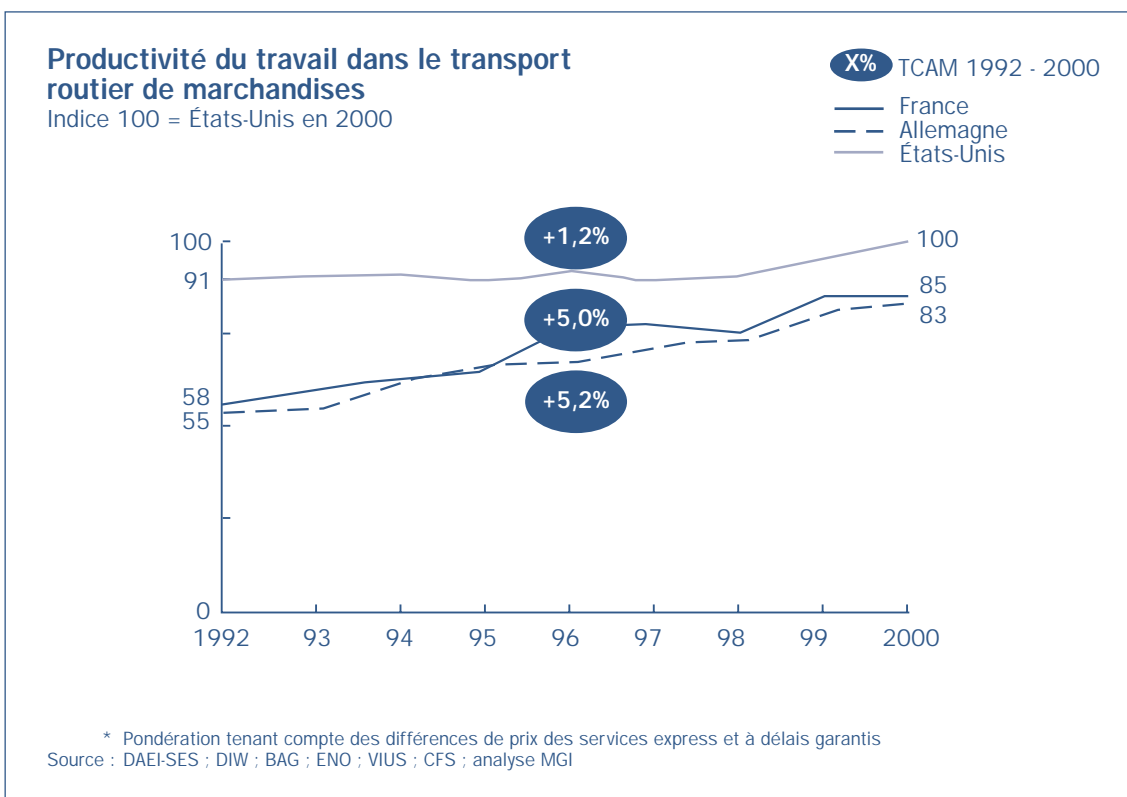
Les secteurs allemand et français de l'automobile devraient continuer à améliorer leurs performances selon ces grands axes, tout en tirant le meilleur parti de leur innovation de produits. S'ils veulent préserver l'efficacité de leur différenciation client, ils devraient continuer à innover et s'efforcer de maintenir (ou trouver pour certains) le bon équilibre entre une approche très axée sur le consommateur et une plus grande standardisation des plates-formes, modules et composants.



Transport routier de marchandises

Après dix années de croissance exceptionnelle de la productivité, alimentée par la déréglementation et la création du marché unique européen, les entreprises françaises et allemandes du transport routier de marchandises devraient axer leurs efforts sur l'amélioration opérationnelle et sur la poursuite de la concentration du secteur, plutôt que sur l'augmentation des capacités. Faute de quoi, elles risquent de perdre de la vitesse et d'être menacées dans leur survie. L'amélioration opérationnelle devrait découler, en particulier, de l'utilisation à plus grande échelle des technologies de l'information et de la communication (TIC). Dans les deux pays, le secteur devrait être en mesure de se rapprocher des taux de croissance des années 1990 s'il poursuit sa concentration, accentue l'utilisation des technologies de l'information et continue d'améliorer l'efficacité de ses processus.

Figure 37

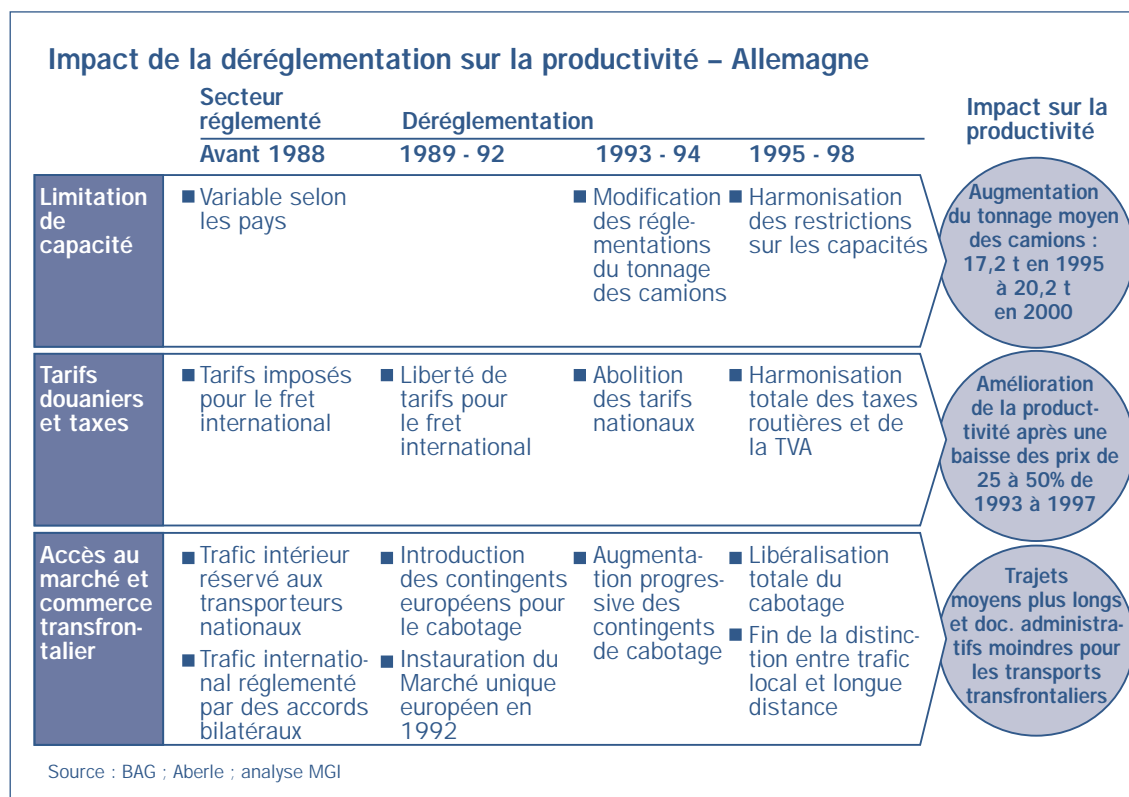


Les transporteurs routiers, en France et en Allemagne, connaissent des temps difficiles. La chute des prix a réduit les marges, et la vague de rachats qui a marqué la fin des années 1990 n'a pas encore fait évoluer les principaux acteurs au-delà de la simple juxtaposition de distributeurs indépendants. Avec des salaires nettement plus bas, leurs concurrents d'Europe de l'Est attendent de pied ferme de pouvoir entrer dans le Marché unique ; quant aux clients, alors que la compétition se fait plus féroce, ils deviennent toujours plus exigeants. Dans ce contexte, la productivité fait figure d'enjeu majeur pour les années à venir.

Entre 1992 et 2000, la productivité du transport routier de marchandises en France et en Allemagne a connu une progression remarquable (plus de 5 % en moyenne annuelle), ce qui a permis de ramener l'écart de productivité avec le marché américain à environ 15 % (Figure 37). Cette croissance soutenue a été portée principalement par l'évolution de la réglementation sur la capacité des véhicules, la déréglementation du marché et des prix, et par la multiplication des échanges transfrontaliers après l'instauration du Marché unique. L'essor des transports express et à délais garantis a également contribué à ces bons résultats, malgré des besoins accrus en personnel et une diminution de la taille moyenne par envoi.

Ces évolutions structurelles ont changé les règles du jeu au sein de l'industrie et ont conduit à une hausse de la productivité en France comme en Allemagne. La déréglementation et l'avènement du Marché unique ont augmenté l'intensité concurrentielle et déclenché une vague de concentrations. Pour maintenir leur compétitivité, les transporteurs, qui ont bénéficié de l'assouplissement de la réglementation sur les véhicules, ont augmenté la capacité des flottes (Figure 38).

Figure 38

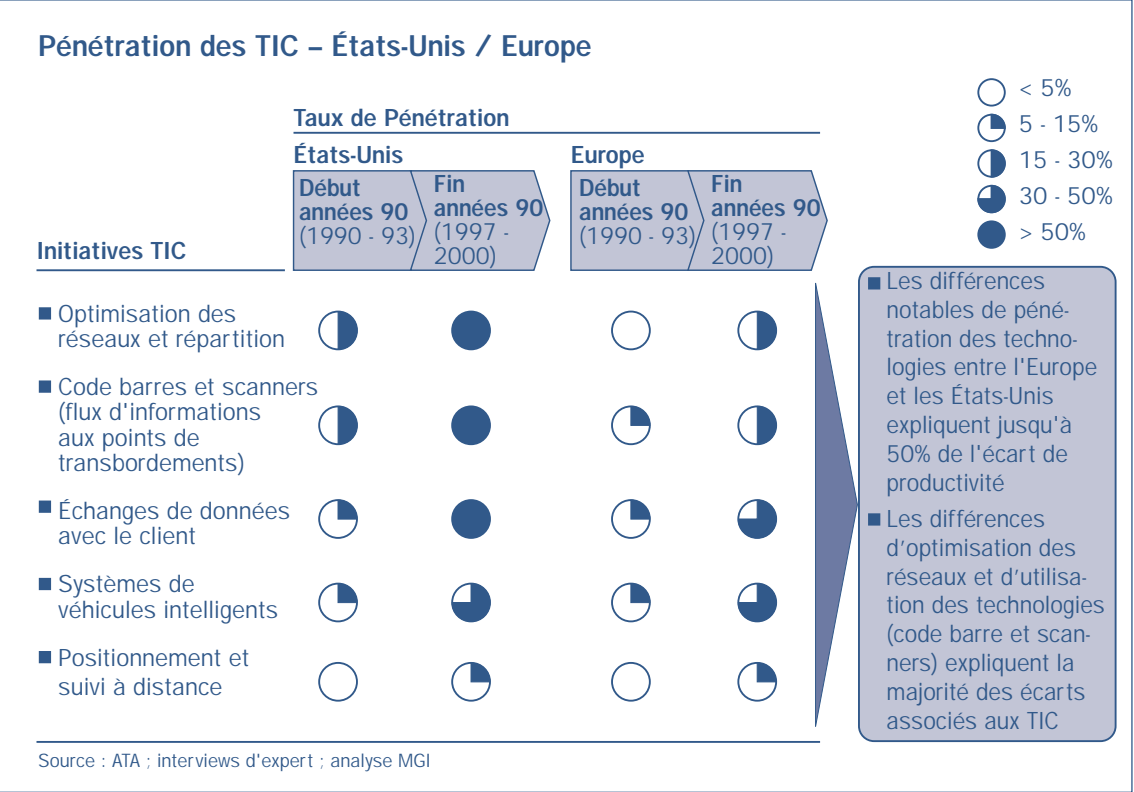


Au cours de la période analysée, l'impact des TIC sur la croissance de la productivité s'est limité à des progrès dans l'optimisation des réseaux et à l'automatisation des tâches administratives et de support. Les TIC ont en moyenne représenté 1 % de croissance annuelle. À partir de la fin des années 1990, les investissements en TIC ont surtout porté sur l'amélioration du suivi des flux et des capacités à l'intérieur des réseaux et sur l'intégration des systèmes informatiques des sociétés en cours de rapprochement. Ces investissements n'ont pas encore porté leurs fruits, mais ils devraient se traduire par une augmentation de la productivité au cours des dix prochaines années.

Pour l'heure, ces investissements ne permettent pas aux transporteurs français et allemands de rattraper leurs homologues américains. Plus de la moitié des 15 % d'écart de productivité estimé entre les deux pays européens et les Etats-Unis est due à un recours moins systématique aux TIC. Le reste découle, pour l'essentiel, de spécificités structurelles de la demande, telles que distances moyennes parcourues deux fois plus longues aux Etats-Unis, et des différences dans les flux et les types de marchandises transportées.

L'avance prise par les Etats-Unis dans l'utilisation des technologies de l'information provient essentiellement d'une déréglementation antérieure, dès le début des années 80. En France et en Allemagne, il a fallu attendre les années 1990. Les transporteurs européens se sont alors focalisés sur l'augmentation de leur part de marché à travers des acquisitions. Pendant la période 1990-1999, les sociétés américaines, qui avaient

Figure 39



déjà dépassé le stade de la déréglementation et évoluaient sur un marché consolidé, ont pu se concentrer sur la mise en œuvre des TIC pour optimiser leur réseau et l'utilisation des capacités. Résultat, les entreprises américaines sont aujourd'hui mieux positionnées dans le domaine des outils informatiques, et cette différence représente plus de la moitié de l'écart de productivité constaté (Figure 39).

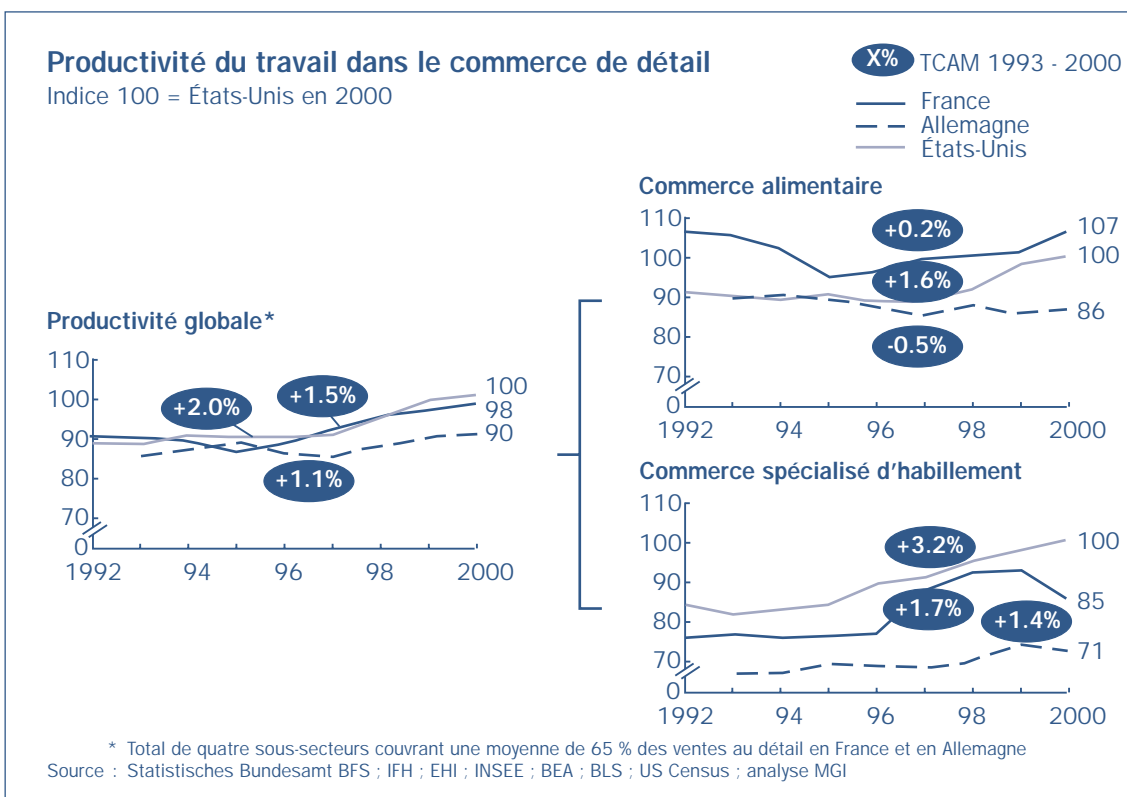
La concurrence dans le secteur du transport routier en France et en Allemagne continue d'augmenter sous l'effet d'évolutions structurelles. La survie des entreprises dépend donc des progrès de leur productivité. Après avoir engrangé les bénéfices rapides de l'accroissement du tonnage des camions et de l'informatisation des services administratifs et de support, elles devraient aujourd'hui, comme leurs homologues américaines, compléter la consolidation par une amélioration opérationnelle qui passe souvent par une utilisation accrue des TIC.



Commerce de détail

Les Etats-Unis affichent la meilleure productivité du travail dans le secteur du commerce de détail, suivis de près par la France. L'Allemagne se situe en retrait, avec un niveau inférieur de quelque 10 points. Deux facteurs sont principalement responsables de ces résultats : les surfaces de vente disponibles et l'efficacité des processus. La force de la France réside dans l'utilisation très productive des surfaces de vente disponibles sur le segment de la grande distribution alimentaire – en conséquence d'une législation restrictive sur les implantations d'équipements commerciaux. De leur côté, les distributeurs américains ont mis en place des processus de gestion plus efficaces. Pour rattraper leurs homologues américains, voire les dépasser, les distributeurs français et allemands devraient améliorer l'efficacité de leur gestion opérationnelle. Pour cela, ils pourraient reconfigurer leurs processus, améliorer leur exploitation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et renforcer sélectivement la collaboration avec leurs fournisseurs.

Figure 40

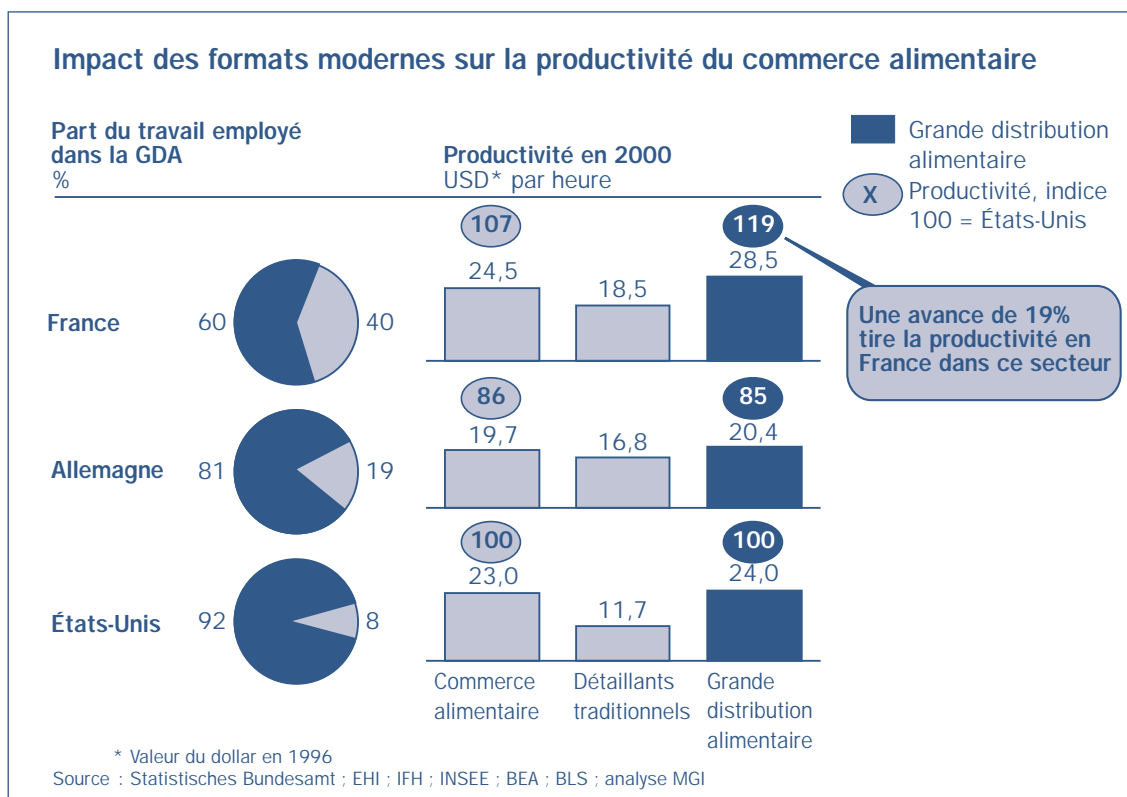


En France, le commerce de détail affiche des niveaux de productivité très élevés, proches de ceux des États-Unis. L'analyse de ces performances montre qu'elles sont dues à un seul sous-secteur : la grande distribution alimentaire, qui englobe les discounters, les supermarchés, les hypermarchés et, aux États-Unis, les centres commerciaux géants de type Wal-Mart. La productivité du travail au sein de ce sous-secteur en France est de 19 % supérieure à celle des États-Unis et de 34 % supérieure à celle de l'Allemagne (*Figures 40 et 41*).

L'avantage marqué des Français dans ce domaine découle de la législation. Les lois sur le travail et les restrictions sur les horaires d'ouverture exercent, bien sûr, une influence sur le niveau de productivité du travail, mais nettement moins que ne le font les réglementations sur l'implantation d'équipements commerciaux. Particulièrement strictes, ces dernières ont limité l'implantation de grandes surfaces ainsi que l'agrandissement des magasins existants. Au cours des cinq dernières années, seuls 13 nouveaux hypermarchés ont vu le jour en France.

Résultat, les grandes surfaces françaises ont un volume de ventes près de deux fois supérieur à celui des magasins allemands ou américains de taille comparable. Avec le même nombre de salariés pour réaliser les tâches incompressibles, comme l'étiquetage ou la gestion interne du magasin, elles sont donc deux fois plus productives. La réglementation sur les implantations commerciales explique à elle seule l'écart de productivité de 19 % entre la France et les États-Unis dans ce sous-secteur (*Figure 42*).

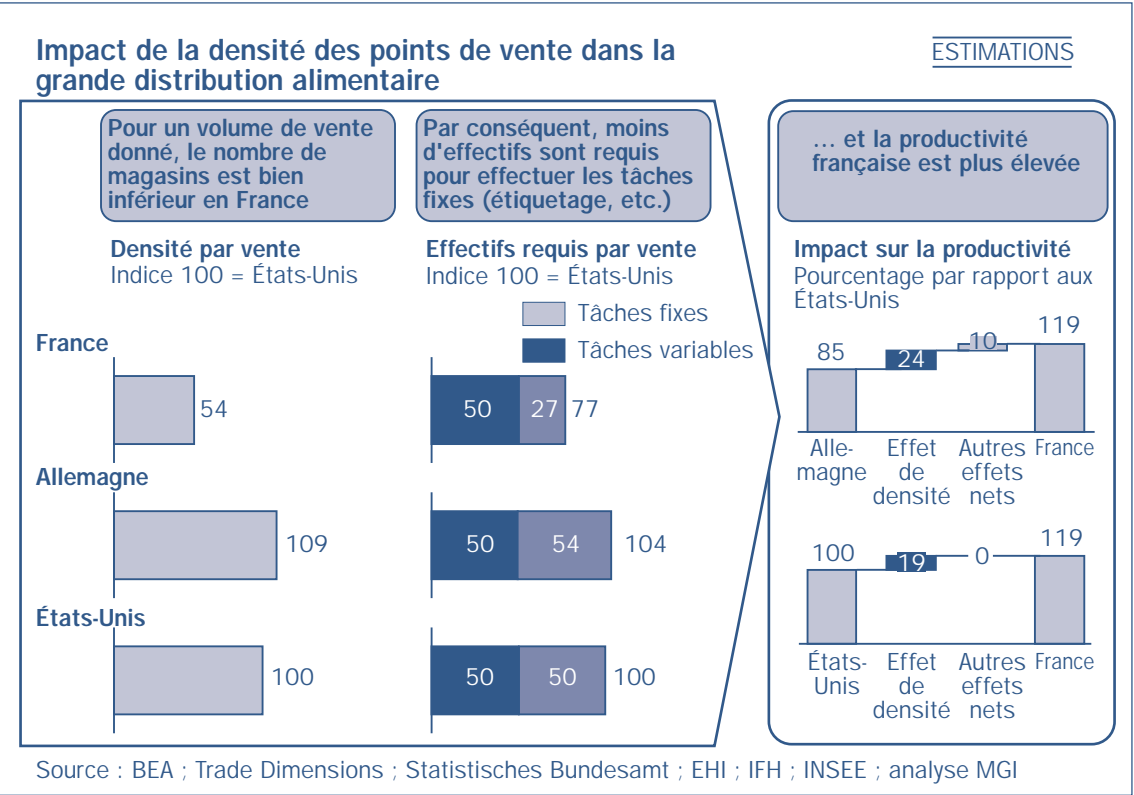
Figure 41



Si l'on fait abstraction de l'incidence des facteurs exogènes – tels que la réglementation –, la productivité du travail aux États-Unis dépasse de 5 % celle de la France, et de 15 % celle de l'Allemagne. Outre-Atlantique, les distributeurs ont amélioré leur productivité grâce à des innovations portant sur la gestion de l'assortiment, de la chaîne logistique et de la gestion des opérations en magasin. Par une gestion plus pointue des produits, les distributeurs peuvent aussi mieux répondre aux besoins des clients. Une gestion de la chaîne logistique plus sophistiquée permet de limiter les frictions et déperditions, notamment aux interfaces avec les fournisseurs (par exemple, un fournisseur réduira ses délais de livraison si le distributeur lui fournit des prévisions d'évolution de la demande plus précises). Enfin, l'amélioration de la gestion opérationnelle des magasins – par exemple, la mise en rayons – représente une troisième source d'accroissement de la productivité.

Dans les domaines ci-dessus, le rythme d'adoption des innovations a été moins rapide en France et en Allemagne. Les distributeurs ont surtout cherché à mettre à profit leur puissance d'achat pour exercer une pression sur leurs fournisseurs et faire baisser les prix. Si les négociations distributeurs-fournisseurs sont tout aussi dures aux États-Unis, les distributeurs s'efforcent, avec leurs fournisseurs, d'identifier et d'exploiter les possibilités d'améliorer ensemble l'efficacité de chacun. Sur le marché allemand, la surcapacité des surfaces de vente a réduit les marges et, ce faisant, limité les ressources disponibles pour des investissements concernant l'efficacité à long terme. Les marchés allemand et français sont, en outre, protégés par des barrières qui ont souvent découragé l'entrée d'acteurs innovants (législations sur l'implantation d'équipements commerciaux, auxquelles s'ajoute, en Allemagne, la surcapacité).

Figure 42



Pour tirer avantage des possibilités qu’offrent certains processus innovants et gagner en productivité, les distributeurs européens devraient revoir leurs processus et leurs modes de coopération avec leurs fournisseurs, tout en adoptant les applications TIC adéquates. Une coopération plus forte avec les fournisseurs nécessite des systèmes de partage, en particulier pour les données et prévisions en matière de demande. Elle permet aux fournisseurs de mieux planifier leur production ; les distributeurs, pouvant tabler sur un flux régulier de marchandises, ont quant à eux la possibilité de réduire leurs stocks. Pourtant, il n’est pas possible de tirer pleinement parti de ces avantages sans déployer certaines applications informatiques : données de ventes individualisées par produit, data warehouses, outils de prévision et plates-formes communes de partage de ces informations.

Bien entendu, cet objectif exige des investissements. En 1999, les distributeurs américains ont consacré 8 % de leur marge brute aux technologies de l’information, alors que les Français et les Allemands se limitaient respectivement à 6,3 % et 6 %. Les distributeurs allemands devraient, en outre, augmenter leurs marges en utilisant mieux leurs capacités – ce qu’une vague de consolidation devrait pouvoir permettre. Cela pourrait ouvrir la voie à davantage d’investissements dans les TIC et à un nouveau souffle pour des distributeurs français et, surtout, allemands, qui ne peuvent qu’envier les niveaux de productivité du travail enregistrés outre-Atlantique.

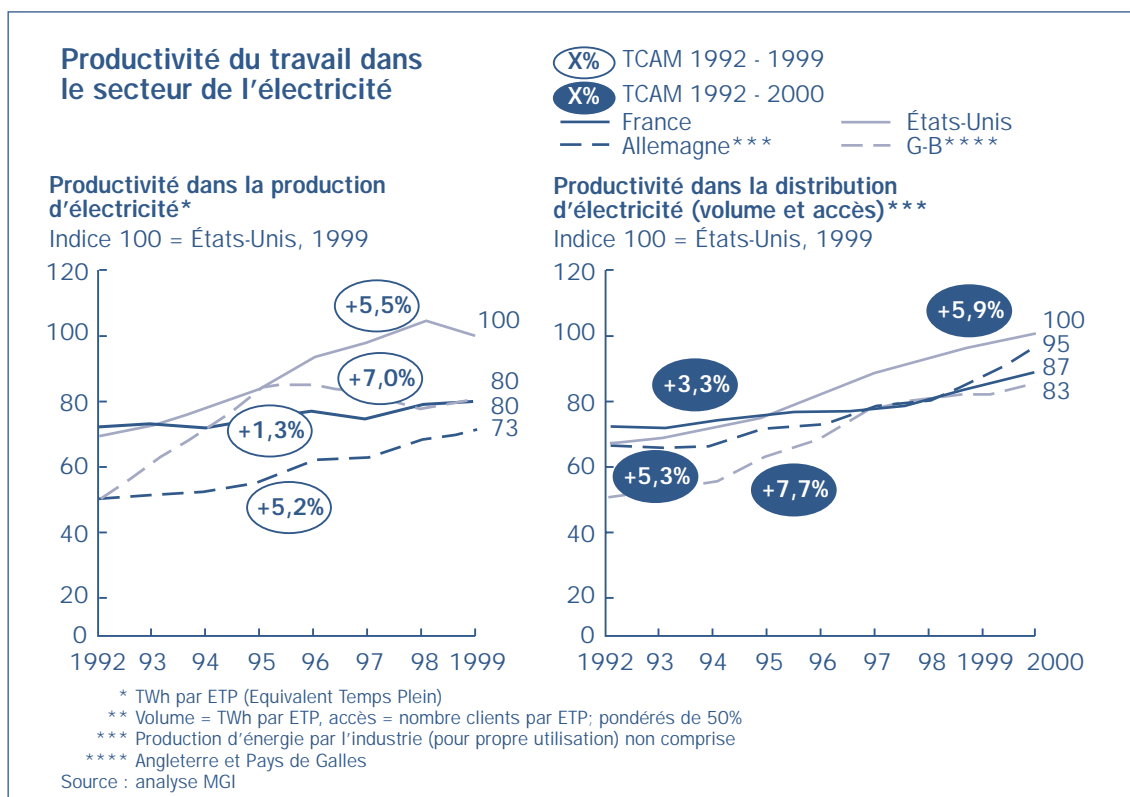


Production et distribution d'électricité

En s'inscrivant dans un cadre réglementaire plus volontariste, la libéralisation du marché de l'énergie a dopé la productivité du travail dans le secteur production et distribution d'électricité au cours des années 1990. On observe pourtant en Allemagne, en France et aux Etats-Unis - de même qu'au Royaume-Uni retenu comme benchmark de la croissance de productivité - que les réglementations adoptées jusqu'ici, et leurs incidences respectives sur la productivité, sont très variées. Soulignons que la nature différente des outils de production des pays considérés (poids du nucléaire en France, notamment), qui rend les comparaisons entre pays difficiles, a été prise en considération dans cette étude. Sur la période étudiée, des pays comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni ont renforcé la concurrence en modifiant la réglementation - parfois avec des conséquences négatives - et ont connu une croissance de la productivité supérieure à 5 % par an. L'Allemagne a enregistré une progression comparable, en anticipant les évolutions de la réglementation qui ne se sont concrétisées qu'à la fin des années 1990. Ce pays possède encore une marge d'amélioration importante. En France, protégé des effets d'une forte concurrence durant la période analysée, le secteur de l'électricité n'a pas réussi à conserver l'avance de productivité qu'il détenait au début de la décennie. Dans les prochaines années, si la pression concurrentielle et un cadre réglementaire adapté les encouragent à poursuivre sur la voie de la rationalisation, les opérateurs français et allemands pourront réaliser des taux de croissance élevés.

Au cours des années 1990, la productivité du travail dans le secteur de l'électricité a progressé plus vite en Allemagne et aux Etats-Unis qu'en France. Côté production, la hausse a été de 5,5 % par an aux Etats-Unis et de 5,2 % en Allemagne, contre 1,3 % en France. Côté distribution (activités de réseau et de vente), le tableau n'est pas très

Figure 43



différent : gains de productivité de 5,9 % aux États-Unis, de 5,3 % en Allemagne et de 3,3 % en France (Figure 43).

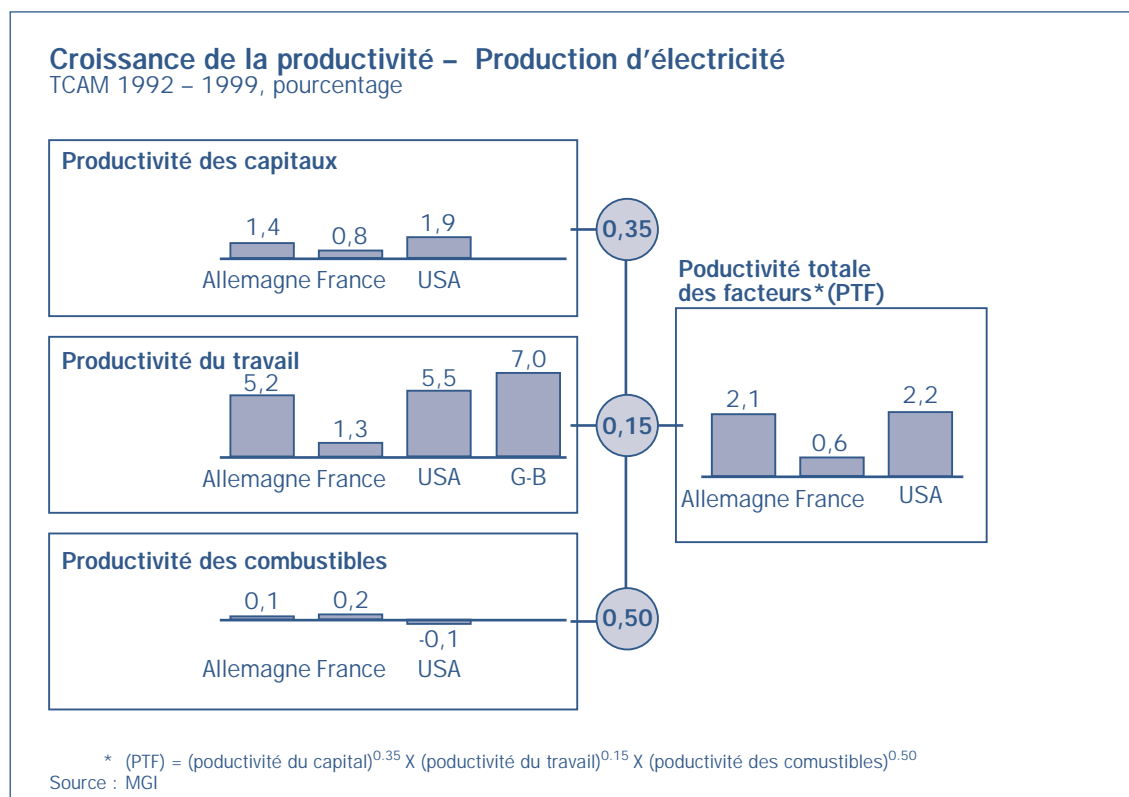
La productivité totale des facteurs (PTF), qui combine productivités du travail, du capital et du combustible, fait apparaître des écarts comparables.²⁶ La France accuse la progression la moins forte avec 0,6 % par an. De ce fait, son niveau de productivité n'était plus égal en 1999 qu'à 90 % de celui des États-Unis. L'Allemagne, de son côté, se situait à 87 %. En matière de distribution, les schémas de croissance de la PTF ont été similaires à ceux de la productivité du travail, les États-Unis venant en tête et la France nettement en retrait. Toutefois, l'écart de croissance apparaît globalement moins important pour la France, dans la mesure où ses performances en termes de productivité du capital ont été légèrement supérieures. Cela s'explique en partie par le fait que l'Allemagne et les États-Unis ont dû investir davantage dans les infrastructures au cours des années 1990 (Figure 44).

Sur le front de la productivité du travail, Allemagne, États-Unis et France ont été devancés par le Royaume-Uni, qui sert donc de référence pour notre analyse, même si des événements récents suscitent des questions sur le modèle mis en œuvre. Parti du dernier rang, notre voisin d'outre-Manche a enregistré un taux de croissance de la productivité de 7 % par an pour la production d'électricité et de 7,7 % pour la distribution. Il a opté pour la voie la plus radicale vers la libéralisation : les clients (entreprises ou particuliers) choisissent librement leur fournisseur, les activités de production et de distribution sont séparées, un accès transparent aux réseaux est garanti pour les nouveaux fournisseurs indépendants²⁷, et les possibilités d'interférence politique sont limitées sur l'ensemble du marché. Dans le même temps, les organismes de réglementation britanniques ont plafonné les tarifs d'accès aux réseaux pour les distributeurs, obligeant les

²⁶ Cette analyse prend en compte les aspects de productivité uniquement. Du point de vue des producteurs, d'autres éléments peuvent être considérés : le rendement global de la chaîne de production pour chaque type de combustible, coût du combustible inclus, le mode de financement des actifs et les effets induits (par exemple, impact sur l'effet de serre, retraitement des déchets).

²⁷ L'exploitation du réseau est un « monopole naturel », dans la mesure où la coexistence de plusieurs réseaux en parallèle ne serait pas économique. Une réglementation doit donc être instaurée pour garantir un accès équitable des tiers au réseau et faire baisser les coûts.

Figure 44

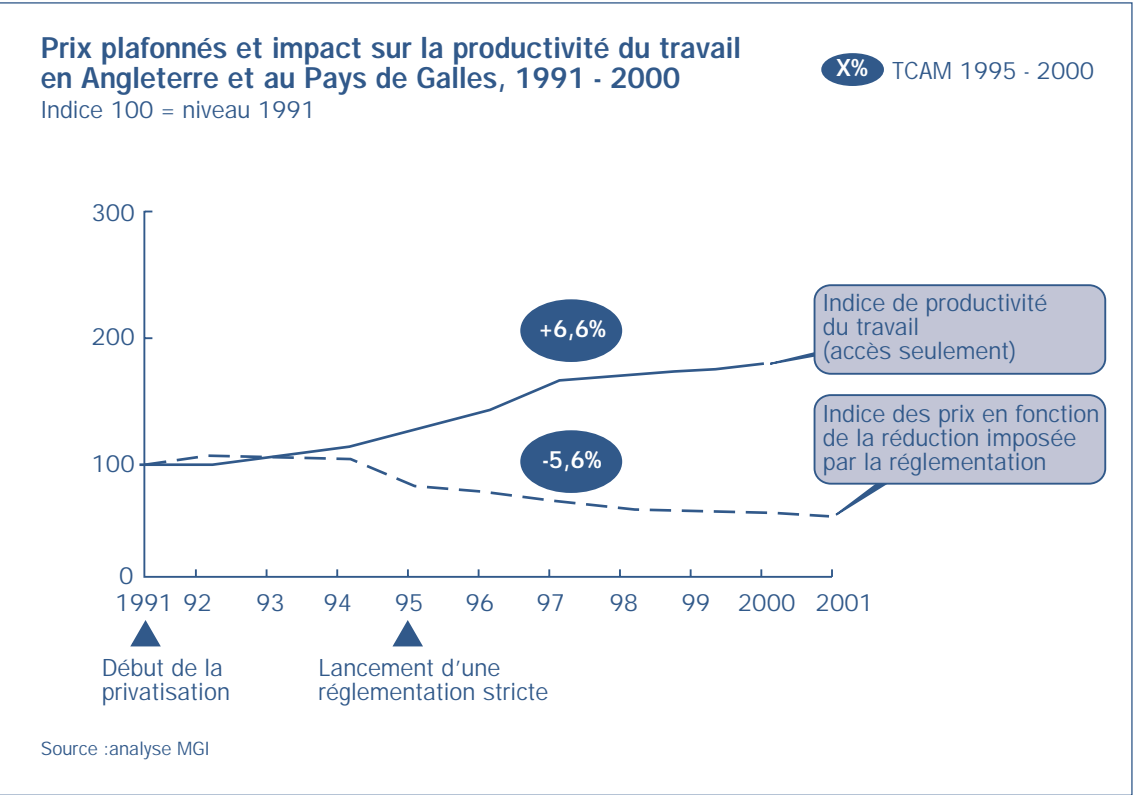


opérateurs de réseaux à améliorer sensiblement leur performance opérationnelle pour préserver leurs marges. Résultat, la hausse de la productivité a découlé pour l'essentiel de l'efficacité accrue de la partie « réseaux » de l'activité de distribution, alors que la partie « ventes », non réglementée, restait en dehors de ce mouvement (*Figure 45*).

En Allemagne, les taux de croissance élevés de la productivité du travail ont également un lien avec la libéralisation du marché, même si cette dernière n'a été amorcée dans les faits qu'à partir de 1998, lorsque l'Allemagne a institué la liberté de choix du fournisseur d'électricité et une séparation comptable entre les activités de production et de distribution. La libéralisation a entraîné une forte chute des prix, en particulier pour les tarifs de gros, obligeant les producteurs d'électricité à améliorer une productivité, jusque là médiocre, afin de préserver leur rentabilité. Certaines unités de production ont été fermées et les autres ont cherché à accroître leur efficacité opérationnelle. La modernisation des centrales électriques en Allemagne de l'Est a donné un coup de pouce supplémentaire au décollage de la productivité. Dans la partie « réseau » de la distribution, les entreprises allemandes ont commencé à augmenter leur productivité. Ce résultat découle davantage de l'anticipation de changements imminents dans la réglementation que de la pression réelle exercée sur les acteurs. Tout cela a eu un impact positif sur la productivité du travail dans la distribution d'électricité au cours des années 1990.

L'Allemagne devrait pouvoir conserver des taux de croissance élevés de productivité dans les années qui viennent, car les pressions concurrentielles croissantes obligent les entreprises à maximiser leur performance. Elle peut également améliorer encore le cadre réglementaire, en particulier pour les aspects concernant l'exploitation du réseau. Aujourd'hui, il reste pourtant de sérieuses questions quant au système de tarification de l'accès au réseau. Il n'existe pas d'organisme de contrôle spécifique et la réglementation en vigueur autorise les opérateurs à calculer les prix à partir de leurs propres coûts en ajoutant une marge de profit. La future réglementation du réseau devra instituer une véritable équité entre les différents fournisseurs et mettre plus de pression sur les exploit-

Figure 45



ants du réseau. Déjà, le nouveau système d'incitation « Association Agreement II Plus »²⁸ va dans le bon sens.

La France a démarré les années 1990 dans une position relativement favorable : la productivité du travail dans le secteur de la production d'électricité était supérieure de 6 % à celle des Etats-Unis et de 30 % à celle de l'Allemagne ; la distribution offrait un paysage comparable. A la fin de la décennie, la France se retrouve en retard de 20 % par rapport à la productivité américaine. Une fois pondéré l'effet de mix des capacités, la France accuse également un retard de productivité de 20 % sur l'Allemagne. Même si la nature différente des parcs de production rend la comparaison difficile, l'érosion de la croissance de la productivité en France est une tendance préoccupante. Dans le secteur de la distribution, l'écart est respectivement de 12 % et 8 % par rapport aux Etats-Unis et à l'Allemagne. La lenteur de la libéralisation du secteur et la protection contre les pressions du marché ont empêché toute hausse notable de la productivité du travail au cours des années 1990. En outre, en obligeant EDF à embaucher au cours de cette période quelque 10 000 personnes, le gouvernement français a freiné la dynamique d'amélioration en cours. La croissance de la productivité a donc été beaucoup plus faible qu'envisagé.

Le potentiel d'amélioration de la productivité du secteur français de l'électricité est important. Une réglementation adaptée devra favoriser une saine concurrence, qui garantisse un environnement économique viable tout en permettant la poursuite de l'investissement dans les outils de production. Permettre aux clients de choisir librement leur fournisseur, séparer les activités de production et de distribution, garantir aux fournisseurs tiers un accès transparent et équitable au réseau et appliquer aux tarifs réseau une réglementation incitant à la productivité : de telles mesures pourraient relancer la dynamique de progrès et permettre à la France de retrouver la première place en matière de productivité.

²⁸ Accord volontaire des associations du secteur en Allemagne sur l'accès au réseau et sa tarification.

Annexe I : Méthodologie

Cette étude met en œuvre la même méthodologie que les précédents rapports élaborés par le McKinsey Global Institute. La productivité a été mesurée dans six secteurs d'activité en France, en Allemagne et aux Etats-Unis. Nous avons cherché à comprendre les raisons des écarts de productivité et des différences dans les taux de croissance.

Mesure de la productivité – La productivité est calculée à partir du ratio inputs-outputs. Nous avons d'abord défini la méthode de mesure de la production pour chaque secteur : dans certains, ce sont les quantités physiques produites qui sont prises en compte ; dans d'autres, la valeur vénale. En théorie, les deux méthodes devraient aboutir aux mêmes résultats.

Quantités produites – Cette méthode a été utilisée pour les télécommunications, l'électricité, le transport routier de marchandises et la banque de détail. Nous avons considéré séparément des types de production à l'évidence différents, puis nous les avons regroupés sur la base de valeurs relatives. Dans le secteur des télécommunications, par exemple, les minutes d'appel sur poste fixe ou sur téléphone mobile ont été comptées séparément. Les prix relatifs ont ensuite été appliqués pour calculer le total – la minute d'appel vers un mobile, par exemple, étant d'une valeur plus élevée. Cette méthode présente l'avantage de permettre des comparaisons dans le temps et entre pays, sans les distorsions provoquées par l'inflation ou des taux de change inappropriés.

Valeur vénale – Dans l'industrie automobile et le commerce de détail, la valeur ajoutée a servi à mesurer les outputs²⁹. Elle correspond à la différence entre les revenus issus des ventes et le coût des prestataires et fournisseurs ; autrement dit, la valeur générée par les facteurs "travail" et "capital". L'inflation est ensuite prise en considération. Les comparaisons entre les pays sont établies au moyen de la parité du pouvoir d'achat afin d'éviter les distorsions dues aux fluctuations des taux de change.

Dans les six secteurs considérés, les inputs sont mesurés par le nombre d'heures effectuées, de manière à tenir compte des différences dans la durée du travail par employé.

Explication des facteurs de causalité – Afin d'expliquer pourquoi la productivité varie dans le temps et selon les pays, nous appliquons un cadre d'analyse systématique qui examine les différences et les interactions entre trois niveaux hiérarchiques de causalité. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux différences observées au niveau des entreprises ; par exemple, l'utilisation de la capacité. Ensuite, nous analysons les facteurs propres à la dynamique d'un secteur (comme l'intensité de la concurrence) et, enfin, l'impact des facteurs extérieurs (comme les réglementations). Cette étude se fonde sur des données publiées, des enquêtes, des entretiens menés auprès des sociétés ou d'experts, qui nous ont permis d'évaluer le poids relatif des différents facteurs et d'expliquer les écarts de productivité dans chaque secteur.

29 Dans le commerce de détail, c'est la marge brute qui a été retenue comme approximation de la valeur ajoutée

Annexe II : McKinsey&Company et le McKinsey Global Institute – Brève description

McKinsey & Company

McKinsey & Company est le leader mondial du conseil de directions générales. Depuis sa création en 1926, McKinsey inscrit au cœur de ses préoccupations un objectif unique : améliorer les performances de ses clients de manière sensible et durable.

Avec plus de 6 500 consultants dans 82 bureaux répartis dans 44 pays à travers le monde, McKinsey conseille des entreprises de premier plan sur des problématiques stratégiques, opérationnelles, organisationnelles et technologiques. Nous comptons parmi nos clients quelques-unes des sociétés les plus prestigieuses dans tous les secteurs économiques. En outre, nous intervenons auprès de diverses administrations, institutions du secteur public et organisations à but non lucratif confrontées à des enjeux de management et de stratégie. McKinsey possède des bureaux permanents en France et en Allemagne depuis 1964. Afin de se maintenir constamment à l'avant-garde dans tous les secteurs d'activité économique et dans les principales disciplines de management, McKinsey a mis en place des groupes de consultants spécialisés dont la mission est de faire progresser le savoir-faire du cabinet dans leurs domaines d'expertise respectifs.

McKinsey Global Institute

Le McKinsey Global Institute (MGI) est la cellule de recherche économique de McKinsey & Company. Fondé en 1990, cet institut basé à Washington DC a pour mission de mener une réflexion sur les problèmes économiques internationaux afin d'apporter des réponses pertinentes à nos clients et aux décideurs, et d'analyser les principaux obstacles à une accélération de la croissance de l'économie mondiale.

Le MGI met en œuvre une méthodologie qui conjugue deux disciplines distinctes : l'économie et le management. Si elles s'intéressent chacune à la croissance économique, elles ne sont pourtant pas en mesure d'en appréhender tous les aspects. Les économistes ont rarement l'occasion d'être confrontés aux problèmes concrets que doivent résoudre les chefs d'entreprise ; quant à ces derniers, ils n'ont pas souvent la possibilité de prendre de la distance et de se pencher sur les problématiques plus générales de la productivité dans leur secteur d'activité ou de l'économie dans son ensemble. Les analyses de McKinsey allient toute la rigueur universitaire et la portée des sciences économiques à notre connaissance pratique étendue de l'industrie et à l'expertise mise en œuvre chaque jour au service de nos clients. Les recherches du MGI se fondent sur une compilation unique de faits et d'analyses microéconomiques. Nos équipes ont analysé en profondeur quinze pays, qui couvrent le continent américain, l'Europe et l'Asie, depuis les économies les plus avancées (Etats-Unis, Japon, R-U, Pays-Bas, France et Allemagne) jusqu'à celles en développement (Inde, Russie, Brésil, etc.). Dans chaque pays, notre étude porte sur un échantillon représentatif des secteurs économiques, englobant un large éventail de produits et de services. Nous développons ainsi un point de vue unique sur les leviers et les freins à la croissance économique.

Remerciements

L'équipe qui a élaboré ce rapport comprend des consultants du McKinsey Global Institute et de nos bureaux en France et en Allemagne : Olivia Antelmann, Mourtaza Asad-Syed, David Bergonzo, Alena Brunn, Carsten Dörfler, Hans-Marc Erkinge, Anne Gacon, Arne Germeyer, Moritz Gruber, Thomas Gutjahr-Löser, Marcus Kleinfeld, Jeanne Lubek, Harald Meilicke, Guntram Nöth, Michael Otremba, Baudouin Regout, Dirk Reiche, Vincent Rondot, Jack Sheu, Marion Grote-Westrick et Bedii Can Yucaoglu.

Thomas Kneip et Stephan Kriesel en ont assuré le suivi quotidien.

L'expertise sectorielle a été apportée par Tony Blanco, François Bouvard, Frank-Detlef Drake, François Glémet, Michael Kliger, Peter Leukert, François Lepicard, Christian Malorny, Jean-Christophe Mieszala, Eric Monnoyer, Carl-Stefan Neumann, Jürgen Schrader, Lothar Stein, Sandra Sultan, Jérôme Teissier et Tidjane Thiam.

L'édition et la publication ont été assurées par Jörg Hanebrink, Marc-Daniel Kress, Catherine Leroy-Jay, Ginni Light, Christiane Özmen-Flor, Chantal Pommier, Naima Sboron, Ulrich Scholz, Jonathan Turton et Stéphane Veyer.

