



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

23319

# *Sous-traitance internationale ou délocalisation?*

Un aperçu de la littérature et études de cas  
en provenance du réseau SPX/BSTP



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
économie environnement emploi

# *Sous-traitance internationale ou délocalisation?*

*Un aperçu de la littérature et études de cas  
en provenance du réseau SPX/BSTP*

Jean-Louis MORCOS, stagiaire de l'ONUDI  
Sous-traitance et gestion des fournisseurs industriels

*en collaboration avec:*

André de CROMBRUGGHE, adjoint au directeur et  
coordonnateur du Programme  
Sous-traitance et gestion des fournisseurs industriels  
Service de la promotion industrielle et de la technologie



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Vienne, 2004

Le présent document n'a pas été revu par les services d'édition de l'ONUDI. La mention d'une firme ou d'une marque commerciale ne signifie pas qu'elles bénéficient de l'aide de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

---

## Résumé

Notre étude cherche à déterminer si la sous-traitance internationale vers les pays en voie de développement est, ou n'est pas, une cause de changements du marché de l'emploi dans les pays développés. Elle vise également à jeter la lumière sur les activités de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) dans le contexte du débat sur la délocalisation. Cet ouvrage analyse donc des études récentes sur la question de la délocalisation et ses implications sur le marché de l'emploi des pays développés dans le contexte, premièrement, du commerce international sous forme de sous-traitance internationale (ou d'approvisionnement externe) et, en second lieu, sous forme d'investissements étrangers directs.

L'étude utilise également un échantillon de 14 partenariats internationaux réalisés grâce à des bourses de sous-traitance et de partenariats établies par l'ONUDI. Les résultats qui ressortent des accords de partenariats entre des donneurs d'ouvrages de pays développés et des sous-traitants de pays en voie de développement prouvent que, contrairement au phénomène de la délocalisation, la sous-traitance internationale est avantageuse tant pour les pays du Sud que pour les pays du Nord. En d'autres termes, dans le contexte de l'ONUDI et comme le montrent aussi nombre d'études académiques, il y a suffisamment d'indications pour suggérer que la sous-traitance internationale vers les pays en voie de développement ne devrait pas être considérée comme une cause principale des changements au sein du marché de l'emploi dans les pays développés. En revanche, naturellement guidés par les avantages concurrentiels des nations et en accord avec la division internationale du travail, les pays à différents niveaux de développement se complètent mutuellement.

---

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier vivement mon superviseur, M. André de Crombrughe, pour sa contribution importante et ses efforts continus à cette étude qui ont rendu sa *rédaction possible*. *Son appui et sa contribution ont considérablement contribué* à l'accomplissement de l'étude et notamment à l'obtention des réponses de la part des BSTP.

De plus, j'aimerais aussi remercier les directeurs-gérants des BSTP suivantes ainsi que leurs personnels pour les réponses apportées: Costa Rica, Inde — New Delhi, Inde — Pune, Paraguay, Slovaquie, Sri Lanka, Turquie et Uruguay.

Je voudrais également remercier les personnes suivantes pour leurs commentaires utiles et leur coopération: M. Frank Bartels, M. Patrick Gilabert, M. Janpeter Beckmann, M. Carlos Razo Perez, M. Joao Da Costa et Mme Brigitte Roecklinger.

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ÉTUDES DE CAS ET ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. LA SOUS-TRAITANCE, L'ONUDI ET LE CONTEXTE MODERNE .....</b>	<b>3</b>
Le concept de la sous-traitance industrielle .....	3
Définition .....	3
Les causes de la montée en puissance de la sous-traitance .....	3
L'importance de la sous-traitance .....	4
Formes de relations de sous-traitance .....	6
La contribution de l'ONUDI au développement de la sous-traitance .....	6
L'initiative de l'ONUDI .....	6
Les bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP) .....	7
Le club SPX .....	8
Conclusion .....	8
<b>2. LES AVANTAGES DE LA SOUS-TRAITANCE .....</b>	<b>9</b>
Les avantages de la sous-traitance pour les donneurs d'ouvrages .....	9
Réduction des coûts .....	9
Meilleure qualité .....	10
Un mécanisme efficace pour répondre aux fluctuations du marché Accéder à des régions avec des perspectives de croissance potentielle .....	11
Les avantages de la sous-traitance pour les sous-traitants .....	11
Productivité et efficacité plus élevées .....	11
Utilisation de la capacité disponible .....	12
Économies d'échelle .....	13
Transferts de technologie .....	13
Réduction des risques .....	15
Appui financier .....	15
La sous-traitance internationale: un phénomène "gagnant-gagnant" pour les pays développés et en voie de développement .....	15
Conclusion .....	18
<b>3. LA DÉLOCALISATION, LA SOUS-TRAITANCE ET LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS DIRECTS (IED) .....</b>	<b>21</b>
Qu'est-ce que la délocalisation? .....	21
Les effets du commerce international et de la sous-traitance sur le marché de l'emploi .....	22

Études indiquant que le commerce n'a pas d'effets importants .....	22
Études indiquant que le commerce a des effets importants .....	23
Résumé des études des effets de la sous-traitance internationale sur les marchés du travail .....	24
Les effets des IED sur l'emploi dans le contexte de la délocalisation ....	25
Les tendances des investissements étrangers directs .....	25
Les IED dans les pays en voie de développement comme compléments et les IED dans les pays développés comme substituts à l'emploi domestique dans les pays industrialisés .....	26
Résumé des effets des IED sur l'emploi .....	27
Le rôle de l'ONUDI dans la promotion des activités de production complémentaires .....	28
Conclusion .....	29
<b>4. ÉTUDES DE CAS EN PROVENANCE DU RÉSEAU BSTP .....</b>	<b>31</b>
Méthodologie .....	31
Contexte .....	31
Contenu du questionnaire .....	31
Choix des destinataires et taux de réponse .....	32
Commentaires sur le questionnaire et sur les réponses .....	33
Présentation et analyse des résultats de l'étude .....	34
Costa Rica .....	34
La Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica .....	34
Cas 1: Trimpot Electronics (États-Unis) et Desarrollos AKA Precision S.A. ....	34
Cas 2: Babyliiss C.R. — CONAIR — (États-Unis) et Cia Leogar S.A. ....	34
Contacts à la BSTP: Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica .....	35
Inde — New Delhi .....	35
Le CII-UNIDO Subcontracting and Partnership Centre (CII-SPX) de New Delhi .....	35
Cas 3: Yiyuan Electric Light Sources Co Ltd (Chine) et Lumax Industries Ltd .....	35
Cas 4: Fasten Group Co (Chine) et Anikka International PVT Ltd .....	36
Contacts à la BSTP: CII-UNIDO Subcontracting and Partnership Centre de New Delhi .....	36
Inde — Pune .....	37
Le Industrial Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) de Pune .....	37
Cas 5: Santana Brothers MFG PTE Ltd (Singapour) et Pune Metagraph .....	37
Contacts à la BSTP: Industrial Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) de Pune .....	37



Paraguay .....	37
La Bolsa de Subcontratación de Paraguay .....	37
Cas 6: McDonald's (Paraguay) et Industrias Fatecha .....	38
Cas 7: Fournisseur local du Paraguay et grande entreprise du Brésil .....	38
Contacts à la BSTP: Bolsa de Subcontratación de Paraguay ...	39
Slovaquie .....	39
Le Subcontracting and Partnership Exchange de Slovaquie ...	39
Cas 8: Groupe Ingersoll-Rand (États-Unis) et Topoz, Team Industries et BMZ .....	39
Cas 9: Pomagalski (France) et un réseau de sous-traitants slovaques .....	40
Contacts à la BSTP: Subcontracting and Partnership Exchange de Slovaquie .....	41
Sri Lanka .....	41
Le Subcontracting and Partnership Exchange du Sri Lanka ...	41
Cas 10: FDN Trade BV (Pays-Bas) et Sanford PVT Ltd .....	41
Cas 11: Xedam-Design (Allemagne) et Kandyan Aircraft PVT Ltd .....	42
Contacts à la BSTP: Subcontracting and Partnership Exchange du Sri Lanka .....	42
Turquie .....	43
Le Subcontracting and Partnership Exchange de Turquie .....	43
Cas 12: Deltron Emcon Ltd (Royaume-Uni) et Arslan Makina ..	43
Cas 13: AS-KA GmbH (Allemagne) et Ozkar Otomotiv Parcalari Sanayi A.S. ....	43
Contacts à la BSTP: Subcontracting and Partnership Exchange de Turquie .....	44
Uruguay .....	44
La Bolsa de Subcontratación de Uruguay .....	44
Cas 14: Cementos Avellaneda S.A. (Argentine) et Imzama S.A.	44
Contacts à la BSTP: Bolsa de Subcontratación de Uruguay ....	45
Résumé des études de cas .....	45
Partenariats avec des donneurs d'ouvrages de pays développés ....	45
Partenariats avec des donneurs d'ouvrages de pays en voie de développement .....	48
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>58</b>

## Liste des tableaux, figures, études de cas et abréviations

Tableau 1: La sous-traitance industrielle dans l'Europe des Quinze en 2001 (production, entreprises et employés) .....	5
Tableau 2: Résumé des réponses .....	33
Tableau 3: Résumé des résultats des partenariats impliquant un donneur d'ouvrages de pays développé .....	46
Tableau 4: Résumé des résultats des partenariats impliquant un donneur d'ouvrages de pays en voie de développement .....	49
Figure I: Raisons pour lesquelles les entreprises néerlandaises produisent ou s'approvisionnent à l'étranger .....	9
Figure II: Un résumé des avantages pour les sous-traitants et les donneurs d'ouvrages résultant des partenariats de sous-traitance .....	16
Figure III: Flux des investissements étrangers directs (en pourcentage de la valeur totale au niveau mondial des flux des IED) dans les pays développés et en voie de développement entre 1980 et 2001 .....	25
Figure IV: Flux des investissements étrangers directs (en millions de dollars des États-Unis) dans les pays développés et en voie de développement entre 1980 et 2001 .....	26
Étude de cas 1: Le procédé de fabrication d'un producteur américain d'automobiles .....	5
Étude de cas 2: Quelques données sur la sous-traitance en Europe .....	5
Étude de cas 3: Les coûts induits de la sous-traitance à l'étranger .....	10
Étude de cas 4: Les avantages de la sous-traitance dans le cas de l'Indonésie .....	12
Étude de cas 5: Les transferts de technologie par l'intermédiaire de la sous-traitance dans la République tchèque .....	13
Étude de cas 6: L'Internet et les nouvelles solutions de la gestion des approvisionnements .....	17
BSTP	Bourse de sous-traitance et de partenariat
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DPE	Appel d'offres
FMI	Fonds monétaire international
IED	Investissement étranger direct
ISIC	International Standard Industrial Classification
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
R&D	Recherche et développement
SPX	Subcontracting and Partnership Exchange
UE	Union européenne

---

## Introduction

Au cours des cinquante à soixante dernières années, le monde a vu d'importants changements dans la composition de ses procédés de production. La chute des coûts de transport et de communication, ainsi que les changements technologiques rapides, l'intensification de la concurrence internationale et la libéralisation économique ont facilité le processus d'intégration de l'économie mondiale, ce qui a permis l'augmentation des flux du commerce international, et particulièrement le commerce des produits intermédiaires par le biais de la sous-traitance internationale. La sous-traitance représente aujourd'hui une pièce essentielle des politiques industrielles et commerciales et s'impose comme une stratégie synonyme d'avantages compétitifs. La pratique de la sous-traitance s'est répandue à travers toutes les régions du monde. Par exemple, en 2001 la valeur de la sous-traitance dans l'Europe des Quinze s'élevait à 639 354 millions d'euros.

Dans ce contexte, avec l'objectif d'améliorer, de soutenir et de promouvoir les petites et moyennes entreprises, principalement dans les pays en voie de développement, le Programme de la sous-traitance industrielle et des chaînes d'approvisionnement de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) établit des bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP) au niveau mondial depuis 1982. Ces bourses constituent des points de rencontre entre l'offre et la demande des activités de sous-traitance industrielle. D'ailleurs, lorsqu'elles sont gérées selon certaines directives, elles se sont avérées comme étant des outils très avantageux pour tous les participants. Le cœur de cette initiative de l'ONUDI est de faciliter la création de partenariats de sous-traitance basés sur la spécialité des contreparties. Cette politique est fondée sur le concept de la complémentarité des activités des partenariats où les activités des sous-traitants issus des pays en voie de développement et ceux des donneurs d'ouvrages des pays développés se complètent. Dans ces types de partenariats, non seulement les deux entités retirent des avantages, mais également leurs pays respectifs.

Néanmoins, en dépit de ces avantages, quelques préoccupations ont été exprimées au sujet de la sous-traitance provenant des pays développés et orientée vers les pays en voie de développement. Ces soucis s'intègrent sous la rubrique du phénomène de la délocalisation: un phénomène économique se référant à un transfert international des activités productives d'un pays à l'autre, en raison essentiellement d'un prix de revient plus avantageux. La délocalisation est par conséquent au cœur des problématiques de l'emploi dans les pays développés.

Le but principal de cet article est double. Premièrement, nous cherchons à confirmer si la sous-traitance internationale vers les pays en voie de développement est en effet une des causes qui pourrait expliquer les changements du marché du travail au sein des pays développés. En second lieu, nous viserons également à clarifier les activités de l'ONUDI dans le contexte des soucis de la délocalisation.

Afin de répondre à ces questions, cette étude sera divisée en cinq chapitres. Le premier chapitre présentera brièvement le concept de la sous-traitance internationale, décrira son évolution et offrira un sommaire des activités de l'ONUDI dans ce domaine. Le deuxième chapitre présentera les avantages qu'entraînent les partenariats internationaux de sous-traitance. Le chapitre suivant expliquera le problème de la délocalisation et passera en revue notamment l'importance des investissements directs étrangers afin d'obtenir une vue globale de la délocalisation. Le quatrième chapitre

présentera les résultats d'une étude basée sur 14 partenariats internationaux formés à travers les BSTP établies par l'ONUDI. L'objectif principal est double: a) démontrer l'aspect mutuellement bénéfique ou "gagnant-gagnant" des partenariats internationaux entre sous-traitants de pays en voie de développement et donneurs d'ouvrages de pays développés; b) montrer comment tant les pays du Nord que les pays du Sud tirent avantage des partenariats de sous-traitance impliquant une entreprise de chaque région. Le chapitre final tirera les conclusions de l'étude.

---

# 1. LA SOUS-TRAITANCE, L'ONUDI ET LE CONTEXTE MODERNE

## **Le concept de la sous-traitance industrielle**

### ***Définition***

Le rôle joué par la sous-traitance industrielle a été grandissant pendant ces dernières décennies. En effet, la sous-traitance industrielle agit aujourd'hui comme un mécanisme très efficace pour organiser la production industrielle à travers l'établissement d'accords coopératifs entre diverses unités de production complémentaires, à savoir entre un donneur d'ouvrages et divers fournisseurs ou sous-traitants.

Dans ce type d'accord, le donneur d'ouvrages confie à une ou plusieurs entreprises la tâche de produire des parties, des composantes, des sous-ensembles ou de fournir certains services industriels complémentaires, qui sont nécessaires pour l'accomplissement du produit final du donneur d'ouvrages. En conséquence, les sous-traitants entreprennent les activités indiquées suivant les conditions du donneur d'ouvrages, ce qui leur permet par la suite d'atteindre des niveaux de spécialisation plus élevés dans des domaines et des secteurs spécifiques.

Ainsi, la sous-traitance peut être définie de la façon suivante:

"Un rapport économique où une entité, appelée donneur d'ouvrages, demande à une autre entité indépendante, le sous-traitant (ou fournisseur), d'entreprendre la production ou la transformation d'un matériel, d'une composante, d'une partie, d'un sous-ensemble ou de fournir un service industriel selon les caractéristiques définies par le donneur d'ouvrages."

### ***Les causes de la montée en puissance de la sous-traitance***

Pendant les trente dernières années, les marchés de sous-traitance industrielle se sont développés plus rapidement que le secteur industriel dans sa totalité. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. Premièrement, durant les années 60 et 70, la concurrence entre entreprises était essentiellement basée sur les prix dans le but d'atteindre des économies d'échelle et par ce biais de contrôler la croissance et acquérir de plus grandes parts de marché. Dans un tel système, la quantité domine la qualité et il n'y a par conséquent pas de besoin stratégique de sous-traiter des pièces, composantes ou sous-ensembles pour convenir aux caractéristiques spécifiques d'un produit. En revanche, une meilleure politique stratégique est d'intégrer de manière complète les procédés de production au sein de l'entreprise (Cabinet Verley, Dossier de presse MIDEST 2002, page 24).

Cependant, à partir des années 80, la concurrence était non seulement basée sur les prix, mais également, et d'une manière plus importante, sur les caractéristiques de qualité des produits. En d'autres termes, dans un tel système, l'innovation joue un rôle primordial pour la différenciation des produits au sein du marché. Ainsi, les entreprises se concentrent sur les activités en amont telles que la R&D et la conception de produits de même que sur les activités en aval telles que le marketing et la promotion.

Progressivement, l'importance accordée à ces tâches pousse le centre d'intérêt à s'éloigner des moyens de production qui sont donc confiés, ou sous-traités, à des spécialistes au sein de la chaîne d'approvisionnement (Cabinet Verley, Dossier de presse MIDEEST 2002, page 24).

Deuxièmement, un facteur supplémentaire qui explique le développement de la sous-traitance est l'avènement et l'utilisation répandue des techniques de production flexibles et hautement productives et des méthodes basées sur la robotique et les technologies intégrées. Les sous-traitants sont normalement dans une meilleure position pour tirer profit de telles méthodes. En effet, en combinant un grand nombre d'ordres de clients divers, ils peuvent maximiser la capacité d'utilisation de leurs équipements et par conséquent peuvent offrir un meilleur prix pour leurs services (Cabinet Verley, Dossier de presse MIDEEST 2002, page 24).

Enfin, la concurrence grandissante et le développement de nouvelles techniques de production ont entraîné un niveau de sophistication très élevé dans la conception des produits. Afin de fabriquer un produit qui comporte tous les matériaux et les caractéristiques adéquates d'une façon efficace et rentable, il est nécessaire de faire appel à des partenaires possédant l'expertise requise dans des domaines particuliers (Cabinet Verley, Dossier de presse MIDEEST 2002, page 25).

### ***L'importance de la sous-traitance***

Aujourd'hui, la sous-traitance est omnipotente. Grossman et Helpman (2002, page 1) se réfèrent à un exemple (voir étude de cas 1) cité dans le Rapport annuel 1998 de l'Organisation mondiale du commerce qui illustre l'importance de la sous-traitance ou de l'approvisionnement international en montrant que seulement 37 % de la valeur de production d'une automobile "américaine" particulière est produite aux États-Unis d'Amérique.

De même, la sous-traitance est également importante dans l'industrie duopoliste des avions de grande et moyenne taille. Boeing approvisionne la production de plus de 34 000 composantes de différents fabricants qui sont par la suite assemblées pour la construction de ses avions de passagers 747 (Shy et Stenbacka, 2003, page 2).

De plus, il est estimé que la sous-traitance industrielle aux États-Unis en 2001 a produit environ 300 milliards de dollars des États-Unis de chiffres d'affaires, avec environ 1,6 millions d'entreprises sous-traitant certaines parties de leurs activités. Environ 146 000 entreprises étaient enregistrées en tant que sous-traitants industriels et fournisseurs. D'ailleurs, plus de 30 % des grandes entreprises étaient répertoriées comme approvisionnant plus de 50 % de leur production à travers des commandes en sous-traitance (Schicchi, 2002, diapositive 9).

Toutefois, la sous-traitance aux États-Unis n'était pas toujours aussi répandue qu'elle l'est aujourd'hui, alors que la sous-traitance était dès l'origine une activité essentielle pour les compagnies japonaises. Par exemple, jusqu'à la fin des années 80, les producteurs japonais d'automobiles appliquaient la sous-traitance à un degré beaucoup plus élevé que leurs collègues américains. Toyota produisait approximativement 70 automobiles par employé tandis que le rendement de General Motors était approximativement de 10 automobiles par employé. La raison principale de cette différence marquée, selon Shy et Stenbacka (2003, page 2), se trouve dans le fait que Toyota sous-traitait presque toutes les composantes requises pour assembler leurs automobiles.

En outre, en Asie de l'Est, en 1996, les pièces et composantes représentaient 20 % des exportations totales des produits industriels ainsi que la partie des exportations ayant la croissance la plus rapide avec un taux de 15 % par an. Elles expliquaient également la part grandissante des importations industrielles au sein de cette région (Ng et Yeats, 1999, page de couverture).

### Étude de cas 1: Le procédé de fabrication d'un producteur américain d'automobiles

"Trente pour cent de la valeur de l'automobile revient à la Corée du Sud pour l'assemblage; 17,5 % au Japon pour les composants et la technologie de pointe; 7,5 % à l'Allemagne pour la conception; 4 % à Taiwan et à Singapour pour les pièces secondaires; 2,5 % au Royaume-Uni pour les services de la publicité et de la vente; et 1,5 % pour l'Irlande et la Barbade pour l'informatique. Cela signifie que seulement 37 % de la valeur de production . . . revient aux États-Unis."

Source: Grossman et Helpman, 2002, page 1.

Les compagnies européennes ont également suivi cette même tendance de tirer profit de l'efficacité et de la complémentarité des procédés de production que la sous-traitance offre (voir étude de cas 2). Selon les données de Daniel Coué (RIOST-CENAST, 2002, pages 8 et 9), présentées au tableau 1, le marché de la sous-traitance dans l'Europe des Quinze en 2001 a été évalué à 639 354 millions d'euros avec approximativement 750 471 compagnies enregistrées et 5 566 665 employés engagés dans des activités de sous-traitance.

### Étude de cas 2: Quelques données sur la sous-traitance en Europe

D'après un sondage réalisé sur 162 entreprises européennes, presque 50 % des entreprises interrogées ont indiqué avoir approvisionné la totalité ou une partie considérable de leurs fonctions informatiques (IT) (Shy et Stenbacka, 2003, page 2). De plus, la Confédération finlandaise de l'industrie et des employeurs estime qu'en 1996 la sous-traitance constituait près de 50 % des ventes des fabricants finlandais (à l'exclusion des fabricants fonctionnant dans les industries d'énergie). En outre, il a été estimé que l'importance des activités de sous-traitance avait augmenté de plus de 30 % pendant la période 1993-1996. Il a également été indiqué que Nokia, à elle seule, utilise plus de 300 sous-traitants domestiques finlandais de même qu'un nombre presque aussi élevé de sous-traitants étrangers.

Source: Shy et Stenbacka, 2003, page 2.

**Tableau 1: La sous-traitance industrielle dans l'Europe des Quinze en 2001 (production, entreprises et employés)**

Pays	<i>Valeur de la production de la sous-traitance en 2001 (millions d'euros)</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Employés engagés dans des activités de sous-traitance</i>
Allemagne	191 454,59	118 138	1 349 854
France	114 144,22	100 825	930 916
Italie	94 508,55	162 155	849 885
Royaume-Uni	79 342,52	102 111	774 102
Espagne	46 137,56	99 019	618 097
Pays-Bas	20 110,48	19 249	151 292
Belgique	18 731,19	22 331	132 002
Suède	17 660,06	23 733	151 217
Autriche	15 949,98	10 878	127 372
Portugal	10 387,85	36 966	175 895
Finlande	10 135,20	9 853	73 974
Danemark	9 773,91	11 363	85 085
Irlande	5 280,21	12 218	60 244
Grèce	4 611,34	20 847	78 319
Luxembourg	1 126,69	785	8 411
<b>Europe des Quinze</b>	<b>639 354,35</b>	<b>750 471</b>	<b>5 566 665</b>

Source: Daniel Coué (RIOST-CENAST, 2002, page 9).

Les classements individuels des 15 pays membres de l'Union européenne montrent que l'Allemagne, la France, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Espagne représentent 82 % de la valeur totale de la sous-traitance industrielle (avec l'Allemagne représentant 30 % de la valeur totale), 77 % du nombre d'entreprises et 81 % du nombre d'employés.

### **Formes de relations de sous-traitance**

La croissance de la sous-traitance industrielle a conduit au développement de deux principales formes de relations dans le domaine de la sous-traitance, l'une basée sur la capacité et l'autre sur la spécialisation.

La première forme de partenariat de sous-traitance est celle de la *sous-traitance de capacité*. Dans ce cas, la raison principale de sous-traiter est due au fait que le donneur d'ouvrages ne possède pas assez de capacité pour entreprendre la fabrication de la composante, de la pièce ou du matériel spécifique (Cuny et de Crombrughe, 2000, page 16).

En d'autres termes, le donneur d'ouvrages a atteint une limite de capacité dans son processus de production et, afin de satisfaire la demande du marché pour son produit, il a besoin de se confier à une autre entreprise ayant des capacités disponibles de sous-traitance, au moins pendant une période provisoire. Cela représente une désintégration horizontale et complémentaire de la production (Taymaz et Kilicaslan, 2002, pages 2 et 3).

La *sous-traitance de spécialité* représente la deuxième forme de relations de sous-traitance industrielle. Dans ce cas-ci, le donneur d'ouvrages compte sur les services d'un sous-traitant ou d'un groupe de sous-traitants qui possèdent des équipements ou des machines spécialisés ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée pour accomplir des tâches complexes et précises (Cuny et de Crombrughe, 2000, page 16).

Par conséquent, ce type de sous-traitance peut concerner des produits finis ou des composantes ou matériaux spécialisés qui requièrent un niveau d'expertise technique élevé que le donneur d'ouvrages ne possède pas ou ne peut pas satisfaire. Dans une telle situation, les deux entreprises possèdent des atouts et/ou des technologies complémentaires verticalement reliés (Taymaz et Kilicaslan, 2002, page 3).

## **La contribution de l'ONUDI au développement de la sous-traitance**

### **L'initiative de l'ONUDI**

Comme l'ont démontré les sections précédentes, la sous-traitance industrielle est devenue un élément très important au sein de l'économie moderne et agit comme un véritable vecteur de développement économique. La pratique de la sous-traitance s'étant développée et répandue, le besoin d'établir un cadre permanent pour faciliter les rapports de sous-traitance industriels est survenu.

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a reconnu ce besoin et a par conséquent établi en 1982 le Programme de la promotion de la sous-traitance industrielle et du partenariat aujourd'hui désigné sous le titre du Programme de sous-traitance et de gestion des fournisseurs industriels. Au cœur du programme, l'ONUDI s'efforce de promouvoir et de recommander le concept du "partenariat industriel" qui se réfère à des relations de sous-traitance industrielle de longue durée et équitables basées sur la spécialisation et l'expertise technologique des sous-traitants ou fournisseurs. La complémentarité des atouts et des technologies entre les parties concernées peut ainsi former la base pour l'établissement de rapports verticaux avec un partage à long terme des responsabilités.



Dans ce contexte, l'ONUDI a lancé le programme pour aider les pays en voie de développement ainsi que les pays en transition à bénéficier des avantages générés à travers les accords de sous-traitance industrielle entre entreprises de petite et grande taille. Le but continu du programme est de permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) dans ces pays d'atteindre les objectifs suivants:

- Augmenter les niveaux de production et d'emploi
- Améliorer la productivité et la compétitivité internationale
- Encourager la substitution des importations et favoriser l'exportation des produits
- Améliorer les produits et les processus de fabrication
- Contribuer au redéploiement international des installations manufacturières et donc au transfert de la technologie industrielle et du savoir-faire au profit des PME des pays en voie de développement et des économies en transition

L'ONUDI a donc conceptualisé une méthodologie spécifique pour satisfaire ces objectifs et s'assurer que des conditions minimales existent dans les pays pour soutenir des relations viables de sous-traitance. Cela implique l'établissement d'une bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) dans les pays concernés.

### ***Les bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP)***

Les bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP) sont des centres d'information technique, de promotion et de mise en relation entre les donneurs d'ouvrages, les fournisseurs et les sous-traitants, qui ont pour but l'utilisation la plus optimale (la plus complète, la plus logique et la plus efficace) des capacités productives des industries affiliées. En effet, les bourses apparaissent non seulement comme des points de rencontre et comme des instruments de régulation entre l'offre et la demande des travaux de sous-traitance industrielle, mais aussi comme des instruments d'assistance pour les deux partenaires, et particulièrement pour les petits et moyens sous-traitants ou fournisseurs.

L'ONUDI fournit aux pays en développement une assistance technique pour la création et la gestion de bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP). À cette fin, elle aide à établir un fichier de sous-traitants, fournisseurs et donneurs d'ouvrages dans une base de données informatisée détaillée et rapidement accessible sur:

- Les capacités et spécialités de production
- Les équipements avec description des spécificités et des caractéristiques techniques
- La qualité de la production
- Les capacités disponibles pour des travaux de sous-traitance
- Les types de produits et de services offerts par le sous-traitant

De plus, les BSTP effectuent d'autres activités comme:

- a) Le recensement des demandes de renseignements ou des offres concernant la sous-traitance, l'approvisionnement et le partenariat émanant d'acheteurs ou de donneurs d'ouvrages étrangers ou nationaux importants et leur transmission à des sous-traitants/fournisseurs/partenaires potentiels;
- b) L'assistance aux sous-traitants/fournisseurs/partenaires potentiels pour l'organisation de groupements ou d'associations de production et la négociation d'accords avec les donneurs d'ouvrages, qui peuvent être les pouvoirs publics de leur propre pays.

En outre, comme l'ont recommandé deux réunions d'experts organisées par l'ONUDI sur "Les bourses et les politiques de sous-traitance et de partenariats industriels", la nouvelle génération des BSTP apporte aux sous-traitants et fournisseurs une aide et une information pluridisciplinaire dans des domaines tels que:

- ❑ L'appui technique (conception des produits, technologie, équipement, innovation)
- ❑ La gestion de la qualité, de la normalisation et de la certification
- ❑ Les études de marché et les stratégies commerciales (y compris la participation aux salons internationaux et aux forums de promotion des affaires)
- ❑ L'accès au crédit et aux informations sur les facilités et incitations financières
- ❑ Les conseils en matière juridique (contrats, codes de conduite, réconciliation ou règlement des conflits)
- ❑ La gestion des ressources humaines (formation)

Cette assistance et ces informations peuvent être fournies directement — sous forme d'études, de conseils, de formation, de séminaires de sensibilisation et de foires industrielles — ou bien les entreprises sont aiguillées vers des organismes spécialisés.

De plus, la majorité des BSTP mettent en place des "Programmes de développement des fournisseurs" afin de fournir une assistance technique à des groupes de sous-traitants et de fournisseurs de petite taille dans le but de mettre à niveau leurs compétences techniques et commerciales et leur capacité à satisfaire les demandes de qualité de leurs donneurs d'ouvrages ou clients.

### **Le club SPX**

En utilisant la méthodologie décrite ci-dessus, le Programme de sous-traitance et de gestion des fournisseurs industriels a pu établir avec succès plus de 65 bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP) dans 32 pays à travers l'Amérique du Sud et Centrale, l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie durant ces vingt dernières années, dont 55 fonctionnent toujours. En outre, plus de 100 membres associés venant de 46 nations participent à ce réseau de relations économiques entre sous-traitants/fournisseurs et donneurs d'ouvrages. Cette association de BSTP et des membres associés forme le club SPX ("Subcontracting and Partnership Exchange").

En d'autres termes, l'éventail des sous-traitants et des fournisseurs ainsi que leur dispersion géographique à travers le monde permettent au club SPX d'offrir un mécanisme très efficace pour connecter les entreprises et leur permettre de trouver des partenaires appropriés dans des pays donnés. Ainsi, les PME participant à ce programme ont accès à un marché mondial et aux systèmes de production ou chaînes d'approvisionnement du monde entier et peuvent donc promouvoir leurs produits et leurs services industriels sur les marchés nationaux et internationaux, déterminer les besoins de leurs partenaires locaux et étrangers et y répondre (de Crombrughe, Bhushan et Roman, 2001, pages 1 et 2).

### **Conclusion**

La sous-traitance industrielle s'est développée considérablement durant les deux dernières décennies et l'ONUDI a été très active au niveau de la promotion de partenariats de sous-traitance basés sur la spécialisation à travers l'établissement de bourses de sous-traitance et de partenariats. Les partenariats de sous-traitance sont en effet très avantageux pour les parties concernées, et notre but dans le chapitre suivant est de présenter les avantages qu'ils génèrent pour les sous-traitants comme pour les donneurs d'ouvrages et démontrer comment ces partenariats sont des situations "gagnantes-gagnantes".

## 2. LES AVANTAGES DE LA SOUS-TRAITANCE

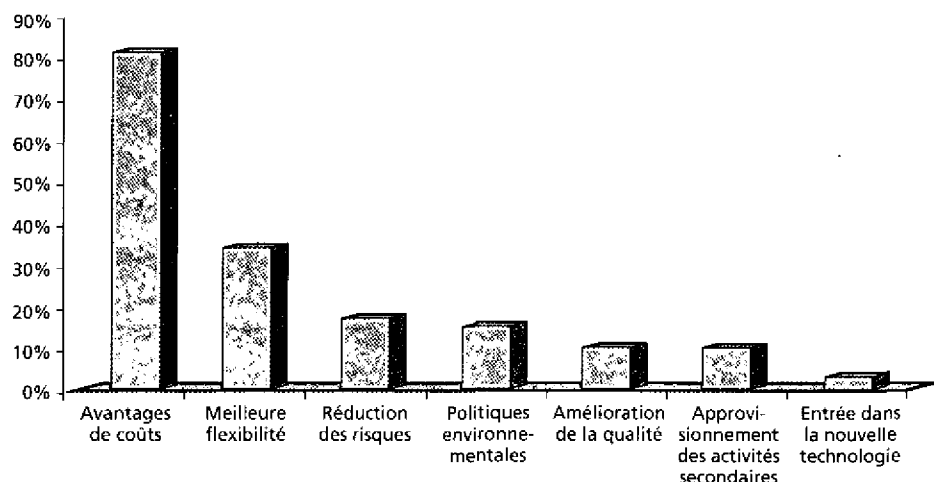
### Les avantages de la sous-traitance pour les donneurs d'ouvrages

#### *Réduction des coûts*

Il existe plusieurs raisons motivant les entreprises à s'engager dans des partenariats de sous-traitance faisant partie d'un ensemble de priorités stratégiques convergentes. Tout d'abord, les entreprises sont conduites à sous-traiter pour tirer profit des différences nationales, régionales ou internationales des coûts de facteurs de production, notamment les bas salaires ou les matières premières. Pour les pays industrialisés, la production ou l'achat à l'étranger est moins cher que la production nationale ou l'achat domestique. En fin de compte, cela permet aux entreprises de réduire le coût du produit final et par ce fait d'offrir des prix concurrentiels.

Par exemple, selon une étude effectuée par Van Eenennaam (1995), les avantages de coût représentaient de loin la raison principale poussant les entreprises néerlandaises recensées à utiliser les installations manufacturières internationales (voir figure I). Les autres raisons mentionnées comprenaient une meilleure flexibilité, la réduction des risques, les politiques environnementales, l'amélioration de la qualité ou l'accès à de nouvelles technologies.

**Figure I. Raisons pour lesquelles les entreprises néerlandaises produisent ou s'approvisionnent à l'étranger**



Source: Adapté de Verra, 1999, page 4.

Diverses raisons expliquent pourquoi placer des commandes avec les sous-traitants permet de réduire les coûts de production (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, pages 41 et 42):

- a) Les sous-traitants hautement spécialisés sont plus efficaces dans leurs procédés de production qu'ils accomplissent à un prix moins élevé que les donneurs d'ouvrages;

- b) Les sous-traitants ont plus de flexibilité, car la direction peut prendre des décisions plus rapidement et les programmes de production peuvent être changés ou ajustés plus facilement;
- c) Les sous-traitants s'engagent moins dans des activités de R&D et de marketing, ce qui réduit les coûts de production;
- d) Les frais généraux et les coûts administratifs sont bas;
- e) Les sous-traitants possèdent généralement moins d'équipements et de machines de même que des ateliers plus simples que les grandes entreprises.

Cependant, ces avantages doivent être comparés aux inconvénients de produire ou de s'approvisionner à l'étranger et ces inconvénients sont souvent sous-estimés (voir étude de cas 3). Il existe en effet des coûts supplémentaires et des facteurs de temps. Produire ou s'approvisionner à l'étranger implique des coûts de transports internationaux et de communication plus élevés de même que des frais de négociations et d'agence, et finalement des coûts de distribution qui ajoutent 10 à 15 % au prix de revient unitaire du produit (Verra, 1999, page 3).

---

### **Étude de cas 3: Les coûts induits de la sous-traitance à l'étranger**

Une étude effectuée par Murphy et Daley (1994) cités dans Verra (1999, page 3) suggère que 75 % des entités interrogées dans leur étude dépensaient au moins 25 % de leur budget d'achat sur les transports. En outre, ils ont constaté qu'en raison des problèmes de distribution il était nécessaire de maintenir un budget d'inventaire ajoutant 5 à 10 % au prix de revient unitaire. En conclusion, Murphy et Daley ont également constaté que le temps requis pour livrer les produits de l'étranger est en général cinq à dix fois plus long en comparaison avec une livraison domestique.

Source: Verra, 1999, page 3.

---

### **Meilleure qualité**

De plus, la recherche de produits de haute qualité et de haute fiabilité dans un environnement de plus en plus sophistiqué pousse les entreprises à sous-traiter. Très souvent, les spécialistes internes ne peuvent pas convenir ou répondre aux critères exigés, et en conséquence les entreprises se tournent vers des compétences de haut niveau et des expériences spécialisées, disponibles auprès des fournisseurs ou sous-traitants extérieurs.

Ceux-ci sont souvent plus efficaces et peuvent fournir la pièce, la composante, l'assemblage ou le sous-ensemble à un niveau plus élevé d'exactitude et de précision. L'alternative de devoir former et améliorer les qualifications et les compétences de la main-d'œuvre interne ou d'acquérir les machines et l'équipement appropriés exige du temps ainsi que de grands moyens financiers. Dans ce sens, la sous-traitance représente un excellent processus pour compléter les activités de base d'une entreprise avec des composantes, des pièces, etc., de haute qualité.

D'ailleurs, quelques pays, régions ou même groupements de sites industriels ont acquis une réputation internationale pour la fabrication ou la production de produits, de pièces ou de composantes de haute qualité. Par conséquent, le recours à des accords de sous-traitance permet aux entreprises de rester compétitives et de maintenir un avantage compétitif (Verra, 1999, page 3).

## ***Un mécanisme efficace pour répondre aux fluctuations du marché***

En outre, une raison supplémentaire pour laquelle les entreprises décident de s'approvisionner à l'étranger est la disponibilité des produits ou des matières premières. Afin de satisfaire la demande de produits, les entreprises peuvent ajouter des fournisseurs internationaux à leur portefeuille de fournisseurs domestiques (Verra, 1999, page 3). En d'autres termes, le fait d'utiliser des sous-traitants internationaux agit comme une couverture contre les fluctuations des demandes du marché.

Lorsque les donneurs d'ouvrages sont confrontés à une augmentation temporaire de la demande du marché ou à une tendance saisonnière ascendante, ils doivent décider s'ils souhaitent augmenter leurs capacités par l'intermédiaire d'investissements financiers élevés ou sous-traiter les activités concernées. Cette première option cependant implique un risque de sous-utilisation de cet investissement à l'avenir. L'extension des capacités d'une entreprise comme réponse aux fluctuations de la demande du marché induit en effet des investissements financiers élevés dans les machines, l'équipement et les usines. Bien souvent, les grandes entreprises ont tendance à employer leurs usines et leurs équipements bien au-delà du niveau de dépréciation pour éviter de devoir recourir à de lourdes charges de réinvestissement. En revanche, confier à un sous-traitant ou à un fournisseur la fabrication de pièces, de composantes, d'assemblages ou de sous-ensembles est une manière beaucoup plus efficace d'un point de vue financier pour répondre aux fluctuations ascendantes de la demande du marché et pour éviter une capacité excessive (de Crombrughe et Garrigós Soliva, page 41).

## ***Accéder à des régions avec des perspectives de croissance potentielle***

Enfin, la sous-traitance internationale offre des opportunités commerciales en pénétrant des marchés ayant des perspectives de croissance. En sous-traitant dans un pays prometteur, les entreprises y établissent un lien et pénètrent des marchés avec des débouchés et un pouvoir d'achat grandissants comme dans les industries automobiles et électroniques en Inde ou en Chine.

En outre, en augmentant le contenu local des produits vendus dans des pays avec des barrières douanières, les entreprises peuvent souvent abaisser les obstacles pour leurs propres produits (Verra, 1999, page 3) et peuvent donc abaisser le point de rencontre entre le coût et le bénéfice et diminuer ainsi le prix de vente sur ce nouveau marché.

## ***Les avantages de la sous-traitance pour les sous-traitants***

### ***Productivité et efficacité plus élevées***

Les avantages de la sous-traitance sont également abondants pour les sous-traitants, particulièrement ceux des pays en voie de développement. Premièrement, la sous-traitance mène à une spécialisation dans l'accomplissement de certaines activités ou la fabrication de certaines composantes ou pièces spécifiques. Ce type de spécialisation permet au sous-traitant d'atteindre un niveau plus élevé d'efficacité et de compétence et par ce biais des niveaux plus élevés de productivité du capital et de la main-d'œuvre.

En plus, selon Hondai (1992) cité dans Hayashi (2002, page 2), les accords de sous-traitance permettent aux PME de réduire leurs coûts de logistique d'information et de transaction grâce à l'obtention aisée et peu coûteuse de nouvelles technologies, de

conceptions de produits, de procédés de fabrication, de méthodes de gestion, de marketing et de matériaux en provenance de clients de grande taille (voir étude de cas 4). Dans certains cas, cela peut éventuellement mener à une capacité d'entreprendre les activités de R&D et par conséquent de se développer et d'innover dans la technologie ou le procédé concerné.

---

#### **Étude de cas 4: Les avantages de la sous-traitance dans le cas de l'Indonésie**

Se basant sur un échantillon de 61 interviews de PME locales dans les secteurs de la métallurgie et des machines pour l'industrie automobile et des motos en Indonésie, Hayashi (2000) constate que la coopération verticale entre entreprises à travers les transactions commerciales était perçue comme une des sources les plus efficaces d'appui technique et commercial pour les PME. Cette conclusion coïncide avec la contrepartie théorique de notre étude qui indique qu'une relation positive existe entre les relations de sous-traitance et les capacités technologiques et commerciales des PME.

Hayashi prolongea son étude de l'Indonésie grâce à une enquête de terrain fondée sur des entretiens et des questionnaires effectués entre août 1999 et mars 2000 auprès des PME des secteurs de la métallurgie et des machines qui fournissent leurs produits ou services industriels aux fabricants d'automobiles, de motos, de machines agricoles et de bicyclettes. L'étude constate que le rôle des relations de sous-traitance est essentiel pour l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre des PME. Selon les fonctions de production estimées, le taux de sous-traitance est une variable dominante pour expliquer les variations de la productivité de la main-d'œuvre. En outre, les index des facteurs totaux de productivité varient proportionnellement à la contribution de la sous-traitance aux facteurs totaux de productivité. Ses résultats indiquent que les relations de sous-traitance sont avantageux pour les PME pour améliorer leur productivité.

De plus, l'étude confirme quantitativement plusieurs études antérieures qui concluaient que la sous-traitance favorise l'industrialisation. Par exemple, se référant à leurs études de cas des secteurs de meubles en rotin, de meubles en bois et de vêtements, Berry et Levy (1999) expliquent que les accords de sous-traitance fournissent aux PME en Indonésie une occasion importante d'apprendre de nouvelles technologies. Harianto (1996) constate les avantages pour les PME des relations techniques intenses de sous-traitance, tandis que Sato (1998) illustre un cas dans lequel un fournisseur de haut niveau dans l'industrie de motos indonésienne stimule ses sous-traitants au moyen de la fourniture d'équipements de production et de programmes de formation sur la technologie et la gestion.

Source: Hayashi, 2002, pages 2 et 3.

---

#### **Utilisation de la capacité disponible**

Deuxièmement, la sous-traitance permet aux entreprises d'augmenter le taux d'utilisation de leur capacité installée et d'améliorer la productivité du capital et de la main-d'œuvre. En effet, très souvent, elles ont des équipements ou des installations manufacturières peu employés.

Trouver des débouchés pour des capacités industrielles disponibles facilite l'augmentation de la production et ainsi l'accroissement du rendement et finalement du revenu. Une conséquence supplémentaire est que cela peut également créer de l'emploi. D'ailleurs, les donneurs d'ouvrages, même ceux occasionnels, permettent aux sous-traitants de stabiliser leurs commandes durant une période donnée.

## **Économies d'échelle**

Troisièmement, en se concentrant sur une seule activité ou discipline spécialisée, les offreurs de services de sous-traitance peuvent acquérir des économies d'échelle tout en augmentant les avantages de coûts qu'ils offrent aux fabricants d'équipements originaux (ou équipementiers). Les économies d'échelle résultent d'installations plus grandes, de réseaux plus larges et plus denses, de même que d'achats plus importants.

## **Transferts de technologie**

Quatrièmement, les accords de sous-traitance agissent comme des mécanismes et des instruments très efficaces pour l'amélioration technologique des petites et moyennes entreprises (voir étude de cas 5). En s'engageant dans un accord de collaboration actif avec des clients spécifiques, les fournisseurs et les sous-traitants bénéficient d'un transfert de technologie substantiel. Dans notre contexte, la technologie se rapporte à "toutes formes de biens physiques, de connaissances et d'apprentissage et de capacités humaines qui permettent l'organisation efficace des biens et des services" (Dunning, 1993, page 287).

---

### **Étude de cas 5: Les transferts de technologie par l'intermédiaire de la sous-traitance dans la République tchèque**

Deardorff et Djankov (2000) ont étudié l'importance de la sous-traitance comme source de transfert de connaissances et d'augmentation de l'efficacité pour les entreprises tchèques au cours de la période de 1993 à 1996. Pour cela, ils ont pu obtenir des bilans et des comptes de pertes et profits pour un échantillon de 373 entreprises manufacturières venant des secteurs suivants dans la région de Prague: fabrications métalliques, métaux non-précieux, produits électriques, machines, produits chimiques, textiles et habillement, papier et imprimerie, nourriture, bois de charpente et meubles. En outre, les données comprenaient une information détaillée sur la production, les dépenses d'exploitation et l'emploi ainsi que des données sur les ventes, les subventions et les changements d'inventaire. L'enquête contenait également une partie qualitative avec de l'information sur les entreprises ayant signé un accord de sous-traitance avec des partenaires étrangers. En effet, vers la fin de l'année 1996, 201 accords de sous-traitance étaient conclus entre des entreprises locales et des sociétés étrangères.

Pour étudier les effets de la sous-traitance sur la formation du personnel et l'efficacité accrue induite des sous-traitants, les auteurs analysent le rapport entre les accords de sous-traitance et deux paramètres d'entreprise au cours de la période allant de 1993 à 1996. Spécifiquement, ils étudient les stocks des entreprises ayant des ententes de sous-traitance et essaient de déterminer s'il y a des changements des ratios de la valeur marchande à la valeur de remplacement. Ensuite, ils analysent les changements de la part des coûts variables par rapport aux ventes. La variable de la part des coûts est prise comme étant indicative du coût variable par unité, dans l'hypothèse de prix constants.

Ainsi, en utilisant ces deux paramètres, si la sous-traitance mène au transfert de technologies et de ce fait à une efficacité accrue, la performance des entreprises et leur mise en valeur s'améliorent. Les résultats de leurs analyses indiquent qu'il existe en effet une corrélation positive entre la sous-traitance et les transferts de connaissances ayant pour résultat un accroissement de l'efficacité.

Afin de s'assurer que les facteurs de production requis pour accomplir la production des biens atteignent un certain niveau standard, les donneurs d'ouvrages, y compris les grandes entreprises multinationales, peuvent fournir à leurs sous-traitants non seulement des spécifications, mais parfois également une assistance pour améliorer leurs capacités technologiques. Le Rapport sur l'investissement dans le monde 2001 de la CNUCED indique que "les relations économiques solides peuvent favoriser l'efficacité de la production, la croissance de la productivité, les capacités technologiques et de gestion ainsi que la diversification du marché pour les firmes sous-traitantes".

De plus, le transfert de technologie peut prendre une des trois formes suivantes. Le premier domaine du transfert de technologie est lié à la technologie du produit (CNUCED, 2001, page 143) qui se transmet par l'intermédiaire des voies suivantes:

1. Fourniture du savoir-faire breveté du produit
2. Transfert de la conception du produit et de ses spécificités techniques
3. Consultations techniques avec les fournisseurs pour les aider à maîtriser de nouvelles technologies
4. Conseils sur l'exécution du produit pour aider les fournisseurs à améliorer leur performance

Le deuxième domaine est celui de la technologie des procédés (CNUCED, 2001, page 143). Cela se produit des manières suivantes:

1. Fourniture de machines et d'équipements aux fournisseurs: les donneurs d'ouvrages peuvent transférer des technologies de procédés incorporées dans les machines en fournissant ces machines ou équipement aux fournisseurs locaux. Cet équipement peut être lié à la fabrication du produit à acheter ou dédié au contrôle de qualité (CNUCED, 2001, page 143).
2. Appui technique à la planification de la production, à la gestion de la qualité, à l'inspection et aux contrôles: ce type d'appui inclut l'aide aux fournisseurs locaux en améliorant leurs processus de fabrication, les techniques de contrôle de qualité, l'inspection et les méthodes d'essai. En outre, les entrepreneurs peuvent également fournir des conseils sur la sélection ou l'utilisation d'équipements ou de technologies de transformation (CNUCED, 2001, page 143).
3. Visites des sites des fournisseurs afin de donner des avis sur la disposition, les opérations et la qualité: les investisseurs étrangers peuvent envoyer du personnel approprié pour visiter les locaux du fournisseur afin de lui donner des conseils sur la disposition de l'usine, l'installation des machines, la planification de la production, les problèmes de production et le contrôle de qualité. D'ailleurs, cela peut également consister à détacher des ingénieurs des filiales à l'usine du fournisseur pendant une période spécifique (CNUCED, 2001, page 143).

Troisièmement, les donneurs d'ouvrages peuvent effectuer un transfert du savoir-faire d'organisation et de gestion (CNUCED, 2001, page 143). Cela peut prendre plusieurs formes:

1. Aide à la gestion des stocks et utilisation des systèmes du "juste à temps" entre autres.
2. Aide à l'application des systèmes d'assurance de la qualité (y compris les certifications ISO): certaines entreprises peuvent fournir un appui à leurs fournisseurs pour concevoir et mettre en application les systèmes d'assurance qualité ou les techniques de contrôle de la qualité totale (CNUCED, 2001, page 143).
3. Introduction à de nouvelles pratiques telles que la gestion de réseaux ou des méthodes financières, d'achat et de gestion (CNUCED, 2001, page 143).



## **Réduction des risques**

Cinquièmement, la pensée la plus récente au sujet de la sous-traitance est reliée à la réduction de risque. Il a été avancé que l'une des raisons pour l'engagement dans les accords de sous-traitance est enracinée dans la nécessité de réduire les risques d'affaires (tels que l'obsolescence d'inventaire, l'incertitude et les manques de stocks liés aux fluctuations de volume — Chung, Jackson et Laseter, 2002, page 3) tout en augmentant le taux de bénéfice grâce à des commandes spéciales et des conditions améliorées de paiement (Hayashi, 2002, page 2).

## **Appui financier**

Enfin, les donneurs d'ouvrages peuvent fournir une aide financière ou un accès amélioré au crédit à leurs sous-traitants; par exemple un contrat pourrait servir de garantie aux prêts. Pour les grands donneurs d'ouvrages provenant des pays industrialisés tels que le Japon, l'aide financière pourrait prendre la forme d'avances de paiements ou de location peu coûteuse d'usines standard et même sous forme d'une participation financière dans le capital du sous-traitant/fournisseur (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, 1997, page 41). Hondai explique également que la sous-traitance améliore la solvabilité, par exemple par le biais de l'utilisation des garanties de dette par les sociétés mères (Hayashi, 2002, page 2).

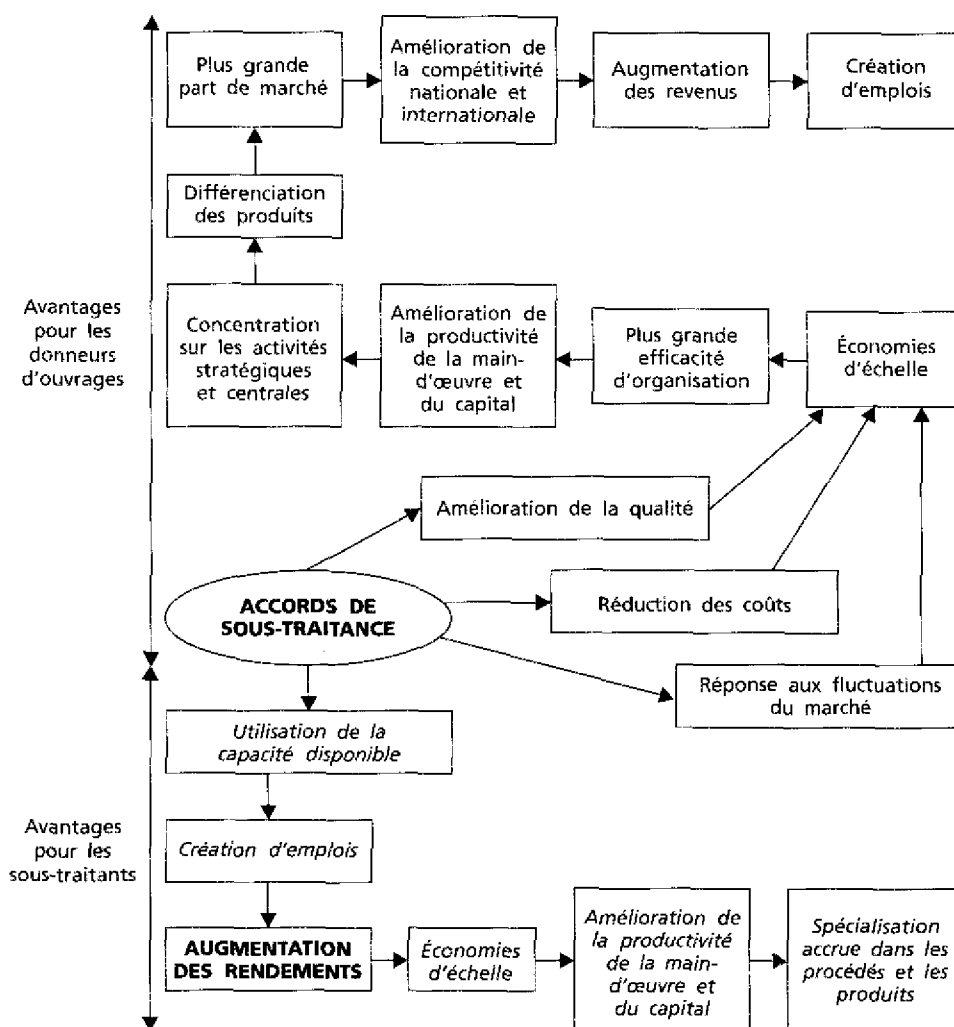
## **La sous-traitance internationale: un phénomène "gagnant-gagnant" pour les pays développés et en voie de développement**

Les entreprises dans les nations industrialisées reconnaissent le fait que la gestion des approvisionnements (ou des fournisseurs) représente des mécanismes très efficaces pour l'organisation de leurs processus de production (Shy et Stenbacka, 2003, page 1). Comme nous l'avons cité précédemment, le monde économique est de plus en plus concurrentiel et global et, dans ce contexte, les accords de sous-traitance sont importants techniquement, économiquement, au niveau de la gestion, ainsi que stratégiquement si les entreprises veulent maintenir et améliorer leur compétitivité nationale et internationale (Amesse *et al.*, 2001, page 561).

Comme l'indique la figure II, sous-traiter une partie de la chaîne d'approvisionnements représente la première étape d'un cercle économique virtuel pour les donneurs d'ouvrages. Les activités complémentaires de sous-traitance permettent aux sociétés de réduire leurs coûts, d'améliorer la qualité de leurs produits et de répondre efficacement et rapidement aux fluctuations de la demande. Des économies d'échelle sont créées au fur et à mesure que le niveau de la production augmente. Ainsi, les productivités du capital et de la main-d'œuvre de l'entreprise donnée augmentent lorsqu'elle devient plus efficace dans son organisation. Les entreprises peuvent donc se concentrer sur leurs activités productives clefs et dépenser plus sur la R&D afin de différencier de manière significative les caractéristiques de leurs produits de ceux de leurs concurrents. Elles gagnent ainsi en parts de marché et par conséquent atteignent un niveau plus élevé de compétitivité nationale et internationale. Un niveau suffisant de revenu est finalement généré pour que l'entreprise crée de nouvelles opportunités d'emploi dans son pays d'origine tout en maintenant ses activités principales et donc en sauvant l'emploi.

Du point de vue du sous-traitant, les avantages perçus grâce aux commandes de sous-traitance sont également nombreux. En utilisant sa capacité disponible, il produit davantage et crée en même temps un certain nombre d'opportunités d'emploi. À

**Figure II: Un résumé des avantages pour les sous-traitants et les donneurs d'ouvrages résultant des partenariats de sous-traitance**



Source: Travail de l'auteur.

travers cela, il bénéficie des avantages des économies d'échelle au fur et à mesure que la demande spécifique et précise de produits augmente en parallèle avec les commandes des donneurs d'ouvrages. La main-d'œuvre du sous-traitant devient par ce fait plus productive. Lorsque la main-d'œuvre se concentre sur, et se spécialise dans, la fabrication de produits ou de processus spécifiques, elle devient plus efficace et acquiert des compétences spécialisées. Très souvent, ces compétences augmentent grâce à la technologie et les connaissances des donneurs d'ouvrages qui sont transférées au sous-traitant par les mécanismes d'externalisation.

De façon générale, la répartition des procédés de production, des capitaux et des technologies des sous-traitants et des donneurs d'ouvrages est complémentaire et mène à une efficacité accrue des deux côtés. Par conséquent, une division internationale du travail est réalisée grâce aux avantages comparatifs et aux compétences des nations conduites par les forces du marché. D'ailleurs, Marc Chevalier explique qu'à l'avenir les relations avec les fournisseurs deviendront plus importantes pour le succès des sociétés que les alliances stratégiques ne l'ont été au cours de ces dernières années (Chevalier, 2003, page 56). En outre, l'Internet offre un certain nombre d'opportunités commerciales et pourrait faciliter et augmenter la conclusion d'accords de sous-traitance à l'avenir (voir étude de cas 6).

---

## **Étude de cas 6: L'Internet et les nouvelles solutions de la gestion des approvisionnements**

L'Internet offre de grandes opportunités commerciales aux entreprises et aux associations et la sous-traitance pourrait également tirer profit de ce moyen d'interaction. En effet, les solutions d'approvisionnement électronique (*e-procurement*) peuvent aider les acheteurs à atteindre un grand nombre de fournisseurs potentiels à un coût très faible et en peu de temps, permettant de ce fait aux acheteurs d'améliorer la rentabilité globale sans aucun impact négatif sur la durée totale du cycle d'achat.

Barchi Peleg (2002) a entrepris une étude pour analyser la valeur de l'utilisation des applications des approvisionnements basées sur le Web pour atteindre une amélioration de la gestion des coûts. Ainsi, il utilise des informations prises dans la base de données Noosh qui comprend plus de 9 000 fichiers d'appels d'offres (*Request-for-Estimate*) avec deux fournisseurs au moins (chacun comprenant une description spécifique des fonctions et des devis de prix reçus de chacun des fournisseurs contactés).

Les résultats finaux indiquent que les acheteurs ayant soumis des appels d'offres à cinq fournisseurs ou plus gagnent en moyenne des réductions de 34 % sur les prix d'achat par opposition à ceux n'ayant soumis aucun appel d'offre. Peleg identifie les facteurs suivants comme contribuant à l'amélioration de la productivité et à la réduction des coûts réalisée:

1. Les applications basées sur le Web permettent aux acheteurs de contacter un grand nombre de fournisseurs pour un appel d'offre, avec un impact minimal sur le temps et les frais généraux totaux.
2. En raison de la simplicité de la soumission des offres en ligne, on s'attend que plus de fournisseurs répondent à un appel d'offre.
3. Les applications basées sur le Web offrent aux acheteurs des outils avancés permettant de comparer toutes les offres et de choisir celle qui satisfait le mieux à leurs critères, rendant le procédé de sélection plus efficace.
4. Beaucoup d'applications basées sur le Web offrent des outils de support aux acheteurs qui les aident à suivre la progression de la performance des fournisseurs et à contrôler leur base de données de fournisseurs d'une manière plus efficace.

En outre, les fournisseurs bénéficient aussi de l'utilisation des appels d'offres électroniques:

1. Être listé en tant que fournisseur approuvé rend les fournisseurs plus visibles pour leurs clients potentiels, qui autrement ne seraient pas au courant des services qu'ils fournissent.
2. L'automatisation d'une partie du processus de réception des offres et la soumission des devis réduisent les frais généraux liés au processus et permettent aux fournisseurs de participer à plus d'offres, augmentant de ce fait le nombre prévu de commandes reçues.

En dépit de ces avantages, l'étude de Peleg ne considère pas les problèmes entraînés pour les fournisseurs et les sous-traitants du système d'appel d'offre électronique, et ceux-ci doivent également être pris en considération pour déterminer les effets nets de cette nouvelle solution.

---

En plus des avantages pour les donneurs d'ouvrages et les sous-traitants des accords de sous-traitance, ceux-ci ont également un impact très positif au niveau général du développement économique pour les pays développés et en voie de développement. En effet, les sous-traitants sont le plus souvent des petites et moyennes entreprises et ces types d'entreprises sont importants pour le développement économique des pays en voie de développement. Berry et Mazumdar (1991) cités dans Hayashi (2002, page 2) donnent un certain nombre de raisons à cela. Premièrement, les PME sont importantes en raison du nombre d'établissements, d'employés et de la valeur de la production qu'elles représentent dans les pays en voie de développement. Deuxièmement, les PME contribuent de manière importante à la combinaison et à l'utilisation favorable des facteurs de production, tels que le capital et la main-d'œuvre, par l'utilisation de technologies appropriées aux dotations des ressources et à travers cette participation à une division du travail entre entreprises. De cette façon, les PME contribuent à l'industrialisation économique. Enfin, les PME favorisent la répartition équitable des revenus en raison de leur plus grande part dans les revenus de la main-d'œuvre (Hayashi, 2002, page 2).

En faisant appel à des fournisseurs spécialisés, la sous-traitance peut donc augmenter, accélérer et faciliter le développement économique dans les pays en voie de développement. Ce processus s'effectue par une variété de moyens. Ceux-ci incluent:

1. Identification de capacités disponibles dans les secteurs industriels et allocation optimale des ressources nationales: la sous-traitance industrielle élargit la base industrielle et assure l'utilisation efficace et complète des ressources de capital et de main-d'œuvre. De cette façon, elle maximise l'utilisation de la capacité disponible et augmente le niveau de production industrielle nationale (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, 1997, pages 7 et 8).
2. Création d'emploi et réduction des fluctuations d'emploi (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, 1997, pages 7 et 8).
3. Flexibilité de la production industrielle avec de plus grandes possibilités de diversification (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, 1997, pages 7 et 8).
4. Accès aux chaînes de sous-traitance internationales incitant de ce fait à la création de groupements industriels régionaux intégrés qui favorisent également les exportations (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, 1997, pages 7 et 8).
5. Plus grande spécialisation des petites et moyennes industries améliorant de ce fait la productivité et l'efficacité: la sous-traitance industrielle permet aux PME de se concentrer sur la production de produits ou de processus spécifiques et donc au fil du temps d'acquérir un avantage compétitif dans une gamme donnée d'activités alors que leurs compétences technologiques et techniques s'améliorent (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, 1997, pages 7 et 8).
6. Substitution des importations: la sous-traitance industrielle augmente la production locale de pièces, composantes, sous-ensembles et assemblages précédemment importés et crée donc une épargne en devises étrangères à travers la substitution des importations (de Crombrughe et Garrigós-Soliva, 1997, pages 7 et 8).

## Conclusion

La sous-traitance internationale est devenue un outil de plus en plus utile pour les sous-traitants et les donneurs d'ouvrages, comme le démontre le nombre croissant des membres BSTP (55) et des membres associés (plus de 100) du réseau de l'ONUDI. D'une part, les sous-traitants des pays en voie de développement améliorent leur productivité et efficacité, réduisent leur capacité disponible, développent des économies d'échelle et

tirent bénéfice des transferts de technologie. De plus, en se concentrant sur les petites et moyennes entreprises dans les pays en voie de développement, elle stimule tout un processus de mises en relations dans différents secteurs industriels et par conséquent facilite le développement industriel. D'autre part, les donneurs d'ouvrages, tant des pays en voie de développement que des pays développés, améliorent leur compétitivité en réduisant leurs coûts de production; tout en ayant accès à des composantes, parties, sous-ensembles ou services industriels de haute qualité; et en pénétrant des marchés avec des opportunités commerciales importantes. Cette efficacité accrue et les ressources disponibles qui en résultent leur permettent ainsi de générer de nouvelles opportunités d'emploi. Ainsi, non seulement les donneurs d'ouvrages des pays développés et les sous-traitants des pays en voie de développement en bénéficient, mais leurs nations respectives en bénéficient également. Les partenariats de sous-traitance basés sur la complémentarité sont donc des situations "gagnantes-gagnantes" tant pour le Nord que pour le Sud.

Néanmoins, en dépit de ces avantages, des préoccupations ont été exprimées au sujet de la sous-traitance internationale des pays développés vers les pays en voie de développement. La réduction des coûts de communications et de transports, les changements technologiques rapides, l'abaissement des barrières commerciales, tarifaires et non-tarifaires, et la forte concurrence sur les marchés de consommation ont poussé les industriels à améliorer leur compétitivité en tirant bénéfice des conditions de production avantageuses et des compétences à moindre coût dans d'autres régions du monde. Dans cette recherche d'amélioration de la compétitivité, ces industries se sont délocalisées soit en s'approvisionnant hors de leur marché domestique, soit en déplaçant une partie ou la totalité de leurs installations de production dans des pays étrangers. C'est donc sur ce concept de la délocalisation que nous nous pencherons dans le chapitre suivant.

---

### 3. LA DÉLOCALISATION, LA SOUS-TRAITANCE ET LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS DIRECTS (IED)

#### Qu'est-ce que la délocalisation?

Au sens strict, les délocalisations sont difficiles à définir statistiquement car elles revêtent des formes diverses. La délocalisation se réfère au déplacement ou à un transfert géographique des activités productives, en raison essentiellement d'un prix de revient plus avantageux. Le déplacement international des activités de production peut être le résultat d'une stratégie d'entreprise délibérée ou le résultat des forces naturelles du marché basées sur la compétitivité des nations. La délocalisation est par conséquent au cœur des préoccupations sur l'emploi dans les pays développés.

La détérioration du marché du travail, en particulier pour les emplois peu ou non qualifiés dans plusieurs pays de l'OCDE durant les années 80 et 90 a été l'élément catalyseur de cette préoccupation. En outre, le phénomène de la délocalisation des entreprises est souvent allié à la pénétration croissante des importations (y compris les échanges de produits intermédiaires), en particulier en provenance des pays (en développement) à bas-salaire, qui auraient des conséquences défavorables pour la main-d'œuvre peu qualifiée dans les pays développés. En effet, l'un des arguments avancés pour expliquer la montée du chômage dans les pays développés se base soit sur le transfert géographique des activités productives vers les pays en voie de développement, soit sur la sous-traitance vers des pays en voie de développement, soit encore sur les importations accrues venant des pays en voie de développement.

Par ailleurs, le lien entre cette rupture des relations commerciales avec une source d'approvisionnement domestique au profit d'une source étrangère est très souvent le résultat d'une décision d'entreprise qui par conséquent agit en tant qu'agent de cette délocalisation. Il est donc essentiel en ce qui concerne le problème de la délocalisation de prendre en compte non seulement l'importance de la sous-traitance internationale, mais également l'importance des investissements étrangers directs (IED). En effet, la délocalisation peut se produire sous forme d'IED, une opinion partagée par les économistes Feenstra et Hanson (2001, page 26).

En effet, très souvent, l'importance des investissements étrangers directs, comme cause de la montée du chômage dans les pays développés, est négligée. "L'investissement étranger direct constitue l'agrégat de l'activité économique des entreprises qui fait partie de la comptabilité financière d'un pays et est enregistré dans les statistiques sur les balances de paiements du FMI. Il comprend: a) l'acquisition nette d'actions du capital ou de prêts à travers les fusions et les acquisitions, les joint-ventures et l'établissement de nouvelles filiales; b) les bénéfices des filiales d'outre-mer qui sont des revenus réinvestis; et c) et les transferts de capitaux d'une société mère à sa filiale" (Bartels et Pass, 2000, page 44). L'investissement étranger direct est distinct de l'investissement de portefeuille, qui représente des investissements dans des titres, des actions et des bonds d'État, jusqu'à 10 % du capital investi. La différence principale est que l'IED implique la création et le maintien d'actifs réels servant à la production, tandis que l'investissement de portefeuille implique le transfert d'un actif financier d'un individu (ou d'une institution) à un autre (Bartels et Pass, 2000, pages 44 et 45).

Dans ce chapitre, afin d'apprécier l'importance de la délocalisation dans son ensemble, nous analyserons les études les plus récentes sur cette question. Plus particulièrement, nous étudierons ses implications sur le marché de l'emploi dans les pays développés dans le contexte du commerce international, premièrement sous forme de la sous-traitance internationale (ou d'approvisionnement externe) et deuxièmement sous forme d'investissement étranger direct.

Bien que nous présenterons de nombreux résultats recouvrant plusieurs pays de l'OCDE, l'expérience des États-Unis d'Amérique est peut-être la plus appropriée pour analyser les effets de la délocalisation décrits sous cette forme pour trois raisons principales. Premièrement, les salaires aux États-Unis sont généralement plus flexibles que ceux du Japon et des pays de l'Union européenne. Deuxièmement, la part de la consommation domestique aux États-Unis représentée par les produits manufacturés en provenance des pays en voie de développement est plus grande et s'est accrue plus rapidement au cours des années 80. Enfin, les États-Unis restent le plus grand investisseur multinational du monde (Lawrence, 1994, page 6).

## **Les effets du commerce international et de la sous-traitance sur le marché de l'emploi**

### ***Études indiquant que le commerce n'a pas d'effets importants***

Plusieurs études académiques ont essayé de mesurer statistiquement l'impact du commerce international, y compris les échanges de produits intermédiaires, c'est-à-dire de la sous-traitance internationale, entre pays développés et en voie de développement sur les marchés du travail des pays de l'OCDE. La plupart de ces études concluent que l'effet de ces courants commerciaux est trop petit pour expliquer des changements au sein du marché de l'emploi de l'OCDE.

Par exemple, une étude de l'OCDE datée de 1992 et citée dans Baldwin (1995, pages 13 à 18) indique que les effets nets sur l'emploi des changements des exportations et des importations entre pays développés et en voie de développement n'ont pas été assez significatifs pour expliquer les changements sur le marché du travail de l'OCDE. Sur la base d'un échantillon de données très détaillé sur 33 industries, l'étude utilise des techniques d'entrée-sortie couvrant les années 70 et 80 afin de décomposer les changements de production et de l'emploi par industrie dans neuf pays de l'OCDE, à savoir l'Allemagne, l'Australie, le Canada, le Danemark, les États-Unis d'Amérique, la France, le Japon, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. L'étude constate que les facteurs domestiques tels que les changements de la demande de marchandises domestiques et les augmentations de la productivité du travail sont généralement beaucoup plus importants dans l'explication des changements du marché de l'emploi. Il est également noté dans les pays et les périodes couverts que les effets créateurs d'emploi des exportations accrues surpassent généralement les effets destructeurs d'emploi des importations accrues. Cependant, une seconde conclusion est que les changements commerciaux produisent des effets d'emplois défavorables significatifs dans certaines industries en particulier, notamment les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre tels que les secteurs textile, habillement, bois de construction, meubles, cuir, boissons, alimentation et tabac.

Néanmoins, il est important de noter que la compétitivité naturelle des nations mènerait également, à ce deuxième effet. En effet, dans une économie mondiale, les nations sont enclines à utiliser pleinement et à tirer avantage des ressources (qu'elles soient naturelles ou humaines) pour lesquelles elles sont relativement mieux dotées. En d'autres termes, les pays développés se concentreraient sur les activités à haute

intensité de capital ou de haute compétence, tandis que les pays en voie de développement se concentreraient sur les activités à forte intensité de main-d'œuvre ou de basse compétence.

En outre, en 1990, 70 % des importations manufacturières des États-Unis sont venues d'autres pays de l'OCDE. En revanche, les importations manufacturières en provenance des pays en voie de développement, en dépit de leur augmentation au cours des années 80, ne représentent seulement 2,1 % du PNB des États-Unis (Lawrence, 1994, page 13). De plus, Sachs et Shatz (1994) cités dans Lawrence (1994, page 13) indiquent qu'au cours de la période 1978-1990 le commerce avec les pays en voie de développement a réduit l'emploi dans l'industrie manufacturière des États-Unis de 5,7 %, un chiffre équivalant à seulement environ 1 % de l'emploi général. D'ailleurs, Berman, Bound et Griliches (1994) cités dans Baldwin (1995, pages 23 à 26) utilisent des données sur les ouvriers américains dans les industries, classées ISIC à quatre chiffres, entre 1973 et 1987. Ils expliquent que l'importance de l'approvisionnement international (sous-traitance internationale) est trop petite pour expliquer les changements de salaire et d'emploi observés aux États-Unis et donc rejettent la sous-traitance internationale comme explication possible. En conséquence, ils concluent que les changements au sein du marché de l'emploi américain dans les années 80 étaient principalement dus à des facteurs domestiques (Lawrence, 1994, page 16).

En effet, un argument primordial proposé par les économistes pour expliquer les changements dans le marché de l'emploi des pays de l'OCDE suggère que les pays développés produisent des marchandises de plus en plus sophistiquées et de plus haute qualité réduisant de ce fait la demande d'ouvriers peu ou non qualifiés au sein de leurs frontières. Il s'agit d'un phénomène économique naturel du marché désigné sous le nom de changement technologique, favorable à une compétence donnée, et basé sur l'utilisation la plus efficace des ressources nationales, qu'elles soient naturelles ou humaines. En d'autres termes, cela représente une situation où les changements technologiques sont favorables à une partie de la main-d'œuvre, la population qualifiée, mais défavorable à l'autre partie de la main-d'œuvre, la population peu ou non qualifiée. De surcroît, plusieurs économistes recherchant le déclin des salaires des employés à basse compétence durant les années 80 et 90, en valeur réelle et en valeur relative aux salaires des employés à haute compétence, concluent que le commerce n'est pas l'explication dominante ou même importante de la variation des salaires. L'explication serait plutôt le changement technologique.

Néanmoins, malgré ces résultats qui suggèrent que les facteurs domestiques plutôt que la sous-traitance internationale sont les causes des changements du marché de l'emploi au sein de l'OCDE, une autre école de pensée plaide pour le contraire.

### ***Études indiquant que le commerce a des effets importants***

Certains économistes tels que Feenstra et Hanson s'opposent aux thèses indiquant que le commerce sous forme de sous-traitance internationale avec les pays en voie de développement est trop petit pour expliquer les changements du marché de l'emploi dans les pays de l'OCDE. Ils expliquent que les échanges de produits intermédiaires (ou la sous-traitance) ont le même effet que les changements technologiques en faveur de compétences données (Feenstra et Hanson, 2001, page 1). Leur avis est que la distinction entre les changements de salaire dus aux échanges de produits intermédiaires et les changements de salaire dus aux changements technologiques relève d'une question empirique plutôt que théorique. En effet, ces deux phénomènes entraîneraient un déplacement de la demande en faveur d'activités à haute compétence et au détriment des activités à moindre compétence (Feenstra et Hanson, 2001, pages 1 et 2).



Ils définissent la sous-traitance internationale comme étant un phénomène économique qui "en plus des importations par les multinationales américaines, y inclus tous produits intermédiaires ou finaux importés qui sont utilisés dans la production, ou utilisés dans la vente sous le nom d'une société américaine" (Feenstra et Hanson, 1995, page 20). Avec cette définition, Feenstra et Hanson emploient des techniques de régression afin de déterminer si la sous-traitance internationale peut expliquer une partie significative du déplacement vers la main-d'œuvre qualifiée. Pour cela, ils expliquent les changements de la part de la main-d'œuvre qualifiée dans la masse globale des salaires sur la base de diverses variables de l'industrie, notamment les changements dans la part des importations. Ils emploient ainsi pour leurs analyses un échantillon de 450 industries de l'ISIC à quatre chiffres aux États-Unis pendant les années 80.

Ils concluent qu'entre 15 et 33 % du déplacement vers la main-d'œuvre qualifiée dans les industries manufacturières des États-Unis au cours de la période 1979-85 s'expliquent par la part croissante des importations (Feenstra et Hanson, 1995, page 28). Un travail supplémentaire entrepris par les deux auteurs (Feenstra et Hanson, 1996, résumé) revoit d'ailleurs à la hausse le chiffre de 15-33 % à 31-55 %. Par conséquent, ils trouvent des indications dans leurs deux études que l'accroissement des importations reflétant la sous-traitance internationale des activités de production explique la réduction de l'emploi et des salaires relatifs de la main-d'œuvre non qualifiée aux États-Unis pendant les années 80 (Feenstra et Hanson, 1995, résumé). En outre, un cas qu'ils mettent en avant pour défendre leur point de vue est l'exemple des firmes américaines exportant des produits intermédiaires vers les usines de Maquiladora au Mexique, où l'assemblage des composantes ainsi que d'autres activités de production ont lieu plutôt qu'aux États-Unis (Raghavan, 2002, page 2).

Néanmoins, notre réponse à ces constatations est comme suit: le glissement vers la main-d'œuvre qualifiée au détriment de la main-d'œuvre non qualifiée dans les pays développés est un phénomène naturel de marché conduit par la compétitivité des nations et plus précisément par les ressources dont elles sont le mieux dotées.

### ***Résumé des études des effets de la sous-traitance internationale sur les marchés du travail***

La plupart des conclusions sur la sous-traitance internationale sous la rubrique de la délocalisation suggèrent que le commerce avec les pays en voie de développement est trop petit pour expliquer les changements sur les marchés de l'emploi au sein des nations de l'OCDE. La plupart des études soutiennent que la source de ces changements provient de facteurs domestiques, le plus notable étant le changement technologique. Les adversaires principaux de cette position sont les économistes Feenstra et Hanson qui expliquent que la sous-traitance internationale a le même effet que les changements technologiques domestiques. L'argument avancé par ces deux économistes est que la sous-traitance internationale a des conséquences défavorables pour la portion non qualifiée du marché de l'emploi dans les pays développés. Nous soutenons qu'en fait cela est un phénomène naturel du marché dans le contexte d'une économie mondiale intégrée.

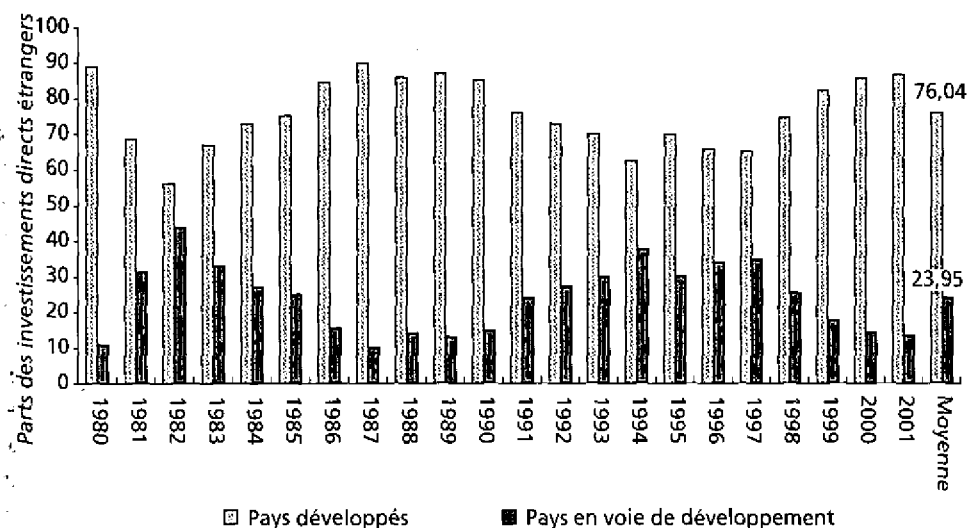
Cependant, la sous-traitance internationale couvre seulement une composante de la délocalisation. Comme nous l'avons mentionné précédemment, afin d'avoir une vue globale de la délocalisation, il est nécessaire de considérer également l'importance des investissements étrangers directs (IED) et leurs ramifications sur le marché de l'emploi dans les nations membres de l'OCDE.

## Les effets des IED sur l'emploi dans le contexte de la délocalisation

### Les tendances des investissements étrangers directs (IED)

Comme le précisent Gaston et Nelson (2002), la grande majorité des IED est orientée vers les pays industrialisés. Cette orientation a d'ailleurs été plus ou moins stable depuis la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'à ce jour. Selon les données sur les IED compilées en utilisant la méthodologie de l'ONUDI (voir la figure III), nous voyons que, au cours de la période entre 1980 et 2001, les pays développés ont reçu une moyenne annuelle (au cours de la période) de 76 % de tous les apports des IED, alors que les pays en voie de développement ont reçu une moyenne annuelle de 24 %.

**Figure III: Flux des investissements étrangers directs (en pourcentage de la valeur totale au niveau mondial des flux des IED) dans les pays développés et en voie de développement entre 1980 et 2001**

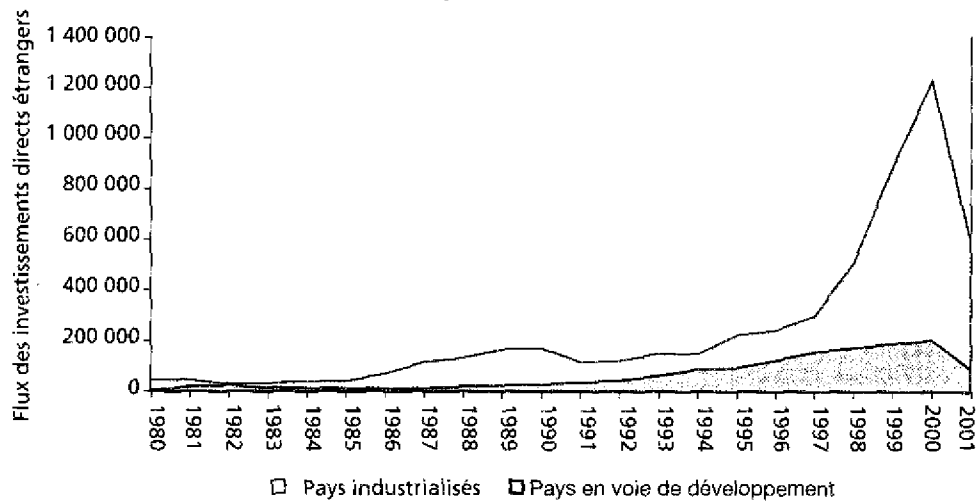


Source: Statistiques de l'ONUDI compilées à travers les Statistiques financières internationales (du Fonds monétaire international) selon l'Annuaire international des statistiques industrielles 2002 de l'ONUDI.

En termes monétaires, en 1980, les pays en voie de développement avaient reçu des IED d'une valeur de 5 718 millions de dollars des États-Unis contrairement à 46 478 millions de dollars pour les pays développés. En 1990, les données sont respectivement 29 954 millions de dollars et 172 239 millions de dollars. En l'an 2000, les niveaux atteignent 204 713 millions de dollars pour les pays en voie de développement et 1,2 milliard de dollars pour les pays développés. En effet, comme le montre la figure IV, l'augmentation du niveau des flux entrants des IED était beaucoup plus prononcée dans le cas des pays développés que dans le cas des pays en voie de développement.

En outre, les dix principaux exportateurs de capitaux d'investissements directs représentaient plus de 90 % du total mondial durant la période 1989-1993, tandis que les dix principaux destinataires représentaient plus de 75 % des flux. Cependant, six des dix principaux exportateurs sont également parmi les dix principaux destinataires (Gaston et Nelson, 2002, page 442). En plus, le groupe exportateur, qui englobe principalement l'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, les États-Unis, la France, le Japon, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède, a été extrêmement stable au fil des années.

**Figure IV: Flux des investissements étrangers directs (en millions de dollars des États-Unis) dans les pays développés et en voie de développement entre 1980 et 2001**



Source: Statistiques de l'ONU/DI compilées à travers les Statistiques financières internationales (du Fonds monétaire international) selon l'Annuaire international des statistiques industrielles 2002 de l'ONU/DI.

Ces statistiques suggèrent que la majeure partie des IED suit une tendance interne aux pays développés (Gaston et Nelson, 2002, page 442) même si la Chine ainsi qu'un certain nombre d'économies émergentes (telles que les Tigres asiatiques: la Corée, Hong Kong, Singapour et Taiwan, ainsi que le Brésil, le Mexique et l'Argentine) ont été d'importantes destinations pour les IED durant la décennie écoulée. En outre, bien que la majeure partie des IED jusqu'en 1990 était concentrée dans le secteur manufacturier, cette tendance a été renversée depuis les années 90 étant donné l'importance grandissante du secteur tertiaire attaché aux IED. Cette dernière tendance tend donc à renforcer le caractère intrapays développés des IED (Gaston et Nelson, 2002, page 442).

Par conséquent, les investissements étrangers directs devraient avoir des effets très significatifs sur le marché de l'emploi dans les pays développés en raison de l'orientation intra-pays développés qu'ils suivent. En d'autres termes, afin d'obtenir une vue globale sur la délocalisation, on devrait considérer l'influence des IED plutôt que de désigner la sous-traitance internationale vers les pays en voie de développement comme étant la cause principale des changements au sein du marché de l'emploi dans les pays développés. Beaucoup d'études ont d'ailleurs été entreprises dans le contexte des IED pour expliquer les changements du marché de l'emploi au sein des pays développés.

### **Les IED dans les pays en voie de développement comme compléments et les IED dans les pays développés comme substituts à l'emploi domestique dans les pays industrialisés**

Brainard et Riker (1997) étudient les effets des multinationales américaines sur l'emploi dans l'économie des États-Unis. Ils emploient un panneau tridimensionnel de données, dans lequel les activités productives de chaque firme dans près de 90 pays sont recueillies sur une période de dix ans allant jusqu'à 1992, rapportant approximativement 70 000 observations croisées entreprise-pays-période. Ils incluent également toutes les entreprises dont l'industrie mère est dans le secteur manufacturier. Le panneau inclut ainsi des données annuelles, pour chaque filiale et maison mère, sur

l'emploi, les indemnités, les exportations, les ventes, le lieu, et un identificateur d'industrie à trois chiffres (page 6). Ils constatent que la main-d'œuvre aux États-Unis est en effet en concurrence avec la main-d'œuvre étrangère par l'intermédiaire de la production multinationale (page 17). Cependant, leurs résultats indiquent que la substitution entre la main-d'œuvre utilisée par les sociétés mères aux États-Unis et la main-d'œuvre utilisée par les filiales à l'étranger est basse. En fait, ils démontrent que la substitution d'emplois est bien plus grande entre filiales aux mêmes niveaux de développement. C'est-à-dire, la main-d'œuvre des filiales dans les pays en voie de développement est en concurrence avec la main-d'œuvre dans d'autres pays en voie de développement et la main-d'œuvre au sein des filiales dans les pays industrialisés en concurrence avec la main-d'œuvre dans d'autres pays industrialisés (page 17).

Dans une autre étude, Riker et Brainard (1997) emploient les mêmes méthodologies et techniques empiriques et constatent que les activités des filiales dans les pays en voie de développement sont complémentaires aux activités des filiales dans les pays industrialisés plutôt que des éléments de substitution. Par exemple, ils démontrent que dans l'industrie des composants électroniques un déclin de 10 % des salaires d'une filiale au sein d'un pays en voie de développement mène à une augmentation de 1,9 % de l'emploi des filiales dans les pays industrialisés. Ce déclin des salaires cause une augmentation de l'emploi de 3,7 % dans les filiales locales de ce pays tout en réduisant de 6,3 % l'emploi des filiales dans d'autres pays en voie de développement (pages 18 et 19). Cet effet se produit de la façon suivante: les coûts salariaux réduits du pays en voie de développement font augmenter la demande d'emploi dans ce pays au détriment de la main-d'œuvre dans d'autres pays en voie de développement. En outre, en raison des relations verticales entre les procédés de production des pays développés et en voie de développement, la diminution des salaires dans le pays en voie de développement et l'augmentation résultante des produits causent une augmentation de la demande de main-d'œuvre dans le pays développé. En d'autres termes, quand le déplacement de main-d'œuvre a lieu, il s'effectue entre filiales dans les pays en voie de développement. Par conséquent, il ne s'agit pas d'un effet de substitution entre main-d'œuvre de filiales étrangères et main-d'œuvre de nations industrialisées, mais plutôt d'une substitution entre pays à bas salaire (Gaston et Nelson, 2002, pages 445 à 446).

Lawrence (1994) emploie des données sur des multinationales des États-Unis compilées à travers des études comparatives effectuées en 1977 et 1989 par le Bureau de l'analyse économique des États-Unis. Il constate que généralement les multinationales ne sont pas nécessairement attirées à l'étranger simplement par la main-d'œuvre à moindre coût: près d'un tiers seulement de la main-d'œuvre des filiales de multinationales américaines se trouve dans des pays en voie de développement (pages 22 et 23). En revanche, Lawrence suggère que le catalyseur des changements domestiques sur le marché de l'emploi aux États-Unis est essentiellement domestique et reflète des chocs technologiques continus qui "auraient été présents même si le marché des États-Unis était fermé" (page 39).

En outre, Slaughter (2000), cité dans Feenstra et Hanson (2001, pages 26 et 27), constate que l'IED n'était pas une voie importante pour déplacer les emplois des États-Unis à l'étranger. Entre 1977 et 1989, l'emploi dans les filiales de multinationales à majorité américaine est tombé comme ce fut le cas aux États-Unis pour les sociétés mères de ces usines. En d'autres termes, l'emploi domestique et l'emploi à l'étranger ne sont pas des substituts.

### **Résumé des effets des IED sur l'emploi**

Les flux des IED suivent avant tout une orientation Nord-Nord. Au cours de la période 1980-2001, en moyenne 76 % des flux annuels des IED se dirigent vers les pays développés. Les résultats que nous avons examinés à cet effet suggèrent en outre que la

substitution des activités productives se produit entre pays de niveau semblable de développement. En revanche, les activités manufacturières des pays développés et en voie de développement semblent se compléter.

C'est d'ailleurs essentiellement cette politique que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) s'efforce de favoriser et de promouvoir dans le contexte de la sous-traitance internationale Nord-Sud: c'est-à-dire, faciliter la formation de partenariats internationaux "gagnants-gagnants" basés sur la complémentarité des activités productives entre partenaires de pays développés et en voie de développement plutôt que sur la substitution d'activités entre le Nord et le Sud.

## **Le rôle de l'ONUDI dans la promotion des activités de production complémentaires**

Le Programme de la sous-traitance et de la gestion des fournisseurs industriels de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a récemment réalisé quelques études de cas en se basant sur des partenariats établis entre sous-traitants et donneurs d'ouvrages dans son réseau de bourses de sous-traitance et de partenariat (BSTP). Les exemples proviennent d'accords signés en Amérique centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Cuba, Guatemala, Mexique, Paraguay, Pérou, Uruguay), Afrique (Algérie, Sénégal, Tunisie et Ile Maurice), Asie (Turquie et Inde) et Europe de l'Est (Slovaquie)<sup>1</sup>.

Parmi les cas mentionnés, un certain nombre consiste en des accords internationaux effectués entre un sous-traitant local et un client international venant d'un pays développé. La conclusion émanant de ces exemples illustre l'utilité d'une BSTP en tant qu'instrument de mise en relation capable de stimuler des accords/partenariats à un niveau international. Comme l'ont corroboré les sections précédentes de notre étude, ces exemples d'accords de sous-traitance sont bénéfiques aux deux parties.

D'une part, les clients internationaux acquièrent des pièces ou des composantes de haute qualité à un bas coût gagnant ainsi en productivité et atteignant de ce fait un niveau plus élevé de compétitivité internationale. D'autre part, les sous-traitants enregistrent des augmentations d'emploi, des augmentations dans la production et tirent également bénéfice de transferts de technologie. En plus, ces derniers facilitent la promotion des exportations dans certaines régions.

Essentiellement toutefois, plusieurs des relations utilisées dans ces études sont de deux types. La première forme de relation implique des filiales de sociétés internationales situées dans des pays en voie de développement qui sont utilisées pour la distribution commerciale du produit sur le marché régional. La deuxième forme de relation consiste à sous-traiter une partie de la chaîne de production à un sous-traitant peu coûteux venant d'un pays en voie de développement. Une fois la pièce, la composante, l'assemblage, le montage partiel ou l'emballage accomplis, le produit est alors transféré dans le pays développé pour la prochaine étape du processus de fabrication.

Par conséquent, ces accords sont des partenariats industriels "gagnants-gagnants" où l'activité de sous-traitance dans les régions en voie de développement est complémentaire, plutôt que concurrente, pour les procédés de production des entreprises de pays développés. Dans ce sens, la sous-traitance ne mène pas à la délocalisation d'usines d'un pays développé à un pays en voie de développement.

D'ailleurs, dans certains cas, les programmes de l'ONUDI ont même permis d'empêcher la fermeture de certaines installations industrielles et ont donc empêché une

<sup>1</sup>Ces exemples sont tirés de: de Crombrughe, Bhushan et Roman, 2001 et de Crombrughe et Garrigós Soliva, 1997

perte d'emplois dans des pays industrialisés. Par exemple, en 1994, l'entreprise électronique Polytech basée en France avait relocalisé une partie de sa chaîne de production au Maroc, empêchant ainsi la fermeture de l'entreprise (Lortal, 1994, page 5).

En tant qu'élément de son programme pour le développement de la sous-traitance dans les pays arabes, l'ONUDI a aidé Polytech à installer une de ses 11 phases du processus de fabrication au Maroc, sous le nom de Novaprim. En effet, l'entreprise française électronique perdait du terrain et des clients en faveur de leurs concurrents asiatiques. Polytech était donc dans une phase critique. Grâce à cette opération de sous-traitance, avec l'aide de la BSTP du Maroc et de l'ONUDI, la compagnie a pu, d'une part, récupérer ses marchés français et, d'autre part, développer une plus grande part de marché à l'exportation. En outre, environ 100 emplois ont été créés au Maroc aussi bien que 15 à 20 en France. De plus, l'entreprise est devenue plus flexible et capable de répondre à une demande plus variée de sous-traitance électronique (Lortal, 1994, pages 5 et 42).

## Conclusion

La délocalisation est un concept qui embrasse de nombreuses facettes de l'économie mondiale tenant compte, d'une part, des forces naturelles du marché et, d'autre part, des stratégies délibérées d'entreprise. En d'autres termes, la délocalisation se réfère non seulement aux activités internationales de sous-traitance entre pays développés et en voie de développement, mais également sous forme d'investissement étranger direct. En effet, l'impact des IED entre pays développés sur le marché de l'emploi est très souvent négligé, au prix de montrer du doigt la sous-traitance internationale vers les pays en voie de développement comme étant la cause des changements sur les marchés de l'emploi dans plusieurs pays de l'OCDE.

Dans ce chapitre, nous avons présenté une vue globale de la délocalisation en prenant en compte des études académiques au sujet de l'impact de la sous-traitance internationale et de l'IED sur le marché de l'emploi dans les pays de l'OCDE.

Premièrement, dans le contexte de la sous-traitance internationale, les arguments sont divisés en deux groupes. Une école de pensée démontre que le commerce international avec les pays en voie de développement est trop petit pour expliquer les changements au sein du marché de l'emploi dans les pays développés. Au lieu de cela, la cause de ces changements se trouve dans des facteurs domestiques tels que les changements technologiques. Une autre école de pensée, menée par les économistes Feenstra et Hanson, indique que le commerce international a le même effet que ces changements technologiques. En outre, ils suggèrent que ces deux phénomènes ont un effet négatif sur la portion non (ou peu) qualifiée de la main-d'œuvre dans les pays développés. Nous expliquons que ce phénomène est en fait surtout un résultat naturel de la compétitivité des nations dans une économie mondiale où les pays développés et les pays en voie de développement utilisent de la manière la plus efficace les ressources à leur disposition. En d'autres termes, les pays en voie de développement se concentrent sur les activités à forte intensité de main-d'œuvre (et de faible compétence), tandis que les pays développés se concentrent sur les activités à haute intensité de capital (et à forte compétence).

Deuxièmement, dans le contexte des IED, nous avons montré, à travers un certain nombre d'études académiques — la plupart étant basées sur des multinationales américaines —, que l'IED dans les pays en voie de développement agit en tant que complément à la main-d'œuvre domestique plutôt qu'en tant que substitut. Les études indiquent également que la substitution des activités productives est un phénomène qui se produit entre pays aux niveaux de développement semblable, en d'autres termes entre la main-d'œuvre de pays en voie de développement ou entre la main-d'œuvre de pays développés.

C'est d'ailleurs cette philosophie que l'ONUDI adopte et tâche de promouvoir à travers son réseau de BSTP: la promotion de partenariats industriels "gagnants-gagnants" basés sur la complémentarité des partenaires de pays développés et de pays en voie de développement. Pour illustrer davantage ce point, nous effectuons dans le chapitre suivant une série d'études de cas basées sur des partenariats spécifiques émanant du réseau de BSTP.

---

## 4. ÉTUDES DE CAS EN PROVENANCE DU RÉSEAU BSTP

### **Méthodologie**

#### **Contexte**

Afin d'analyser le phénomène de la délocalisation et de tirer profit de ses travaux précédents, le Programme de la sous-traitance et de la gestion des fournisseurs industriels de l'ONUDI a mené une enquête en s'appuyant sur son réseau diversifié et géographiquement étendu de BSTP. En effet, plusieurs BSTP ont non seulement été utilisées comme plateformes pour la promotion de la sous-traitance entre fournisseurs locaux et clients nationaux, mais ont également stimulé dans de nombreux cas des partenariats avec des clients internationaux.

Ainsi, le grand nombre d'entreprises enregistrées dans les BSTP existantes constitue clairement une bonne population pour y extraire un échantillon en vue d'un aperçu sur le rôle de la sous-traitance internationale et sa position vis-à-vis de la délocalisation. Les BSTP ont ainsi été invitées à fournir des informations très détaillées et spécifiques au niveau de l'entreprise et du partenariat plutôt que des impressions personnelles. Certaines questions exigent une connaissance approfondie des partenariats de même qu'une connaissance des avantages mutuels (c'est-à-dire donneur d'ouvrages et sous-traitant) retirés grâce à ces partenariats. Nous supposons donc qu'une corrélation très élevée existe entre les réponses fournies et la réalité.

#### **Contenu du questionnaire**

Le questionnaire a tout d'abord été rédigé en anglais puis traduit en français et en espagnol (voir annexe 1). En outre, une lettre explicative (voir annexe 2) fut jointe au questionnaire afin de fournir au destinataire les raisons de l'étude et des informations de base.

Le questionnaire se compose de trois sections, à savoir "Informations de base", "Informations générales sur la BSTP" et "Partenariats internationaux". La section sur les "Informations de base" demande simplement le nom de la BSTP, le nom de la personne complétant le questionnaire ainsi que la date d'établissement de la BSTP. La section suivante intitulée "Informations générales sur la BSTP" invite la BSTP à énumérer brièvement les secteurs représentés dans la BSTP et la portée des partenariats à trois niveaux, à savoir local, national et international.

L'intégration de ces deux sections est due à la volonté d'obtenir une perspective historique sur les activités spécifiques de la BSTP; de déterminer l'importance des partenariats internationaux par rapport au nombre total de partenariats conclus et de fournir un bref aperçu des principaux secteurs représentés dans la BSTP.

La troisième section du questionnaire, "Partenariats internationaux", invite la BSTP à employer jusqu'à quatre exemples de partenariats internationaux impliquant une société internationale et un partenaire sous-traitant local. Nous avons d'ailleurs noté que les partenariats internationaux dans les secteurs métallique, mécanique, plastique, électronique et électrique étaient préférables, car ce sont ces secteurs qui impliquent un grand nombre de procédés de production interdépendants et dans lesquels il y a donc une forte chance de mise en réseau internationale.

Cette section se compose de treize parties reliées de manière logique. Les deux premières parties demandent des informations respectivement sur le secteur industriel, le nom et le pays d'origine du donneur d'ouvrages; de même que le secteur



industriel et le nom du sous-traitant. Le pays d'origine représente évidemment un élément essentiel du questionnaire, car le débat sur la délocalisation est un débat géographique qui consiste en une substitution de la main-d'œuvre dans le Nord par celle dans le Sud. La troisième question suit logiquement les deux précédentes en cherchant à connaître le type de produit (ou service) que le sous-traitant offre (ou fourni) dans le contexte du partenariat choisi.

Les quatrième et cinquième parties sont cruciales pour l'étude, car elles visent respectivement à déterminer si le produit offert (ou service fourni) existait dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages et si ce produit était également renvoyé au pays d'origine pour l'assemblage ou des traitements ultérieurs en tant qu'éléments dans la chaîne de production. En effet, ces deux points sont importants, car leurs réponses nous permettraient de suggérer s'il existe réellement une substitution d'activités dans le pays développé par une main-d'œuvre dans le pays en voie de développement ou, au contraire, si les activités des pays sont complémentaires illustrant ainsi une division internationale du travail. Les questions sont fermées dans le sens où elles exigent une réponse du type oui/non et peuvent être facilement fournies par le donneur d'ouvrages.

Les trois sections suivantes sont reliées premièrement à la durée du partenariat, deuxièmement au nombre d'emplois additionnels créés pour le sous-traitant/fournisseur grâce à l'accord, et finalement au revenu généré suite au partenariat. Ces questions ont été intégrées afin de déterminer les avantages potentiels pour le sous-traitant résultant du partenariat, illustrant ainsi un côté de la situation "gagnante-gagnante" entraînée par la sous-traitance internationale: le côté du fournisseur/sous-traitant.

La section suivante demande à la BSTP de fournir toutes informations montrant comment le sous-traitant, en collaborant avec des entreprises du pays d'origine du donneur d'ouvrages, permet la création d'emplois additionnels dans ce pays.

Les quatre sections finales demandent des informations premièrement sur les contacts du donneur d'ouvrages; deuxièmement sur les avantages que le partenariat génère pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de compétitivité; troisièmement sur les avantages qu'il retire en termes de part de marché; et enfin sur les avantages créés en termes de création d'emplois. Les réponses à ces trois dernières questions permettraient d'illustrer le deuxième côté de la situation "gagnante-gagnante" de la sous-traitance internationale: le côté du donneur d'ouvrages.

### **Choix des destinataires et taux de réponse**

Au total, 16 BSTP ont reçu le questionnaire par courrier électronique (courriel) à la fin du mois de février 2003, dont six étaient en langue anglaise, quatre en langue française et six en langue espagnole. Le processus de sélection était basé sur des publications précédentes, sur la connaissance de partenariats internationaux au sein de la BSTP et sur leur position géographique, informations qui, combinées, suggèrent une probabilité élevée de trouver des exemples de partenariats internationaux dans les BSTP sélectionnées. Plusieurs rappels ont été envoyés à tous les destinataires n'ayant pas répondu. En outre, davantage de clarification sur certaines réponses a été demandée par courriel.

Vers la fin du mois de juin 2003, 13 BSTP avaient répondu. Au total, huit BSTP ont fourni des exemples concrets de partenariats internationaux, avec quelques cas impliquant des partenaires venant de pays développés (États-Unis d'Amérique et Union européenne) et d'autres impliquant des partenaires venant de pays en voie de développement. Au total, 14 cas de partenariats internationaux ont été obtenus, comme le montre le tableau 2. Sept autres destinataires ont présenté leurs observations sur l'étude sans remplir le questionnaire. Le taux de réponses de presque 50 % est donc très satisfaisant (quoique l'intérêt actif des BSTP pour les activités de l'ONUDI approche les 82 %).

**Tableau 2: Résumé des réponses**

<i>Pays/Ville de la BSTP</i>	<i>Exemples obtenus</i>	<i>Nationalité du donneur d'ouvrages</i>	<i>Autres réponses</i>
Argentine/Buenos Aires	0	NA	OUI
Brésil/São Paulo, Sebrae	0	NA	NON
Costa Rica/San José	2	1. États-Unis 2. États-Unis	OUI
Côte d'Ivoire/Abidjan	0	NA	OUI
Inde/Hyderabad	0	NA	OUI
Inde/New Delhi	2	1. Chine 2. Chine	OUI
Inde/Pune	1	1. Singapour	OUI
Mexique/Querétaro	0	NA	OUI
Maroc/Casablanca	0	NA	NON
Paraguay/Asunción	2	1. Paraguay 2. Brésil	OUI
Sénégal/Dakar	0	NA	OUI
Slovaquie/Bratislava	2	1. Allemagne 2. France	OUI
Sri Lanka/Colombo	2	1. Pays-Bas 2. Allemagne	OUI
Tunisie/Tunis	0	NA	NON
Turquie/Istanbul	2	1. Royaume-Uni 2. Allemagne	OUI
Uruguay/Montevideo	1	1. Argentine	OUI
<b>Total</b>	<b>14</b>		<b>13</b>

### **Commentaires sur le questionnaire et sur les réponses**

Les réponses obtenues nécessitent un certain nombre de commentaires. Premièrement, les questionnaires reçus n'étaient pas tous complets dans la mesure où certaines sections étaient sans réponse. En effet, dans un certain nombre de cas soit les questions ou des sections n'étaient pas applicables au cas mentionné, soit l'information n'était pas disponible ou considérée comme confidentielle.

Deuxièmement, quant à la section quatre du questionnaire, à savoir la section demandant à la BSTP de déterminer si le produit existait dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages, plusieurs interprétations sont possibles. Si la réponse est positive (c'est-à-dire que le produit existait dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages), cela peut signifier que le donneur d'ouvrages était forcé d'employer des sous-traitants internationaux plutôt que des sous-traitants nationaux, car il n'y avait pas de capacités disponibles dans le pays d'origine pour entreprendre les tâches requises. L'alternative est que le donneur d'ouvrages avait décidé de ne pas employer des sous-traitants nationaux pour une variété de raisons stratégiques. En revanche, si la réponse est négative, il n'y a aucun problème d'interprétation: le produit tout simplement n'existait pas dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages.

Troisièmement, le questionnaire a spécifiquement invité la BSTP à fournir des exemples avec des partenaires internationaux. Comme le montre le tableau 2, huit partenariats ont impliqué des entreprises venant de pays développés (États-Unis d'Amérique et Union européenne). Les six autres exemples consistent en des accords avec des entreprises issues d'autres économies émergentes ou de pays en voie de développement. Ce modèle est très important, car il nous permet de confirmer ou d'infirmer l'évidence présentée dans la section précédente, à savoir si la délocalisation a lieu entre pays de même niveau de développement, ou pas.

## **Présentation et analyse des résultats de l'étude**

### **Costa Rica**

#### **La Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica**

La Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica a été lancée en novembre 1995. Elle possède des sous-traitants et des fournisseurs enregistrés dans les secteurs suivants: métal, mécanique, plastique, électronique, emballage.

La Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica a fourni deux exemples de partenariats internationaux de sous-traitance.

#### **Cas 1: Trimpot Electronicas (États-Unis) et Desarrollos AKA Precision S.A.**

Le premier cas consiste en un accord effectué entre une filiale de la compagnie électrique américaine Bourns, à savoir Trimpot Electronicas S.A., située au Costa Rica et un sous-traitant local dans le secteur métal-mécanique, Desarrollos AKA Precision S.A.

L'activité du sous-traitant était d'assembler des machines pour des sous-ensembles électriques et le partenariat, défini comme permanent, impliquait en moyenne deux mois par contrat. Le sous-traitant avait sensiblement bénéficié de cette collaboration. En effet, sur une période de cinq ans, environ 50 équipes d'employés étaient utilisées et le revenu généré pour le sous-traitant atteignait en moyenne 100 000 dollars des États-Unis par an. D'ailleurs, suite à l'accord, 10 emplois supplémentaires ont été créés dans Desarrollos AKA Precision S.A. elle-même ainsi qu'un certain nombre d'emplois de deuxième et troisième rang. Cela illustre donc parfaitement l'effet économique des externalités positives amenées par les liens en amont de la chaîne économique. Ces liens en amont sont beaucoup plus prononcés dans l'industrie manufacturière que dans le secteur primaire ou tertiaire. Le secteur manufacturier est en effet un terrain propice à ce phénomène en raison du grand nombre d'étapes interdépendantes mais distinctes de production (Morcos, 2002, page 37).

Le donneur d'ouvrages avait également sensiblement bénéficié de cet accord de partenariat. Les avantages comprenaient des améliorations technologiques ainsi que des réductions de coûts, améliorant ainsi la compétitivité de la multinationale. Cette augmentation de la compétitivité a également permis à la société de gagner une plus grande part de marché.

En outre, la conclusion de cet accord émanait du fait de l'inexistence du produit requis dans le pays de la société mère de Trimpot Electronicas S.A. et obtenu chez le sous-traitant costa-ricien. Suite à l'accomplissement des fonctions par le sous-traitant, l'assemblage de machines pour sous-ensembles électriques, entrepris par Desarrollos AKA Precision S.A., n'a subi aucune transformation ultérieure dans le pays de la société mère de Trimpot Electronicas S.A. De cette façon, les activités industrielles du sous-traitant étaient complémentaires à celles du donneur d'ouvrages et n'ont donc impliqué aucune substitution d'activités et donc aucun conflit d'intérêt entre les États-Unis et le Costa Rica.

Cet exemple illustre les avantages que les deux entités ont retirés de la décision du donneur d'ouvrages de sous-traiter une partie de sa chaîne d'approvisionnement au Costa Rica et illustre également la complémentarité géographique de leurs procédés de production.

#### **Cas 2: Babyliiss C.R. — CONAIR — (États-Unis) et Cia Leogar S.A.**

Le deuxième cas consiste en une collaboration entre une filiale costa-ricienne de la multinationale américaine CONAIR, Babyliiss C.R., et Cia Leogar, un fournisseur costa-ricien spécialisé dans la fabrication de composantes (en particulier les composantes métalliques). En outre, CONAIR est un producteur important d'appareils électriques et

est reconnu comme un des plus grands producteurs de sèche-cheveux au monde. Dans ce contexte, Babyliiss C.R. a invité le sous-traitant à lui fournir des tuyaux et des couvertures métalliques nécessaires à la construction de sècheurs professionnels. La collaboration a duré une année et a permis au sous-traitant d'ajouter un contrat international important à son portefeuille de clients.

Cet accord a amélioré la compétitivité du donneur d'ouvrages, lui ayant permis d'avoir un accès facilité aux produits semi-finis et également d'accéder à un nouveau créneau du marché. De plus, et c'est primordial, les tuyaux et les couvertures métalliques n'existaient pas aux États-Unis et le produit partiellement fabriqué avait été renvoyé aux États-Unis pour une transformation ultérieure. De cette façon, en collaborant avec des entités dans le pays d'origine de la société mère de Babyliiss C.R., cet accord de sous-traitance a mené à la création de 40 nouveaux emplois aux États-Unis. En outre, le donneur d'ouvrages a créé une nouvelle ligne de services grâce à cet accord et a ainsi également créé plus d'emplois.

Comme c'était le cas dans l'exemple précédent, le fait que les tuyaux et les couvertures métalliques n'étaient pas disponibles dans le pays de la société mère de Babyliiss C.R., à savoir aux États-Unis, illustre la complémentarité des apports, des technologies et des procédés de production des pays d'origine des parties concernées.

### **Contacts à la BSTP: Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica**

Pour plus d'informations sur la "Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica" ou sur les études de cas, veuillez contacter:

Mlle Bárbara Campos Ballard, manager de la BSTP

Adresse: Bolsa de Subcontratación Industrial de Costa Rica, Cámara de Industrias de Costa Rica, 300 metros Sur de la Fuente de la Hispanidad San Pedro, San José, Costa Rica

Tél.: +506 281 0006

Fax: +506 234 6163

Courriel: bcampos@cicr.com

### **Inde — New Delhi**

#### **Le CII-UNIDO Subcontracting and Partnership Centre (CII-SPX) de New Delhi**

Le CII-UNIDO Subcontracting and Partnership Centre (CII-SPX) de New Delhi a été établi en 1999 et possède des sous-traitants et des fournisseurs locaux dans les secteurs industriels suivants enregistrés dans sa base de données informatisée: travaux métalliques, véhicules, construction mécanique et électrique, composants plastiques et de caoutchouc, électronique.

En outre, la BSTP de New Delhi a été très efficace dans l'établissement d'un mélange hybride de partenariats pour les sous-traitants enregistrés. En effet, environ 65 % des accords conclus ou facilités, grâce à la BSTP de New Delhi, sont de nature internationale. Les partenariats au niveau national représentent environ 20 % des partenariats totaux et ceux au niveau local les 15 % restants. En raison de ce large éventail d'accords internationaux conclus grâce aux services qu'elle offre, la BSTP de New Delhi a fourni deux exemples impliquant des donneurs d'ouvrages chinois et des partenaires indiens locaux.

#### **Cas 3: Yiyuan Electric Light Sources Co Ltd (Chine) et Lumax Industries Ltd**

Une entreprise chinoise dans le secteur électrique, Yiyuan Electric Light Sources Co Ltd, a conclu un accord avec le sous-traitant indien Lumax Industries Ltd afin

d'obtenir des équipements d'éclairage, notamment des ampoules de torche et des ampoules de signalisation.

L'exemple comporte un certain nombre d'aspects intéressants. Premièrement, bien que l'équipement soumis par Lumax Industries Ltd à son partenaire chinois ait été renvoyé en Chine pour une transformation ou un assemblage ultérieur, produisant probablement de ce fait des opportunités d'emploi, l'équipement avait été répertorié comme existant déjà en Chine. Dans ce sens, le partenariat entre Lumax Industries Ltd et Yiyuan Electric Light Sources Co Ltd aurait potentiellement pu causer une substitution de la main-d'œuvre chinoise par une main-d'œuvre indienne. Cependant, cet effet potentiel de substitution entre des économies émergentes est conforme au phénomène que nous avons mentionné plus haut dans notre étude: la délocalisation est plus souvent associée à des pays à des niveaux de développement semblables plutôt qu'entre un pays développé et un pays émergent ou en voie de développement.

Cependant, en dépit de cela, Yiyuan Electric Light Sources Co Ltd et Lumax Industries Ltd ont bénéficié de cet accord de partenariat. En effet, pas moins de 15 nouvelles offres d'emploi et 0,1 million de roupies indiennes de revenu ont été générés pour Lumax Industries Ltd, tandis que Yiyuan Electric Light Sources Co Ltd a pu améliorer son efficacité grâce à une réduction des coûts, augmentant ainsi sa compétitivité et connaissant une forte croissance dans sa part de marché.

#### **Cas 4: Fasten Group Co (Chine) et Anikka International PVT Ltd**

Le deuxième exemple fourni par la BSTP de New Delhi implique également un donneur d'ouvrages chinois produisant des produits métalliques, Fasten Group Co, et le sous-traitant indien Anikka International PVT Ltd, qui avait été sollicité pour fournir des matériaux de télécommunication en acier inoxydable. Cependant, les matériaux avaient été répertoriés comme existant en Chine et, une fois les matériaux obtenus du sous-traitant indien, ils n'étaient pas renvoyés en Chine pour une transformation ou un assemblage ultérieur. Par conséquent, la génération d'opportunités d'emplois en Chine résultant de cette transformation ou de cet assemblage ultérieur est relativement faible ou quasi inexistante. Comme l'a montré le cas d'étude 3, l'existence en Chine du matériel fourni par le fabricant indien tend à confirmer l'argument de substitution d'emplois entre les deux pays, qui sont au même niveau de développement économique.

Toutefois, grâce à cet accord, d'une part, le fabricant indien a pu embaucher cinq personnes supplémentaires et obtenir un revenu d'environ 0,2 million de roupies indiennes. D'autre part, l'entreprise chinoise a pu devenir plus compétitive en ayant accès à des matériaux de plus haute qualité et disponibles à un bas coût grâce aux qualités de spécialiste qu'est Anikka International PVT Ltd. Cela a donc permis à Fasten Group Co d'augmenter sa part de marché.

#### **Contacts à la BSTP: CII-UNIDO Subcontracting and Partnership Centre de New Delhi**

Pour plus d'informations sur le CII-UNIDO Subcontracting and Partnership Centre (CII-SPX) de New Delhi ou sur les études de cas, veuillez contacter:

Mme Sonia Braha, manager de la BSTP ou M. Suvendu Mahapatra

Adresse: Industrial Subcontracting and Partnership Exchange of New Delhi, Confederation of Indian Industry — CII, Indian Habitat Centre, 4th Floor, Core 4A, Lodi Road, New Delhi 110 003, Inde

Tél: +9111 4682 230 ou +9111 4629 994

Fax: +9111 4682 229

Courriel: Sonia.braha@ciionline.org ou suvendu.mahapatra@ciionline.org

## **Inde — Pune**

### **Le Industrial Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) de Pune**

Le Industrial Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) de Pune a une grande variété de 359 sous-traitants et fournisseurs enregistrés dans sa base de données. La répartition sectorielle est comme suit: composants de véhicules (10), constructions métalliques et presse (56), usinage (44), forge (11), fonderie (11), travaux métalliques (65), machines et équipements (33), caoutchouc (27), plastique (29), électrique et électronique (50), divers (3).

### **Cas 5: Santana Brothers MFG PTE Ltd (Singapour) et Pune Metagraph**

La BSTP de Pune nous a fourni des informations au sujet d'un accord d'un an effectué entre Santana Brothers MFG PTE Ltd — une entreprise de véhicules basée à Singapour — et Pune Metagraph, un sous-traitant dans le secteur automobile. Le but du partenariat était la fourniture par le sous-traitant d'éléments décoratifs (graphiques) imprimés sur vinyle et à coller sur les panneaux et les réservoirs de carburant des motos.

Dans ce cas-ci, les travaux exigés par le donneur d'ouvrages de Singapour ont été répertoriés comme existants dans le pays d'origine ainsi qu'en Inde. D'ailleurs, une fois les éléments décoratifs fournis, ils n'avaient pas été renvoyés au pays d'origine pour assemblage ou traitement ultérieur. Comme c'était le cas dans les exemples précédents, il semble y avoir eu une substitution potentielle d'activités entre Singapour et l'Inde.

Toutefois, les deux associés ont largement bénéficié de l'accord. Pune Metagraph a enregistré quatre emplois supplémentaires à différents niveaux de conception et de confection et a également gagné 160 000 roupies indiennes de revenu. Santana Brothers MFG PTE Ltd, le partenaire de Singapour, a pu acquérir des éléments décoratifs de bonne qualité à un coût concurrentiel et par conséquent a pu améliorer sa compétitivité. En outre, l'entreprise a pu maintenir sa position de leader et donc sa part de marché à Singapour grâce à la disponibilité de ces produits. Enfin, grâce à la disponibilité des ressources libérées, l'entreprise a également créé des emplois supplémentaires, spécifiquement dans ses départements de vente et de marketing, afin de promouvoir et de lancer leur produit nouvellement placé sur le marché de Singapour.

### **Contacts à la BSTP: Industrial Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) de Pune**

Pour plus d'informations sur l'Industrial Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) de Pune ou sur les études de cas, veuillez contacter:

Mme Tejaswini Gogate, directrice du CII, ou M. Ajay Todkar

Adresse: Industrial Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) of Pune, c/o CII office Pune (Confederation of Indian Industry — CII), Bungalow number 2, Ganeshkhind Road, near Rahul Cinema, Pune 411 005, Inde

Tél.: +9120 5536 590 ou +9120 5536 159 ou +9120 5534 296

Fax: +9120 5536 892

Courriel: ciipune@vsnl.com ou ciipspx@vsnl.net

## **Paraguay**

### **La Bolsa de Subcontratación de Paraguay**

La Bolsa de Subcontratación de Paraguay a été établie en octobre 1991 et a enregistré des sous-traitants et des fournisseurs dans les secteurs industriels suivants: métallique,

mécanique, plastique et caoutchouc, électrique, électronique, textiles, industries agroalimentaires, services industriels, bois.

Les activités de mises en relation de la Bolsa de Subcontratación de Paraguay résultent dans la majorité des cas d'accords locaux. Environ 60 % des partenariats stimulés grâce à la Bolsa de Subcontratación de Paraguay sont locaux avec 30 % au niveau national et seulement 10 % au niveau international. Deux accords internationaux de sous-traitance ont été mentionnés.

### **Cas 6: McDonald's (Paraguay) et Industrias Fatecha**

Le premier exemple fourni par la Bolsa de Subcontratación de Paraguay est un partenariat continu impliquant McDonald's Paraguay et un fournisseur local de pain, à savoir Industrias Fatecha, qui fournit le pain à McDonald's pour commercialisation au Paraguay.

Les produits fournis par Industrias Fatecha étaient à l'origine importés d'Argentine. Grâce à la fourniture locale, l'accord a permis d'obtenir une substitution des importations au bénéfice de l'économie du Paraguay. Cela illustre encore l'effet de substitution de main-d'œuvre entre deux pays en voie de développement, l'Argentine et le Paraguay. En outre, en vertu de la nature du produit, celui-ci ne pouvait pas subir un traitement ultérieur.

Le partenariat a généré de nombreux avantages pour le fournisseur local de pain. Il a, tout d'abord, permis à Industrias Fatecha de réduire sa capacité disponible grâce aux demandes supplémentaires créées par McDonald's Paraguay. D'ailleurs, le fournisseur est engagé dans un processus de diversification des produits de pain fournis. Ensuite, l'accord a permis la création de trois offres d'emploi supplémentaires. Enfin, il a également aidé le fournisseur à gagner 15 000 dollars par an de revenu, un chiffre qui pourrait encore augmenter.

En outre, pour McDonald's, l'avantage principal était le fait que l'association avec Industrias Fatecha lui avait permis de réduire ses coûts logistiques.

### **Cas 7: Fournisseur local du Paraguay et grande entreprise du Brésil**

Le deuxième partenariat mentionné par la Bolsa de Subcontratación de Paraguay consiste en un accord dans l'industrie textile de vêtements lourds et légers entre une entreprise brésilienne et un sous-traitant de taille moyenne du Paraguay. Durant la rédaction de cette étude, le partenariat était encore en cours (avec une durée de plus d'un an). Ici, le sous-traitant était responsable d'un certain nombre de travaux reliés au textile en dépit de leur disponibilité au Brésil, à savoir: le découpage, le repassage et le tricotage. Avant leur commercialisation finale, les produits partiellement achevés étaient renvoyés au Brésil pour transformations ultérieures suite aux travaux effectués au Paraguay.

Malgré la possibilité résultante d'une substitution d'activités entre le Brésil et le Paraguay, les deux parties ont pu bénéficier de l'accord. D'une part, le fournisseur de taille moyenne du Paraguay a pu coopérer avec deux ateliers locaux de deuxième et troisième rang de petite taille, avec une moyenne de 30 employés, et a généré approximativement 50 000 dollars par contrat. D'autre part, le donneur d'ouvrages brésilien a réalisé des réductions dans les coûts de production, augmentant ainsi sa compétitivité et lui permettant par conséquent de gagner une plus grande part sur le marché brésilien.

## **Contacts à la BSTP: Bolsa de Subcontratación de Paraguay**

Pour plus d'informations sur la Bolsa de Subcontratación del Paraguay ou sur les études de cas, veuillez contacter:

Mlle Victoria Valdez, manager de la BSTP

Adresse: Bolsa de Subcontratación del Paraguay, CEDIAL — Centro de Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial, Cerro Corá 1038, Piso 2, Edificio Unión Industrial Paraguaya (UIP), Asunción, Paraguay

Tél.: +5952 1230 047 ou +5952 1495 724 ou +5952 1498 177

Fax: +5952 1495 724

Courriel: [bolsa@cedial.org](mailto:bolsa@cedial.org) ou [bsp@cedial.org](mailto:bsp@cedial.org)

## **Slovaquie**

### **Le Subcontracting and Partnership Exchange de Slovaquie**

Le Subcontracting and Partnership Exchange de Slovaquie a été établi en 1994 et représente une BSTP très peu commune dans la mesure où 100 % des accords qu'elle favorise pour les sous-traitants et les fournisseurs enregistrés dans sa base de données sont conclus au niveau international. En fait, la majorité des demandes reçues par la BSTP de Slovaquie émane de sociétés d'Europe occidentale (Allemagne, Autriche, Belgique, France, Pays-Bas, Suisse, etc.).

D'ailleurs, les sous-traitants et les fournisseurs enregistrés dans la base de données de la BSTP viennent uniquement du secteur industriel des travaux métalliques et des machines (fonderies, forges, usinages, soudures, machines à outils, pièces en plastique, feuilles métalliques, etc.).

Dans ce contexte, la BSTP de Slovaquie a soumis deux exemples intéressants de partenariats internationaux.

### **Cas 8: Groupe Ingersoll-Rand (États-Unis) et Topoz, Team Industries et BMZ**

Le premier exemple se rapporte à un partenariat impliquant un réseau de quatre donneurs d'ouvrages: Air Solutions, Portable Power, IR-Montabert basé en France et IR-ABG basé en Allemagne. Ces quatre entreprises sont enregistrées sous le nom de la grande corporation américaine Ingersoll-Rand (IR), qui possède une tradition remontant à l'année 1871. Les deux premières compagnies, Air Solutions et Portable Power, sont respectivement des filiales industrielles et d'infrastructure d'Ingersoll-Rand (IR), tandis que IR-Montabert et IR-ABG, également des filiales d'infrastructure, étaient acquises par Ingersoll-Rand (IR) dans les années 90 et font maintenant partie intégrale du groupe.

En fait, Ingersoll-Rand (IR) avait précédemment établi un accord de sous-traitance avec des membres de la BSTP de Slovaquie. Après une longue procédure de sélection, Ingersoll-Rand (IR) avait choisi sept fournisseurs slovaques pour deux projets de production de chaudrons à pression et de cylindres hydrauliques pour ses filiales de renommée mondiale, Bobcat et Thermo King. Ingersoll-Rand (IR) voulait des structures métalliques et des pièces soudées pour Bobcat évaluées à 50 millions de dollars et des pièces de plaques métalliques pour Thermo King évaluées à 10 millions de dollars. Ce projet une fois terminé, Ingersoll-Rand (IR) a consolidé sa coopération avec la BSTP de Slovaquie à travers la collaboration suivante.

Les sociétés affiliées à Ingersoll-Rand (Air Solutions, Portable Power, IR-Montabert et IR-ABG) ont contacté la BSTP de Slovaquie afin d'obtenir des



composantes et des pièces soudées et usinées par des sous-traitants enregistrés dans sa base de données. Un réseau de trois sous-traitants du secteur des machines, Topoz, Team Industries et BMZ, a été choisi par la suite pour exécuter six projets. Considérée comme confidentielle, la valeur de la collaboration n'a pas été citée.

La coopération a duré environ une année et a produit de nombreux avantages, la plupart liés au donneur d'ouvrages. Tout d'abord, les composantes et les pièces soudées et usinées ont été obtenues à un prix relativement bas et ont facilité le succès des produits finaux du donneur d'ouvrages sur le marché, contribuant ainsi à l'augmentation de sa compétitivité. Cela à son tour a permis au réseau Ingersoll-Rand (IR) d'augmenter sa part de marché.

Cependant, il a également été indiqué que l'approvisionnement de composantes soudées et usinées existait déjà en Allemagne et en France et aurait donc pu être fait dans ces pays. Toutefois, les activités effectuées par les sous-traitants et les fournisseurs slovaques représentaient seulement un processus intermédiaire menant à l'obtention du produit final. En effet, le réseau d'Ingersoll-Rand a sous-traité seulement une partie de sa chaîne d'approvisionnement en Slovaquie dans la mesure où les composantes produites ont été par la suite renvoyées aux pays d'origine d'Air Solutions, de Portable Power, d'IR-Montabert et d'IR-ABG pour un complément de transformation ou d'assemblage.

Les sous-traitants slovaques se sont concentrés sur la fourniture de pièces soudées et usinées et, en entrant en réseau avec d'autres entreprises allemandes et françaises, ont facilité la création d'emplois plus sophistiqués, de haute compétence et de haute valeur ajoutée dans ces deux pays. En outre, il a été noté que la coopération formée entre le réseau d'Ingersoll-Rand (IR) et le réseau de sous-traitants slovaques a permis aux entreprises d'Ingersoll-Rand de créer plus de 60 emplois dans leur pays d'origine, à savoir en France et en Allemagne.

Dans l'ensemble, il est donc difficile d'estimer l'effet net sur le marché de l'emploi en Allemagne et en France résultant de l'exécution du contrat. D'une part, le partenariat a clairement mené à la création d'un grand nombre d'activités rémunérées à haute compétence en France et en Allemagne. D'autre part, les travaux sous-traités auraient pu être exécutés dans ces deux pays. Nous devons cependant noter qu'en raison de la conception du questionnaire il nous est difficile d'expliquer la raison pour laquelle elles n'ont pas été accomplies en France ou en Allemagne, par exemple si cela était dû aux différences de coût entre les deux pays d'Europe de l'Ouest et la Slovaquie ou au manque de capacité disponible dans les deux pays lorsque ces composantes étaient requises.

La durée du contrat (seulement une année), cependant, suggère que la décision de sous-traiter en Slovaquie émanait du manque de capacité disponible en France et en Allemagne, même si aucune information n'a été soumise à ce sujet.

### **Cas 9: Pomagalski (France) et un réseau de sous-traitants slovaques**

Le deuxième cas se compose d'un partenariat entre Pomagalski S.A., une entreprise française basée à Grenoble, et un réseau de quatre sous-traitants et fournisseurs de machines slovaques: VSZ Kosice (dorénavant entreprise appartenant à US Steel), VUSAM Zvolen, KOHYT Kosice et ZSNP Ziar nad Hronom.

L'association a duré pendant une année complète et a nécessité la fourniture de composantes soudées de construction (fonte de fer). Au total, six projets étaient assignés à VSZ Kosice et un total de trois projets aux trois autres fournisseurs. Comme dans le cas précédent, la valeur financière des associations n'a pas été indiquée, car considérée comme confidentielle.

Les principaux avantages sont plutôt revenus au donneur d'ouvrages, Pomagalski S.A. Celle-ci a pu augmenter la valeur de son produit final en obtenant des composantes de construction chez les fournisseurs slovaques répondant aux normes

internationales de garantie de qualité. Par conséquent, cela a permis à Pomagalski S.A. d'augmenter sa compétitivité sur le marché français et de maintenir sa position de leader.

En outre, ce cas illustre également comment la sous-traitance partielle de la chaîne d'approvisionnement au niveau international est avantageuse pour le pays développé en question étant donné la création d'emplois induite dans ce pays. En effet, les composantes de construction, une fois obtenues des sous-traitants slovaques, ont été retournées en France pour des transformations et assemblages ultérieurs. De cette façon, les sous-traitants travaillant en réseau avec des sociétés françaises ont pu faciliter la création de nouvelles activités à haute compétence et à haute valeur ajoutée. En effet, grâce à ce partenariat, Pomagalski S.A. a pu générer environ 40 nouveaux emplois en France.

Cependant, il faut noter que les composantes de construction existaient en France et donc auraient pu être acquises domestiquement. Mais la courte durée de la collaboration avec la compagnie française, juste un an, suggère encore que le manque de capacité disponible en France (malgré les besoins de Pomagalski S.A.) est la raison de l'internationalisation de l'opération, même si aucune information n'a été soumise pour confirmer cette hypothèse.

### **Contacts à la BSTP: Subcontracting and Partnership Exchange de Slovaquie**

Pour plus d'informations sur le Subcontracting and Partnership Exchange of Slovakia ou sur les études de cas, veuillez contacter:

M. Viktor Szijjarto, manager de la BSTP

Adresse: Subcontracting and Partnership Exchange of Slovakia (SES),  
Prievozska 30, 82105 Bratislava 2, République de Slovaquie

Tél.: +4212 5824 4208 ou +4212 5341 7333

Fax: +4212 5824 4209 ou +4212 5341 7311

Courriel: szijjarto@nadsme.sk

## **Sri Lanka**

### **Le Subcontracting and Partnership Exchange du Sri Lanka**

Établi en mai 2001, le Subcontracting and Partnership Exchange du Sri Lanka possède des sous-traitants et des fournisseurs des secteurs suivants enregistrés dans sa base de données: ingénierie, caoutchouc, plastique, électronique, électrique, fibres à coco.

Environ 60 % des accords conclus grâce aux mises en relation de la BSTP du Sri Lanka sont à caractère national avec les accords internationaux formant les 40 % restants. La BSTP du Sri Lanka a ainsi soumis deux exemples d'accords extraits de cette catégorie et impliquant des donneurs d'ouvrages internationaux, les deux étant d'origine européenne.

### **Cas 10: FDN Trade BV (Pays-Bas) et Sanford PVT Ltd**

La première association implique la société marchande néerlandaise, FDN Trade BV, et un fournisseur local de plastiques sri-lankais, Sanford PVT Ltd. Ce dernier était sollicité pour la fourniture de produits plastiques et synthétiques. Les négociations du contrat avaient commencé en septembre 2002. Après la soumission des échantillons en plastique et suite aux négociations de prix, la contrepartie néerlandaise avait accepté les échantillons. Au moment de la rédaction de cette étude, le sous-traitant était toujours en attente de la commande officielle.

Le revenu potentiel auquel s'attend le sous-traitant grâce à l'accord est estimé à 7 300 euros. On ne savait pas si les services offerts par le fournisseur sri-lankais étaient disponibles aux Pays-Bas, mais on a été informé que les produits plastiques et synthétiques, une fois fournis, ne subiraient pas de transformations ultérieures aux Pays-Bas.

L'avantage principal pour le donneur d'ouvrages néerlandais consisterait en des réductions de coûts, ce qui est, comme l'a conclu Van Eennennaam (1995) sur la base d'un échantillon de sociétés néerlandaises, la raison principale poussant les compagnies néerlandaises à produire et à s'approvisionner à l'étranger (voir page 9).

### **Cas 11: Xedam-Design (Allemagne) et Kandyan Artcraft PVT Ltd**

Le deuxième exemple mentionné par la BSTP du Sri Lanka consistait en un accord potentiel impliquant une entreprise marchande et d'ingénierie allemande, Xedam-Design, et une fonderie locale d'ingénierie sri-lankaise, Kandyan Artcraft PVT Ltd. Celle-ci était invitée à sous-traiter des produits artisanaux. En effet, l'accord était, au moment de la rédaction de cette étude, dans ses phases initiales: les échantillons de produits de Kandyan Artcraft PVT Ltd étaient prêts à être envoyés et les contrats à un mois d'être établis.

Cependant, malgré le fait que le projet était dans ses premiers jours, il avait déjà été noté que les produits artisanaux requis par Xedam-Design n'étaient pas disponibles en Allemagne, mais seraient renvoyés dans ce pays où ils feraient l'objet de transformations ultérieures ou d'assemblages. Ainsi, cela ajoute un exemple supplémentaire concret à nos exemples précédents de partenariats internationaux impliquant des entreprises européennes/américaines et des sous-traitants de pays en voie de développement et qui démontre qu'il existe une complémentarité entre les procédés de production des pays du Sud et du Nord plutôt qu'une substitution des activités.

En outre, Kandyan Artcraft PVT et Xedam-Design bénéficieraient largement de leur participation mutuelle. Si le projet se matérialise, le sous-traitant recevrait une commande initiale de 1 000 dollars avec la possibilité d'autres ordres annuels qui en découleraient. En outre, Kandyan Artcraft PVT fonctionne en collaboration étroite avec un réseau entier de fournisseurs et de sous-traitants de deuxième et troisième rang que l'entreprise emploie pour exécuter certaines de ces opérations en réponse à des commandes spécifiques. Par conséquent, dans le cas de commandes annuelles résultant d'un partenariat avec Xedam-Design, Kandyan Artcraft PVT utiliserait ce réseau et produirait non seulement des opportunités d'emploi intérieur, mais également au sein du réseau même. Cela illustre l'effet des externalités industrielles que nous avons également trouvé dans le cas 1.

L'association pourrait s'avérer cruciale pour le client allemand Xedam-Design. En effet, Xedam-Design était en train de lancer un nouveau produit sur le marché. Par conséquent, la collaboration avec le sous-traitant sri-lankais lui permettrait de faire des économies et donc d'offrir un prix compétitif pour le produit.

### **Contacts à la BSTP: Subcontracting and Partnership Exchange du Sri Lanka**

Pour plus d'informations sur le Subcontracting and Partnership Exchange of Sri Lanka ou sur les études de cas, veuillez contacter:

M. M. N. R. Cooray, manager de la BSTP

Adresse: Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) of Sri Lanka, c/o SMED (Small and Medium Enterprise Developers), Level 04, Number 53, Vauxhall Lane Colombo — 02, Sri Lanka

Tél.: +941 585 931 ou +941 304 287 ou +941 304 288 ou +941 304 289

Fax: +941 587 137 ou +941 304 291

Courriel: jlidc@slt.lk ou smedspx@sltnet.lk

## **Turquie**

### **Le Subcontracting and Partnership Exchange de Turquie**

Le Subcontracting and Partnership Exchange de Turquie a été établi en 1990. Elle est une BSTP très efficace, qui possède pas moins de 1 200 sous-traitants et fournisseurs turcs enregistrés dans sa base de données. La plupart sont inscrits dans les secteurs suivants: métallique, plastique et caoutchouc, électronique, électrique.

Au cours de ces dernières années, la BSTP de Turquie a été extrêmement active dans la promotion de partenariats internationaux entre donneurs d'ouvrages d'Europe occidentale et sociétés locales. En effet, basé sur un échantillon de 12 à 15 mises en relation effectuées par la BSTP, de nombreux travaux de sous-traitance ont été établis entre fournisseurs et sous-traitants locaux turcs dans les secteurs industriels du métal, des plaques métalliques, des fonderies et des machines et des donneurs d'ouvrages étrangers principalement des secteurs des véhicules et de la construction de machines. Cependant, la plupart des contrats durent entre six et douze mois avec seulement quelques contrats sur une période de plus d'un an.

Bien qu'aucune information n'ait été fournie à ce sujet, ce que ne permet qu'une analyse purement spéculative, la courte durée des partenariats internationaux pourrait être le révélateur de coopérations provisoires. La possibilité que le pays d'origine du donneur d'ouvrages ait atteint son seuil de capacité et de ce fait soit incapable de lui fournir les produits requis pourrait être la cause menant à ces contrats. Deux exemples ont ainsi été fournis.

#### **Cas 12: Deltron Emcon Ltd (Royaume-Uni) et Arslan Makina**

Deltron Emcon Ltd est une entreprise d'électricité et d'électronique basée au Royaume-Uni et qui a pu établir un accord avec un fournisseur turc de fonderie d'aluminium, Arslan Makina, grâce aux activités de mises en relation de la BSTP de Turquie.

La tâche d'Arslan Makina était de fournir des boîtes d'aluminium moulées à intégrer dans les produits électriques et électroniques de son associé britannique. La coopération a duré pendant une période de deux ans et a permis au sous-traitant turc de créer six emplois supplémentaires. Au cours de cette période, le sous-traitant turc a gagné 351 100 euros par an. Il est donc clair que le sous-traitant a bénéficié du contrat.

En raison du caractère de la collaboration, il était nécessaire que les boîtes d'aluminium fournies par l'entreprise turque soient renvoyées au Royaume-Uni pour des transformations ultérieures ou d'assemblage. Malgré cela, le questionnaire indique que les boîtes d'aluminium moulées produites en vue d'une intégration future dans les produits électriques et électroniques existaient déjà au Royaume-Uni. Par conséquent, il est possible de croire qu'une main-d'œuvre turque ait remplacé une main-d'œuvre anglaise. D'ailleurs, la longueur de la collaboration suggère que la décision de sous-traiter en Turquie était en effet basée sur des raisons stratégiques (par exemple différences de coût, de qualité, etc.), même si aucune information n'a été soumise pour le confirmer.

#### **Cas 13: AS-KA GmbH (Allemagne) et Ozkar Otomotiv Parcalari Sanayi A.S.**

Le deuxième exemple fourni par la BSTP de Turquie implique un fabricant allemand de bicyclettes, AS-KA GmbH, et un sous-traitant turc, Ozkar Otomotiv Parcalari Imalat Sanayi A.S., du secteur des véhicules et des motos.

Dans ce cas-là, le sous-traitant turc a dû assembler une remorque pour bicyclette. L'association a duré pendant une période de deux ans, et pendant cette période le sous-traitant turc a créé sept emplois additionnels grâce aux travaux requis et a également gagné environ 250 000 euros de revenu.

Une fois la tâche accomplie, la remorque n'a pas été renvoyée en Allemagne pour subir davantage de transformations. D'ailleurs, la nature du travail réalisé, assemblage de remorques pour bicyclette, écarte (ou au moins réduit) la possibilité de subir une transformation ou un assemblage ultérieur, car en effet elle représente le point final de la chaîne de production. Cependant, l'assemblage de remorques pour bicyclette a été indiqué comme une activité qui existait en Allemagne et cela entraîne le même effet que l'exemple précédent, le cas 12. En d'autres termes, la substitution d'activités de la main-d'œuvre allemande par une main-d'œuvre turque est possible dans cet exemple. En effet, la longue durée de l'accord (plus d'un an) renforce cette hypothèse.

### **Contacts à la BSTP: Subcontracting and Partnership Exchange de Turquie**

Pour plus d'informations sur le Subcontracting and Partnership Exchange of Turkey ou sur les études de cas, veuillez contacter:

M. Mustak Çağlar, manager de la BSTP

Adresse: Turkish Subcontracting Exchange — Turk Yan Sanayi Borsasi, Resadiye Caddesi, 34378 Eminönü, Istanbul, P.O. Box 377, Turquie

Tél: +9021 2455 6222

Fax: +9021 2513 8219

Courriel: yansanayi@tr-ito.com ou mustak.caglar@ito.org.tr

## **Uruguay**

### **La Bolsa de Subcontratación de Uruguay**

La Bolsa de Subcontratación de Uruguay a débuté ses activités en novembre 1991 et bénéficie d'une liste variée de sous-traitants et de fournisseurs locaux inscrits dans sa base de données. Les secteurs représentés sont: les industries métalliques, les industries mécaniques, les industries plastiques, les industries électriques, les industries électroniques, l'industrie du bois, les industries agroalimentaires.

Un cas de partenariat international nous a été transmis pour l'étude.

### **Cas 14: Cementos Avellaneda S.A. (Argentine) et Imzama S.A.**

L'exemple fourni par la BSA de Uruguay consiste en une collaboration impliquant un sous-traitant local du secteur métal-mécanique, Imzama, et une entreprise de construction civile argentine, Cementos Avellaneda S.A. Deux sociétés espagnoles de ciment, Cementos Molins et Cementos Uniland, leaders européens dans leur domaine, sont en fait les propriétaires conjoints, à parts égales, de Cementos Avellaneda S.A.

La BSTP a pu donner une suite favorable à la demande de la société de construction civile lui priant de trouver un sous-traitant capable de fournir des structures métalliques. Imzama avait été choisi pour effectuer le travail. Le projet a duré une année et a permis au sous-traitant de créer un emploi supplémentaire. Aucune information n'a été soumise au sujet de la valeur du contrat.

Dans la réponse au questionnaire, il est expliqué que la fabrication de structures métalliques était une activité qui existait en Argentine lorsque Cementos Avellaneda S.A. en avait besoin, ce qui nous mène à croire qu'il a pu donc y avoir une substitution d'activités entre les deux pays. Cependant, nous n'avons pas pu déterminer si l'entreprise argentine avait décidé d'utiliser le sous-traitant uruguayen à défaut de capacité disponible en Argentine ou pour des raisons stratégiques. En outre, les structures métalliques ont été renvoyées par la suite en Argentine pour des transformations ou assemblages ultérieurs.

Enfin, le donneur d'ouvrages avait sensiblement bénéficié de l'association. Il a pu augmenter sa compétitivité grâce aux coûts inférieurs de production des structures métalliques par le sous-traitant. Le partenariat avait également augmenté la part de marché de Cementos Avellaneda S.A. En effet, après l'ouverture d'une nouvelle usine de ciment, l'une des plus grandes et des plus modernes en Amérique du Sud, Cementos Avellaneda S.A. a pu augmenter sa part de marché non seulement en Argentine, mais également en Uruguay suite à l'interaction avec le sous-traitant uruguayen. De plus, en sous-traitant la fabrication des structures métalliques à Imzama, la collaboration avait permis à Cementos Avellaneda S.A. de se concentrer sur ses activités centrales de construction civiles (béton et maçonnerie). En conséquence, Cementos Avellaneda S.A. a pu créer de nouveaux emplois sous la forme d'une nouvelle entreprise industrielle qui utilise en moyenne 100 ouvriers, directement.

### **Contacts à la BSTP: Bolsa de Subcontratación de Uruguay**

Pour plus d'informations sur la Bolsa de Subcontratación de Uruguay ou sur les études de cas, veuillez contacter:

M. Fernando Carpentieri, manager de la BSTP

Adresse: Bolsa de Subcontratación del Uruguay, Av. Italia 6101, Primer Piso, C.P. 11500, Montevideo, Uruguay

Tél.: +5982 9023 402 ou +5982 9015 000

Fax: +5982 9012 753

Courriel: fcarpen@ciu.com.uy

### **Résumé des études de cas**

Au total, 14 exemples de partenariats internationaux de sous-traitance ont été présentés dans l'étude. Huit impliquent des accords avec des donneurs d'ouvrages de pays développés et les six autres des accords avec des donneurs d'ouvrages de pays en voie de développement. Nous avons classé les résultats dans les tableaux 3 et 4 afin de faire valoir les similitudes et les différences principales entre les deux types d'associations.

### ***Partenariats avec des donneurs d'ouvrages de pays développés***

Le tableau 3 présente les informations concernant les accords impliquant les donneurs d'ouvrages des pays développés. Ceux-ci sont soit des entreprises américaines (trois cas), soit des entreprises européennes (cinq cas).

Comme nous l'avons indiqué plus tôt, ces partenariats étaient avantageux — "gagnants gagnants" — pour les sous-traitants (des pays en voie de développement) tout comme pour les donneurs d'ouvrages (des pays développés). Dans le cas des sous-traitants, les avantages comprennent: *a*) la création d'emplois (internes ou externes par le biais de réseaux locaux de sous-traitance); *b*) la conservation de l'emploi (par opposition à la création d'emplois dans le sens où des emplois ne sont pas créés mais maintenus/préservés); *c*) une augmentation des revenus; *d*) une amélioration ou mise à niveau de la technologie; *e*) la constitution d'une clientèle internationale nouvelle; et *f*) une nouvelle source de commandes par des clients internationaux (génération de projets).

**Tableau 3: Résumé des résultats des partenariats impliquant un donneur d'ouvrages de pays développés**

<i>Numéro de l'étude de cas et pays d'origine du donneur d'ouvrages</i>	<i>Avantages du partenariat pour le sous-traitant</i>	<i>Avantages du partenariat pour le donneur d'ouvrages</i>	<i>Existence du produit ou du service fourni dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages</i>	<i>Quand le produit sous-traité a été retourné au pays d'origine du donneur d'ouvrages, a-t-il subi des transformations ou traitements ultérieurs?</i>
Cas 1 — États-Unis d'Amérique	<ol style="list-style-type: none"> <li>50 équipes d'employés préservées</li> <li>Création d'emplois: 10 ainsi qu'un certain nombre d'emplois de deuxième et troisième rang</li> <li>Augmentation annuelle du revenu de 100 000 dollars sur une période de cinq ans</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts</li> <li>Améliorations technologiques</li> <li>Compétitivité accrue suite à 1 et 2</li> <li>Augmentation possible de la part de marché</li> </ol>	NON	NON
Cas 2 — États-Unis d'Amérique	<ol style="list-style-type: none"> <li>Un nouveau projet (contrat)</li> <li>Inclusion d'un client international important à son portefeuille</li> <li>Préservation d'emplois</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Accès facilité aux matières premières</li> <li>Compétitivité accrue suite à 1</li> <li>Entrée dans une nouvelle niche du marché</li> <li>Création d'une nouvelle ligne de service</li> <li>Création de 40 emplois aux États-Unis</li> </ol>	NON	OUI
Cas 8 — États-Unis d'Amérique	<ol style="list-style-type: none"> <li>Six nouveaux projets (contrats)</li> <li>Débouchés commerciaux</li> <li>Préservation d'emplois</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts</li> <li>Accès facilité du produit final au marché</li> <li>Compétitivité accrue suite à 1 et 2</li> <li>Accroissement de la part de marché</li> <li>Création de 60 emplois (concentration sur les activités de haute compétence)</li> </ol>	NON <i>Note: En dépit de la disponibilité du produit sous-traité aux États-Unis, la courte durée (un an) du partenariat suggère un manque de capacités aux États-Unis pour entreprendre les travaux requis</i>	OUI
Cas 9 — France	<ol style="list-style-type: none"> <li>Neuf nouveaux projets (contrats)</li> <li>Débouchés commerciaux</li> <li>Conservation d'emplois</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Acquisition de composants de haute qualité</li> <li>Augmentation de la valeur du produit final</li> <li>Compétitivité accrue suite à 1 et 2</li> <li>Maintien de la position de meneur sur le marché.</li> <li>Création de 40 emplois (concentration sur les activités de haute compétence)</li> </ol>	NON <i>Note: En dépit de la disponibilité du produit sous-traité en France, la courte durée (un an) du partenariat suggère un manque de capacités en France pour entreprendre les travaux requis</i>	OUI

<i>Numéro de l'étude de cas et pays d'origine du donneur d'ouvrages</i>	<i>Avantages du partenariat pour le sous-traitant</i>	<i>Avantages du partenariat pour le donneur d'ouvrages</i>	<i>Existence du produit ou du service fourni dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages</i>	<i>Quand le produit sous-traité a été retourné au pays d'origine du donneur d'ouvrages, a-t-il subi des transformations ou traitements ultérieurs?</i>
Cas 10 — Pays-Bas	1. Augmentation de 7 300 euros de revenu.	1. Réduction des coûts 2. Compétitivité accrue	Non connu	OUI
Cas 11 — Allemagne	1. Augmentation du revenu de 1 000 dollars 2. Création d'emplois: internes aussi bien qu'externes à travers des réseaux de deuxième et troisième rang	1. Réduction des coûts 2. Introduction du nouveau produit sur le marché à un prix compétitif 3. Compétitivité accrue suite à 1 et 2	NON	OUI
Cas 12 — Royaume-Uni	1. Création de six emplois 2. Augmentation du revenu de 351 000 euros par an sur une période de deux ans	Non disponible	OUI	OUI
Cas 13 — Allemagne	1. Création de sept emplois 2. Augmentation du revenu de 250 000 euros sur une période de deux ans	Non disponible	OUI	NON Note: Le produit sous-traité représente l'étape finale de la chaîne de production

Dans le cas des donneurs d'ouvrages, les avantages comprennent: *a)* la création d'emplois (création de nouveaux services, concentration sur les activités principales à haute compétence); *b)* la réduction des coûts; *c)* l'amélioration de la compétitivité; *d)* l'accroissement des parts de marché (maintien du statut de leader sur le marché, accès à de nouveaux marchés, introduction d'un nouveau produit sur le marché); *e)* l'accès aux matières premières; *f)* l'acquisition de composants de haute qualité (améliorations technologiques); et donc *g)* l'augmentation de la valeur du produit final.

En outre, ces partenariats illustrent également comment les pays développés et les pays en voie de développement possèdent des activités productives complémentaires. En effet, dans cinq des huit cas mentionnés, le produit sous-traité par le donneur d'ouvrages n'était pas disponible dans son pays d'origine. Nous devons, toutefois, noter que dans deux cas le produit avait été répertorié comme existant dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages. Cependant, la courte durée des partenariats dans ces deux cas (un an), nous a amené à considérer que la raison de recourir à l'usage des sous-traitants était due au manque de capacités disponibles, bien qu'aucune information nous ait été soumise pour le confirmer. Pour les trois partenariats restants, dans un cas, aucune information n'était disponible quant à l'existence du produit sous-traité dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages. Dans les deux derniers cas, le produit existait.

Enfin, dans six des huit cas de partenariat, le produit sous-traité était retourné au pays d'origine du donneur d'ouvrages pour des transformations ou assemblages



ultérieurs. De plus, dans l'un des deux partenariats restants, la nature du produit sous-traité écartait cette possibilité. En effet, puisque les produits sous-traités dans ces deux cas représentaient l'étape finale dans la chaîne de production, lorsqu'ils étaient retournés au pays d'origine du donneur d'ouvrages, ils n'avaient pas subi de transformations ou d'assemblages supplémentaires.

Ainsi, la conclusion principale émanant de ces partenariats est que, dans la majorité des cas, les activités productives des sous-traitants des pays en voie de développement et celles des donneurs d'ouvrages des pays développés se complètent mutuellement plutôt que de se substituer. Cette conclusion est en conformité avec le phénomène que nous avons décrit dans la section 3 où nous avons expliqué que les pays à différents niveaux de développement se complètent mutuellement. Les pays à des niveaux de développement différents sont poussés par les forces naturelles du marché à faire valoir leurs avantages compétitifs, conformément au concept d'une division internationale du travail. Par conséquent, ces exemples de partenariats illustrent le point suivant: "non seulement les sous-traitants des pays en voie de développement et les donneurs d'ouvrages des pays développés tirent bénéfice des partenariats internationaux de sous-traitance, mais leurs pays respectifs en bénéficient également. Les partenariats internationaux de sous-traitance sont des situations "gagantes-gagnantes" tant pour les pays du Nord que pour les pays du Sud".

### **Partenariats avec des donneurs d'ouvrages de pays en voie de développement**

Le tableau 4 présente les informations concernant les accords impliquant les donneurs d'ouvrages des pays en voie de développement. Celles-ci sont soit des entreprises asiatiques (trois cas), soit des entreprises sud-américaines (trois cas).

Les partenariats étaient également avantageux pour les sous-traitants et les donneurs d'ouvrages. Dans le cas des sous-traitants, les avantages comprennent: *a)* la création d'emplois (internes ou externes par le biais de réseaux locaux de sous-traitance); *b)* la conservation de l'emploi (par opposition à la création d'emplois dans le sens où des emplois ne sont pas créés mais maintenus/préservés); *c)* une augmentation des revenus; *d)* l'utilisation de la capacité disponible; et *e)* une amélioration ou mise à niveau de la technologie.

Dans le cas des donneurs d'ouvrages, les avantages comprennent: *a)* la création d'emplois (concentration sur les activités principales); *b)* la réduction des coûts; *c)* l'amélioration de la gestion ou de l'efficacité; *d)* l'amélioration de la compétitivité; *e)* l'accroissement/le maintien des parts de marché; et *f)* l'accès à des composantes de haute qualité.

De plus, comme le suggèrent les études que nous avons mentionnées plus haut, la substitution d'activités entre nations se produit entre pays de niveaux de développement semblables. En effet, dans tous les cas mentionnés, le produit sous-traité était répertorié comme existant dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages. En outre, dans seulement trois des six cas, le produit sous-traité était renvoyé au pays d'origine du donneur d'ouvrages pour faire l'objet de traitements ultérieurs ou d'assemblages, comme étape dans la chaîne de production.

De façon générale, la conclusion principale découlant de ces partenariats est que les activités productives des sous-traitants et des donneurs d'ouvrages des pays en voie de développement semblent se substituer. Cette conclusion est encore en conformité avec le phénomène que nous avons relevé dans la section 3, à savoir que la substitution d'activités est un phénomène qui a lieu entre pays de niveaux de développement semblables, notamment entre pays en voie de développement.

**Tableau 4: Résumé des résultats des partenariats impliquant un donneur d'ouvrages de pays en voie de développement**

<i>Numéro de l'étude de cas et pays d'origine du donneur d'ouvrages</i>	<i>Avantages du partenariat pour le sous-traitant</i>	<i>Avantages du partenariat pour le donneur d'ouvrages</i>	<i>Existence du produit ou du service fourni dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages</i>	<i>Quand le produit sous-traité a été retourné au pays d'origine du donneur d'ouvrages, a-t-il subi des transformations ou traitements ultérieurs?</i>
Cas 3 — Chine	1. Création de 15 emplois 2. Augmentation du revenu de 0,1 million de roupies indiennes	1. Réduction des coûts 2. Amélioration de la gestion et de l'efficacité 3. Compétitivité accrue suite à 1 et 2 4. Croissance en part de marché	OUI	OUI
Cas 4 — Chine	1. Création de 5 emplois 2. Augmentation du revenu de 0,2 million de roupies indiennes	1. Réduction des coûts 2. Accès à des matériaux de haute qualité 3. Compétitivité accrue suite à 1 et 2 4. Augmentation en part de marché	OUI	NON
Cas 5 — Singapour	1. Création de 4 emplois 2. Augmentation du revenu de 160 000 roupies indiennes	1. Réduction des coûts 2. Accès à des éléments décoratifs de haute qualité 3. Compétitivité accrue suite à 1 et 2 4. Maintien des parts de marché (maintien de la position de meneur du marché) 5. Création d'emplois en marketing/ventes	OUI	NON
Cas 6 — Paraguay	1. Création de 3 emplois 2. Augmentation du revenu de 15 000 dollars 3. Utilisation de la capacité disponible	1. Réduction des coûts logistiques	NON Note: Produit initialement importé d'Argentine	NON Note: Traitements ou assemblages impossibles
Cas 7 — Brésil	1. Utilisation de deux fournisseurs de petite-taille de deuxième rang (avec en moyenne 30 employés) 2. Augmentation du revenu de 50 000 dollars par projet	1. Réduction des coûts 2. Compétitivité accrue suite à 1 3. Augmentation de la part de marché	OUI	OUI
Cas 14 — Argentine	1. Création de 1 emploi	1. Réduction des coûts 2. Amélioration de la compétitivité 3. Augmentation de la part de marché 4. Création d'emplois (concentration sur les activités principales)	OUI	OUI

---

## 5. CONCLUSION

La pratique de la sous-traitance industrielle à un niveau international s'est répandue considérablement depuis le début des années 70. Dans un environnement fortement marqué par une intensification de la concurrence, la mondialisation de l'économie présente un certain nombre d'opportunités permettant à toute entreprise de tirer avantage de la dispersion géographique des activités de production.

Aujourd'hui, l'un des principaux objectifs de l'ONUDI est de fournir une plateforme pour le développement économique et social, la création d'emplois, l'amélioration de la productivité, la promotion des exportations et la substitution des importations, au moyen de partenariats de sous-traitance industrielle au niveau national ou international. Depuis 1982, l'ONUDI cherche à favoriser et à promouvoir le concept de "partenariat industriel", se référant à des relations de sous-traitance industrielles équitables et de longue durée basées sur la spécialisation et l'expertise technologique des sous-traitants ou des fournisseurs. La complémentarité des capitaux et des technologies entre les parties concernées peut alors former la base pour l'établissement de relations de partenariats avec un partage des responsabilités à long terme.

Le mécanisme institutionnel principal employé par l'ONUDI pour réaliser ces objectifs de développement et pour faciliter le redéploiement international des activités de production est la mise en place de bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP, ou SPX en anglais). Ces bourses sont conçues comme des systèmes d'information technique et de mise en réseau potentiel afin de faciliter les relations de production entre petites, moyennes et grandes entreprises manufacturières. Elles agissent en tant que centres techniques et de mise en relations entre l'offre et la demande de sous-traitance industrielle. Depuis 1982, l'ONUDI a établi un réseau de plus de 65 bourses de sous-traitance et de partenariats et de plus de 100 membres associés à travers le monde.

Nous avons vu dans cette étude à quel point les partenariats de sous-traitance industrielle entre sous-traitants de pays en voie de développement et donneurs d'ouvrages de pays développés, basés sur leur complémentarité, sont en effet des outils très efficaces permettant aux deux partenaires d'atteindre des niveaux de compétitivité plus élevés. Ils représentent des situations "gagnantes-gagnantes" tant pour les pays du Nord que pour les pays du Sud. Les sous-traitants améliorent leur productivité et leur efficacité, créent des emplois, réduisent leurs capacités disponibles, accèdent à des économies d'échelle et tirent bénéfice des transferts de technologies. Les donneurs d'ouvrages de pays développés améliorent leur compétitivité en réduisant leurs coûts de production, en ayant accès à des pièces, des composantes, des sous-ensembles ou des services industriels de grande qualité, et en pénétrant de nouveaux marchés avec des opportunités commerciales importantes. Cela leur permet d'augmenter leur efficacité et de libérer des ressources disponibles qui peuvent être utilisées pour générer de nouvelles offres d'emplois. Dans ce type d'association, les donneurs d'ouvrages de pays développés non seulement maintiennent leurs activités productives et préservent ainsi l'emploi, mais augmentent également leur compétitivité et par conséquent leur part de marché et créent ainsi de nouveaux emplois.

Néanmoins, en dépit de ces avantages résultant du fonctionnement normal du marché, des préoccupations ont été exprimées au sujet de la sous-traitance des pays développés vers les pays en voie de développement. En effet, on a prétendu que les entreprises se sont purement et simplement délocalisées et seraient dès lors la cause

des changements sur le marché de l'emploi dans plusieurs pays développés durant les années 80 et 90. La délocalisation est un phénomène économique entraînant un transfert géographique des activités productives, en raison essentiellement du prix de revient plus avantageux des facteurs de production. Une définition empirique de la délocalisation au sens large recouvre également toutes activités de sous-traitance des entreprises de pays développés en dehors de leurs marchés domestiques et tout déplacement géographique partiel ou total de leurs activités de production vers des pays étrangers, ce qui peut être une forme d'investissements directs étrangers.

Dans cette étude, nous avons tenté de déterminer si l'opinion selon laquelle la sous-traitance internationale dans les pays en voie de développement serait une cause des changements sur le marché de l'emploi des pays développés est justifiée ou non. En utilisant la définition de la délocalisation mentionnée ci-dessus, nous pouvons tirer un certain nombre de conclusions intéressantes.

Premièrement, concernant les effets de la sous-traitance internationale dans les pays en voie de développement sur le marché de l'emploi des pays développés, nous avons montré que les arguments se divisent en deux catégories. D'une part, la plupart des économistes soutiennent la thèse que le commerce international avec les pays en voie de développement (*y compris la sous-traitance internationale*) est trop faible pour expliquer les changements sur le marché de l'emploi des pays développés. La cause étant attribuée, au contraire, à des facteurs domestiques tels que les changements technologiques. D'autre part, quelques chercheurs, tels que les économistes Feenstra et Hanson, indiquent que la sous-traitance internationale a le même effet que les changements technologiques et contribue donc aux changements du marché de l'emploi. D'ailleurs, ils expliquent que les changements technologiques et la sous-traitance internationale affectent tous les deux négativement la partie non ou peu qualifiée de la main-d'œuvre dans les pays développés. Un contre-argument est que cela résulte en fait d'un phénomène économique naturel sous l'impulsion de la compétitivité des nations dans une économie mondialement intégrée où les pays développés et en voie de développement utilisent plus intensivement les facteurs de production dont ils sont les mieux dotés.

Deuxièmement, nous avons démontré à travers une série d'études académiques (la plupart basées sur des multinationales américaines) que les investissements étrangers directs (IED) dans les pays en voie de développement sont complémentaires à la main-d'œuvre des pays développés. De plus, nous avons constaté que la substitution d'activités productives est un phénomène qui se produit entre pays de niveaux de développement semblables, c'est-à-dire entre la main-d'œuvre de pays en voie de développement ou entre la main-d'œuvre de pays développés.

En outre, conformément au deuxième objectif de cette étude, nous avons illustré cette dernière proposition dans le contexte des activités de l'ONUDI, au moyen de 14 partenariats internationaux stimulés par des BSTP (ou SPX) établies par l'ONUDI. Tous les partenariats concernés impliquent un sous-traitant d'un pays en voie de développement et un donneur d'ouvrages international. Dans huit cas, le donneur d'ouvrages provient de pays développés (États-Unis d'Amérique ou Union européenne) et dans les six cas restants, le donneur d'ouvrages provient d'un pays en voie de développement.

Dans tous les cas étudiés, le partenariat s'est avéré mutuellement avantageux ou "gagnant-gagnant" pour les sous-traitants et les donneurs d'ouvrages, que ces derniers viennent de pays en voie de développement ou de pays développés. Les avantages générés pour les sous-traitants comprennent:

- a) La création d'emplois (internes ou externes par le biais de réseaux locaux de sous-traitance);
- b) La préservation de l'emploi (par opposition à la création d'emplois dans le sens où des emplois ne sont pas créés mais maintenus/préservés);

- c) Une augmentation des revenus;
- d) Une amélioration ou une mise à niveau technologique;
- e) L'inclusion d'une clientèle internationale nouvelle au portefeuille de clients, générant ainsi de nouvelles sources de commandes ou de projet); et
- f) L'utilisation de la capacité disponible.

Dans le cas des donneurs d'ouvrages, les avantages comprennent:

- a) La création d'emplois (création de nouvelles lignes de service, concentration sur les activités principales à haute compétence);
- b) La préservation de l'emploi existant;
- c) La réduction des coûts;
- d) L'amélioration de la compétitivité;
- e) L'amélioration de la gestion ou de l'efficacité;
- f) L'accroissement des parts de marché (et maintien du statut de "leader" sur le marché, accès à de nouveaux marchés, introduction d'un nouveau produit sur le marché);
- g) L'accès aux matières premières;
- h) L'acquisition de pièces ou de composantes de haute qualité (améliorations technologiques); et
- i) L'augmentation de la valeur du produit final.

De plus, nous démontrons à travers ces cas de partenariats deux faits importants. Premièrement, nous montrons, dans le contexte de partenariats de sous-traitance Nord-Sud, que les activités productives des sous-traitants des pays-en voie de développement et ceux des donneurs d'ouvrages des pays développés se complètent plutôt que de se substituer. En effet, dans 62,5 % des cas (dans cinq des huit cas de partenariats impliquant des entrepreneurs de pays développés), le produit sous-traité n'était pas disponible dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages. En outre, dans 75 % des cas (dans six des huit cas de partenariats impliquant des entreprises de pays développés), le produit a été retourné au pays d'origine du donneur d'ouvrages pour des traitements ou assemblages ultérieurs. En fait, dans les 25 % restants, la nature du produit sous-traité écarte cette possibilité de traitements ou d'assemblages ultérieurs. Ainsi, ces partenariats démontrent l'approche que l'ONUDI adopte et encourage la promotion de partenariats industriels "gagnants-gagnants" entre pays développés et en voie de développement basés sur la complémentarité des parties concernées par le biais de son réseau BSTP.

En second lieu, dans le contexte de partenariats de sous-traitance industrielle Sud-Sud, nous démontrons que la substitution d'activités entre nations se produit entre pays de niveaux de développement semblables. En effet, dans tous les cas mentionnés, le produit sous-traité était répertorié comme existant dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages. En outre, dans seulement 50 % des cas (dans trois des six cas de partenariats impliquant des entreprises de pays en voie de développement), le produit sous-traité était renvoyé au pays d'origine du donneur d'ouvrages pour des traitements ou assemblages ultérieurs.

Par conséquent, les conclusions résultant des partenariats internationaux impliquant des donneurs d'ouvrages de pays développés et des sous-traitants de pays en voie de développement montrent que, contrairement à la délocalisation, la sous-traitance internationale est avantageuse tant pour les pays du Sud que pour les pays du Nord. *En d'autres termes, dans le contexte de l'ONUDI et comme l'indiquent un certain nombre d'études académiques, il existe assez d'arguments pour démontrer que*

la sous-traitance internationale dans les pays en voie de développement ne devrait pas être considérée comme la cause principale des changements sur le marché de l'emploi dans les pays développés. En revanche, poussés par les forces naturelles du marché et les avantages concurrentiels des nations, et dans la logique de la division internationale du travail, les pays à différents niveaux de développement se complètent mutuellement.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Amesse F., Dragoste L., Nollet J. et Ponce S., *Issues on Partnering: Evidences from Subcontracting in Aeronautics*, Technovation 21, 2001, pages 559 à 569.
- Baldwin R. E., *The Effect of Trade and Foreign Direct Investment on Employment and Relative Wages*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 5037, février 1995.
- Bartels F. et Pass C., *International Business: A Competitiveness Approach*, 2000, Singapour: Prentice Hall.
- Belderbos R., Capannelli G. et Fukao K., *Backward Vertical Linkages of Foreign Manufacturing Affiliates: Evidence from Japanese Multinationals*, World Development, Volume 29, Numéro 1, 2001, pages 189 à 208.
- Blomström M., Fors G. et Lipsey R. E., *Foreign Direct Investment and Employment: Home Country Experience in the United States and Sweden*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 6205, octobre 1997.
- Brainard S. L. et Riker D. A., *Are U.S. Multinationals Exporting U.S. Jobs?*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 5958, mars 1997.
- Bulletin de la sous-traitance, bulletin trimestriel d'informations de la bourse nationale de sous-traitance et de partenariat du Sénégal, décembre 2002.
- Cabinet Verley, *Dossier de presse — MIEDST 2002*, 2002.
- Chevalier M., *Externalisation*, Alternatives économiques, numéro 210, janvier 2003, pages 56 à 60.
- Christopher M. et Lee H. L., *Supply Chain Confidence—The Key to Effective Supply Chains Through Improved Visibility and Reliability*, Université de Cranfield et Université de Stanford, 6 novembre 2001.
- Chung A., Jackson T. et Laseter T., *Why Outsourcing Is In?*, Operating Strategies, Strategy and Business, Bulletin 28, 2002.
- CNUCED, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, New York et Genève, 2001, Nations Unies.
- Coué D., *Le Poids de la sous-traitance industrielle en France*, RIOST-CENAST, Lyon, 2002.
- Cuny C. et de Crombrughe A., *Guide pour la création des centres de promotion (ou bourses) de sous-traitance et de partenariat industriel*, 2000, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- de Crombrughe A., *Industrial Supply Chain Management Presentation*, 2002, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- de Crombrughe A., Bhushan K. et San Román I., *Exemples de succès des BSTP en 2001 — Bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP), tremplins vers des marchés locaux et mondiaux*, 2001, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- Deardorff A. et Djankov S., *Knowledge Transfer under Subcontracting: Evidence from Czech Firms*, World Development, volume 28, numéro 10, 2000, pages 1837 à 1847.
- Devapriya K. A. K. et Ganesan S., *Technology Transfer Through Subcontracting in Developing Countries*.

- Dunning J. H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham: Addison-Wesley, 1993.
- Feenstra R. C. et Hanson G. H., *Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 5121, mai 1995a.
- \_\_\_\_\_, *Foreign Investment and Relative Wages: Evidence from Mexico's Maquiladoras*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 5122, mai 1995b.
- \_\_\_\_\_, *Globalization, Outsourcing and Wage Inequality*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 5424, janvier 1996.
- \_\_\_\_\_, *Productivity Measurement and the Impact of Trade and Technology on Wages: Estimates for the US, 1972-1990*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 6052, juin 1997.
- \_\_\_\_\_, *Global Production and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 8372, juillet 2001. fr.encyclopedia.yahoo.com
- Garrigós-Soliva D., de Crombrughe A. et Sarrion E., *Practical Case Studies on Industrial Subcontracting and Partnership*, 1997, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- Gaston N. et Neston D., *Integration, Foreign Direct Investment and Labour Markets: Microeconomic Perspectives*, The Manchester School, volume 70, numéro 3, juin 2002, pages 420 à 459.
- Grossman G. M. et Helpman E., *Outsourcing in a Global Economy*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 8728, janvier 2002.
- \_\_\_\_\_, *Outsourcing Versus FDI in Industry Equilibrium*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 9300, octobre 2002.
- Hanson G. H., Mataloni R. J. Jr. et Slaughter M. J., *Expansion Strategies of U.S. Multinational Firms*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 8433, août 2001.
- Hayashi M., *The Role of Subcontracting in SME Development in Indonesia: Micro-Level Evidence from the Metalworking and Machinery Industry*, *Journal of Asian Economics*, volume 13, bulletin 1, janvier-février 2002, pages 1 à 26.
- Kambil A. et Dik R., *La chaîne logistique du XXI<sup>e</sup> siècle*, Accenture, deuxième trimestre 2002.
- Lawrence R. Z., *Trade, Multinationals and Labour*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 4836, août 1994.
- Lee C. B., *Demand Chain Optimisation—Pitfalls and Key Principles*, Nonstop Solutions, "Supply Chain Management Seminar" White Paper Series, 2002.
- Lortal J.-C., *Rapports d'activités 1994*, Programme régional de promotion de la sous-traitance internationale, pays arabes/France, décembre 1994, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- Morcos J.-L., *The Impact of Foreign Direct Investment upon the Industrial and Financial Sectors of Developing Countries with a Specific Reference to Egypt*, Cardiff Business School, 2002.
- Ng F. et Yeats A., *Production Sharing in East Asia*, Policy Research Working Paper, octobre 1999, The World Bank Development Group Trade.
- Nielsen L. E., de Crombrughe A. et Smith E. C., *The Demand for Environmental Services within the UNIDO Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) Network*, 2000, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- ONUDI, Service de la promotion industrielle et de la technologie, *Guidelines for Investment Promotion Agencies: Foreign Direct Investment Flows to Developing Countries*, 2003.



- Peleg B., *The Value of Procurement Via Online Bidding*, The Supply Chain Connection, Newsletter of the Stanford Global Supply Chain Management Forum, volume 8, bulletin 4, automne 2002, pages 5 et 6.
- Raghavan C., *Wage Inequalities Due to Outsourcing, Subcontracting Trade, Says Study*, TWN — Third World Network Online, [www.twnsIED.org.sg/title/twe269f.htm](http://www.twnsIED.org.sg/title/twe269f.htm), 2002.
- Rendon R. et de Crombrughe A., *A Global Review of the Industrial Subcontracting and Partnership Exchanges (SPXs) Established by UNIDO*, 2000, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- Riker D. A. et Brainard S. L., *U.S. Multinationals and Competition from Low Wage Countries*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 5959, mars 1997.
- Schicchi N. G., Expert ONUDI, *Industrial Subcontracting Trends*, mai 2002.
- Shy O. et Stenbacka R., *Strategic Outsourcing*, Journal of Economic Behaviour and Organisation, volume 50, bulletin 2, février 2003, pages 203 à 224.
- Taymaz E. et Kilicaslan Y., *Subcontracting Dynamics and Economic Development: A Study on Textile and Engineering Industries*, Middle East Technical University — Turquie, 29 mars 2002.
- Verra G. J., *Global Sourcing*, Nijenrode Research Paper Series, Centre for Supply Chain Management, mai 1999.
- [www.cfpc.org/vademecum/deloc.html](http://www.cfpc.org/vademecum/deloc.html)
- [www.unido.org/spx](http://www.unido.org/spx)



## ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CENTRE INTERNATIONAL DE VIENNE

Boîte postale 300, A 1400 VIENNE (AUTRICHE)

TÉLÉPHONE: +(43) (1) 260 26-0

TÉLÉCOPIEUR: +(43) (1) 269 26 69

INTERNET: [www.unido.org](http://www.unido.org) COURRIEL: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org)

Cher Monsieur, chère Madame

**Sujet:** "Sous-traitance versus délocalisation"

Je suis un interne travaillant avec M. André de Crombrugghe, qui m'a invité à vous contacter pour la raison suivante.

Au cours de ces dernières années et comme le démontre notre réseau croissant de membres BSTP (55) et de membres associés (plus de 100), la sous-traitance est devenue un outil de plus en plus utile pour le développement industriel des pays en voie de développement. En se concentrant sur les petites et moyennes entreprises dans ces derniers pays, elle stimule tout un processus de mises en relations dans différents secteurs industriels.

Néanmoins, en dépit de ces avantages, quelques soucis ont été exprimés au sujet de l'impact négatif que la sous-traitance internationale pourrait avoir sur l'emploi dans les pays industrialisés. En effet, il a été suggéré que la sous-traitance vers les pays en voie de développement serait la cause directe de pertes d'emplois dans les industries parallèles en Europe, au Japon et aux États-Unis. En d'autres termes, la sous-traitance serait équivalente à la délocalisation ou la fermeture de sites (usines) industriels. Par conséquent, il est particulièrement important que nous démontrions que la sous-traitance internationale peut être une situation "gagnante-gagnante" entre partenaires de pays industrialisés et en voie de développement, contrairement à la délocalisation d'usines. Cela est d'autant plus important, puisque ce sont les pays industrialisés qui financent nos projets d'assistance techniques.

Afin de résoudre ce problème et en se basant sur certains de nos projets antérieurs, l'équipe du Programme de la sous-traitance et de la gestion des fournisseurs industriels de l'ONUDI a décidé de publier un aperçu sur ce sujet. L'aperçu visera premièrement à montrer que la sous-traitance partielle de la chaîne d'approvisionnements d'une entreprise située dans un pays industrialisé vers des pays en voie de développement ne mène pas nécessairement à des pertes d'emploi dans la nation d'origine. Au contraire, elle peut aider cette entreprise à survivre, à devenir plus compétitive et à augmenter ses parts de marché.

Deuxièmement, nous espérons employer un certain nombre d'études spécifiques à titre d'illustrations. À cette fin, nous souhaitons nous baser sur les bourses les plus performantes au sein de notre réseau BSTP. C'est pourquoi, nous vous invitons à compléter le questionnaire ci-joint. Une fois l'étude terminée, nous l'utiliserons comme outil de promotion pour la sous-traitance et nous vous l'enverrons.

Dans l'espoir de recevoir une réponse rapide de votre part, veuillez agréer mes meilleures salutations.

Jean-Louis Morcos, stagiaire

Programme de la sous-traitance et de la gestion des fournisseurs industriels

Service de la promotion industrielle et de la technologie



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**APERÇU SUR LA SOUS-TRAITANCE CONTRE LA DÉLOCALISATION:  
QUESTIONNAIRE**

**1. Informations de base:**

Nom de la BSTP	
Nom de la personne qui a rempli le questionnaire	
Date d'établissement de la BSTP	

**2. Informations générales sur la BSTP:**

Secteurs industriels représentés dans la BSTP							
Répartition des partenariats	<table> <tr> <td>Dans la région</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Sur le territoire national</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Au niveau international</td> <td>%</td> </tr> </table>	Dans la région	%	Sur le territoire national	%	Au niveau international	%
Dans la région	%						
Sur le territoire national	%						
Au niveau international	%						

**3. Partenariats internationaux:**

Dans la section suivante, nous aimerions que vous choisissiez de 2 à 4 partenariats entre un sous-traitant/fournisseur local enregistré dans votre base de données BSTP et un donneur d'ouvrages international. Il serait préférable que vous utilisiez des exemples venant des secteurs électrique, électronique, chimique, métallique, mécanique ou plastique.

*Exemple 1*

Secteur industriel du donneur d'ouvrages, nom et pays d'origine	
Secteur industriel du fournisseur/sous-traitant et nom	
Type du produit développé par le fournisseur/sous-traitant	
Le produit existait-il dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages?	
Le produit était-il renvoyé au pays d'origine du donneur d'ouvrages au sein de la chaîne d'approvisionnement pour plus de traitements ou d'assemblages?	
Durée du partenariat entre le sous-traitant/fournisseur et le donneur d'ouvrages	
Nombre d'emplois créés pour le sous-traitant/fournisseur grâce au partenariat	

*Exemple 1 (suite)*

Revenu généré pour le sous-traitant/fournisseur à travers le partenariat	
Autres informations montrant comment le sous-traitant en se mettant en réseau avec le pays d'origine du donneur d'ouvrages a pu y créer plus d'emplois	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de compétitivité	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de parts de marché	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de créations d'emplois	

*Exemple 2*

Secteur industriel du donneur d'ouvrages, nom et pays d'origine	
Secteur industriel du fournisseur/sous-traitant et nom	
Type du produit développé par le fournisseur/sous-traitant	
Le produit existait-il dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages?	
Le produit était-il renvoyé au pays d'origine du donneur d'ouvrages au sein de la chaîne d'approvisionnement pour plus de traitements ou d'assemblages?	
Durée du partenariat entre le sous-traitant/fournisseur et le donneur d'ouvrages	
Nombre d'emplois créés pour le sous-traitant/fournisseur grâce au partenariat	
Revenu généré pour le sous-traitant/fournisseur à travers le partenariat	
Autres informations montrant comment le sous-traitant en se mettant en réseau avec le pays d'origine du donneur d'ouvrages a pu y créer plus d'emplois	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de compétitivité	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de parts de marché	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de créations d'emplois	

*Exemple 3*

Secteur industriel du donneur d'ouvrages, nom et pays d'origine	
Secteur industriel du fournisseur/sous-traitant et nom	
Type du produit développé par le fournisseur/sous-traitant	
Le produit existait-il dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages?	
Le produit était-il renvoyé au pays d'origine du donneur d'ouvrages au sein de la chaîne d'approvisionnement pour plus de traitements ou d'assemblages?	
Durée du partenariat entre le sous-traitant/fournisseur et le donneur d'ouvrages	
Nombre d'emplois créés pour le sous-traitant/fournisseur grâce au partenariat	
Revenu généré pour le sous-traitant/fournisseur à travers le partenariat	
Autres informations montrant comment le sous-traitant en se mettant en réseau avec le pays d'origine du donneur d'ouvrages a pu y créer plus d'emplois	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de compétitivité	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de parts de marché	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de créations d'emplois	

*Exemple 4*

Secteur industriel du donneur d'ouvrages, nom et pays d'origine	
Secteur industriel du fournisseur/sous-traitant et nom	
Type du produit développé par le fournisseur/sous-traitant	
Le produit existait-il dans le pays d'origine du donneur d'ouvrages?	
Le produit était-il renvoyé au pays d'origine du donneur d'ouvrages au sein de la chaîne d'approvisionnement pour plus de traitements ou d'assemblages?	
Durée du partenariat entre le sous-traitant/fournisseur et le donneur d'ouvrages	
Nombre d'emplois créés pour le sous-traitant/fournisseur grâce au partenariat	
Revenu généré pour le sous-traitant/fournisseur à travers le partenariat	

*Exemple 4 (suite)*

Autres informations montrant comment le sous-traitant en se mettant en réseau avec le pays d'origine du donneur d'ouvrages a pu y créer plus d'emplois	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de compétitivité	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de parts de marché	
Avantages obtenus pour le donneur d'ouvrages dans le pays industrialisé en termes de créations d'emplois	

L'équipe du Programme de la sous-traitance et de la gestion des fournisseurs industriels vous remercie pour le temps et l'attention que vous avez consacrés à remplir ce questionnaire.

