McKinsey&Company

McKinsey France

Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois

Mai 2014

Faits et chiffres clés

La France affiche un taux d'activité des jeunes de **38 %** contre **59 %** aux Pays-Bas et un taux d'activité des 60- 64 ans de **23 %** contre **68 %** en Suède.

En France, alors que **73 %** des responsables d'organismes d'enseignement sont convaincus que leurs diplômés sont prêts pour le monde du travail, seuls **33 %** des jeunes eux-mêmes et **27 %** des employeurs partagent leur avis.

28 % des employeurs français déclarent n'avoir pu pourvoir un poste faute de trouver les bonnes compétences.

Seuls **20 %** des étudiants français estiment avoir été correctement informés au lycée sur leur cursus dans le supérieur (contre 36 % en Allemagne).

Selon nos projections, en 2020, il risque de manquer à la France **2,2 millions** de diplômés tandis que **2,3 millions** de personnes peu diplômées ne trouveraient pas d'emploi.

Entre 2000 et 2011, la France a perdu **20 pts** de compétitivité-coût par rapport à l'Allemagne.

Le ratio SMIC / salaire moyen en France est le **3ème** plus élevé de l'UE à 27.

Seuls **389 000 postes** nets seront créés d'ici 2018 sans réforme du marché du travail et en intégrant l'effet du CICE, ce qui ne suffira pas à inverser le courbe du chômage.

Dans un scénario de baisse des cotisations de 30 milliards, jusqu'à **1,36 million** d'emplois additionnels pourraient être créés à l'horizon 2022 à condition de cibler les allègements sur les salaires inférieurs à 1,4 SMIC et d'agir aussi sur la mobilité et les compétences.

D'ici 5 ans, **222 000** nouveaux emplois pourraient être créés dans le secteur où se concentrent nombre de postes hautement qualifiés : celui de la Recherche, du Conseil et de la Technologie.

Table des matières

02 **Synthèse**

05 **L'enjeu : remédier aux déséquilibres structurels du marché du travail**

05 Un taux de chômage élevé, combiné à un faible taux d'activité

07 Trois faiblesses fondamentales du marché du travail

15 **Agir selon trois axes de réforme transverses**

17 A - Favoriser la mobilité des actifs sur le marché du travail tout en augmentant le taux d'activité

21 B - Assurer la montée en compétence des actifs pour favoriser la montée en gamme des produits et services

27 C - Abaisser le coût total du travail, tout en garantissant le niveau de vie des salariés

33 **Retrouver une dynamique de création massive d'emplois**

35 Quel point de départ ? Sans réforme du marché du travail, 389 000 emplois seraient créés d'ici 2018

37 Quel potentiel théorique ? Les trois axes de réformes structurelles pourraient permettre de créer jusqu'à 1,36 million d'emplois supplémentaires à l'horizon 2022

39 Comment optimiser l'impact sur l'emploi ? L'option la plus efficace est de concentrer la baisse des charges sur les 40 % des salariés français dont le salaire est inférieur à 1,4 SMIC

41 Comment concrétiser le potentiel dans les 5 prochaines années ? Une mise en œuvre coordonnée des réformes combinée à des mesures sectorielles ciblées permettrait de créer un total de plus de 1 million d'emplois d'ici 2018

45 **Conclusion**

46 **Remerciements**

Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois

La présente étude synthétise les enseignements tirés par McKinsey & Company et le McKinsey Global Institute (MGI) d'une série de travaux de recherche menés depuis près de trente ans sur les questions de **l'emploi, de l'éducation, de la compétitivité et du développement économique en France et dans plusieurs autres pays de l'OCDE.**

Elle s'appuie ainsi largement sur les **publications consacrées par McKinsey à ces sujets** : notamment *Education to Employment – Getting Europe's Youth into Work* publiée en 2014 ; *Industrie 2.0 : Jouer la rupture pour une Renaissance de l'industrie française* datant de 2013 ; *L'emploi en France : cinq priorités d'action d'ici 2020* ; *Investing in growth: Europe's next challenge* publiées en 2012 ; ainsi que *Industrie 2.0 – 5 pistes pour permettre aux industriels français de tirer parti de la mondialisation* tous trois parues en 2012 ; *European Growth and Renawal: The Path From Crisis to Recovery* de 2011 ; *Donner un nouvel élan à l'industrie en France* de 2006 et enfin *Dynamiser la productivité en France et en Allemagne* réalisée en 2002.

Le présent rapport s'attache à identifier et à éclairer les grands enjeux en matière de création d'emplois dans notre pays, en analysant les sous-jacents structurel du marché du travail tels qu'ils ressortent des multiples travaux évoqués plus haut. Il ne traite pas de la compétitivité de l'économie française.

Notre étude rend également compte d'une modélisation menée fin 2013 / début 2014 et destinée à quantifier le nombre d'emplois qu'il serait possible de créer en agissant résolument sur certains de ces sous-jacents. A cette fin, nous avons d'abord étudié la création d'emploi mécanique qui pourrait avoir lieu dans un scénario de base, représentant une création "naturelle" d'emploi sans qu'action spécifique ne soit engagée. Ensuite, nous avons étudié un scénario d'accélération, correspondant à l'adoption d'une démarche volontariste fondée sur trois grands axes de réformes structurelles, déclinés en leviers transverses spécifiques. Nous nous sommes tout d'abord attachés à évaluer le gisement théorique de création d'emplois auquel ces réformes donneraient accès, en quantifiant les quatre effets macroéconomiques de ces dernières sur l'économie française à court, moyen et long termes. Dans un deuxième temps, nous avons déterminé, par une approche sectorielle, comment ce potentiel massif de créations nettes d'emplois pourrait se matérialiser dans les cinq prochaines années, à travers une mise en œuvre accélérée des leviers transverses combinée à une sélection de mesures ciblées dans chaque grande catégorie de secteurs. La combinaison de ces différentes approches, dont l'une est purement macroéconomique et l'autre microéconomique, permettent d'aboutir à un chiffrage robuste de l'impact potentiel associé à chaque levier d'action.

Appuyée sur des entretiens avec les DRH d'une vingtaine des plus grands employeurs en France, cette analyse nous paraît apporter un éclairage original, ainsi qu'un élément nouveau et crucial aux réflexions déjà engagées sur ces problématiques de l'emploi en France. Elle identifie en effet l'existence de potentiels de créations d'emplois latents pour différents secteurs d'activités, susceptibles d'être concrétisés à relativement brève échéance (2018) et de concerner aussi bien des emplois à faible niveau de qualification pour stimuler l'insertion professionnelle des populations les moins diplômées que des postes à haute et très haute valeur ajoutée permettant de renforcer les avantages comparatifs de l'économie française face à la concurrence mondiale.

Elle peut ainsi permettre d'engendrer une dynamique d'adhésion, de confiance et de croissance propre à assurer le succès de réformes structurelles portant à la fois sur la compétitivité-coût et hors-coût de l'économie de la France et sur les fondements de son marché du travail.

Synthèse

En décembre 2013, la France comptait 10,5 % de chômeurs parmi une population active s'élevant à 28,5 millions d'individus[1]. Cette situation n'est pas seulement le fruit d'une conjoncture défavorable, elle est avant tout la marque d'un **marché du travail affecté de profonds déséquilibres structurels**. Au-delà d'un chômage élevé, qui touche particulièrement les jeunes et les seniors, et d'un taux d'activité en retrait par rapport à de nombreux pays européens, la France pâtit de la rigidité de son marché du travail, d'un décalage entre demande et offre de compétences dommageable pour la montée en gamme de son économie, ainsi que d'un coût total du travail non compétitif, notamment pour les postes les moins qualifiés.

Aussi, **plutôt que d'escompter la création d'emploi comme un dividende potentiel de la reprise économique attendue**, il apparaît indispensable d'entreprendre **une réforme en profondeur du marché du travail**, dans une démarche ambitieuse et volontariste, afin de dynamiser la création d'emplois et d'en faire le moteur de la croissance future.

A cet égard, les travaux menés depuis plusieurs années par McKinsey ont permis d'identifier **trois axes de réformes structurelles** visant à assurer en premier lieu **la fluidité du marché de l'emploi** pour garantir une meilleure adéquation entre offre et demande d'emploi, en deuxième lieu **la montée en compétence** de la main-d'œuvre et l'adéquation des qualifications aux besoins des entreprises, conditions nécessaires à la montée en gamme de l'offre des entreprises françaises et à l'accélération de l'innovation, et en troisième lieu **la réduction du coût total du travail**, notamment peu qualifié, tout en préservant le niveau de vie des salariés. Sur chacun de ces axes qui visent autant à assurer la transition de l'économie française vers une économie du savoir hautement compétitive qu'à offrir des perspectives d'emploi satisfaisantes au plus grand nombre de ses citoyens, plusieurs leviers permettraient d'obtenir des résultats probants. En attestent les avancées qu'ont accomplies de nombreux pays européens en les actionnant au cours des dernières années.

Appliqués à la France, quelle pourrait être la portée de ces axes de réformes ? Il apparaît que leur combinaison serait susceptible de conférer à notre pays un puissant moteur de création nette d'emplois. Déjà performant à l'horizon de 5 ans, ce moteur tournerait à plein régime d'ici 8 ans et permettrait à la France de rejoindre la moyenne de l'Union Européenne en matière de chômage comme de taux d'activité.

Si aucune réforme de fond n'était engagée, la création mécanique d'emplois quantifiée selon les dernières projections de croissance du PIB, et en cohérence avec les gains de productivité observés historiquement dans chaque secteur, aboutirait à l**a création nette de 389 000 emplois privés d'ici 2018**. Il s'agit là d'une prospective conforme à l'historique récent de création d'emplois en France, et qui constitue en quelque sorte un scénario de base.

Une démarche volontariste de mise en œuvre des trois axes de réformes, dans un scénario de baisse des charges à hauteur de 30 Mds € au-delà du CICE, serait alors de nature à changer fondamentalement la dynamique de création d'emplois, puisqu'elle permettrait quasiment d'en tripler le rythme. En effet, **ces réformes recèlent un potentiel théorique de création nette allant jusqu'à 1,36 million d'emplois additionnels en France à l'horizon 2022**. Ce potentiel s'établirait à 667 000 emplois supplémentaires dès 2018, soit 1 056 0000 emplois nets en incluant le scénario de base. Une telle quantification, issue d'une approche macroéconomique, correspond à la combinaison de quatre effets, dont trois seraient massivement créateurs d'emplois : 535 000 emplois nets correspondraient à l'entrée de nouveaux salariés sur le marché du travail ; l'amélioration de la compétitivité-coût qui générerait environ 590 000 emplois nets ; et enfin la création de 240 000 emplois supplémentaires grâce au surcroît de croissance obtenu par des entreprises françaises plus innovantes. Le quatrième effet viendrait, lui, en déduction puisque jusqu'à 245 000 emplois pourraient être perdus du fait de l'incidence négative

1 Chiffres Dares et Pôle emploi.

du coût des réformes sur la consommation. Notons qu'il s'agit là d'un maximum, correspondant à une hypothèse où les réformes seraient intégralement financées par une hausse de la TVA : ces destructions d'emplois seraient moindres si elles étaient compensées par des allègements de dépenses publiques. En toute hypothèse, le gisement théorique à horizon de 2022 apparaît considérable.

Afin de **donner corps à une telle ambition et de concrétiser le potentiel de création d'emplois dans les cinq prochaines années**, il conviendrait de mettre en œuvre ces axes de réformes de façon coordonnée, tout en les accompagnant au niveau sectoriel pour en maximiser les effets. Quatre catégories de leviers sectoriels complémentaires – portant sur le cadre réglementaire, la formation, l'environnement entrepreneurial et la fiscalité – permettraient ainsi de favoriser **le développement de 8 secteurs d'activité étudiés en tenant compte de leurs dynamiques, de leurs composantes et de leurs contraintes spécifiques**. Dans ces conditions, ce sont bien au total, un peu plus de **1 million d'emplois nets** qui pourraient être créés par le secteur privé d'ici 2018.

Cette approche, combinant macro et microéconomie montre qu'il est possible pour la France de **viser une création massive aussi bien d'emplois à haut degré de qualification et à forte valeur ajoutée que d'emplois à moindre coût de main-d'œuvre destinés aux actifs peu formés ou non diplômés**. En effet, le secteur qui affiche le potentiel d'expansion le plus fort est celui de la Recherche, du conseil et de la technologie, qui se distingue par la proportion très élevée des emplois à haute valeur ajoutée, sur lesquels la France doit pouvoir faire prévaloir les avantages comparatifs de son capital humain.

Une telle dynamique, fondée sur un **mix d'emplois équilibré et porteur pour la compétitivité future de la France**, se traduirait par une réduction du taux de chômage national[2] de 10,5 % actuellement à 8,9 % en 2018 et mettrait le pays sur une trajectoire permettant d'atteindre 7 % à horizon 2022 quand tous les leviers seront pleinement opérationnels. Une perspective aussi encourageante mérite probablement que s'engage un débat ouvert entre toutes les parties prenantes, en vue de transformer radicalement les conditions du marché de l'emploi en France.

2 Les taux de chômage français cités dans ce rapport incluent les DOM conformément aux usages de l'INSEE jusqu'à la fin 2013.

L'enjeu : remédier aux déséquilibres structurels du marché du travail

Les difficultés de la France en matière d'emploi ne sont pas nées de la crise de 2008 et ne découlent pas seulement de facteurs conjoncturels. Elles résultent avant tout de fragilités structurelles : un manque de fluidité et de mobilité du marché du travail, un décalage entre l'offre et la demande de compétences incompatible avec une montée en gamme de l'économie nationale, et enfin, un coût total du travail trop élevé. Dès lors, la reprise économique qui s'amorce **sera insuffisante pour résorber à elle seule les effets d'un marché du travail fondamentalement grippé depuis une génération**. Il apparaît à présent **impératif de favoriser la création nette d'emplois à travers des réformes de fond et non de l'espérer comme le dividende potentiel d'une reprise future.**

Un taux de chômage élevé, combiné à un faible taux d'activité

Entre fin 2008 et fin 2013, le taux de chômage en France est passé de 8,1 % à 10,5 % de la population active, soit 865 000 chômeurs supplémentaires en cinq ans. Cette détérioration induit des **effets négatifs sur la société française** : la situation dégradée du marché de l'emploi affecte la stabilité du contrat social, le développement du capital humain du pays, de même que son niveau de richesse et de prospérité. Elle explique en grande partie le décrochage de la France en termes de PIB par habitant : entre 2001 et 2012, le PIB par habitant de la France n'a augmenté que de +4,6 points, soit la 10ème progression seulement au sein des pays de l'UE à 15 (dans le même temps, la moyenne de l'UE15 s'établissait à +6,5 points[3]). Un écart croissant de richesse produite s'observe également entre la France et l'Allemagne, passant d'un ratio PIB/habitant similaire en 2002 à un rapport supérieur de 13 points outre-Rhin en 2012[4].

Au sein de l'Union Européenne, la France se caractérise par un **taux de chômage élevé mais aussi par le faible taux d'activité**[5] de sa population. Plus précisément, ce sont **les taux d'activité comparativement faibles de la France sur deux catégories de population – les seniors et surtout les jeunes** – qui expliquent le différentiel avec les autres pays européens et la dégradation du taux d'activité global du pays. A titre d'exemple, en 2012, 38 % des jeunes de moins de 25 ans étaient actifs en France, contre 59 % au Pays-Bas, tandis que seuls 23 % des seniors âgés de 60 à 64 ans demeuraient en activité contre 68 % en Suède. La France affiche une propension à l'éviction du marché du travail de ces deux populations quand d'autres pays européens favorisent leur participation, notamment grâce à un recours accru au temps partiel (voir Figure 1).

Une amélioration simultanée du taux de chômage et du taux d'activité n'est pourtant pas incompatible, elle est même le plus souvent concomitante. C'est un cas de figure qui a été largement observé en Europe du Nord (voir Figure 2), mais également en France, où le taux d'activité a augmenté de 3,4 points entre 1995 et 2012, tandis que le chômage reculait de 2 points.

Pendant la même période, l'Allemagne augmentait son taux d'activité de 6,6 points en réduisant son chômage de 2,6 points. Le constat est identique pour les Pays-Bas (plus 10 points de taux d'activité et moins 1,9 point de chômage), ainsi que pour la Suède qui est parvenue à augmenter de 2,2 points son taux d'activité, tout en réduisant de 0,9 point son taux de chômage.

Le **décalage persistant de la France par rapport à l'Allemagne et aux pays d'Europe du Nord**, en termes de taux de chômage et de taux d'activité, reflète principalement des **carences sur trois dimensions et justifie de s'inspirer des approches de nos voisins européens pour réaliser les aspirations de notre pays.**

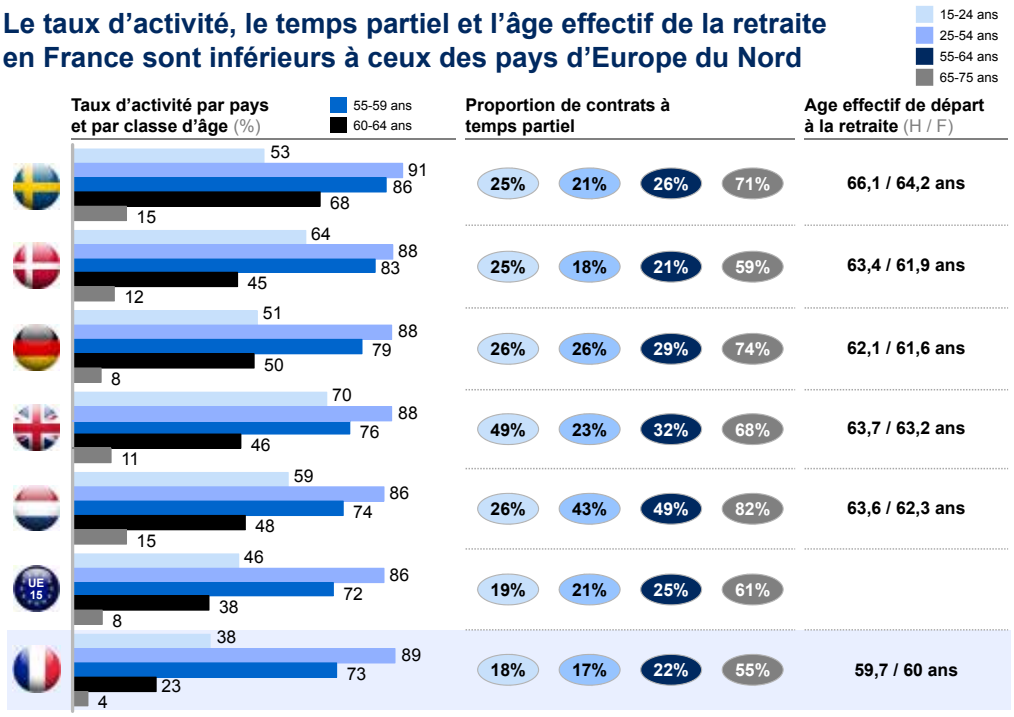
3 PIB par habitant à parité de pouvoir d'achat en dollars constants, Banque Mondiale. L'Union Européenne à 15 (UE15) regroupe France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Portugal, Espagne, Finlande, Suède, Autriche, Belgique, Luxembourg, Irlande, Royaume-Uni, Danemark, Grèce.

4 Statistiques de l'Insee, voir http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPTEF08145.

5 Le taux d'activité correspond à la proportion des travailleurs et demandeurs d'emplois rapportée à l'ensemble de la population en âge de travailler.

FIGURE 1

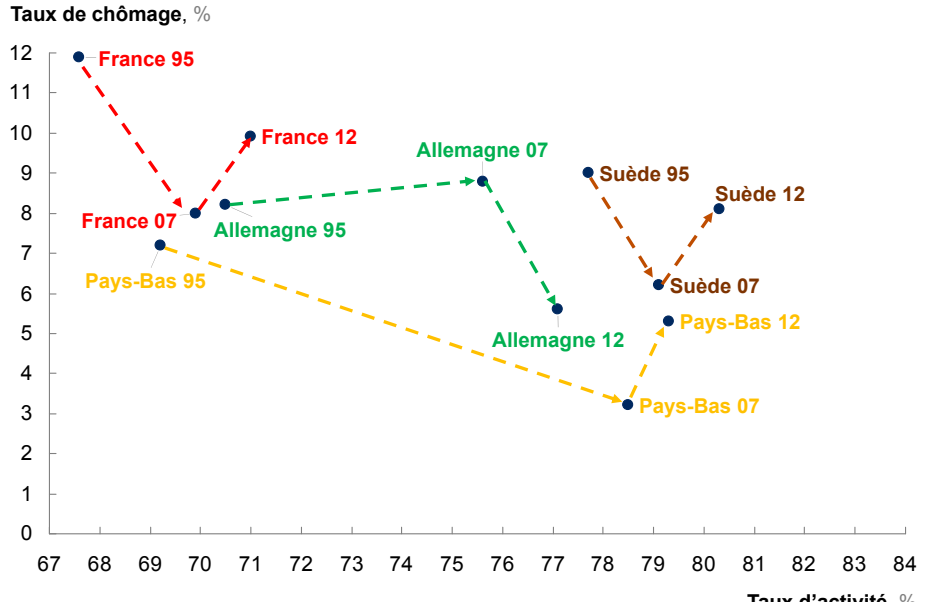
Le taux d'activité, le temps partiel et l'âge effectif de la retraite en France sont inférieurs à ceux des pays d'Europe du Nord



SOURCE : Eurostat 2012 pour les taux d'activité et pour la proportion de contrats de temps partiel (année 2012) ; OCDE pour l'âge effectif de départ à la retraite (âge moyen sur la période 2007-2012)

FIGURE 2

Alors que les pays d'Europe du Nord ont amélioré simultanément leurs taux d'activité et de chômage depuis 1995, la France n'a obtenu que des progrès ténus sur ces deux fronts



SOURCE : Eurostat janvier 2014 ; analyses McKinsey

Trois faiblesses fondamentales du marché du travail

Le retard de la France en Europe s'observe en particulier sur trois aspects structurels du marché du travail : la mobilité, l'adéquation des compétences à la demande des entreprises et le coût total du travail.

Un manque de mobilité des actifs sur le marché du travail

La mobilité des actifs – qu'elle soit professionnelle, c'est à dire sectorielle ou fonctionnelle, ou géographique – est un facteur essentiel pour la fluidité du marché du travail. Elle dépend notamment de la performance des politiques de l'emploi et de la souplesse offerte par les mécanismes de flexisécurité, et permet au marché de satisfaire la demande de travail même quand le taux d'emploi augmente. Les comparaisons au sein de l'OCDE positionnent défavorablement la France sur ces diverses dimensions.

Même dans un contexte de chômage élevé, de nombreux emplois restent non pourvus. Selon une étude Pôle Emploi[6], 40 % des recrutements en contrat de plus de six mois sont perçus comme difficiles par les employeurs. Ces difficultés de recrutement se traduisent par deux phénomènes avérés dans les statistiques du service public de l'emploi : les emplois durablement vacants et les abandons de recrutement. Une étude menée par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi[7] estime à 400 000 le nombre de tentatives de recrutement abandonnées chaque année faute de candidats présentant les qualifications requises. Ces difficultés de recrutement ne sont pas uniformes sur l'ensemble du territoire, ni sur l'ensemble des professions, mais traduisent cependant un niveau élevé de frictions sur le marché du travail.

A cet égard, les politiques de l'emploi demeurent assez largement perfectibles. Dans ses travaux, l'OCDE utilise différents indicateurs pour déterminer la performance qualitative et financière des politiques publiques de ses membres. Lorsqu'on effectue un classement selon ces deux indicateurs, on observe que si la France affiche de performances moyennes pour la plupart de ses missions de service public, elle **se situe dans le dernier tercile du classement tout à la fois pour la qualité et pour le coût de son service public de l'emploi** (voir Figure 3).

Enfin, dans l'édition 2013 des *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, les indicateurs mesurant les procédures et les coûts de licenciement et ceux induits par l'embauche de travailleurs en CDD ou sous contrat de travail temporaire, placent la France au-dessus de la moyenne de l'OCDE, et loin devant les pays d'Europe du Nord en termes de rigidité du marché du travail. La juridisation des relations sociales – en particulier celle des ajustements d'effectifs à l'activité des entreprises – crée un risque élevé pour ces dernières, et pèse par conséquent sur leurs décisions d'embauche et d'investissement.

L'emploi des jeunes souffre d'écarts importants entre la disponibilité des compétences et les besoins des entreprises

La qualité de la formation joue un rôle évident sur la situation de l'emploi. Au cours des dernières décennies, les mutations technologiques du travail et leurs effets sur la productivité sont allés en s'accélérant. Ces évolutions ont causé un **écart croissant entre les besoins des employeurs et les compétences disponibles**. Notre étude[8] sur l'adéquation en France entre offre et demande de main-d'œuvre par niveau d'études a permis de chiffrer cet écart. A horizon 2020, il pourrait à la fois manquer 2,2 millions de diplômés du supérieur dont les employeurs auront besoin, et 2,3 millions d'emplois peu qualifiés pour des actifs non bacheliers en surnombre (voir Figure 4).

6 Enquête "*Besoin en main-d'œuvre*", Pôle Emploi, 2013.
7 Rapport "*Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*", Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2013.
8 *L'Emploi en France : 5 priorités d'action d'ici 2020*, McKinsey Global Institute, mars 2012.

FIGURE 3

L'emploi est la seule mission de service public dans lequel la France se situe dans le dernier tercile de l'OCDE

Classement des pays de l'OCDE selon la qualité
et le coût de certaines missions de services publiques

Classement moyen
1-10 11-20 21-33
Qualité
Coût

	Allemagne	Australie	Autriche	Belgique	Canada	Danemark	Finlande	**France**	Grèce	Irlande	Italie	République Tchèque
Enfance	14		19	6		1	16	**4**	21	15	10	22
	4	14	17	16		26	24	**19**	9	18	11	7
Ecole primaire	10	6	26	11	4	16	1	**18**	30	18	27	23
	20		13	10	8	4	11	**15**		14	19	25
Enseignement supérieur	8	7	17	11	4	16	13	**10**	23	14	22	24
	11	18	19	17	27	24	22	**15**	8	20	7	5
Emploi[1]	23	9	17	20	3	4	10	**25**	32	12	31	19
	25	15	30	27	17	29	26	**28**	14	19	22	9
Santé	16	3	13	20	6	23	18	**9**	14	21	5	27
	14		23	21	13	24	18	**16**		25	12	10
Moyenne	13	9	16	13	5	9	9	**14**	26	17	21	25
	15	16	20	19	16	19	19	**18**	10	18	16	11

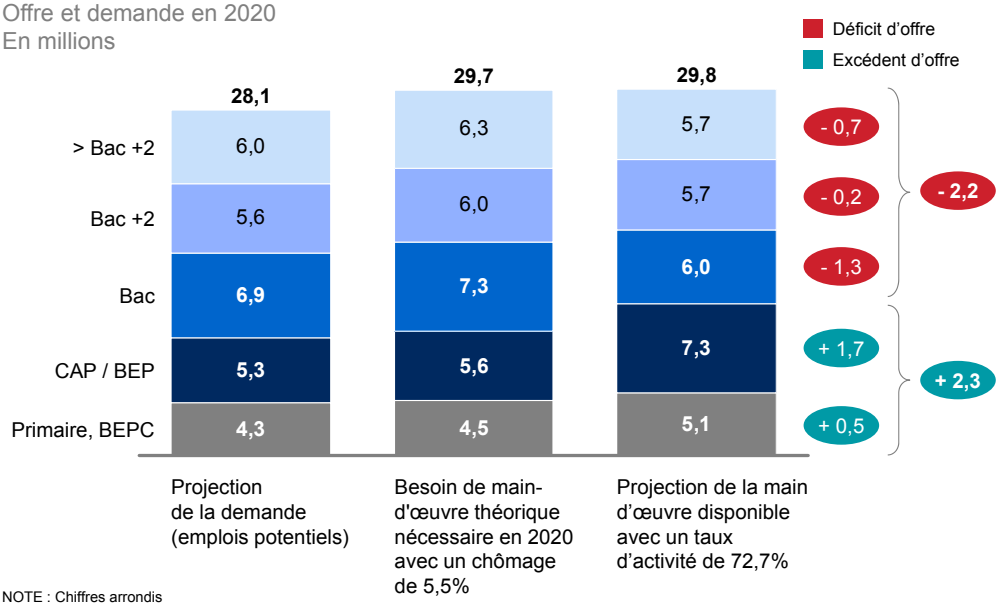
1 Le faible classement de l'Allemagne, en dépit d'un fort taux de retour à l'emploi, s'explique par le taux comparativement élevé de son chômage de longue durée : 45% contre 40% en France (moyenne 2009-2012)

SOURCE : Analyse McKinsey, Eurostat, PISA, World Economic Forum, OCDE, SCImago Journal & Country Rank, UN World Development Indicators, World Bank

FIGURE 4

Faute d'une évolution du marché du travail et de la formation d'ici 2020, il manquera à la France 2,2 millions de diplômés tandis que 2,3 millions de personnes peu qualifiées ne trouveront pas d'emploi

Offre et demande en 2020
En millions



NOTE : Chiffres arrondis

SOURCE : Global Insight ; INSEE ; analyse de l'International Institute for Applied Systems ; analyses du McKinsey Global Institute

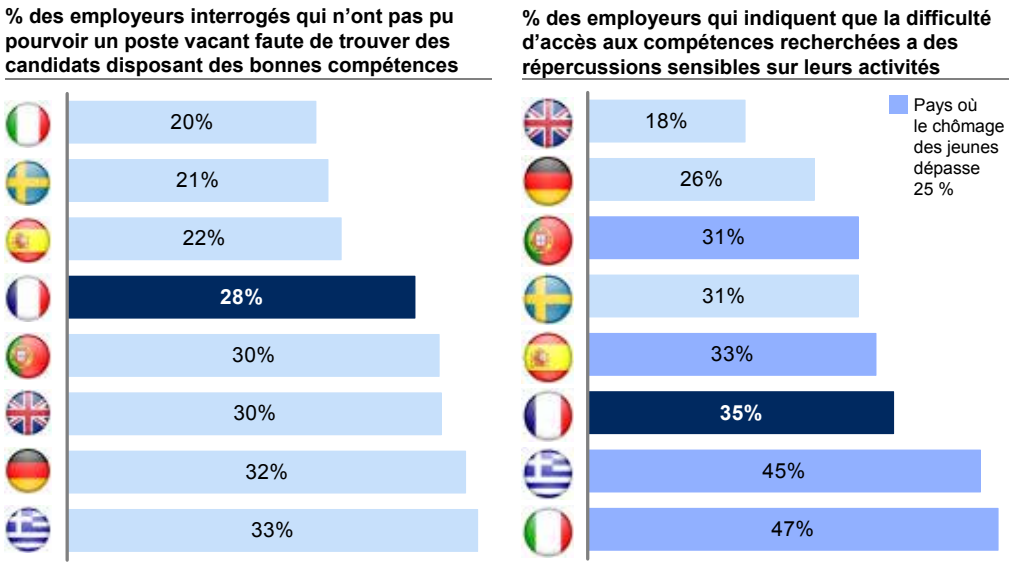
L'étude *Education to Employment – Getting Europe's Youth into Work*, publiée par McKinsey en janvier 2014, a révélé que ces écarts de compétences occasionnaient d'ores et déjà des difficultés tangibles aux employeurs, et ce même dans un contexte de fort chômage, notamment des jeunes.

Un quart des employeurs français déclarent ainsi ne pas trouver les compétences dont ils ont besoin, ce qui pèse de façon significative sur l'activité pour plus d'un tiers d'entre eux (voir Figure 5). De surcroît, ce sont les plus petites entreprises, particulièrement créatrices d'emplois, qui font état des problèmes les plus sévères dus à la pénurie de compétences. Par ailleurs si 73 % des responsables d'organismes d'enseignement français estiment que les jeunes sont bien préparés par leur formation à occuper leur premier poste, seul 33 % des jeunes et 27 % des employeurs partagent cet avis (voir Figure 6). Il est intéressant de noter que parmi les huit pays concernés par l'enquête, la France se classe avant-dernière en ce qui concerne la réponse des employeurs, et que l'écart entre l'avis des employeurs et celui des responsables d'organismes d'enseignement y est le deuxième plus important.

Plus précisément, les employeurs signalent un déficit important de compétences relationnelles et de connaissance des réalités concrètes de l'entreprise. Les principales lacunes concernent des compétences non techniques comme "la communication orale" ou "la conscience professionnelle". Alors que les employeurs considèrent ces compétences comme importantes (respectivement à hauteur de 63 % et 65 %), ils ne sont que 35 % et 38 % à déclarer que les jeunes en sont bien dotés (voir Figure 7). Il apparaît donc nécessaire d'adapter le contenu des formations afin de permettre aux jeunes d'améliorer leurs compétences non techniques relevant du "savoir-être".

FIGURE 5

Plus d'un quart des employeurs français ne trouvent pas les compétences dont ils ont besoin, ce qui pose problème pour plus d'un tiers des employeurs

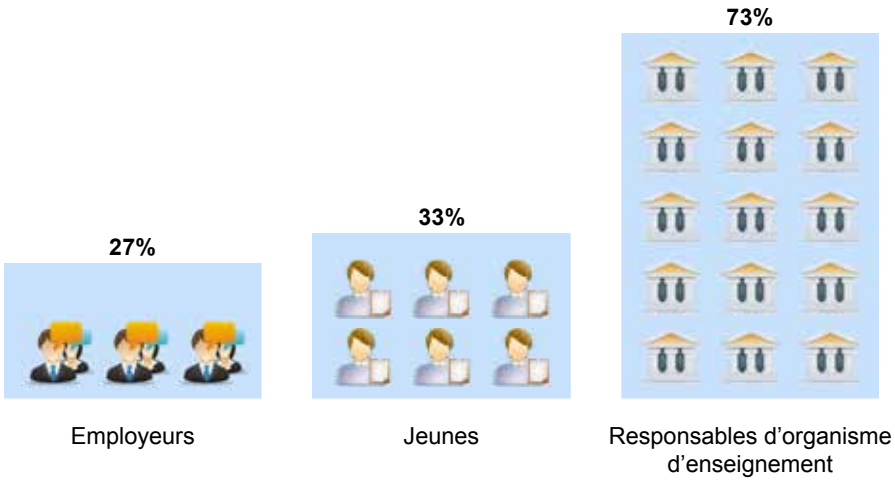


SOURCE : Etude *"Education to Employment"* du McKinsey Center for Government, 2014

FIGURE 6

Les responsables d'organisme d'enseignement français ont un avis très différent de celui des employeurs et des jeunes sur l'employabilité des diplômés

% des répondants estimant que les jeunes sont bien préparés par leur formation à occuper leur premier poste

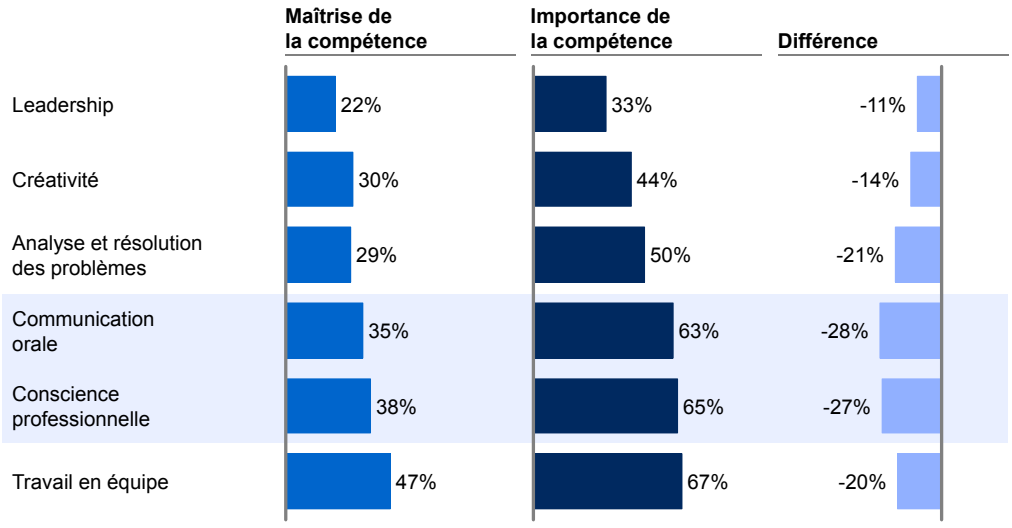


SOURCE : Etude *"Education to Employment"* du McKinsey Center for Government, 2014

FIGURE 7

Les employeurs français constatent chez les jeunes un déficit important de compétences non techniques

Pour chaque type de compétences, part des employeurs jugeant leur maîtrise satisfaisante et leur niveau d'importance élevé



SOURCE : Etude *"Education to Employment"* du McKinsey Center for Government, 2014

Le problème de la disponibilité des compétences scientifiques et techniques se pose lui aussi avec une acuité croissante. Et compte tenu de l'importance des ruptures technologiques à venir[9] – par exemple l'internet des objets et l'internet mobile, l'impression 3D, la robotique avancée, l'automatisation de certaines tâches intellectuelles – il est probable que, loin de s'estomper, il ira en s'amplifiant.

Renforcer les compétences qu'exigent ces métiers de demain constitue donc un impératif absolu et pressant pour créer des emplois à forte valeur ajoutée et accélérer la transition de la France vers une économie du savoir. Parmi ces compétences figurent bien entendu les savoir-être (ou *soft skills*) précités, jugés déficitaires par les employeurs alors qu'elles vont devenir de plus en plus déterminantes dans une économie où le poids des services continue de croître et où les interactions complexes vont prendre une ampleur nouvelle. Mais ce sont surtout les grandes mutations technologiques en cours qui vont favoriser l'essor d'expertises nouvelles au sein des entreprises et transformer la palette des compétences exigées de tous les collaborateurs. C'est ainsi le cas des aptitudes que nécessitera l'économie du savoir, à travers la "digitalisation" des activités et l'exploitation des *Big data*. Ce champ majeur de création de richesses nécessitera tout d'abord des spécialistes de l'analyse des données *(deep analytical talents)* qui devront allier des compétences mathématiques de pointe à des années d'expérience dans le traitement des flux d'information : aux Etats-Unis, les besoins pour ce type de profils représentaient 150 000 postes en 2008, et devraient atteindre 425 000 à 475 000 postes en 2018. Au-delà de ces profils hautement spécialisés, nombre de managers devront maîtriser ces sujets et disposer des compétences statistiques nécessaires pour interpréter les données et les exploiter à des fins opérationnelles ou commerciales : si l'on prend à nouveau l'exemple des Etats-Unis, ce type de postes de managers familiers des *Big data* devrait concerner 4 millions de personnes en 2018[10].

L'augmentation du coût total du travail pénalise la compétitivité de la France

Le coût élevé du travail en France est imputable à la combinaison de plusieurs facteurs : tout d'abord un niveau important de prélèvements sociaux et de ponction fiscale, ensuite un salaire minimum comparativement élevé et impossible à ajuster aux enjeux concurrentiels de chaque branche, enfin une évolution du coût salarial décorrélée des gains de productivité.

Avec un taux dépassant les 40 % pour un ménage aux revenus moyens avec deux enfants, le coin fiscal[11] en France est le plus élevé d'Europe derrière celui de la Belgique. Dans l'étude 2013-2014 du Forum économique mondial portant sur la compétitivité, le taux de prélèvements obligatoires était cité comme un des principaux obstacles à la compétitivité française, avec le cadre juridique du travail jugé très contraignant.

9 Voir à ce sujet *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, McKinsey Global Institute, mai 2013, et *Industrie 2.0 : Jouer la rupture pour une Renaissance de l'industrie française*, McKinsey, novembre 2013.

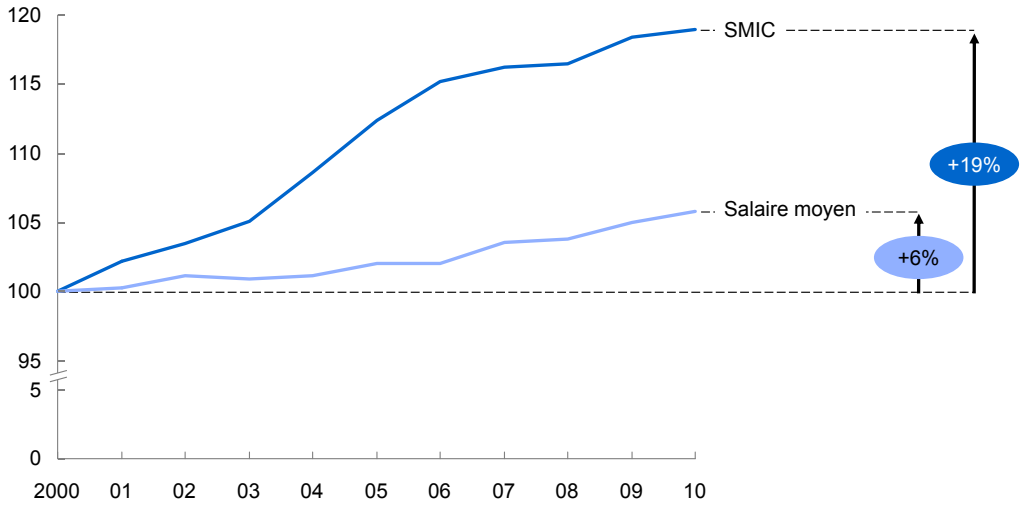
10 McKinsey Global Institute, "*Big Data : The Next Frontier for Innovation, Competition and Productivity*", 2011. Voir également sur ce point McKinsey Global Institute, "*Help Wanted, The Future of Work in Advanced Economies*", 2012.

11 Le coin fiscal est défini comme la somme de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et des cotisations de sécurité sociale des salariés et des employeurs, à laquelle s'ajoutent aussi toutes les taxes assises sur les salaires (ex : CSG, CRDS), et diminuée des prestations sociales en numéraire ; l'ensemble étant exprimé en pourcentage du coût total de la main-d'œuvre pour l'employeur. Voir OCDE, *OECD Economic Surveys: France*, 2011.

FIGURE 8

Sur les dix dernières années, le salaire minimum a augmenté trois fois plus rapidement que le salaire moyen

Evolution du SMIC net annuel et du salaire annuel moyen net
Indice 100 = 2000, en euros constants

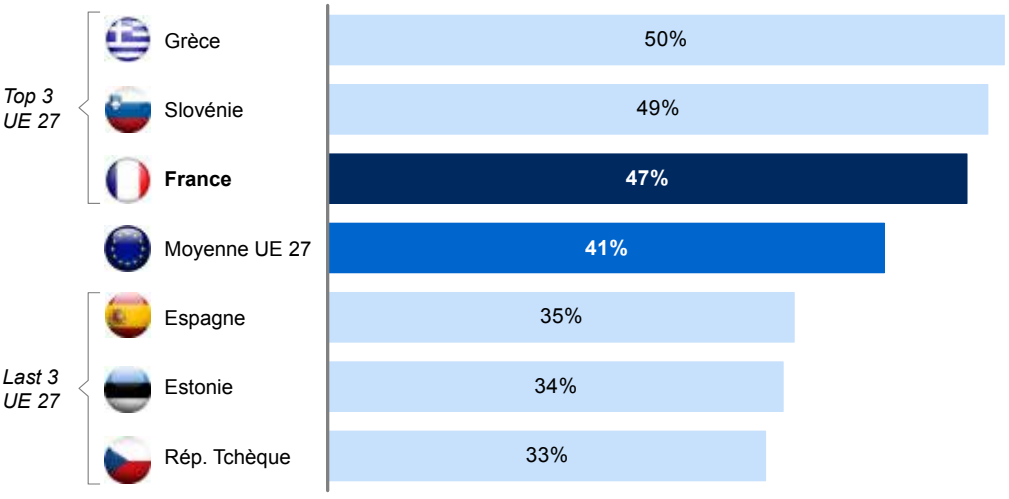


SOURCE : INSEE ; analyses du McKinsey Global Institute

FIGURE 9

En proportion du salaire moyen brut, le SMIC français est le 3ème plus élevé de l'UE 27

Salaire minimum en proportion de la rémunération moyenne dans les États membres de l'UE[1]
%



1 Pas de salaire minimum légal au Danemark, en Allemagne, en Italie, à Chypre, en Autriche, en Finlande et en Suède
SOURCE : Etude *"Education to Employment"* du McKinsey Center for Government, 2014

De 2000 à 2010, le salaire minimum français a progressé près de trois fois plus vite que le salaire moyen. Ainsi, alors que le salaire moyen augmentait de 6 %, le salaire minimum augmentait de 19 % (voir Figure 8). En valeur absolue, ce salaire minimum est parmi les plus élevés d'Europe après celui de l'Irlande, de la Belgique et des Pays-Bas. Comparativement aux salaires moyens, le niveau du salaire minimum en France est également élevé. En effet, **rapporté à la rémunération mensuelle brute moyenne, le salaire minimum français est le 3ème plus élevé parmi tous les pays de l'UE-27** (7 pays n'ayant pas de salaire minimum), comme illustré en Figure 9. Si le SMIC français avait évolué proportionnellement au salaire moyen lors de la précédente décennie, ce ratio salaire minimum sur salaire moyen se serait établi à 42 %, soit un niveau très proche de la moyenne européenne.

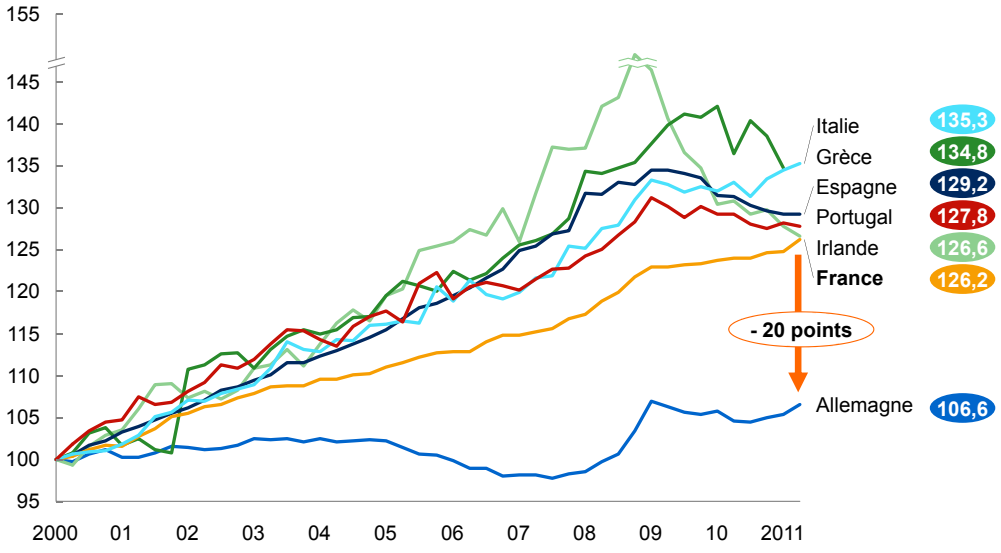
Enfin, le coût salarial unitaire, qui rapporte le coût horaire de la main d'œuvre à la productivité horaire, a subi une augmentation importante en France au cours des dernières années. Ainsi, entre 2000 et 2011, il a progressé de 26 % en France, contre 6 % en Allemagne (voir Figure 10). Même pendant la crise, il a continué de s'accroître.

Les retards ou carences constatés sur ces trois dimensions structurelles du marché du travail en France doivent donc conduire **à changer de perspective** sur les réponses à apporter aux problèmes d'emploi, notamment en s'inspirant des méthodes utilisées dans d'autres pays européens. Ils invitent à **susciter proactivement la création d'emplois** par des réformes de fond influant directement sur le taux d'activité et de chômage ou le PIB par habitant. Cette création massive d'emplois permettrait en retour de rétablir la confiance des ménages et **serait susceptible d'enclencher un moteur de croissance inclusive et durable.**

FIGURE 10

En 11 ans, la France a perdu 20 points de compétitivité-coût par rapport à l'Allemagne

Evolution du coût salarial unitaire par pays
Q1 2000 - Q2 2011, 2000 = base 100



SOURCE : Eurostat ; analyses McKinsey

Agir selon trois axes de réforme transverses

En l'absence de réforme profonde du marché du travail, il y a fort à craindre que même le retour d'une croissance modérée ne se traduise en France par une "reprise sans emploi". En revanche, en agissant de manière volontariste sur les trois principaux verrous du marché du travail, le potentiel de création d'emplois à horizon 2022 pourrait se révéler massif[12]. Chacun de ces trois axes de réformes s'appuierait sur un ensemble de leviers synthétisés dans la Figure 11, décrits dans cette partie, et à chaque fois illustrés par des études de cas internationaux[13].

Le premier axe de réformes consisterait à améliorer la **mobilité des actifs sur le marché du travail**, tout en poursuivant l'augmentation de leur nombre. Le deuxième porterait sur la **montée en compétence** de la main d'œuvre, qui permettrait à la fois d'améliorer l'employabilité de la population active – **notamment des jeunes** – et de soutenir la montée en gamme et la capacité d'innovation des entreprises françaises. Le troisième et dernier axe viserait à **réduire le coût total du travail**, notamment peu qualifié, tout en préservant le niveau de vie des salariés.

La **cohérence et la simultanéité de mise en œuvre de ces trois axes de réforme sont essentielles**. Ainsi par exemple, abaisser le coût du travail sans agir de concert sur l'innovation et sur la montée en gamme de l'économie française pourrait s'avérer destructeur de valeur à long terme – il ne s'agit pas de positionner l'industrie et les services français sur le "*low cost*". De même, renforcer les incitations au travail n'a de sens que si les employeurs sont en situation de créer des emplois à un coût compétitif – notamment pour 40 % des salariés français à salaire inférieur à 1,4 SMIC. Les filets de sécurité doivent être repensés pour offrir un tremplin vers le retour à l'emploi, et ne sauraient être supprimés sans que soient proposés une alternative ou un soutien à des populations déjà fragilisées économiquement et socialement par le chômage. Les réformes du marché du travail menées par les pays Européens ayant obtenu les meilleurs résultats sur le front de l'emploi suivent cette **logique d'application combinée**. En effet, depuis le milieu des années 1990, l'Allemagne, la Suède, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et le Danemark ont mené les trois axes de réforme proposés de manière conjointe (voir Figure 12). Par ailleurs, ces trois axes de réformes impactent **toutes les tranches d'âges de la population** tout en mettant un **accent particulier sur les jeunes** dont l'insertion sur le marché du travail est déterminante pour l'avenir du pays. Dès lors, ces axes de réforme dessinent un plan d'ensemble, dont la vocation est de créer des emplois de qualité, durables et favorisant le virage de la France vers l'économie du savoir.

Ce rapport se **concentre sur les problématiques touchant le marché du travail au sens strict**. Ainsi des thèmes importants et complexes comme la fiscalité des entreprises ou le coût de l'énergie – certes déterminants pour l'activité économique du pays et donc pour l'emploi – n'ont pas été étudiés ici. De plus, le caractère prioritaire de certaines problématiques peut évoluer au cours du temps. Ainsi, en 1997, le **développement de la concurrence** constituait un des trois enjeux majeurs pour l'emploi en France selon le rapport MGI "*Supprimer les entraves à la croissance et à l'emploi en France et en Allemagne*". Les progrès effectués dans ce domaine, notamment sous l'influence de la législation européenne, rendent aujourd'hui cet enjeu moins prioritaire que les 3 axes de réformes ici présentés.

12 Ainsi que l'établit notre modélisation, présentée dans la troisième partie de cette note.
13 Certains des leviers mentionnés dans la présente étude sont analysés en détail dans le rapport "*L'emploi en France : 5 priorités d'action d'ici 2020*" du McKinsey Global Institute, publié en 2012.

FIGURE 11

3 axes de réformes pour créer un puissant moteur de création d'emplois

A- Favoriser la mobilité des actifs sur le marché du travail tout en augmentant le taux d'activité

1. Améliorer l'efficacité et l'efficience **du service public de l'emploi** pour renforcer sensiblement l'insertion professionnelle et le retour à l'emploi
2. Renforcer les mécanismes de "**flexisécurité**" sur le marché de l'emploi en vue de protéger les individus plutôt que les postes
3. Réviser les conditions de **l'emploi des seniors** pour augmenter leur taux d'activité

B- Assurer la montée en compétences ainsi que la montée en gamme et l'innovation

1. Renforcer la **concertation entre acteurs** pour adapter la formation aux besoins des employeurs
2. Assurer une meilleure adéquation entre l'offre de compétences et les besoins actuels et futurs des entreprises, grâce à une **meilleure orientation des jeunes**
3. Favoriser la **montée en gamme** des produits et services français par le développement de nouvelles compétences et de **l'innovation**

C- Abaisser le coût total du travail, tout en garantissant le niveau de vie des salariés

1. Réduire le **coût total du travail** pour l'employeur tout en maintenant le revenu net du salarié
2. Permettre l'entrée de **nouveaux travailleurs à productivité inférieure au SMIC**
   - Introduire une certaine flexibilité dans le salaire minimum
   - Renforcer les incitations au travail
3. Lier l'évolution du **coût salarial** aux gains de productivité

FIGURE 12

Pour être efficaces, les réformes en faveur de l'emploi doivent être appliquées de façon coordonnée

✓ Levier mis en place

Leviers pour le marché de l'emploi appliqués par différents pays d'Europe du Nord

Axes de réformes et leviers associés						
A- Favoriser la mobilité des actifs sur le marché du travail tout en augmentant le taux d'activité	1. Efficacité et efficience des services publics de l'emploi	✓		✓	✓	✓
	2. Mécanismes de "flexisécurité"	✓	✓	✓	✓	✓
	3. Conditions de l'emploi des seniors	✓	✓	✓	✓	✓
B- Assurer la montée en compétences ainsi que la montée en gamme et l'innovation	1. Concertation entre acteurs	✓		✓		
	2. Meilleure orientation des jeunes	✓	✓	✓	✓	✓
	3. Montée en gamme	✓	✓	✓		
C- Abaisser le coût total du travail, tout en garantissant le niveau de vie des salariés	1. Coût total du travail pour l'employeur	✓	✓	✓		
	2. Emploi des bas salaires	✓	✓	✓	✓	✓
	3. Evolution du coût salarial	✓	✓			

SOURCE : Eurostat ; *Rapport parlementaire relatif à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi*, D. Tian, 2008 ; *La flexisécurité en Europe*, C. Charpail et Ol. Marchand, INSEE, 2008 ; *Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite*, OFCE, 2008 ; *Orientation professionnelle - Nouvelles pistes de réflexion* , OCDE, 2003

A - Favoriser la mobilité sur le marché du travail tout en augmentant le taux d'activité

Le manque de mobilité des actifs, aussi bien professionnelle (sectorielle et fonctionnelle) que géographique, constitue l'un des principaux handicaps structurels du marché du travail en France. Pour y remédier, les trois principaux leviers mobilisables sont la performance des services publiques de l'emploi, les mécanismes de "flexisécurité" et les conditions de l'emploi des seniors.

Levier A.1 : Améliorer l'efficacité et l'efficience des services publics de l'emploi pour renforcer sensiblement l'insertion professionnelle et le retour à l'emploi

Selon une étude du Conseil d'Orientation pour l'Emploi du 30 septembre 2013, environ 400 000 tentatives de recrutement sont abandonnées chaque année en France faute de candidats. Pour répondre à cet enjeu d'adéquation entre l'offre et la demande d'emplois, les services publics de l'emploi doivent réformer leur périmètre de fonctionnement. L'échelon le plus pertinent pour gérer cet ajustement est le niveau régional. Il conviendrait donc de renforcer les responsabilités des bassins d'emploi, qui doivent agir de concert avec l'Etat et les partenaires sociaux, par exemple **en fixant des objectifs de taux d'emplois pourvus par région et en fléchant les aides régionales à la formation sur les métiers en tension et les besoins en compétences des entreprises.**

En second lieu, même si la création de Pôle emploi et sa logique de guichet unique ont constitué une étape importante de la réforme du dispositif français d'ajustement, des prolongements sont envisageables. Dans un contexte de forte tension sur les ressources de cet organisme, il conviendrait d'explorer différentes pistes d'amélioration : la différenciation des parcours en fonction des catégories de chômeurs, la mise en place d'outils informatisés de "*matching*" entre l'offre et la demande, ainsi qu'un renforcement de la qualité du suivi et du contrôle. A titre d'exemple, l'Allemagne a su moderniser son service public pour l'emploi à travers une réforme de son agence de l'emploi et des mesures d'incitation pour les demandeurs d'emploi (voir Figures 13 et 14).

Levier A.2 : Renforcer les mécanismes de "flexisécurité" sur le marché de l'emploi en vue de protéger les individus plutôt que les postes

Les accords sur l'emploi de janvier 2008 ainsi que janvier et décembre 2013 ont introduit les prémices de la flexisécurité en France. Il prévoit notamment la mise en place de droits rechargeables à l'assurance chômage et l'instauration d'un compte personnel de formation tout au long de la vie du salarié. En contrepartie, les procédures d'ajustement de l'emploi ont été davantage sécurisées pour les employeurs, avec une limitation des possibilités de contester les plans sociaux devant les tribunaux et la mise en place d'un cadre de négociation pour des accords de compétitivité-emploi. Il reste néanmoins des simplifications et des adaptations à apporter à la législation du travail, à la lueur d'objectifs plus volontaristes de création d'emplois : **là où historiquement l'accent était porté sur la protection des emplois, la protection des personnes devrait sans doute davantage compter à l'avenir** afin de laisser la mécanique schumpetérienne se développer. L'un des leviers à envisager serait de réduire la durée et le niveau de risque juridique associés aux plans sociaux.

La recherche d'emploi doit être considérée comme une activité à part entière, aussi des droits et de devoirs incombent-ils aux salariés lors des périodes d'inactivité. Les salariés, notamment ceux disposant d'une qualification initiale faible, doivent bénéficier d'une prise en charge renforcée lors des périodes d'inactivité, notamment au travers d'**une formation approfondie adaptée aux besoins des filières demandeuses de main-d'œuvre**. Ces programmes de formation pourraient être coordonnés par des Fonds régionaux de sécurisation des parcours professionnels.

FIGURE 13

Optimisation des instruments et plus grande responsabilisation du personnel ont permis d'améliorer à la fois l'efficience et l'efficacité de l'agence fédérale allemande pour l'emploi

SITUATION

Coûts élevés et faible taux de retour à l'emploi

- Coût des mesures d'accompagnement en hausse constante
- Efficacité de ces mesures remise en cause compte tenu d'un taux retour à l'emploi restant faible

Structures et gouvernance inefficaces

- Agence centrale, agences régionales sous la tutelle des états fédérés, agences locales
- Conseillers locaux gérés via des directives détaillées et ayant peu de marge de manœuvre

Vives critiques politiques

- Agence accusée de falsifier les statistiques et suspectée de réaffecter aux municipalités des aides destinées aux chômeurs de longue durée

APPROCHE

Amélioration de l'efficacité associée à une réduction du coût global

- Diminution du nombre de demandeurs d'emploi par conseiller
- Suivi rigoureux des indicateurs (ex. contribution, qualité, coûts)
- Résultat : baisse du coût des mesures d'accompagnement (ex. formation professionnelle)

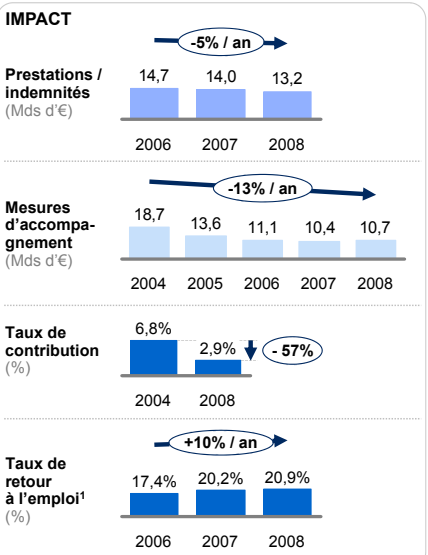
Développement de nouveaux instruments pour les chômeurs de longue durée

- Subvention pour les employeurs recrutant des chômeurs de longue durée
- Allocation d'un budget spécifique de retour à l'emploi
- Gestion au cas par cas

Davantage de flexibilité pour le personnel de l'agence pour l'emploi

- Mise en place d'une gestion par objectifs
- Harmonisation des instruments de l'assurance chômage et des services réservés aux chômeurs de longue durée accroissant les opportunités d'actions
- Possibilité pour chaque agent de réaliser des arbitrages sur 10 % du budget d'accompagnement

IMPACT



1 Part des chômeurs ayant retrouvé un emploi
SOURCE : Rapport de l'agence fédérale allemande pour l'emploi "*Gut gerüstet - Fundamente und Perspektiven einer neuen Arbeitsmarktpolitik*"

FIGURE 14

Enseignements clés : la mise en place conjointe de plusieurs instruments ciblés permet de bons résultats

Pas d'impact · Impact faible · Impact moyen · Impact élevé · Impact très élevé

	Description	Observations	Coût par chômeur (€)	Impact
Formations de longue durée	*Formations de longue durée axée sur une réorientation professionnelle*	▪ Efficace quand elle débouche sur des qualifications reconnues ▪ Peu d'effet à court terme sur la durée du chômage	Jusqu'à 10 000, voire plus	
Subventionnement des salaires	*Subventionnement d'une partie du salaire pendant un certain laps de temps*	▪ Impact positif, ex. pour les femmes d'ex-Allemagne de l'Est ▪ Risque élevé d'effet d'aubaine pour les employeurs	2 500	
Subventions à la création d'entreprise	*Aide au démarrage pour les entrepreneurs n'ayant aucune source de revenus*	▪ Impact positif sur l'emploi et l'employabilité, ex. en ex-Allemagne de l'Est	> 10 000	
Formations de courte durée	*Programmes de formation de courte durée axés sur une remise à niveau des compétences pour rendre le profil des demandeurs d'emploi plus attractif*	▪ Effet très faible, voire nul, sur l'employabilité à long terme	Quelques milliers	
Coupons de subvention	*Coupons remis aux demandeurs d'emploi permettant de choisir entre un bureau de placement public ou privé*	▪ Demandeurs d'emploi peu enclins à utiliser ces coupons : <10% des demandeurs d'emploi y ayant droit les utilisent effectivement	~2 000	

SOURCE : Evaluation des réformes Hartz réalisée à la demande du Ministère fédéral allemand du Travail et des Affaires sociales ; publications spécialisées ; analyses McKinsey

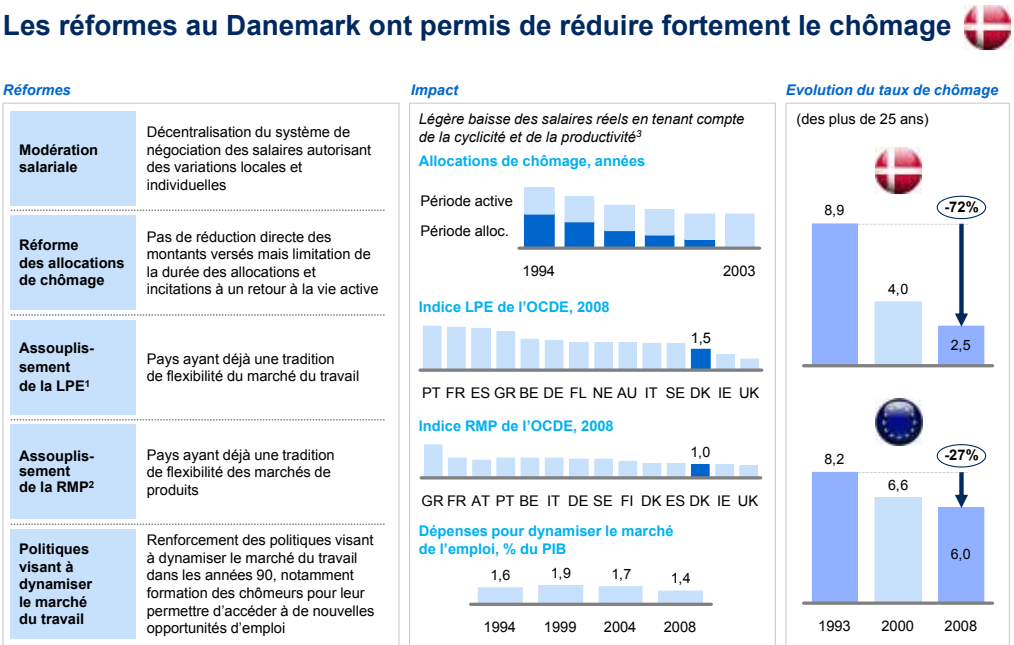
Par ailleurs, afin de valoriser une reprise d'activité, même si celle-ci ne correspond que partiellement aux aspirations du demandeur d'emploi, il pourrait être envisagé d'**instaurer des sanctions plus contraignantes en cas de refus répétés d'emploi ou de formation**. De tels dispositifs permettraient de créer les conditions pour que tous les salariés trouvent un intérêt au changement d'emploi, ce qui est un impératif pour que la mobilité professionnelle soit une réelle perspective pour les salariés. Le Danemark a mis en œuvre des réformes suivant des principes similaires – suivi des chômeurs renforcé accompagné d'une contrainte plus forte à accepter une offre d'emploi – (voir Figure 15), qui lui ont permis de réduire de 72 % le taux de chômage des adultes de plus de 25 ans en l'espace d'une quinzaine d'années.

Par ailleurs, le degré perçu de flexibilité dans la législation du travail joue également un rôle important dans les décisions d'investissement en France de groupes à capitaux majoritairement étrangers : or, ces derniers emploient un salarié français sur sept[14]. Une flexibilité accrue notamment grâce aux possibilités de recours au chômage partiel peut faciliter le recrutement, notamment pour les entreprises dont le niveau d'activité varie au fil du temps. Dans le secteur manufacturier par exemple, l'employeur peut chercher plus de souplesse dans la gestion de ses effectifs afin de mieux suivre les évolutions de la demande.

Enfin, la finalité des aides publiques à l'emploi mérite d'être calibrée avec précaution : elles peuvent s'avérer contre-productives lorsqu'elles cherchent à ralentir les nécessaires mutations et refocalisations de secteurs en perte de vitesse. Elles sont toutefois déterminantes lorsqu'elles visent à assurer la requalification des salariés de ces secteurs et leur accompagnement vers des métiers en demande.

FIGURE 15

Les réformes au Danemark ont permis de réduire fortement le chômage



1 Législation sur la Protection de l'Emploi
2 Réglementation des Marchés de Produits : des marchés de produits très réglementés peuvent entraver la réduction du chômage (cf. M. Schindler 2009)
3 Cf. IMF Policy Discussion Paper, mai 2007
SOURCE : Données de l'OCDE ; IMF Policy Discussion Paper, 2007 ; Andersen 2003

14 INSEE, Les groupes étrangers en France, 2003.

FIGURE 16

L'augmentation du taux d'activité des seniors est un levier efficace : l'exemple des réformes aux Pays-Bas

Réformes adoptées

Incitation à retarder le départ à la retraite

- Possibilité de prendre sa retraite à 63 ans mais uniquement après avoir cotisé 40 ans, âge légal du départ à la retraite fixé à 65 ans (2004)
- Retraite anticipée rendue moins attrayante (dans la seconde moitié des années 70)

Incitations financières non liées à la retraite

- Révision du programme d'invalidité donnant droit à une retraite anticipée (1998, 2002)
- Réduction de la durée des allocations de chômage et mise en place d'une obligation de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés (2004)

Incitations financières et encouragement à changer de comportement pour les employeurs

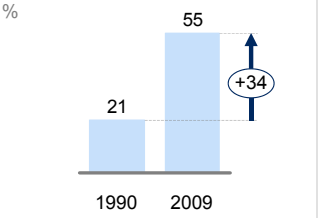
- Création d'une task-force pour changer la façon dont les seniors sont perçus par les employeurs (2001)
- Mise en place d'une législation pour lutter contre la discrimination (2004)
- Nouvelles directives en matière de licenciements (1995)
- Implication de la société civile
- Programme de subventionnement des salaires (2004)

Amélioration de l'employabilité

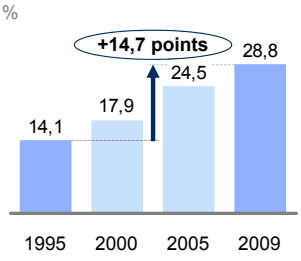
- Programme de formation (1998)
- Décentralisation et spécialisation des services liés à l'emploi (2002)

Impact sur le marché du travail

Evolution du taux d'activité des 55 à 65 ans



Evolution du taux d'activité des plus de 55 ans

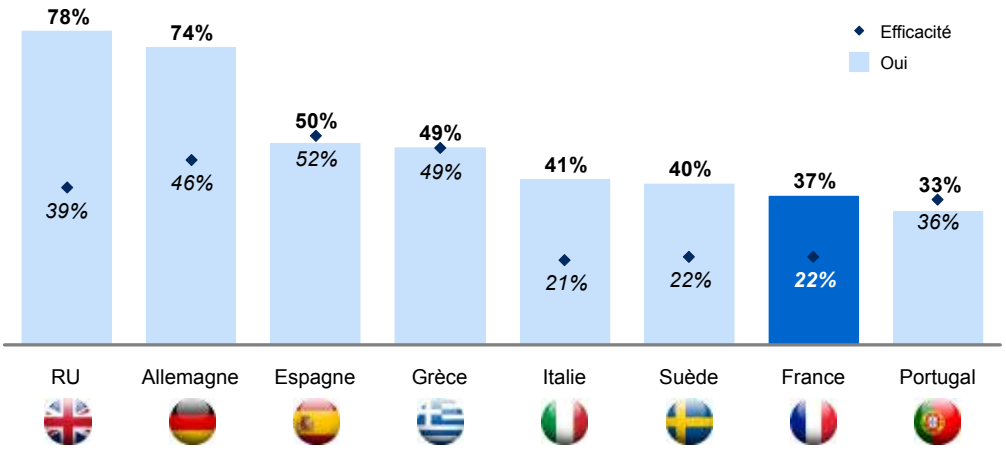


SOURCE : Données de l'OCDE ; *"Netherlands Ageing and Employment"*, OCDE

FIGURE 17

Les employeurs français gagneraient à renforcer leur communication avec les organismes d'enseignement

Pourcentage des employeurs qui indiquent communiquer avec les organismes d'enseignement plusieurs fois par an ou plus et, pour ceux qui le font, pourcentage de ceux qui jugent cette communication efficace



SOURCE : Etude *"Education to Employment"* du McKinsey Center for Government, 2014

Levier A.3 : Réviser les conditions de l'emploi des seniors pour augmenter leur taux d'activité

En France, le taux d'activité des 55-64 ans est inférieur de 7 points à la moyenne européenne (UE à 15). A la suite des différents plans mis en place par le gouvernement (ex. Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010, Contrats de génération), l'employabilité des seniors pourrait encore être améliorée. A l'échelle des entreprises, il serait possible de concevoir de nouveaux modes de travail adaptés ou de partager les bonnes pratiques entre employeurs pour conserver dans l'emploi les salariés les plus âgés, telles que des initiatives de mentoring croisé entre générations, des programmes ciblés de télétravail ou de temps de travail aménagé, etc. Quant aux pouvoirs publics, ils pourraient stimuler l'emploi des seniors en favorisant le développement de la formation tout au long de la vie, les programmes de requalification ou encore l'introduction d'incitations efficaces à rester dans l'emploi. La France se distingue également par son faible taux de recours au temps partiel pour les seniors (55 % pour les 65-75 ans en France contre 61 % ans la moyenne européenne), alors que cette solution convient bien aux attentes des seniors : selon une étude de la Dares[15], trois seniors sur quatre déclarent avoir choisi le temps partiel, contre seulement deux salariés sur trois pour la moyenne des employés. Les Pays-Bas ont démontré qu'une politique volontariste, intégrant le développement du temps partiel, pouvait permettre de faire croître le taux d'activité des plus de 55 ans de près de 15 points en une quinzaine d'années (voir figure 16).

B - Assurer la montée en compétence des actifs pour favoriser la montée en gamme des produits et services

Afin de mieux répondre aux évolutions des besoins des entreprises, pour beaucoup engagées dans une transition accélérée vers l'économie du savoir, la formation et l'orientation de la main d'œuvre – notamment des jeunes – doit être renforcée par le biais d'une concertation accrue des acteurs (jeunes, employeurs et organismes d'enseignement). En plus de faciliter l'emploi des jeunes, améliorer ainsi l'adéquation entre contenus des enseignements et besoins des entreprises permettrait de répondre plus efficacement aux besoins de compétences actuels et futurs des acteurs économiques. Alors que 28 % des chefs d'entreprises en France déclarent faire face à une pénurie de compétences spécifiques qui parfois les empêche de pourvoir certains postes clés[16], seule une telle adéquation permettra d'assurer une montée en gamme des produits et services français qui bénéficierait notamment aux filières exposées à la concurrence internationale, qui ne sont pas concentrées uniquement dans les secteurs industriels mais également – et de plus en plus – dans les secteurs tertiaires exportateurs (services financiers, conseil, ingénierie, R&D, etc.).

Pour atteindre l'objectif d'une montée en compétence et en gamme, la France pourrait (i) **instaurer une concertation renforcée des acteurs pour combler les déficits de compétences** en axant davantage les offres de formation sur les besoins des employeurs ; (ii) **assurer une orientation plus efficace des élèves et étudiants pour que l'offre de compétences s'ajuste mieux à la demande des entreprises** et enfin (iii) **permettre une montée en gamme de la production française** grâce au renforcement des partenariats avec la recherche et à une remise à niveau du marketing stratégique et des pratiques d'innovation.

Levier B.1 : Renforcer la concertation entre acteurs pour adapter la formation aux besoins des employeurs et ainsi combler les déficits de compétences observés

Aujourd'hui, 2/3 des employeurs en France déclarent ne pas échanger réellement avec les organismes d'enseignement supérieur, alors que plus des 3/4 déclarent le faire régulièrement au Royaume-Uni comme en Allemagne (voir Figure 17).

15 *Le travail à temps partiel*, M. Pak, 2013.
16 Voir p.11.

FIGURE 18

Le Royaume-Uni s'est doté d'institutions chargées d'anticiper les besoins de compétences et d'encadrer la formation

Contexte

Le Royaume-Uni a créé en 2008 une Commission pour l'emploi et les compétences (*UK Commission for Employment and Skills*)

- Pilotée par un groupe de commissaires, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprises et d'organisations patronales
- Chargée de l'**Enquête sur les compétences auprès des employeurs** destinée à compiler des données sur la formation, les postes vacants et les déficits de compétences
- Travaillant également avec le gouvernement afin **d'impliquer les employeurs dans le développement des compétences.** Elle gère par exemple depuis peu le *Fonds de gestion des compétences par les employeurs*, un fonds financé par l'État, qui permet aux employeurs de soumettre des offres de renforcement des compétences et de création de nouveaux emplois

Conseils sectoriels sur les compétences

Les Conseils sectoriels sur les compétences sont des **organisations indépendantes pilotées par les employeurs, présentes dans tout le Royaume-Uni**

Ces conseils et organismes travaillent avec les employeurs pour **définir des normes et des compétences professionnelles**

- Ils sont chargés de définir les qualifications qui constituent un **cadre d'apprentissage**
- Ce cadre est ensuite utilisé par les employeurs pour sélectionner la structure de qualification la mieux adaptée à chaque apprenti

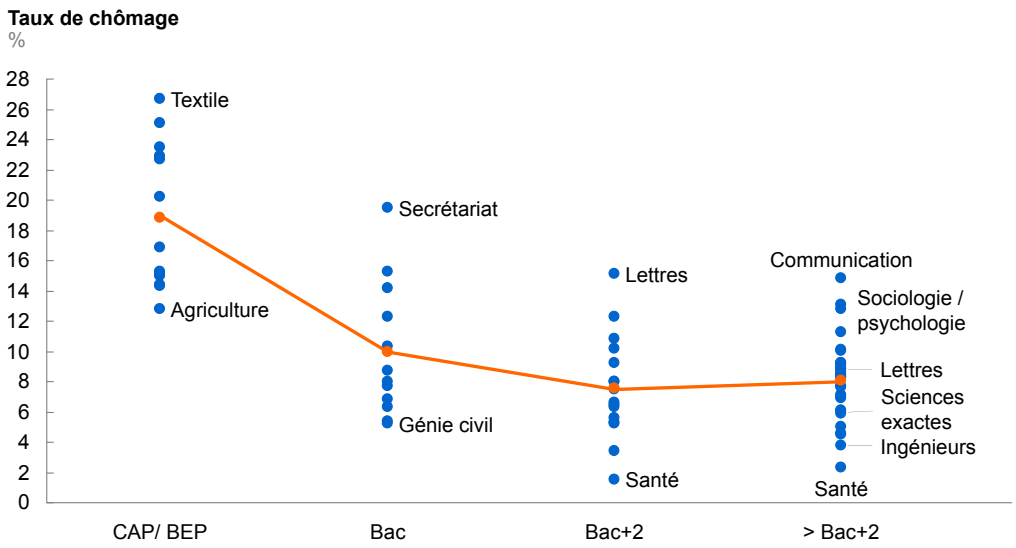
Ils conseillent les employeurs sur les qualifications les mieux adaptées à l'apprentissage et offrent une **liste des prestataires de formation proposant ces qualifications**

SOURCE : Etude *"Education to Employment"* du McKinsey Center for Government, 2014 ; https://www.gov.uk/government/news/millions-in-government-funding-made-available-to-target-industrial-strategy-skills-training ; http://www.ukces.org.uk/ourwork/employer-skills-survey

FIGURE 19

Bien que le risque de chômage diminue avec le niveau d'études, les écarts de taux de chômage selon les filières de formation sont élevés à tous les niveaux

Périmètre : population active diplômée au cours des dix dernières années



SOURCE : INSEE, synthèse des études sur l'emploi de 2003 à 2009 ; analyses du McKinsey Global Institute

Une concertation renforcée des acteurs (services éducatifs, jeunes et employeurs), en particulier à l'échelle des bassins d'emplois, permettrait de mieux adapter le contenu des formations et les compétences des jeunes aux besoins des employeurs. C'est dans cette logique que s'inscrit la mise en place en octobre 2013 du Conseil national éducation économie ; il importe de lui donner des prérogatives élargies en matière de définition du contenu des formations.

Les employeurs gagneraient à s'inscrire dans une logique partenariale avec les organismes d'enseignement, afin que les seconds puissent **créer des programmes de formation adaptés aux besoins des entreprises**. C'est la logique suivie par le programme UMEM, mis en place par la Turquie en 2012. Le contenu pédagogique dépend des vacances et besoins mentionnés par environ 5 000 entreprises inscrites au programme. Mettre en place une concertation efficace entre les acteurs permet également d'**évaluer à moyen terme les filières d'enseignement à créer et celles dont le contenu est à adapter aux évolutions du monde du travail**. C'est dans cette optique de gestion prévisionnelle des compétences qu'au Royaume-Uni, la Commission pour l'emploi et les compétences (*UK's Commission for Employment and Skills*, ou UKCES) assure depuis 2008 le leadership stratégique sur les questions de compétences et d'emploi. L'UKCES mène une enquête continue auprès des employeurs et gère par ailleurs le "Fonds de gestion des compétences par les employeurs" financé par l'État, qui permet aux entreprises de proposer des offres de renforcement des compétences et de création de nouveaux emplois (voir Figure 18).

Levier B.2 : Améliorer l'orientation des jeunes pour assurer une meilleure adéquation entre offre de compétences et besoins actuels et futurs des entreprises

En France, alors que les 3/4 des prestataires de services éducatifs pensent que les jeunes sont bien préparés pour décrocher un premier poste, seulement 1/3 des jeunes et 1/4 des employeurs sont de cet avis. Beaucoup de jeunes ne connaissent pas les possibilités qui s'offrent à eux dans le supérieur, ou manquent de motivation. Seuls 18 % de ceux ayant poursuivi des études supérieures de moins de deux ans pensent avoir réellement amélioré leurs chances de décrocher un emploi, contre 33 % au niveau européen[17]. Dans l'enseignement secondaire comme le supérieur, **certaines disciplines offrent plus de débouchés que d'autres**, et les diverses spécialisations que propose le système éducatif présentent des perspectives très inégales en matière d'insertion professionnelle. Les disparités entre filières sont telles que les différences de taux d'emploi peuvent être plus marquées à niveau d'études équivalent entre deux filières de formation, qu'entre des niveaux d'études différents au sein d'une même filière (voir Figure 19).

L'orientation en amont, afin de choisir des filières offrant des débouchés, joue un rôle crucial dans l'insertion professionnelle des jeunes. Il est donc important de fournir le plus tôt possible aux élèves et étudiants des informations claires, pertinentes et de qualité sur les filières et les disciplines enseignées, en mettant à disposition des données publiques et des conseils d'orientation axés sur les secteurs pourvoyeurs d'emplois. C'est la mission spécifique du BIZ en Suisse (dans le canton de Berne) et à plus grande échelle du centre *National Careers Service* au Royaume-Uni, en tant que guichet unique dédié à l'orientation, aux perspectives d'emploi et aux parcours de formation (voir Figure 20). Il est aussi envisageable de favoriser une approche directe des jeunes par des campagnes d'envergure régionales et nationales (salons étudiants, forums entreprises, etc.)

Développer la formation continue pourrait, en outre, permettre de réduire l'inadéquation entre les compétences des employés et les besoins des employeurs, et ainsi de réorienter certains actifs en cours de carrière. Or, l'écart de la France avec les standards internationaux en matière de formation continue est important. En 2009, le taux de participation à la formation continue ne dépassait pas 6 %[18] contre

17 Enquête menée auprès des jeunes, employeurs et services éducatifs dans le cadre du rapport du McKinsey Center for Government, "*Education to Employment*" paru en janvier 2014 *(Ibid)*.
18 Pourcentage de la population de 25 à 64 ans bénéficiant d'une formation en 2011 selon Eurostat.

FIGURE 20

Accéder très tôt à des informations claires, intéressantes et de qualité permet aux jeunes de bien s'orienter et d'acquérir les bonnes compétences

Fournir **des conseils en orientation dès l'âge de 12 ans**

(BIZ, ou centre d'information sur l'orientation)

85%
des étudiants disent être informés sur les possibilités

Fournir des **données publiques** sur les carrières et les parcours de formation **par Internet, téléphone et en personne**

(National Careers Service)

7 m
de visites sur le site Web. 36% des utilisateurs indiquent que cela a contribué à la progression de leur carrière

Le site Web du *National Careers Service* se donne les objectifs suivants :

- Assistance au choix d'orientation et à la définition du projet professionnel
- Soutien à l'évaluation des compétences et des capacités et à l'identification de nouveaux objectifs
- Motivation à la mise en place d'un plan d'actions
- Aide à une exploitation efficace d'outils de qualité associés à l'orientation et à la gestion du projet professionnel

SOURCE : Etude *"Education to Employment"* du McKinsey Center for Government, 2014

FIGURE 21

En Finlande, la « Garantie Jeunesse » propose une approche globale qui assure le retour des jeunes vers l'emploi ou la formation

Contexte

- En janvier 2013, la Finlande a mis en place un programme spécifique pour l'emploi des jeunes, garantissant également une formation
- Le programme cible non seulement les chômeurs, mais aussi tous les NEET (personnes ne travaillant pas, et ne suivant pas d'études ou de formation)
- La garantie impose **que chaque personne de moins 25 ans et chaque jeune diplômé de moins de 30 ans reçoive une offre d'emploi, de formation, d'étude ou une autre forme d'intervention dans les trois mois suivant le début de sa période sans emploi**
- Un processus en **trois étapes** :
  1. Développement d'un projet de développement personnel
  2. Évaluation du soutien nécessaire pour trouver un emploi
  3. Signature d'un contrat de travail, ou reprise des études ou toute autre mesure, comme une formation ou un travail aidé

Collaboration multi-acteurs

Le programme s'appuie sur un modèle de partenariat public-privé-citoyens dans lequel toutes les parties prenantes sont rassemblées dans un groupe de travail national (ministères, associations d'employeurs, des syndicats, organismes d'enseignement et organisations représentant les jeunes). **Il est présent dans 320 municipalités**

La "Garantie Jeunesse" s'intègre à une stratégie complète qui comprend également :

- le relèvement de l'âge de fin de la scolarité obligatoire
- l'amélioration de l'enseignement professionnel par des programmes de développement des compétences axés sur les jeunes adultes
- l'apport d'un soutien ciblé aux immigrés
- le versement d'aide aux jeunes salaires

En 2013, ~93% des jeunes demandeurs d'emploi finlandais ont bénéficié d'une intervention rapide et fructueuse *(projet professionnel et emploi ou formation dans les 3 mois suivant leur inscription comme demandeur d'emploi) et ~75% ont accepté cette offre.*

SOURCE : Etude *"Education to Employment"* ; entretien avec le ministère de l'Éducation et de l'Emploi de Finlande (décembre 2013) ; rapport *"Finland's Youth Guarantee"* 2013

32 % pour le Danemark et 22 % pour la Suède et la Finlande. Et les bénéficiaires de la formation continue étaient, de manière disproportionnée, les cadres qui pourtant ne constituent pas la population la plus touchée par le risque de chômage. La Suède par exemple se distingue par un système de formation continue géré par des acteurs privés sous la supervision de l'Agence nationale pour l'éducation, dont la vocation consiste à compléter l'éducation secondaire ou supérieure en offrant des qualifications dans un domaine professionnel spécifique.

Enfin, dans la recherche d'une plus grande efficacité des politiques de retour vers l'emploi, il **existe des organes spécialisés chargés spécifiquement de l'emploi des jeunes ayant tout juste terminé leurs études**. Ces organes travaillent avec eux afin de garantir la définition d'un projet d'orientation concret et de s'assurer qu'ils obtiennent une offre d'emploi, ou poursuivent leurs études en vue d'améliorer leurs chances de trouver un emploi. C'est ce qu'illustre l'exemple finlandais du Nuorisotakuu ("Garantie Jeunesse").

Cette garantie vise à ce que toute personne de moins de 25 ans et tout jeune diplômé de moins de 30 ans reçoive une offre d'emploi, de formation ou de reprise d'études, ou une autre forme d'intervention médico-sociale adaptée, dans les trois mois suivant le début de sa période sans emploi. En 2013, plus de 93 % des jeunes demandeurs d'emploi finlandais ont ainsi bénéficié d'une intervention rapide et fructueuse (projet professionnel et emploi ou formation dans les trois mois suivant leur inscription comme demandeur d'emploi) et près de 75 % ont accepté l'offre d'emploi qui leur était faite (voir Figure 21).

Levier B.3 : Développer de nouvelles compétences pour favoriser la montée en gamme des produits et services français

Les **évolutions du système productif** nécessitent le développement de nouvelles compétences qui accélèrent la montée en gamme, l'innovation et les exportations. En permanence, de nouveaux emplois plus qualifiés se substituent aux précédents et permettent une meilleure qualité de la production. Par exemple, au sein de l'industrie, la diminution du nombre de manutentionnaires est compensée par la hausse du nombre de spécialistes logistiques. Une étude menée sur deux constructeurs automobiles – l'un allemand et l'autre français – a permis d'observer qu'entre 2002 et 2012 les salaires, déterminés par le niveau de compétence, avaient augmenté dans la même proportion que les prix des véhicules (voir Figure 22). Ceci illustre bien que l'utilisation d'une main-d'œuvre plus qualifiée, ici renforcée par une hausse de la sous-traitance et de la productivité, permet la montée en gamme.

Pour faciliter cette montée en gamme dans les entreprises, l'innovation joue un rôle clé. Aussi, trois éléments semblent cruciaux pour relancer l'innovation en France.

Premièrement, il convient de **renforcer l'intégration entre la recherche universitaire et celle des entreprises**. Les partenariats entre universités et entreprises doivent ainsi être encouragés, via des aides versées aux chaires de recherche ou aux pôles de compétitivité intégrant entreprises privées et acteurs académiques.

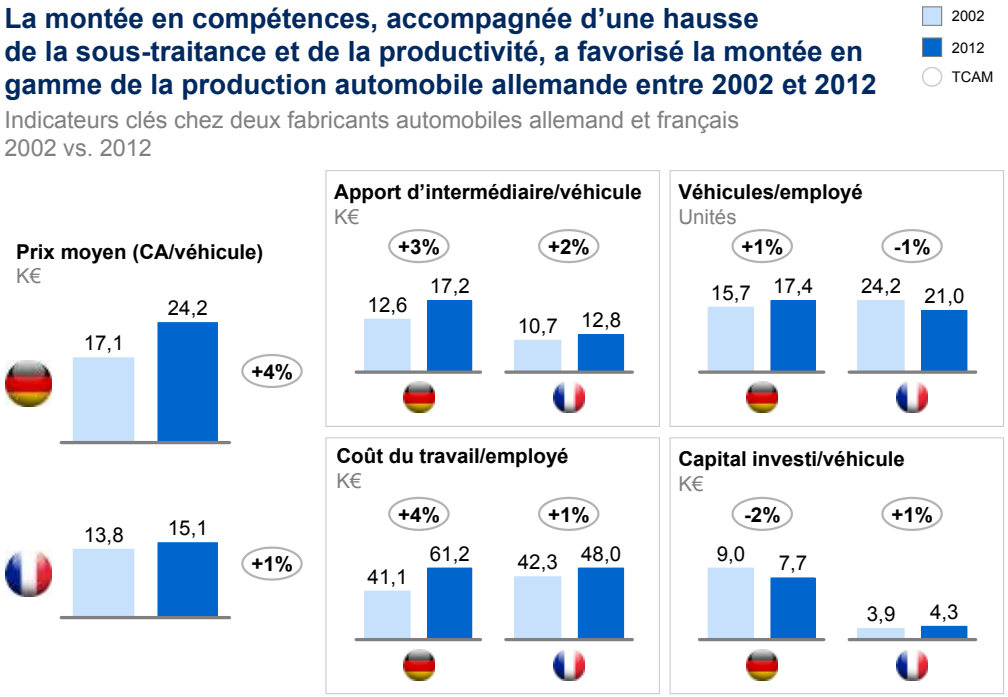
Deuxièmement, **il est essentiel pour les entreprises françaises de combler leurs lacunes en marketing stratégique**. Des analyses menées par McKinsey ont établi que les entreprises industrielles françaises disposant d'un processus formel d'analyse du marché affichaient une croissance largement supérieur à la moyenne (+38 %), mais restaient très minoritaires (11 % seulement des PME/ETI)[19]. Nombre d'entreprises gagneraient ainsi à systématiser la prise en compte fine des attentes des consommateurs à chaque étape du processus d'innovation et de commercialisation.

19 *Industrie 2.0 : 5 pistes pour permettre aux industriels français de tirer parti de la mondialisation*, McKinsey, juillet 2012.

FIGURE 22

La montée en compétences, accompagnée d'une hausse de la sous-traitance et de la productivité, a favorisé la montée en gamme de la production automobile allemande entre 2002 et 2012

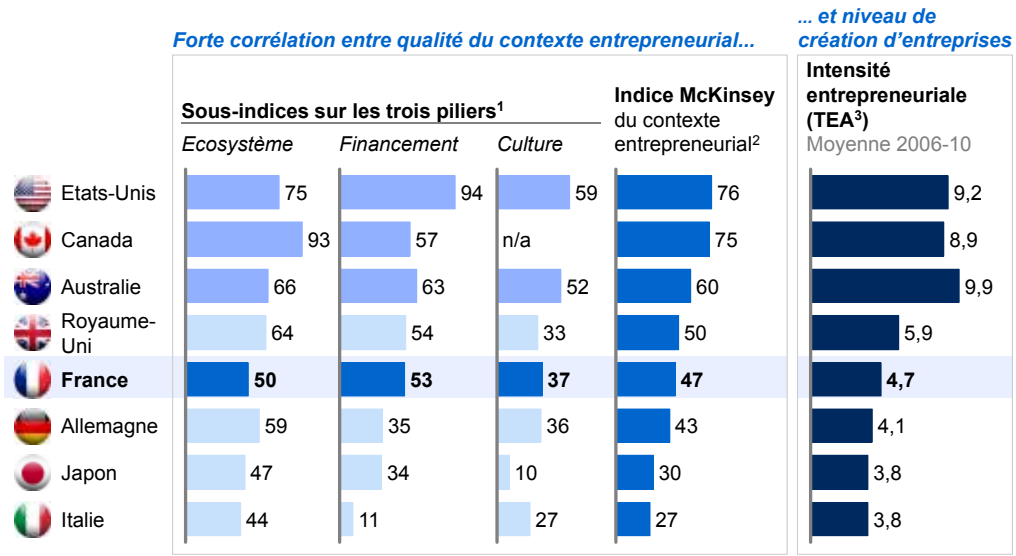
Indicateurs clés chez deux fabricants automobiles allemand et français
2002 vs. 2012



SOURCE : Rapports annuels ; analyses McKinsey

FIGURE 23

La France pourrait stimuler la création d'entreprises en renforçant les trois piliers de son contexte entrepreneurial



1 Chaque sous-indice correspond à la moyenne des indicateurs qui le composent, normalisés à 100
2 Moyenne arithmétique des trois sous-indices
3 Total Entrepreneurial Activity : part de la population en âge de travailler ayant créé ou possédant une entreprise depuis moins de 42 mois
SOURCE : Global Entrepreneurship Monitor ; World Economic Forum ; Venture Expert ; OCDE ; Banque Mondiale ; analyses McKinsey

Troisièmement, le **cadre entrepreneurial** doit être rendu plus favorable. Aujourd'hui la France possède un contexte entrepreneurial bien moins favorable que celui présent dans les pays anglo-saxons[20]. Comme l'illustre la Figure 23, la part de la population en âge de travailler ayant créé ou possédant une entreprise depuis moins de 42 mois est située entre 8,9 et 9,9 % au Canada, aux Etats-Unis et en Australie, alors que ce taux est deux fois moindre en France (4,7 %). Stimuler la création d'entreprises implique de renforcer les trois piliers du cadre entrepreneurial que sont l'écosystème, le financement et la culture entrepreneuriale[21].

C - Abaisser le coût total du travail, tout en garantissant le niveau de vie des salariés

La France doit restaurer sa compétitivité-coût car, par rapport à nos voisins européens, le coût du travail a augmenté plus rapidement que les gains de productivité. Réduire le coût complet du travail (ou "brut chargé"), en particulier en réduisant les prélèvements sur le travail, permettrait de faciliter les embauches, notamment pour les 40 % de salariés à moins de 1,4 SMIC. En parallèle, il conviendrait d'ouvrir l'accès à l'emploi à une frange de la population dont le niveau de qualification ne permet pas d'atteindre une productivité justifiant le coût actuel du SMIC brut chargé, en assouplissant la fixation du SMIC et en améliorant les incitations au travail. Enfin, favoriser la modération salariale pourrait aussi stimuler l'emploi en France via une amélioration de la compétitivité-coût du pays permettant des gains de parts de marché à l'export. Ces évolutions peuvent s'envisager à salaire horaire net constant, ainsi qu'avec une meilleure efficience des mesures types RSA/PPE, pour à la fois garantir le niveau de vie et inciter au travail.

Levier C.1 : Réduire le coût total du travail sur les salaires inférieurs à 1,4 SMIC tout en maintenant le revenu net du salarié

La réduction du coût total de la main-d'œuvre constitue un levier déterminant pour favoriser l'embauche. L'amélioration de la compétitivité-coût, en particulier au regard des autres pays de la zone euro, est absolument capitale pour regagner des parts de marché à l'exportation, notamment dans les secteurs exposés à la concurrence internationale comme la plupart des activités industrielles. Mais abaisser le coût du travail s'avérerait favorable à l'emploi également dans les services : la France pourrait notamment en faire un levier majeur pour développer les services très intensifs en main-d'œuvre pouvant offrir des emplois aux actifs à faible niveau d'études, tels que la plupart des services à la personne.

Pour abaisser le coût total du travail tout en garantissant le niveau de vie des salariés (revenu net), il conviendrait de réduire le coin fiscal pesant sur les employeurs afin de les inciter à embaucher.

A cet égard, plusieurs travaux académiques, dont une étude de Bunel, Gilles et L'Horty[22] de 2012, et une note de la Direction Générale du Trésor[23] de 2014, ont établi que l'élasticité de la demande de travail à son coût était négative et décroissante avec le salaire. Dès lors, **une réduction du coût du travail entraîne une hausse de la demande de travail**, et cet effet est d'autant plus important que la baisse du coût du travail est concentrée sur les salaires les moins élevés.

---

20 Voir McKinsey, *La Force du Nombre : Réaliser le potentiel socio-économique au 21ème siècle*, octobre 2011.
21 Voir le rapport *Industrie 2.0 : Jouer la rupture pour une Renaissance de l'industrie française*, McKinsey, 2013, pp. 57-60.
22 *Les effets des allégements de cotisations sociales sur l'emploi et les salaires*, M. Bunel, F. Gilles et Y. L'Horty, 2010.
23 *Évaluation des effets de variations du coût du travail sur l'emploi*, Direction Générale du Trésor du 7 janvier 2014.
Par ailleurs Pierre Cahuc et Stéphane Carcillo affirment que "l'emploi est très sensible au coût du travail au niveau des bas salaires puisqu'une réduction du coût du travail de 1 % accroît l'emploi de 2 %". *Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clés de la réussite*, Institut Montaigne, avril 2014.

Plus précisément, les travaux de M. Bunel, F. Gilles et Y. L'Horty évalue l'élasticité de la demande de travail par tranche de salaire : elle s'élève à 0,75 au niveau du SMIC, mais n'est plus que de 0,25 pour un salaire égal à 1,6 SMIC. L'impact d'une baisse du coût du travail est donc plus important lorsque celle-ci porte sur les salaires les moins élevés. Il est à noter que 40 % des salariés français gagnent moins de 1,4 fois le SMIC et 50 % moins de 1,6 fois le SMIC.

En réduisant les prélèvements pour les salaires inférieurs à 1,6 SMIC, les allègements de charge sur les bas salaires dits "Fillon" ont entraîné la création de 800 000 emplois[24]. Grâce à ces exonérations ciblées, la France n'est qu'en cinquième position européenne pour le niveau du coût du travail au voisinage du salaire minimum, alors que le niveau moyen des prélèvements sociaux et du salaire minimum y est parmi les plus élevés d'Europe. Bien que représentant déjà un budget de 20 Mds €, **ce dispositif pourrait être conservé et amplifié**. Notre proposition, précisée dans la dernière partie du présent rapport, est de supprimer 22 points de charges sociales au niveau du SMIC avec un effet dégressif linéaire jusqu'à 1,4 SMIC. Cela permettrait aux personnes les moins productives, notamment les jeunes, de trouver plus facilement un emploi.

Levier C.2 : Permettre l'accès à l'emploi de nouveaux travailleurs à productivité inférieure au SMIC

Le niveau comparativement élevé du SMIC en France tend à évincer de l'emploi une part significative des actifs disposant d'un faible niveau de qualification[25]. Alors que la productivité de leur travail serait inférieure au coût pour l'employeur du SMIC brut chargé, ces individus voient leurs chances d'insertion professionnelle considérablement réduites. Pour ces populations, qui se comptent pour l'essentiel parmi les jeunes dont le niveau d'études est inférieur au baccalauréat, le niveau actuel du SMIC représente donc une barrière parfois infranchissable pour accéder ou retourner à l'emploi. L'allégement des cotisations sociales sur les salaires compris entre 1 et 1,4 SMIC (et même leur suppression au niveau du SMIC) permettrait de lever en partie cet obstacle, mais il semble indispensable de prendre en considération deux mesures supplémentaires portant spécifiquement sur le salaire minimum :

Introduire une certaine flexibilité dans le salaire minimum

Dans certains pays de l'OCDE (Canada, Italie, Royaume-Uni, Japon), les salaires planchers peuvent varier selon l'âge, la qualification, la région, le secteur d'activité ou la profession. C'est également la voie que l'Allemagne a annoncé vouloir emprunter pour la mise en place progressive d'un salaire minimum. A cet égard, la législation française ne connait qu'une seule dérogation liée à l'âge de l'employé : le SMIC connait un abattement de 10 % ou 20 % pour les personnes mineures. Une étude de Cahuc, Cette et Zylberberg[26] qualifie la réglementation du système français sur le salaire minimal de "très contraignante". Pour l'assouplir, deux pistes pourraient être envisagées :

- Des salaires minimaux différenciés selon les régions pourraient être justifiés par les différences de coût de la vie (le surcoût entre l'Ile-de-France et la province a été évalué par l'INSEE à 13 % en 2006).
- Une différenciation du SMIC par secteur ou par branche – comme cela était le cas avant la loi Fillon de 2003 mettant en place un retour progressif à un SMIC unique – pourrait également être étudiée.

---

24 *Les conséquences des allégements généraux de cotisations patronales sur les bas salaires*, P. Cahuc et S. Carcillo, 2012.

25 Voir Philippe Aghion, Gilbert Cette, Élie Cohen et Jean Pisani-Ferry, *Les leviers de la croissance française*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, 2007. Les auteurs y démontrent la "barrière" que représente le niveau élevé du SMIC en France pour les travailleurs les moins qualifiés et jugent notamment "souhaitable de réexaminer ce que pourrait apporter une modulation selon l'expérience ou l'âge du salaire minimum des jeunes de moins de 25 ans dont le niveau de formation est inférieur au baccalauréat".

26 *SMIC, revenu minimum et coût du travail : quelle articulation pour combiner justice sociale, incitation au travail et compétitivité ?*, Pierre Cahuc, Gilbert Cette et André Zylberberg, mars 2008.

Renforcer les incitations au travail

L'écart entre les revenus nets d'un salarié au SMIC et ceux d'un chômeur ou d'un inactif touchant des prestations sociales joue un rôle micro-économique important dans le comportement des agents (phénomène de "trappe à pauvreté"). Le salaire de réserve – c'est-à-dire le salaire en-deçà duquel une personne sans emploi n'a pas intérêt à travailler – est donc un paramètre pouvant influer sur le taux d'activité. Les différents **dispositifs d'incitation au retour à l'emploi, comme le RSA Activité, pourraient ainsi être renforcés**. Par ailleurs, le rapport de la Cour des Comptes de janvier 2012, "*Marché du travail : face à un chômage élevé, mieux cibler les politiques*" a mis en évidence les limites du régime d'indemnisation du chômage français. Aujourd'hui, la durée minimale de cotisation en France est une des plus faibles en Europe et la durée d'indemnisation maximale est une des plus élevées (voir Figure 24). Selon certains économistes, la réduction de ces allocations permettrait de dynamiser l'emploi en réduisant l'élasticité de l'offre de travail[27]. Par conséquent, le montant ou la durée des allocations chômage sont des facteurs dont il conviendrait de bien doser les effets pour aboutir au niveau adéquat d'incitation au retour à l'emploi.

L'Allemagne a choisi de réviser ces paramètres en 2003 avec la série de réformes "Hartz" qui a notamment réduit la durée de versement des indemnisations de chômage longue durée de 36 à 12 mois. Ces indemnités sont également réduites si les chômeurs refusent d'accepter une offre emploi, même en-dessous de leur niveau de qualification. Depuis 2004, le taux d'emploi allemand a progressé de plus de 7 points, passant de 64,9 % à 72,8 % en 2012 (voir Figure 25). Le Danemark et les Pays-Bas ont également avancé sur cette voie en incitant davantage au travail et en renforçant les devoirs des chômeurs (par exemple sur l'acceptation des offres proposées).

Levier C.3 : Lier l'évolution du coût salarial aux gains de productivité

En complément d'un allègement des charges sur les salaires inférieurs à 1,4 SMIC, qui permettrait de donner rapidement aux entreprises des marges de manœuvre afin qu'elles puissent embaucher davantage et accroître d'autant leur production, il conviendrait de faire en sorte que ce ballon d'oxygène n'entraîne pas un relâchement de la discipline salariale. Dans cette optique, la France pourrait favoriser un meilleur alignement entre le niveau des salaires et l'évolution de la productivité en s'inspirant notamment des modes de négociation salariale existants dans d'autres pays européens.

Ce levier doit être considéré avec d'autant plus d'attention qu'au cours des dix dernières années, le coût unitaire de la main-d'œuvre a augmenté de 26 % en France, contre 6 % seulement en Allemagne, comme évoqué dans la première partie du présent rapport. Les enjeux du coût unitaire du travail sont particulièrement importants car ce sont les effets du renforcement de la compétitivité-coût du travail en Allemagne, par effet combiné de la modération salariale et du "*nearshoring*" des produits intermédiaires dans les pays voisins à plus faible coût du travail, qui ont favorisé l'essor spectaculaire des exportations allemandes, lesquelles ont augmenté de 130 % sur la période 2000-2011 (voir Figure 26).

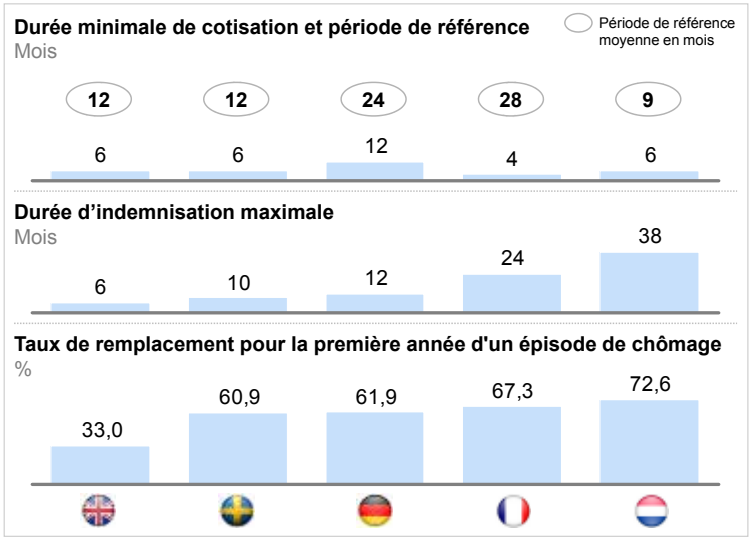
Un des principaux leviers pour éviter que les baisses de cotisations évoquées plus haut ne favorisent à l'avenir un dérapage du coût unitaire salarial serait de **décentraliser davantage le processus de négociation salariale**, en introduisant plus de flexibilité par branche, par région, voire par entreprise, de sorte qu'employeurs et salariés soient davantage engagés dans un processus de concertation, voire de codécision, notamment lorsque des choix difficiles s'imposent. Toutefois, dans une logique de flexisécurité, l'instauration d'une plus grande souplesse juridique devrait s'accompagner d'obligations nouvelles pour les entreprises, notamment un renforcement de la formation continue pour les salariés et

27 *L'impact des incitations financières au travail sur les comportements individuels : une estimation pour le cas français*, Thomas Piketty, 1998.

FIGURE 24

L'indemnisation du chômage est plus favorable en France que dans la moyenne des autres pays européens

Le régime français d'assurance chômage est l'un des plus accessibles et des moins dégressifs de l'Union européenne



Parmi les 5 pays étudiés, la France est le pays avec **la durée minimale de cotisation la plus faible** et une des **durées d'indemnisation maximale les plus élevées**

SOURCE : Cour des comptes, *"Le marché du travail : face à un chômage élevé, mieux cibler les politiques"*, 2013 ; OCDE

FIGURE 25

En 2003, la réforme "Hartz" allemande a restreint l'accès aux prestations sociales chômage tout en stimulant l'emploi

Situation initiale

- Activité en ralentissement depuis 2000 et croissance nulle en 2002
- Taux de chômage en hausse, supérieur à la moyenne en zone euro avec une grande partie de chômage de longue durée
- Dépense sociale autour de 28% du PIB en 2003 (vs. 20% en moyenne dans les pays de l'OCDE)
- Réforme globale "Agenda 2010" lancée par le gouvernement allemand afin d'optimiser les dépenses publiques et le fonctionnement des administrations

Approche

- En 2002, la commission Hartz propose des pistes de réformes inscrites dans la logique *fördern und fordern* ("inciter et exiger"), déclinées en quatre lois
- Réforme co-pilotée par la commission Hartz (chargée du diagnostic), le Ministère du travail (chargé de la mise en place), l'agence fédérale du travail ainsi que des intervenants extérieurs
- Objectif principal : renforcer la recherche d'emplois, inciter les chômeurs à accepter un emploi et encourager l'activité professionnelle, notamment pour les femmes et les seniors
- 5 leviers sont utilisés :
  - Réduction des indemnités chômage longue durée :
    - Indemnités chômage versées pendant 12 mois (vs. 32 mois auparavant)
    - Réductions des indemnités versées aux chômeurs de longue durée s'ils refusent d'accepter des emplois en dessous de leur qualification
  - Création de "mini jobs" et de prestations sociales visant à récompenser la création d'entreprises
  - Simplification des procédures de CDD
  - Création de guichets uniques de l'emploi et d'agences pour l'emploi privée
  - Réorganisation de l'agence fédérale du travail

Résultats

- **Réduction des dépenses sociales** : 28% du PIB en 2003, 27% en 2005
- **Hausse de la population active** de 4,9% entre 2004 et 2011, malgré une baisse de 1,3% de la population en âge de travailler
- **Taux d'emploi croissant** de 64,9% en 2004 à 72,8% en 2012
- **Baisse du chômage de 5 points** depuis 2005 (dont 2,5 millions d'emplois correspondant à des emplois à temps partiel, à des contrats intérimaires ou à durée déterminée)

SOURCE : OCDE ; analyses McKinsey

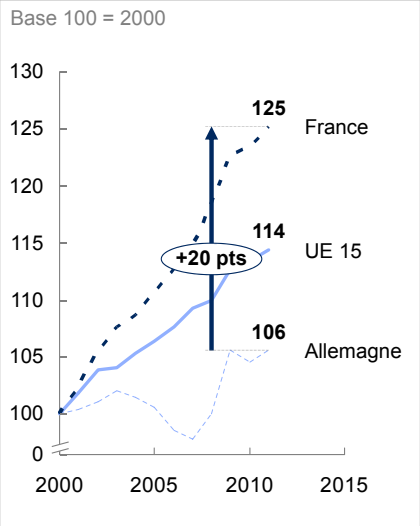
de l'aide au reclassement des personnes faisant l'objet d'un licenciement ou étant concernées par un plan de départs volontaires.

Le Danemark, la Suède et l'Allemagne ont **intégré à leurs systèmes de fixation des salaires de tels mécanismes décentralisés, qui permettent de contenir l'augmentation du coût unitaire de la main-d'œuvre**. Pendant les années 1990, le Danemark a délaissé son système de négociation centralisé et coordonné pour adopter un dispositif plus souple qui a rendu possibles des adaptations locales. En 2000, 85 % des contrats prévoyaient soit des négociations annuelles individualisées, soit une fixation des salaires au niveau local par les représentants des employeurs et du personnel, encadrée par des seuils minimum d'augmentation. La dispersion des salaires s'est donc accrue, en particulier aux échelons élevés et intermédiaires des entreprises. On notera incidemment qu'en dépit du fort recul du chômage observé au Danemark, la croissance moyenne des salaires réels n'a été que de 1,9 % de 1993 à 2001. En Suède, la "convention du travail" prévoit notamment que des négociateurs impartiaux encadrent les négociations salariales, afin de prévenir les conflits sociaux. En règle générale, dans une optique de compétitivité, ce sont les secteurs exportateurs qui fixent le plafond des accords salariaux pour l'ensemble des secteurs suédois. Enfin en Allemagne, les représentants syndicaux, les employeurs et les pouvoirs publics fixent conjointement les limites des augmentations de salaire consenties, en contrepartie de garanties sur l'emploi et en laissant une certaine flexibilité d'un secteur à l'autre.

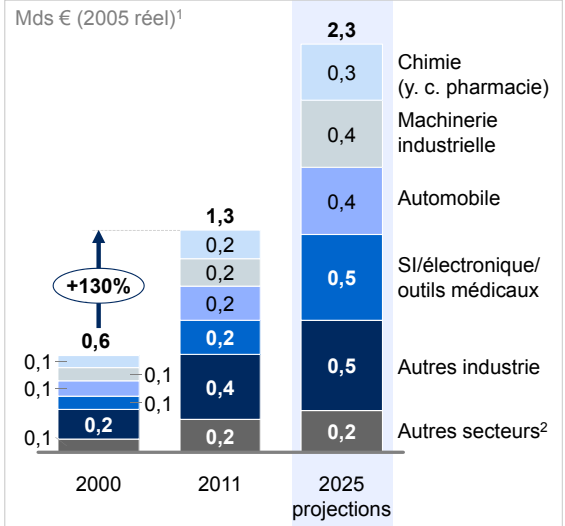
FIGURE 26

L'augmentation modérée des coûts unitaires allemands a favorisé la hausse des exportations de 130% entre 2000 et 2011

Evolution du coût salarial unitaire en Allemagne, en France et dans l'UE 15



Exportations allemandes par secteur



1 Chiffres arrondis
2 Services d'exports, produits agricoles et énergie
SOURCE : IHS Global Insight ; analyses McKinsey

Retrouver une dynamique de création massive d'emplois

Combien d'emplois l'économie française peut-elle créer dans les années à venir ? De la réponse à cette question dépend assez largement l'adhésion aux réformes structurelles du marché du travail, dont on sait qu'elles impliqueront la mobilisation de nombreuses parties prenantes.

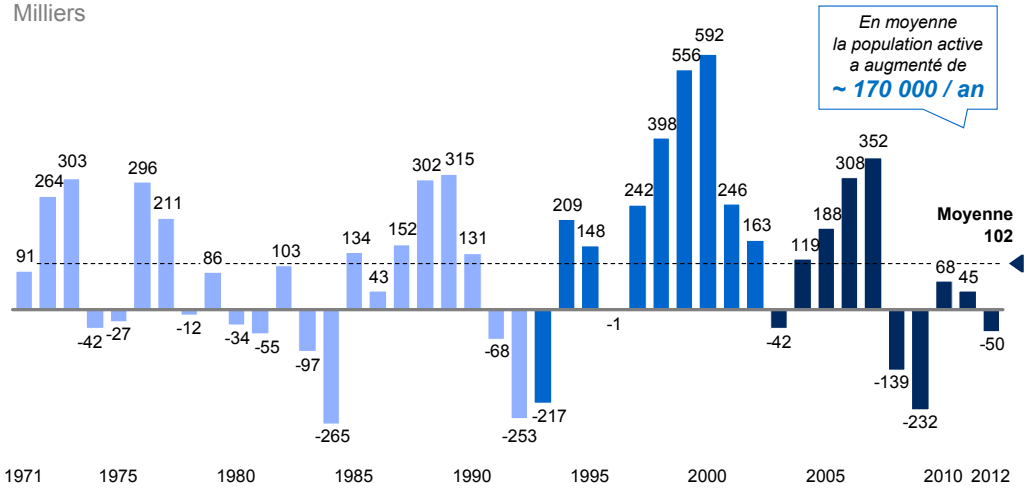
C'est pour apporter des éléments de réponse quantifiés que nous avons développé différents scénarios d'évolution du marché du travail. Ce travail analytique se décompose en deux étapes et combine des approches macro et microéconomiques. Il montre tout d'abord qu'en l'absence de réformes de fond et même en intégrant les répercussions du CICE, il ne faudra guère espérer mieux qu'un retour au rythme pré-crise de création d'emploi, insuffisant pour entraîner une baisse significative du chômage (389 000 emplois seraient créés dans ce scénario dit "de base"). Ensuite, une **approche macroéconomique visant à quantifier le potentiel théorique des trois axes de réforme** montre que, si les différents leviers détaillés précédemment étaient appliqués conjointement, près de 1,36 million d'emplois additionnels pourraient être créés d'ici 2022. A l'horizon 2018, près de 667 000 emplois supplémentaires seraient déjà créés, soit 1 056 000 emplois nets en incluant ceux du scénario de base. Par ailleurs, une **analyse de sensibilité selon le profil de la baisse de charges sociales adoptée** permet d'observer qu'une concentration des baisses sur les salaires entre 1 et 1,4 SMIC (soit près de 40 % des salaires du secteur privé) aurait un impact sur l'emploi à horizon 2018 bien plus important qu'une baisse de charges d'un montant équivalent mais répartie uniformément selon les tranches de salaires. Enfin, une dernière étape **microéconomique et sectorielle montre comment et à quelles conditions les réformes proposées permettraient de réaliser aussi largement que possible le potentiel théorique de création d'emplois dans les 5 prochaines années**. Il apparaît ainsi qu'une mise en œuvre simultanée des réformes, combinée à des mesures sectorielles ciblées, pourrait effectivement entraîner la création totale d'environ 1 million d'emplois d'ici 2018.

Cette modélisation montre que la France peut et doit **viser une création massive aussi bien d'emplois à haut degré de qualification et à forte valeur ajoutée que d'emplois destinés aux actifs peu formés**. Il s'agit pour elle, en somme, d'insérer professionnellement les populations inactives d'aujourd'hui tout en bâtissant les métiers de demain, grâce à un mix optimal des nouveaux emplois générés. La mise en œuvre des trois axes de réformes devrait ainsi lui permettre de répondre simultanément aux enjeux socioéconomiques posés par le chômage et l'inactivité des catégories les moins employables, et aux exigences d'une économie modernisée et compétitive pour garantir notre rang futur dans l'économie mondiale et offrir des perspectives porteuses aux plus diplômés parmi les jeunes générations.

FIGURE 27

La création nette d'emplois sur les 40 dernières années est d'environ 100 000 par an avec une forte variabilité d'une année sur l'autre

Création nette d'emplois[1]
Milliers



- Depuis 1971, la France a créé **environ 100 000 emplois / an** en moyenne
- Les dynamiques de créations d'emplois s'observent sur des cycles de plusieurs années

1 Emplois salariés des secteurs public et privé, y compris ceux à temps partiel et indépendants
SOURCE : INSEE ; Enquêtes Emploi ; analyses du McKinsey Global Institute

FIGURE 28

En l'absence de réformes et en intégrant l'effet du CICE, 389 000 emplois devraient être créés d'ici 2018 avec une forte variation par secteur

Données décembre 2013

Secteurs	Stock d'emplois privés (Milliers) 2007	2010	2013	Augmentation d'emplois privés entre 2013 et 2018[1] (Milliers)
Recherche, conseil et technologie	1 221	1 249	1 300	153
Services opérationnels	1 665	1 632	1 618	137
Services aux particuliers	1 276	1 327	1 325	88
Hébergement et restauration	902	917	920	71
Santé	1 989	2 080	2 084	64
Distribution	4 193	4 190	4 106	60
Construction	1 765	1 743	1 663	57
Transport et entreposage	1 364	1 348	1 294	41
IT, média et télécommunications	687	690	670	26
Industrie extractive	374	373	378	14
Immobilier	246	236	232	5
Agroalimentaire	565	553	525	-2
Agriculture	696	650	554	-41
Finance et assurance	832	824	773	-93
Secteur manufacturier	2 789	2 474	2 226	-191
Total	**20 564**	**20 287**	**19 668**	**389**

Dans ce scénario de base **~390 000 emplois** sont naturellement créés, soit **~78 000 par an** sur les 5 prochaines années.

Ce scénario s'appuie sur les **dernières prévisions de croissance du FMI.**

1 Scénario avec les hypothèses de PIB issues du consensus FMI calibrées par secteur sur la base des données de Global Insight
SOURCE : Modélisation du McKinsey Global Institute ; FMI ; Global Insight ; INSEE ; analyses McKinsey

Quel point de départ ? Sans réforme du marché du travail, 389 000 emplois seraient créés d'ici 2018

Sur la base des prévisions de croissance jusqu'en 2018 établies par le FMI[28], nous avons modélisé l'évolution du nombre d'emplois créés ou détruits par secteur d'ici cette date, dans un cadre fiscal et réglementaire inchangé. Ce **scénario "de base", incluant l'effet du CICE à hauteur de 20 Mds €, prévoit la création totale d'environ 389 000 emplois nets**, soit en moyenne 78 000 emplois par an. Ce nombre est en ligne avec le rythme de création d'emplois "historique" de la France : sur la période 2003-2012, il avait été en moyenne de 62 000 emplois par an, et durant les 40 dernières années, il s'établissait à 100 000 emplois par an en moyenne (voir Figure 27). Si l'on considère que la population active française augmentera de 580 000 personnes dans le même intervalle de temps[29], le taux de chômage continuerait alors d'augmenter légèrement. De fait, la France s'inscrirait alors dans une reprise virtuellement "sans emplois".

Ce scénario se fonde sur les hypothèses suivantes :

- Stabilité du cadre actuel des politiques de l'emploi, du cadre fiscal et réglementaire (y compris la durée légale du travail)[30] ;
- Taux de croissance globale de l'économie française : projections issues du rapport d'octobre 2013 du FMI prévoyant une hausse annuelle moyenne du PIB de 1,4 %[31] sur la période 2013-2018, en ligne avec le consensus des principales institutions économiques à fin 2013 ;
- Taux de croissance sectoriels : projections de l'institut Global Insight pour la croissance du PIB par secteur (mise à jour du troisième trimestre 2013), calibrées en fonction des prévisions relatives au taux de croissance du PIB français ;
- Gains de productivité : extrapolés pour chacun des secteurs à partir de la tendance historique actualisée de 1999-2011 (12 ans) issue des chiffres de l'INSEE (mise à jour de juin 2013), avec un ajustement pour certains secteurs sur la base d'interviews de DRH et d'experts sectoriels. En moyenne, on anticipe des gains de productivité de 1,1 % par an, avec des disparités significatives selon les secteurs.

Dans ce scénario dit "de base", les 389 000 emplois nets créés résulteraient de l'addition des évolutions nettes dans 15 secteurs analysés en détail (voir Figure 28). Les secteurs les plus contributeurs seraient la recherche, le conseil et la technologie (+153 000 emplois), les services opérationnels (intérim, maintenance, entretien, etc., +137 000 emplois) et les services aux particuliers (+88 000 emplois). A l'inverse, certains secteurs continueraient de détruire des emplois : l'industrie manufacturière (-191 000 emplois), les services financiers (-93 000 emplois) et l'agriculture (-41 000 emplois).

Enfin, il est à noter que la figure 28 comptabilise les emplois publics et privés alors que nos projections ne prennent délibérément en compte **que les emplois privés**. En effet, le secteur public hors santé, à l'origine de la création de 600 000 emplois dans les années 1980, en a détruit 40 000 entre 2000 et 2009 et ne devrait plus constituer un pourvoyeur significatif d'emplois à l'avenir, au regard des objectifs affichés de maîtrise des dépenses publiques.

28 Rapport d'octobre 2013 prenant en compte le programme de stabilité 2013-2017 publié en avril 2013 ainsi que les mesures prises par le gouvernement au préalable (notamment le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi).
29 Chiffres Dares et Pôle emploi.
30 En ligne avec les hypothèses du rapport *France 2030* du CAS publié en avril 2011.
31 Croissance de 1 % en 2014, 1,2 % en 2015, 1,5 % en 2016, 1,7 % en 2017 et 1,9 % en 2018.

FIGURE 29

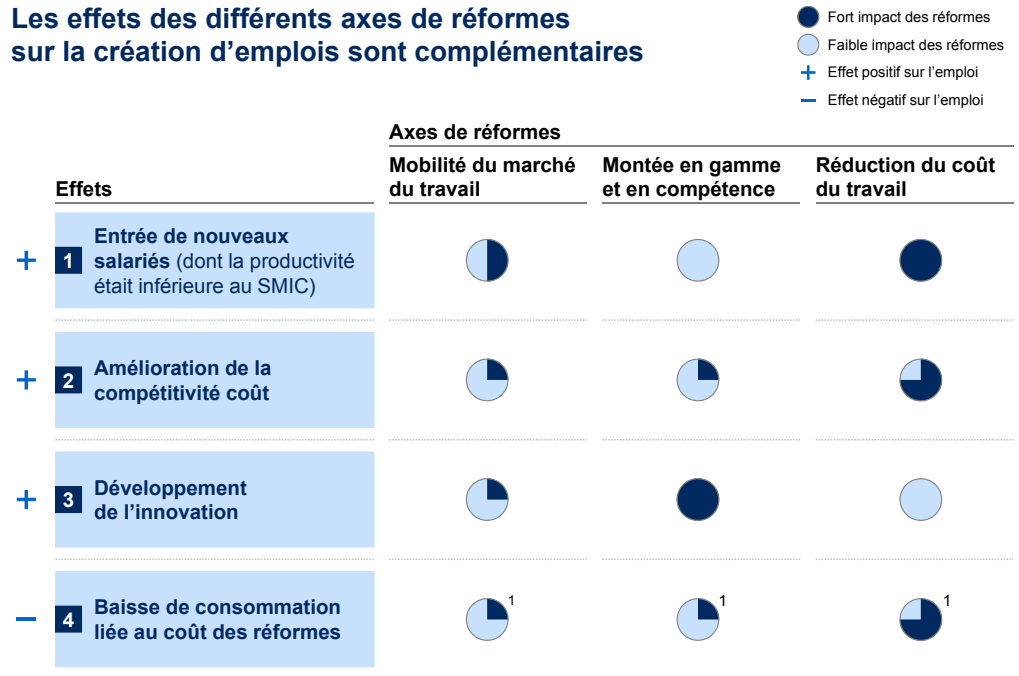
Les 3 axes de réformes recèlent un potentiel allant jusqu'à 1,36 million d'emplois additionnels d'ici 2022, via 4 effets macroéconomiques

Effets	Méthode utilisée	Impact sur l'emploi en 2022	Principales hypothèses retenues (scénario à 30 Mds € de baisse de charges)
1 **Entrée de nouveaux salariés**	Augmentation de **l'employabilité** des salariés à la productivité inférieure au coût chargé du SMIC brut, grâce à l'abaissement du coût du travail minimum[2]	**+535 000**	Suppression de **22 pts des prélèvements sociaux** (soit les deux tiers de l'ensemble des prélèvements patronaux et salariaux) ▪ L'accès au marché du travail s'élargit **aux salariés dont la productivité est inférieure au SMIC brut chargé actuel** (et qui deviendrait employables à un niveau compris entre 0,8 et 1 SMIC) ▪ Cette tranche de salaires offre l'**élasticité la plus forte** de la demande de travail au coût du travail (1,08[1]) ▪ En corollaire, modification cohérente à prévoir du système d'aides aux personnes ne travaillant pas pour augmenter l'incitation à travailler
+			
2 **Amélioration de la compétitivité coût**	Augmentation de la **compétitivité** des salariés dont le salaire est compris entre 1 et 1,4 SMIC grâce à l'abaissement du coût du travail	**+590 000**	▪ **~40% des salariés** français du privé dont les salaires sont compris entre **1 et 1,4 SMIC** bénéficient d'une **réduction linéaire** des 22 points de prélèvement dans la limite du coût de la mesure fixée à 30 Mds € ▪ L'élasticité de la demande de travail au coût du travail varie selon le niveau de salaires (de 0,57 pour les salariés entre 1 et 1,3 SMIC et de 0,33 pour les salariés entre 1,3 et 1,6 SMIC[1])
+			
3 **Développement de l'innovation**	Relance de l'emploi grâce à un **taux d'entreprises innovantes** en France égal à celui en Allemagne	**+240 000**	▪ **Rattrapage par la France d'ici 2022 du taux d'entreprises innovantes** actuel de l'Allemagne[3] dans chaque secteur d'activité (NB : la croissance annuelle de l'emploi dans les entreprises innovantes est de **0,9%[4] supérieure** à celle dans les entreprises non-innovantes en France)
−			
4 **Baisse de consommation liée au coût des réformes**	Calcul du montant des **baisses des prélèvements** impactant la consommation des ménages à court terme	**Jusqu'à -245 000 en 2018 puis, effet entièrement compensé en 2022**	▪ Le montant de la baisse des charges (30 Mds€), ainsi que la diminution des allocations chômage et la croissance du PIB venant financer les mesures sont calculées à partir du modèle McKinsey décrit ci-dessus ▪ L'effet sur la consommation dépendra de l'ambition et des **méthodes de financement** (suppression ou crédit de charges) ▪ Les effets portent sur 80% de la consommation (pour les 20% correspondant aux importations, pas de conséquences négatives sur l'emploi) ▪ Tout prélèvement additionnel de **79 000 €[5]** représente **un emploi détruit**
=			
Total net	Calcul de l'impact théorique à long terme	**+1,365 million**	▪ Pas de double comptage entre les impacts

1 Modélisation exponentielle décroissante selon *"Les effets des allégements de cotisations sociales sur l'emploi et les salaires"*, Bunel, Gilles et L'Horty, 2010
2 A SMIC net identique
3 Enquête CIS 2010 – Eurostat
4 Différentiel calculé par l'INSEE sur la période 2002-2004, caractérisée par une croissance moyenne modérée du PIB (Enquête SESSI décembre 2006). Ce taux est cohérent avec ceux établis par le CIS Eurostat 2010, par B. Crepon et N. Iung , dans *"Innovation, emploi et performances"*, INSEE, déc. 1999 et R. Boyer et M. Didier pour les années 1990-1995 dans *"Innovation et croissance"*, rapport du CAE, 1998
5 Ce montant est obtenu par le ratio PIB / employés en France en 2012
SOURCE : Modélisation McKinsey

FIGURE 30

Les effets des différents axes de réformes sur la création d'emplois sont complémentaires



1 La compensation fiscale des baisses de charges a un fort effet négatif important sur l'emploi, tandis que celles des deux autres axes de réforme a un effet négatif plus faible

Quel potentiel théorique ? Les trois axes de réformes structurelles pourraient créer jusqu'à 1,36 million d'emplois supplémentaires à l'horizon 2022

En regard du premier scénario correspondant à une absence de réformes structurelles, nous avons quantifié **la création d'emplois qui pourrait résulter de la mise en œuvre des trois axes de réformes préconisés**. Cette analyse a été menée à un horizon décennal, car la mise en œuvre de certaines mesures serait naturellement soumise à un effet d'inertie.

Notre analyse repose sur l'application **conjointe** des trois axes de réformes et des neuf leviers identifiés. En effet, **seule leur application simultanée pourra garantir l'impact maximum des quatre effets ici quantifiés** (voir Figure 29 pour le détail de la méthodologie et Figure 30 pour le lien entre les réformes et les effets) :

- Un **premier effet d'élargissement de l'accès au marché du travail ciblé sur les salariés dont la productivité est à l'heure actuelle inférieure au SMIC brut chargé**, et qui pourraient gagner entre 0,8 et 1 SMIC, devenant employables grâce à la suppression de 22 points de charges sociales sur ces salaires. Cet effet permettrait la rentrée sur le marché du travail d'environ **535 000 salariés**. Il est à noter que cette tranche de salaire inférieure est celle pour laquelle l'élasticité de la demande de travail à son coût est la plus forte (1,08[32]). Nous avons triangulé cette approche avec une méthodologie de calcul basée sur le pourcentage d'actifs en situation de "non-emploi classique", soit les personnes souhaitant travailler mais ne pouvant le faire pour cause de productivité inférieure au SMIC[33] – ce qui aboutit à environ 630 000 emplois créés, soit le même ordre de grandeur. Il faut également noter que l'observation du marché du travail allemand conforte ces estimations.

- Un **second effet de compétitivité-coût, ciblé sur les salariés dont la rémunération est comprise entre 1 et 1,4 SMIC** (soit ~40 % des salariés français du secteur privé), permettant l'amélioration de la compétitivité du coût du travail en France grâce à une suppression graduelle des charges sociales sur ces salaires. L'amélioration de la compétitivité des produits et services français se traduit par la hausse des volumes, sur le marché intérieur et à l'exportation, ce qui engendrerait la création de **590 000 emplois**. Ce calcul est basé sur l'élasticité de la demande de travail à son coût par tranche de salaire. Il est à noter que l'élasticité décline fortement avec le niveau de salaire, passant de 0,57 entre 1 et 1,3 SMIC à 0,33 seulement sur la tranche suivante de 1,3 à 1,6 SMIC[34].

- **240 000 emplois supplémentaires, essentiellement dans les "métiers de demain"**, qui correspondent au gain d'emplois réalisé par des **entreprises qui deviendraient plus innovantes** et renforceraient de ce fait leur compétitivité hors-coût, les entreprises innovantes en France étant davantage créatrices d'emplois (0,9 % de créations annuelles de plus que les entreprises n'ayant engagé aucune innovation[35]). Ceci suppose que, d'ici 2022, les entreprises françaises deviennent progressivement aussi performantes en termes d'innovation que leurs consœurs allemandes. Or à l'heure actuelle le différentiel est considérable, puisque seules 53 % des entreprises françaises

32 Elasticité entre 0,8 et 1 SMIC obtenue par extrapolation en utilisant une loi exponentielle décroissante (cf. note 34 ci-dessous). Cette estimation est plus conservatrice que celle récemment publiée par P. Cahuc et S. Carcillo, *Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clés de la réussite,* Institut Montaigne, avril 2014. Nous avons néanmoins le chiffre le plus bas par mesure de précaution.

33 Selon la définition de Laroque et Salanié dans leur article "Une décomposition du non-emploi en France", dans *Economie et statistique N° 331*, INSEE 2000.

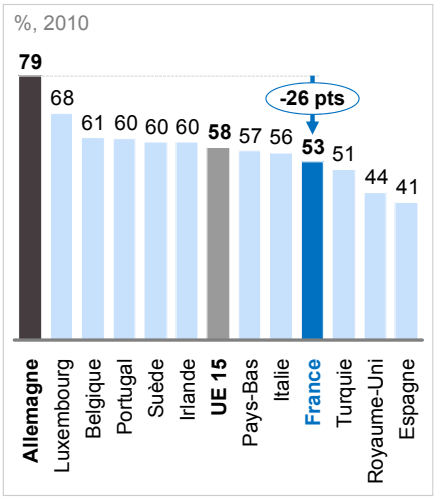
34 Les élasticités par tranche de salaire ont été calculées à partir de l'article "*Les effets des allègements de cotisations sociales sur l'emploi et les salaires*" de M. Bunel, F. Gilles et Y. L'Horty, 2010. A partir des niveaux donnés pour 1 SMIC et 1,6 SMIC (respectivement 0,75 et 0,25), on calcule l'élasticité à différentes tranches salariales (environ 1,1 à niveau 0,8 SMIC, 0,57 entre 1 et 1,3 SMIC et 0,33 entre 1,3 et 1,6 SMIC et 0,10 au-delà de 1,6 SMIC). Ces résultats sont cohérents avec une note de la Direction Générale du Trésor "*Évaluation des effets de variations du coût du travail sur l'emploi*" de janvier 2014.

35 Différentiel calculé par l'INSEE sur la période 2002-2004, caractérisée par une croissance moyenne modérée du PIB (Enquête SESSI décembre 2006). Ce taux est cohérent avec ceux établis par le CIS Eurostat 2010, par B. Crepon et N. Iung , dans "*Innovation, emploi et performances*", INSEE, déc. 1999 et R. Boyer et M. Didier pour les années 1990-1995 dans "*Innovation et croissance*", rapport du CAE, 1998

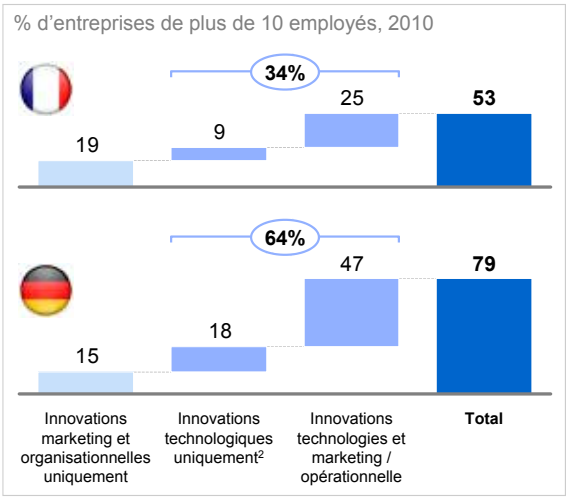
FIGURE 31

La France a un fort différentiel à combler avec l'Allemagne en matière d'innovation

Seule la moitié des entreprises innove en France, contre 80% Outre-Rhin[1]



Le déficit d'innovation des entreprises françaises est particulièrement marqué sur les innovations alliant technologie et marketing



1 Entreprises de plus de 10 employés ayant généré au moins une innovation sur la période 2008-2010
2 Produit, processus, en cours ou abandonné
NOTE : Les totaux peuvent ne pas correspondre à la somme des composantes en raison des arrondis
SOURCE : Eurostat CIS 2010

FIGURE 32

Les 4 effets se matérialiseront à différents horizons de temps

Impact maximal sur l'emploi
Pas d'impact sur l'emploi
x% % de l'impact maximal à un horizon donné

	Effets	Horizon de temps de l'impact – Court terme D'ici 2015	Moyen terme D'ici 2018	Long terme D'ici 2022	Commentaire
+	1 **Entrée de nouveaux salariés** (dont la productivité était inférieure au SMIC)	35%	75%	100%	Impact progressif dans le temps, avec une cinétique proche de celle observée en Allemagne lors du développement du travail peu qualifié après les réformes Hartz
+	2 **Amélioration de la compétitivité coût**	5%	50%	100%	
+	3 **Développement de l'innovation**	4%	20%	100%	Dynamique temporelle inclue dans la modélisation
−	4 **Baisse de consommation liée au coût des réformes**	70%	32%	0%	L'effet sur la consommation dépendra de l'ambition et des méthodes pour réduire les dépenses publiques (ex. réduction des achats publics auprès de prestataires étrangers)
=	**Impact cumulé sur l'emploi du scénario d'accélération** (hors scénario de base)	**55 000**	**667 000**	**1 365 000**	

SOURCE : J-M. Daussin-Benichou et M. Sala, INSEE, 2013 ; www.usinenouvelle.com ; analyses McKinsey

innovent contre 79 % de leurs homologues Outre-Rhin[36] (voir Figure 31). Notons que les nombreux postes ainsi créés correspondraient très largement à **des emplois à forte valeur ajoutée et à haut degré de qualification dans les fonctions de recherche et développement, de design, de systèmes d'information, d'ingénierie de production et de commercialisation, d'analyses, et de marketing amont et aval**.

- En négatif, le **financement de ces mesures** entraînerait un recul transitoire de la consommation des ménages et/ou du secteur public qui pourrait affecter jusqu'à **245 000 emplois à court terme**. Notre hypothèse de calcul suppose que l'intégralité du coût des mesures soit financée par une hausse transitoire de la TVA. En ce cas, on observerait un impact sur la consommation qui détruirait des emplois, mais ces destructions cesseraient à l'horizon 2018, les créations d'emplois induisant des recettes supplémentaires et allègeant les dépenses sociales, si bien que le coût des mesures serait ramené à zéro en 2022. Toutefois, il ne s'agit là que d'un scénario indicatif (celui qui serait le plus défavorable à l'emploi) : différentes modalités d'application des mesures peuvent être envisagées (par exemple réduction de charges ou crédit de charges), ainsi que différents modes de financement soit par hausse des prélèvements (TVA, CSG, etc.) soit par réduction des dépenses. De l'option retenue dépendra l'ampleur de la destruction transitoire d'emplois.

Ainsi, **à horizon 2022**, ces quatre effets auraient un **impact positif net d'environ 1,36 million de nouveaux emplois de toutes natures**. La calendarisation de ces différents effets (voir Figure 32) permet de calculer l'impact sur l'emploi à horizon 2018. **667 000 emplois nets supplémentaires pourraient être créés à horizon 5 ans**, soit **un total de 1 056 000 en intégrant les emplois créés dans le scénario de base**. Toutefois, ce n'est que **grâce à une mise en œuvre conjointe que les impacts potentiels de ces effets pourront effectivement être atteints.**

Comment optimiser l'impact sur l'emploi ? L'option la plus efficace est de concentrer la baisse des charges sur les 40 % des salariés français dont le salaire est inférieur à 1,4 SMIC

Notre modélisation permettant de quantifier l'impact sur l'emploi des effets 1 et 2 se fonde sur l'élasticité de la demande de travail à son coût. Cette **élasticité varie selon les salaires**. Ainsi, l'élasticité est plus importante au niveau du SMIC (0,75 selon "*Les effets des allègements de cotisations sociales sur l'emploi et les salaires*" de M. Bunel, F. Gilles et Y. L'Horty) que pour les salaires supérieurs à 1,6 SMIC où l'élasticité n'atteint que 0,10. On peut ainsi calculer l'impact d'une baisse de charges sur les différentes tranches salariales et effectuer une analyse de sensibilité selon le profil de la baisse de charges (voir Figure 33).

Le scénario de baisse de 22 points des charges salariales étudié précédemment peut être comparé à d'autres scénarios fondés sur différents **montants et profils de répartition de la baisse des charges**. Nous pouvons ainsi modéliser 9 scénarios différents (voir Figure 34) :

- 3 scénarios reposant sur une baisse des charges de 10 Mds €, dont 1 scénario avec des baisses de charges concentrées sur les salaires compris entre 1 et 1,4 SMIC, 1 scénario avec un taux de baisse constant et 1 scénario mixte ;
- 3 scénarios reposant sur une baisse des charges de 30 Mds €, dont 1 scénario correspondant à celui évoqué précédemment (réduction linéaire des baisses de 1 à 1,4 SMIC), 1 scénario avec un taux de baisse constant et 1 scénario mixte ;
- 3 scénarios reposant sur une baisse des charges de 50 Mds €, dont 1 scénario prévoyant des baisses de charges concentrées sur les salaires compris entre 1 et 1,4 SMIC, 1 scénario avec un taux de baisse constant et 1 scénario mixte.

36 Part des entreprises de plus de 10 salariés ayant généré au moins une innovation sur la période 2008-2010, source Eurostat CIS, 2010.

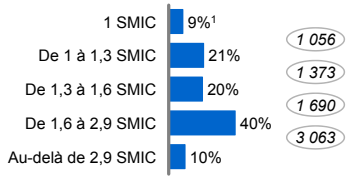
FIGURE 33

Notre quantification de la création d'emplois liée à la baisse des charges repose sur une méthodologie fondée sur l'élasticité de la demande de travail à son coût

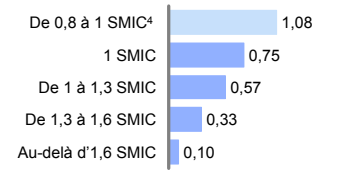
Impact d'une baisse de charges sur les effets de création d'emplois

	Scénario de base	Effet **non dépendant** du profil de la baisse de charge
+	EFFET 1 **Entrée de nouveaux salariés**	Effet proportionnel à la baisse de charges à un niveau inférieur ou égal au SMIC
+	EFFET 2 **Amélioration de la compétitivité coût**	Effet dépendant du profil de la baisse de charge au-delà du SMIC
+	EFFET 3 **Développement de l'innovation**	Effet **non dépendant** du profil de la baisse de charge, **autres leviers sollicités**
−	EFFET 4 **Financement des réformes**	Effet lié au montant global de réduction

Composition des effectifs salariés en France selon le niveau de salaire[1],
% des effectifs privés marchands, 2010



Elasticité de la demande de travail à son coût selon le niveau de salaire[3], %



9 modélisations d'impact sur l'emploi selon :

- Des scenarios différents de baisse de charges (10, 30, 50 milliards Mds)
- Des profils différenciés de baisse selon les salaires

(x) Montant net mensuel du seuil en € pour 2010

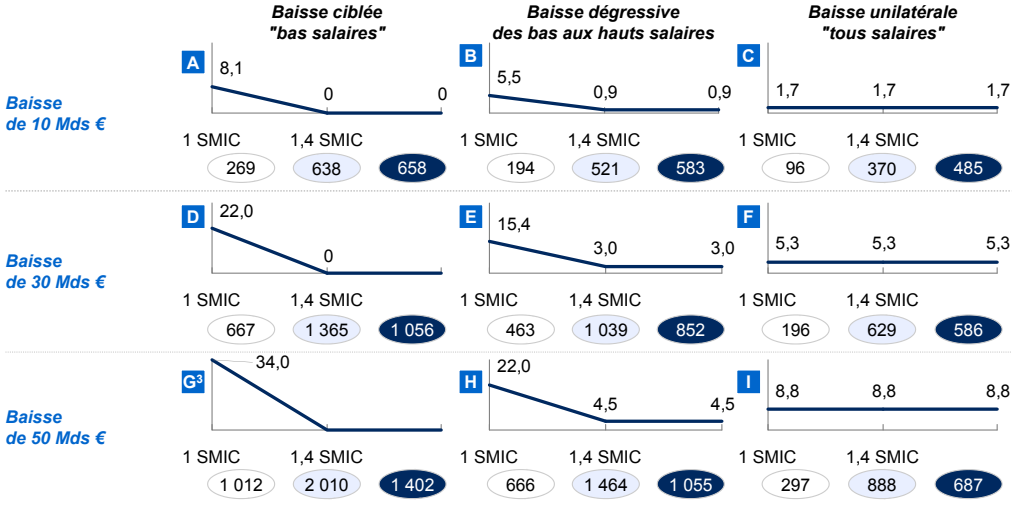
1 Etudes INSEE 2010, DARES 2013 et M. Bunel, C Emond et Y L'Horty, 2012
2 Au Royaume-Uni et en Allemagne, 18% et 23% des salariés sont rémunérés moins de 9,43 €/h
3 Modélisation exponentielle décroissante selon *"Les effets des allégements de cotisations sociales sur l'emploi et les salaires"*, Bunel, Gilles et L'Horty, 2010
4 Elasticité simulée sous le SMIC par une loi exponentielle décroissante

FIGURE 34

"Analyse de sensibilité" selon le montant et la nature des allègements de charges au-delà du CICE

(x) Nouveaux emplois créés par scénario d'accélération[1] (hors scénario de base) d'ici 2018
(x) Nouveaux emplois créés par scénario d'accélération[1] (hors scénario de base) d'ici 2022
(x) Emplois totaux créés en 2018 (scénario de base[1] + scénario d'accélération[2])

Impact sur l'emploi d'une baisse des charges,
Réduction des charges en points de pourcentage, milliers d'emplois créés



1 Le scénario de base prévoit 389 000 créations nettes d'emplois à horizon 2018
2 Le scénario d'accélération comprend l'impact net des 4 effets transverses (via les 3 axes de réformes)
3 Dans ce scénario, l'intégralité des charges sur les bas salaires est supprimée et le CICE devient un crédit d'impôt
SOURCE : Modélisation McKinsey

A un montant de baisse de charges donné, les **scénarios concentrant la baisse des charges sur les salaires compris entre 1 et 1,4 SMIC se traduisent par une plus forte création d'emplois, tant à horizon 2018 qu'à horizon 2022.**

Comment concrétiser le potentiel dans les 5 prochaines années ? Une mise en œuvre coordonnée des réformes combinée à des mesures sectorielles ciblées permettrait de créer un total de plus de 1 million d'emplois d'ici 2018

L'approche macroéconomique décrite précédemment permet d'évaluer le potentiel de création d'emplois lié à la mise en œuvre de nos trois axes de réforme transverses. Pour favoriser la pleine réalisation de ce potentiel, il conviendrait d'accompagner ces réformes transverses par une approche sectorielle destinée à lever les freins à l'accroissement de l'offre, et donc à la création d'emplois, propres à chaque secteur. Nous décrivons ci-dessous une série de **leviers sectoriels spécifiques,** identifiés dans 8 secteurs importants pour l'emploi grâce à l'analyse de travaux académiques, à des discussions avec des économistes et à des entretiens avec des responsables d'entreprises de ces filières[37]. Ils relèvent de quatre catégories : le coût et la fiscalité du travail, le droit du travail et le cadre règlementaire, le développement des talents et la montée en compétences, la stimulation de l'environnement entrepreneurial. Des leviers majeurs pour la compétitivité du pays et donc l'emploi, mais exigeant une analyse particulièrement approfondie, n'ont pas été étudiés ici. A titre d'exemple, le **coût de l'énergie et la fiscalité des entreprises** n'ont pas été quantifiés, bien que nos interactions avec les entreprises aient mis en lumière le caractère crucial de ces enjeux pour les entreprises et leur capacité à recruter. Sur un total d'environ 80 mesures sectorielles analysées, 24 exerceraient la plus forte influence sur la croissance du secteur et sur la création d'emploi. Une vision synthétique des mesures les plus emblématiques est résumée par la Figure 35.

- **Secteur de la distribution :** principal secteur privé pourvoyeur d'emplois en France avec plus de 4,1 millions de salariés en 2013, la Distribution pourrait créer 155 000 emplois de plus en cinq ans, à condition d'accroître la flexibilité des horaires d'ouverture le dimanche et en soirée, et de simplifier les règles d'urbanisme commercial. La Suède, qui a adopté ces réformes au début des années 90, est ainsi parvenue à booster la productivité du secteur (+4,6 % par an en moyenne pendant dix ans) et à créer de nombreux emplois[38]. Par ailleurs, un autre levier efficace serait la labellisation des formations qualifiantes afin d'accroître la mobilité au sein de la filière et de la rendre davantage attractive.

- **Secteur de la construction :** plusieurs leviers pourraient substantiellement dynamiser l'offre dans ce secteur, d'autant que la demande de logements en France reste élevée et que la rénovation thermique pourrait être accélérée. Ils consisteraient à assouplir certaines contraintes foncières et à renforcer la lutte contre les distorsions de concurrence entraînées par le travail dissimulé ou détaché. Au total, la mise en œuvre de ces mesures pourrait catalyser la création de 145 000 emplois en plus des 57 000 déjà prévus dans le scénario de base.

- **Secteur des services opérationnels (intérim, maintenance, entretien, etc.) :** ce secteur s'est trouvé en première ligne pour amortir la baisse d'activité économique lors de la crise. Il se trouve aujourd'hui en-deçà de son potentiel d'emplois et pourrait être relancé grâce à plusieurs mesures portant pour l'essentiel sur la flexibilité : par exemple, permettre à un salarié en emploi d'effectuer une

37 Ces secteurs ont été choisis pour leur potentiel d'amplification de la création d'emploi ou de limitation de la destruction d'emplois. Ces huit secteurs sont : la distribution, la construction, les services opérationnels (intérim, maintenance, entretien, etc.), la recherche / le conseil / la technologie, les services à la personne, la santé, l'hébergement et la restauration, ainsi que l'industrie manufacturière. Pour les 6 autres secteurs, les projections sur les créations d'emplois ont été évaluées à partir des résultats de l'approche transverse décrite dans les pages précédentes et affinées selon les avis d'experts de McKinsey et externes.

38 *How to compete and grow: a sector guide to policy*, McKinsey Global Institute, mai 2010.

FIGURE 35

Sélection de mesures sectorielles complémentaires[1]

Stock d'emplois privés (2013, milliers)

Distribution et commerce	4 106	▪ **Accroître la flexibilité des ouvertures** (ex: ouverture le dimanche et en soirée) ▪ **Simplifier le cadre régissant l'urbanisme commercial** (autorisations administratives, droit de préemption des communes, garanties exigées…) ▪ **Labelliser des formations professionnelles qualifiantes** pouvant être octroyées après plusieurs années d'exercice
Construction	1 663	▪ **Libérer l'exploitation du foncier** (permis de construire, limitation des hauteurs, etc.) ▪ Lutter **plus efficacement contre les distorsions de concurrence** liées au travail dissimulé et détaché ▪ Garantir la **stabilité de l'environnement fiscal**
Services opérationnels (intérim, etc.)	1 618	▪ Permettre à un salarié en emploi d'effectuer une mission en intérim ▪ **Abandonner la limitation de durée des contrats** pour les plus de 50 ans **et assouplir le délais de carence** entre deux missions ▪ Encadrer le phénomène des **travailleurs détachés**
Recherche, conseil et technologie	1 300	▪ **Faire évoluer le droit du travail** (assouplir la durée de travail pour les cadres, favoriser le télétravail) ▪ Adapter les aides aux start-up, notamment en renforçant le **capital-développement**
Services aux particuliers	1 325	▪ Rétablir et stabiliser une **fiscalité incitative** permettant de lutter contre le travail dissimulé ▪ Garantir une **concurrence saine et effective entre les différents acteurs** dans les domaines **fiscaux et sociaux** ▪ **Valoriser les filières** de services quotidiens (ex. équivalences BAFA) via labels et certifications
Santé	2 084	▪ Améliorer l'articulation des **codes de la santé publique et du travail** pour permettre **davantage de flexibilité** sur les activités qui fonctionnent 7j/7 et 24h/24 (en particulier pour certains recrutements spécifiques comme les remplaçants d'aides-soignants) ▪ Lutter contre la **déperdition** en cours de cursus dans les études d'infirmerie et développer des outils pour mieux définir les quotas de formation à l'échelle régionale
Hébergement et restauration	920	▪ Valoriser l'offre de formation (**50 000 postes actuellement non pourvus**) et attirer et retenir les profils les plus qualifiés ▪ Réduire le poids des **normes obligatoires** et les autorisations préalables nécessaires limitant l'extension du secteur ▪ Développer une politique nationale pour le tourisme (ex. création de "resorts" hôteliers pour capter des flux de touristes à fort pouvoir d'achat)
Secteur manufacturier	2 226	▪ Accélérer la mise en application des **34 grands plans industriels** du ministère du Redressement productif ▪ Développer la production des produits intermédiaires dans les pays du Sud de la Méditerranée pour gagner en compétitivité (**"nearshoring"**) ▪ Garantir l'adaptation des **compétences** de la main d'œuvre pour éviter une pénurie (ex. ingénieurs) ▪ Créer des écosystèmes favorables à l'innovation de rupture et renforcer le continuum entre l'innovation et la production industrielle

1 Huit secteurs analysés en détail. Le secteur de la finance et de l'assurance n'a pas fait l'objet d'une telle analyse, ses leviers d'emplois étant essentiellement fiscaux

SOURCE : Experts McKinsey et entretiens effectués auprès des professionnels des différents secteurs

mission en intérim avant de réintégrer son poste initial. Il serait également souhaitable d'abandonner la limitation de durée des contrats pour les plus de 50 ans et d'assouplir les délais de carence entre deux missions. Dans ce secteur aussi, le travail détaché doit être encadré pour éviter une concurrence déloyale. La combinaison de ces leviers et des trois axes de réformes transverses permettrait de créer 48 000 emplois de plus en cinq ans.

- **Secteur des services de recherche, conseil et technologie :** ce secteur dispose d'un fort potentiel de création d'emplois, d'autant plus intéressant qu'il s'agit le plus souvent d'emplois à forte valeur ajoutée. En effet, l'apparition de nouveaux métiers (Big Data, Internet mobile et Internet des objets, e-Learning, etc.) peut créer un véritable appel d'air. Dans ce secteur, trois leviers pourraient avoir un impact important : des assouplissements sur la durée du travail des cadres et le télétravail par exemple, un renforcement du capital développement pour faciliter l'éclosion et le développement de start-up, et la substitution de la cotisation obligatoire de formation (0,9 % de la masse salariale) par un investissement éligible au crédit d'impôt. 69 000 emplois additionnels pourraient ainsi être générés dans le secteur.

- **Secteur des services aux particuliers :** il s'agit d'un secteur extrêmement sensible à la fiscalité et au coût du travail (notamment du fait du travail dissimulé). La priorité serait de revenir à une fiscalité plus incitative. Un deuxième levier consisterait à garantir une concurrence saine et effective entre les différents acteurs (associations, entreprises, etc.) dans les domaines fiscaux et sociaux. Enfin un troisième levier serait d'instaurer une lisibilité sur la qualité de l'offre, via des labels et certifications. 59 000 emplois additionnels pourraient voir le jour dans ce secteur d'ici 2018.

- **Secteur de la santé :** il s'agit d'un secteur en croissance soutenue par des tendances démographiques de fond. 16 000 emplois à forte valeur ajoutée pourraient être créés sur cinq ans à condition d'améliorer l'articulation des **codes de la santé publique et du travail** pour permettre **davantage de flexibilité** (notamment sur le recours aux CDD ou au temps partiel) et de lutter contre la **déperdition** en cours de cursus et développer des outils pour mieux définir les quotas.

- **Secteur de l'hébergement et de la restauration :** 15 000 emplois additionnels pourraient être créés dans ce secteur déjà intensif en main-d'œuvre, à condition d'actionner trois leviers spécifiques : la valorisation de l'offre de formation **(50 000 postes actuellement non pourvus)** pour attirer et retenir les profils les plus qualifiés ; la réduction du poids des **normes obligatoires** et les autorisations préalables nécessaires limitant l'extension du secteur ; et le développement d'une politique nationale pour le tourisme (ex. création de *resorts* hôteliers pour capter des flux de touristes à fort pouvoir d'achat).

- **Secteur de l'industrie manufacturière :** sous l'effet des mutations de la demande et de la concurrence des pays à faibles coûts de production, ce secteur est voué à voir son périmètre continuer à s'adapter, à se refocaliser et à décroître. Néanmoins, une stratégie ambitieuse pourrait limiter fortement l'érosion de l'emploi dans le secteur industriel : 56 000 emplois pourraient être préservés en cinq ans, à travers la mise en application accélérée des 34 grands plans industriels décidés par l'Etat, complétée par une localisation optimisée des maillons intermédiaires de la chaîne de valeur industrielle (au Maghreb et en Afrique du Nord notamment) et par l'intensification des efforts de formation pour les compétences techniques. Dans des domaines particuliers, comme l'industrie pharmaceutique ou les logiciels, la création d'écosystèmes favorables à l'innovation de rupture et le renforcement du continuum entre innovation et production industrielle favoriserait également l'emploi.

- **Secteur de la finance et de l'assurance :** la digitalisation en cours du secteur devrait engendrer des gains de productivité substantiels dans les agences aujourd'hui très intensives en main-d'œuvre et peser sur les emplois du secteur, qui serait amené à détruire 87 000 emplois à l'horizon 2018. Par ailleurs, les perspectives d'emploi de la finance et de l'assurance, de même que la localisation en

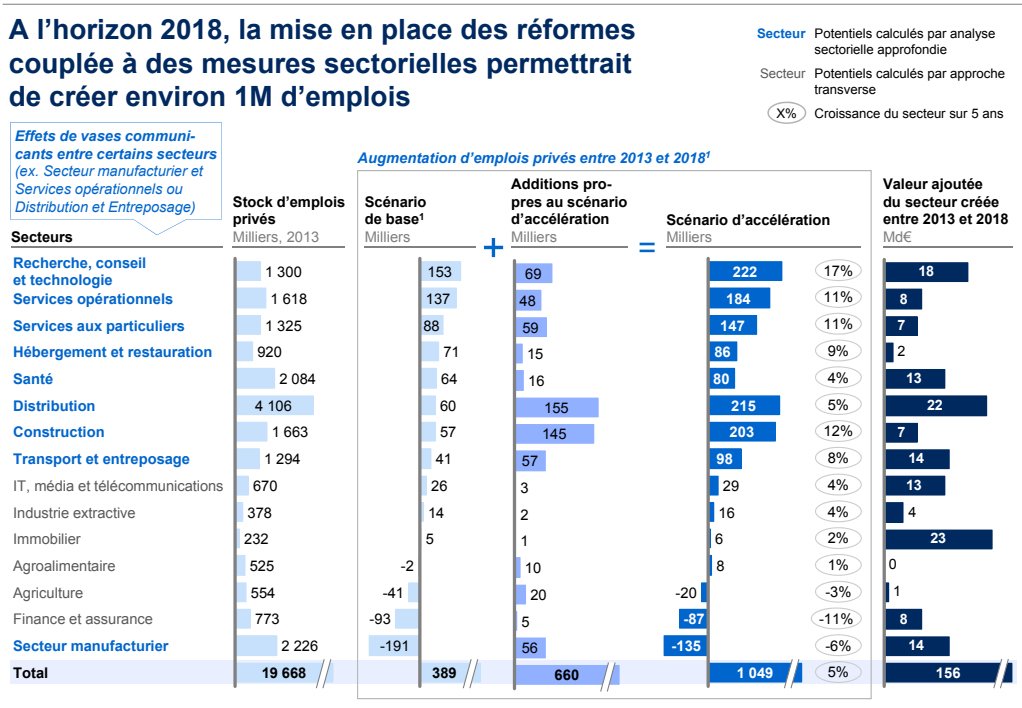
France de leurs activités, sont fortement conditionnées par l'environnement fiscal. Les prélèvements obligatoires assis sur la masse salariale – en particulier la taxe sur les salaires –, ainsi que les taxes spécifiques qui ont été récemment appliquées au secteur (taxe de risque systémique, taxe sur les transactions financières) constituent à l'évidence un frein à la création d'emplois sur le territoire français. Nous n'avons pas mené pour ce secteur le même approfondissement analytique que sur les huit précités ni chiffré dans son cas l'impact de leviers spécifiques pouvant être actionnés, mais il ressort qu'il serait peu réactif aux effets de notre scénario d'accélération (qui n'épargnerait pas plus de 5 000 suppressions de poste) et serait sans doute beaucoup plus sensible à des actions sur le volet fiscal qui, rappelons-le, n'est pas compris dans le périmètre de cette étude.

Dans ce scénario, les **secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois à horizon 2018** seraient ceux de la recherche, du conseil et de la technologie, les services opérationnels, les services aux particuliers, la construction ou la distribution. On relève ainsi que le secteur le plus créateur d'emplois à l'horizon 2018 – celui de la recherche, du conseil et de la technologie –, est très majoritairement constitué de postes à haute ou très haute valeur ajoutée qui permettent de retenir, d'attirer et de développer sur notre territoire des compétences de pointe indispensables dans la concurrence mondiale. Par ailleurs, son essor est susceptible d'accroître la compétitivité hors-coût de notre économie en contribuant à concevoir et déployer des innovations aussi bien de produits que de services ou encore de process auprès des entreprises.

De l'autre côté du spectre, on trouverait des **secteurs en perte nette d'emplois** – l'industrie manufacturière, les services financiers, ainsi que le secteur primaire – mais dont l'érosion pourrait être contenue en prenant soin de préserver les emplois situés sur les maillons de la chaîne de valeur à plus forte valeur ajoutée (R&D, marketing et commercialisation, analyses, savoir-faire de pointe).

FIGURE 36

A l'horizon 2018, la mise en place des réformes couplée à des mesures sectorielles permettrait de créer environ 1M d'emplois



1 Scénario avec les hypothèses de PIB issues du consensus FMI calibrées par secteur sur base de Global Insight
SOURCE : McKinsey Global Institute ; FMI ; Global Insight ; INSEE, données de décembre 2013 ; analyses McKinsey

Conclusion

Avec la perspective d'une création nette d'emplois inférieure à 400 000 postes en cinq ans, la reprise économique qui s'amorce **sera insuffisante pour résorber à elle seule les effets d'un marché du travail fondamentalement grippé depuis une génération.**

Dès lors, seule la mise en place conjointe de réformes ambitieuses permettra de résorber le niveau de chômage. Ces réformes doivent se concentrer sur les **trois fragilités structurelles du marché de l'emploi** : manque de fluidité et de mobilité du marché du travail, décalage entre l'offre et la demande de compétences et coût total du travail trop élevé.

Le potentiel d'emplois pouvant être créés est réel. A horizon 2022, la mise en place de ces réformes (avec une hypothèse de baisse des charges de 30 Mds €) aurait un impact positif net de près de **1,36 million de nouveaux emplois**, réduisant ainsi le chômage de 10,5 % à 7 %. En cinq ans, 660 000 emplois additionnels seraient créés, ce qui – en intégrant les emplois créés dans un scénario de base – permettrait à la France de créer au total un peu plus de 1 million d'emplois et d'abaisser ainsi son taux de chômage à 8,9 %.

Ces créations d'emplois toucheraient l'ensemble de la population. Les employés qualifiés tout comme les moins qualifiés bénéficieraient des différents effets sur l'emploi. De même **les jeunes**, dont la bonne intégration dans le marché du travail est cruciale pour l'avenir du pays, ainsi que **les seniors** sont concernés par les réformes proposées.

C'est donc un profond renouveau de l'organisation du marché du travail qui doit s'engager en France dans les années qui viennent, en impliquant tous les acteurs concernés, du législateur aux salariés en passant par les entreprises privées et les services publics.

Remerciements

Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois est le fruit d'un travail de recherche interne mené par McKinsey entre novembre 2013 et avril 2014. L'étude a été réalisée sous la direction d'Eric Labaye, directeur associé senior et président du McKinsey Global Institute, de Clarisse Magnin, directeur associé, et de Matthieu Pélissié du Rausas, directeur associé senior de McKinsey et responsable du pôle Industrie au bureau français.

Les travaux ont été menés par une équipe-projet composée de Charles de Fréminville, Alain Imbert et Daria de Lastour, avec l'appui d'Isabelle Patouillaud sur certaines quantifications de gisements d'emplois. Jan Mischke, chercheur associé senior du McKinsey Global Institute a également apporté son concours à la conduite des recherches et à la vérification des chiffrages et des approches méthodologiques.

Nous tenons également à souligner les contributions essentielles qu'ont apportées les responsables de tous les pôles de compétences sectoriels du bureau français de McKinsey, qui ont permis d'affiner et de valider les analyses micro-économiques présentées dans le rapport. Ont ainsi collaboré à ce projet Jean-Christophe Miezsala, directeur du bureau français de McKinsey, Julie Avrane-Chopard, Pierre-Ignace Bernard, Arnaud de Bertier, Sandra Sancier-Sultan, Olivier Sibony, directeurs associés senior, ainsi que Pascal Baumgarten, Dominique Béry, Thomas London, Karim Tadjeddine, directeurs associés et enfin Paul Midy, directeur de projets.

Nos recherches ont également été appuyées par les contributions du Bureau du Conseil exécutif du MEDEF, avec lequel nous avons été en contact dès l'origine de ce projet d'étude. Sur la base de nos travaux publiés en 2012 *(L'Emploi en France : cinq priorités d'action d'ici 2020)*, celui-ci nous a en effet suggéré d'apporter au débat sur l'emploi, grand sujet national, et aux réflexions qu'il menait lui-même des éclairages supplémentaires sur les conditions et les moyens envisageables pour relancer une création massive d'emplois en France. Nous sommes en particulier reconnaissants, pour les interactions très fructueuses qu'ils nous ont accordées tout au long de nos recherches, à Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président délégué du MEDEF, président du pôle Economie, à Alain Damais, directeur général adjoint, Economie-International, à Dominique Tellier, directeur général adjoint, Social, à Agnès Lépinay, directrice des Affaires économiques et financières, à Gérard de Lavernée, directeur des Etudes, ainsi qu'à Antoine Foucher, directeur des Relations sociales et Education-Formation.

Afin d'affiner les projections sectorielles contenues dans l'étude, nous avons également pu bénéficier d'un échange de perspectives avec les directions générales des fédérations professionnelles représentant les principaux secteurs pourvoyeurs d'emplois en France. Les entretiens que nous avons eus avec elles nous ont permis de nous assurer que les projections issues de nos modèles statistiques étaient alignées avec les tendances de fond affectant les différents secteurs et que les principales mesures ciblées que nous avions sélectionnées avaient un fort impact potentiel sur la croissance et l'emploi de chacun d'entre eux.

L'étude a en outre bénéficié des précieux éclairages de dirigeants d'entreprises et d'organismes publics, en particulier Franck Mougins, directeur des ressources humaines du groupe Vinci, Thomas Vilcot, directeur des ressources humaines du groupe Casino, José Dinis, directeur administratif et financier d'Acadomia, Jean-Charles Samuelian, fondateur et directeur général d'Expliseat, ainsi que Sandrine Duchêne, directrice générale adjointe du Trésor. Nous avons également échangé avec une vingtaine de DRH des principaux employeurs privés en France.

Enfin, nos équipes se sont appuyées au cours de leurs travaux sur des échanges avec plusieurs économistes et universitaires qui ont enrichi notre étude de leurs connaissances et de leurs conseils. Nous tenons ainsi à remercier tout particulièrement Michel Didier, président de Coe-Rexecode, Francis Kramarz, directeur du Centre de Recherche en Economie et Statistique (CREST), et Jean-Hervé Lorenzi, président du Cercle des Economistes.

Réalisée en totale indépendance et intégralement autofinancée, cette étude – ses hypothèses comme ses conclusions – reflète uniquement les convictions de McKinsey & Company et engage sa seule responsabilité.