

# Donner un nouvel élan à l'industrie en France

STRATÉGIES GAGNANTES  
ET MÉTIERS D'AVENIR

Développement des services, production en dents de scie, délocalisations, fermetures d'usines, essor des pays émergents dans les échanges mondiaux... Sous la lentille grossissante du traitement médiatique, l'industrie française paraît fragilisée, quand elle ne donne pas l'impression de vaciller sur ses bases. Au point que certains en viennent à douter de sa pérennité. Pourtant, un examen approfondi (1) des activités menées sur notre territoire conduit à un tableau bien plus nuancé : le déclin tant redouté n'est que relatif, mais la perte de compétitivité de l'industrie, bien réelle, légitime les préoccupations.

par **François BOUVARD**, Directeur associé senior,  
et **Philippe DUCLOS**, Directeur associé, McKinsey & Company

**I**nfléchir les évolutions négatives de l'industrie française apparaît d'autant plus pressant qu'à moyen terme rien ne permettrait de compenser un affaiblissement de l'industrie, pas même la tertiarisation progressive de l'économie française. Il suffit, pour s'en convaincre, de relever que les Etats-Unis ou le Royaume-Uni, souvent qualifiés d'économies « de services », conservent des activités industrielles d'un poids comparable aux nôtres. Aujourd'hui, celles-ci représentent en France, services induits compris, près de 22 % des emplois et de la valeur ajoutée, et jouent un rôle crucial dans nos échanges extérieurs (elles représentent 330 milliards d'euros d'exportations, à comparer aux 33 milliards de revenus du tourisme ou aux 10 milliards d'exportations de l'agriculture). Enfin, leur contribution s'avère centrale, tant dans la création de l'innovation que dans sa diffusion. Face aux enjeux de la mondialisation, la France ne peut se dispenser d'une industrie solide, de nouveau conquérante à l'export.

Une observation approfondie de l'industrie depuis 1995 permet de faire pièce à quelques idées reçues.

Contre toute attente, l'emploi industriel total reste stable. En effet, la très forte érosion de l'emploi industriel direct, marquée par la disparition de 1,8 million de postes de travail depuis 1978, a connu un net ralentissement depuis douze ans. En effet, la perte s'est limitée à 300 000 postes. Parallèlement, ce recul a été compensé par le développement des services induits par l'industrie, notamment sous l'effet d'un mouvement d'externalisation des fonctions de support, tels la maintenance, la comptabilité ou le gardiennage, transférés de l'industrie vers les services.

Quant à la réduction de la part de l'industrie (hors services induits) dans la valeur ajoutée nominale française et dans l'emploi total français, elle doit aussi être relativisée. D'une part, la valeur ajoutée industrielle a continué de croître depuis 1995, en valeur absolue (en moyenne, de 1,7 % par an en termes nominaux et de

(1) C'est l'objet d'une étude menée par le bureau de McKinsey en France et par le McKinsey Global Institute, la cellule de recherche économique de notre cabinet. Ce projet de recherche, publié en octobre 2006 sous le titre *Donner un nouvel élan à l'industrie en France*, peut être consulté sur le site web de McKinsey, à l'URL suivante : <http://www.mckinsey.fr>

2,5 % par an en réel). D'autre part, cette diminution s'explique, au-delà de l'effet de la concurrence accrue des pays émergents, par des gains de productivité et par la montée en puissance des services – deux phénomènes représentant d'incontestables indices de bonne santé pour une économie développée.

On le voit : évoquer un déclin industriel de la France relève d'une vision exagérément pessimiste. Mais relativiser ce déclin ne doit pas nous conduire à sous-estimer les problèmes auxquels notre industrie se trouve confrontée. Plus encore que la régression de son poids relatif dans l'économie nationale sur les trois dernières décennies – phénomène commun à l'ensemble des grandes puissances économiques –, c'est la dégradation de la performance économique des activités industrielles depuis dix ans qui mérite une attention particulière. Celles-ci ont en effet enregistré une baisse simultanée de leurs marges (-12 %, en moyenne, entre 1995 et 2003) et des investissements « productifs » (-27 %, en moyenne, entre 1996 et 2003).

Nos analyses nous conduisent à une double conviction : a) les difficultés de notre industrie sont avant tout d'ordre structurel et, b) elles n'ont rien d'irréversible. Espérer qu'un revirement conjoncturel suffirait à les corriger serait donc vain, mais les moyens existent, qui permettent de redonner toute sa puissance à la base industrielle française et de stimuler ainsi l'emploi, la croissance et la compétitivité de l'ensemble de l'économie nationale.

## UNE PERTE DE COMPÉTITIVITÉ QUI TIEN À LA FRAGILITÉ DE DEUX PILIERS

Les principales entraves au dynamisme industriel de la France semblent tenir à deux faiblesses structurelles :

— un net « décrochage » en matière de gains de productivité.

L'industrie française, contrairement à ses principales concurrentes, n'est pas parvenue à franchir le palier de productivité atteint en 1995. Elle enregistre, en effet, un net ralentissement de ses gains de productivité, tant nominaux que réels. Ainsi, alors que leur moyenne annuelle nominale s'élevait à 4,2 % entre 1990 et 1995, celle-ci n'excède plus les 2,1 % par an depuis 1995. Ce ralentissement s'est traduit notamment par un décrochage par rapport aux Etats-Unis (*Figure 1*). Cette décélération et cette perte de terrain apparaissent d'autant plus préjudiciables que c'est moins le niveau de productivité atteint que la croissance de cette productivité qui détermine la compétitivité entre entreprises, entre secteurs et entre pays.

— Une trop faible capacité à tirer parti de la mondialisation.

Sur son marché intérieur, l'industrie française a perdu du terrain. Dans tous les secteurs, le taux de pénétration des importations a progressé, alors même que la

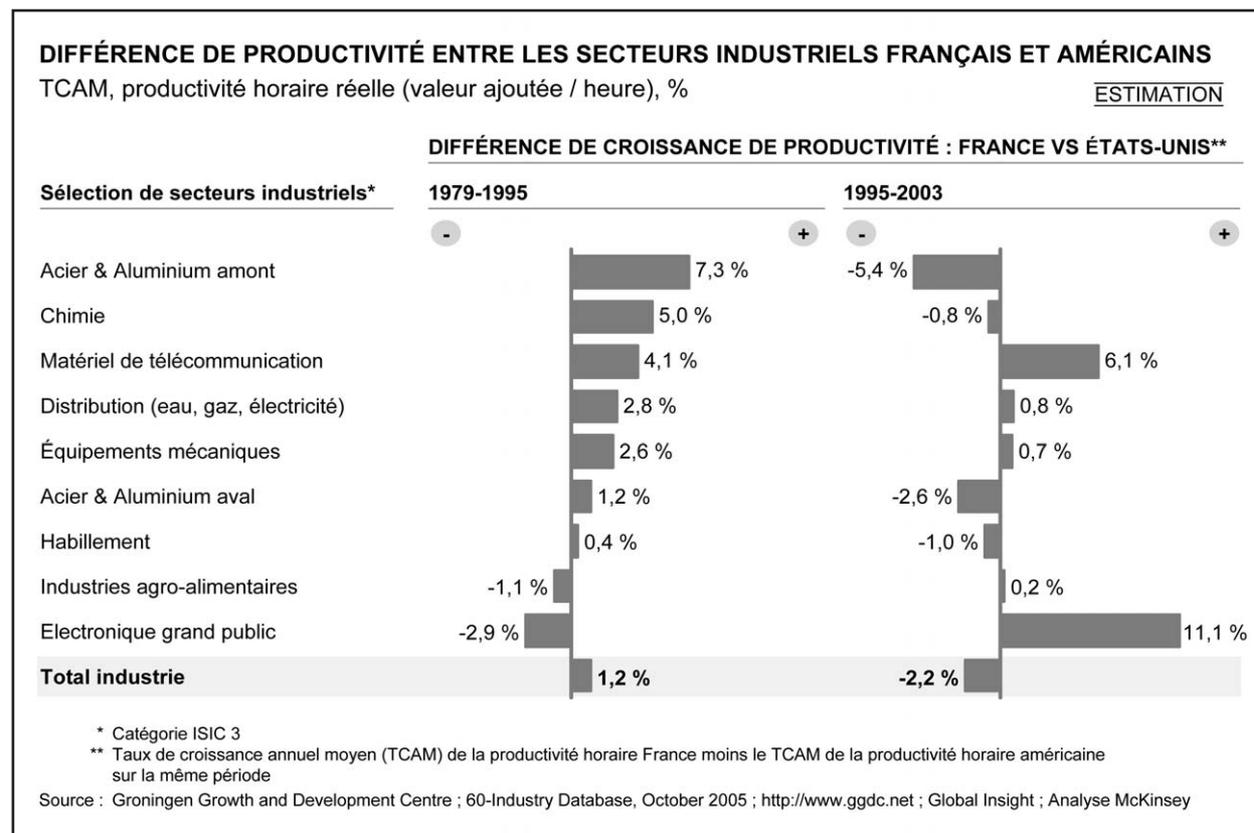


Figure 1.

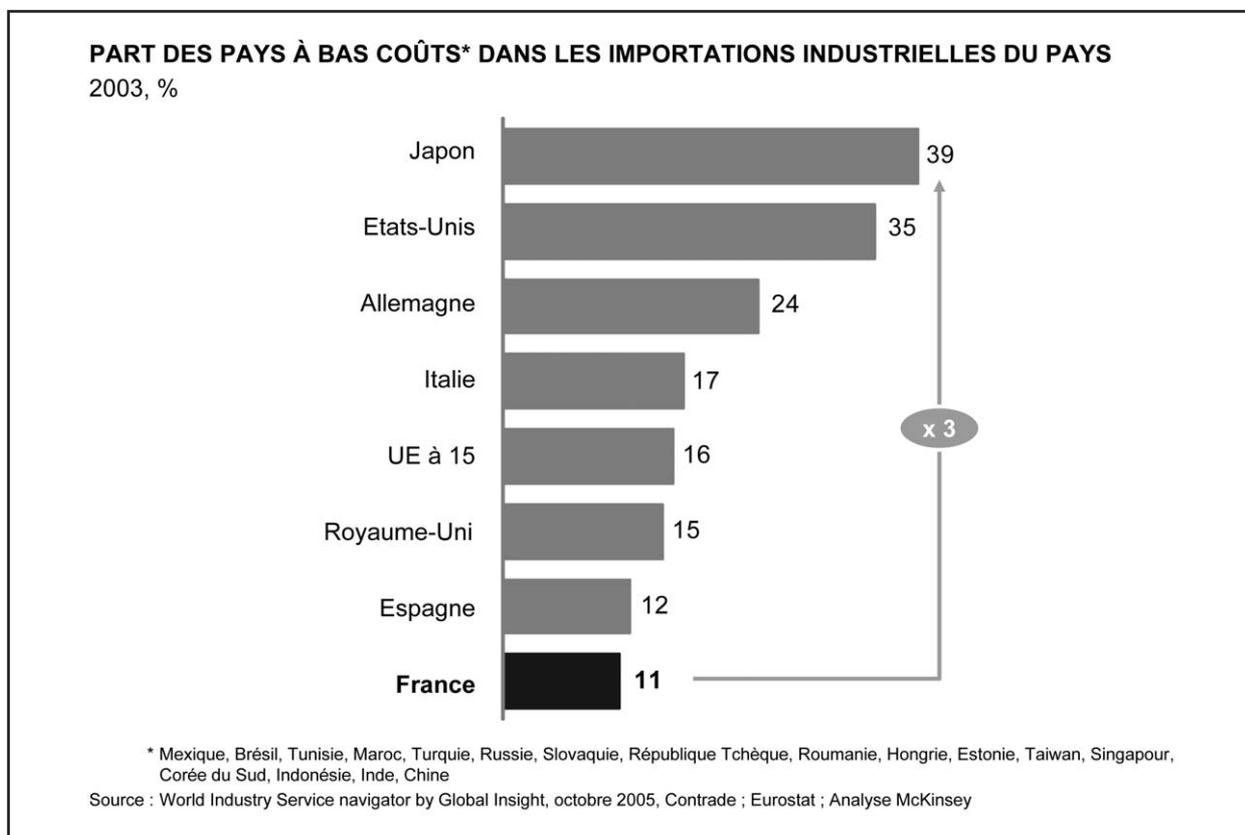


Figure 2.

France était déjà un des plus gros pays importateurs de produits industriels de l'OCDE. En outre, 11 % seulement de ses importations proviennent de pays à bas coûts, quand ce taux atteint le double en Allemagne et le triple aux Etats-Unis (Figure 2). Faut-il voir, là, le signe, rassurant, d'une meilleure résistance des produits hexagonaux ? Non : en réalité, la faiblesse de cette proportion trahit, bien plutôt, des opportunités inexploitées. Au fond, elle désavantage nos industriels, qui peinent à optimiser leurs importations pour doper leur compétitivité, contrairement à leurs homologues allemands qui s'approvisionnent largement en composants dans les pays émergents et réexportent ensuite des produits finis à haute valeur ajoutée. Notons d'ailleurs qu'en Allemagne, ce positionnement optimal sur les maillons les plus avantageux de la chaîne de valeur est largement le fait de PME innovantes en matière de *business model*. C'est donc la nature même des importations qui explique la différence de situation entre les deux pays : l'essentiel des achats industriels de la France concerne des produits finis directement concurrents des produits français, tandis que l'Allemagne s'approvisionne en biens intermédiaires à bas prix, source de compétitivité. Ainsi, la globalisation contribue-t-elle à affaiblir l'industrie française quand d'autres économies ont su la muer en arme offensive à l'export.

Une conjonction de ces deux facteurs pèse lourdement sur la compétitivité de l'industrie, qui, au-delà des résultats décevants obtenus sur son marché intérieur, se lit dans l'évolution récente de ses exportations. Certes, la France demeure la cinquième puissance exportatrice,

mais ses positions sur les marchés internationaux ont subi un recul de 16 % entre 1995 et 2004, soit le double de celui des Etats-Unis et le triple du recul enregistré par l'Allemagne. La montée en puissance des nouvelles nations industrielles sur les marchés internationaux ou la politique de l'euro fort, qui n'épargne pas plus l'Allemagne que la France, ne sauraient donc suffire à expliquer ce reflux. Celui-ci tient à des causes profondes, qui doivent être analysées et traitées de façon urgente, les exportations occupant en France, à elles seules, deux emplois industriels sur cinq.

Toutefois, les grandes tendances ainsi mises en lumière ne doivent pas masquer la disparité des situations rencontrées au sein des diverses composantes de l'industrie. Au-delà des différences de performance entre secteurs, les entreprises industrielles ne représentent pas un ensemble homogène. Qu'elles soient grandes ou petites, toutes connaissent des problématiques similaires (depuis 1996, recul des marges de 12 % pour les PME et de 14 % pour les grandes entreprises, diminution des taux d'investissement de 24 % pour les PME et de 37 % pour les grandes entreprises), mais les grands industriels (avec des taux de marge d'environ 9,2 % en moyenne) tirent mieux leur épingle du jeu de la mondialisation que les PME (dont le taux de marge n'atteint que 7,8 % en moyenne). Ce constat est d'autant plus troublant qu'en Allemagne, ce sont précisément les PME qui sont à la pointe en matière d'exploitation des opportunités créées par la mondialisation et de conquête de nouveaux marchés à l'export.

Seules, des solutions spécifiques permettront donc de contrer ces phénomènes dont l'intensité et les effets demeurent très inégaux et disparates au sein du paysage industriel français.

## UNE NOUVELLE GRILLE DE LECTURE ET D'ACTION

Le regard habituellement porté sur l'industrie est souvent biaisé. Soit elle est traitée comme un tout homogène, de la construction navale à la fabrication de porcelaine, soit les commentaires se focalisent sur une filière, une région, voire un produit emblématique. Ce passage du grand angle au zoom entretient le flou sur l'analyse des enjeux industriels, et donc sur la pertinence des solutions proposées. Entre ces deux prismes déformants, il convient de trouver un juste milieu qui permette de prendre de la hauteur, sans perdre de vue la singularité des marchés.

Clarifier l'approche...

Pour y voir plus clair dans les 250 secteurs industriels que recense l'Insee, nous les avons soumis à un traitement statistique et analytique fondé sur leur compétiti-

tivité. Les similitudes constatées entre les logiques dominantes de chaque secteur nous ont alors permis d'établir une classification simplifiée, en cinq groupes, qui favorise la compréhension des enjeux et l'efficacité de l'action (Figure 3).

On lit dans cette segmentation des raisons de rester optimiste. Ainsi, la France dispose d'avantages comparatifs déterminants dans de nombreux secteurs : la maîtrise d'un savoir-faire sans égal (dans les industries de pointe ou dans le luxe), le poids de la commande publique française et européenne (aéronautique et défense, filière nucléaire, construction ferroviaire) ou encore la puissance du marché européen, premier marché industriel du monde, dont la proximité est cruciale pour différentes fonctions (R&D dans la chimie, *marketing* dans l'automobile, design dans le textile, par exemple).

Plus étonnant, sans doute : la structure de l'industrie française diffère peu de celles de l'Allemagne ou des Etats-Unis. On constate, en effet, dans ces trois pays, une proportion similaire des deux groupes les plus prometteurs : les industries de pointe et le luxe. Toutefois, ces secteurs à haute valeur ajoutée ne recouvrent pas plus de 12 % des 3,7 millions d'emplois industriels directs. L'espoir de faire de ces deux groupes de secteurs l'avenir exclusif de l'industrie se révèle donc irréaliste. Certes, ils recèlent un large potentiel de croissance, qu'il faut cultiver, mais ils ne s'étendront pas aux dimensions du tissu industriel actuel.

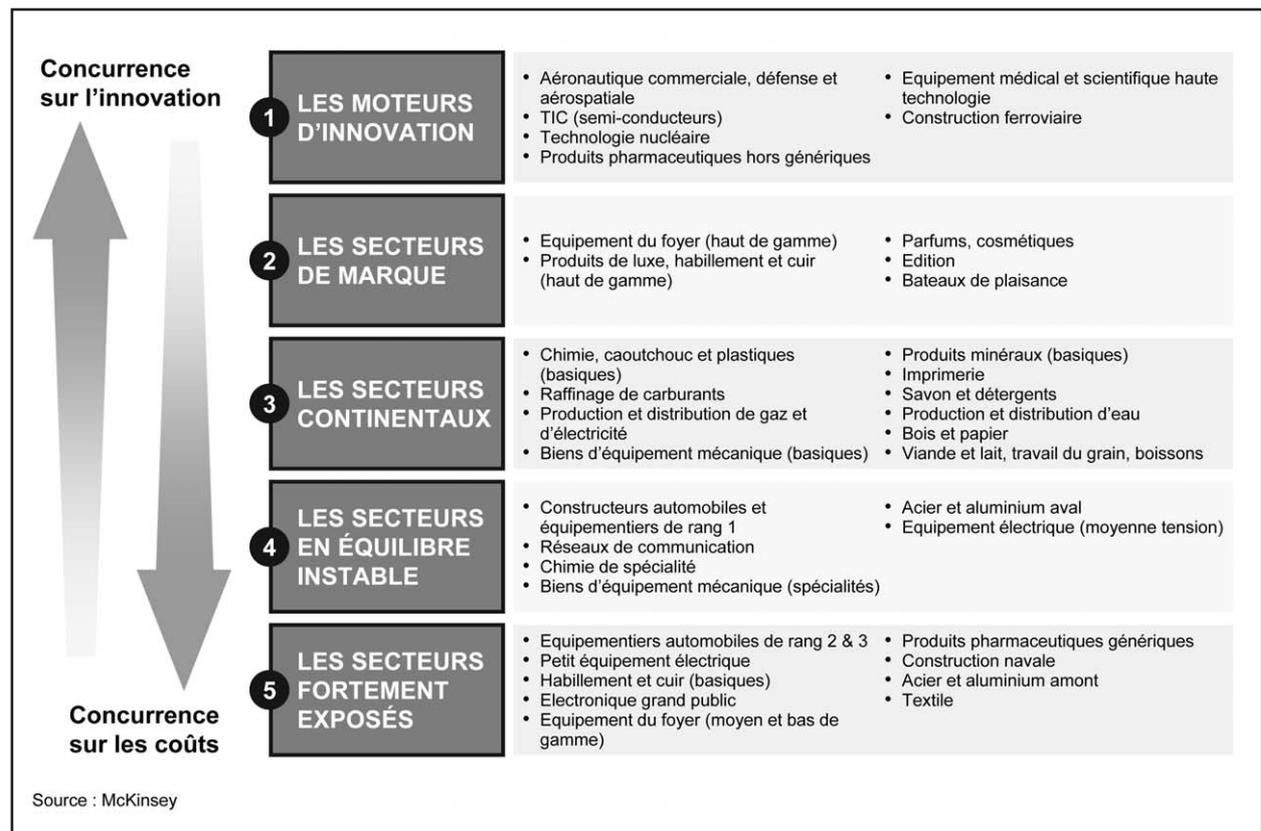


Figure 3.

...pour différencier le traitement

Cette grille de lecture novatrice permet de déterminer de quelle manière et où concentrer les efforts, afin d'éviter le double écueil du saupoudrage des moyens publics et de la dispersion stratégique des entreprises. Ainsi, dans les secteurs que nous qualifions de «contingents», où la proximité des marchés demeure cruciale, et dans ceux «en équilibre instable», coincés entre compétition-prix et compétition-produit, se joue l'avenir de 72 % de l'emploi industriel français. Or, les analyses de plusieurs secteurs caractéristiques de ces groupes qui forment le «cœur industriel» de la France (chimie de base, automobile, équipements de réseaux) soulignent la nécessité cruciale d'actions macroéconomiques, notamment en matière de recherche, de formation ou de réglementation du travail. Elles révèlent également la nécessité d'améliorer substantiellement l'efficacité opérationnelle de la plupart des secteurs pour redonner du tonus à la productivité française et pour en préserver la compétitivité.

Les «secteurs moteurs d'innovation» et les «secteurs de marque» totalisent 21 % des exportations et ont un puissant effet d'entraînement sur l'économie. Ils irriguent en effet tout un réseau de PME qui prennent part aux efforts d'innovation technique ou d'image de marque. Pour intensifier ces effets d'entraînement, la formule des pôles de compétitivité paraît efficace. D'ailleurs, notre analyse montre que la moitié des moyens des pôles (soit 700 M€) est déjà consacrée à ces deux groupes de secteurs. Les bons choix semblent donc avoir été faits, mais il convient d'aller plus loin dans la focalisation des moyens sur les activités les plus porteuses.

Enfin, tous les efforts de reconversion doivent se concentrer sur les secteurs que nous qualifions de «fortement exposés». Les pouvoirs publics européens, français et régionaux, d'une part, et les entreprises concernées, d'autre part, doivent anticiper leurs évolutions, trouver les niches défensives possibles, préparer et dédramatiser les changements d'activité indispensables (et naturels) dans une économie en croissance. Rien dans cette situation ne justifie que l'on crie au déclin national, mais l'avenir de plus de 600 000 emplois, de nombreuses entreprises et de régions entières impose que des actions efficacement définies soient rapidement mises en œuvre.

## INSUFFLER UNE DYNAMIQUE NOUVELLE

Au-delà des mesures spécifiques qui s'imposent à l'échelle de chaque groupe de secteurs, plusieurs mesures transverses permettraient de remettre l'industrie sur la voie de la compétitivité. Celles-ci exigent l'engagement conjugué et durable tant des entreprises que des Pouvoirs publics. Nous avons recensé et analysé six de ces grandes pistes d'action (*Encadré 1*), mais

### Encadré 1 : Les six pistes transverses identifiées

#### Les pistes macroéconomiques, relevant des pouvoirs publics

1. Adopter des réglementations «efficaces» et optimiser le niveau de concurrence en fonction des secteurs.
2. Améliorer la fluidité du marché du travail et l'employabilité de la population active.

#### Les pistes relevant principalement des entreprises, avec le soutien des pouvoirs publics

3. Lancer une «initiative *Lean*» pour accomplir un saut de productivité.
4. Tirer parti de la proximité des clients et des marchés des entreprises françaises au sein du marché européen.

#### Les pistes conjointes public-privé

5. Concentrer les ressources et les efforts : privilégier les secteurs à fort potentiel et les domaines d'excellence.
6. Stimuler, décloisonner et amplifier l'innovation.

nous nous arrêterons ici sur deux d'entre elles, seulement, car elles nous semblent répondre plus directement aux facteurs majeurs expliquant le défaut de performance actuel de l'industrie en France : le décrochage de sa productivité et la difficulté, pour elle, de s'inscrire pleinement dans le jeu mondial, ce qui bride sa compétitivité.

#### Diffuser les techniques Lean pour accomplir un saut de productivité

Une première piste consiste à accomplir un saut de productivité par le lancement d'une «initiative *Lean*» (*Encadré 2*) à grande échelle. Dans bien des secteurs industriels, l'écart croissant de coûts entre nos entreprises et leurs concurrentes européennes, américaines, japonaises ou chinoises, menace – à terme – notre base industrielle (ainsi, une étude effectuée par McKinsey sur le secteur automobile en Europe à l'horizon 2015 montre qu'en l'absence de gains de productivité conséquents, certains véhicules assemblés en Chine pourraient, d'ici dix ans, se révéler plus compétitifs que ceux produits en France). Pourtant ce différentiel de coût, parfois surestimé, peut dans bien des cas être comblé, grâce à l'amélioration radicale de l'efficacité opérationnelle que permet le *lean*, qui se pose ainsi en parade crédible à certaines délocalisations.

## Encadré 2 : La démarche Lean

Le *Lean*, aussi appelé « production au plus juste », est une approche développée, à l'origine, par le constructeur automobile Toyota qui vise à l'amélioration continue non seulement des coûts, mais aussi des niveaux de stocks, de la qualité des produits et des processus ainsi que des délais de fabrication entre la commande et la livraison.

Cette démarche s'applique aussi bien à la production qu'à la recherche et développement, à la logistique ou aux fonctions de support. Elle englobe des techniques et outils permettant d'éliminer les gaspillages et la variabilité, d'améliorer la flexibilité des outils et des méthodes de travail. Mais elle préconise aussi une organisation du travail radicalement différente, donnant une place beaucoup plus importante à l'initiative des opérateurs et de l'encadrement, et visant à progresser en permanence.

Initialement conçus pour la fabrication automobile, les principes du *Lean* ont été repris, développés et adaptés pour être appliqués à l'ensemble des activités, de la conception à la distribution, aussi bien dans les différents types d'industrie (assemblage, processus de fabrication en continu) que dans les services (*back offices* bancaires, maintenance des réseaux de télécommunications, distribution, centres d'appels...)

En France et en Europe, des industriels se sont déjà engagés dans une démarche de cette nature, qui obtiennent des résultats tangibles (Figure 4). Ces exemples attestent que les entreprises qui envisagent une délocalisation, si elles prennent en compte l'ensemble des coûts réels, constatent qu'il est souvent préférable (lorsque la proximité avec les marchés émergents n'est pas impérative) d'optimiser l'outil industriel existant par l'adoption de techniques *lean*, plutôt que de le reconstruire ailleurs. Systématiser ce type d'approche, en déployant une « initiative Lean » à l'échelle nationale, permettrait de libérer un potentiel de productivité encore inexploité.

Mettre en œuvre des méthodes *lean* suppose l'accès à l'expertise indispensable au pilotage des phases de diagnostic, de mise en œuvre des outils et de stabilisation du nouveau mode d'organisation de la production, afin de garantir le progrès continu de l'entreprise vers un niveau d'efficacité globale plus élevé. Un dispositif en faveur de la généralisation du *lean* devrait par conséquent comporter trois volets. Le premier, qui relèverait de l'échelon national, consisterait à adopter un plan de formation impliquant établissements d'enseignement supérieur et entreprises pour remédier rapidement à la pénurie d'experts *lean* dont souffre aujourd'hui la France. A l'échelle des secteurs, il conviendrait de sensibiliser les entreprises encore peu familiarisées avec ces pratiques aux potentiels liés à la diffusion du *lean*, dans la production, mais aussi dans la logistique, la R&D et les fonctions support. L'échelle régionale, enfin, consti-

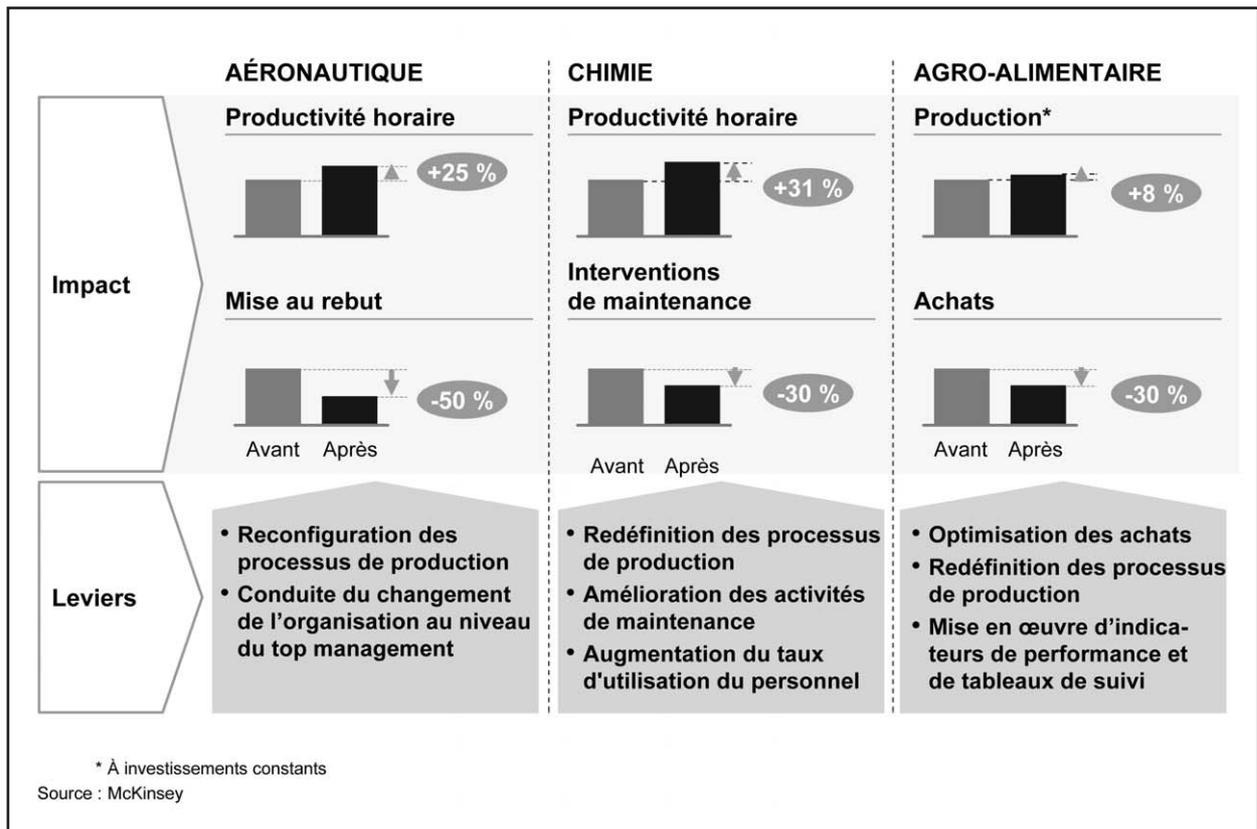


Figure 4.

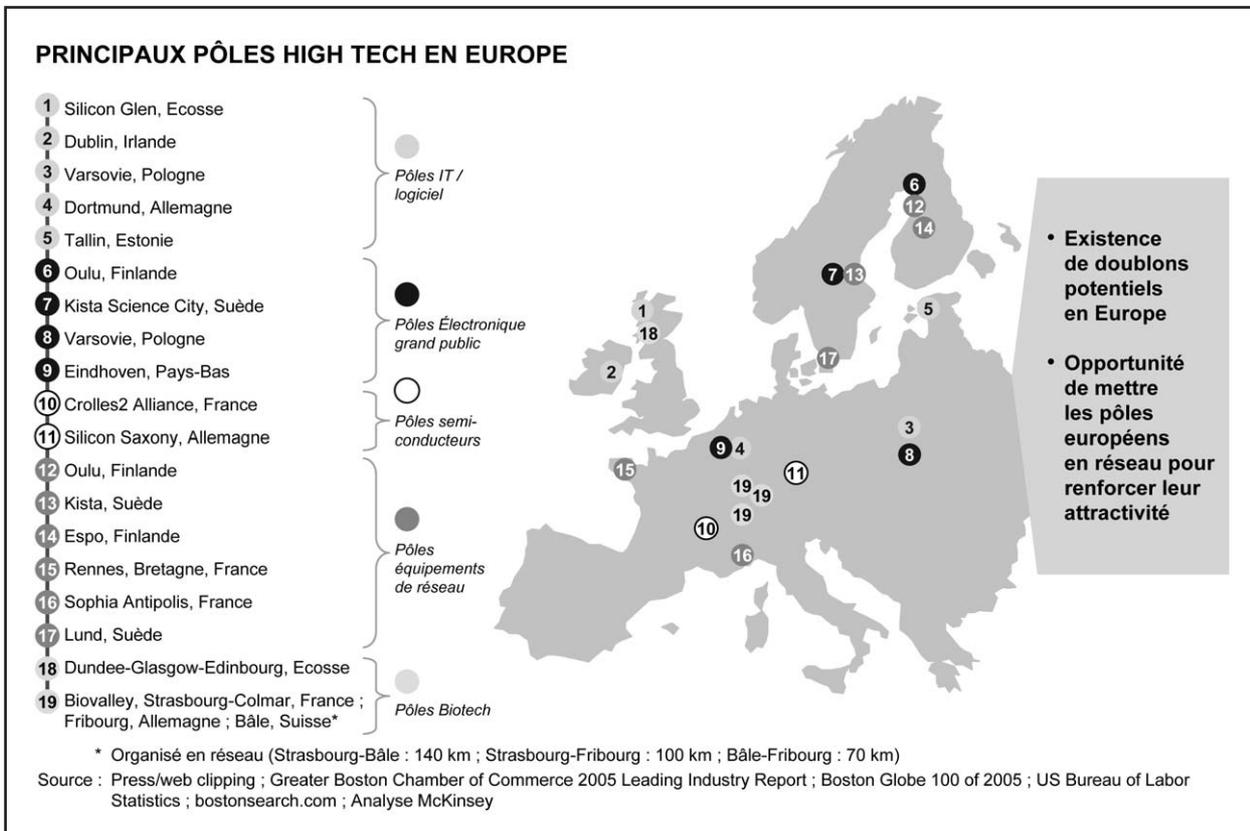


Figure 5.

tue un maillon essentiel pour la diffusion de ces techniques dans le tissu des PME. Celles-ci seront en effet les entreprises qui éprouveront le plus de difficultés à actionner ce puissant levier, parce qu'elles ne seront pas en mesure de financer, à elles seules, les services d'experts. Créer une vingtaine de plateformes régionales partagées d'expertises et de services, associant les grandes entreprises implantées localement et les collectivités territoriales ou les fédérations industrielles nous semble le moyen le plus efficace pour mutualiser initiatives et moyens. Ces structures auraient ainsi une mission d'information auprès des PME, de certification, de formation continue d'experts indépendants, mais aussi de financement et de prestation de services aux entreprises.

### Décloisonner l'innovation, pour stimuler la compétitivité sur les marchés mondiaux

Une deuxième piste, prometteuse, consiste à encourager l'innovation tant en matière de produits que de processus de production. Le gisement de compétitivité lié à l'innovation excède ainsi largement le champ des secteurs technologiques, pour s'étendre à l'industrie tout entière. Trois axes peuvent alors être envisagés :

— stimuler la création de l'innovation.

Un tel effort suppose la création de pôles d'excellence, de taille et d'efficacité mondiales. La France dispose

certaines de *clusters* regroupant les meilleurs chercheurs, étudiants, enseignants et entreprises et certains sont d'incontestables réussites, mais leur taille demeure largement inférieure à celle de leurs équivalents américains ou scandinaves (Figure 5). Il s'agit donc dans l'immédiat de poursuivre l'effort engagé avec le Pacte pour la Recherche, mais en l'accélégrant, et surtout en l'élargissant à l'échelle européenne, afin de focaliser les financements sur des ensembles qui atteindront la masse critique nécessaire pour se battre à armes égales avec les États-Unis et l'Asie. Au-delà, il conviendrait d'accompagner la croissance de l'innovation privée en prévoyant des incitations fiscales à destination du capital-risque et de favoriser l'investissement de financements privés sur des projets et entreprises porteurs, notamment les PME. Celles-ci pourraient ainsi bénéficier d'un soutien technique et managérial, et d'aménagements réglementaires qui conforteraient leur dynamisme et leur permettraient de combler l'écart avec leurs homologues britanniques, trois fois plus nombreuses à franchir la barre des 15 M€ de chiffre d'affaires dix années, seulement, après leur création.

— Décloisonner la diffusion de l'innovation.

Il importe de créer des passerelles et d'intensifier les flux d'information entre universités, recherche publique et entreprises, mais aussi entre les entreprises elles-mêmes. Ces derniers liens sont essentiels, en particulier pour les PME, qui peuvent, en tissant des réseaux, développer leur potentiel créatif, mutualiser les coûts et les investissements, ou encore accéder aux effets d'échelle. Les

entreprises européennes pourraient s'inspirer, en cela, des pratiques des acteurs américains du *high-tech*, qui ont su collaborer étroitement avec des PME innovantes dans le cadre de programmes strictement définis, afin de bénéficier de l'agilité et des compétences de ces petites structures qu'elles ont contribué à faire croître.

— Favoriser l'utilisation optimale de l'innovation.

Pour les industries du futur notamment, il apparaît primordial de favoriser l'émergence d'une demande importante en volume et qualitativement exigeante pour des biens et des services à fort contenu d'innovation. Afin de parvenir à créer en Europe un marché « domestique » homogène, efficace, compétitif et ouvert, susceptible de maximiser les gains de productivité et de compétitivité découlant de l'innovation, il conviendrait d'amplifier la demande, notamment en unifiant les commandes publiques, mais aussi de définir des standards communs. La meilleure illustration en est sans doute fournie par la norme GSM, adoptée sur l'ensemble du territoire européen avant de s'imposer à l'échelle mondiale, qui a permis le développement de plusieurs géants de la téléphonie mobile sur le Continent.

Au-delà des produits et des processus, il est un champ de l'innovation qu'il importe d'explorer davantage : celui du *business model*, domaine où des approches inédites produisent des effets spectaculaires sur la performance. Dans le contexte de la mondialisation, qui induit une nouvelle dynamique concurrentielle, des entreprises font le choix de se recentrer sur leurs domaines d'excellence (produits ou services) et reconfigurent leurs modèles économiques et leurs systèmes (R&D, fabrication, distribution, vente). Souvent, elles s'engagent dans des partenariats avec d'autres entreprises pour exploiter la complémentarité de leurs domaines d'excellence et profiter au mieux des opportunités de la mondialisation (accès aux marchés, actifs, technologies et fournisseurs). Même au sein des sec-

teurs les plus exposés, développer des modèles économiques innovants capables de maximiser les avantages comparatifs permet à certaines entreprises de sortir gagnantes du nouveau jeu mondial. C'est ce que prouve l'exemple d'une entreprise textile française, qui, abandonnant son activité de tissage, son cœur de métier historique, pour se repositionner sur les deux extrémités de la chaîne de valeur (le design et la distribution), est parvenue – en cinq ans – à accroître d'un tiers son chiffre d'affaires et à doubler ses exportations ! Quoique fortement menacé par les importations à bas coûts, cet acteur a su s'imposer en misant sur l'extension et la rotation de gammes constamment ajustées aux tendances du marché.

---

## CONCLUSION

Comme en témoigne le dynamisme de son voisin germanique, rien ne condamne la France à voir ses activités industrielles subir les assauts de la concurrence mondiale et perdre, sur le seul critère du prix, une bonne part de leurs marchés. En intensifiant leurs efforts de productivité et en se renouvelant profondément, dans leur offre comme dans leur *business model*, les industries implantées en France pourront, au même titre que les services, apporter une contribution déterminante au dynamisme de l'économie nationale, à l'heure de la mondialisation. Une telle ambition suppose un engagement, dans la cohérence et la durée, tant des entreprises que des pouvoirs publics, mais les enjeux sont, sans conteste, à la hauteur de ce défi. Le renouveau de l'industrie française est à portée de main, pour peu que toutes les parties prenantes consentent à s'inscrire dans une approche novatrice : celle de la segmentation, qui ouvre la voie à un traitement différencié et cohérent des problématiques de chacun des groupes de secteurs.