

La mondialisation détruit-elle les emplois ? avec Suzanne Berger, *Massachusetts Institute of Technology*

Question : *Suzanne Berger, vous avez étudié pendant cinq ans, avec votre équipe du Massachusetts Institute of Technology, plusieurs centaines d'entreprises très exposées à la concurrence internationale, l'objectif étant, entre autres, d'analyser les stratégies de délocalisation. Dans votre ouvrage Made in Monde, qui rend compte de cette enquête, vous démentez le caractère inéluctable souvent prêté aux délocalisations et montrez que même lorsque les entreprises opèrent dans le même secteur industriel, leurs stratégies sont multiples. Pour faire face à la concurrence des pays à bas salaires, y compris dans les secteurs traditionnels, comme le textile, les entreprises mettent en œuvre des stratégies fondées sur des innovations de process ou de produits.*

Suzanne Berger : Notre équipe, composée d'ingénieurs et de chercheurs en sciences sociales, a étudié 500 entreprises d'Amérique du Nord, d'Asie et d'Europe, pendant 5 ans sur la période 1999-2004. L'enquête que nous avons menée se donnait avant tout pour objectif de reconsidérer nos idées reçues sur la mondialisation à partir d'une enquête de terrain sur les choix des entreprises. Dans nos interviews aux États-Unis, en France, en Italie, en Allemagne, en Chine, au Japon, à Taiwan, en Roumanie, au Royaume-Uni, au Mexique, nous avons cherché à comprendre comment les chefs d'entreprise réagissent à la concurrence et aux possibilités ouvertes par la mondialisation. Nous avons analysé quelles étapes du processus de production et quelles fonctions étaient maintenues dans leurs propres usines, quelles autres étaient en revanche délocalisées, et pourquoi.

Question : *Compte tenu de l'étendue des observations que vous avez pu faire, l'idée selon laquelle l'émergence de nouveaux concurrents comme la Chine et l'Inde, dotés d'une main-d'œuvre abondante, bon marché et de plus en plus qualifiée, conduirait à des transferts d'emplois au détriment des économies développées, vous semble-elle fondée ?*

Suzanne Berger : La mondialisation, le libre-échange, l'ouverture des frontières et même la libération des marchés de capitaux ne sont pas responsables de tous les maux économiques. La principale crainte publique, aux États-Unis, comme en France, est la disparition d'emplois, y compris d'emplois qualifiés, au profit des nouveaux pays en développement, en particulier l'Inde et la Chine. Mais les pertes d'emplois dues à la mondialisation et notamment aux délocalisations restent minoritaires, comme le révèlent les études quantitatives existantes. Aux États-Unis par exemple, seules 2 % des disparitions d'emplois peuvent être imputées aux délocalisations. D'après les études des chercheurs de l'Insee, en France, entre 1995 et 2001, les licenciements dus aux délocalisations n'auraient concernés que 13 500 emplois par an, dont plus de la moitié sont des postes de travail transférés vers d'autres pays à hauts salaires. Bien sûr, la mondialisation est source d'insécurité sociale. Elle peut entraîner des licenciements, une baisse des salaires, des prestations sociales et du respect de l'environnement, si la concurrence oblige les entreprises et les gouvernements à s'aligner sur les nouveaux producteurs à faibles coûts. Mais croire que les entreprises n'ont d'autre choix pour survivre que de se délocaliser est une erreur. Notre enquête montre que la délocalisation n'est pas systématiquement la bonne option stratégique et que, dans un marché concurrentiel, la pure stratégie de réduction des coûts n'est ni forcément l'unique réponse ni la réponse gagnante à long terme.

Question : *Le coût du travail est souvent présenté comme un facteur clé dans la décision d'une entreprise de transférer un système de production vers les pays à bas salaires. Les stratégies des 500 entreprises que vous avez observées confirment-elles le rôle de ce facteur dans les choix de délocalisation ? Qu'en est-il de la fiscalité ?*

Suzanne Berger : Lorsqu'une entreprise décide de se spécialiser sur telle étape du processus de production ou sur telle fonction, elle externalise les autres ou les sous-traite, mais cette sous-traitance s'exerce le plus souvent sur une base nationale. Pour les entreprises qui décident de délocaliser leur production, la réduction du coût de la main-d'œuvre peut être un facteur déterminant. Pourtant, si le différentiel de coût de la main-d'œuvre a un impact certain sur les coûts de production, il peut être compensé par les frais généraux entraînés par les délocalisations (frais d'expatriation, de transfert de connaissances et d'équipements, de contrôle, etc.). L'enquête révèle aussi que les entreprises renoncent parfois à délocaliser en raison des risques attachés à l'instabilité des pays dits à bas salaires (inflation, législation changeante, corruption, etc.) ou encore à cause de la mauvaise qualité des infrastructures. En outre, le coût en travail de chaque unité produite ne dépend pas seulement du salaire horaire, mais aussi de la productivité de la main-d'œuvre qui dépend, elle-même, de la formation, du savoir-faire et de la fiabilité des personnels, du taux d'utilisation des capacités de production. Des études de cas réalisées par McKinsey en 2004 montrent que si l'on prend en compte le véritable coût de production à l'étranger, et pas seulement du salaire horaire des ouvriers, l'avantage des pays à bas salaires est fortement réduit : l'économie réalisée en délocalisant est de 0,6 % pour une entreprise high-tech, 6 % pour un producteur de plastique, 13 % pour une firme de prêt-à-porter. Pour beaucoup d'entreprises, la décision de délocaliser découle d'autres motivations que la réduction de coûts : conquérir de nouveaux marchés, suivre la demande de leurs clients ou de leurs fournisseurs, s'adjointer des talents et des expertises qui font défaut, etc., autant de raisons qui n'ont que peu à voir avec la réduction des coûts de production au sens strict.

Question : *Alors que certains raisonnent en termes de produits (la division internationale du travail, rendue possible par la libre circulation des biens), d'autres en termes d'étapes de production (la division internationale des processus productifs rendue possible par la mobilité des capitaux), vous parlez en termes de fonctions (la « modularisation » rendue possible par les technologies de l'information et de la communication) pour décrire les évolutions mondiales en matière de production. Que voulez-vous dire ?*

Suzanne Berger : Avec l'informatique et la numérisation, nous sommes entrés dans l'ère de la production modulaire. Conception, fabrication des composants et distribution peuvent être implantées sur différents sites permettant de maintenir sur le territoire national certains points forts et d'en délocaliser d'autres. Par exemple, dans les années 1970, pour graver le dessin d'un circuit intégré sur une puce de semi-conducteur, il fallait un technicien qualifié, muni d'une lame de rasoir, et à ses côtés le concepteur du circuit et le dessinateur. Aujourd'hui, le circuit est dessiné sur ordinateur, les instructions sont transmises d'une machine à l'autre par Internet et les circuits sont gravés par un rayon d'électrons. L'entreprise peut, sur une base contractuelle, faire appel à des fournisseurs du monde entier, qui non seulement fabriquent les produits, mais parfois se chargent également du design pour des marques. Depuis la révolution technologique des années 1980, qui a rendu possible la fragmentation du processus productif, l'organisation de la production s'apparente à un « jeu de Lego ». Il s'agit de combiner ses ressources propres et celles de l'extérieur sur la séquence modulable : R & D – design – fabrication des composants – fabrication du produit, assemblage – logistique – vente – après-vente. D'où des produits « made in monde ». Dans les années 1990, la « modularisation » déplace les choix de spécialisation à un niveau plus fin, celui de la fonction. La « modularisation » du processus productif, c'est son séquençage selon un principe de rationalisation consistant à minimiser le transfert d'information d'une séquence à l'autre. L'encodage de l'information rend, en d'autres termes, les séquences plus autonomes et, donc, plus facilement localisables en différents lieux quel que soit le degré de coordination requis entre elles. Plus généralement, l'enquête que nous avons menée, montre qu'en raisonnant en termes de fonction, il devient envisageable de faire de la valeur ajoutée sur n'importe quel produit, aussi banalisé puisse-t-il paraître – il suffit de le réinventer – et ce à n'importe quelle étape du processus de production. Autre nouvelle donnée : avec la « modularisation », fabricants et designers contractuels passent du statut de sous-traitants captifs à celui d'acteurs clés le long de la chaîne de valeur.

Question : *Cette modularisation n'écarte pas, cependant, le danger de la délocalisation...*

S. Berger : Cette nouvelle manière de produire comme un jeu de Lego oblige l'entreprise à conserver un avantage comparatif sur les fonctions qu'elle veut conserver sur son territoire. Sur ce segment, pour gagner, elle doit être capable de rivaliser avec les meilleurs, où qu'ils soient. Mais, elle doit faire un choix : rester ou partir ? Fabriquer ou distribuer ? Pour résoudre ces questions qui supposent des restructurations en profondeur, il n'y a pas de stratégie unique. Car, je le répète, il n'existe pas de corrélation systématique entre le coût de la main-d'œuvre et le coût de fabrication. Parmi les entreprises américaines enquêtées, très peu ont affirmé un patriotisme économique de

principe. Mais, souvent, elles trouvent plus avantageux de produire aux États-Unis, comme le font les entreprises qui misent sur l'hyper-réactivité (American Apparel, par exemple, fabrique une bonne proportion de ses T-shirts à... Los Angeles : même dans le textile, tout n'est pas fabriqué en Chine !) ou sur la certification de l'origine et la responsabilité sociale de la marque, ou encore, celles pour lesquelles sous-traiter met en danger la propriété intellectuelle de leurs produits. Entreprises japonaises et américaines ont une approche clairement différente de la délocalisation, ce qui tend à donner à la *nationalité de l'entreprise* un caractère marquant quant aux choix stratégiques. Avec une tradition juridique propice à la contractualisation et une plus grande propension à rechercher la rentabilité de court terme, la firme américaine voit la production hors de ses frontières comme une opportunité ; délocaliser, c'est profiter de l'avantage-coût d'une main-d'œuvre moins chère. Pour la firme japonaise qui a peu recours au licenciement, produire hors frontière est moins une alternative à la production domestique qu'un moyen de conquérir de nouveaux marchés dans une stratégie dite « integration full set » (création *ex nihilo* à l'étranger d'une entreprise verticale intégrée qui va concurrencer les entreprises domestiques sur leurs propres marchés). Notre enquête montre que les entreprises ne sont pas apatrides ; elles sont attachées à leur nationalité, à leurs marchés et à leurs traditions, et construisent leurs avantages compétitifs sur cet héritage national spécifique.

Question : *Que voulez-vous dire lorsque vous évoquez la nécessité de s'appuyer sur l'« héritage national » ? Et quelle est la part entre héritage et innovation ?*

Suzanne Berger : C'est parce que les entreprises japonaises de l'électronique ont su capitaliser les compétences de leur main-d'œuvre en conservant une structure de production intégrée qu'elles ont pu gagner la course à l'innovation. Leur réactivité s'appuie largement sur l'entretien de synergies R & D / design / fabrication. C'est également parce qu'elles ont hérité d'une structure d'organisation en « districts » préservant des savoir-faire complémentaires que les entreprises italiennes du textile-habillement ont pu se construire un avantage compétitif déterminant (positionnement différencié sur le haut de gamme, la mode et les produits techniques). L'enquête montre qu'il ne faut pas raisonner en termes de modèles, mais d'approche des héritages dynamiques, c'est-à-dire que chaque entreprise choisit sa propre manière de mobiliser et de réorganiser son héritage pour faire face à la concurrence, tirant son avantage compétitif de cet héritage même.

Question : *Vous nous laissez entendre que la mondialisation n'a pas imposé un modèle unique de production pour tous, de part le monde.*

Suzanne Berger : Entre, d'une part, la « théorie de la convergence » selon laquelle la mondialisation conduit nécessairement toutes les entreprises qui produisent les mêmes biens et services à suivre la même trajectoire technologique et organisationnelle et d'autre part, celle des « modèles des variétés nationales » du capitalisme, se trouve la mondialisation telle que nous la voyons à la lumière de notre enquête. Même lorsqu'elles sont soumises à la même pression concurrentielle et qu'elles opèrent sur le même segment de marché, les entreprises ne suivent pas la même stratégie. Exemple emblématique : l'opposition Sony / Dell. Sony a fondé son avantage compétitif sur la réactivité et l'innovation radicale qui, pour ses dirigeants, ne se conçoit pas sans une réelle présence le long du cycle de fabrication des produits. Sony est une entreprise diversifiée et intégrée qui contrôle aujourd'hui 100 000 produits ! Dell a, au contraire, choisi de se spécialiser sur deux fonctions : le marketing et la distribution en fondant son avantage sur la distribution des produits, moyennant quoi, l'entreprise sous-traite la fabrication. Et regardez Apple, qui sous-traite la totalité de la fabrication de ses produits. Cette stratégie lui a permis de lancer un marché nouveau avec l'iPod, un produit dont le design est fait par Apple aux États-Unis, les composants électroniques sont fabriqués au Japon et l'assemblage réalisé en Chine.

Question : *N'y a-t-il pas, pour autant, des secteurs condamnés ?*

Suzanne Berger : La mondialisation n'impose pas une voie unique pour s'adapter pas plus qu'elle ne condamne aucun secteur dans les économies avancées. Ce ne sont ni le secteur ni le produit qui déterminent la stratégie de positionnement de l'entreprise, mais ses « compétences », celles qui vont lui permettre d'ajouter au produit des caractéristiques qui vont le rendre inimitable (exemple de la chaussure Geox). Réussir, c'est choisir. S'il n'y pas de secteur condamné, il y a, en revanche, des stratégies condamnées. Pour être réactif, il faut pouvoir maintenir des capacités excédentaires, c'est-à-dire des ressources non directement rentables mais rapidement mobilisables dans des activités connexes, de la recherche, de la formation continue, etc., sachant qu'il n'y a jamais d'avantage acquis. Encore une fois, les stratégies gagnantes à long terme sont celles qui consistent à choisir en temps utile de se spécialiser sur une « fonction » en mobilisant, dans « l'héritage dynamique » de l'entreprise, des ressources distinctives qui vont lui permettre de se constituer un avantage compétitif.

Question : *Au-delà de l'entreprise, quels rôles peuvent jouer les acteurs publics ? Les outils d'indemnisation des perdants de la mondialisation mis en place aux États-Unis (Trade Adjustment Act) et en Europe (Fonds d'ajustement à la mondialisation) vous semblent-ils adaptés ? Que pensez-vous, en particulier, de la stratégie des pôles de compétitivité menée par la France et plus généralement de sa politique de recherche ?*

Suzanne Berger : La libéralisation des échanges des biens et services produit globalement des effets positifs, mais elle ne s'effectue cependant pas sans coûts dits « d'ajustement », à savoir que lorsque des emplois se perdent dans telle région, il ne s'en crée pas de nouveaux immédiatement pour faire compensation en quantité, sans même parler des problèmes de reconversion. Les enquêtes aux États-Unis montrent que les ouvriers dont l'emploi disparaît à cause d'une délocalisation parviennent souvent à retrouver un emploi, mais ils se retrouvent pour la plupart d'entre eux avec un salaire moins élevé et une couverture sociale réduite.

Le problème politique est donc bien un problème de redistribution et de justice sociale, car même s'il y a des gains pour la société dans son ensemble, il reste des coûts concentrés sur certaines catégories de travailleurs. Des initiatives telles que le *Trade Adjustment Act* aux États-Unis ont eu une visée trop étroite pour apporter des remèdes à des vraies souffrances. Reste à voir pour le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation—qui n'est pas encore entré en activité. Les pouvoirs publics doivent également répondre à un autre enjeu important, celui de contribuer à nourrir les bases d'une économie productive et innovante. L'investissement dans la R & D, dans l'éducation, l'engagement en faveur d'une économie ouverte sont autant de moyens pour préparer les adaptations aux bouleversements de l'économie internationale. Il y a des défis nouveaux : des concurrents puissants sont apparus dans des parties du monde qui n'étaient hier encore que des périphéries marginalisées ; les nouvelles technologies sapent les avantages des acteurs établis. La « modularisation » de la production réduit l'effort de R & D des entreprises privées. Autant de raisons de repenser l'action publique dans le domaine de la R & D et des liens entre recherche, universités, industries et régions. Je m'étonne qu'en France, dans les secteurs d'avenir, où la qualité de la recherche est de renommée mondiale, que la création d'entreprises et d'emplois nouveaux soit si faible. Et donc c'est avec beaucoup d'intérêt que mes collègues et moi suivront les résultats des nouvelles politiques de pôles de compétitivité.



Centre d'études prospectives
et d'informations
internationales
9, rue Georges Pitard
75015 Paris
Téléphone 01 53 68 55 00
Site Internet : www.cepii.fr

Centre d'analyse stratégique
18, rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 45 56 51 00
Site Internet :
www.strategie.gouv.fr

