



Plus que des t-shirts : les producteurs du sud dans les chaînes de valeur mondiales

(d'après *Entreprendre pour le développement 2007*)

par Federico Bonaglia et Andrea Goldstein

- ◆ Grâce au progrès technologique et aux nouvelles pratiques d'organisation, les producteurs des pays en développement participent de plus en plus aux échanges internationaux d'une large gamme de biens et de services.
- ◆ Pourtant, les entreprises des pays industriels décident souvent de l'ampleur de l'intégration et de la montée en gamme de ces producteurs dans les chaînes de valeur mondiales (CVM).
- ◆ Les entreprises réussiront d'autant mieux qu'elles verront dans la concurrence mondiale l'occasion de s'associer aux acteurs stratégiques, d'apprendre et de renforcer leurs capacités.

Une usine mondiale ?

Rares sont les produits – même les plus sophistiqués, comme les i-Pod, les avions ou les Formule 1 – à ne pas renfermer au moins quelques composants fabriqués dans un pays en développement. Les produits qui exigent un travail de précision – comme les disques durs ou certains semi-conducteurs – deviennent eux aussi des « biens de haute technologie » élaborés dans des unités industrielles d'Asie du Sud-Est et d'ailleurs.

Le partage international de la production n'est pas, en soi, un phénomène nouveau – mais son ampleur et sa structure de gouvernance ont changé. Le partage de la production entre pays en développement et pays industrialisés date du milieu des années 60, lorsque de grandes multinationales à intégration verticale ont monté des filiales dans les pays en développement et transféré là-bas leurs activités de production à forte intensité de main-d'œuvre (électronique, semi-conducteurs, vêtements et produits en cuir par exemple). Elles cherchaient à profiter ainsi de coûts inférieurs de main-d'œuvre et de clauses d'accès privilégié aux marchés des pays industrialisés (via notamment des régimes de perfectionnement passif). Cette production triangulaire a pris de l'ampleur avec le démantèlement des obstacles au commerce et au transport à la fin des années 80 mais aussi parce que les fournisseurs avaient développé leurs capacités et intégré progrès technologique et nouvelles pratiques d'organisation (fabrication flexible et architectures modulaires pour les produits). L'évolution de la grande

distribution organisée dans les économies industrialisées, notamment aux États-Unis, a elle aussi puissamment contribué à la restructuration et à la modernisation industrielles de nombreux pays d'Asie du Sud-Est.

Ce faisant, les points de contact des pays en développement avec les CVM pour une large gamme de produits se sont multipliés – et ont influencé les modes de production, qui sont passés d'une « intégration verticale » à une « spécialisation verticale »¹.

Quel impact sur les pays en développement ?

Les échanges et les investissements internationaux ont été de formidables vecteurs de diffusion du savoir et de développement. La part des pays en développement dans le commerce international de pièces détachées et composants a ainsi nettement progressé : à la fin des années 90, ils représentaient 35 pour des exportations mondiales et 44 pour cent des importations. Confinés à l'origine à des tâches d'assemblage, les producteurs du sud ont développé leurs capacités de fabrication et assumé

1. La notion de « chaîne de valeur » décrit les liens croisés entre activités économiques d'une entreprise, où chaque phase de production ajoute de la valeur. Une « valeur » ou « réseau de production » est un réseau de plusieurs chaînes de valeur interdépendantes qui, en fournissant services et autres intrants, intéresse les fournisseurs en amont jusqu'aux clients en aval. Une « chaîne de valeur mondiale » est un réseau de chaînes de valeur qui implique plusieurs acteurs dans des lieux différents et couvre ce faisant de multiples pays.

davantage de responsabilités, des achats à la logistique en passant par une participation à la conception de produits pour les distributeurs de marque (« fabricants sans usine »), quand ils ne créaient pas leur propre marque. De plus en plus de sous-traitants de pays en développement travaillant pour des multinationales de pays de l'OCDE sont devenus à leur tour des multinationales – comme en témoigne l'augmentation des investissements étrangers directs (IDE) en provenance de pays en développement.

Il convient pourtant de nuancer ce bilan, les différents pays ou secteurs n'ayant pas tous bénéficié de la même manière de l'intensification des échanges et des investissements. Les entreprises des pays industriels gardent le contrôle sur leurs principaux actifs stratégiques, comme les compétences en termes de technologie, d'organisation et de marketing ainsi que sur les noms de marque et le concept. Les multinationales, les acheteurs et les distributeurs mondiaux tiennent toujours les rênes des CVM : il leur suffit de limiter à de opérations simples d'assemblage (ce qu'ils font souvent) le transfert de savoir-faire à leurs fournisseurs des pays en développement. En outre, si les acheteurs se sont concentrés (et ont acquis ce faisant un plus grand pouvoir de négociation), le cercle des fournisseurs possibles s'est agrandi. D'où, pour ces derniers, des prix à l'exportation et des marges de profit

Quelques exemples concrets

L'étude du Centre de développement de l'OCDE *Entreprendre pour le développement 2007* analyse les opportunités offertes aux entreprises des pays en développement pour participer à plusieurs CVM aussi bien dans des activités manufacturières classiques à forte intensité de main-d'œuvre que dans des industries et services de plus haute technologie. C'est le cas notamment pour l'électroménager (Chine, Mexique et Turquie), les œuvres d'animation (Philippines), le tourisme (Mozambique) et l'aéronautique (Chine). Ces industries se distinguent par une fragmentation permanente de l'offre, qui implique toujours plus de producteurs ou prestataires des pays en développement.

Les études de cas montrent que la participation aux CVM ouvre des perspectives de développement et de modernisation des capacités de production des entreprises des pays en développement. L'intégration commerciale a donné un véritable coup de fouet aux exportations de produits blancs du Mexique (vers les États-Unis) et de la Turquie (vers l'Europe). Les entreprises de ces pays ont

débuté comme fournisseurs pour des équipementiers (OEM) avant de s'imposer avec succès au niveau régional, en pratiquant notamment des IDE. Les perspectives de libéralisation de l'aviation civile ont dopé la production d'avions à réaction à portée régionale, d'abord au Brésil puis en Chine. Depuis le début des années 90, Hanna-Barbara, Toei et Warner Brothers produisent aux Philippines des dessins animés pour les Occidentaux et des « animé » pour les Japonais. Les progrès des TIC et de l'infographie devraient accélérer la sous-traitance des services d'animation, créant à la fois de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour les studios philippins qui se sont spécialisés dans un travail mécanique plutôt que créatif. Le développement et l'évolution du tourisme international provoquent l'arrivée de nouveaux investissements et visiteurs dans des pays qui – comme le Mozambique – ne faisaient jusque-là pas partie des destinations des globetrotteurs. Si le tourisme est devenu une CVM, dans laquelle des multinationales (compagnies aériennes, voyagistes et chaînes d'hôtels) jouent un rôle crucial de gouvernance, le « vécu » touristique est étroitement lié aux aménagements locaux et à la présence de services complémentaires. Au Mozambique, l'absence de véritable soutien institutionnel pour développer une « marque », les obstacles à l'acquisition d'intrants intermédiaires et les lourdeurs bureaucratiques sapent la compétitivité de l'industrie touristique et hôtelière.

Récolter les fruits de la mondialisation

Les entreprises réussiront d'autant mieux qu'elles verront dans la concurrence mondiale l'occasion de se rapprocher d'acteurs stratégiques, de tirer les leçons et d'exploiter ces partenariats pour renforcer leurs capacités, accéder à des segments plus rentables et adopter des stratégies où le statut de retardataire tourne en fait à leur avantage.

Le succès dépend autant des ressources internes des entreprises que de l'efficacité collective du pôle dans lequel elles fonctionnent. Le choix d'implantations *offshore* est motivé par des considérations de coût et de demande mais aussi par la présence de fournisseurs de composants et de services spécifiques et par la qualité des biens publics mis à disposition par le pays hôte. La politique continue de jouer un rôle important dans l'attraction des investissements étrangers et la promotion des relations avec des entreprises nationales. Mais les pouvoirs publics ne doivent pas se substituer aux marchés ni pratiquer un ciblage stratégique – car ces interventions contribuent le plus souvent à perpétuer les inefficacités.

Les lecteurs sont invités à citer ou reproduire les informations des Repères du Centre de développement de l'OCDE dans leurs propres publications. En échange, le Centre demande les remerciements de rigueur ainsi qu'un exemplaire de la publication. Le texte intégral des Repères et d'autres informations sur le Centre de développement et ses travaux sont disponibles sur : www.oecd.org/dev



Centre de développement de l'OCDE
2, rue André-Pascal,
75775 Paris Cedex 16, France
Tél : 33 (0)1 45.24.82.00
Fax : 33 (0)1 44.30.61.49
mél : cendev.contact@oecd.org