

La flexibilité de localisation de l'entreprise multinationale : une grille d'analyse appliquée à une entreprise *maquiladora* au Nicaragua

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 : Nous développons une grille d'analyse qui présente les facteurs influençant la flexibilité de localisation 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 (NHT) 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 de localisation 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 de localisation. 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 de localisation de l'entreprise multinationale (EMN) manufacturière ou, en d'autres termes, la difficulté/facilité avec laquelle l'EMN peut déplacer son activité manufacturière d'un territoire à un autre en réponse à un changement. La volonté de l'EMN de maintenir sa flexibilité de localisation s'oppose généralement à l'intégration de sa filiale manufacturière dans le territoire d'accueil, ce qui, à

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 ».

son tour, limite l'impact économique « qualitatif » (diffusion technologique, diversification du tissu productif, etc.) de celle-ci. D'autre part, l'EMN qui jouit d'une flexibilité de localisation élevée s'assure une position de force. Face aux autorités et aux représentants syndicaux elle peut exercer un chantage « localisationnel ».

Afin d'étudier la flexibilité de localisation de l'EMN, nous présentons d'abord une grille d'analyse qui tente de distinguer les facteurs qui influencent cette flexibilité. Ensuite, nous utilisons cette grille pour analyser la filiale *maquiladora* d'une entreprise textile taïwanaise (NHT) au Nicaragua qui se consacre principalement à la confection de pantalons². Enfin, nous terminons par quelques réflexions plus générales sur les implications de cette flexibilité de localisation de l'EMN pour le territoire d'accueil.

2. Méthodologie et choix du cas

C'est essentiellement, un article de J. Boddewyn (1983) sur le désinvestissement par des EMN qui a fourni le point de départ pour établir la grille d'analyse utilisée par après.

Le travail sur le terrain a été réalisée en 1998 et en mars 2007. Nous avons interviewé des gérants d'entreprises de l'habillement, des représentants syndicaux et des ONGs chargées de la défense des droits des travailleurs, des responsables des zones franches dans lesquelles opèrent ces entreprises, des chercheurs de l'université et des responsables d'organismes gouvernementaux³. Nous avons visité une usine de l'entreprise taïwanaise en question. Nous avons récolté des données statistiques de l'emploi, de la production et des exportations, ainsi que des études et des articles de la presse locale.

La filiale *maquiladora* est une filiale de type enclave sans fournisseurs locaux qui emploie uniquement une main-d'œuvre faiblement qualifiée du territoire d'accueil. Elle peut faire office de ce que K. Eisenhardt (1989) appelle un « cas extrême » : un cas qui aide à rendre un processus ou un phénomène d'intérêt plus facilement « visible ». Cette filiale peut ainsi servir de référence par rapport auquel on peut comparer une autre filiale manufacturière implantée dans, par exemple, un pays développé. L'entreprise *maquiladora* – une entreprise sous-traitante qui opère dans une zone franche industrielle d'exportation – préfigure peut-être l'économie dans le Nord (voir la citation de C.-A. Michalet (2004) au début de cette communication). Du moins, elle montre clairement certaines implications de cette « hyperglobalisation » économique dont D. Rodrik (2011) souligne les dangers.

3. Grille d'analyse

3.1. Fermeture de cessation et fermeture de sélection

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.

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.

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 de localisation de l'EMN.

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.

3.2. Fondements de notre grille d'analyse

La grille d'analyse est basée, en grande partie, sur la « théorie du désinvestissement direct étranger » (*foreign direct divestment theory*) de J. Boddewyn (1983). L'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). Étant 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.

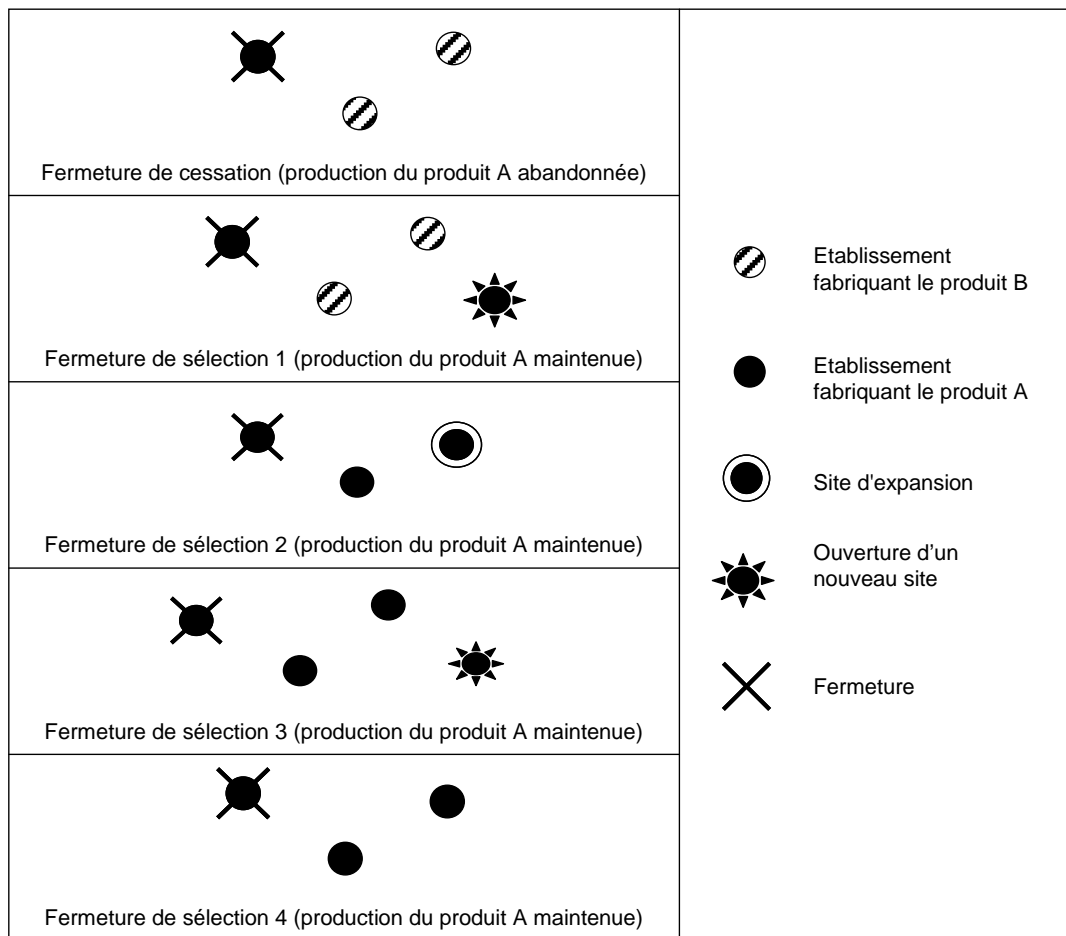
Comme le remarque J. Boddewyn (1983) la « théorie du désinvestissement étranger » n'est pas exactement le paradigme éclectique à l'envers, parce que lorsque l'on parle de sortie – de désinvestissement – d'une EMN d'un territoire, il faut aussi considérer les barrières à la sortie du territoire d'accueil : les obstacles qui empêchent l'EMN de réagir rapidement à des changements dans la configuration des avantages de localisation.

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. Au premier abord, elle peut transférer plus facilement sa production d'un pays à un autre qu'une entreprise « uni-nationale »⁴. Nous devons donc étudier 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 ce que nous appelons le « potentiel de mobilité de l'activité manufacturière » de l'EMN. Nous parlons de *potentiel* de mobilité : même si l'EMN ne « bouge » pas durant un certain temps, cela ne veut pas nécessairement dire qu'elle ne soit pas *potentiellement* mobile.

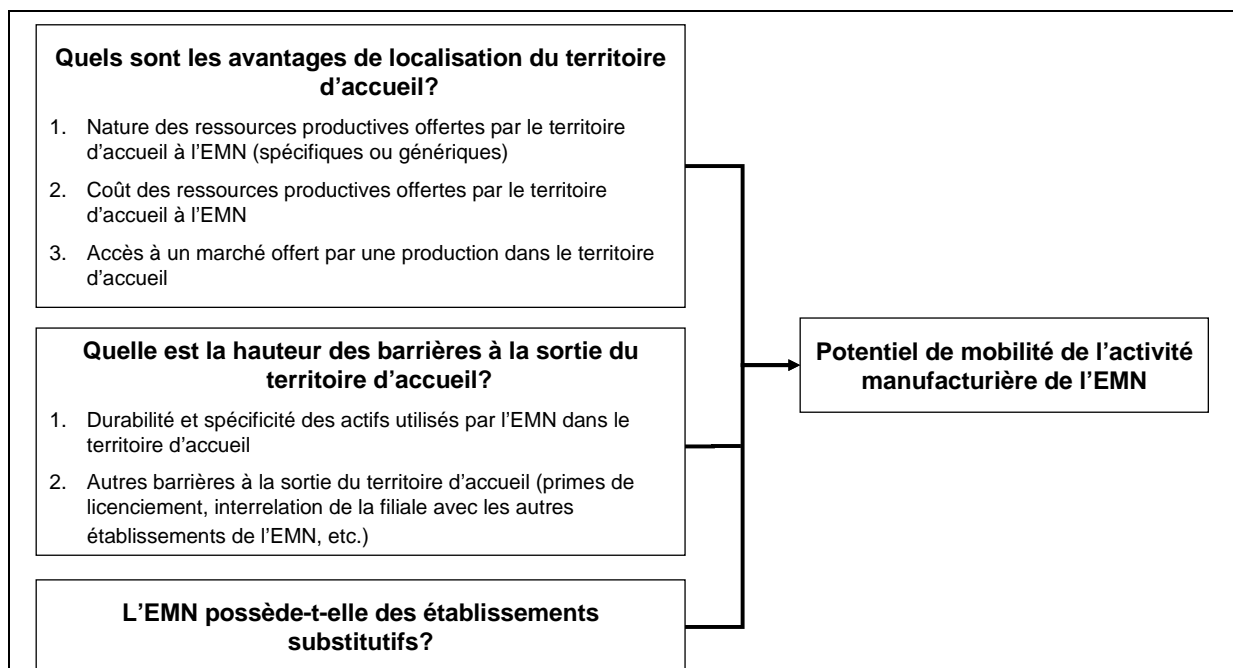
⁴ Comme l'écrivent J. Dunning et A. Rugman (1985 : 230), elle a « plus de degrés de liberté qu'une firme uni-nationale confinée à un seul pays ».

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).

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



3.3. 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.

Les *ressources génériques*, par contre, ne différencient pas le territoire d'accueil des autres territoires 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).

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 est 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 (en matière de coûts) de nombreux autres territoires d'accueil potentiels (bas salaires, avantages fiscaux, etc.).

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.

3.4. Barrières à 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, l'appréciation de la monnaie du pays d'accueil). Seulement une fois les actifs spécifiques amortis, l'EMN pourra répondre, sans pertes comptables, aux changements dans la

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.

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.
- *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. Etablissements substitutifs dans l'EMN

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. La recherche d'établissements mutuellement 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 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

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.

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)¹⁰. 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 : NHT au Nicaragua

4.1. Nicaragua : économie, industrie et zones franches industrielles d'exportation

Le Nicaragua est un pays centraméricain 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) et le sous-emploi y est chronique (à Managua, la capitale du pays, environ 41% de la population active était soit chômeur, soit sous-employé en 2005). Quant à l'industrie du pays, elle 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 elle est souvent incapable de concurrencer les entreprises étrangères (même des autres pays centraméricains) (PEMCE 2006 ; Jansen et al. 2007 ; Padilla et al. 2008).

Depuis le début des années 1990, les pouvoirs publics nicaraguayens utilisent, tout comme les autres pays de la région, 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 est une zone industrielle qui offre des conditions extrêmement favorables aux « entreprises utilisatrices » qui s'y installent (voir Tableau 1).

En 2006, la totalité des entreprises (utilisatrices) des zones franches industrielles d'exportation contribuent à 4,7% du PIB nicaraguayen et emploient (directement) quelque 80.000 travailleurs. Leur activité est essentiellement celle de la confection de vêtements (environ 65.000 emplois, en décembre 2006). La grande majorité des travailleurs travaille dans le secteur de l'habillement pour des entreprises asiatiques (Taiwan, Corée du Sud, Hong Kong) (environ 51.000 emplois, en décembre 2006) (CEPAL, 2007 ; *Comisión Nacional de Zonas Francas*).

L'industrie des zones franches, qu'on dénomme en Amérique Centrale l'industrie *maquiladora*, occupe une place importante dans l'ensemble des économies de la zone DR-CAFTA¹¹ (les cinq pays de l'Amérique Centrale et la République Dominicaine). En 2006, elle y emploie de l'ordre de 625.000 travailleurs. Dans tous ces pays, à l'exception du Costa Rica (électronique), le principal produit d'exportation de cette industrie est l'article d'habillement (CEPAL 2007).

¹⁰ Notons qu'à 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).

¹¹ 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).

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) NHT opère dans une zone franche publique (la zone franche « Las Mercedes ») et dans une zone franche privée (la zone franche « Saratoga ») (voir Tableau 3).

4.2. NHT : un des grands sous-traitants mondiaux du secteur « textile-habillement »

NHT 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 jeans et twill (*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* »¹² à ses clients (VF Jeans (Lee, Wrangler), Tommy Hilfiger Jeans, Levi Strauss, The Gap, Wal-Mart, etc.). Au niveau mondial, le groupe NHT a, en 2007, plus de 60.000 employés distribués dans sept pays (Taiwan, Etats-Unis (filiale commerciale), Nicaragua, Lesotho, Mexique, Cambodge et Vietnam)¹³.

NHT est exposé à une concurrence vigoureuse : de nombreux offreurs luttent pour obtenir les commandes des entreprises peu nombreuses qui ont accès au marché du consommateur final (Wal-Mart, Levi's, Tommy Hilfiger, etc.). Par conséquent, sa marge de profit est réduite. Son profit se fait sur le volume de ses ventes. Au cours de la dernière décennie, les prix payés par les clients ont même baissé (Bair et Dussel Peters 2006 ; Padilla et al. 2008 ; Bair et Gereffi 2013). Par exemple, selon un responsable de NHT¹⁴, 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\$6-7¹⁵.

¹² 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.

¹³ Site Web de NHT, documents comptables annuels consolidés 2007 et 2006 du groupe NHT et UNCTAD (2005).

¹⁴ Entretien.

¹⁵ La structure des coûts d'un jeans en *full-package* confectionné au Nicaragua est approximativement : 50% le coût du tissu ; 25% le coût de l'assemblage (couper, faire et passer) et 25% le reste (coût de la passementerie (poche, fil, fermetures éclair, boutons, etc.), coût du transport, amortissements, marge de profit, etc.) (entretiens et O'Rourke Group 2002, cité dans Abernathy *et al.* 2005).

4.3. NHT au Nicaragua : la plus grande entreprise de l'industrie maquiladora du pays

NHT 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 NHT emploient au total quelque 16.000 travailleurs.

Tableau 2 : Les établissements de NHT au Nicaragua (2007)

Les établissements de NHT dans la zone franche « Las Mercedes »				
	Etablissement A	Etablissement B	Etablissement C	
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 NHT hors de la zone franche « Las Mercedes »				
	Les établissements dans la zone franche « Saratoga »			Etablissement G
	Etablissement D	Etablissement E	Etablissement F	
Produits	Pantalons, shorts (<i>twill</i>)	Pantalons, shorts (<i>twill</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

Source : *Comisión Nacional de Zonas Francas* et documents comptables annuels consolidés 2007 et 2006 du groupe NHT.

Un des sept établissements de NHT – l'établissement B – compte, en mars 2007, 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 États-Unis (Miami, Houston, Gulfport, Nouvelle Orléans).

Le gérant de l'établissement est taiwanais. Les postes d'encadrement dans la production (managers de division, chefs de ligne¹⁶) sont également occupés par des expatriés (taiwanais et chinois continentaux¹⁷). Les emplois des nicaraguayens sur la chaîne de montage sont essentiellement des emplois manuels et segmentés qui ne requièrent pas de qualifications 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,

¹⁶ Le chef de ligne est la personne chargée de contrôler une ligne de montage composée de 25 à 30 ouvriers.

¹⁷ Comme le remarquait le gérant d'une entreprise *maquiladora* nord-américaine, cet accès à un personnel chinois (continental) permet aux entreprises taiwanaises d'avoir un personnel expatrié à bas salaire pour occuper les postes intermédiaires de commandement et les postes de techniciens.

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. (MEC, 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). 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)¹⁸.

Figure 3 : La confection d'une paire de jeans dans l'établissement B de NHT

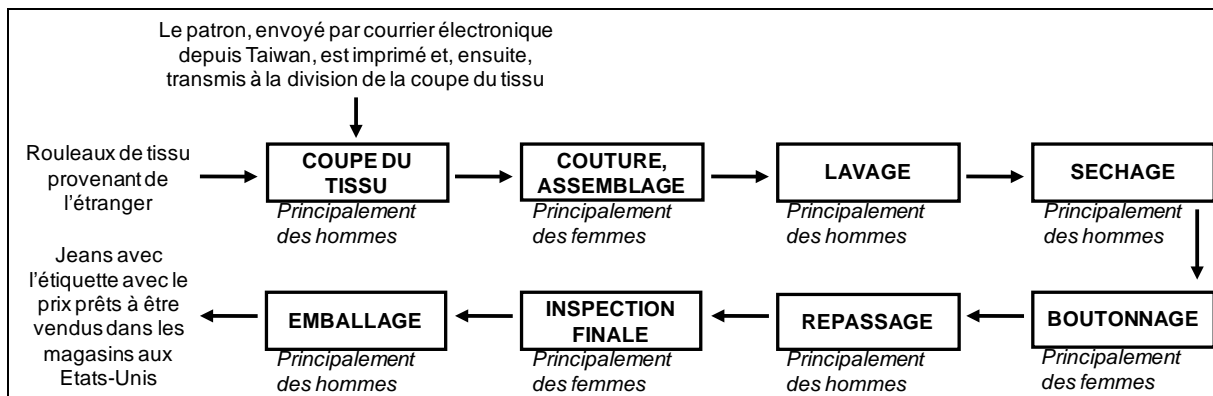
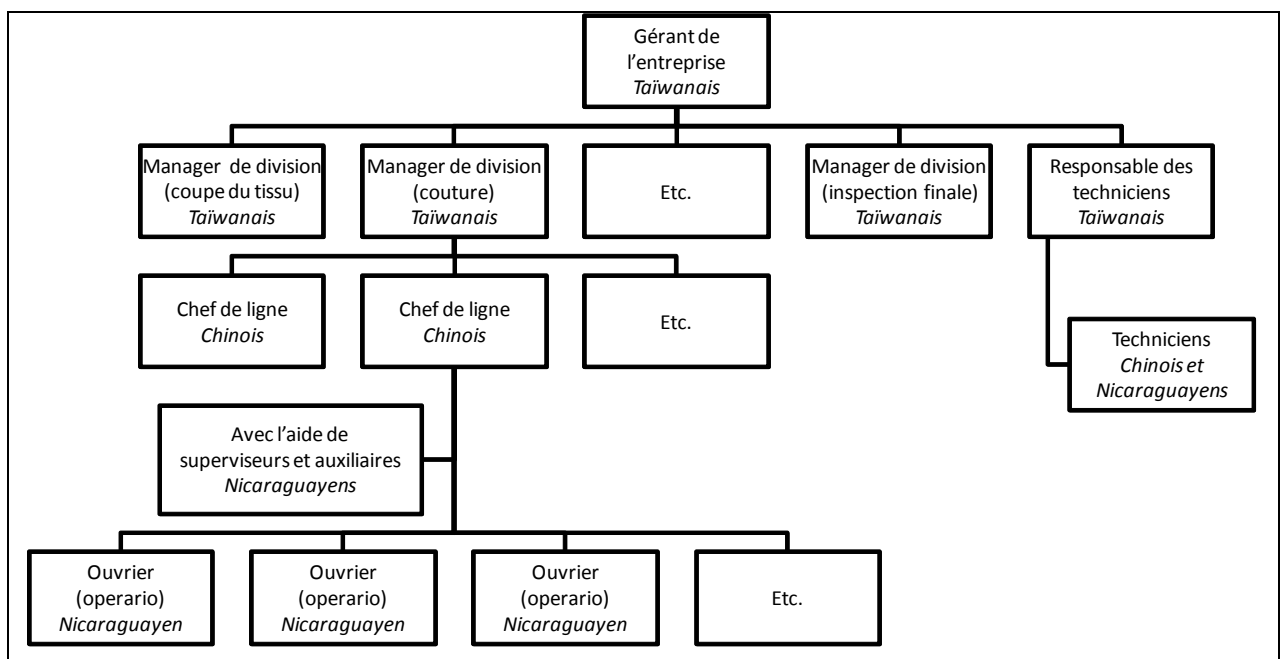


Figure 4 : Postes de travail et nationalité dans l'établissement B de NHT



Sources : Entretiens et Bilbao (2006).

¹⁸ Deux ouvrières que nous avons interviewées parlaient d'un salaire mensuel de l'ordre de 2.200 Cordobas (US\$120). 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).

4.4. Avantages de localisation du Nicaragua

Le fait d'être une activité intensive en travail faiblement qualifié et la forte concurrence sur le marché en matière de prix font que les coûts salariaux soient cruciaux pour les entreprises qui assemblent des jeans et des pantalons twill. Cependant, NHT 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 (voir Tableau 4). La principale raison pour laquelle il produit au Nicaragua est qu'une production dans ce pays lui permet de contourner les barrières douanières nord-américaines.

Tableau 3 : 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 réglait, au niveau mondial, le commerce international dans le secteur « textile-habillement »¹⁹. 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-CAFTA²⁰. 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 taille²¹.

¹⁹ 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).

²⁰ 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.

²¹ Par exemple, pour 2007, NHT a reçu, pour l'ensemble de ses établissements nicaraguayens, 15 millions de

Toutes les catégories de vêtements ne bénéficient toutefois pas de la même façon des TPLs. L'entreprise qui confectionne des pantalons et des shorts, comme NHT, 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 déficit²².

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 2009²³. Les autres pays de la zone DR-CAFTA devront alors abandonner ce régime (Sánchez et Vos, 2006 ; Padilla *et al.*, 2008).

5. Flexibilité de localisation de NHT

Analysons maintenant, avec l'aide de la grille présentée dans la section 3 de cette communication, la flexibilité de localisation de NHT (le potentiel de mobilité de l'assemblage de pantalons effectuée par cette EMN).

5.1. Avantages de localisation du Nicaragua pour NHT

La situation que nous avons décrite en matière d'emploi au sein de l'établissement B semble aussi caractériser les autres établissements nicaraguayens de NHT. 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 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-ouvrière²⁴) 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 établissements²⁵. 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 NHT n'ont pratiquement pas de relations avec les entreprises locales : ils importent, à l'exception de la pierre ponce²⁶ et des boîtes de carton, tous les inputs

mètres carrés de TPLs.

²² 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.

²³ L'Organisation Mondiale du Commerce a décidé d'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.

²⁴ Entretien.

²⁵ En janvier 2007, 10% des employés de l'établissement B de NHT furent remplacés (entretien).

²⁶ 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

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 NHT dans son établissement nicaraguayen (établissement F) (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 NHT 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 Nicaragua²⁷ 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. NHT 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 NHT 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.

Le principal avantage d'une production au Nicaragua pour NHT est qu'elle permet de contourner les barrières douanières des Etats-Unis. Avant 2005, cette localisation de la production offrait un accès sans quotas au marché des Etats-Unis. Depuis 2005, elle offre un accès sans droits de douane au même marché (DR-CAFTA et TPLs). L'avantage de localisation du Nicaragua s'est donc affaibli : la concurrence des pays asiatiques dans le secteur textile-habillement se ressent beaucoup plus depuis 2005 (UNCTAD 2005).

Quant à la proximité géographique du marché des Etats-Unis par rapport à l'Asie, elle n'a jamais été particulièrement pertinente comme avantage de localisation du Nicaragua pour NHT. Il y confectionne des articles standard qui sont assemblés en de grandes séries et pour lesquels la compétitivité en prix est cruciale²⁸. 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 (Padilla et al. 2008 ; Gereffi et Memedovic 2003 ; Dicken 2007)²⁹.

5.2. Barrières à la sortie du territoire d'accueil et possession d'établissements substitutifs

NHT loue les bâtiments dans une zone franche pour ses établissements réalisant la confection de pantalons. Seuls les bâtiments de la teinturerie (établissement G), située à l'extérieur d'une zone franche, sont propriétés du groupe taiwanais. Comme le remarque l'ex-secrétaire exécutif de l'organisme public qui gère la zone franche « Las Mercedes »³⁰, 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, NHT utilise principalement des biens d'équipement (machines à coudre, machines à laver, etc.) facilement transportables et rapidement amortis (on les met dans un container et elles sont prêtes à

Nicaragua.

²⁷ Les fournisseurs d'inputs intermédiaires ont souvent des représentants commerciaux au Nicaragua, mais ils n'y produisent pas leur produit (Jansen *et al.*, 2007).

²⁸ Parmi les articles standard, il y a les jeans, les pantalons twill, les T-shirts, les polos, les chemises, les survêtements de sport, les sous-vêtements, etc.

²⁹ 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).

³⁰ Entretien.

être transportées vers un autre pays). En d'autres termes, ses investissements irrécupérables³¹ au Nicaragua sont réduits.

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).

Les autres barrières à la sortie ne sont non plus pas élevées :

- les coûts de licenciement sont bas ;
- l'entreprise peut librement rapatrier son capital ;
- les décisions stratégiques (liées à la fermeture d'établissements) sont prises dans la maison mère, loin du Nicaragua et les dirigeants taiwanais des établissements nicaraguayens s'identifient peu avec le territoire d'accueil.

En ce qui concerne la possession d'établissements substitutifs, NHT a acheté, en 2006, trois établissements au Vietnam et au Cambodge. Ces deux 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 sensiblement plus bas (voir Tableau 4).

En ce qui concerne la possession d'établissements substitutifs, NHT 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 sensiblement plus bas (voir Tableau 4).

5.3. Une entreprise hirondelle (empresa golondrina)

NHT 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, NHT peut facilement s'envoler vers d'autres horizons (voir Tableau 4) : il ne dépend pas de ressources territoriales spécifiques et les barrières à la sortie du Nicaragua sont basses. Tout cela explique pourquoi les entreprises *maquiladoras* étrangères, comme NHT, sont fréquemment appelées des « entreprises hirondelles » (*empresas golondrinas*) en Amérique Centrale.

³¹ 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).

Tableau 4 : Grille d'analyse appliquée à la filiale maquiladora (NHT)

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 de l'établissement G). – 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. – Seul l'établissement G (teinture et impression du tissu twill) réalise une activité dont dépendent les deux établissements nicaraguayens de NHT confectionnant des pantalons twill. – 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. Réflexions 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 NHT montre que l'*upgrading* de la filiale *maquiladora* dans le temps n'est nullement garantie. Les activités de NHT 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 »³² faiblement intégrés dans l'économie d'accueil. Le seul changement significatif qui s'est produit est l'installation de deux établissements de NHT 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 NHT 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 NHT veut maintenir sa flexibilité de localisation 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.)³³, 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.).

³² 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, 2007).

³³ L'usine de teinture et impression est l'activité moins intensive en capital du secteur textile.

6.3. Flexibilité de localisation, pouvoir de négociation et impact de l'EMN

La flexibilité de localisation 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 ; Rodrik, 2011) :

- 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 bénéfiques, 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 filiale³⁴, impôts sur les bénéfiques, 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 NHT DU NICARAGUA

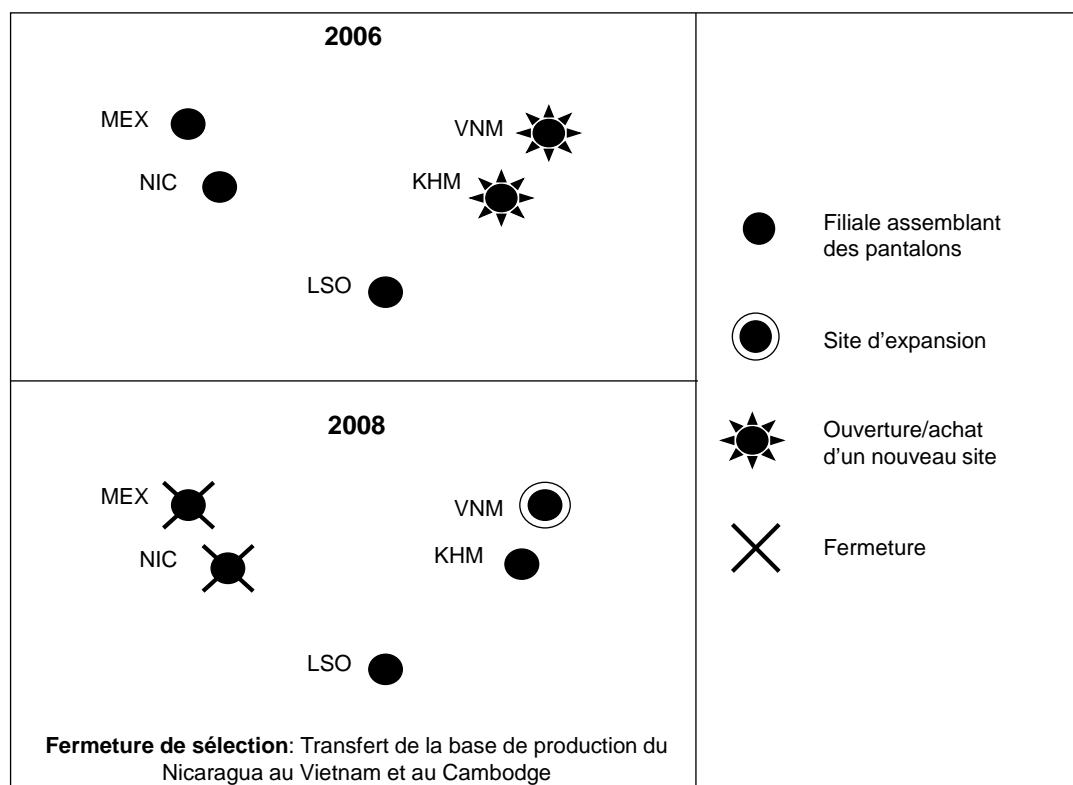
En 2008, NHT ferma cinq de ses sept établissements nicaraguayens : les seuls qui sont restés ouverts sont *Alpha Textil* (teinture et impression du tissu et unique usine dont les bâtiments appartiennent à NHT) et *Cartonera Industrial* (boîtes de carton). Quelques 15.000 d'emplois directs furent supprimés. Il semblerait que le groupe ait décidé de déplacer sa base de production du Nicaragua vers le Vietnam et le Cambodge (*Business Week*, 2008 ; Oppenheimer, 2007) (voir Figure 6).

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)³⁵. 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).

³⁴ 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.

³⁵ 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).

Figure 5 : Transfert de la base de production de NHT du Nicaragua au Vietnam et au Cambodge



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.
- BAIR J. and GEREFFI G. (2013), Better Work in Central America: assessing the opportunities for upgrading in Nicaragua's apparel sector, *Capturing the Gains, Working Paper 17*, February 2013,
- BENKO G. (2001), « Une entrevue avec Georges Benko », *Le Devoir*, 7 et 8 juillet 2001.
- 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 Investment 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.

- 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.
- 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.
- GEREFFI G. and MEMEDOVIC O. (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, Sectoral Studies Series, UNIDO, Vienna.
- 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 XLII 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. (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.
- RODRIK D. (2011), *The Globalization Paradox*, Norton, New York.
- 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.
- 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.
- 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 : interviews à Managua (Nicaragua) (1998 et 2007)

	1998	2007
Entreprises maquiladoras		
– Nien Hsing Textile Co.		X
– Rocedes Apparel.		X
Zones Franches		
– Comisión Nacional de Zonas Francas.		X
– Corporación de Zonas Francas (Zona Franca « Las Mercedes »)	X	X
– Zona Franca « Index ».	X	
– Zona Franca Internacional Chinandega.		X
Organismes gouvernementaux		
– PRONICARAGUA (Agence de promotion des investissements étrangers).		X
– Ministerio de Economía y Desarrollo.	X	
Syndicats et ONGs chargées de la défense des travailleurs des zones franches		
– Centro de Estudios y promoción social.		X
– Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra ».	X	X
– Syndicat chez Nien Hsing Textile Co.		X
Chercheurs		
– Facultad de Ciencias Económicas, UNAN-Managua.	X	X
– Nitlapan, Universidad Centroamericana.		X
– Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Centroamericana.	X	X
– Fundación Puntos de encuentro.		X