

Préface à l'édition française

La France a mal à la mondialisation. Malgré des statistiques plutôt réconfortantes sur les investissements étrangers sur son territoire, sur la force de ses exportations et sur les emplois créés dans le pays par les multinationales, la plupart des Français estiment que la mondialisation a plus d'inconvénients que d'avantages. Alors que les chiffres officiels indiquent que très peu d'emplois sont délocalisés à l'étranger (13 500 par an, dont plus de la moitié vers d'autres pays à hauts salaires¹), les Français voient la mondialisation comme une menace considérable pour l'industrie et pour l'emploi. À l'étranger, les plans de licenciements de Danone ou de Hewlett-Packard ne figurent qu'en dernière page des suppléments économiques de la presse locale, quand ils ne sont pas tout simplement ignorés ; en France, les mêmes faits font l'objet d'une couverture nationale, et l'on y voit volontiers les signes d'une décomposition en cours de l'économie nationale.

1. Moyenne annuelle des emplois perdus suite aux délocalisations vers l'étranger, 1995-2001. Patrick Aubert et Patrick Sillard, « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », Rapport de travail, INSEE, 2005. www.insee.fr/fr/nom_def_met/methodes/doc_travail/docs_doc_travail/g2005-03.pdf.

MADE IN MONDE

Si les Français ont de la mondialisation une opinion plus négative que leurs voisins, c'est peut-être parce que les hommes politiques, toutes tendances confondues, s'entendent pour proclamer les dangers de l'économie globale. Pour des raisons différentes, mais avec des conclusions curieusement assez similaires, chacun voit dans l'ouverture des frontières l'explication de tous les problèmes nationaux : chômage, faillite de la sécurité sociale ou explosion des banlieues. La droite met en avant ces étrangers indésirables qui franchissent des frontières laissées sans surveillance ; la gauche se focalise sur les activités et les emplois qui quittent la France par ces mêmes brèches ouvertes dans la protection nationale. Depuis une dizaine d'années, tous les partis politiques promettent de protéger la société française contre les forces économiques de la mondialisation : « réguler » la mondialisation, préserver le « modèle social français », utiliser les institutions européennes pour tempérer la pression des marchés internationaux... Après tant de promesses non tenues, les Français ne croient peut-être plus que l'Europe puisse accomplir ce miracle. Beaucoup de ceux qui ont voté contre le projet de Constitution européenne le 29 mai 2005 étaient sans doute déçus par les faux espoirs dont on les avait bercés lors de précédentes campagnes. Mais l'idée persiste : une Europe *réformée*, avec d'autres institutions, constituerait peut-être une barrière protectrice contre la mondialisation... C'est du moins ainsi que les socialistes semblent avoir raisonné lorsque, en novembre 2005, ils ont mis au cœur de leur nouveau programme l'instauration de tarifs douaniers autour de l'Union européenne.

Si le point de vue du public diffère tellement de celui des économistes et des statisticiens, c'est sans doute parce que

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE

la « menace de la mondialisation » n'est guère lisible dans les chiffres concernant les importations, les exportations et le nombre d'usines délocalisées. Ce que craint le public français, c'est que les impératifs économiques n'écrasent les espaces de liberté et de souveraineté politique, que les forces du marché international limitent les options disponibles en matière d'organisation économique et sociale. La France a toujours accepté le capitalisme, mais en pensant que le gouvernement pourrait maîtriser l'impact des forces de marché sur la société et imposer la prééminence des préférences collectives sur le jeu de facteurs économiques impersonnels. De fait, le capitalisme fut longtemps soumis à ce conditionnement politique à l'intérieur des frontières nationales. Mais, à présent qu'il se déploie à l'échelle mondiale, sans aucune barrière à la circulation des capitaux, des biens et des services, on redoute qu'il ne laisse plus aucune latitude. Et, convenons-en, s'il s'avérait qu'il n'existe aucune alternative économique viable, il faudrait en conclure qu'il n'y a plus de place ni pour la réflexion ni pour le choix.

Cette question du choix est précisément au cœur des recherches décrites dans *Made in monde*. Initialement destiné à un lectorat américain, ce livre aborde et réfute l'idée (aussi répandue aux États-Unis qu'en France) selon laquelle la concurrence mondiale imposerait un modèle unique d'organisation économique, à l'échelle des entreprises comme à l'échelle des pays. Dans les scénarios catastrophe, le seul moyen de réussir face aux nouveaux concurrents des pays à bas salaires comme la Chine serait une course générale au moins-disant social : les vainqueurs seraient ceux qui emploient la main-d'œuvre la moins bien payée, dans les plus mauvaises conditions de travail, avec un contrôle minimum

MADE IN MONDE

des conséquences environnementales. Dans l'esprit de beaucoup, la mondialisation imposerait une réduction drastique des salaires, des avantages professionnels et de la protection sociale, sous peine de voir tous les emplois partir vers l'étranger. Dans les scénarios optimistes, la mondialisation apparaît comme créatrice d'avantages et d'opportunités pour tous. Après tout, c'est bien l'ouverture économique qui a permis à des pays pauvres, comme la Corée du Sud, Taiwan, la Chine ou l'Inde, de prendre leur essor. Répartir les activités économiques entre de nombreux acteurs au sein de chaînes d'approvisionnement déployées à l'échelle du globe pourrait accélérer l'innovation et favoriser la naissance de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois un peu partout. Avec des centaines de millions de nouveaux consommateurs dans des pays comme la Chine et l'Inde, le gâteau à se partager serait encore plus gros, et tout le monde en profiterait, dans les sociétés avancées comme dans les économies émergentes.

Pessimistes et optimistes s'accordent au moins sur une idée centrale : la mondialisation limiterait radicalement la gamme des options disponibles face aux pressions du marché. Aux États-Unis, cette conception est généralement acceptée. Parfois avec un certain enthousiasme lorsqu'on songe aux opportunités offertes aux entreprises. Parfois avec résignation : ainsi va le monde ! En France, au contraire, cette idée déclenche une résistance politique affichée. Malgré tout ce qui sépare ces attitudes, elles trahissent un malentendu fondamental sur la mondialisation, comme le révèle l'étude que l'on va lire.

L'analyse des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT), que je représente ici, dessine un tout autre paysage. Fondée sur une enquête de cinq années (1999-

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE

2004) auprès de 500 entreprises en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, elle démontre que, crainte ou célébrée, l'économie mondiale nous laisse encore de nombreux choix. Conduite dans des secteurs aussi différents que l'électronique et le prêt-à-porter, notre étude rend compte d'une réalité sans rapport avec ce qui fait la une des journaux. Certes, l'économie mondiale connaît des bouleversements considérables depuis une vingtaine d'années, et chaque firme se trouve obligée de revoir radicalement sa stratégie en matière de technologie, de produits, de gamme d'activités et de localisation de ses opérations. Mais la mondialisation ne condamne aucun secteur à l'extinction dans les économies avancées, pas plus en France qu'aux États-Unis. Nous avons découvert des entreprises prospères dans des activités à mutation lente comme dans les activités à mutation rapide, des sociétés très rentables qui l'emportent sur la concurrence des pays à bas salaires, et des exemples de réussite situés tout en haut de l'échelle des compétences. Nous sommes allés voir les dentelliers du Pas-de-Calais, les sociétés d'électronique d'Île-de-France, les fabricants de composants automobiles du Mexique, de Roumanie, de Chine, du Canada, de Taiwan, du Japon et des États-Unis, d'immenses usines de semi-conducteurs en Corée, au Japon, à Taiwan et en Chine, de nouvelles fabriques de vêtements en Roumanie et leur maison mère en Italie, et bien d'autres encore. À chaque fois, nous demandions quelles parties du processus de fabrication étaient maintenues entre les murs de l'usine, et lesquelles étaient sous-traitées ; lesquelles restaient à l'intérieur du pays, et lesquelles étaient délocalisées ; nous demandions aux chefs d'entreprise de comparer leurs résultats avec ceux de leurs plus rudes concurrents à travers le monde ; et nous les interrogeons sur leurs projets d'expansion.

MADE IN MONDE

De leurs réponses et de nos observations sur le terrain se dégage une conviction : il y a bien des manières de réussir dans l'économie mondiale. Celle-ci connaît d'importantes transformations depuis dix ans : une grande libéralisation des échanges et des flux de capitaux ; une révolution informatique qui permet aux entreprises de numériser l'interface entre conception, fabrication des composants, fabrication des produits et distribution, et d'implanter ces fonctions sur différents sites (*modularisation*) ; la création d'importants bassins d'ouvriers qualifiés et d'ingénieurs dans des pays à bas salaires comme la Chine et l'Inde. Ces trois changements renforcent la pression de la concurrence, mais créent aussi toute une série d'opportunités nouvelles pour les entreprises.

Certaines firmes décident de sous-traiter et de délocaliser toute leur fabrication, c'est pourquoi des sociétés américaines comme Texas Instruments font fabriquer leurs puces à Taiwan, dans de grandes fonderies telles que Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC). Mais d'autres entreprises très prospères, américaines comme Intel ou franco-italiennes comme ST-Microelectronics ou Altis (IBM-Infineon) en Île-de-France, fabriquent encore leurs propres puces. Sony fabrique la moitié de ses ordinateurs Vaio dans ses propres usines de Nagano ; Samsung conserve sur ses sites l'essentiel de la production des composants et des produits finis ; Dell, en revanche, contrôle la définition du produit et sa distribution mais sous-traite et externalise tout le reste, excepté les quatre minutes et demie d'assemblage final. Liz Claiborne et Lacoste sous-traitent et externalisent toute leur production, mais Zara fabrique la plupart de ses vêtements autour de son siège social de La Corogne. Les fabricants italiens de montures de lunettes estiment nécessaire de fabriquer leurs montures haut de gamme (25 % du

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE

marché mondial) dans les usines de Vénétie, région à salaires élevés, alors que leurs homologues de Taiwan et de Hong-kong pensent que le coût de la main-d'œuvre est trop élevé chez eux et ont transféré toute leur production vers la Chine. Pour trouver une main-d'œuvre moins coûteuse, les firmes américaines ont délocalisé leur production vers le Mexique, tandis que les sociétés françaises, italiennes et britanniques s'installent en Europe de l'Est. Mais d'autres partent déjà vers l'Asie, sans même passer par le Mexique ou l'Europe centrale dans leur quête de bas salaires, d'ouvriers qualifiés et de nouveaux marchés.

Les voies menant à la réussite sont complexes et innombrables : de ce constat découlent quelques conclusions simples qui montrent que la mondialisation n'impose pas une voie unique et étroite. En regardant de plus près *comment* les entreprises prospères réussissent, nous avons découvert une multiplicité de choix possibles et également valables, parfois au sein d'un même secteur et pour un même produit. Qu'il s'agisse d'une voiture ou d'une puce semi-conducteur, de montures de lunettes ou de logiciels, chaque firme a sa propre façon de produire le « même » produit, à cause de son histoire et des savoir-faire qui composent son héritage humain et technique, et à cause des différences entre les pays dans lesquels ces entreprises se sont développées.

Les firmes américaines, par exemple, ont toujours opéré dans une société où les relations entre fournisseurs, fabricants et clients étaient organisées sur le mode de liens contractuels de marché. Dans ce contexte, les innovations et les ruptures technologiques progressent d'autant plus rapidement que les Américains acceptent de voir disparaître des entreprises en difficulté, pour permettre aux ressources d'être recombinaées et réintégrées en vue d'un nouvel usage plus productif.

MADE IN MONDE

Le passage à une économie mondiale fondée sur la modularisation, les chaînes d'approvisionnement et les transactions de marché profite donc des atouts traditionnels de l'Amérique. Au contraire, les firmes japonaises opèrent dans un monde de relations humaines pérennes, sur le long terme, où les savoirs se transmettent aisément entre membres d'un même groupe, et elles réussissent particulièrement lorsqu'une collaboration étroite et quotidienne est nécessaire. Il n'est pas étonnant que les entreprises japonaises se soient montrées réticentes à fragmenter leurs activités, et qu'elles dominent aujourd'hui l'électronique numérique, secteur qui évolue si vite qu'il peut être avantageux de contrôler dans une même usine tous les composants des nouveaux produits. Ces différences d'«ADN» expliquent que les firmes américaines et japonaises soient dotées de capacités tout à fait divergentes, mais au final des mêmes chances de réussite.

En examinant les gigantesques transformations survenues depuis quelques décennies dans les entreprises que nous avons étudiées, et en analysant la stratégie de firmes récentes qui ont fait leur percée depuis la fin des années 1990, nous avons pu constater l'impact réel de la mondialisation. Dans un monde de production fragmentée, les entreprises ne pourront conserver entre leurs murs que les activités pour lesquelles elles peuvent rivaliser avec leurs plus âpres concurrents. Elles doivent pouvoir égaler les meilleurs dans chaque catégorie. Si par exemple Samsung veut continuer à fabriquer lui-même ses ordinateurs portables, et rivaliser avec Dell qui en confie la fabrication à de nouveaux contractants taiwanais profitant de compétences hors pair et des bas salaires de la main-d'œuvre chinoise, Samsung devra en égaler les capacités manufacturières, ou sous-traiter comme

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE

Dell. Mais après avoir étudié plusieurs centaines de cas, nous en avons conclu que la pression du marché mondial n'impose aucune solution privilégiée. Il y a de la place pour le modèle de Samsung comme pour celui de Dell (et pour d'autres encore, ainsi que le prouvent Apple, Hewlett-Packard et IBM-Lenovo).

Contrairement aux prédictions des optimistes et des pessimistes qui pensent les uns et les autres que la mondialisation pousse les entreprises et les pays vers un modèle unique de survie et de rentabilité, nous avons découvert de nombreux scénarios, à la fois dans les pays avancés et dans les économies en voie de développement. Comme nous essayons de le montrer, chacun de ces modèles crée localement plus ou moins d'emplois et des emplois plus ou moins bons, des firmes plus ou moins vulnérables à la concurrence, des liens plus ou moins étroits entre l'industrie et les institutions de recherche, des possibilités plus ou moins prometteuses pour l'apparition de nouveaux produits et de technologies innovantes. La place laissée au choix et à l'action est donc bien plus vaste que ne le suggèrent les représentations les plus répandues de la mondialisation. Mais si nous voulons exploiter cette gamme de possibilités au mieux, pour les individus comme pour les sociétés, pour les entreprises comme pour leurs actionnaires, il faut d'abord reconnaître qu'elles existent, et renoncer à cette idée selon laquelle la mondialisation nous volerait notre liberté.