

L'entreprise *maquiladora* au Nicaragua : une « entreprise hirondelle »

Lucas van Wunnik
Departament d'Organització d'Empreses
Universitat Politècnica de Catalunya

Avda. Diagonal, 647, Planta 7
08028 Barcelone (Espagne)
E-mail : lucas.van.wunnik@upc.edu

Résumé : Dans cette communication, nous tentons de développer une grille d'analyse qui présente les facteurs influençant la flexibilité « localisationnelle » d'une entreprise multinationale : la difficulté/facilité avec laquelle elle peut transférer son activité manufacturière d'un territoire d'accueil à un autre en réponse à un changement. Nous distinguons trois catégories de facteurs: (1) les avantages de localisation qu'offre le territoire d'accueil à l'entreprise multinationale (la nature (générique ou spécifique) des ressources territoriales utilisées par la filiale, le coût de celles-ci, l'accès à un marché offert par la production dans le territoire d'accueil) ; (2) les barrières à la sortie du territoire d'accueil (la durabilité et la spécificité des actifs détenus par l'entreprise multinationale dans le territoire d'accueil et d'autres obstacles qui entravent la sortie du territoire d'accueil) et (3) la disponibilité ou non d'autres établissements de l'entreprise multinationale qui peuvent reprendre la production de la filiale du territoire d'accueil. Une fois la grille présentée, nous l'utilisons pour analyser le potentiel de mobilité des activités d'une entreprise taïwanaise (Nien Hsing Textile Co.) qui confectionne des pantalons au Nicaragua (étude sur le terrain en 1998 et en 2007). L'étude montre comment cette entreprise, grâce à l'utilisation de biens d'équipement légers, l'emploi de ressources territoriales génériques (omniprésentes) et un contexte légal favorable, jouit d'une flexibilité « localisationnelle » élevée. Ce genre d'entreprise étrangère de l'industrie *maquiladora* est aussi appelée une « entreprise hirondelle » en Amérique Centrale. Seul un développement de la spécificité (unicité) des ressources territoriales qu'elle emploie (main-d'œuvre plus qualifiée, fournisseurs spécialisés, etc.) pourrait stabiliser ses activités dans le territoire d'accueil. Or, l'entreprise multinationale, qui réalise une activité à faible marge de profit et dont la localisation optimale de la production dépend de la politique commerciale des Etats-Unis, voudra conserver sa flexibilité « localisationnelle ». Cela lui permettra d'être capable de réagir rapidement à des changements dans la configuration des avantages de localisation. Cette stratégie s'oppose à l'intégration de sa filiale dans l'économie du territoire d'accueil et limite, par conséquent, son impact économique « qualitatif » (diffusion technologique, diversification du tissu productif, etc.).

Mots clefs : délocalisation, investissement direct étranger, industrie *maquiladora*, secteur de l'habillement, Nicaragua.

« L'existence des zones franches industrielles (...) préfigure une évolution qui va déboucher sur la configuration globale (de l'économie mondiale) ; elle prépare la phase ultérieure, celle d'une libéralisation totale de l'activité économique. »
(Michalet, 2004 : 82)

1. INTRODUCTION

Un des traits caractéristiques de la globalisation économique est la volatilité de l'environnement de la firme et la recherche par celle-ci de la profitabilité à court terme. Dans

un tel contexte, la flexibilité est une capacité cruciale de la firme¹ (Krugman, 2005 ; Michalet, 2004 ; Buckley et Casson, 1998).

Cette communication se centre sur un type de flexibilité et un type de firme : la flexibilité « localisationnelle » de l'entreprise multinationale (EMN) manufacturière ou, en d'autres termes, la difficulté/facilité avec laquelle l'EMN peut déplacer son activité manufacturière du territoire d'accueil initial vers un autre territoire en réponse à un changement. La volonté de l'EMN de maintenir sa flexibilité « localisationnelle » s'oppose généralement à l'intégration de sa filiale manufacturière dans le territoire d'accueil, ce qui, à son tour, limite l'impact économique « qualitatif » (diffusion technologique, diversification du tissu productif, etc.) de celle-ci (Krifa et Héran, 1999 ; Fröbel *et al.*, 1980).

Afin d'étudier cette question, nous présentons d'abord une grille d'analyse qui tente de distinguer les facteurs qui influencent la flexibilité « localisationnelle » de l'EMN. Ensuite, nous utilisons cette grille pour analyser la filiale *maquiladora* d'une entreprise textile taïwanaise (Nien Hsing Textile Co.) au Nicaragua qui se consacre principalement à la confection de pantalons². L'idée est d'utiliser ce cas pour illustrer la grille d'analyse construite. Enfin, nous terminons par quelques réflexions plus générales sur la relation entre, d'une part, la flexibilité « localisationnelle » de l'EMN et, d'autre part, l'impact de celle-ci sur le territoire d'accueil et son pouvoir de négociation vis-à-vis des pouvoirs publics et des travailleurs du territoire d'accueil.

2. METHODOLOGIE

L'étude sur le terrain (entretiens, visites d'usine, récolte de données) a été réalisée pendant l'été 1998 et au mois de mars 2007. Ceci nous a permis d'observer directement la filiale *maquiladora* et son contexte, de voir son évolution dans le temps et d'interviewer les acteurs concernés (managers, représentants syndicaux, employés gouvernementaux, chercheurs, etc.)³.

¹ P. Buckley et M. Casson (1998 : 23) définissent la flexibilité comme « la capacité de réallouer rapidement et sans difficultés (*smoothly*) les ressources en réponse à un changement ».

² Le terme de *maquila* ou d'industrie *maquiladora* s'utilise, en Amérique Centrale, pour se référer à une industrie d'exportation qui assemble des biens intermédiaires importés et qui bénéficie d'un traitement fiscal et tarifaire préférentiel (les entreprises ne paient pas d'impôts, ni ne paient de droits de douane sur les biens intermédiaires importés).

³ La liste des personnes interviewées se trouve en annexe.

Cette méthode permet de profiter du retour d'information et des réactions des personnes interviewées (propositions théoriques qui peuvent postérieurement être vérifiées dans la littérature et lors d'autres interviews ; accent sur les aspects oubliés ou ignorés ; remise en cause d'idées préconçues ; etc.). Le fait de voir le « cas » et son contexte (l'usine de l'EMN, les conditions de vie dans le territoire d'accueil, etc.) aide aussi à mieux comprendre le phénomène étudié et à se rendre compte de l'importance de certains aspects et l'insignifiance d'autres ⁴ (voir Schoenberger, 1991 ; Helper, 2000).

Le cas de la filiale *maquiladora* – une filiale de type enclave sans fournisseurs locaux qui emploie uniquement une main-d'œuvre faiblement qualifiée du territoire d'accueil – nous semble intéressant parce qu'il peut faire office de ce que K. Eisenhardt (1989) appelle un cas extrême qui aide à rendre un processus ou un phénomène d'intérêt plus facilement « visible ». Cette filiale peut ainsi servir de référence (une filiale de type enclave dont l'activité peut facilement être transférée vers un autre lieu) par rapport auquel on peut comparer une autre filiale manufacturière implantée dans, par exemple, un pays développé.

Peut-être l'entreprise *maquiladora* préfigure-t-elle le monde vers lequel cette globalisation économique est en train de nous mener ; nous qui vivons dans les pays du Nord (voir la citation de C.-A. Michalet (2004) au début de cette communication). En outre, elle illustre ce monde des « entreprises sans usines » qui s'étend à de plus en plus d'industries manufacturières (jouet, électronique, etc.). Un monde où les entreprises à nom de marque ne fabriquent plus « leur » produit et se concentrent sur la conception et la commercialisation de celui-ci (Sturgeon, 1997 ; *The Economist*, 2001, Michalet, 2004). L'entreprise taïwanaise analysée dans cette communication est une entreprise sous-traitante qui confectionne des pantalons pour ses clients nord-américains (Levi's, Tommy Hilfiger, Wal-Mart, etc.).

⁴ Comme l'observe pertinemment S. Helper (2000) dans sa défense de la recherche sur le terrain (*field research*) en tant que méthode de recherche, une idée centrale de « La richesse des nations » d'A. Smith – les avantages de la division du travail – ne provient-elle justement pas de la visite par l'auteur d'une usine d'épingles ?

3. GRILLE D'ANALYSE

3.1. FERMETURE DE CESSATION ET FERMETURE DE SELECTION

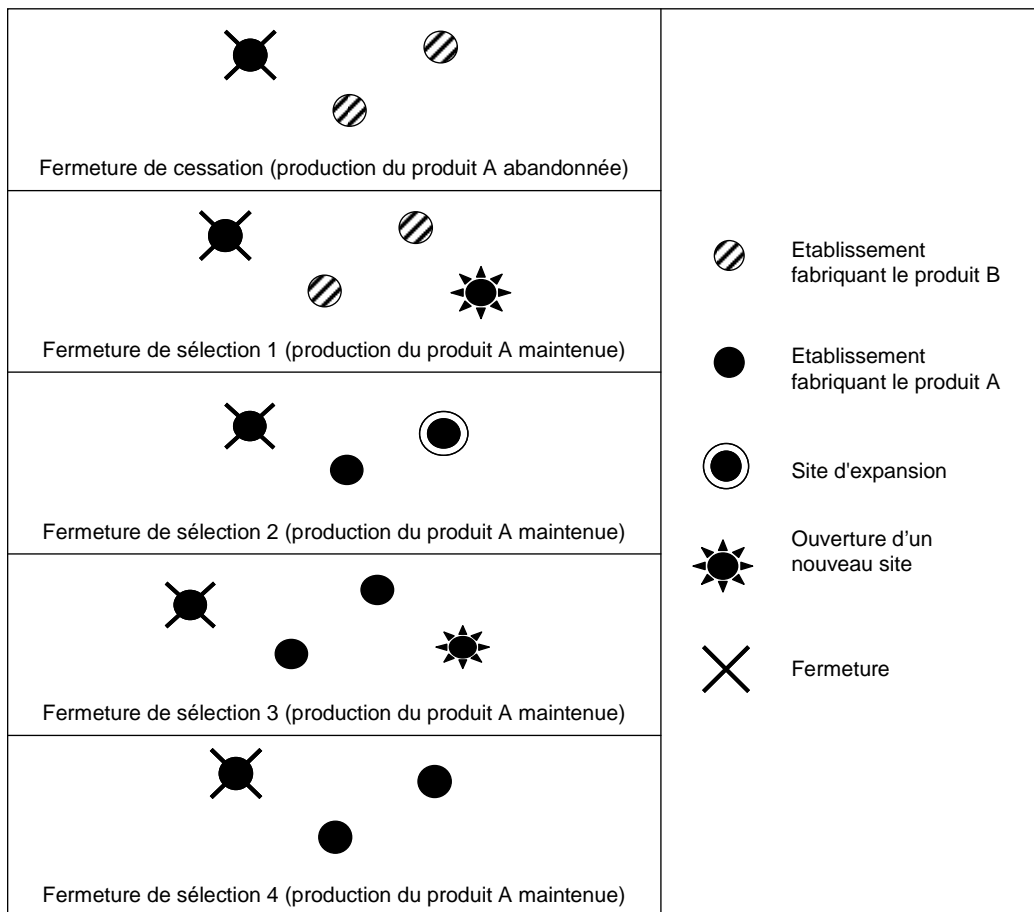
Deux types de fermeture d'un établissement manufacturier « mono-produit » (un établissement fabriquant seulement un produit) d'une entreprise, qui possède plusieurs établissements, peuvent être distingués (Stafford, 1991 ; Watts and Stafford, 1986) (voir la Figure 1) :

- la « fermeture de cessation » (*cessation closure*) par laquelle on comprend la décision d'une entreprise d'abandonner la production d'un produit (l'entreprise abandonne une ligne de produit ou externalise sa fabrication);
- la « fermeture de sélection » (*selective closure*) qui se réfère à la décision d'une entreprise d'abandonner la production d'un produit au sein d'un de ses établissements tout en la maintenant dans d'autres établissements.

Dans cette communication, nous nous centrons sur la « fermeture de sélection » d'une activité manufacturière : le transfert de l'activité manufacturière d'un établissement à un autre établissement de la même EMN. C'est ce type de fermeture qui est lié à la flexibilité « localisationnelle » de l'EMN : sa capacité de transférer une production d'une de ses filiales implantée dans un territoire à une autre de ses filiales située dans un autre territoire.

Le transfert d'une activité manufacturière d'un lieu à un autre peut avoir des implications fort différentes pour la filiale de l'EMN. S'il s'agit d'une filiale « multi-produits », ce transfert implique la perte du mandat d'un produit, mais il ne suppose pas la fermeture de la filiale étant donné que celle-ci continue à fabriquer d'autres produits. Cependant, s'il s'agit d'une filiale « mono-produit », ce transfert implique la fermeture de cette dernière.

Figure 1 : Deux types de fermeture d'un établissement manufacturier « mono-produit » pour une entreprise « multi-établissements »: la fermeture de cessation et la fermeture de sélection



Source : Figure basée sur Watts et Stafford (1986) et Stafford (1991).

3.2. FONDEMENTS DE NOTRE GRILLE D'ANALYSE

La grille d'analyse que nous présentons est basé, en grande partie, sur la « théorie du désinvestissement direct étranger » (*foreign direct divestment theory*) de J. Boddewyn (1983). Cet auteur se demande si cette théorie du désinvestissement n'est pas simplement le paradigme éclectique de la production internationale (la « théorie de l'investissement direct étranger ») de J. Dunning (1993) à l'envers.

Le paradigme éclectique explique pourquoi une EMN décide de produire dans un territoire étranger. Cela se produit lorsque trois conditions sont satisfaites *simultanément* (Dunning, 1993) :

- (1) L'EMN possède des *avantages de propriété* (des avantages compétitifs) par rapport aux autres entreprises qui vendent leur produit sur un marché particulier.
- (2) Il y a des *avantages d'internalisation* qui font que ce soit intéressant pour l'EMN de

réaliser elle-même la production et de ne pas la sous-traiter à une autre firme.

(3) Le territoire d'accueil doit offrir des *avantages de localisation* à l'EMN (des avantages par rapport aux autres territoires dans les domaines de l'accès à un marché et le coût et la qualité des ressources territoriales) pour que celle-ci décide d'y produire.

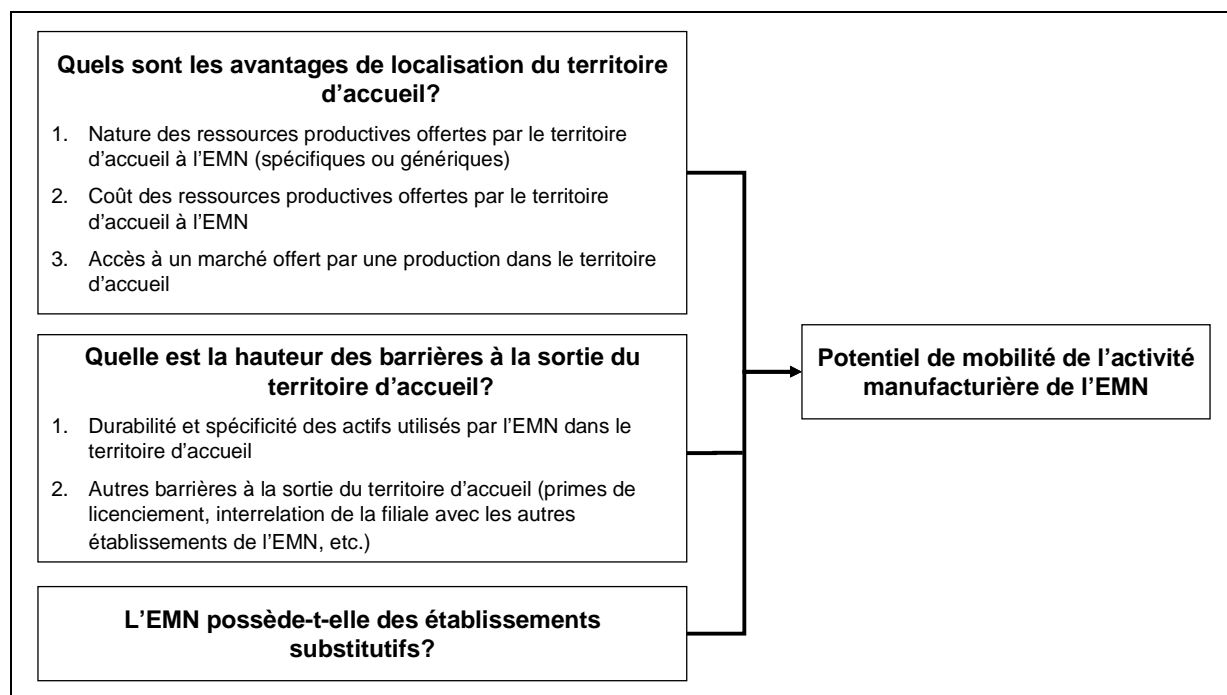
La décision de désinvestissement d'un territoire d'accueil serait dans le sens inverse : quand l'un de ces trois avantages cesse d'exister, l'EMN cessera de produire dans le territoire d'accueil (Boddewyn, 1983). Etant donné que nous voulons nous concentrer sur la « fermeture de sélection » – le transfert de la production d'un territoire à un autre à *l'intérieur de l'EMN* – nous nous concentrons dans cette communication sur la perte des avantages de localisation offerts par le territoire d'accueil.

Comme le remarque J. Boddewyn (1983) la « théorie du désinvestissement étranger » n'est pas exactement le paradigme éclectique à l'envers, parce que lorsque l'on parle de sortie – de désinvestissement – d'une EMN d'un territoire, il faut aussi considérer les barrières à la sortie du territoire d'accueil : les obstacles qui empêchent l'EMN de réagir rapidement à des changements dans la configuration des avantages de localisation. M. Porter (1976) présente les différentes barrières à la sortie d'un secteur d'activité (*business*) qui peuvent exister. La plupart d'entre elles peuvent également constituer des barrières à la sortie d'un territoire (voir Boddewyn, 1983 ; Krifa et Héran, 1999).

Enfin, notre grille d'analyse c'est aussi appuyée sur un élément qui fait la spécificité de l'EMN : elle possède des établissements dans plusieurs pays. Par rapport à l'entreprise uninationale, elle peut donc transférer plus facilement sa production d'un pays à un autre. Comme l'écrivent J. Dunning et A. Rugman (1985 : 230), elle a « plus de degrés de liberté qu'une firme uni-nationale confinée à un seul pays ». Nous étudierons donc si l'EMN possède des établissements qui peuvent aisément reprendre la production de la filiale du territoire d'accueil.

La Figure 2 résume les facteurs qui influencent le potentiel de mobilité de l'activité manufacturière de l'EMN. Nous parlons de *potentiel* de mobilité, parce que si une EMN ne « bouge » pas durant un certain temps, cela ne veut pas nécessairement dire qu'elle n'est pas potentiellement mobile.

Figure 2 : Les facteurs qui influencent le potentiel de mobilité de l'activité manufacturière de l'EMN



3.3. QUELS SONT LES AVANTAGES DE LOCALISATION DU TERRITOIRE D'ACCUEIL ?

G. Benko et B. Pecqueur (2001) font une distinction entre les ressources spécifiques et les ressources génériques d'un territoire.

Nous sommes en présence de *ressources spécifiques* lorsque l'activité réalisée par l'EMN dépend de ressources qui sont spécifiques au territoire d'accueil (savoir-faire particulier de la force de travail, collaborations avec des fournisseurs de composants complexes, relations avec des centres de recherche, etc.). M. Storper (1997) parle à ce sujet d'une activité économique « territorialisée » : une activité dont la viabilité économique dépend de ressources spécifiques du territoire d'accueil – des ressources qui ne sont pas ou peu disponibles dans la plupart des autres territoires et qui ne peuvent pas être facilement ou rapidement créées ou imitées dans ces derniers. Dans ce cas de figure, il est difficile de déplacer l'activité manufacturière de l'EMN vers un autre territoire.

Les *ressources génériques*, par contre, ne permettent pas au territoire d'accueil de se différencier des autres territoires, du moins dans le domaine des inputs dont a besoin l'EMN.

Les ressources territoriales qu'emploie cette entreprise existent dans de nombreux autres territoires. Par exemple, une main-d'œuvre non-qualifiée, qui réalise une tâche simple et routinière comme la confection d'un tee-shirt, est une ressource territoriale générique (omniprésente) qui peut être trouvée presque n'importe où dans le monde (Benko, 2001). Par conséquent, une telle ressource territoriale ne contraint pas le potentiel de mobilité de l'activité manufacturière de l'EMN.

Les ressources territoriales entièrement génériques et entièrement spécifiques se trouvent aux deux extrémités d'une échelle sur laquelle est mesuré le degré de spécificité des ressources territoriales. Plus le degré de spécificité des ressources territoriales utilisées par l'EMN est élevé, plus l'éventail des lieux capables d'accueillir son activité manufacturière sera limité. Par contre, si le territoire d'accueil possède uniquement des ressources génériques, il devra, s'il n'a pas le monopole d'accès à un marché important, concurrencer de nombreux autres territoires d'accueil potentiels en matière de coûts. Dans ce cas de figure, les ressources territoriales qu'il offre ne sont pas rares et ne sont donc que faiblement rémunérées.

L'accès à un marché (le contournement de barrières douanières, la réduction des coûts de transport, la diminution du temps de réponse à des changements de la demande, l'adaptation du produit aux goûts des consommateurs locaux, etc.) qu'offre à l'EMN une implantation dans le territoire d'accueil restreint aussi l'éventail des lieux d'implantation possibles de l'activité manufacturière de cette entreprise. Le facteur « accès à un marché » est souvent, une fois satisfaites les « pré-conditions » comme la stabilité sociopolitique et économique et l'existence d'un Etat de droit, la première condition pour que l'EMN envisage de produire dans le territoire d'accueil (Michalet, 1999).

3.4. QUELLE EST LA HAUTEUR DES BARRIERES A LA SORTIE DU TERRITOIRE D'ACCUEIL ?

Quand l'EMN envisage d'abandonner une activité dans le territoire d'accueil, elle doit penser à ce qu'elle fera avec les actifs immobilisés (équipements, bâtiments, etc.) qu'elle y possède et qui ne sont pas encore amortis. Elle peut les revendre ou les transférer (utiliser les actifs en question dans un autre lieu), mais ceci n'est pas toujours possible. Certains actifs immobilisés sont, en effet, spécifiques à une activité particulière, à une entreprise concrète et/ou à un lieu

donné⁵ (Porter, 1976).

Plus les actifs immobilisés utilisés dans le territoire d'accueil sont spécifiques, plus le coût qu'implique leur revente (la moins-value) ou leur déplacement vers un autre lieu (démonter, transporter et réinstaller dans un autre lieu) sera, en proportion de la valeur comptable des actifs en question⁶, élevé. Plus les actifs immobilisés spécifiques sont durables, c'est-à-dire plus leur vie utile est longue, plus élevé sera le nombre d'années que se ressentira cet effet de la spécificité.

Ces coûts de sortie liés à *la durabilité et la spécificité des actifs* peuvent obliger l'EMN à rester, à court terme, dans le territoire d'accueil même si ce dernier a perdu ses avantages de localisation (à cause de, par exemple, un élargissement du bloc économique régional dont fait partie le pays d'accueil ou une appréciation de la monnaie du pays d'accueil). Elle ne forme plus, après ce changement, le lieu d'implantation optimal de l'activité manufacturière pour l'EMN. Seulement une fois les actifs spécifiques amortis, l'EMN pourra répondre, sans pertes comptables, aux changements dans la configuration des avantages de localisation et produire dans le lieu optimal (Porter, 1976 ; Boddewyn, 1983 ; Krifa et Héran, 1999).

D'autres facteurs peuvent entraver la sortie de l'activité de l'EMN du territoire d'accueil et l'empêcher de répondre rapidement à une nouvelle configuration des avantages de localisation comme (Porter, 1976, Boddewyn, 1983, Krifa et Héran, 1999) :

- *Les « coûts fixes de sortie » du territoire d'accueil.* Il s'agit des coûts associés à la fermeture ou la vente de la filiale ou à la suppression de l'une de ses activités manufacturières (primes de licenciement, remboursement (d'une partie) des subventions reçues, etc.).
- *Le degré d'interrelation de l'activité manufacturière de la filiale avec les autres unités de l'EMN.* Si la filiale réalise une activité dont dépendent d'autres unités de l'EMN (elle est, par exemple, la seule unité qui fabrique un composant essentiel), sa fermeture exigera une réorganisation importante au sein de l'EMN.

⁵ L'exemple typique d'un actif immobilisé durable et spécifique est celui d'un bien d'équipement lourd, immobile et indivisible, qui sert à fabriquer un produit concret avec un design propre.

⁶ La valeur comptable d'un actif immobilisé correspond à sa valeur d'acquisition moins les amortissements.

- *Les obstacles affectifs et professionnels des dirigeants* (l'attachement des dirigeants de la filiale à un site, leur réticence à licencier des travailleurs, etc.)⁷.

3.5. L'EMN POSSEDE-T-ELLE DES ETABLISSEMENTS SUBSTITUTIFS ?

L'EMN pourra plus facilement transférer son activité manufacturière hors du territoire d'accueil, si elle possède des établissements dans d'autres territoires qui (1) fabriquent la même famille de produits que l'établissement du territoire d'accueil et (2) ont accès au même marché que ce dernier. La recherche d'établissements substitutifs poussera l'EMN à centraliser le développement du produit (pour que les différentes unités produisent un produit homogène), à centraliser l'approvisionnement en inputs intermédiaires (pour que les inputs intermédiaires-clé proviennent des mêmes fournisseurs) et à maintenir un excès de capacité au sein de ses différents établissements (Kogut, 1985 ; Rangan, 1998).

Les économies d'échelle d'établissement⁸ peuvent interdire l'existence d'établissements substitutifs. En effet, si les économies d'échelle d'établissement sont importantes, il peut être plus intéressant pour l'EMN de concentrer sa production au sein d'un seul établissement (au niveau d'un bloc régional ou au niveau mondial) afin d'atteindre un niveau de production suffisamment élevé pour épuiser ces économies (Kogut, 1985).

3.6. GRILLE D'ANALYSE ET CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Une critique que nous pouvons faire à notre grille d'analyse est qu'elle ne tient pas compte du cycle de vie du produit : les besoins territoriaux d'une activité manufacturière varie selon l'étape du cycle de vie du produit fabriqué (Vernon, 1966). Dans la première étape de son cycle de vie, l'élasticité-prix de la demande du produit est réduite⁹ et les besoins territoriaux du processus de production sont spécifiques (travailleurs qualifiés, ingénieurs et techniciens spécialisés, fournisseurs de composants complexes, etc.). Dans un tel contexte, le prix du

⁷ Remarquons toutefois que la décision finale concernant la fermeture d'une ligne de production ou d'une filiale est généralement prise dans les quartiers généraux de l'EMN par des personnes qui sont émotionnellement et géographiquement loin des victimes de la fermeture (Layan, 2005).

⁸ Il existe des économies d'échelle d'établissement quand une augmentation de la taille de l'établissement (et donc du niveau de production atteint par cet établissement) autorise une diminution des coûts unitaires de production. Ces économies d'échelle d'établissements se différencient des économies d'échelle de firmes qui concernent les relations entre les coûts et la taille de l'unité juridique (l'entreprise, le groupe,...) (Morvan, 1991).

⁹ C'est-à-dire que la demande du produit par les consommateurs est peu sensible à des variations de son prix de vente.

produit n'est pas le facteur compétitif-clé. C'est donc la qualité (ou spécificité) et non le coût des ressources territoriales qui prime. Cependant, plus le produit mûrit et plus sa production se standardise, plus les considérations de coûts deviennent importantes : la demande à laquelle est confrontée l'EMN pour son produit devient plus élastique (la concurrence avec les autres firmes se livre de plus en plus sur le prix) et, étant donné que les techniques de production se stabilisent et n'ont plus besoin de ressources territoriales si spécifiques, la palette des territoires d'accueil potentiels de l'activité s'élargit. L'EMN met de plus en plus l'accent sur la minimisation des coûts des ressources territoriales (Vernon, 1966 ; Aydalot, 1980). A partir d'une certaine étape, il peut même être intéressant pour l'EMN d'externaliser l'assemblage de « son » produit auprès d'une entreprise indépendante : cela se produit lorsqu'il n'y a plus d'avantages d'internalisation pour l'EMN (Antràs, 2005).

4. ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE MAQUILADORA AU NICARAGUA

Dans cette section, nous décrivons le territoire d'accueil de la filiale *maquiladora* (le Nicaragua), le groupe à laquelle elle appartient (Nien Hsing Textile Co.) et les caractéristiques de cette filiale.

4.1. NICARAGUA : ECONOMIE, INDUSTRIE ET ZONES FRANCHE INDUSTRIELLES D'EXPORTATION

Le Nicaragua est un pays centraméricain¹⁰ de quelque 5,75 millions d'habitants (en 2005). La situation économique que connaît le pays est difficile : avec un PIB par habitant d'US\$ 850 c'est un des pays les plus pauvres d'Amérique Latine (Banco Central de Nicaragua, 2007)¹¹. La situation sur le marché du travail n'est guère plus réjouissante. Par exemple, à Managua, la capitale du pays, environ 41% de la population active était soit chômeur, soit sous-employé en 2005¹². L'industrie nicaraguayenne est faiblement développée : le parc de biens d'équipement est âgé ; elle importe une proportion élevée d'intrants intermédiaires et de biens de capital et

¹⁰ Cinq pays composent l'Amérique Centrale : le Guatemala, l'El Salvador, l'Honduras, le Nicaragua et le Costa Rica.

¹¹ En raison de son histoire récente tumultueuse (la révolution sandiniste à la fin des années 1970, la guerre du gouvernement sandiniste contre les Contras, le blocus économique imposé par les Etats-Unis, la socialisation de l'économie, la fuite des capitaux et l'hyperinflation dans les années 1980, la disparition de l'activité cotonnière, la transition difficile d'une économie socialiste à une économie de marché au début des années 1990, etc.), le PIB réel par habitant du Nicaragua représentait, en 1998, seulement 42% de celui de 1977 (Banco Central de Nicaragua, 2007).

elle est souvent incapable de concurrencer les entreprises étrangères (même des autres pays centraméricains) (CADIN, 2001 ; PEMCE, 2006).

Depuis le début des années 1990, les pouvoirs publics nicaraguayens utilisent, tout comme dans de nombreux autres pays, l'instrument des zones franches industrielles d'exportation (*zonas francas industriales de exportación*) pour attirer les investissements étrangers manufacturiers, pour promouvoir les exportations de produits manufacturés et pour tenter de déclencher un processus d'industrialisation du pays. La zone franche industrielle d'exportation (*export processing zone*) est une zone industrielle qui offre des conditions d'investissement et commerciales extrêmement favorables aux entreprises qui s'installent en son sein (voir dans le Tableau 1 les avantages offerts à l'entreprise *maquiladora* (l'entreprise utilisatrice)).

Tableau 1: Les deux types d'entreprise dans le régime des zones franches du Nicaragua : la zone franche et l'entreprise utilisatrice

L'entreprise opératrice ou la zone franche (<i>empresa operadora</i>)	L'entreprise utilisatrice (<i>empresa usuaria</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Est la propriétaire des terrains, des bâtiments et des équipements de la zone franche. - Loue les installations aux entreprises utilisatrices, services de maintenance et de sécurité inclus. - Bénéficie d'avantages fiscaux comme l'exonération du paiement de l'impôt sur les bénéfices au cours des quinze premières années d'opération. - La zone franche peut être privée ou publique^(a). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se réfère à l'entreprise qui exporte sa production ou l'entreprise qui fournit des biens intermédiaires, des biens d'équipement, des pièces de rechange, etc. à une autre entreprise qui exporte sa production. - Possède les machines et les autres équipements nécessaires à la production (machines à coudre, machines à laver, séchoirs, etc.). - Peut librement rapatrier son capital et ses bénéfices. - Bénéficie d'avantages fiscaux (par exemple, exonération totale du paiement de l'impôt sur les bénéfices au cours des dix premières années d'opération, des droits de douane sur les importations de biens intermédiaires et de biens d'équipement). - Ne peut pas vendre ses produits (assemblés au Nicaragua) sur le marché national.

Note : (a) Nien Hsing Textile Co. opère dans une zone franche publique (la zone franche « Las Mercedes ») et dans une zone franche privée (la zone franche « Saratoga ») (voir Tableau 3).

La totalité des entreprises (utilisatrices) des zones franches industrielles d'exportation contribuent, en 2006, à 4,7% du PIB nicaraguayen et emploient (directement) quelque 80.000 travailleurs (CEPAL, 2007 ; *Comisión Nacional de Zonas Francas*). L'activité des entreprises

¹² Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) cité dans PEMCE (2006).

maquiladoras – c’est-à-dire, les entreprises (utilisatrices) qui opèrent dans les zones franches industrielles d’exportation – est essentiellement celle de la confection de vêtements (environ 65.000 emplois, en décembre 2006). La grande majorité des travailleurs, qui travaillent dans le secteur de l’habillement, est employée dans des entreprises de capital asiatique (Taiwan, Corée du Sud, Hong Kong) (environ 51.000 emplois, en décembre 2006) (*Comisión Nacional de Zonas Francas*).

L’industrie *maquiladora* occupe une place importante dans l’ensemble des économies de la zone DR-CAFTA¹³ (les cinq pays de l’Amérique Centrale et la République Dominicaine). En 2006, elle emploie de l’ordre de 625.000 travailleurs. Sa participation dans le PIB des différents pays varie entre 1,3% et 6,5%. Dans ces pays, à l’exception du Costa Rica (électronique), le principal produit d’exportation de cette industrie est l’article d’habillement pour le marché des Etats-Unis (CEPAL, 2007).

4.2. NIEN HSING TEXTILE CO. : UN DES GRANDS SOUS-TRAITANTS MONDIAUX DU SECTEUR « TEXTILE-HABILLEMENT »

Nien Hsing Textile Co. est un des grands groupes multinationaux du secteur « textile-habillement ». Il est verticalement intégré et se consacre à la production de tissu denim et à la confection de pantalons de jeans et de tweed (*casual*). Il offre, tout comme la plupart des autres entreprises asiatiques sous-traitantes du secteur de l’habillement, la modalité de sous-traitance « *full-package* »¹⁴ à ses clients (VF Jeans (Lee, Wrangler), Tommy Hilfiger Jeans, Levi Strauss, The Gap, Wal-Mart, etc.). Au niveau mondial, le groupe Nien Hsing Textile Co. a, en 2007, plus de 60.000 employés distribués dans sept pays (voir Tableau 2) et son chiffre d’affaires, en 2006, atteint 350 millions €⁵.

Tableau 2 : Nien Hsing Textile Co. dans le monde (2006)

Localisation	Activités	Année d’implantation
--------------	-----------	----------------------

¹³ Il s’agit des pays du Bassin des Caraïbes qui bénéficient de l’accord de libre échange avec les Etats-Unis dénommé DR-CAFTA (*Dominican Republic – Central American Free Trade Agreement*) (voir ci-après).

¹⁴ Dans la modalité « *full-package* », l’entreprise sous-traitante assume la responsabilité de la fabrication complète de l’article d’habillement du client. Elle reçoit le design de l’article de son client, elle fabrique ou achète les inputs intermédiaires nécessaires, elle coupe le tissu, elle confectionne l’article et l’exporte à son client.

¹⁵ Site Web de Nien Hsing Textile Co. (<http://www.nht.com.tw/en/>), documents comptables annuels consolidés 2007 et 2006 du groupe Nien Hsing Textile Co. et UNCTAD (2005).

Taiwan	- Usine de fabrication de tissu denim - Quartiers généraux - Centre de <i>Patterning</i> et de Développement	1988
Etats-Unis	- Service des ventes (Los Angeles)	
Nicaragua	- Trois usines de confection de pantalons jeans - Deux usines de confection de pantalons tweed (<i>casual wear</i>) - Une usine de teinture et impression du tissu	1994, 1995 et 1997 1999 et 2001 2002
Lesotho^(a)	- Trois usines de confection de pantalons jeans - Une usine de fabrication de tissu denim et filature	1990, 2000 et 2000 2000
Mexique	- Une usine de fabrication de tissu denim - Une usine de confection de pantalons jeans	1998 1999
Cambodge	- Deux usines de confection de pantalons jeans ^(b) - Une usine de confection de pantalons tweed (<i>casual wear</i>)	2006 (1996, 2005) 2006
Vietnam	- Une usine de confection de pantalons jeans ^(b)	2006 (1994)

Notes : (a) Tout comme le Nicaragua, le Lesotho a, dans le cadre de l'African Growth and Opportunity Act, un accès préférentiel (sans droits de douane) au marché des Etats-Unis pour les articles d'habillement (UNCTAD, 2005).

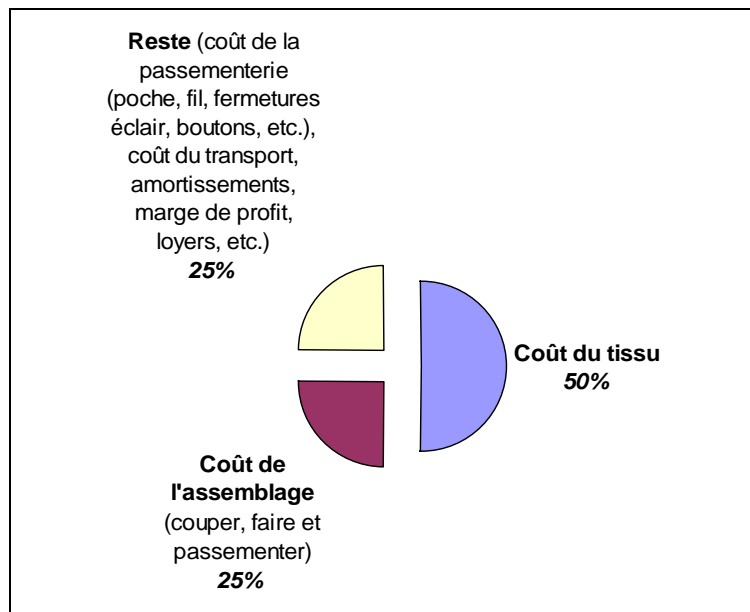
(b) Etablissements acquis, en 2006, par Nien Hsing Textile Co. à Chu Hsing Garment Co.

Sources: Site Web de Nien Hsing Textile Co. Ltd. (<http://www.nht.com.tw>) (consulté en janvier 2008) et les documents comptables annuels consolidés 2006 et 2005 du groupe Nien Hsing Textile Co.

La concurrence entre les entreprises sous-traitantes assemblant, comme Nien Hsing Textile Co., des articles standard (jeans, pantalons *casual*, T-shirts, polos, chemises, survêtements de sport, sous-vêtements, etc.) est vigoureuse. En outre, la concentration élevée dans le segment de la distribution implique que les clients de ces entreprises possèdent un important pouvoir de négociation. Par conséquent, la marge de profit des entreprises sous-traitantes est réduite. Leurs profits se font sur le volume de vente (Bair et Dussel Peters, 2006 ; Padilla *et al.*, 2008). En plus, les prix ont baissé au cours de la dernière décennie. Par exemple, selon un responsable de Nien Hsing Textile Co.¹⁶, en 1997-1998, le prix d'une paire de pantalon jeans en *full-package* tournait autour de US\$8-9. En 2007, ce prix n'était plus qu'aux alentours d'US \$6-7 (voir la structure des coûts d'un jeans en « *full-package* » dans la Figure 3). La disparition, en 2005, des quotas à l'importation dans le secteur de l'habillement (voir section 4.4), doit contribuer à expliquer cette évolution négative des prix.

Figure 3 : Structure de coûts approximative d'un jeans en « *full-package* » confectionné au Nicaragua

¹⁶ Entretien.



Source : Entretien et de O'Rourke Group (2002) cité dans Abernathy *et al.* (2005).

4.3. NIEN HSING TEXTILE CO. AU NICARAGUA : LA PLUS GRANDE ENTREPRISE DE L'INDUSTRIE MAQUILADORA DU PAYS

4.3.1. Les sept établissements de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua

Nien Hsing Textile Co. a sept établissements au Nicaragua (voir Tableau 3) : six dans deux zones franches industrielles d'exportation et un (une teinturerie) dans une usine « isolée » bénéficiant du régime des zones franches. Ils sont tous situés dans la région de la capitale Managua. Ils se consacrent uniquement à la fabrication/assemblage et ne réalisaient aucune fonction administrative d'un niveau supérieur telle que les ventes, le marketing, la R&D, etc. Ces fonctions sont effectuées dans d'autres sites de l'EMN (Taiwan, États-Unis). En 2007, les sept établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co. emploient au total quelque 16.000 travailleurs.

Tableau 3 : Les établissements de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua (2007)

Les établissements de Nien Hsing Textile Co. dans la zone franche « Las Mercedes »			
	Henry Garments	Chih Hsing	Nien Hsing Garments
Produits	Pantalons, shorts (jeans)	Pantalons, shorts (jeans)	Pantalons, shorts (jeans)
Emplois (décembre 2006)	2.867	2.784	3.042
Date d'installation de l'établissement	1995	1997	1994
Les établissements de Nien Hsing Textile Co. hors de la zone franche « Las Mercedes »			
	Les établissements dans la zone franche		Alpha

	« Saratoga »			Textil ^(a)
	Chao Hsing	John Garments	Cartonera industrial	
Produits	Pantalons, shorts (<i>tweed</i>)	Pantalons, shorts (<i>tweed</i>)	Boîtes de carton	Teinture et impression du tissu
Emplois (décembre 2006)	3.412	3.856	97	238
Date d'installation de l'établissement	1999	2001	2002	2002

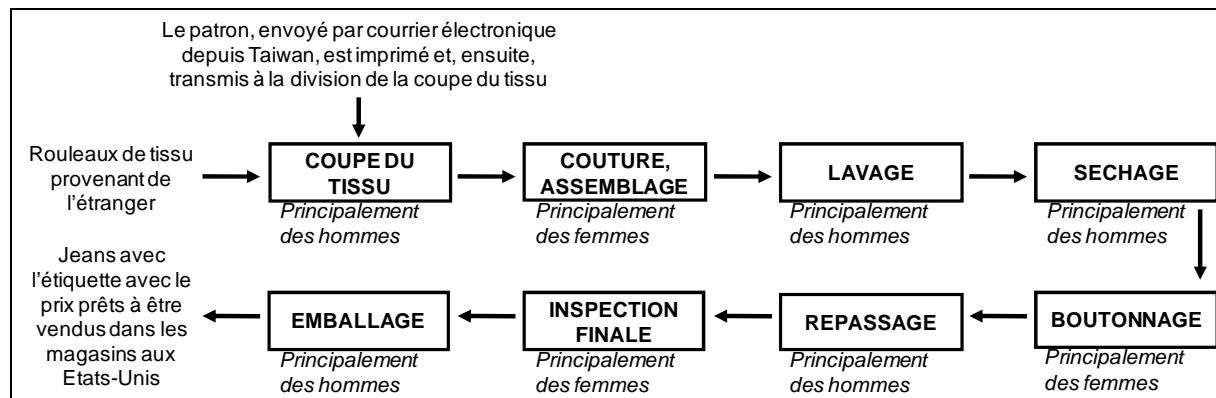
Note : (a) L'établissement « Alpha Textil » réalise la teinture et l'estampage des bobines de tissu cru. Le tissu teint et estampé est destiné aux établissements réalisant la confection de pantalons tweed.

Source : *Comisión Nacional de Zonas Francas* et documents comptables annuels consolidés 2007 et 2006 du groupe Nien Hsing Textile Co.

4.3.2. Un établissement de Nien Hsing Textile Co. : Chih Hsing

En mars 2007, l'établissement Chih Hsing compte quelque 3.000 employés, principalement des jeunes femmes, et a une production journalière qui tourne autour de 23.000 à 26.000 paires de jeans (pantalons ou shorts). La Figure 4 montre les différentes tâches qui y sont effectuées. Une fois emballés, les jeans sont expédiés en camion à un port sur la côte caribéenne du Honduras pour y être embarqués sur un bateau pour les Etats-Unis (Miami, Houston, Gulfport, Nouvelle Orléans).

Figure 4 : La confection d'une paire de jeans chez Chih Hsing



Le gérant de l'établissement est taïwanais. Les postes d'encadrement dans la production (managers de division, chefs de ligne¹⁷) sont également occupés par des expatriés (taïwanais et chinois continentaux¹⁸). Les emplois des nicaraguayens sur la chaîne de montage sont essentiellement des emplois manuels et segmentés qui ne requièrent pas de qualifications

¹⁷ Le chef de ligne est la personne chargée de contrôler une ligne de montage composée de 25 à 30 ouvriers.

¹⁸ Comme le remarquait le gérant d'une entreprise *maquiladora* nord-américaine, cet accès à un personnel chinois (continental) permet aux entreprises taïwanaises d'avoir un personnel expatrié à bas salaire pour occuper les postes intermédiaires de commandement et les postes de techniciens.

préalables (ouvrier, superviseur et auxiliaire). Les techniciens – les employés qui se chargent de la réparation et de l’entretien des machines – sont étrangers (les responsables) et nicaraguayens (voir Figure 5).

Le personnel administratif (comptabilité, gestion des ressources humaines et exportation) compte une trentaine d’employés (1% du total des employés de l’établissement), la moitié d’entre eux sont des expatriés.

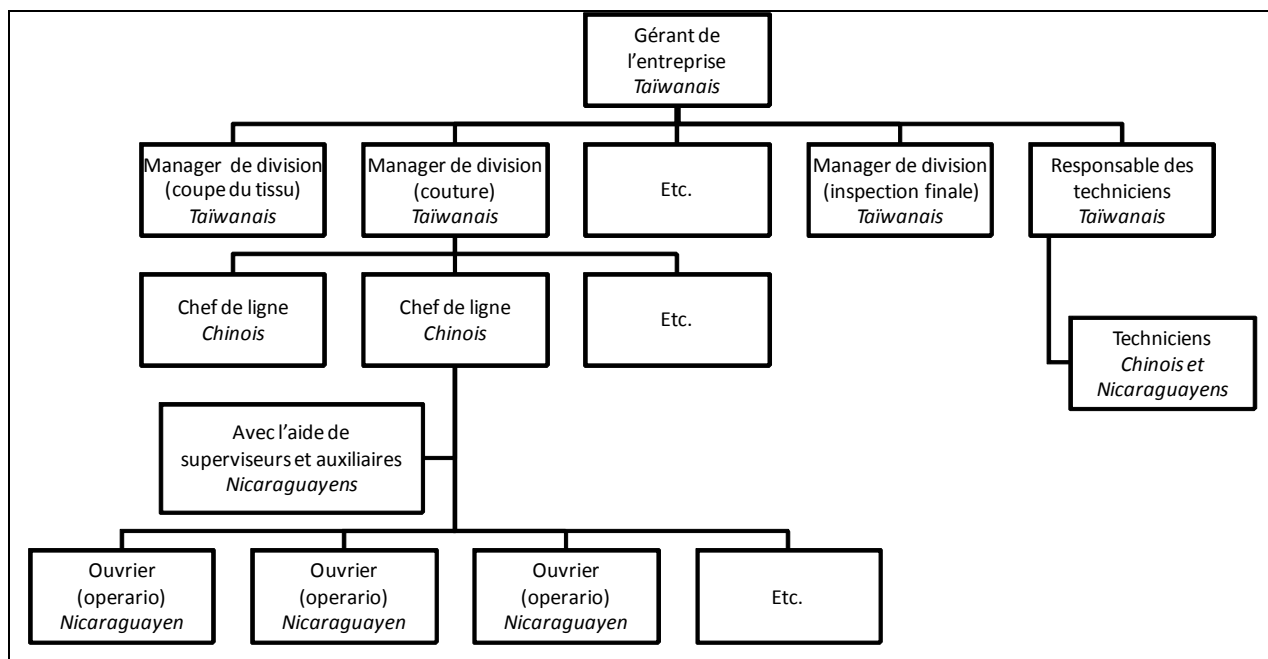
Les conditions de travail sont dures : longues journées de travail (souvent 10-12 heures par jour), heures extraordinaires à effectuer (pour respecter les délais de livraison), rythme de travail rapide, chaleur, bruit, risques courus lors de la coupe du tissu ou lors du boutonnage, exposition à la peluche ou à des substances chimiques (incidence de maladies respiratoires et allergiques), etc. (voir MEC, 2003, 2006).

Le système des salaires des travailleurs sur la chaîne de montage est, dans sa grande majorité, à la tâche. C’est-à-dire, le travailleur est payé selon la production qu’il a réalisée (prix de l’unité de la tâche multiplié par le nombre de fois que la tâche a été réalisée)¹⁹. A cela s’ajoute les primes (1) pour respecter les objectifs de production établis et (2) pour arriver ponctuellement au travail. Si le salaire calculé de cette manière n’atteint pas le salaire mensuel minimum officiel (1.478 Cordobas (US\$81) en mars 2007), le travailleur doit, selon la loi, être payé ce salaire minimum (MEC, 2005). Toutefois, cela ne semble pas toujours être le cas (MEC, 2006). Deux ouvrières que nous avons interviewées parlaient d’un salaire mensuel de l’ordre de 2.200 Cordobas (US\$120)²⁰.

Figure 5 : Postes de travail et nationalité chez Chi Hsing

¹⁹ Par exemple, une ouvrière qui travaille dans la division de l’inspection finale d’une autre usine de Nien Hsing Textile Co., est payé 20 Cordobas (de l’ordre de US\$ 1,1) par 100 pièces (pantalons ou shorts) inspectées ou 18 Cordobas par 100 pièces réinspectées. Si elle laisse passer une pièce avec un défaut, on lui « quitte des pièces » de son salaire (entretien).

²⁰ Selon une enquête effectuée, en 2005, auprès de 2.979 ouvrières des zones franches, le salaire mensuel (inclus les heures extraordinaires et les primes) était, pour 52% d’entre elles, de 1.000 à 2.000 Cordobas (de US\$60 à US\$120 avec le taux de change moyen de 2005) et, pour 36% d’entre elles, de 2.000 à 3000 Cordobas (de US\$120 à US\$180) (MEC, 2006).



Sources : Entretiens et Bilbao (2006).

4.4. AVANTAGES DE LOCALISATION DU NICARAGUA

Les coûts salariaux sont cruciaux dans le secteur intensif en travail faiblement qualifié de l'habillement, surtout dans le cas des articles standard. Cependant, Nien Hsing Textile Co. ne confectionne pas des pantalons au Nicaragua pour des questions de coûts salariaux : les salaires sont plus bas en Chine, au Vietnam et au Cambodge. La principale raison pour laquelle il s'installa au Nicaragua est qu'une production au Nicaragua lui permettait de contourner les barrières douanières nord-américaines.

Tableau 4 : Les coûts salariaux dans le secteur de l'habillement de différents pays

Pays	Les coûts salariaux horaires moyens, charges sociales incluses, dans le secteur de l'habillement (2008, US\$)
Cambodge	0,33
Chine	0,55 – 1,08
Vietnam	0,38
Mexique	2,54
Honduras	1,72 – 1,82
Nicaragua	0,97 – 1,03

Source : Jassin-O'Rourke (2008).

Avant le 1/1/2005, l'Accord Multifibres régulait, au niveau mondial, le commerce

international dans le secteur « textile-habillement »²¹. Cet accord autorisait les pays importateurs de produits textiles à utiliser le quota comme barrière douanière. Dans un monde avec des quotas, les pays du Bassin des Caraïbes (Amérique Centrale et îles des Caraïbes) bénéficiaient d'un avantage important : contrairement aux pays asiatiques (Chine, Vietnam, Cambodge, etc.), ils pouvaient, grâce à un accord commercial préférentiel avec les Etats-Unis (l'Initiative du Bassin des Caraïbes), exporter de nombreuses catégories de vêtements vers les Etats-Unis sans être soumis à des quotas à l'importation (OIT, 1997). Le Nicaragua était même totalement exempté, pour toutes les catégories de vêtements, de ces quotas à l'importation. (Les vêtements des pays du Bassin des Caraïbes continuaient néanmoins à être soumis à des droits de douane.)

Depuis le 1/1/2005, tous les pays du monde (Chine, Vietnam, etc.) ont un accès sans quotas au marché des Etats-Unis (UNCTAD, 2005). Cependant, le Nicaragua, tout comme les autres pays centraméricains et la République Dominicaine, bénéficie d'un accord de libre échange avec les Etats-Unis : le DR-CAFTA²². Cet accord offre un accès libre de droits de douane au marché des Etats-Unis.

Le Nicaragua jouit d'un avantage spécifique par rapport aux pays voisins. Il est le seul pays de la zone DR-CAFTA qui peut exporter une partie substantielle de ses articles d'habillement vers les Etats-Unis sans devoir respecter la règle d'origine. C'est-à-dire, une partie des vêtements confectionnés au Nicaragua peut utiliser du tissu asiatique (jusqu'à 100 millions de mètres carrés de tissu par an) sans devoir payer des droits de douane sur la valeur de ce tissu quand les vêtements confectionnés entrent aux Etats-Unis. Ces mètres carrés de tissu asiatique exemptés de droit de douane s'appelaient les TPLs (*Trade Preferential Levels*). Les TPLs disparaîtront en 2016. Les TPLs se distribuent entre les différentes entreprises du secteur de l'habillement au Nicaragua selon leur taille²³. Toutes les catégories de vêtements ne bénéficient toutefois pas de la même façon des TPLs. L'entreprise qui confectionne des

²¹ Pour être plus précis, l'Accord sur les Textiles et les Vêtements remplaça l'Accord Multifibres en 1995 qui imposa l'élimination progressive des quotas sur le textile et les vêtements sur une période de 10 ans (depuis 1995 à 2005). Cependant, l'essentiel de la libéralisation eut lieu à la fin de cette période de dix ans (UNCTAD, 2005).

²² En réalité, le DR-CAFTA est un ensemble d'accords commerciaux bilatéraux spécifiques (de chaque pays avec les Etats-Unis) ratifiés entre 2004 et 2009. Le traité de libre échange entre les Etats-Unis et le Nicaragua fut conclu en avril 2006.

²³ Par exemple, pour 2007, Nien Hsing Textile Co. a reçu, pour l'ensemble de ses établissements nicaraguayens, 15 millions de mètres carrés de TPLs.

pantalons et des shorts, comme Nien Hsing Textile Co., doit respecter « la règle du un pour un » pour pouvoir bénéficier des TPLs : pour chaque m² de pantalon ou short fait avec du tissu asiatique, elle doit exporter un m² de pantalon ou de short fait avec du tissu nord-américain (plus cher) et cela jusqu'à une certaine quantité annuelle de m² de tissu. Cette quantité est pour l'ensemble du Nicaragua de 20 millions de m² en 2006, 30 millions de m² en 2007, 40 millions de m² en 2008, 50 millions de m² en 2009 et pour toutes les années suivantes jusqu'en 2015. Si au cours d'une année le Nicaragua ne respecte pas « la règle du un pour un », le pays voit réduit ses TPLs l'année suivante dans la quantité du déficit²⁴.

Un autre avantage qu'offre une localisation de la production au Nicaragua est que ce pays pourra, tout comme le Honduras, maintenir son régime des zones franches au-delà de 2009²⁵. Les autres pays de la zone DR-CAFTA devront alors abandonner ce régime (Sánchez et Vos, 2006 ; Padilla *et al.*, 2008).

5. FLEXIBILITE « LOCALISATIONNELLE » DE L'ENTREPRISE MAQUILADORA

Analysons maintenant, avec l'aide de la grille présentée dans la section 3 de cette communication, la flexibilité « localisationnelle » de Nien Hsing Textile Co. (le potentiel de mobilité de l'assemblage de pantalons effectuée par cette EMN).

5.1. RESSOURCES TERRITORIALES

La situation que nous avons décrite en matière d'emploi chez Chih Hsing semble aussi caractériser les autres établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co. Nous sommes en présence d'établissements où les employés nicaraguayens travaillent, dans leur grande majorité, comme ouvrier sur la chaîne de montage et acquièrent une connaissance technique

²⁴ Supposons, par exemple, que le Nicaragua exporte, en 2007, un volume de pantalons et shorts de 57 millions de m² : 33 millions de m² confectionnés avec du tissu asiatique sous les TPLs et 24 millions de m² avec du tissu nord-américain. En 2008, le Nicaragua aura seulement des TPLs pour un volume de 94 millions de m² (100 – (30-24)) pour toutes les catégories de vêtements. La *Comisión Nacional de Zonas Francas* se charge ensuite de pénaliser les entreprises qui n'ont pas respecté la « règle du un pour un » en réduisant la quantité de TPLs qui leur est allouée.

²⁵ L'Organisation Mondiale du Commerce a décidé interdire les régimes des zones franches industrielles d'exportation, parce qu'elle considère qu'ils enfreignent les règles du libre commerce. Pour elle, c'est une forme de subvention à l'exportation. Seuls les pays pauvres (PIB par habitant inférieur à US\$ 1.000 en US\$ constants de 1990) pourront maintenir leurs zones franches après 2009.

simple et fragmentée : chaque ouvrier se consacre à une tâche spécifique et répétitive (couper le tissu, coudre la couture latérale du pantalon, coudre une poche sur le pantalon, coudre la fermeture éclair, poser le bouton, repasser le pantalon, réaliser l'inspection finale du produit, etc.). Aucune qualification préalable de l'ouvrier n'est requise. Le travailleur embauché ne reçoit pas de formation initiale et doit atteindre rapidement (en 48 heures selon une ex-ouvrière²⁶) le niveau de productivité des autres travailleurs. La rotation élevée des ouvriers semble indiquer que perdre la connaissance de ceux-ci n'inquiète pas beaucoup les gérants de ces établissements²⁷. En outre, comme nous l'avons vu, les postes d'encadrement, qui supposent la possession d'une connaissance plus exhaustive, sont presque tous occupés par des expatriés.

Les établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile n'ont pratiquement pas de relations avec les entreprises locales : ils importent, à l'exception de la pierre ponce²⁸ et des boîtes de carton, tous les inputs matériels (tissu, boutons, fermetures éclair, fil, etc.) et les biens d'équipement (machines à coudre, machines à laver, etc.) utilisés dans la production. (Les boîtes de carton sont fabriquées par Nien Hsing Textile Co. dans son établissement nicaraguayen *Cartonera Industrial* (voir Tableau 3).) En outre, ils ne réalisaient pas de sous-traitance de processus (couture, lavage, repassage ou emballage) auprès d'entreprises ou d'ateliers familiaux locaux.

L'absence de liens entre Nien Hsing Textile Co. et les entreprises locales se doit tout d'abord au faible niveau de développement du tissu industriel local. La plupart des inputs intermédiaires matériels (tissu, boutons, fermetures éclair, etc.) ne sont simplement pas produits au Nicaragua²⁹ et, s'ils le sont, les fournisseurs locaux ne sont généralement pas assez compétitifs par rapport aux produits importés, ni d'une taille suffisamment importante. Quant à la sous-traitance de processus, elle se voit également limitée par les problèmes de qualité et de respect des délais de livraison des entreprises locales. Nien Hsing Textile Co.

²⁶ Entretien.

²⁷ En janvier 2007, 10% des employés de l'établissement Chih Hsing de Nien Hsing Textile Co. furent remplacés (entretien).

²⁸ La pierre ponce est une pierre blanche volcanique qui sert à décolorer et vieillir artificiellement les jeans. Elle est ajoutée aux jeans lors du lavage (dans la machine à laver). La pierre ponce provient d'une zone volcanique du Nicaragua.

²⁹ Les fournisseurs d'inputs intermédiaires ont souvent des représentants commerciaux au Nicaragua, mais ils n'y produisent pas leur produit (Jansen *et al.*, 2007).

doit respecter les conditions strictes de ses clients dans ces deux domaines, afin d'éviter des sanctions et de soigner sa réputation. L'identité étrangère de Nien Hsing Textile Co. fait également obstacle aux liens avec des entreprises locales : la décision concernant les achats des inputs intermédiaires est généralement prise dans les quartiers généraux et les managers taiwanais au Nicaragua ne connaissent peu ou pas le tissu industriel local et se méfient des entreprises locales.

5.2. ACCES A UN MARCHÉ

Le principal avantage de localisation principal du Nicaragua par rapport aux pays asiatiques pour Nien Hsing Textile Co. est passé d'offrir un accès sans quotas au marché des Etats-Unis (avant 2005) à offrir un accès sans droits de douane au même marché (DR-CAFTA et TPLs) (après 2005). Il s'est donc affaibli : la concurrence des pays asiatiques dans le secteur textile-habillement se ressent beaucoup plus depuis après 2005 (UNCTAD, 2005).

Quant à la proximité géographique du marché des Etats-Unis, elle n'a jamais été particulièrement pertinente comme avantage de localisation du Nicaragua pour Nien Hsing Textile Co. Il y confectionne des articles standard qui sont assemblés en de grandes séries et pour lesquels la compétitivité en prix est cruciale. C'est pour les articles différenciés (articles de mode pour femmes, par exemple) dont le style change continuellement et qui sont commandés en de petites séries que le lieu de production doit être géographiquement proche du marché. Cette proximité permet au fabricant de vêtements d'offrir un délai de livraison court (Padilla *et al.*, 2008; Gereffi et Memedovic, 2003; Dicken, 2007)³⁰.

5.3. ACTIFS DURABLES ET SPECIFIQUES

Tous comme les autres entreprises opérant dans les zones franches industrielles d'exportation, Nien Hsing Textile Co. loue ses bâtiments. Seuls les bâtiments de la teinturerie (Alpha Textil), située à l'extérieur d'une zone franche, sont propriétés du groupe taiwanais. Comme le remarque laconiquement l'ex-secrétaire exécutif de l'organisme public qui gère la zone

³⁰ L'absence de fournisseurs locaux est aussi un facteur qui limite la capacité de l'entreprise *maquiladora* à répondre rapidement aux commandes changeantes et à opérer en « *just-in-time* ». Sans fournisseurs locaux, elle doit maintenir un stock important de biens intermédiaires (Padilla *et al.*, 2008; Abernathy *et al.*, 2005; Condo *et al.*, 2004).

franche « Las Mercedes »³¹, il faut offrir aux entreprises *maquiladoras* étrangères les bâtiments des zones franches en location parce que sinon elles ne viendraient pas : « le bâtiment ne peut pas être emporté ailleurs, tandis que les machines si. » En plus, Nien Hsing Textile Co. utilise principalement des biens d'équipement (machines à coudre, machines à laver, etc.) facilement transportables et rapidement amortis. A ce propos, un employé de ce même organisme public affirme que « si l'on veut, on met les machines dans un container et elles sont prêtes à être transportées vers un autre pays »³².

Pour baisser les barrières à l'entrée (inciter les entreprises étrangères à venir), le « territoire d'accueil » doit baisser les barrières à la sortie (limiter le risque de l'investissement de l'entreprise étrangère dans le territoire d'accueil): les deux concepts de barrière à l'entrée et barrière à la sortie sont intimement liés (voir Rosenbaum et Lamort, 1992).

5.4. POSSESSION D'ETABLISSEMENTS SUBSTITUTIFS

Nien Hsing Textile Co. a des établissements qui confectionnent des pantalons au Lesotho, au Mexique et a ouvert et a acheté, en 2006, trois établissements au Vietnam et au Cambodge. Ces deux derniers pays sont situés plus loin du marché américain que le Nicaragua et ils ne bénéficient pas des avantages de politique commerciale offerts par le Nicaragua, mais ils offrent des coûts salariaux plus bas (voir Tableau 4).

5.5. UNE ENTREPRISE HIRONDELLE (*EMPRESA GOLONDRINA*)

Nien Hsing Textile Co. est au Nicaragua depuis 1994, mais le fait qu'il ne soit pas parti depuis lors ne signifie pas qu'il ne soit pas potentiellement mobile. En cas de changement dans la configuration des avantages de localisation, Nien Hsing Textile Co. peut facilement s'envoler vers d'autres horizons (voir Tableau 5) : il ne dépend pas de ressources territoriales spécifiques et ses investissements irrécupérables³³ au Nicaragua sont réduits. En plus, les coûts de licenciement sont bas (MEC, 2003) et il peut librement rapatrier son capital.

³¹ Entretien.

³² Entretien.

³³ Le coût (ou l'investissement) irrécupérable est un coût qui, une fois qu'il a été fait, ne peut pas être récupéré par l'entremise de la vente ou du transfert (l'utilisation par l'entreprise du bien de capital acquis dans une autre activité ou dans un autre lieu).

Tout cela explique pourquoi les entreprises *maquiladoras* étrangères, comme Nien Hsing Textile Co., sont fréquemment appelées des « entreprises hirondelles » (*empresas golondrinas*) en Amérique Centrale.

Tableau 5 : Grille d'analyse appliquée à la filiale *maquiladora* (Nien Hsing Textile Co.)

I. AVANTAGES DE LOCALISATION DU TERRITOIRE D'ACCUEIL POUR L'EMN	
Nature des ressources territoriales employées – Force de travail – Fournisseurs locaux – Autres (collaborations avec des universités, centres de recherche, centres de formation, etc.)	– Ressource générique (ouvrier sur la ligne de production réalisant une tâche simple, fragmentée et routinière). – Pas de liens avec des fournisseurs locaux. – Relations avec l'entreprise qui gère la zone franche (l'entreprise opératrice).
Coût des ressources territoriales	– Coûts salariaux plus élevés qu'au Vietnam, au Cambodge et en Chine.
Accès à un marché	– Accès au marché des Etats-Unis sans droits de douane, mais règle du « un pour un » qui limite cet avantage.
II. BARRIERES A LA SORTIE DU TERRITOIRE D'ACCUEIL	
Actifs durables et spécifiques	– Location des bâtiments (à l'exception du bâtiment d'Alpha Textil). – Biens d'équipement légers et facilement transportables.
Autres barrières à la sortie – « Coûts fixes de sortie » du territoire d'accueil – Degré d'interrelation avec les autres unités de l'EMN – Obstacles affectifs et professionnels des dirigeants	– Coûts de licenciement réduits. – Libre rapatriement du capital. – Seule l'usine Alpha Textil (teinture et impression du tissu tweed) réalise une activité dont dépendent les deux établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co. confectionnant des pantalons « tweed ». – Les dirigeants sont Taïwanais. – Les décisions stratégiques sont prises dans la maison mère.
III. POSSESSION PAR L'EMN D'ETABLISSEMENTS SUBSTITUTIFS	
Possession par l'EMN d'établissements substitutifs	– Les nouveaux établissements vietnamiens et cambodgiens (ou les coûts salariaux sont plus bas) pourraient peut-être reprendre la production des établissements nicaraguayens.

6. REFLEXIONS FINALES

6.1. L'ABSENCE D'UPGRADING DE LA FILIALE MAQUILADORA

Un *upgrading* ou développement qualitatif de la filiale manufacturière de l'entreprise multinationale se produit lorsqu'au fur et à mesure qu'elle « vieillit » :

- (1) elle réalise des activités plus complexes (plus de fonctions, plus de segments de la filière, fabrication d'un produit plus complexe, etc.) ;
- (2) elle s'insère dans l'économie d'accueil (liens avec des entreprises locales, emploi de managers locaux, etc.).

Si ce double développement de la filiale se produit, une filiale qui aujourd'hui est une enclave peut se convertir demain en une filiale intégrée dans l'économie d'accueil qui contient plus de connaissances.

L'étude de Nien Hsing Textile Co. montre que l'*upgrading* de la filiale *maquiladora* dans le temps n'est nullement garantie. Les activités de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua ont fortement augmenté (il est passé de 3 établissements, en 1998, à 7 établissements, en 2008), mais ses établissements qui réalisent la confection de vêtements sont restés de la même nature. Tout comme en 1998 (voir Marschall, 1998 ; van Wunnik, 2001), ce sont des établissements « tronqués »³⁴ faiblement intégrés dans l'économie d'accueil. Le seul changement significatif qui s'est produit est l'installation de deux établissements de Nien Hsing Textile Co. qui ne se consacrent pas à la confection de pantalons proprement dite (la teinturerie et l'usine fabricant des boîtes de carton).

6.2. CONCURRENCE EN COÛTS SUR LE MARCHÉ, AVANTAGES DE LOCALISATION « POLITIQUES » ET ABSENCE D'ENRACINEMENT

En raison de la faible marge de profit dans l'activité de l'assemblage de jeans en « *full-package* », le lieu optimal de la production de Nien Hsing Textile Co. est très sensible à des petites variations dans les coûts salariaux et dans les coûts des inputs intermédiaires. En outre, les avantages de localisation du Nicaragua sont « politiques » ou artificiels (politique commerciale des Etats-Unis ; maintien des zones franches après 2009). Le lieu optimal de production dépend donc de facteurs politiques susceptibles de changer d'un jour à l'autre.

Ces deux facteurs qui contribuent à rendre les avantages de localisation précaires, combinée à l'incertitude sociopolitique du Nicaragua, contribuent à expliquer pourquoi Nien Hsing

³⁴ L'établissement manufacturier « tronqué » (*truncated plant*) d'une entreprise multinationale est celui qui se consacre essentiellement ou exclusivement à des activités de production et ne réalise ni les fonctions administratives de haut niveau, ni le marketing, ni la R&D (Dicken, 1998).

Textile Co. veut maintenir sa flexibilité « localisationnelle » et évite de s'enraciner dans le territoire d'accueil. Faire des grands investissements dans des biens d'équipements lourds (machine de filature, machine à tisser, etc.)³⁵, établir des liens économiques à long terme avec les fournisseurs locaux ou employer et former des managers locaux rentrent en contradiction avec cette volonté de préserver la mobilité internationale de ses activités manufacturières (voir Madani, 1999). Cette instabilité de la filiale freine aussi l'essor de fournisseurs locaux. Etant donné le grand volume de production de l'entreprise *maquiladora* de l'habillement et sa capacité de mobilité, les investissements, que devrait réaliser l'entreprise locale pour pouvoir l'approvisionner en accessoires, sont élevés et risqués (Padilla *et al.*, 2008).

Bref, dans un contexte pareil, l'EMN a ce que H. Krifa et F. Héran (1999) appellent une « approche passive envers le territoire » : elle se limite à exploiter les ressources disponibles dans le territoire tant que celles-ci lui sont utiles. Elle n'a aucun intérêt à construire des ressources dans ce territoire – « l'approche active envers le territoire » – comme, par exemple, former exhaustivement les travailleurs ou collaborer avec des fournisseurs locaux dans l'élaboration de composants.

Le territoire d'accueil, qui offre uniquement des ressources territoriales génériques à l'EMN, peut donc se trouver dans une sorte de piège : être seulement capable d'attirer, aujourd'hui comme demain, des investissements directs étrangers manufacturiers (investissements de nouvelles entreprises et réinvestissements des entreprises déjà installées dans le territoire) qui, comme nous l'avons constaté dans le cas analysé, ne contribuent pas à rendre plus spécifiques les ressources du territoire d'accueil. Dans ce cas, la concurrence entre les territoires pour attirer l'investissement direct étranger continuera à se baser fondamentalement sur les coûts (bas salaires, loyers réduits des bâtiments dans les zones franches, prix réduits de l'électricité, etc.) et les avantages de localisation « politiques » (accès préférentiel à un marché, exonérations fiscales, etc.).

³⁵ L'usine de teinture et impression est l'activité moins intensive en capital du secteur textile.

6.3. FLEXIBILITE « LOCALISATIONNELLE », POUVOIR ET IMPACT DE L'EMN

La flexibilité « localisationnelle » de l'EMN lui donne un important pouvoir de négociation vis-à-vis du territoire d'accueil (pouvoirs publics, syndicats) (Hymer, 1970 ; Michalet, 2004 ; Phelps, 2008). Comme l'écrit J. Bilbao (2003) :

« Avec cette menace de 'nous partons', ils (les gérants des établissements des entreprises *maquiladoras*) ont toujours gagné dans les conflits. »

Ce pouvoir de négociation déséquilibré peut contribuer à réduire l'impact économique de l'investissement direct étranger sur le territoire d'accueil (Phelps, 2008 ; Hymer 1970) :

- Il réduit la part de la valeur ajoutée générée par l'EMN qui reste dans le territoire d'accueil (moindre salaires, pas d'impôts sur les bénéfices, etc.).
- Il empêche les pouvoirs publics du territoire d'accueil de réaliser des politiques plus restrictives envers les EMN (règles de minimums de contenu local de la production de la filiale³⁶, impôts sur les bénéfices, conditions au rapatriement des profits et du capital, etc.)

N. Phelps (2008) parle à ce propos de la « capture » par les EMN de la politique industrielle des pouvoirs publics du territoire d'accueil. Si les activités des EMN n'ont qu'un faible impact économique « qualitatif » et peuvent aisément être transférées vers d'autres territoires, n'y a-t-il pas un risque que les pouvoirs publics mènent, en fin de compte, plutôt une politique pour les EMN qu'une politique pour le territoire d'accueil ?

7. EPILOGUE : LA SORTIE DE NIEN HSING TEXTILE CO. DU NICARAGUA

En 2008, Nien Hsing Textile Co. ferma cinq de ses sept établissements nicaraguayens : les seuls qui sont restés ouverts sont *Alpha Textil* (teinture et impression du tissu et unique usine dont les bâtiments appartiennent à Nien Hsing Textile Co.) et *Cartonera Industrial* (boîtes de carton). Quelques 15.000 d'emplois directs furent supprimés. Il semblerait que le groupe ait

³⁶ Il s'agit d'une règle qui oblige l'EMN installée dans le territoire d'accueil à utiliser une proportion minimum d'inputs intermédiaires d'origine locale.

décidé de déplacer sa base de production du Nicaragua vers le Vietnam et le Cambodge (*Business Week*, 2008 ; Oppenheimer, 2007).

Pouvoir bénéficier des TPLs n'a pas été un motif suffisant pour continuer à produire au Nicaragua. Probablement, la règle du « un pour un » limitait fortement l'avantage des TPLs pour les pantalons (le tissu nord-américain est plus cher que le tissu asiatique) (Jansen *et al.*, 2007)³⁷. Notons que le Nicaragua a également perdu l'un de ses deux avantages de localisation politiques vis-à-vis des pays voisins : l'Organisation Mondiale du Commerce décida, en juillet 2007, d'autoriser à 19 autres pays (entre autres, le Costa Rica, El Salvador, Guatemala et la République Dominicaine) de maintenir leurs régimes de zones franches industrielles d'exportation au-delà de 2009 jusqu'en 2015 (Aguilera, 2007). D'autres facteurs, comme le nouveau contexte politique du pays (l'arrivée au pouvoir du candidat sandiniste, Daniel Ortega, qui a des bonnes relations avec Hugo Chávez) et la conjoncture économique défavorable que traverse les Etats-Unis, ont probablement aussi joué un rôle dans cette décision (Oppenheimer, 2007 ; Olivares, 2008a).

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY F., VOLPE A., and WEIL D. (2005), *The Future of the Apparel and Textile Industries: Prospects and Choices for Public and Private Actors*, Global Studies, Harvard Center for Textile and Apparel Research, Cambridge (MA).
- AGUILERA A. (2007), « Maquilas con los años contados », *La Prensa*, 1/8/2007.
- ANTRÀS P. (2005), « Incomplete contracts and the product cycle », *American Economic Review*, Vol. 95, No. 4, 1054-1073.
- AYDALOT P. (1980), *Dynamique spatiale et développement inégal (2ème édition)*, Economica, Paris.
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA (2007), *Nicaragua: principales indicadores macroeconómicos*, Departamento de Indicadores y Análisis Económico, Banco Central de Nicaragua, Managua.
- BAIR J. and DUSSEL PETERS E. (2006), « Global Commodity Chains and Endogenous Growth: Export Dynamism and Development in Mexico and Honduras », *World Development*, Vol. 34, No. 2, 203-221.
- BENKO G. (2001), « Une entrevue avec Georges Benko », *Le Devoir*, 7 et 8 juillet 2001.

³⁷ Nien Textile Co. n'a pas respecté la règle du « un pour un » en 2007. Suite à cette infraction, le groupe a vu diminuer le nombre de TPLs qui lui sont alloués annuellement. Ceci aurait accéléré sa décision de délocaliser sa production vers le Vietnam et le Cambodge (Olivares, 2008b).

- BENKO G. et PECQUEUR B. (2001), « Les ressources de territoires et les territoires de ressources », *Finisterra*, Volume XXXVI, N° 71, 7-19.
- BILBAO J. (2003), « La maquila es sólo una aspirina: alivia, no cura y sus efectos duran poco », *Envío*, no. 255, Junio 2003, UCA, Managua, Nicaragua.
- BILBAO J. (2006), *El impacto de la maquila en una zona campesina*, UCA-Nitlapan, Managua, Nicaragua.
- BODDEWYN J. J. (1983), « Foreign Direct Divestment Theory: Is It the Reverse of FDI Theory? », *Weltwirtschaftliches Archiv*, Band 119, 345-355.
- BUCKLEY P.J. and CASSON M.C. (1998), « Models of the Multinational Enterprise », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, First Quarter, 21-44.
- BUSINESS WEEK* (2008), « Nien Hsing Textile Announces Construction of Nien Hsing 3 Garment Complex in Ninh Phuc Industrial Zone », 11/04/2008.
- C.A.D.I.N. (2001), *Bases para la política industrial de Nicaragua*, Cámara de Industrias de Nicaragua, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Managua.
- C.E.P.A.L. (2007), *Evolución de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana durante 2000-2006*, CEPAL, México.
- CONDO A., JENKINS M., FIGUEROA L., OBANDO L., MORALES L. y REYES L. (2004), *El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio*, Documento en proceso, CLACDS, INCAE, Managua.
- DICKEN P. (1998), *Global Shift, Transforming the World Economy (3rd. ed.)*, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- DICKEN P. (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy (5th Edition)*, Sage, London.
- DUNNING J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England.
- DUNNING J. H. and RUGMAN A. M. (1985), « The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment », *American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, 228-232.
- EISENHARDT K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550.
- FRÖBEL F., HEINRICHS J. and KREYE O. (1980), *The New International Division of Labour: structural unemployment in industrialized countries and industrialisation in developing countries*, Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- GEREFFI G. and MEMEDOVIC O. (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, Sectoral Studies Series, UNIDO, Vienna.
- HELPER S. (2000), « Economists and Field Research: 'You can observe a Lot Just by Watching' », *American Economic Review*, Vol. 90 (2) (May 2000), 228-232.
- HYMER S. (1970), « The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations », *American Economic Review*, Vol. 60, No. 2, 441-448.
- JANSEN H., MORLEY S., KESSLER G., PIÑEIRO V., SÁNCHEZ M. and TORERO M. (2007), *The Impact of the Central American Free Trade Agreement on the Central American Textile Maquila Industry*, *IFPRI Discussion Paper*, 00720 (September), International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- JASSIN-O'ROURKE GROUP (2008), *Global Apparel Manufacturing Labor Cost Analysis 2008*, Jassin-O'Rourke Group, New York.

- KOGUT B. (1985), « Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility », *Sloan Management Review*, Volume 27, Number 1, 27-38.
- KRIFA H. et HÉRAN F. (1999), « L'insertion locale des firmes multinationales globales dans le cas des régions de tradition industrielle », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, 241-266.
- KRUGMAN P. (2005), « Age of Anxiety », *The New York Times*, 28/11/2005.
- LAYAN J.-B. (2005), « L'innovation péricentrale dans l'industrie automobile: méthodes post-fordistes et gestion territoriale de l'incertitude », *Paper presented at the XLIIe Colloque de l'Association de Science Régionale Française*, Dijon, 5-7 September 2005.
- MADANI D. (1999), « A review of the Role and Impact of Export Processing Zones », *Policy Research Working Paper*, N° 2238, The World Bank, Washington DC.
- MARSCHALL C. (1998), *El Régimen de Zonas Francas en Nicaragua: Su significado para las aspiraciones de desarrollo nacional y de equidad de género*, Tesis para obtener el título de Licenciada en Sociología, Escuela de Sociología, Facultad de Humanidades, Universidad Centroamericana, Managua.
- M.E.C. (2003), *Diagnóstico. Radiografía de las condiciones socio-laborales en las que trabajan las mujeres en las maquilas (Octubre 2002 – Mayo 2003)*, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra », Managua, Nicaragua.
- M.E.C. (2005), *Diagnóstico. Normas, productividad y salarios*. Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra », Managua, Nicaragua.
- M.E.C. (2006), *Diagnóstico. Avances y retrocesos. Derechos de las mujeres en las maquilas de Nicaragua*. Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra », Managua, Nicaragua.
- MICHALET C.-A. (1999), *La Séduction des Nations ou Comment attirer les investissements*, Economica, Paris.
- MICHALET C.-A. (2004), *Qu'est-ce que la mondialisation?*, La Découverte, Paris.
- MORVAN Y. (1991), *Fondements d'Economie Industrielle, 2ème éd.*, Collection Gestion, Economica, Paris.
- OLIVARES I. (2008a), « Advierten de cierres de empresas y posible desempleo. Incertidumbre en zonas francas », *Confidencial*, 3/2/2008.
- OLIVARES (2008b), « Textileras incumplieron parte del requisito para gozar del TPL. La historia detrás de la salida de Nien Hsing », *Confidencial*, 25/5/2008.
- OPPENHEIMER A. (2007), « La nueva competencia de Vietnam y Camboya », *El Periódico* (Guatemala), 11/10/2007.
- PADILLA R., CORDERO M., HERNÁNDEZ R. y ROMERO I. (2008), « Evolución reciente y retos de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana: una perspectiva regional y sectorial », *Serie estudios y perspectivas*, N° 95, CEPAL, México D.F.
- P.E.M.C.E. (2006), *Análisis de lecciones aprendidas en los procesos de desarrollo de cluster en Nicaragua*, PEMCE, SIEM, Nicaragua.
- PHELPS N. (2008), « Cluster or Capture? Manufacturing Foreign Direct Investment, External Economies and Agglomeration », *Regional Studies*, Vol. 42, Number 4, 457-473.
- PORTER M. E. (1976), « Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning », *California Management Review*, Vol. XIX, No. 2, 21-33.
- RANGAN S. (1998), « Do Multinationals Operate Flexibly? Theory and Evidence », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 2, 217-237.

- ROSENBAUM D. and LAMORT F. (1992), « Entry, barriers, exit, and sunk costs: an analysis », *Applied Economics*, Vol. 24, Number 3, 297-304.
- SÁNCHEZ V. M. y VOS R. (2006), « DR-CAFTA: ¿panacea o fatalidad para el desarrollo económico y social en Nicaragua? », *Serie estudios y perspectivas*, No. 57, CEPAL, México.
- STAFFORD H. A. (1991), « Manufacturing Plant Closure Selections within Firms », *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 81, 51-65.
- STURGEON T. (1997), « Does Manufacturing Still Matter? The Organizational Delinking of Production from Innovation », *Working Paper 92B*, The Berkeley Roundtable on the International Economy, University of California at Berkeley, Berkeley.
- THE ECONOMIST* (2001), « Factories for hire », 27/6/2001.
- UNCTAD (2005), *TNCs and the Removal of Textiles and Clothing Quotas*, UNCTAD, Geneva.
- VAN WUNNIK L. (2001), « La maquila: sa contribution au développement et sa flexibilité 'localisationnelle'. Le cas de la zone franche 'Las Mercedes' (Nicaragua) », *Géographie, Economie, Société*, Vol. 3, No. 1, 93-121.
- VAN WUNNIK L. (2005), « Le potentiel de mobilité de l'activité manufacturière de l'entreprise multinationale. Quelques enseignements tirés de l'étude de Sony Manufacturing UK », *Géographie, Economie, Société*, Vol. 7, No. 1, 57-81.
- VERNON R. (1966), « International investment and international trade in the product cycle », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, May, 190-207.
- WATTS H. D. and STAFFORD H. A. (1986), « Plant closure and the multiplant firm: some conceptual issues », *Progress in Human Geography*, Vol. 10, 206-227.

ANNEXE : PERSONNES INTERVIEWEES

Tableau 6 : Personnes interviewées pour l'étude de la filiale *maquiladora* (1998 et 2007)

	1998	2007
Entreprises maquiladoras		
- Doris ESCALONA, Asesor Laboral, Nien Hsing Textile Co., Managua.		X
- Scott VAUGHN, Gérant, Rovedes Apparel, Managua.		X
- Syndicaliste d'une usine de Nien Hsing Textile Co., Managua.		X
Zones Franches		
- Luis Mariano LOPEZ ABELLA, Gerente de desarrollo, Comisión Nacional de Zonas Francas, Managua.		X
- Gustavo PALLERES, Administrateur zona franca « Index », Managua.	X	
- Oscar E. VÁSQUEZ, Gerente Normativa y Control, Corporación de Zonas Francas (l'organisme public qui gère la zone franche « Las Mercedes »), Managua.	X	
- Gilberto WONG, Secrétaire Exécutif de la Corporación de Zonas Francas (en 1998), Gerente General Zona Franca Internacional Chinandega (en 2007), Managua.	X	X
- Sergio ZAMORA, Directeur Exécutif ZOFRACONSULT, (ex-secrétaire exécutif de la Corporación de Zonas Francas), Managua.	X	
- María Isabel ZÚNIGA, Coordinatrice des investissements, EUROCENTRO, (ex-responsable des relations publiques de la Corporación de Zonas Francas), Managua.	X	
Organismes gouvernementaux		
- Engelsberth GÓMEZ, Gerente de inteligencia de mercado, PRONICARAGUA (Agence de promotion des investissements étrangers), Managua.		X
- María Auxiliadora GUERRERO, Responsable área textil-vestuario, PRONICARAGUA, Managua.		X
- Máximo PEREZ MAREIRA, Ministerio de Economía y Desarrollo, Managua	X	

– Carlos ZÚNIGA, Conseiller du <i>Ministro de Economía y Desarrollo</i> , Managua.	X	
Sindicats et ONGs chargés de la défense des travailleurs des zones franches		
– Marlon DURIETTZ, <i>Centro de Estudios y promoción social</i> , Managua.		X
– Oscar MORALES, <i>Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra »</i> , Managua.		X
– Sandra RAMOS LÓPEZ, Coordinatrice nationale du <i>Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra »</i> , Managua.	X	
– Josefina RIVERA, <i>Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra »</i> , Managua.		X
Chercheurs		
– Ana Lisette AMAYA L., Professeure, <i>Escuela de Economía Agrícola, Facultad de Ciencias Económicas</i> , UNAN-Managua, Managua.	X	X
– Jon Ander BILBAO ERCORECA, ex-chercheur à la UCA-Nitlapan, <i>Universidad Centroamericana</i> , Managua.		X
– José Ángel MORALES, Professeur, Universidad Centroamericana (UCA), Managua.	X	X
– José Luis ROCHA, chercheur, Nitlapan-UCA, Universidad Centroamericana, Managua.		X
– Olga ROCHA, chercheuse, <i>Fundación Puntos de encuentro</i> , Managua.		X
– Roser SOLÀ MONTSERRAT, Professeure, <i>Universidad Centroamericana (UCA)</i> , Managua.		X