



# Comment éliminer les **obstacles** à la croissance

Martin Neil Baily et Diana Farrell

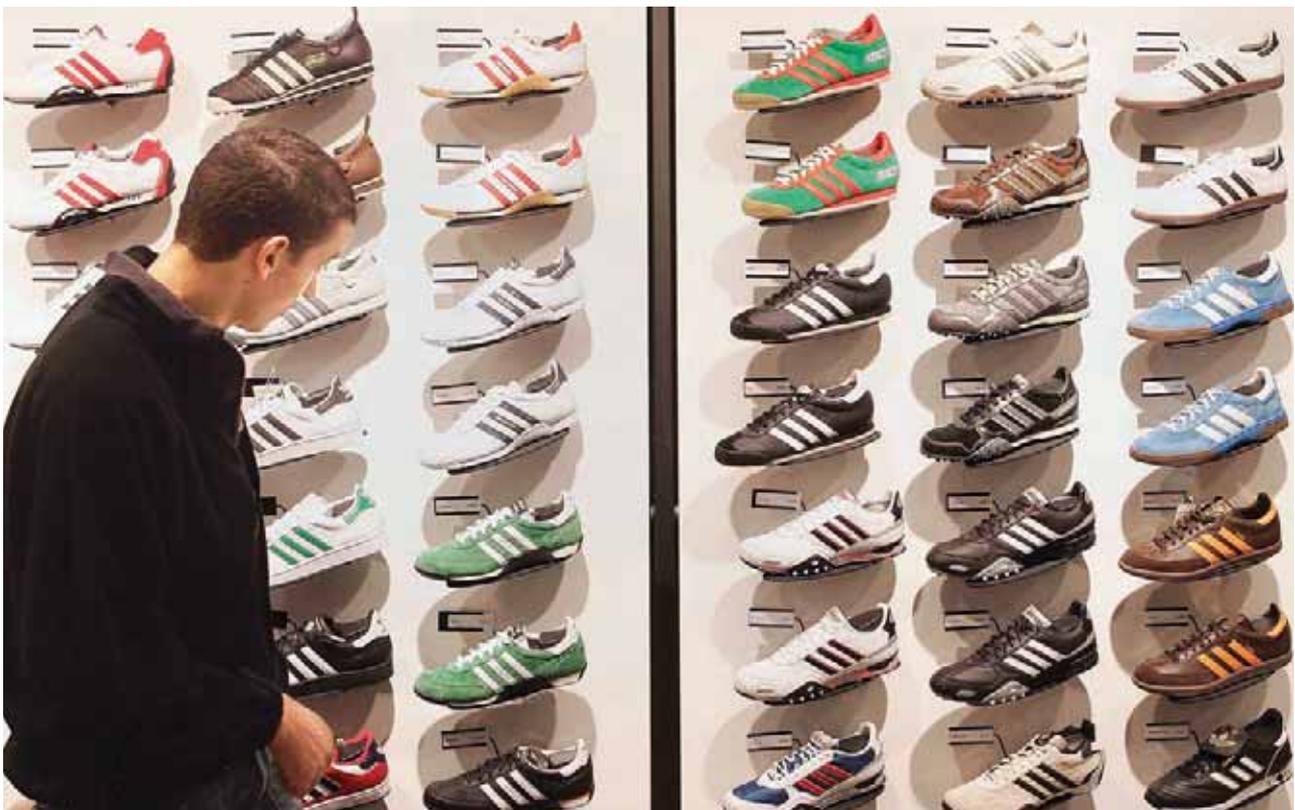
**L**A RECHERCHE du meilleur moyen de relancer l'activité fait l'objet d'un débat animé dans la plupart des pays avancés d'Europe et au Japon. Au cours de la décennie écoulée, ces pays ont subi un ralentissement de la croissance économique, au moment même où l'allongement de la durée de la vie a alourdi la charge des retraites et les dépenses de santé. Certains économistes ont recommandé de lever les obstacles à la concurrence dans les nombreux domaines où ils subsistent et de réformer les règles qui régissent le marché du travail. Mais ces mesures se heurtent à l'opposition de ceux qui craignent qu'elles aboutissent à un chômage de masse et au démantèlement des systèmes de protection sociale. D'autres conseillent d'investir davantage dans la recherche-développement et dans l'éducation

afin de doter la main-d'œuvre des compétences nécessaires pour accomplir les tâches à haute valeur ajoutée, sachant que les emplois moins riches en valeur ajoutée sont de plus en plus automatisés ou délocalisés dans les économies à faible coût de main-d'œuvre.

Qui a raison? Pour tenter de répondre à cette question, le présent article met l'accent sur les obstacles à la croissance qui concernent l'offre, car les politiques macroéconomiques intéressant la demande ont déjà été examinées en détail dans d'autres études. Une dizaine d'années passées à comparer la productivité dans le secteur privé des principales économies du monde nous a convaincus que le moyen le plus efficace de stimuler la productivité, et donc la croissance, était de mettre en place un cadre de politique économique qui favorise la concurrence dans tous les secteurs.

**Favoriser la concurrence est le meilleur moyen de relancer les économies industrielles en perte de vitesse**

Choisir le bon équipement pour participer à la compétition.



## La productivité est primordiale

Ces quinze dernières années, les taux de croissance des pays développés ont varié amplement, ce qui a nettement modifié la hiérarchie des PIB par habitant (graphique 1). Comme l'indique le graphique, on peut décomposer le PIB par habitant en PIB par heure ouvrée (un indicateur approximatif des gains de productivité) et en heures ouvrées par habitant (indicateur d'utilisation de la main-d'œuvre). Les progrès de la productivité sont à l'évidence la source principale de l'augmentation du PIB par habitant; les décideurs devraient par conséquent en faire leur priorité absolue. Pourtant, dans un certain nombre de pays, la croissance globale a été freinée par la diminution notable du nombre d'heures ouvrées par habitant. Il est donc aussi crucial de créer des emplois.

Nous avons porté notre attention sur six grandes économies européennes, ainsi que sur les États-Unis et le Japon; il en ressort que les réformes de la réglementation permettant d'intensifier la concurrence au sein d'un secteur amélioreront sa productivité globale. Plus il y aura de secteurs dont la productivité moyenne progresse, plus la croissance du PIB sera forte.

Prenons le cas de l'Europe. Dans les six pays étudiés, le niveau de productivité du travail de la plupart des entreprises (tous secteurs confondus) est sensiblement inférieur à celui des premières sociétés mondiales. En France et en Allemagne, par exemple, la productivité du travail accuse, dans la grande majorité des secteurs, un décalage par rapport aux États-Unis (graphique 2); les seules exceptions sont la distribution alimentaire en France et la téléphonie mobile dans les deux pays.

Dans les années 90, plusieurs secteurs d'activité européens ont comblé leur retard de productivité par rapport aux États-Unis; mais, dans un nombre tout aussi élevé, il s'est aggravé. Pourquoi l'Europe ne parvient-elle pas à réaliser son potentiel

en matière de productivité du travail? Dans certains domaines, l'écart avec les États-Unis est d'origine structurelle. Ainsi, dans le commerce de détail, les petites unités gérées par le propriétaire — moins productives que les grands distributeurs ou les chaînes de magasins spécialisés — sont beaucoup plus répandues en Europe qu'aux États-Unis. De même, au Japon, le petit commerce familial représente une large part du marché. Dans les autres secteurs, la productivité est inférieure parce que les industries nationales n'introduisent pas au même moment les innovations qui les rendent plus efficaces. Par exemple, dans les années 90, les constructeurs automobiles français ont adopté la productivité, et la productivité du travail a vivement augmenté, passant de 42 % du niveau américain en 1992 à 72 % en 1999. En revanche, les constructeurs allemands, qui étaient en position dominante au début de la décennie, ont été peu incités à évoluer. Dès lors, leur productivité est devenue inférieure à celle des Français; en 1999, elle était à 69 % du niveau américain, contre 59 % en 1992.

Nous nous sommes aperçus que, là où les producteurs européens conservaient des structures et des procédés défavorables à la croissance de la productivité, cela s'expliquait surtout par l'insuffisance de la concurrence. Si celle-ci fait augmenter la productivité, c'est parce qu'elle permet aux entreprises les plus efficaces de gagner des parts de marché et de créer de nouveaux emplois, tout en obligeant les moins productives à s'améliorer ou à cesser leur activité. Or, dans plusieurs pays européens, les entreprises les plus productives stagnent et n'augmentent pas leurs effectifs, alors que les moins productives continuent à recruter (graphique 3). La raison en est que la réglementation des marchés de produits ainsi que le droit du travail et les lois foncières restreignent souvent à l'excès le jeu de la concurrence.

Il en va de même au Japon. Ce pays s'est développé rapidement, sous l'effet d'un gros effort d'investissement et d'un transfert massif de la main-d'œuvre des emplois agricoles peu productifs vers l'industrie et les services. Mais, dans les années 90, la croissance a marqué le pas. L'économie japonaise compte actuellement des entreprises au premier rang mondial, productives et rentables, comme Toyota. Néanmoins, il existe aussi de nombreux secteurs trop réglementés qui sont à l'abri de la concurrence. Après une décennie de stagnation, le Japon a maintenant résolument opté pour les réformes économiques et la libéralisation. Pourtant, s'il faudra du temps pour remettre en cause certains droits acquis, il devient indispensable d'asseoir la croissance sur la productivité. Le vieillissement démographique va faire diminuer à la fois la population active et le taux d'épargne : la croissance japonaise ne peut donc être basée sur les intrants.

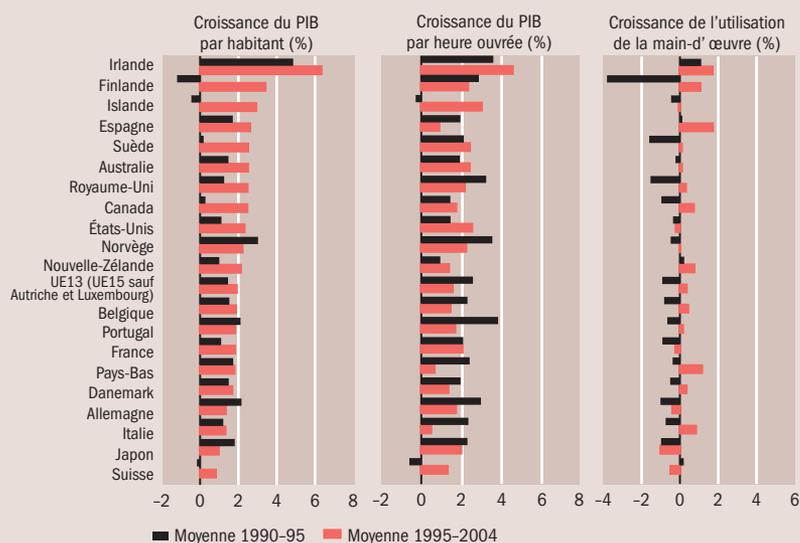
## L'importance du secteur des services

On constate aussi dans les pays avancés un transfert d'activité au détriment de l'industrie et au profit des services. Depuis 1997, les secteurs produisant des biens dans la plupart des pays développés ont réduit

Graphique 1

### Travailler plus intelligemment

Les pays développés affichent des taux de croissance très variés depuis une quinzaine d'années, du fait surtout que la productivité, principale source de croissance du PIB par habitant, y progresse à des rythmes très différents<sup>1</sup>.



Sources : base de données sur la productivité de l'OCDE et comptes nationaux annuels.

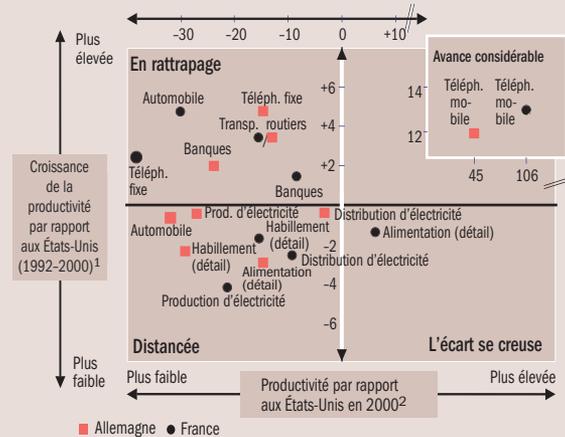
<sup>1</sup>Le PIB par habitant peut être décomposé entre le PIB par heure ouvrée (qui mesure approximativement la croissance de la productivité) et les heures ouvrées par habitant (utilisation de la main-d'œuvre).



Graphique 2

## L'Europe perd du terrain

Dans la plupart des secteurs, la productivité de l'Europe — représentée ici par la France et l'Allemagne — est inférieure à celle des États-Unis.

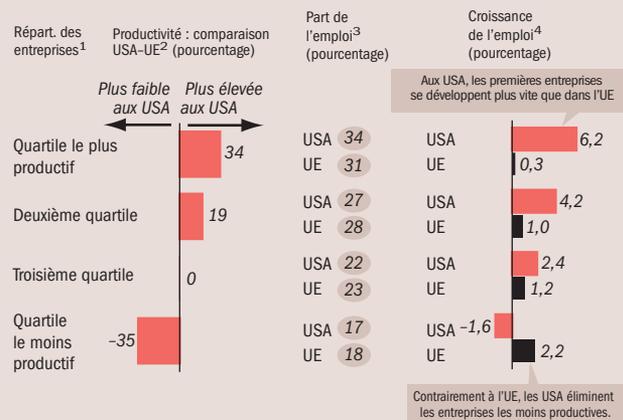


Source : McKinsey Global Institute.  
<sup>1</sup>Pour l'automobile et les services publics, les chiffres se rapportent à 1992-99, pour les banques, à 1994-2000, et pour le commerce de détail, à 1993-2000.  
<sup>2</sup>Les chiffres pour l'automobile et les services publics se rapportent à 1999.

Graphique 3

## Une adaptation plus rapide

Les États-Unis réussissent mieux à affecter les ressources aux entreprises les plus productives.



Source : Pays-Bas, Economisch en Sociaal Instituut, Vrije Universiteit. Sauf indication contraire, toutes les données se rapportent à 2000.

<sup>1</sup>Données globales pour le secteur manufacturier.  
<sup>2</sup>Moyenne pondérée pour les pays de l'UE pour lesquels on disposait de données, à savoir Finlande, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède.  
<sup>3</sup>Moyenne pour 1995-2000.  
<sup>4</sup>Croissance annuelle moyenne des ressources, 1995-2000.

leurs effectifs, et ce sont les activités de services qui assurent la totalité des créations nettes d'emplois. Dans les pays de l'OCDE, le secteur des services représente actuellement 70 % en moyenne de l'emploi total, et plus le PIB par habitant est élevé, plus la part des emplois tertiaires est importante.

L'emploi dans l'industrie manufacturière diminue : la baisse a atteint quelque 22 millions à l'échelle mondiale de 1995 à 2002. Même la Chine, qualifiée de «usine du monde», a perdu 15 millions d'emplois dans ce secteur, soit 15 % du total national, alors que le recul moyen a été de 11 % dans le monde. La vague d'investissements étrangers dans l'industrie de transformation n'a pas créé assez de postes pour compenser les suppressions d'emplois, qui s'expliquent surtout par la restructuration des usines d'État.

Dans un pays, les activités de services, comme la distribution et le BTP, contribuent beaucoup à la croissance économique globale du seul fait de leur taille; par ailleurs, disposer sur place de services de bonne qualité influe sur le rythme de développement de tous les autres secteurs, parce que chaque entreprise les utilise. À cet égard, l'expérience du Japon est révélatrice. En 2000, ses industriels exportateurs de rang mondial jouissaient d'une grande notoriété. Pourtant, leur production ne représentait que 10 % du PIB. La productivité du reste de l'économie — dont les services locaux représentaient 68 % environ — n'atteignait que 63 % du niveau américain. C'est l'une des raisons du tassement de la croissance japonaise dans les années 90, de même que les réformes finalement appliquées au secteur des services ont contribué à l'amélioration récente des performances économiques.

### Les technologies de l'information ne suffisent pas

Les dirigeants européens s'accordent généralement sur un point : investir davantage dans les technologies de l'information (TI),

la recherche-développement et l'éducation de base devrait améliorer la productivité, et donc stimuler la croissance. La progression extraordinaire de la productivité observée aux États-Unis de 1995 à 2000 (période où les investissements dans les technologies de pointe ont également augmenté de 20 % par an, soit presque deux fois plus que pendant la décennie précédente) tend à valider ce point de vue. Mais les données sectorielles américaines montrent que des investissements importants dans la haute technologie ne suffisent pas à accélérer la croissance du PIB.

En premier lieu, il ressort des études sectorielles que les TI n'ont été que l'un des facteurs d'accélération des gains de productivité américains à partir de 1995. Certes, les entreprises des 59 secteurs économiques ont très souvent accru leurs investissements en TI, de 1995 à la fin de 1999; mais les innovations managériales et technologiques de six secteurs seulement — le commerce de gros, le commerce de détail, le courtage boursier, les semi-conducteurs, la fabrication d'ordinateurs et les télécommunications — ont été à l'origine de la quasi-totalité des gains de productivité nets (graphique 4). Si les usages nouveaux de la haute technologie ont beaucoup contribué à la croissance de certains de ces secteurs (notamment le courtage boursier), cela n'explique pas tout. Un rôle essentiel a aussi été joué par les investissements à moindre contenu technologique — par exemple le développement des magasins de grande surface — et l'évolution des manières de travailler, comme les nouvelles méthodes de gestion de l'entreposage adoptées par les grossistes. Ces innovations résultent de l'intensification de la concurrence dans tous ces secteurs, qui découle souvent elle-même d'une adaptation de la réglementation à ce niveau. Un élément de fait vient à l'appui de cette conclusion : depuis la fin du boom de la haute technologie, on a assisté aux États-Unis à une accélération

et à une plus grande diffusion des gains de productivité, par rapport aux années 90, alors même que les entreprises ont fortement réduit les investissements en TI.

En deuxième lieu, une comparaison de l'utilisation des TI dans les industries européennes et américaines indique que ni l'accès à celles-ci, ni la capacité de les employer n'entrent pour beaucoup dans les différences de productivité. En Europe, de nombreux secteurs ont adopté les mêmes technologies induisant des gains de productivité que leurs concurrents internationaux. Mais ils ne peuvent exploiter intégralement les possibilités d'économies de main-d'œuvre, et cela à cause des règles qui limitent la taille des entreprises, ce qui freine aussi le rendement potentiel d'investissements élevés dans les TI, ou de la législation du travail, qui restreint les licenciements susceptibles de résulter de l'application des technologies de pointe.

Bref, les mesures qui visent simplement une augmentation des dépenses de TI ne sont ni nécessaires ni efficaces pour stimuler la croissance. Dans les pays développés, l'expansion suppose naturellement des investissements substantiels dans les TI, mais ils doivent aller de pair avec les innovations et l'essor des entreprises, qui sont les véritables moteurs de la croissance.

Nous conseillons aussi de ne pas trop compter sur les politiques d'éducation pour accélérer l'expansion économique. Nombre d'entreprises et de secteurs sont parvenus à des niveaux de productivité parmi les plus élevés du monde en employant une main-d'œuvre dont le niveau de qualification et d'instruction n'était pas particulièrement élevé en appliquant

les meilleures pratiques connues dans un environnement concurrentiel. On en a une bonne illustration avec les secteurs américains et britanniques de distribution de marchandises générales et de l'alimentation.

### La recette de la croissance

Pour obtenir une forte croissance, les pays développés doivent avant tout mettre en place un cadre législatif de nature à stimuler la concurrence. Il s'agit d'aménager la réglementation des marchés de produits, de permettre aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, d'assouplir les restrictions en matière foncière, de promouvoir la concurrence dans les domaines, souvent négligés, des services internes et d'encourager la flexibilité sur le marché du travail.

**Assouplir les restrictions relatives aux marchés de produits.** Les États jouent leur rôle quand ils définissent des normes de sécurité, pour s'assurer que les équipements électriques ne créent pas de risques d'incendie, et des normes en matière d'alimentation pour protéger la santé publique. Mais, par certains aspects, la réglementation des marchés de produits empêche les entreprises d'innover et de devenir plus productives, au détriment de l'intérêt à long terme des consommateurs. Au Japon, par exemple, les règles applicables aux matériaux et aux techniques utilisés dans la construction de logements visent à préserver le caractère national du patrimoine immobilier. Mais elles empêchent aussi les professionnels du secteur d'augmenter la productivité par standardisation, ce qui permettrait aux ménages d'acheter à meilleur marché. En Allemagne, la limitation des heures d'ouverture des magasins empêche les commerçants d'améliorer le service et de recruter comme ils pourraient le faire en restant ouverts plus longtemps.

**Favoriser les économies d'échelle.** Les pays désireux de rendre les entreprises plus productives doivent absolument les laisser réaliser des économies d'échelle; c'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles l'Europe a institué un marché commun. Les responsables de la politique économique peuvent encourager les économies d'échelle en favorisant les fusions-acquisitions et en harmonisant la réglementation. Il est normal que la législation antitrust cherche à s'opposer aux fusions qui créeraient des monopoles. Mais les règles qui restreignent inutilement les fusions — comme celles qui s'appliquent en Allemagne aux petites banques régionales — aboutissent en fait à garder en activité des opérateurs inefficaces, alors que de nouveaux venus pourraient assurer les mêmes services plus efficacement. En outre, l'harmonisation réglementaire peut permettre le type d'expansion internationale qui produit une croissance rapide de la productivité. Ainsi, dans les années 90, l'application de règles communes au secteur européen du transport routier a déclenché une vague de concentrations, et le transport sur longue distance est maintenant d'une efficacité supérieure. Les sociétés les plus grandes peuvent employer des techniques coûteuses, comme les systèmes d'optimisation des itinéraires, qui ont fortement augmenté l'utilisation des capacités et la productivité.

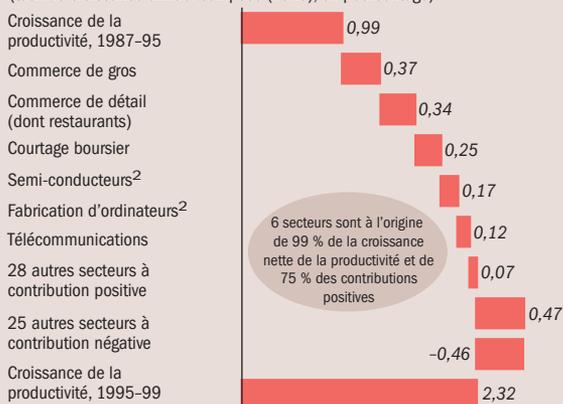
**Recadrer les politiques foncières.** L'aménagement du territoire devrait chercher à favoriser la croissance économique tout en protégeant l'environnement. Pourtant, en Europe et au Japon, beaucoup de restrictions à l'utilisation des terres freinent la productivité et l'emploi bien plus qu'il ne serait nécessaire pour préserver le patrimoine. Le prix élevé et la pénurie des surfaces disponibles s'ajoutent aux difficultés

Graphique 4

#### Les technologies de l'information n'expliquent pas tout

Six secteurs sont à l'origine de la quasi-totalité des gains de productivité aux États-Unis depuis 1995, grâce aux nouvelles méthodes de travail des entreprises, et pas seulement aux investissements en haute technologie<sup>1</sup>.

(taux de croissance annuel composé (TCAC), en pourcentage)



Sources : Bureau de l'analyse économique des États-Unis et analyse du McKinsey Global Institute.

<sup>1</sup>Analyse fondée sur les données sectorielles du Bureau de l'analyse économique des États-Unis, qui diffèrent légèrement des données globales largement diffusées par le Bureau des statistiques du travail des États-Unis. D'après les données de ce dernier concernant la croissance de la productivité du travail, le TCAC est de 1,4 % pour 1987-95 et de 2,5 % pour 1995-2000.

<sup>2</sup>Le secteur des semi-conducteurs, à l'origine de 20 % du gain de productivité total, est un sous-ensemble des «équipements électronique et électrique», dont la contribution globale est de 17 %, et la fabrication d'ordinateurs (10 % du gain de productivité total) est un sous-ensemble des «équipements et machines industriels», dont la contribution globale est de 12 %.



qu'éprouvent des sociétés comme Carrefour et Ikea, par exemple, pour trouver des emplacements où implanter de nouveaux supermarchés; cela pénalise la productivité et l'emploi dans la distribution commerciale. Alors même que de nombreux responsables européens réclament davantage d'emplois industriels, il arrive que des entreprises attendent des mois ou des années le permis de construire une nouvelle usine. (Des collectivités locales refusent parfois de délivrer des permis de construire sous la pression d'entreprises opposées à l'arrivée de nouveaux concurrents.) Des restrictions similaires s'appliquent aux nouvelles constructions de logements, ce qui diminue l'offre et fait monter les prix, au détriment de la mobilité de la main-d'œuvre.

**Stimuler la productivité dans les services.** Jusqu'à une date récente, les décideurs des pays développés accordaient moins d'importance à la productivité des activités nationales de services qu'à la compétitivité des secteurs participant aux échanges internationaux. Pourtant, comme la plus grande partie des emplois se trouve dans les services, la libéralisation de ces derniers devrait être leur priorité. Le projet de directive de l'UE sur les services aurait libéralisé leur fourniture sur le plan international. Selon un rapport réalisé au Danemark (Copenhagen Economics), la directive aurait pu créer jusqu'à 600.000 emplois et augmenter l'activité économique de 33 milliards d'euros par an. Son rejet en 2005 était manifestement une erreur.

Pour dynamiser le secteur national des services, les responsables doivent remodeler la réglementation dans l'ensemble de l'économie, l'appliquer avec équité et fermeté dans toutes les branches, et l'alléger globalement. Il convient que les politiques budgétaires, financières et de développement traitent sur un pied d'égalité toutes les entreprises, quel que soit le secteur. Il faut en finir avec les crédits bonifiés ou les allègements fiscaux pour les projets industriels privilégiés, avec les impôts excessifs qui pénalisent les services locaux et avec les obstacles qui s'opposent à la concurrence sur les marchés de services — par exemple les restrictions aux investissements directs étrangers dans ce secteur.

Alléger la réglementation suppose de fixer les prélèvements obligatoires à un niveau que les entreprises considèrent comme normal et acceptent d'acquitter. Cela signifie aussi de simplifier les formalités d'inscription au registre du commerce, le mode de propriété et les procédures de faillite, pour que les innovateurs puissent entrer sur le marché et se développer, tandis que les entreprises en déconfiture pourront en sortir rapidement. Enfin, une révision du droit du travail s'impose pour que les employeurs puissent recruter et licencier selon la situation conjoncturelle, ce qui augmentera globalement le nombre d'emplois disponibles.

**Accroître les incitations à travailler et la flexibilité de l'emploi.** Dans les pays développés, la législation du travail devrait promouvoir la création d'emplois et faciliter la mobilité professionnelle. En revanche, la conjonction de mesures rigoureuses contre les licenciements et d'une lourde taxation du travail pour financer de généreuses prestations sociales dissuade les entreprises d'embaucher. En France, par exemple, le pourcentage de la population employé dans le commerce de détail est inférieur de 50 % à celui des États-Unis, en raison d'une réglementation restrictive du recrutement et du licenciement, et aussi parce que le salaire minimum est deux fois plus élevé qu'aux États-Unis.

Une indemnisation généreuse du chômage risque aussi de décourager la recherche d'un emploi. Ainsi, aux Pays-Bas, une

personne âgée de 60 ans, percevant une indemnité de chômage, s'expose à perdre 90 % de l'augmentation de revenu que lui procurerait un nouvel emploi. Or, les pays peuvent encourager les personnes vivant de l'aide sociale à travailler sans compromettre la sécurité des salariés. Permettre aux employeurs de rémunérer plus faiblement certains emplois, tout en demandant à l'État de compenser le manque à gagner par une subvention, encouragerait certains à prendre un travail sans considération du salaire. La complication des procédures pose aussi problème. En France, par exemple, la complexité du droit du travail oblige l'hôtellerie à recourir à une pléthore de juristes. On ne s'étonnera pas que ce type de législation freine l'emploi et ne soit d'aucun bénéfice pour le service au consommateur. En donnant aux entreprises la liberté d'embaucher et de licencier ainsi que de négocier les salaires, on dynamisera vraiment la création d'emplois dans les pays développés.

## Résumé

Pour ranimer la croissance, l'Europe et le Japon doivent laisser jouer davantage la concurrence. Il est particulièrement important d'exposer les secteurs de services à la concurrence internationale et interne, car ils représentent plus de 70 % de l'emploi et de la valeur ajoutée dans les pays de l'OCDE. Les investissements dans la technologie, la recherche-développement et l'éducation peuvent contribuer à stimuler la croissance de la productivité, mais ils ne suffiront pas à relancer l'expansion et l'emploi.

Avoir une économie très compétitive, dynamique, ouverte et développée, avec un marché du travail souple, ne signifie pas que l'on sacrifie la protection sociale. De nombreux pays européens doivent sans doute modifier leur politique sociale pour redonner aux entreprises des incitations à recruter et aux chômeurs des motivations pour chercher du travail. Le fait que plusieurs petits pays européens, notamment les Pays-Bas et le Danemark, ont réussi à conjuguer réforme économique et forte protection sociale montre que ces deux objectifs ne sont nullement contradictoires. Au contraire, tout pays de l'OCDE qui a une ambition sociale doit générer une croissance de l'économie et un haut niveau d'emploi pour pouvoir financer les retraites et la sécurité sociale, surtout au moment où la population vieillit. ■

*Martin Baily, attaché supérieur de recherche à l'Institute for International Economics, a dirigé le Conseil économique auprès du Président Bill Clinton de 1999 à 2001. Diana Farrell est Directrice du McKinsey Global Institute.*

---

## Bibliographie :

Baily, Martin N., and Diana Farrell, 2005, "A roadmap for European-economic reform," The McKinsey Quarterly; <http://www.mckinseyquarterly.com>.

———, and Jaana Remes, 2005, "U.S. Productivity After the Dot Com Bust"; <http://www.mckinsey.com/mgi/publications/us/index.asp>.

Baily, Martin N., and Jacob Funk Kirkegaard, 2004, *Transforming the European Economy* (Washington: Institute for International Economics).

Farrell, Diana, 2003, "The Real New Economy," *Harvard Business Review* (October), p. 104–12.

———, Heino Fassbender, Thomas Kneip, Stephan Kriesel, and Eric Labaye, 2003, "Reviving French and German productivity," *The McKinsey Quarterly*, No. 1, p. 40–55.

Kondo, James, William W. Lewis, Vincent Palmade, and Yoshinori Yokoyama, 2000, "Reviving Japan's economy," *The McKinsey Quarterly*; 2000 special edition: "Asia Revalued."