



Comprendre le ralentissement de la productivité en France

Depuis la fin des années 1990, la France, comme la plupart des économies européennes, a subi un ralentissement marqué de la croissance de sa productivité horaire du travail et un décrochage par rapport aux États-Unis, le leader technologique mondial depuis 1950.

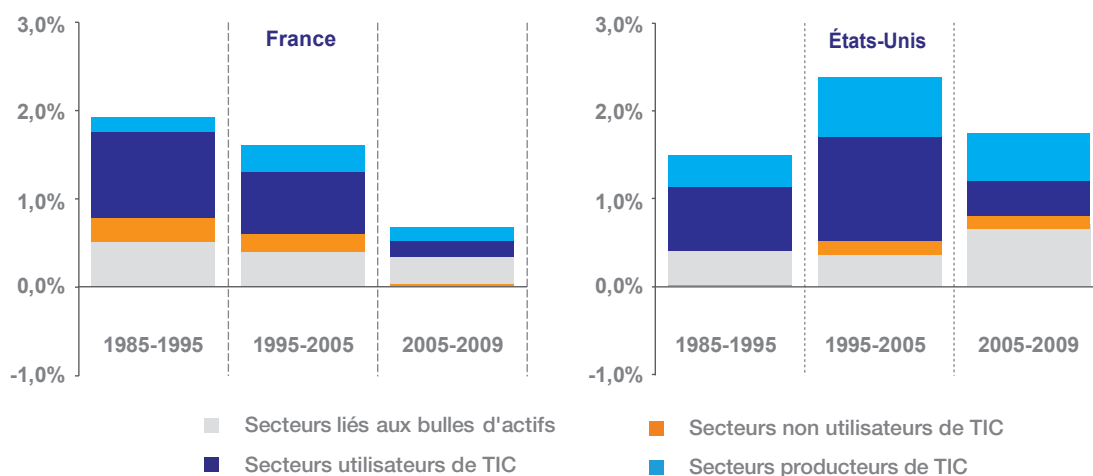
La comparaison avec les États-Unis révèle que les entreprises françaises ne sont pas pleinement entrées dans l'ère du numérique. Relativement à leurs consœurs américaines, elles ont insuffisamment investi dans les technologies de l'information et de la communication. Autre différence, alors qu'une partie importante des gains de productivité aux États-Unis a été réalisée à travers le renouvellement du tissu productif (disparition des entreprises les moins productives et croissance des plus productives), la France n'a pas connu une telle intensité de son processus de destruction créatrice.

Paradoxalement, ce constat du décrochage français peut conduire à un message d'espoir. À l'image de ce qui s'est produit aux États-Unis, l'adoption et la diffusion plus large du numérique et le renouvellement de notre tissu productif, s'ils se produisent, apporteraient un surplus de croissance de notre productivité horaire qui pourrait être de l'ordre d'un demi-point par an sur une période de dix ans.

La réalisation d'un tel scénario ne va cependant pas de soi car il suppose la mise en œuvre de politiques favorables à la productivité. Au vu des caractéristiques de l'économie française et des enseignements de la littérature académique, trois orientations sont proposées :

- (i) renforcer le niveau de compétences de la population active qui souffre aujourd'hui d'un déficit de qualification important ;
- (ii) favoriser la croissance des entreprises les plus productives et les plus innovantes ;
- (iii) encourager la mobilité des actifs sans pour autant accroître la précarité sur le marché du travail.

Productivité du travail par secteurs, 1985-2009*



* Principaux secteurs utilisateurs de TIC : services aux entreprises, distribution et commerce, transports et certaines industries manufacturières. Secteurs liés aux bulles d'actifs : finance, immobilier, agriculture.

Source : EU KLEMS Project.

Arthur Sode

Département
Économie-Finances

Les Notes d'analyse sont publiées sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

INTRODUCTION

Les gains de productivité sont le principal moteur de la croissance économique. Dans un contexte d'incertitude quant aux perspectives d'évolution de la productivité¹, notamment aux États-Unis, cette note d'analyse s'intéresse spécifiquement à la France. Elle revient d'abord sur les évolutions de la productivité française depuis trente ans en distinguant les évolutions tendanciennes de celles liées à la crise de 2008. Ensuite, à partir d'une comparaison avec les États-Unis, elle identifie l'origine du décrochage relatif de la productivité française depuis la fin des années 1990. Enfin, elle propose des grandes orientations de politique publique susceptibles de favoriser un rebond de la productivité en France dans les années à venir.

LE DÉCROCHAGE DE LA PRODUCTIVITÉ

Un décrochage amorcé avant la crise

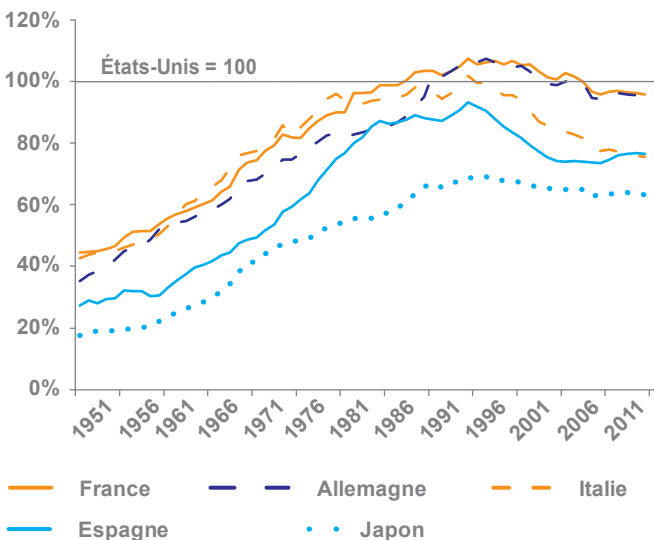
De la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1990, la France a connu une phase de rattrapage économique caractérisée par des taux de croissance élevés

de la productivité horaire du travail². Alors que le niveau de la productivité horaire ne représentait que 50 % du niveau américain en 1950, la France avait ainsi rattrapé les États-Unis dès la fin des années 1980 (graphique 1a). Même si ces niveaux de productivité ne sont pas parfaitement comparables du fait d'effets de composition non négligeables (encadré 1)³, la tendance générale au rattrapage est claire.

À mesure que la France s'est rapprochée de la frontière technologique (ici les États-Unis), la croissance de sa productivité horaire a progressivement ralenti (graphique 1b) : supérieure à 5 % par an dans les années 1950-1960, elle se réduit à 3-4 % dans les années 1970, puis à 2-3 % dans les années 1980, entre 1,5 et 2 % dans la décennie 1990 et le milieu des années 2000, pour finalement passer sous la barre de 1 % à partir de la crise.

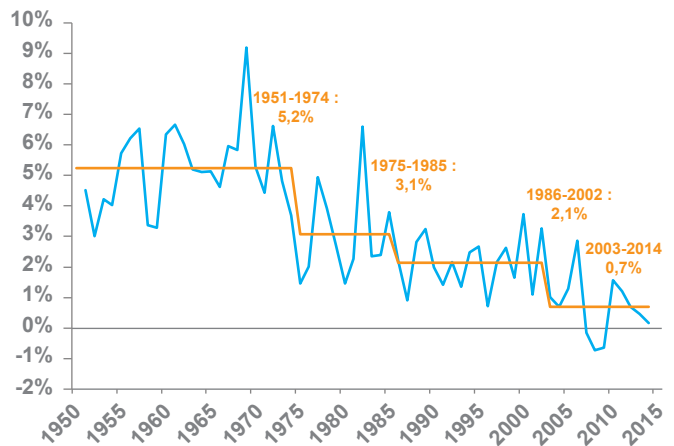
La productivité des États-Unis connaît un rebond d'une dizaine d'années à partir du milieu de la décennie 1990. À l'exception de la Suède, les économies européennes, dont la France, n'ont pas connu de telles embellies. Elles ont au contraire décroché des États-Unis et n'ont toujours pas rattrapé le retard accumulé dans la période 1995-2005.

Graphique 1a - Productivité horaire du travail 1950-2014 (données en PPA)



Source : Conference Board, Total Economy Database.

Graphique 1.b. - Évolution de la productivité horaire en France depuis 1950



Source : Conference Board, Total Economy Database.

1. Voir par exemple OECD (2015), *The Future of Productivity*, rapport.

2. Il existe plusieurs mesures de la productivité : la productivité du travail qui correspond au ratio du PIB sur la quantité de travail utilisée (soit productivité horaire, soit productivité par travailleur), et la productivité globale des facteurs ou productivité multifactorielle qui correspond au résidu inexpliqué de la production, une fois prise en compte l'utilisation des facteurs de production. Les données présentées ici sont celles de la productivité du travail, mais les tendances décrites sont identiques (au moins pour la France) avec la PGF.

3. Le niveau de productivité mesuré est celui des personnes en emploi. Du fait d'un taux d'emploi faible des jeunes, des seniors et des peu-qualifiés en France relativement aux États-Unis, le niveau de productivité agrégée est plus élevé que si ces derniers étaient en emploi. De même, du fait de rendements marginaux décroissants, le moindre nombre moyen d'heures travaillées par an en France, gonfle artificiellement les niveaux de productivité. Voir Cette G. (2005), « Are Productivity Levels Higher in Some European Countries than in the United States? », *International Productivity Monitor*, n°10, spring.



Encadré 1 - POLITIQUES DE L'EMPLOI ET PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL EN FRANCE

Depuis les années 1990, la France a mis en place un grand nombre de mesures visant à réduire le chômage, notamment en accroissant l'intensité de la croissance en emploi. Ces politiques influencent directement le niveau de la productivité agrégée d'une économie⁴.

Sans faire une liste exhaustive ni une estimation précise, le tableau 1 répertorie les mesures les plus emblématiques et indique le signe attendu de leurs effets sur la productivité.

La mise en place des 35 heures à partir de 2000 a eu un effet ambigu sur la productivité : d'un côté, la réduction du temps de travail a augmenté la productivité horaire des personnes en emploi (rendement marginal décroissant du travail) ; de l'autre, elle a pu accroître l'intensité de la croissance en emploi et donc réduire la productivité. La hausse continue du SMIC depuis 15 ans a pu accroître le niveau de la productivité apparente du travail en réduisant l'accès à l'emploi des moins qualifiés. Les allègements de charge et le CICE ont eu l'effet inverse. La création du statut d'auto-entrepreneur ou les emplois aidés ont exercé un effet positif sur l'emploi des moins qualifiés mais négatif sur la productivité.

Tableau 1 - Effets des mesures sur le marché du travail

Effets Mesures	Sur l'emploi	Sur la composition de la population active	Sur la productivité horaire hors effets de composition	Sur le niveau de la productivité
Allègements de cotisations et CICE	+	Entrée des n.q.*	Neutre	--
35 heures	+	Neutre	++	+
Hausse du SMIC	--	Sortie des n.q.*	Neutre	++
Statut des auto-entrepreneurs	+	Entrée des n.q.*	Neutre	-
Emplois aidés	+	Entrée des n.q.*	Neutre	-

*n.q. : non-qualifiés.

Source : France Stratégie.

Un ralentissement cyclique depuis la crise

Comme la quasi-totalité des économies avancées (encadré 2), la France a connu un ralentissement supplémentaire de ses gains de productivité du travail depuis la crise financière de 2008. Ces derniers sont passés d'une croissance annuelle moyenne de 1,8 % entre 1995 et 2007 à une croissance de 0,8 % entre 2010 et 2014. La perte cumulée de productivité depuis cette date est de l'ordre de 5 % à 8 % relativement à la récession de 1992 ou à la tendance d'avant-crise, respectivement⁵. Ce ralentissement pourrait être en grande partie cyclique, du fait d'un phénomène de rétention de la main-d'œuvre : face à un ralentissement jugé temporaire de l'activité, les entreprises n'ont pas ajusté à la baisse leurs effectifs autant que leur production, provoquant mécaniquement une baisse de la productivité du travail.

Quelle est l'ampleur de cet effet cyclique sur la productivité horaire ? À partir d'une équation d'emploi, Ducoudré et Plane (2015)⁶ estiment à 100 000 le nombre d'individus

en sureffectifs au deuxième trimestre 2015, en France. Le rebond cyclique de la productivité devrait ainsi apporter 0,6 point de croissance supplémentaire lorsqu'il se produira. Notons que du côté de l'emploi, ce phénomène de sureffectif temporaire implique une reprise lente des créations d'emplois lorsque la croissance repart (les entreprises absorbant ces sureffectifs avant de réembaucher).

Au-delà de cette évolution cyclique, la productivité française reste bien caractérisée par un ralentissement tendanciel prononcé et un décrochage relativement aux États-Unis. Ce décrochage représente un coût substantiel en termes de croissance du PIB : aujourd'hui si la France rattrapait en dix ans le retard accumulé par rapport aux États-Unis en termes de productivité horaire du travail, et en faisant l'hypothèse d'un effet nul sur le nombre d'heures travaillées, elle pourrait voir son PIB croître de +0,4 point supplémentaire par an (pendant dix ans) par rapport à un scénario sans rattrapage⁷.

4. *A priori*, ces mesures n'ont pas eu d'effet de premier ordre sur le taux de croissance structurel de la productivité. Elles ont, par contre, eu un effet transitoire au fil de leur mise en place.

5. Askenazy P. et Erhel C. (2015), "The French Productivity Puzzle", IZA Discussion Paper.

6. Ducoudré B. et Plane M. (2015), « Les demandes de facteurs de production en France », *Revue de l'OFCE*, n° 142.

7. Estimation réalisée à partir des niveaux de productivité horaire en 2014 de la base de données Total Economy Database du Conference Board. Ces évaluations des niveaux de productivité ne tenant pas compte des effets liés à la composition de la population en emploi sur la productivité, l'estimation est ici biaisée à la baisse : i.e. le niveau de productivité français étant *a priori* plus bas en intégrant ces effets de composition, le surplus de croissance apporté par le rattrapage vis-à-vis des États-Unis serait supérieur à 0,4 % par an pendant dix ans.

Encadré 2 - PRODUCTIVITÉ ET EMPLOI DANS LES ÉCONOMIES AVANCÉES DEPUIS 2008

À partir de 2008, la productivité du travail et l'emploi ont connu des trajectoires fortement différenciées d'une économie à l'autre (graphique 2). Deux cas polaires peuvent notamment être distingués :

- l'Espagne a connu une forte contraction de l'emploi et une hausse significative de la productivité apparente du travail ;
- le Royaume-Uni a enregistré un redressement sensible de l'emploi depuis 2010, sans reprise de la productivité.

Les États-Unis et l'Allemagne ont bénéficié d'une reprise à la fois forte et équilibrée, alors que la France et le Japon ont connu des reprises plus faibles surtout en termes d'emploi mais aussi de productivité. Enfin, sans véritable redémarrage tant de l'emploi que de la productivité, l'Italie constitue un cas à part.

Comment rendre compte de ces évolutions contrastées ? Une partie non négligeable des évolutions de la productivité s'explique par des effets de composition. En Espagne par exemple, les destructions massives d'emplois dans les secteurs les moins productifs de l'économie (construction et immobilier) ont permis d'accroître fortement la productivité agrégée de l'économie (cleansing effect). Le fait que les destructions d'emploi aient majoritairement touché les

D'OÙ VIENT LE DÉCROCHAGE ?

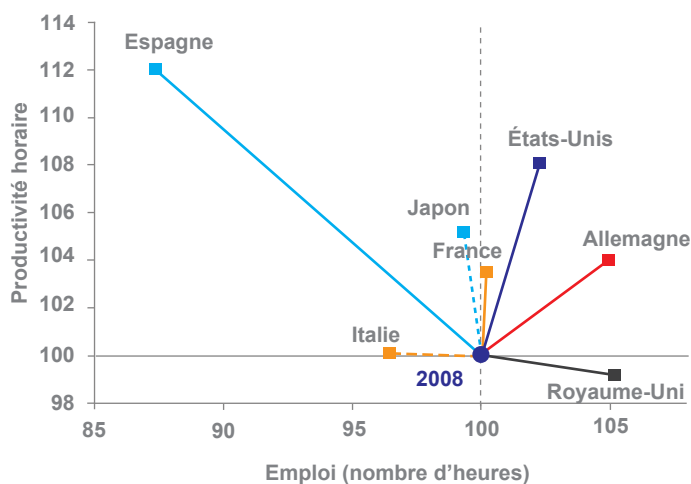
D'un retard d'investissement dans les TIC et le numérique

La décomposition de la productivité horaire du travail entre approfondissement du stock de capital et productivité globale des facteurs⁹ (PGF) montre que le décrochage français à partir de la fin des années 1990 s'explique autant par une faiblesse de l'investissement des entreprises dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication que par une moindre croissance de la PGF (graphique 3).

Depuis les années 1990, la France présente en effet un retard important en termes de diffusion des TIC au sein de son tissu productif relativement aux États-Unis. Cette *et al.* (2014)¹⁰ estiment les évolutions du stock de capital TIC dans plusieurs économies avancées depuis 1970. Selon

jeunes et les moins qualifiés explique également cette hausse apparente de la productivité. À l'inverse, au Royaume-Uni, la faible reprise de la productivité s'explique en partie par la réintégration massive des travailleurs les moins qualifiés dans l'emploi (jeunes, travailleurs âgés, travailleurs à temps partiel ou travailleurs indépendants) et par des phénomènes de rétention de main-d'œuvre⁸. A priori, ces évolutions en partie cycliques devraient à terme s'estomper.

Graphique 2 - Productivité et emploi en sortie de crise, 2008-2014



Source : Conference Board, Total Economy Database.

leurs estimations, en 2012, le stock de capital TIC¹¹ français serait inférieur d'environ un quart au stock des États-Unis, à peu près au niveau du stock américain de la fin des années 1980 (juste avant leur boom d'investissement en TIC).

Plus largement, les entreprises françaises n'ont pas encore pleinement effectué leur conversion au numérique¹². En effet, en 2014, seules 63 % d'entre elles disposent d'un site web, quand ce chiffre dépasse les 75 % dans la plupart des économies avancées et 90 % dans les pays nordiques. De même, seules 17 % des entreprises utilisent les réseaux sociaux pour leurs relations clients, contre 25 % en moyenne dans l'OCDE. Enfin les données de l'International Federation of Robotics montrent qu'en 2013 le taux d'équipement des entreprises en robotique est deux fois plus faible en France qu'aux États-Unis et en Allemagne.

8. Ces évolutions ne suffisent cependant pas à expliquer la faiblesse observée de la productivité au Royaume-Uni. Voir par exemple Bryson A. et Forth J. (2015), "The UK's Productivity Puzzle", NIESR Discussion Paper.

9. La productivité du travail qui est la productivité d'un seul des deux facteurs de production, peut être décomposée en deux sous-éléments : l'approfondissement du capital (*capital deepening*) et la productivité globale des facteurs.

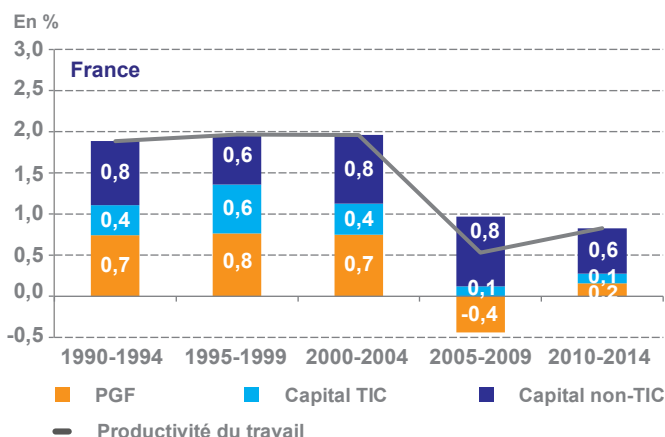
10. Cette G., Clerc C. et Bresson L. (2015), "Contribution of ICT Diffusion to Labour Productivity Growth: The United States, Canada, the Eurozone and the United Kingdom, 1970-2013", *International Productivity Monitor*, N° 28, spring.

11. Le stock accumulé d'investissement en matériel informatique, en matériel de communication et en logiciel.

12. Voir Colin N. *et al.* (2015), « Économie numérique », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n°26, octobre.



Graphique 3 - Productivité du travail

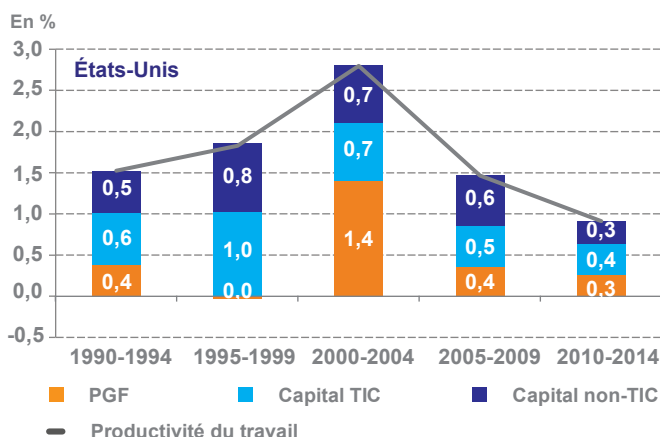


Source : Conference Board, Total Economy Database.

Ce retard dans l'introduction des TIC et du numérique dans le tissu productif français est-il dû à une faible capacité d'investissement des entreprises ? Cela ne semble pas être le cas, les entreprises françaises ont maintenu un niveau d'investissement élevé depuis les années 1990. C'est davantage la composition de l'investissement qui pose problème : la France semble souffrir plus d'un problème de mal-investissement que de sous-investissement¹³.

D'une insuffisance de destruction créatrice

Une seconde décomposition utile pour comprendre le décrochage de la productivité horaire est celle qui retrace les évolutions de la productivité par grands secteurs de l'économie. On reprend ici la décomposition sectorielle proposée par Fernald (2014)¹⁴ qui distingue notamment les secteurs producteurs de TIC, des secteurs utilisateurs de TIC. Celle-ci révèle que le décrochage français à partir du milieu des années 1990

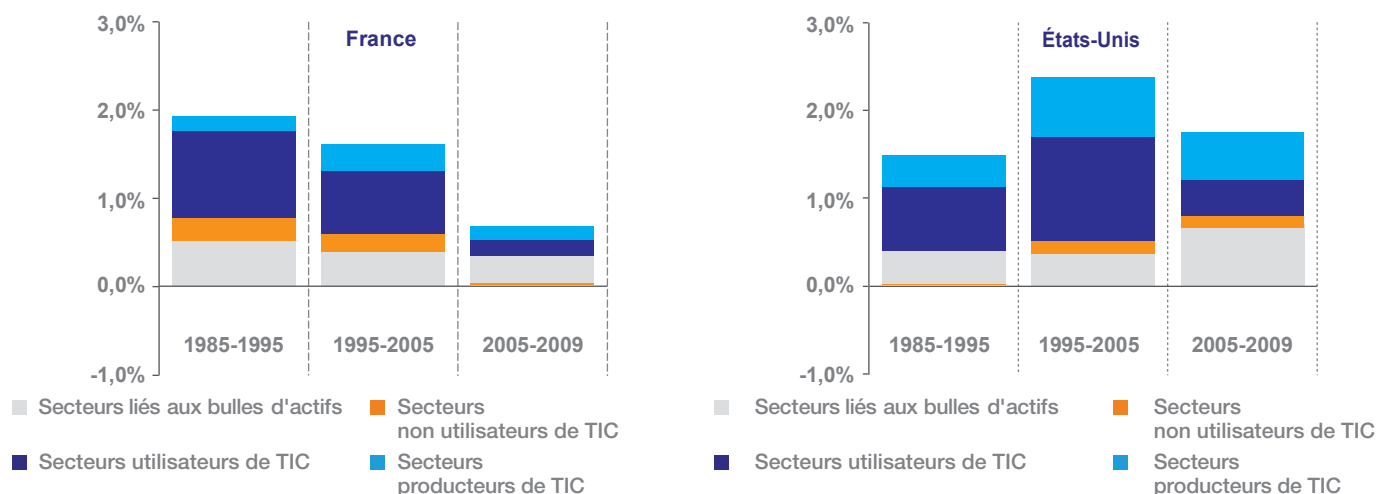


Source : Conference Board, Total Economy Database.

vient d'une moindre croissance de la productivité dans les secteurs utilisateurs de TIC, c'est-à-dire les services aux entreprises, la distribution et le commerce, les transports et certaines industries manufacturières (graphique 4).

Pourquoi la France n'a-t-elle pas connu de gains de productivité comparables à ceux des États-Unis dans ces secteurs ? Outre le moindre investissement dans les TIC, les études empiriques ont mis en avant la moindre intensité du processus de destruction créatrice en France¹⁵. En effet, aux États-Unis, une partie importante des gains de productivité réalisés dans le secteur utilisateur de TIC s'est faite *via* la disparition d'entreprises de petite taille et peu productives, au profit de grandes entreprises productives. C'est l'effet Walmart du nom de la chaîne de distribution américaine qui a connu une forte croissance dans les années 1990.

Graphique 4 - Productivité du travail par secteurs, 1985-2009*



* Principaux secteurs utilisateurs de TIC : services aux entreprises, distribution et commerce, transports et certaines industries manufacturières. Secteurs liés aux bulles d'actifs : finance, immobilier, agriculture.

Source : EU KLEMS Project.

13. Voir Dell F. et al. (2014), « Y a-t-il un retard d'investissement en France et en Europe depuis 2007 ? », *La Note d'analyse* n°16, septembre, France Stratégie.

14. Fernald J. (2014), "Productivity and Potential Output Before, During, and After the Great Recession", in *NBER Macroeconomics Annual*.

15. Bartelsman E., Haltiwanger J. et Scarpetta S. (2009), "Cross-Country Differences in Productivity: The Role of Allocation and Selection", NBER Working Paper n°15490.

Ce phénomène dit d'efficacité allocative, qui consiste en ce que les entreprises les plus productives grossissent en attirant capitaux et travailleurs, tandis que les moins productives voient leur poids relatif diminuer ou même disparaissent, est en effet une source de productivité agrégée majeure. Foster, Haltiwanger et Krizan (2006)¹⁶ montrent qu'aux États-Unis, la réallocation du facteur travail des entreprises faiblement productives vers les plus productives a été responsable de 50 % de la croissance de la productivité du secteur manufacturier des années 1990 et de 90 % dans le commerce de détail¹⁷.

Quel est le degré d'efficacité allocative de l'économie française et comment a-t-il évolué ces dernières années ? Selon des travaux récents conduits par l'OCDE, cette efficacité est au-dessus de la moyenne mais assez largement en dessous de celle des États-Unis, de l'Allemagne, de la Suède ou de la Finlande (graphique 5)¹⁸. En dynamique, Fontagné et Santoni¹⁹ indiquent que l'allocation du facteur travail entre les entreprises du secteur manufacturier serait même moins efficace en 2008 qu'elle ne l'était au début des années 2000. Les entreprises les plus productives n'auraient pas suffisamment grandi alors que les moins productives auraient une taille excessive. Par ailleurs, Ben Hassine (2016)²⁰ montre que la baisse de la

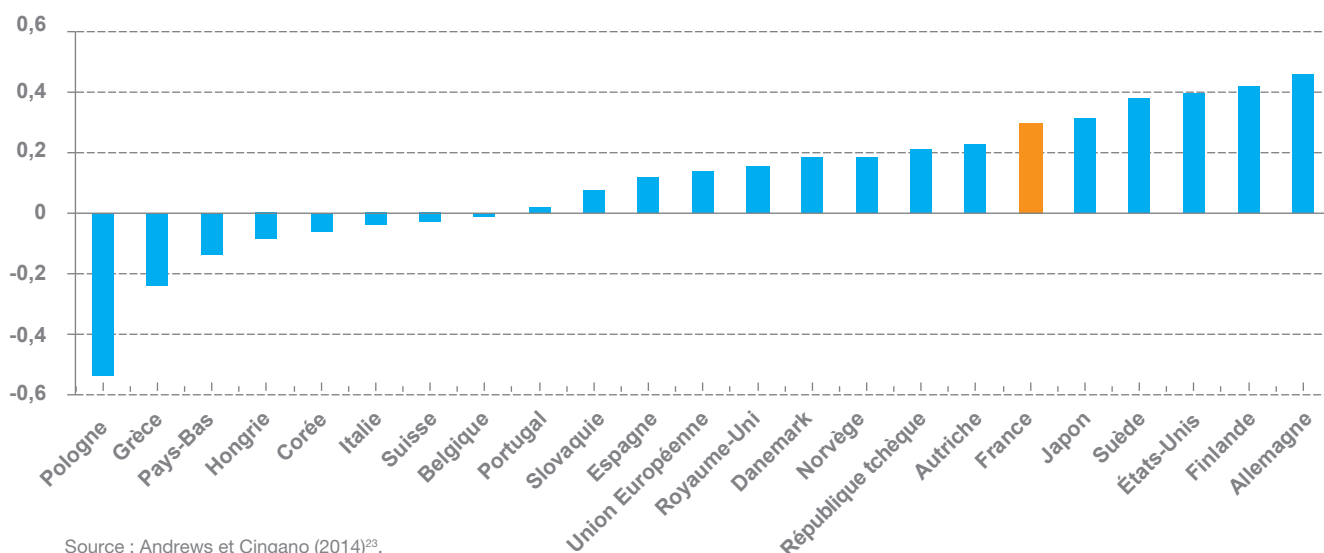
productivité des entreprises françaises sur la période post-crise (2008-2012) relativement à la période antérieure à la crise (2004-2008) s'explique principalement par une baisse de la productivité moyenne des entreprises mais aussi par de moindres effets de réallocation.

DES GAINS POTENTIELS DE PRODUCTIVITÉ IMPORTANTS

De manière prospective, le décrochage de la France depuis vingt ans suggère qu'il existe des réserves potentielles de productivité encore inexploitées. La plus grande diffusion des technologies numériques et la recombinaison d'une partie du tissu productif pourraient, si elles se produisent, assurer un rebond non négligeable des gains de productivité horaire. Aux États-Unis, la vague de productivité de la décennie 1995-2004 a permis un surplus de productivité horaire de 0,5 point par an par rapport à la décennie précédente²².

Dès lors, comment s'assurer que les entreprises françaises investissent davantage dans le numérique et comment renforcer le dynamisme entrepreneurial du tissu productif français ? La littérature est unanime sur la complémentarité entre nouvelles technologies et capital humain²³.

Graphique 5 - Efficience allocative en 2005 (indicateur Olley-Pakes)



Source : Andrews et Cingano (2014)²¹.

16. Foster L., Haltiwanger J. et Krizan C.J. (2006), "Market Selection, Reallocation, and Restructuring in the U.S. Retail Trade Sector in the 1990s", *Review of Economics and Statistics*, novembre, Vol. 88(4), p. 748-758.

17. Une estimation comparable a été menée sur le secteur de la distribution en France et montre qu'entre 1997 et 2007, 45 % de la hausse de la productivité agrégée du secteur s'explique par des gains de réallocation. Voir Turner L. (2013), « La productivité dans le commerce : l'impact du renouvellement des entreprises, de l'innovation et de l'appartenance à un réseau », dossier, *Les entreprises en France, édition 2013*, Insee.

18. À partir des données d'entreprise de la base ORBIS, l'OCDE a construit un indicateur d'efficacité allocative qui mesure le degré de corrélation entre la taille des entreprises (en termes d'employés) et le niveau de leur productivité.

19. Fontagné L. et Santoni G. (2015), « Firm Level Allocative Inefficiency: Evidence from France », CEPII Working Paper, n°2015-12, juillet.

20. Ben Hassine H. (2016), « Croissance de la productivité et réallocation des ressources en France : le processus de destruction créatrice », document de travail à paraître, France Stratégie.

21. Andrews D. et Cingano F. (2014), "Public Policy and Resource Allocation: Evidence from Firms in OECD Countries", OECD Economics Department Working Paper.

22. La croissance de la productivité horaire est passée de 1,7 % en moyenne sur la décennie 1985-1994 à 2,2 % en moyenne sur la décennie 1995-2004.

23. Haller S.A. et Siedschlag I. (2011), "Determinants of ICT Adoption: Evidence from Firm-Level Data", *Applied Economics*, Vol. 43(26).

Pour investir dans les nouvelles technologies, les entreprises ont besoin d'une main-d'œuvre qualifiée capable de s'adapter et de maîtriser ces nouveaux outils. De même, la littérature montre que le dynamisme entrepreneurial est encouragé par un environnement réglementaire favorable au développement des entreprises les plus productives ainsi que par une mobilité élevée de la main-d'œuvre²⁴.

Au vu des caractéristiques de l'économie française, trois domaines d'intervention publique apparaissent prioritaires pour favoriser les gains de productivité :

- (i) Renforcer les compétences de la population active ;
- (ii) Faciliter le développement des entreprises les plus productives et les plus innovantes ;
- (iii) Développer la mobilité du travail.

Renforcer les compétences de la population active

Selon l'enquête PIAAC de l'OCDE²⁵, la France se positionne assez mal en matière de capital humain avec un niveau de compétences de sa population active inférieur à celui de la plupart des pays de l'OCDE (graphique 6).

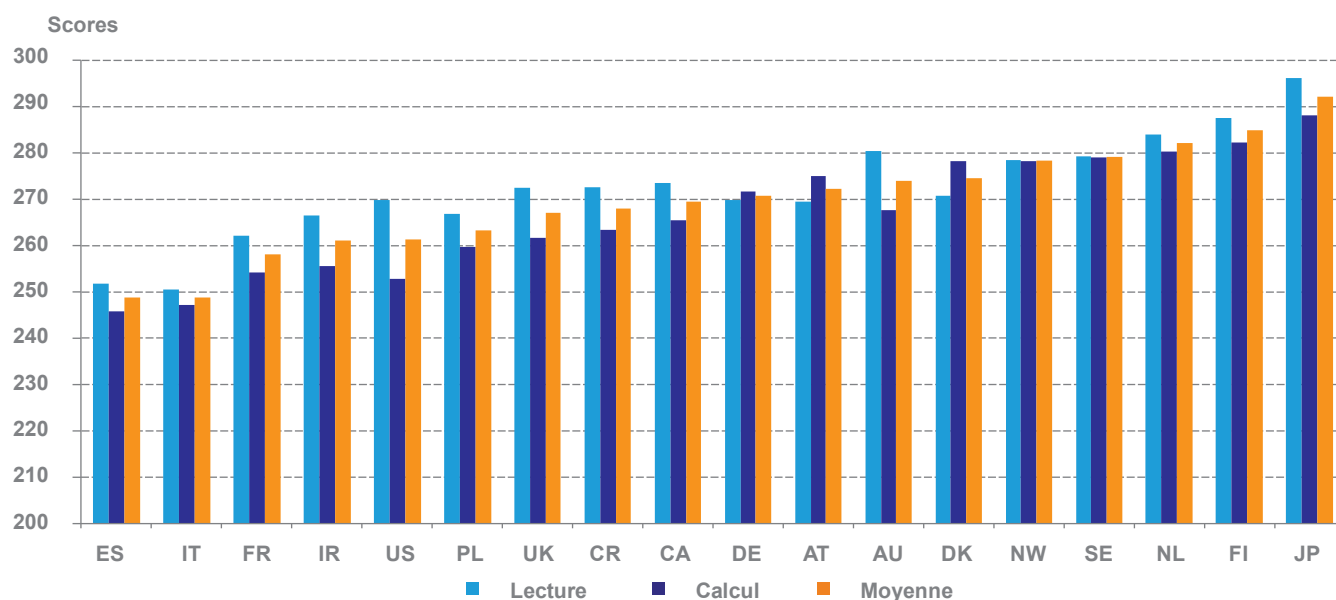
Ce déficit de qualification de la population active a différentes origines :

- jusque dans les années 1980, la France accusait un retard éducatif important matérialisé par des taux de scolarisation

dans les études supérieures très faibles. Même si elle a connu depuis un phénomène de massification de l'enseignement supérieur²⁶, le faible niveau d'éducation des cohortes d'actifs les plus âgés continue de peser sur le niveau global de qualifications ;

- même si l'élévation du niveau d'étude des jeunes générations va augmenter les compétences des actifs, la qualité de l'offre de formation initiale risque de continuer à peser sur notre performance productive. En effet, alors qu'ils étudient désormais aussi longtemps que dans les autres pays, les jeunes français sortent de leurs études avec un niveau de qualification inférieur²⁷ ;
- enfin, les enquêtes de l'OCDE révèlent également une obsolescence rapide des compétences acquises par les Français lors de leur formation initiale. Cette déqualification, une fois entré dans la vie active, met en évidence un problème au niveau de la formation continue qui bénéficie peu aux personnes qui en ont le plus besoin : en 2013, 36 % de la population active adulte française participe chaque année à une activité de formation contre 50% en moyenne dans l'OCDE et 70 % dans les pays nordiques. Alors que 56 % des diplômés de l'enseignement supérieur participe à des formations, cette proportion n'est que de 17 % chez les individus qui n'ont atteint que le deuxième cycle.

Graphique 6 - OCDE : compétences de la population active



Source : OCDE, enquête PIAAC.

24. Aghion P., Askenazy P., Bourlès R., Cette G. et Dromel N. (2007), "Éducation supérieure, rigidités de marché et croissance", in *Les Leviers de la croissance française*, rapport n°72, Conseil d'analyse économique.

25. Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC).

26. Les taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur sont beaucoup plus élevés pour les jeunes que pour la totalité de la population active (42 % chez les 25-34 ans contre 20 % chez les 55-64 ans).

27. Le niveau de compétence des Français de 25-35 ans, la cohorte la plus récemment sorties des études, reste en dessous de la moyenne des pays participants à l'enquête PIAAC, à niveaux de scolarité comparables.

Encadré 3 - QUALITÉ DU MANAGEMENT ET PRODUCTIVITÉ

La littérature récente sur la productivité a montré qu'une part substantielle des écarts de productivité entre pays ou entre entreprises s'explique par la qualité du management²⁸. Cette même littérature s'est employée à mesurer à travers des enquêtes rigoureuses la qualité moyenne du management dans un certain nombre d'économies avancées et émergentes, approchée à travers différentes dimensions : (i) capacité du management à évaluer et à superviser la performance et à améliorer les procédés existants, (ii) capacité à fixer des objectifs adéquats, à les respecter et à modifier la stratégie en cas d'incohérence entre objectifs et résultats, (iii) capacité d'utiliser au mieux les ressources humaines en mettant en place des systèmes d'incitation à la performance et de promotion des talents.

Il ressort de ces travaux que les entreprises françaises ne sont pas les mieux managées (graphique 7)²⁹. Cette faiblesse serait directement liée au déficit de compétence de la population active et au moindre renouvellement de notre tissu productif, la littérature ayant établi que les bonnes pratiques managériales sont corrélées avec la qualité du capital humain et l'intensité de la concurrence sur le marché des biens et services.

La qualité du management est aussi fortement liée à l'organisation interne des entreprises : alors que les entreprises à organisation horizontale et coopérative conférant une autonomie décisionnelle importante à leurs salariés sont celles qui semblent les mieux managées, les entreprises fran-

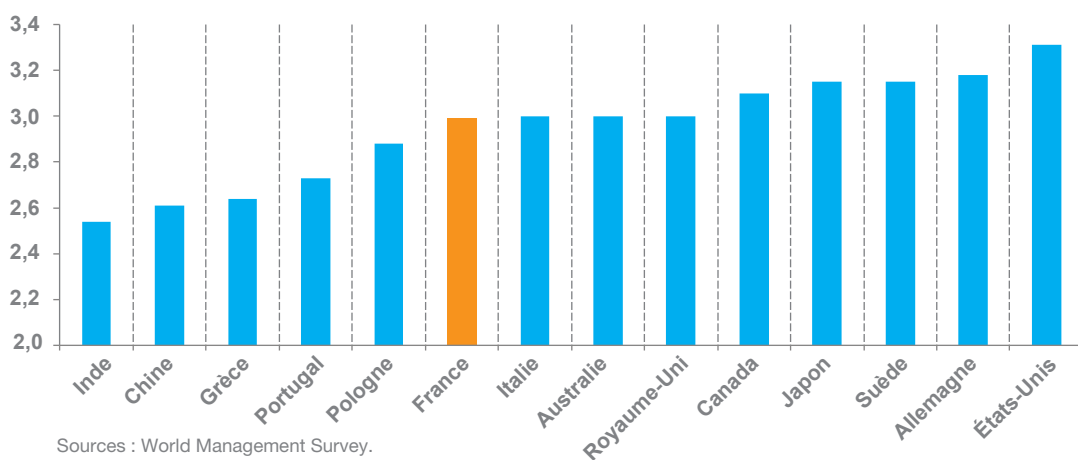
çaises conservent trop souvent une structure hiérarchique verticale sans autonomie réelle de leurs employés³⁰.

Des facteurs d'ordre culturel semblent d'ailleurs être à l'origine de la rigidité de nos structures hiérarchiques. En effet, les enquêtes internationales montrent clairement que les Français entretiennent un fort niveau de défiance envers la plupart de leurs institutions et en particulier envers l'entreprise³¹. Cette mauvaise qualité des relations sociales et cette incapacité à se faire confiance limitent fortement les possibilités de coopération et donc la mise en œuvre de meilleures pratiques managériales.

Enfin, la littérature met en évidence que la qualité du management est meilleure dans les entreprises dont la structure actionnariale est diversifiée ou qui sont dirigées par des PDG indépendants du propriétaire historique³². Or, dans les comparaisons internationales, la France ressort comme un pays où le degré de contrôle familial des entreprises reste très important³³.

Quelles sont les pistes pour améliorer la qualité du management des entreprises ? En amont, il convient de valoriser et de promouvoir davantage la coopération et la confiance, notamment dans l'éducation³⁴. Par ailleurs, la rénovation du dialogue social devrait réduire la conflictualité dans l'entreprise et permettre d'envisager les transformations organisationnelles plus sereinement. À plus court terme, certaines mesures pourraient être prises pour que la législation fiscale ne favorise pas la transmission des entreprises à l'intérieur de la famille et pour développer la finance actionnariale (fonds de private equity et de venture capital) ce qui contribuerait à améliorer la qualité de la gouvernance.

Graphique 7 - Qualité du management



28. Voir par exemple, Bloom N. (2014), "JEEA-FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management", *Journal of the European Economic Association* Vol. 12(4).

29. Les entreprises françaises auraient particulièrement du mal à fixer des objectifs adaptés, à les respecter et à modifier leur stratégie en conséquence.

30. Voir par exemple, l'enquête d'Eurofund, « European Company Survey ».

31. Algan Y., Cahuc P. et Zylberberg A. (2012), *La fabrique de la défiance*, Albin Michel.

32. Bloom N., R. Sadun et J. Van Reenen (2015) : « Do Private Equity Firms Have Better Management Practices? », *American Economic Review*.

33. Mueller H. et Philippon T. (2006), « Family Firms, Paternalism, and Labor Relations », novembre.

34. Senik C. (2011), "The French Unhappiness Puzzle: the Cultural Dimension of Happiness", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12/2011.



Ainsi, si l'élévation à venir du niveau de scolarisation des actifs devrait avoir un effet bénéfique sur la productivité, il reste essentiel de mener une politique d'éducation ambitieuse alliant augmentation des moyens financiers et réformes structurelles³⁵. *A fortiori*, alors que les effets des politiques éducatives mettent inévitablement du temps à se matérialiser (le temps que les jeunes cohortes intègrent le marché du travail), une action sur la formation continue et sur celle des demandeurs d'emplois peut avoir des effets bénéfiques rapides³⁶. Enfin, renforcer la performance productive *via* le capital humain implique également d'avoir une réflexion sur la qualité du management à l'intérieur des entreprises (voir encadré 3).

Aider les entreprises les plus productives et les plus innovantes

La France se singularise par un taux de rotation de ses entreprises (somme des créations et destructions d'entreprises) particulièrement faible, symptomatique d'une économie où le processus de destruction créatrice est peu intense³⁷. Par ailleurs, elle a une démographie d'entreprises atypique faite de beaucoup de petites entreprises âgées et de peu d'entreprises de taille moyenne dynamiques. Les travaux récents sur la productivité montrent que c'est bien le croisement entre la taille et l'âge des entreprises qui est le facteur explicatif déterminant : les jeunes entreprises, soit sont productives et grandissent, soit ne le sont pas et disparaissent (« *up-or-out* »).

Or certaines rigidités légales et réglementaires limitent le développement des entreprises les plus productives. La complexité administrative et fiscale³⁸ ainsi que le manque de concurrence dans certains secteurs sont autant d'obstacles à la croissance des nouveaux entrants. Le dynamisme entrepreneurial d'une économie dépend également des barrières à la sortie qui peuvent protéger de manière excessive les entreprises en place. Le droit des faillites français, en protégeant de manière disproportionnée les actionnaires de l'entreprise ou en donnant un poids démesuré à la préservation de l'emploi à court terme lors des décisions de reprise, rend moins efficace la restructuration des entreprises en difficulté. Cela nuit à long terme à la productivité et à l'emploi global³⁹.

Par ailleurs, l'innovation est un facteur important du renouvellement du tissu productif et générateur en soi de gains de productivité⁴⁰. Si la France s'est dotée d'une politique d'innovation ambitieuse, et si certaines industries sont des leaders mondiaux dans leurs domaines (aéronautique et certains segments du secteur pharmaceutique par exemple), les classements internationaux sur l'innovation révèlent un positionnement intermédiaire qui place le pays derrière les leaders comme l'Allemagne ou la Suède⁴¹.

En réponse à ces différents obstacles, la France doit poursuivre l'amélioration de son environnement réglementaire (simplification et réformes pro-concurrentielles) ; plus généralement, les dispositifs d'aides pourraient être davantage orientés vers les jeunes entreprises en croissance, plutôt que calibrés selon la taille, afin d'éviter d'aider des entreprises en place peu productives.

Encourager la mobilité du travail

Le second facteur limitant l'intensité du processus de destruction créatrice en France est la faible mobilité du facteur travail. Les actifs français conservent le même emploi plus longtemps que dans la plupart des autres pays européens : en 2014, un Français reste en moyenne 11,4 années avec le même employeur, contre une moyenne européenne de 10,1 années et seulement 9 années au Royaume-Uni (graphique 8a). Cette faiblesse s'observe également dans les indices de réallocation des emplois (somme des créations et destructions d'emplois moins créations nettes d'emplois, graphique 8b).

35. Voir *Education at a Glance 2015*, note France ; voir aussi OCDE (2015), « La formation professionnelle au service de l'amélioration des compétences en France », août.

36. Voir Institut Montaigne (2014), « Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier », note, septembre.

37. Voir Aghion P., Blundell R., Griffith R., Howitt P. et Prantl S. (2004), "Entry and Productivity Growth: Evidence from Microlevel Panel Data", *Journal of the European Economic Association* Vol. 2(2-3), avril-mai.

38. Les travaux sur la complexité réglementaire conduits par l'OCDE montrent que malgré les efforts récents, les entreprises françaises, notamment les plus jeunes, continuent de souffrir d'un degré de complexité élevé, en comparaison internationale.

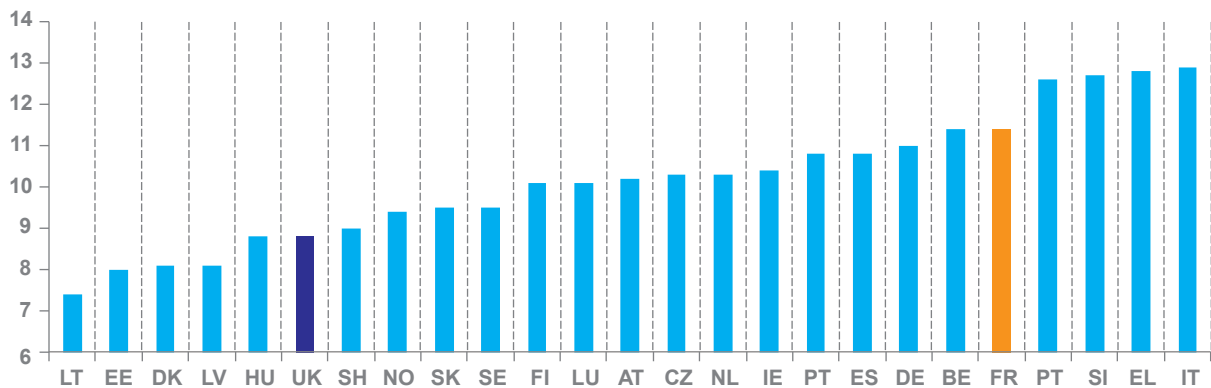
39. Voir Plantin G., Thesmar D. et Tirole J. (2013) « les enjeux économiques du droit des faillites », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n°7, juin.

40. Voir Harfi M. et Lallement R., rapporteurs (2016), *Quinze ans de politiques d'innovation en France*, Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, janvier, France Stratégie.

41. Voir par exemple « European Innovation Scoreboard », Commission européenne.

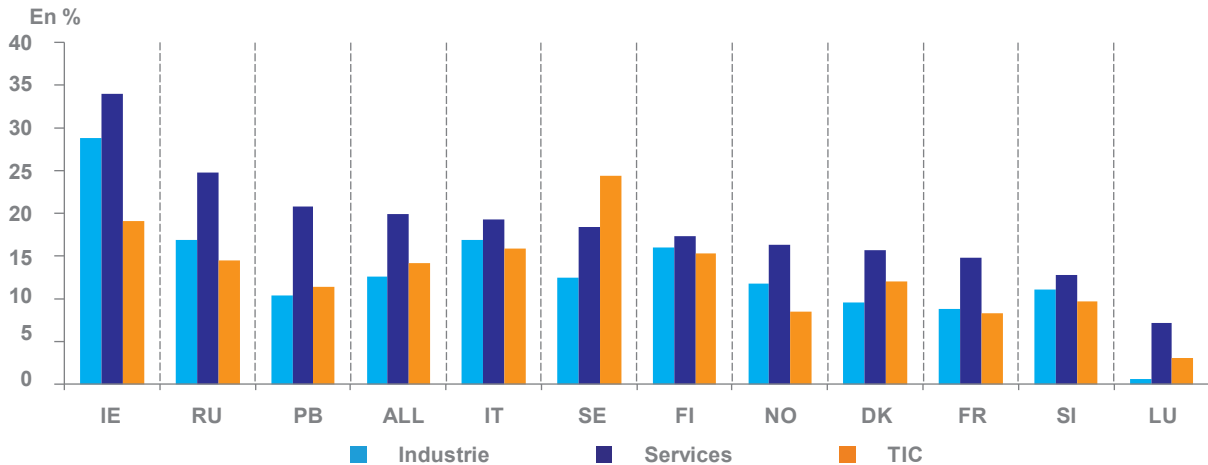
Graphique 8a - Ancienneté moyenne des travailleurs en 2014

Nombre d'années



Source : Labour Force Statistics, OECD.stat.

Graphique 8b - Rotation des emplois 2003-2007*



* L'indicateur de rotation de la main-d'œuvre correspond à la somme des créations et destructions d'emplois d'où sont retranchées les créations nettes d'emplois sur la période.

Source : ESSLimit project, European Union.

Le marché du travail a connu en France un fort développement de la flexibilité « à la marge », avec la croissance des formes atypiques d'emploi (CDD, de plus en plus courts, et intérim). Ceci résulte en une segmentation croissante avec d'un côté des personnes dans des emplois précaires (multiplication des CDD, de l'intérim et d'allers-retours entre emploi et chômage) et de l'autre une faible mobilité des personnes en CDI⁴². Cette dualisation du marché du travail génère, à rebours de ce qui serait désirable, une instabilité excessive au niveau des emplois peu qualifiés (au détriment de la formation et de l'investissement dans le capital humain) et une mobilité insuffisante au niveau des emplois les plus productifs (dont l'allocation plus dynamique assurerait des gains de productivité).

Comment dès lors encourager la mobilité ? Des dispositifs tels que le compte personnel d'activité, en améliorant la portabilité des droits sociaux, devrait réduire les barrières à la mobilité⁴³. L'accroissement de la mobilité passera en effet par la construction d'une véritable sécurisation des parcours professionnels notamment à travers une amélioration de la formation continue. De manière plus générale, il s'agit de réduire la dualisation du marché du travail et par là, la précarité des moins-qualifiés tout en diminuant l'incitation à l'immobilité des personnes en emploi stable.

42. Picart C. (2014) montre que la forte augmentation du taux de rotation des emplois en France depuis 1990 s'explique uniquement par un accroissement des taux du roulement des contrats précaires (CDD court et intérim) alors que dans le même temps, la mobilité des CDI n'a pas évolué. « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en trente ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage », Document de travail n°F1402, avril, Insee.

43. Voir *Le Compte personnel d'activité (CPA)* : de l'utopie au concret, rapport de France Stratégie, octobre 2015.



CONCLUSION

En termes de gains de productivité, la France a décroché ces vingt dernières années, relativement aux États-Unis. C'est une tendance qui s'inscrit dans la durée et qui ne peut donc pas être imputée aux seuls effets de la crise financière et économique.

Alors qu'aux États-Unis, le débat est vif sur l'épuisement possible des gains de productivité, le constat du décrochage français conduit paradoxalement à un message d'espoir : la France jouit encore d'un réservoir de gains de productivité important, ne serait-ce que *via* un effet de rattrapage.

À l'image de ce qui s'est passé aux États-Unis à partir du milieu des années 1990, l'adoption et la diffusion plus large du numérique au sein l'économie française au cours des prochaines années et le renouvellement du tissu productif pourraient apporter un surplus de croissance de notre productivité horaire de l'ordre d'un demi-point par an pendant une dizaine d'années.

Pour obtenir un tel regain de la productivité, la France devra mener un certain nombre de réformes pour notamment renforcer les compétences de sa population active et rendre plus agile son tissu productif.

Mots clés : productivité ; croissance ; numérique ; éducation ; emploi.

DERNIÈRES PUBLICATIONS À CONSULTER

www.strategie.gouv.fr (rubrique publications)

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@strategie_Gouv](https://twitter.com/strategie_Gouv)

Directeur de la publication :

Jean Pisani-Ferry,
commissaire général

Directrice de la rédaction :

Selma Mahfouz,
commissaire générale adjointe

Impression :

France Stratégie

Dépôt légal :

Janvier 2016 - N° ISSN 1760-5733

Contact presse :

Jean-Michel Roullé,
directeur du service

Édition-Communication

01 42 75 61 37

jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr



FRANCE STRATÉGIE



France Stratégie a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de huit organismes aux compétences spécialisées.