

Association de Science Régionale De Langue Française

2009 Les 6, 7 et 8 Juillet - Clermont-Ferrand, France
XLVI^e Colloque ASRDLF



Entre projets locaux de développement et globalisation de l'économie :
quels équilibres pour les espaces régionaux ?

L'ENTREPRISE MULTINATIONALE DANS L'INDUSTRIE MAQUILADORA : UN CATALYSEUR DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL OU UNE ENCLAVE ? REFLEXIONS A PARTIR DE L'ETUDE D'UNE ENTREPRISE TAÏWANAISE DU SECTEUR DE L'HABILLEMENT IMPLANTEE AU NICARAGUA (1998-2007)

VAN WUNNIK Lucas

Departament d'Organització d'Empreses
Universitat Politècnica de Catalunya
ETSEIB, Avda. Diagonal 647, planta 7
08028 Barcelone
Espagne

lucas.van.wunnik@upc.edu

Résumé :

Le Nicaragua, le pays le plus pauvre d'Amérique Centrale, accueille de nombreux établissements asiatiques (Taiwan, Corée du Sud et Hong Kong) du secteur de l'habillement dans ses zones franches industrielles d'exportation. La question que nous posons est si ces entreprises de l'industrie *maquiladora* – une industrie d'exportation qui bénéficie d'un traitement fiscal et tarifaire préférentiel – contribuent à déclencher un développement industriel durable du pays d'accueil. L'article tente d'apporter quelques éléments de réponse à cette question en étudiant l'évolution (1998-2007) des établissements nicaraguayens (employant, au total, environ 16.000 travailleurs en 2007) d'une entreprise taïwanaise.

Mots clés : *Maquila*, zone franche industrielle d'exportation, Nicaragua, secteur de l'habillement, sous-traitance internationale, investissement direct étranger, développement industriel.

L'ENTREPRISE MULTINATIONALE DANS L'INDUSTRIE MAQUILADORA : UN CATALYSEUR DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL OU UNE ENCLAVE ? REFLEXIONS A PARTIR DE L'ETUDE D'UNE ENTREPRISE TAÏWANAISE DU SECTEUR DE L'HABILLEMENT IMPLANTEE AU NICARAGUA (1998-2007)¹

« (Les entreprises étrangères qui opèrent dans les zones franches constituent) la neige qui est au sommet de la montagne et qui lors du dégel devient l'eau qui aide les terres de la vallée à être plus fertiles »

(M. España Olivero², conseiller du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Nicaragua).

« (...) même à Tijuana, au cœur du pays des maquiladoras (région frontalière du Mexique avec les Etats-Unis) les lois implacables de l'économie (stern laws of economics) s'imposent. Jadis, Tijuana était une région de production à faible salaire et à faible valeur ajoutée. Maintenant, elle est en train de se déplacer vers une forme plus développée d'industrialisation. (...) l'histoire sera reconnaissante envers les leçons que les maquiladoras ont données. Et ainsi le seront également les autres régions du monde vers lesquelles leurs successeurs ont émigré avec succès. »

(The Economist, 1998)

INTRODUCTION

A côté de l'aéroport international de Managua (Nicaragua) se trouve la zone franche « Las Mercedes » ; la plus grande et la plus ancienne zone franche industrielle d'exportation du Nicaragua. En décembre 2006, quelque 25.500 travailleurs (majoritairement des jeunes femmes) y travaillent. La plupart des entreprises qui opèrent dans cette zone franche sont de capital asiatique, principalement taïwanais, et appartiennent au secteur de l'habillement (voir Tableau 1). La confection de vêtements y est réalisée par des entreprises qui confectionnent des vêtements pour des compagnies nord-américaines (Wal-Mart, JC Penney, VF Jeans, Levi Strauss, Dickies, Tommy Hilfiger, etc.). Ce sont toutes des entreprises sous-traitantes ; aucune d'entre elles ne produit un article qui est vendu au consommateur final sous sa marque. Les entreprises opérant dans la zone franche « Las Mercedes » constituent l'un des nombreux exemples de l'industrie *maquiladora*³ du Bassin des Caraïbes.

La zone franche industrielle d'exportation (*export processing zone*) est un des éléments clés de la politique d'industrialisation orientée vers l'exportation préconisée, dans les années 1980 et 1990, par les organismes multilatéraux (FMI, Banque Mondiale) et adoptée par de nombreux pays d'Amérique Latine. Dans le cadre de cette politique, l'Etat tente de créer un environnement, en matière d'infrastructures (réseau de transport et de communication, zones franches industrielles d'exportation, etc.) et

¹ Je désire remercier l'*Agencia Española de Cooperación Internacional* (l'agence de coopération du gouvernement espagnol) qui finança mes deux séjours au Nicaragua (1998 et 2007). Mes remerciements vont aussi à Elena Montobbio, Chepe Morales et François Bonvin pour leur aide, leurs contacts et leurs conseils durant mon séjour à Managua (Nicaragua), tout comme à Anna Escuer qui m'a aidé dans la recherche de la documentation et l'élaboration des graphiques.

² Cité dans Meléndez (2002).

³ Par industrie *maquiladora* ou *maquila* on entend en Amérique Latine une industrie qui réalise, dans un pays où la main-d'œuvre est bon marché, l'assemblage de biens intermédiaires importés. Les biens assemblés sont ensuite destinés à l'exportation. Les entreprises de l'industrie *maquiladora* bénéficient d'exonérations fiscales et tarifaires et se trouvent généralement dans des zones franches industrielles d'exportation.

de régulations, propice à l'exportation de produits manufacturés et à l'attraction d'investissements étrangers (Gereffi, 1994). Le but est d'essayer d'émuler le modèle de croissance des nouveaux pays industriels de l'Asie de l'Est (Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong, Singapour) (Kaplinsky, 1993 ; Bair et Dussel Peters, 2006 ; Rodrik, 2007). Un des candidats idéaux pour commencer une industrialisation orientée vers l'exportation est le secteur de l'habillement : coudre des vêtements est une activité intensive en travail qui n'exige que peu d'investissements en capital.

Selon H. Johansson (1994 : 387), les entreprises multinationales qui s'installent dans les zones franches industrielles d'exportation peuvent « initier (dans les économies à faible revenu sans capacité industrielle) une industrialisation orientée vers l'exportation en apportant une masse critique de connaissance au pays ». Elle parle, à ce sujet, du rôle de « catalyseur » de l'industrialisation joué par les entreprises multinationales.

Cependant, notre première étude de l'industrie *maquiladora* au Nicaragua, en 1998, n'arriva pas à des conclusions si optimistes. Nous constatâmes que les entreprises étrangères de la zone franche « Las Mercedes » – la zone franche qui hébergeait alors la presque totalité des entreprises *maquiladoras* du pays – formaient une enclave : tous les biens intermédiaires (le tissu, le fil, les boutons, les fermetures éclair, etc.) et les biens d'équipement étaient importés et les managers des entreprises étaient majoritairement des expatriés. Les entreprises employaient des travailleurs nicaraguayens essentiellement pour réaliser des tâches manuelles et routinières sur la chaîne de production. En outre, ces entreprises possédaient une capacité de mobilité élevée ; elles pouvaient, si elles le voulaient, facilement abandonner le Nicaragua pour s'installer dans un autre pays (van Wunnik, 2001).

Un argument alors utilisé par les défenseurs des zones franches industrielles était que cette industrie manufacturière d'exportation du Nicaragua se trouvait encore dans sa première phase. (Les premières entreprises *maquiladoras* s'installèrent en 1992-1993.) Graduellement, cette industrie finirait par connaître un développement qualitatif (*upgrading*). En d'autres termes, graduellement cette industrie se déplacerait vers des activités plus sophistiquées et s'insérerait dans l'économie du pays d'accueil (voir Ranis, 1997).

Afin de vérifier le bienfondé de cet espoir du « développement qualitatif » de l'industrie *maquiladora*, nous avons effectué une autre étude sur le terrain en mars 2007.

Nous avons décidé de concentrer notre étude sur la plus grande entreprise *maquiladora* du Nicaragua : Nien Hsing Textile Co. Il s'agit d'une entreprise taïwanaise qui confectionne des pantalons jeans et tweed (*casual*) au Nicaragua pour ses clients nord-américains.

En mars 2007, tout comme pendant l'été 1998, notre séjour au Nicaragua fut employé pour réaliser des interviews avec des personnes connaissant l'industrie *maquiladora* et le contexte nicaraguayen (syndicalistes, gérants des usines, responsables des zones franches, chercheurs, etc.). Il nous permit aussi de voir la situation concrète sur le terrain et de récolter de la documentation sur le thème.

Tableau 1: Les établissements (« entreprises utilisatrices ») de la zone franche « Las Mercedes » (décembre 2006)

Etablissement	Nationalité du capital	Activité	Articles	Modalité de sous-traitance ^(a)	Date d'approbation de la société	Date du commencement des opérations de la société	Date d'installation de l'établissement ^(b)	Emplois (Déc-06)				Toit industriel m ² (Déc-06)
								Hommes	Femmes	TOTAL	%	
Henry Garments, S.A.	Taiwan	Habillement	Pantalons, shorts	Full-package	5-avr-02	1-juil-05	Juin-95 (Chentex)	1.022	1.845	2.867	11,25%	16.932
Chih Hsing Garments	Taiwan	Habillement	Pantalons, shorts	Full-package	25-fév-97	1-mai-97	-	821	1.963	2.784	10,93%	16.767
China United Internacional	Taiwan	Habillement	Chemises, blouses	Full-package	28-nov-05	28-nov-05	Jan-96 (China United)	420	1.372	1.792	7,03%	21.528
China Unique Garments MFG	Taiwan	Habillement	-	Full-package	1-jan-02	1-août-02		263	608	871	3,42%	9.415
Formosa Textil, S.A.	Taiwan	Habillement	Polars	Full-package	6-mai-98	16-mar-99		245	1.387	1.632	6,41%	17.024
Fortex Industrial Nic., S.A.	Taiwan	Habillement	Chemises, blouses	Full-package	1-août-92	1-août-92	-	230	646	876	3,44%	10.114
Hansae Nicaragua, S.A.	Corée du Sud	Habillement	T-shirts, polos, chemises, blouses	Full-package	16-déc-99	1-jan-00		1.786	2.358	4.144	16,27%	27.758
Istmo textil Nicaragua S, A	Corée du Sud	Habillement	T-shirts, polos	Full-package	24-fév-05	24-fév-05	Nov-93 (Istmo)	1.347	1.731	3.078	12,08%	25.445
Metro Garments, S.A.	Hong Kong	Habillement	T-shirts, polos	Full-package	1-juin-95	17-août-95	-	442	305	747	2,93%	8.611
Nien Hsing Garments, S.A.	Taiwan	Habillement	Pantalons, shorts	Full-package	22-déc-03	22-déc-03	Mar-94 (Nien Hsing)	633	2.409	3.042	11,94%	12.511
Ropa de las Mercedes, S.A. (Rocedes)	U.S.A	Habillement	Pantalons, shorts	CMT	9-fév-93	13-juil-93	-	1.407	663	2.070	8,12%	14.037
Maquiladora D & M, S.A.	El Salvador	Habillement	Pantalons, shorts, pyjamas, uniformes médicaux, chemises, blouses	CMT	1-nov-91	1-nov-91	Nov-91 (Ronaco)	272	215	487	1,91%	2.200
Sinonica Industrial, S.A.	Taiwan	Habillement	Chemises	CMT	24-août-00	1-sep-00		348	721	1.069	4,20%	7.998
Sun Star Nicaragua S.A.	Corée du Sud	Pièces de rechange	-	-	15-oct-04	30-nov-05		2	1	3	0,01%	360
Command Medical Nicaragua S.A.	U.S.A	Accessoires médicaux	-	-	24-fév-05	15-oct-05		3	8	11	0,04%	818
Finotex S.A.	Honduras	Etiquettes	-	-	22-août-05	15-oct-05		2	0	2	0,01%	100
Nassa	U.S.A	Habillement	-	-	15-oct-04	15-oct-04		0	0	0	0,00%	0
Sinai	El Salvador	Pièces de rechange	-	-	11-oct-05	30-nov-05		2	1	3	0,01%	30
								9.245	16.233	25.478	100%	199.693

Note : (a) Les deux modalités de sous-traitance des entreprises de la confection de vêtements sont expliquées dans la sous-section 3.2 de la première partie.

(b) Dates d'installation des établissements qui ont changé de nom, mais qui continuent à appartenir aux mêmes propriétaires (entre parenthèse, le nom qu'ils avaient avant).

Sources : Comisión Nacional de Zonas Francas et PEMCE (2006).

PARTIE I : NIEN HSING TEXTILE CO. AU NICARAGUA

Dans cette partie descriptive, nous présentons les activités de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua et l'environnement dans lequel celles-ci sont réalisées (le contexte économique du Nicaragua, le fonctionnement et l'importance des zones franches industrielles d'exportation, la filière « textile-habillement » et les accords commerciaux qui affectent le secteur de l'habillement au Nicaragua).

1. Le Nicaragua : un pays pauvre avec une industrie peu développée

Le Nicaragua est un pays centraméricain⁴ de quelque 5,75 millions d'habitants (en 2005). Sa croissance démographique est élevée (entre 2,6% et 3% annuellement entre 1995 et 2005). La situation économique que connaît le pays est difficile : il s'agit d'un des pays les plus pauvres d'Amérique Latine. Son PIB par habitant était, en 2005, d'US \$850 (Banco Central de Nicaragua, 2007). La situation sur le marché du travail n'est guère plus réjouissante. Par exemple, à Managua, la capitale du pays, environ 41% de la population active était soit chômeur, soit sous-employé en 2005⁵.

Dans ses transactions avec l'étranger, le Nicaragua est confronté à d'importants déséquilibres de sa balance commerciale et de son compte courant. En 2005, les importations de biens représentaient, en valeur, presque deux fois les exportations de biens. Les envois de fonds des émigrés⁶ rééquilibrent, en partie, son compte courant (déficit, en 2004, 15,5% du PIB) (Banco Central de Nicaragua, 2007). Le Nicaragua est fortement endetté vis-à-vis de l'étranger. Cependant, il a pu, grâce à des accords avec les organismes multilatéraux et certains pays créditeurs et à l'application d'un programme d'ajustement structurel, réduire nettement le poids de sa dette externe au cours des dernières années.

L'industrie nicaraguayenne est faiblement développée :

- le parc de biens d'équipements est vieux ;
- elle dépend, dans une importante mesure, de l'importation d'intrants intermédiaires et de biens de capital ;
- elle se caractérise par un faible niveau concurrentiel (en prix et en qualité du produit) vis-à-vis de ses concurrents étrangers (les concurrents centraméricains inclus).

En plus, l'industrie doit faire face à d'importantes contraintes à son développement comme, entre autres, le rationnement et le coût élevé du crédit bancaire, le prix élevé de l'électricité qui est fréquemment sujette à des coupures et des baisses de tension, les coûts logistiques élevés et l'importante bureaucratie dans l'administration publique (CADIN, 2001 ; PEMCE, 2006 ; Banco Mundial, 2004 ; Jansen *et al.*, 2007).

⁴ Cinq pays composent l'Amérique Centrale : le Guatemala, l'El Salvador, l'Honduras, le Nicaragua et le Costa Rica.

⁵ *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo* (INEC) cité dans PEMCE (2006).

⁶ Environ 10% des Nicaraguayens résident de façon permanente dans un autre pays, principalement aux Etats-Unis et au Costa Rica (Baumeister, 2006).

2. Les zones franches industrielles d'exportation ou comment attirer les investissements directs étrangers manufacturiers

2.1. Le régime des zones franches industrielles d'exportation

Depuis le début des années 1990, les pouvoirs publics nicaraguayens utilisent l'instrument de la zone franche industrielle d'exportation (*zona franca industrial de exportación*) pour attirer les investissements étrangers manufacturiers et promouvoir les exportations manufacturières. L'espoir est que ces investisseurs créent des emplois et agissent comme catalyseur de l'industrialisation du pays. La loi des zones franches industrielles d'exportation qui fut élaborée dans ce cadre (décret-loi de 1991 avec quelques retouches faites en 1998 et en 2003) distingue deux types d'entreprise (voir Tableau 2) :

- l'entreprise opératrice (la zone franche) ;
- l'entreprise utilisatrice (l'entreprise qui exporte sa production ou l'entreprise qui fournit des biens intermédiaires, des biens d'équipement, des pièces de rechange, etc. à une autre entreprise qui exporte sa production).

Dans le cadre de leurs respectifs régimes de zones franches industrielles, tous les pays la zone DR-CAFTA⁷ (les cinq pays de l'Amérique Centrale et la République Dominicaine) offrent le même type d'avantages fiscaux et tarifaires aux entreprises (« utilisatrices ») de l'industrie *maquiladora*.

Tableau 2: Les deux types d'entreprise dans le régime des zones franches du Nicaragua : la zone franche et l'entreprise utilisatrice

La zone franche ou l'entreprise opératrice (<i>empresa operadora</i>)	L'entreprise utilisatrice (<i>empresa usuaria</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Gère la zone franche. - Est la propriétaire des terrains, des bâtiments et des équipements de la zone franche. - Loue les installations aux entreprises utilisatrices (<i>empresas usuarias</i>), services de maintenance et de sécurité inclus. - Bénéficie d'avantages fiscaux comme l'exonération du paiement de l'impôt sur les bénéfices au cours des quinze premières années d'opération. - La zone franche peut être privée ou publique^(b). 	<ul style="list-style-type: none"> - Loue les bâtiments dans une zone franche industrielle gardée (gérée par « l'entreprise opératrice »). - Assemble les produits avec les inputs matériels importés. - Possède les machines et les autres équipements nécessaires à la production (machines à coudre, machines à laver, séchoirs, etc.). - Peut librement rapatrier son capital et ses bénéfices. - Bénéficie d'avantages fiscaux (par exemple, exonération total (100%) du paiement de l'impôt sur les bénéfices au cours des dix premières années d'opération^(a), des droits de douane sur les importations de biens intermédiaires, machines, etc.). - Ne peut pas vendre ses produits (assemblés au Nicaragua) sur le marché national.

Notes : (a) Cet article de la loi des zones franches industrielles d'exportation doit probablement expliquer pourquoi les entreprises « utilisatrices » ont tendance à changer le nom de leurs sociétés après 10 ans d'implantation au Nicaragua (voir Tableau 1). Ceci leur permet de continuer à bénéficier de l'exonération total de l'impôt sur les bénéfices. (Aguilera, 2004 ; Olivares, 2008a).

(b) La zone franche « Las Mercedes » présentée dans l'introduction de cette article est la seule zone franche publique du Nicaragua. Elle est gérée par un organisme public (la *Corporación de Zonas Francas*). Toutes les autres zones franches du pays sont privées.

⁷ Il s'agit des pays du Bassin des Caraïbes qui bénéficient de l'accord de libre échange avec les Etats-Unis dénommé DR-CAFTA (*Dominican Republic – Central American Free Trade Agreement*) (voir la section 5 de cette première partie).

2.2. L'importance de l'industrie *maquiladora* au Nicaragua et dans la zone DR-CAFTA

Au cours de la dernière décennie, l'activité des entreprises (« utilisatrices ») opérant sous le régime des zones franches industrielles d'exportation (l'industrie *maquiladora*) au Nicaragua a connu une forte expansion. En 1998, ces entreprises employaient quelque 18.000 travailleurs dans deux zones franches. En décembre 2006, elles emploient 80.500 travailleurs et il y a 28 zones franches dans le pays⁸. Leurs exportations (US\$932 millions) représentent, en 2006, 47% des exportations totales de biens du Nicaragua. La valeur ajoutée brute locale⁹ qu'elles génèrent (US\$250 millions) représente environ un quart de la valeur ajoutée brute de l'industrie manufacturière du pays et 4,7% du PIB. L'activité continue à être, tout comme en 1998, essentiellement celle de la confection de vêtements. En 2006, les entreprises du secteur « textile-habillement » de l'industrie *maquiladora* emploient : environ 70.000 travailleurs. 80% d'entre eux sont employés dans des entreprises de capital asiatique. (Les autres secteurs présents dans l'industrie *maquiladora* sont, entre autres, le tabac, les composants automobiles (une usine de faisceaux de câbles pour automobiles) et la chaussure.) (*Banco Central de Nicaragua*, 2007 ; *Comisión Nacional de Zonas Francas*).

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

3. L'entreprise *maquiladora* du secteur « textile-habillement » : une entreprise exposée à une forte concurrence

3.1. La confection de vêtements dans la filière « textile-habillement »

Trois segments peuvent être distingués dans la filière « textile-habillement » :

- 1/ la préparation du fil et la fabrication du tissu (le secteur textile) ;
- 2/ la confection de vêtements (le secteur de l'habillement) ;
- 3/ la distribution.

Le secteur textile, le premier segment, est un secteur intensif en capital : il s'agit d'activités fortement mécanisées dont la gestion du processus de production est relativement complexe.

Le secteur de l'habillement, le deuxième segment, est un secteur intensif en travail faiblement qualifié. La technologie utilisée est simple et ne requiert pour sa mise en route que peu d'investissements préalables. En outre, ce segment de la filière peut être géographiquement séparé des autres segments. Ceci explique pourquoi les faibles coûts salariaux sont un des déterminants de localisation fondamentaux du secteur de l'habillement (Gereffi et Memedovic, 2003 ; Dicken, 2007 ; Abernathy *et al.*, 2005 ; Condo *et al.*, 2004 ; Jansen *et al.*, 2007 ; Nordås, 2004).

⁸ Selon la *Comisión Nacional de Zonas Francas* (l'organisme régulateur des zones franches), chaque emploi direct de l'entreprise « utilisatrice » génère trois emplois indirects (chauffeurs des autobus qui mènent les ouvriers à la zone franche, vendeurs de boissons et de repas à l'extérieur de la zone franche, employés des motels à l'extérieur de la zone franche, etc.).

⁹ La valeur ajoutée brute locale correspond aux exportations des biens assemblés moins les importations des biens intermédiaires (en valeur). Elle représente environ 25% de la valeur des exportations.

Le type d'article assemblé joue un rôle dans le choix de la localisation géographique du segment de la confection. Pour les articles standards (T-shirts, polos, chemises, jeans, pantalons *casual* (décontractés), pantalons classiques pour hommes, survêtements de jogging, sous-vêtements, etc.), qui sont assemblés en de grandes séries, le lieu de production doit offrir essentiellement deux catégories d'avantages : des faibles coûts salariaux et permettre de contourner des barrières douanières (des Etats-Unis ou de l'Europe). Pour les articles différenciés (articles de mode pour femmes, blazers d'hommes, etc.), des avantages de localisation additionnels sont recherchés : la proximité géographique du marché (afin d'avoir un délai de livraison plus court pour ces articles dont le style change continuellement et qui sont commandés en de petites séries)¹⁰ et, pour les articles de gammes supérieures, la capacité de fabriquer un produit sophistiqué¹¹ (Dicken, 2007 ; Gereffi et Memedovic, 2003 ; UNCTAD, 2005 ; Nordås, 2004).

Le dernier segment de la filière de production « textile-habillement » est la distribution de l'article final. Dans ce segment, nous retrouvons les distributeurs de marque (Tommy Hilfiger, Nike, The Gap, etc.), les fabricants de marque (Levi Strauss, VF Jeans, etc.) et les détaillants (Wal-Mart, JC Penney, etc.). Ce segment est fortement concentré (Gereffi et Memedovic, 2003 ; Dicken, 2007).

3.2. Les deux modalités de sous-traitance dans le secteur de l'habillement : le CMT et le full-package

Les entreprises sous-traitantes du secteur de l'habillement offrent deux modalités de sous-traitance à leurs clients (détaillant, distributeur de marque ou fabricant de marque) :

- le CMT (*Cut, Make and Trim*) (« Couper, Faire et Passementer ») ;
- le *full-package* (le « paquet complet »).

Dans la modalité « CMT », l'entreprise sous-traitante reçoit les inputs intermédiaires (le tissu, les boutons, les fermetures éclair, les boutons, le fil, etc.) du client (le donneur d'ordres). Elle se charge uniquement de couper et d'assembler l'article d'habillement, selon le design apporté par le client, et de le réexporter vers ce même client. Dans cette modalité, l'entreprise sous-traitante n'apporte que la main-d'œuvre et les biens d'équipement nécessaires à la confection du vêtement.

Dans la modalité « *full-package* », l'entreprise sous-traitante assume la responsabilité de la fabrication complète de l'article d'habillement du client. Elle reçoit le design de l'article de son client, elle fabrique ou achète les inputs intermédiaires nécessaires, elle coupe le tissu, elle confectionne l'article et l'exporte à son client. Par rapport au CMT, cette modalité de sous-traitance élargit les connaissances de l'entreprise sous-traitante. Elle suppose aussi des investissements supérieurs pour l'entreprise sous-traitante (l'achat ou la fabrication du tissu) et elle accroît les risques que cette dernière encoure¹². (Gereffi, 1999 ; PEMCE, 2006 ; UNCTAD, 2005).

¹⁰ A titre illustratif, les magasins Zara reçoivent leurs vêtements avec des nouveaux designs toutes les deux semaines. Ceci oblige Inditex (le groupe espagnol auquel appartient Zara) à fabriquer les deux-tiers de ses articles en Espagne et dans d'autres pays proches de son marché comme le Portugal, le Maroc et la Turquie (Rohwedder et Johnson, 2008).

¹¹ Par exemple, la confection d'un T-shirt implique moins de 10 opérations, celle d'une paire de pantalon de l'ordre de 40, tandis que celle d'un blazer d'homme représente jusqu'à 100 opérations (Jansen *et al.*, 2007 ; Nordås, 2004).

¹² En cas de dépassement « d'un niveau d'erreurs » préalablement spécifié, le client peut annuler sa commande. Ceci fait que le sous-traitant ne perd pas seulement les coûts de travail investis, mais aussi les coûts des biens intermédiaires (tissu, etc.) investis dans cette commande (Jansen *et al.*, 2007)

3.3. Les entreprises *maquiladoras* du secteur de l'habillement au Nicaragua

Les entreprises *maquiladoras* du secteur de l'habillement implantées au Nicaragua offrent, selon l'entreprise, la confection d'articles standards (jeans, pantalons décontractés (*casual*), T-shirts, sweat-shirts, chemises, etc.) en modalité de sous-traitance « CMT » ou en modalité « *full-package* » (voir Tableau 1). La concurrence entre les entreprises sous-traitantes est vigoureuse et se base sur le prix, la qualité (les zéros défauts) et les délais de livraison¹³. En outre, le degré de concentration élevé dans le segment de la distribution de vêtements implique que les clients des entreprises *maquiladoras* possèdent un important pouvoir de négociation. Par conséquent, la marge de profit des entreprises *maquiladoras* est réduite (on parle d'une « industrie de centimes »). Leurs profits se font sur le volume de vente (Bair et Dussel Peters, 2006 ; Nordàs, 2004).

Au cours de la dernière décennie, les prix (CMT et *full-package*) perçus par les entreprises *maquiladoras* ont baissé. La forte concurrence entre les entreprises sous-traitantes, la suppression de l'accord multifibres (voir section 5), l'entrée de nombreux pays dans l'industrie de l'habillement (Vietnam, Cambodge, Haïti, etc.) et la concentration accrue dans le segment de la distribution de vêtements expliquent cette évolution négative. Par exemple, selon un responsable de Nien Hsing Textile Co.¹⁴, en 1997-1998, le prix d'une paire de pantalon jeans en *full-package* tournait autour de US\$8-9. En 2007, ce prix n'était plus qu'aux alentours d'US \$6-7¹⁵. La structure des coûts d'un jeans en *full-package* confectionné au Nicaragua est approximativement : 50% coût du tissu ; 25% coût de l'assemblage (couper, faire et finir) ; 25% le reste (coût de la passementerie (poche, fil, fermetures éclair, boutons, etc.), coût du transport, amortissements, marge de profit, etc.)¹⁶.

4. Nien Hsing Textile Co. : la plus grande entreprise *maquiladora* du Nicaragua

4.1. Le groupe Nien Hsing Textile Co.

Nien Hsing Textile Co. est un des grands groupes multinationaux du secteur « textile-habillement ». Il est verticalement intégré et se consacre à la production de tissu denim et à la confection de pantalons de jeans et de tweed (*casual*). Il offre, tout comme la plupart des autres groupes asiatiques, la modalité de sous-traitance « *full-package* » à ses clients. Le groupe a parmi ses clients VF Jeans (Lee, Wrangler), Tommy Hilfiger Jeans, Levi Strauss, The Gap, Wal-Mart et JC Penney. Selon la brochure de Nien Hsing Textile Co., c'est, en 2006, le plus grand producteur *full-package* mondial de pantalons jeans (50 millions de paires) et le sixième producteur mondial de tissu jeans (74 millions de yards). Au niveau mondial, le groupe Nien Hsing Textile Co. a, en 2007, plus de 60.000 employés distribués dans sept pays (voir Tableau 3) et son chiffre d'affaires, en 2006, atteint 350 millions €¹⁷.

¹³ Selon un responsable de Nien Hsing Textile Co. (entretien), il y a quelque 300 entreprises fournisseurs *full-package* de vêtements jeans sur le marché.

¹⁴ Entretien.

¹⁵ Le gérant d'une entreprise offrant la modalité « CMT » (entretien), affirma que, en 2007, son entreprise recevait pour le service « CMT » US\$1,5 par pantalon confectionné.

¹⁶ O'Rourke Group 2002 cité dans Abernathy et al. (2005).

¹⁷ Site Web de Nien Hsing Textile Co. (<http://www.nht.com.tw/en/>), documents comptables annuels consolidés 2006 et 2005 du groupe Nien Hsing Textile Co. et UNCTAD (2005).

Tableau 3: Nien Hsing Textile Co. dans le monde (2006)

Localisation	Activités	Année d'implantation
Taiwan	- Usine de fabrication de tissu denim - Quartiers généraux - Centre de <i>Patterning</i> et de Développement	1988
Etats-Unis	- Service des ventes (Los Angeles)	
Nicaragua	- Trois usines de confection de vêtements jeans - Deux usines de confection de vêtements tweed (<i>casual wear</i>) - Une usine de teinture	1993, 1995 et 1997 1999 et 2000 2001
Lesotho ^(a)	- Trois usines de confection de vêtements jeans - Une usine de fabrication de tissu denim et filature	1990, 2000 et 2000 2000
Mexique	- Une usine de fabrication de tissu denim - Une usine de confection de vêtements jeans	1998 1999
Cambodge ^(b)	- Deux usines de confection de vêtements jeans - Une usine de confection de vêtements <i>casual wear</i>	2006 (1996, 2005) 2006
Vietnam ^(b)	- Une usine de confection de vêtements jeans	2006 (1994)

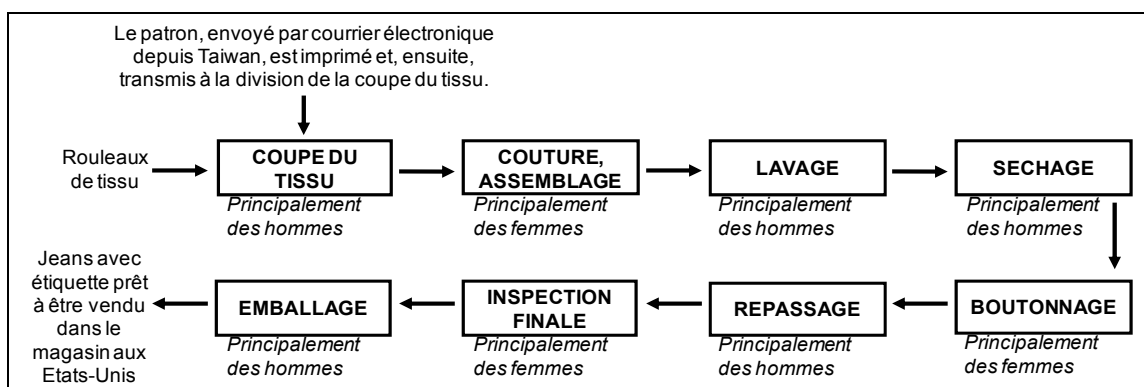
Notes : (a) Tout comme le Nicaragua, le Lesotho a un accès préférentiel (sans droits de douane) au marché des Etats-Unis pour les articles d'habillement (dans le cadre de l'*African Growth and Opportunity Act*) (UNCTAD, 2005).

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

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

La production de pantalons jeans pour une chaîne de magasins nord-américaine, en mars 2007, nous permet d'illustrer la modalité de sous-traitance « *full-package* » qu'offre Nien Hsing Textile Co. Les jeans sont vendus au client à US\$6 la paire (celui-ci les revend ensuite au consommateur final nord-américain, du moins selon l'étiquette que portent les pantalons, à US\$28 la paire). Pour cet article, Nien Hsing Textile Co. envoie le tissu au Nicaragua pour y effectuer la confection des jeans dans son établissement Chih Hsing au Nicaragua (voir Figure 1). Une fois confectionnés, les jeans sont expédiés en camion à Puerto Cortés sur la côte caribéenne du Honduras pour y être embarqués sur un bateau pour les Etats-Unis (Miami, Houston).

Figure 1: La confection d'une paire de jeans (pantalons ou shorts) chez Chih Hsing



4.2. Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua

En 1998, Nien Hsing Textile Co. possédait trois établissements, qui se consacraient à la confection de pantalons dans la zone franche « Las Mercedes ». Ces établissements employaient, au total, quelque 5.600 travailleurs.

En 2007, la présence de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua a fortement augmenté : aux trois établissements initiaux de la zone franche « Las Mercedes » se sont ajoutés quatre nouveaux : deux consacrés à la confection, un fabriquant des boîtes de carton et un réalisant la teinture et l'estampage des bobines de tissu cru destiné aux

établissements réalisant la confection de pantalons *tweed*¹⁸. Au contraire des autres établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co., les bâtiments de ce dernier (Alpha Textil) lui appartiennent. Les sept établissements emploient, au total, environ 16.000 travailleurs (voir Tableau 4).

Tableau 4: Les établissements de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua (2007)

Les établissements de Nien Hsing Textile Co. dans la zone franche « Las Mercedes »				
	Henry Garments	Chih Hsing	Nien Hsing Garments	
Produits	Pantalons, shorts (jeans)	Pantalons, shorts (jeans)	Pantalons, shorts (jeans)	
Emplois (décembre 2006)	2.867	2.784	3.042	
Toit industriel m² (déc. 2006)	16.932	16.767	12.511	
Date d'installation	2005	1997	2003	
Les établissements de Nien Hsing Textile Co. hors de la zone franche « Las Mercedes »				
	Chao Hsing	John Garments	Cartonera industrial	Alpha Textil
Produits	Pantalons, shorts (<i>tweed - casual wear</i>)	Pantalons, shorts (<i>tweed - casual wear</i>)	Boîtes de carton	Teinture et impression du tissu
Emplois (décembre 2006)	3.412	3.856	97	238
Toit industriel m² (déc. 2006)	14.720	18.000	7.252	39.000
Date d'installation	1999	2001	2002	2002

Source : Comisión Nacional de Zonas Francas et documents comptables annuels consolidés 2006 et 2005 du groupe Nien Hsing Textile Co.

4.3. Chih Hsing en 2007

Un des établissements de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua est Chih Hsing. En mars 2007, cet établissement compte quelque 3.000 employés et a une production journalière autour de 23.000 à 26.000 paires de jeans (pantalons ou shorts).

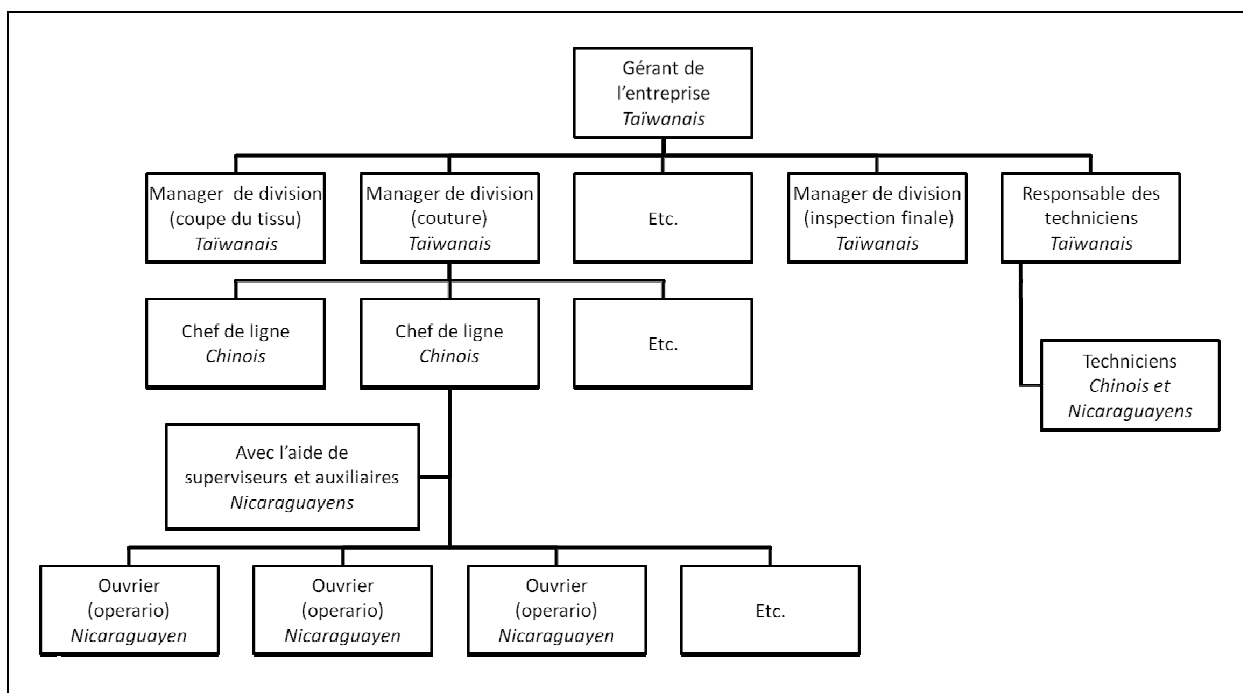
Comme le montre la Figure 2, le gérant de l'établissement est taïwanais. Les postes de commandement dans la production (managers de division, chefs de ligne¹⁹) sont également occupés par des expatriés (taïwanais et chinois continentaux²⁰). Les emplois des nicaraguayens sur la chaîne de production sont essentiellement des emplois manuels et segmentés qui ne requièrent pas de qualifications préalables (ouvrier, superviseur et auxiliaire). Chaque ouvrier se consacre à une tâche spécifique, répétitive et simple (couper le tissu, coudre la couture latérale du pantalon, coudre une poche sur le pantalon, coudre la fermeture éclair, poser le bouton, repasser le pantalon, réaliser l'inspection finale du produit, etc.). Les techniciens – les employés qui se chargent de la réparation et de l'entretien des machines – sont étrangers (les responsables) et nicaraguayens.

¹⁸ La teinture du tissu au Nicaragua offre une plus grande flexibilité à l'entreprise : elle peut avoir un grand stock de tissu cru non-teint et le teindre en fonction de la production des usines de confection (et donc des demandes des clients) (Rosenberg, 2005). Précisons aussi que la teinture du tissu, tout comme le lavage des jeans, est une activité très polluante.

¹⁹ Le chef de ligne est la personne chargée de contrôler une ligne de production composée de 25 à 30 ouvriers.

²⁰ Comme le remarquait le gérant d'une entreprise *maquiladora* nord-américaine, cet accès à un personnel chinois (continental) permet aux entreprises taïwanaises d'avoir un personnel expatrié à bas salaire pour occuper les postes intermédiaires de commandement (chefs de ligne) et de techniciens (réparation et entretien des machines).

Figure 2 : Postes de travail et nationalité chez Chi Hsing



Sources : Entretiens et Bilbao (2006).

Le personnel administratif (comptabilité, gestion des ressources humaines et exportation) compte une trentaine d'employés, la moitié d'entre eux sont des expatriés.

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

La rotation du personnel (des ouvriers sur la ligne de production) est extrêmement élevée : au cours du mois de janvier 2007, 10% des employés de Chih Hsing ont été remplacés. Les motifs de cette importante rotation sont doubles : licenciements et abandons des ouvriers, entre autres, à cause des dures conditions de travail²¹.

En ce qui concerne les inputs matériels (tissu, boutons, fermetures éclair, fil, etc.) utilisés par Chih Hsing, ils sont, à l'exception de la pierre ponce²² et des boîtes de carton, tous importés. Les boîtes de carton sont fabriquées par Nien Hsing dans son établissement Cartonera Industrial. Chih Hsing ne réalise non plus pas de sous-traitance de processus (couture, lavage, repassage ou emballage) auprès d'entreprises locales.

²¹ Il existe aussi une forte concurrence entre les entreprises *maquiladoras* afin d'embaucher les ouvriers les plus expérimentés (Fernández (2002).

²² La pierre ponce est une pierre blanche volcanique qui sert à décolorer et « vieillir » les jeans. Elle provient d'une zone volcanique du Nicaragua. Elle est ajoutée dans la machine à laver (étape du lavage) pour « user » et « vieillir » artificiellement les pantalons ou les shorts jeans (voir Figure 1).

5. La motivation principale des entreprises asiatiques pour s'implanter au Nicaragua : profiter d'avantages de localisation « politiques »

Les entreprises asiatiques (Taïwan, Corée du Sud et Hong Kong) qui, tout comme Nien Hsing Textile Co., effectuent la confection de vêtements au Nicaragua, n'y sont pas pour des questions de coûts salariaux : les salaires sont plus bas en Chine, au Vietnam et au Cambodge (voir Tableau 5). Elles y produisent parce que le Nicaragua leur offre deux avantages de localisation « politiques » :

- le contournement des barrières douanières nord-américaines ;
- le maintien du régime des zones franches au-delà de 2009.

Tableau 5: Les coûts salariaux (en US\$) dans le secteur manufacturier de l'habillement dans différents pays

Pays	Salaires mensuel moyen, congés et couverture médicale inclus (2006, US\$) ^(a)	Coûts salariaux horaires moyens, charges sociales incluses (2008, US\$) ^(b)
Cambodge	65	0,33
Chine	120	0,55 – 1,08
Vietnam	65	0,38
Mexique	466	2,54
Honduras	233	1,72 – 1,82
Nicaragua	153	0,97 – 1,03

Sources : (a) Données fournies par Nien Hsing Textile Co. Selon le CEPAL (2007), le salaire mensuel moyen dans les zones franches industrielles du Nicaragua était d'US \$86 en 2006.

(b) Données de Jassin-O'Rourke (2008).

En ce qui concerne la politique commerciale des Etats-Unis dans le secteur « textile-habillement », il faut différencier deux périodes : celle avant le 1/1/2005 et celle après le 1/1/2005.

Avant le 1/1/2005, l'accord multifibres régula, au niveau mondial, le commerce international dans le secteur « textile-habillement ». Cet accord autorisait les pays importateurs de produits textiles à utiliser le quota comme barrière douanière. Cependant, les pays du Bassin des Caraïbes (Amérique Centrale et îles des Caraïbes) pouvaient, grâce à un accord commercial préférentiel avec les Etats-Unis (l'Initiative du Bassin des Caraïbes), exporter de nombreuses catégories de vêtements vers les Etats-Unis sans être soumis à des quotas à l'importation (OIT, 1997). (Les vêtements continuaient néanmoins à être soumis à des droits de douane.)

Le 1/1/2005, l'accord multifibres fut démantelé. Les pays asiatiques ont dorénavant aussi un accès sans quotas au marché des Etats-Unis. Cependant, un autre avantage de politique commerciale naquit pour les pays du Bassin des Caraïbes : l'accord de libre échange entre les Etats-Unis, l'Amérique Centrale et la République Dominicaine (le DR-CAFTA). Cet accord offre à ces pays un accès libre de droits de douane au marché de l'habillement des Etats-Unis.

Le Nicaragua bénéficie d'un avantage additionnel par rapport aux pays voisins. Il est le seul pays de la zone DR-CAFTA qui peut exporter une partie substantielle de ses articles d'habillement vers les Etats-Unis sans respecter la règle d'origine. C'est-à-dire, une partie de ses articles d'habillement peut utiliser du tissu asiatique (jusqu'à 100 millions de mètres carrés de tissu par an) sans devoir payer des droits de douane sur la valeur de ce tissu quand ils entrent aux Etats-Unis²³. Ces mètres carrés de tissu

²³ Ceci n'est pas un avantage négligeable : 100 millions de mètres carrés de tissu représente, en 2007, environ un tiers des exportations de vêtements du Nicaragua vers les Etats-Unis et les droits de douane appliqués par les Etats-Unis sur les tissus asiatiques varient entre 15 et 30%.

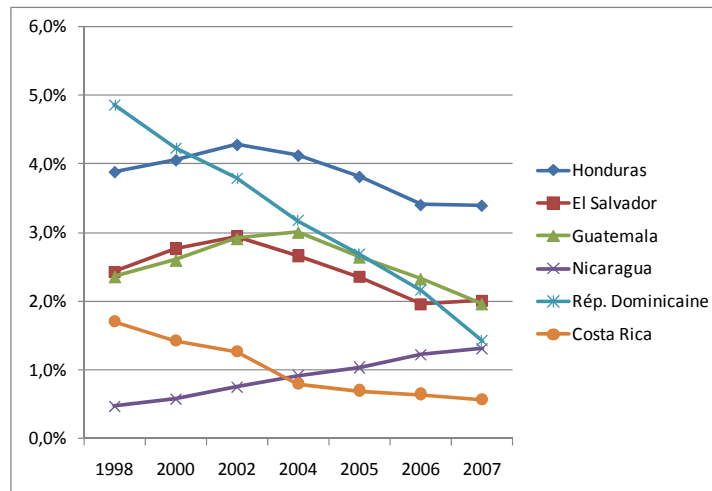
asiatique exempté de droit de douane s'appellent les TPLs (*Trade Preferential Levels*). Les TPLs disparaîtront en 2016. Les TPLs se distribuent entre les différentes entreprises du secteur de l'habillement au Nicaragua selon leur taille²⁴.

Toutes les catégories de vêtements ne bénéficient toutefois pas de la même façon des TPLs. L'entreprise qui confectionne des pantalons et des shorts doit respecter « la règle du un pour un » pour pouvoir bénéficier des TPLs. C'est-à-dire, pour chaque m² de pantalon ou short fait avec du tissu asiatique, il faut également exporter un m² de pantalon ou de short fait avec du tissu nord-américain²⁵.

Un autre avantage qu'offre une localisation de la production au Nicaragua est que ce pays pourra, tout comme le Honduras, maintenir son régime des zones franches au-delà de 2009²⁶. Ceci à l'opposé des autres pays de la zone DR-CAFTA qui devront alors abandonner ce régime (Sánchez et Vos, 2006).

Ces deux avantages de localisation « politiques » du Nicaragua (les TPLs et la possibilité de maintenir le régime des zones franches), combinés au fait que c'est le pays de la région qui a les salaires les plus bas, doivent expliquer pourquoi le Nicaragua est le seul pays du DR-CAFTA à avoir vu augmenter ses exportations de vêtements vers les Etats-Unis au cours des dernières années malgré le démantèlement de l'accord multifibres et l'essor spectaculaire des exportations de vêtements chinoises²⁷ (voir Figure 3).

Figure 3 : Les exportations de vêtements des pays du DR-CAFTA vers les Etats-Unis en pourcentage de la valeur totale des importations de vêtements des Etats-Unis (1998-2007)



Source : La valeur des importations totales de vêtements et celles de chaque pays/région proviennent de l'Office of Textiles and Apparel Major Shippers Report (<http://otexa.ita.doc.gov>)

²⁴ Par exemple, pour 2007, Nien Hsing Textile Co. a reçu, pour l'ensemble de ses établissements nicaraguayens, 15 millions de mètres carrés de TPLs.

²⁵ Cette règle doit être respectée jusqu'à 20 millions de m² en 2006, 30 millions de m² en 2007, 40 millions de m² en 2008, 50 millions de m² en 2009 et pour toutes les années suivantes jusqu'en 2015.

²⁶ L'Organisation Mondiale du Commerce veut interdire les régimes des zones franches industrielles d'exportation (*export processing zones*), parce qu'elle considère les avantages fiscaux offerts aux entreprises des zones franches comme étant une forme de subside à l'exportation. Les pays pauvres (PIB par habitant inférieur à US\$ 1.000 en US\$ constants de 1990) sont exemptés de respecter ce réquisit et pourront maintenir leurs zones franches (Sánchez et Vos, 2006).

²⁷ En 1998, les vêtements provenant de Chine constituaient 9% du total de la valeur des importations de vêtements des Etats-Unis. En 2007, ce pourcentage atteignait 31% (données de l'Office of Textiles and Apparel Major Shippers Report).

PARTIE II : L'ENTREPRISE MULTINATIONALE DANS L'INDUSTRIE MAQUILADORA : UN CATALYSEUR DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL OU UNE ENCLAVE ?

Nos réflexions se construisent en trois étapes. Primo, nous exposons quelques aspects théoriques liés à la question de la contribution de l'entreprise multinationale au développement industriel du territoire d'accueil. Secundo, nous étudions la contribution de Nien Hsing Textile Co. Ensuite, nous tentons de généraliser nos conclusions concernant l'impact économique de l'ensemble des entreprises multinationales de l'industrie *maquiladora* de l'habillement.

1. Les trois questions de recherche

Dans l'analyse de la filiale manufacturière de Nien Hsing Textile Co. (ses 7 établissements nicaraguayens), tout comme dans celle de l'ensemble des entreprises multinationales de l'industrie *maquiladora* de l'habillement au Nicaragua, nous nous centrons sur trois questions spécifiques :

- 1/ la diffusion technologique à partir de la filiale de l'entreprise multinationale ;
- 2/ la capacité de mobilité de l'entreprise multinationale ;
- 3/ l'évolution de la nature de la filiale de l'entreprise multinationale dans le temps.

1.1. Question 1 : La diffusion technologique à partir de la filiale

C'est surtout dans le domaine de la diffusion technologique vers les agents économiques du territoire d'accueil (les employés, les entrepreneurs locaux, les employés des fournisseurs locaux, etc.) que peuvent se trouver les bénéfices à long terme de l'investissement direct étranger. De cette façon, cet investissement contribuerait à accroître le stock de « connaissances économiquement utiles » des agents économiques du territoire²⁸.

L'entreprise multinationale a tout intérêt que sa production soit mise en œuvre de façon efficace et profitable dans la filiale du territoire d'accueil : son produit doit être concurrentiel sur les marchés en prix, qualité et délai de livraison (Dicken, 1998). Cependant, pour que l'économie d'accueil bénéficie des connaissances liées à cette production, celles-ci doivent se diffuser ensuite de la filiale de l'entreprise multinationale vers les agents de l'économie d'accueil. Dans ce cadre, nous pouvons distinguer trois possibles voies de diffusion technologique (voir, entre autres, Saggi, 2000 ; Kokko *et al.*, 1996 ; Perez, 1998 ; Blomström et Kokko, 1997) :

- *La rotation de la force de travail* : La formation reçue et l'expérience acquise par les employés de la filiale (ouvriers et cadres) peuvent se diffuser vers l'économie d'accueil lorsqu'ils changent d'employeur ou qu'ils montent leur propre entreprise (les *spin-offs*).
- *Les liens de la filiale avec des fournisseurs locaux* : L'exigence posée par la filiale à ses fournisseurs locaux en termes de prix du produit, de qualité du produit et de délais et conditions de livraison peut pousser le fournisseur local vers un niveau d'efficacité (coût, qualité et délais de livraison) supérieur²⁹.

²⁸ Par technologie P. Krugman et M. Obstfeld (1997 : 171) entendent « tout type de connaissance économiquement utile ».

²⁹ La présence de filiales manufacturières peut également générer une nouvelle demande d'inputs matériels (biens intermédiaires et biens d'équipement) et de services dans l'économie du territoire

- *Les effets de démonstration* : La venue d'une entreprise étrangère peut donner de nouvelles idées – venues de l'extérieur – aux dirigeants d'entreprise locaux. Ceux-ci peuvent se lancer dans le même genre d'affaires ; ils peuvent imiter certains aspects de l'organisation de la production de la filiale ; etc.

1.2. Question 2 : La capacité de mobilité de l'entreprise multinationale

La question de la capacité de mobilité de l'entreprise multinationale nous semble importante parce que la mobilité des activités de cette dernière peut s'opposer à l'intégration de son établissement productif dans l'économie du territoire d'accueil. Ceci peut, à son tour, limiter l'impact économique à long terme de la filiale. En d'autres termes, l'entreprise multinationale, qui veut maintenir sa capacité de mobilité, se limite à exploiter les ressources disponibles dans le territoire tant que celles-ci lui sont utiles. Elle n'a aucun intérêt à construire des ressources dans ce territoire comme, par exemple, former exhaustivement les travailleurs ou collaborer avec des fournisseurs locaux dans l'élaboration de composants (Krifa et Héran, 1999)

La précarité de l'activité de l'entreprise multinationale dans le territoire d'accueil peut aussi décourager les entreprises locales de faire des investissements pour être fournisseur de celle-ci : le risque est trop important³⁰.

1.3. Question 3 : l'évolution de la qualité de la filiale

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

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

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

2. Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua : une enclave instable

2.1. Une faible diffusion technologique à partir de Nien Hsing Textile Co.

La situation que nous avons décrite en matière d'emploi et de liens (ou plutôt d'absence de liens) avec des fournisseurs et des sous-traitants locaux de l'établissement Chih Hsing existe aussi pour les autres établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co.

Si les cadres de la filiale sont, dans leur majorité, des expatriés, il n'y a pas une acquisition significative de connaissances managériales par les employés nicaraguayens. Ces derniers, qui travaillent dans leur grande majorité sur la ligne de

d'accueil. Ceci peut « pousser » la demande totale de certains de ces inputs au-delà d'un seuil critique (les effets de seuil), ce qui permettra, à son tour, de rendre leur production rentable dans cette économie. Par conséquent, le tissu économique du territoire d'accueil sera plus diversifié et dense (Krugman, 1995).

³⁰ Par exemple, une des causes de la faiblesse des liens des filiales *maquiladoras* du secteur électronique installées dans le Nord du Mexique avec des fournisseurs mexicains était que ces derniers étaient peu enclins à réaliser des investissements élevés pour fournir des inputs intermédiaires à des filiales potentiellement transitoires (Lowe et Kenney, 1999).

production, acquièrent (en peu de temps) une connaissance technique simple et fragmentée qui n'est pas d'une grande utilité pour l'économie locale.

Quant aux *spin-offs*, ils sont improbables. Il n'y a pas des managers locaux qui peuvent créer leur propre entreprise *maquiladora* en profitant de leur expérience accumulée. En plus, une expérience cruciale si l'on veut monter une telle entreprise – savoir vendre son service sur les marchés extérieurs – n'est simplement pas nécessaire dans la filiale. Les établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co. sont des « centres de coûts » (*cost centers*) pour leur groupe. Ils ne se chargent pas du marketing et des ventes.

Le faible niveau de développement du tissu industriel local doit faire obstacle aux relations entre Nien Hsing Textile Co. et les entreprises locales. La plupart des inputs intermédiaires matériels (tissu, boutons, fermetures éclair, fil, etc.) ne sont simplement pas produits au Nicaragua³¹ et, s'ils le sont, les fournisseurs locaux ne sont généralement pas assez compétitifs (en prix, qualité et délais de livraison) par rapport aux produits importés. Quant à la sous-traitance de processus, elle se voit également limitée par les problèmes de qualité et des délais de livraison des entreprises locales. Rappelons que Nien Hsing Textile Co. doit respecter les conditions strictes de ses clients en matière de prix, qualité et délai de livraison pour pouvoir vendre sa commande, éviter des sanctions (pour retard) et soigner son image auprès des clients.

L'identité étrangère de Nien Hsing Textile Co. doit également contribuer à l'absence de liens de cette entreprise avec des sous-traitants locaux :

- la décision concernant les achats des biens intermédiaires est généralement prise dans les quartiers généraux à Taiwan ;
- les managers taiwanais au Nicaragua ne connaissent peu ou pas le tissu industriel local et se méfient des entreprises locales.

En résumé, l'étude des différents possibles canaux de diffusions technologiques, ne nous a pas permis de voir une diffusion technologique significative de Nien Hsing Textile Co. vers les agents économiques nicaraguayens.

2.2. Nien Hsing Textile Co. : un groupe qui possède une capacité de mobilité élevée

Peu de facteurs restreignent le potentiel de mobilité de Nien Hsing Textile Co. :

- il loue les bâtiments dans une zone franche³² (à l'exception des bâtiments d'Alpha Textil) ;
- il utilise des biens d'équipement qui sont souvent facilement transportables³³ et rapidement amortis ;
- il n'a pas de relations avec des entreprises locales ;
- les employés nicaraguayens de ses établissements occupent des postes d'ouvriers non-qualifiés, tandis que les postes de décision sont occupés par des expatriés ;
- les coûts de licenciement sont réduits (MEC, 2003).

³¹ Les fournisseurs d'inputs intermédiaires ont souvent des représentants commerciaux au Nicaragua, mais ils n'y produisent pas leur produit (Jansen *et al.*, 2007).

³² Comme le remarquait laconiquement l'ex-secrétaire exécutif de la *Corporación de Zonas Francas* (entretien), il faut offrir aux entreprises *maquiladoras* étrangères les bâtiments des zones franches en location parce que sinon elles ne viendraient pas : « le bâtiment ne peut pas être emporté ailleurs, tandis que les machines si. »

³³ A ce propos, un employé de la *Corporación de Zonas Francas* (entretien) affirma que « si l'on veut, on met les machines dans un container et elles sont prêtes à être transportées vers un autre pays ».

Nien Hsing Textile Co. peut donc facilement s'envoler vers d'autres horizons lorsqu'il y a un changement dans la configuration des avantages de localisation. Etant donné sa faible marge de profit, il est très sensible à des petites variations dans les coûts salariaux, dans les coûts des inputs intermédiaires et dans le prix du service de *full-package*.

En outre, les avantages de localisation du Nicaragua sont fragiles pour Nien Hsing Textile Co. D'une part, il s'agit d'avantages de localisation « politiques » ou artificiels. D'autre part, en raison de son passé récent et sa situation politique, le Nicaragua est encore considéré par de nombreux investisseurs étrangers comme un pays instable. Tout cela contribue à expliquer pourquoi Nien Hsing Textile Co. souhaite maintenir sa capacité de mobilité et, par conséquent, il minimise ses investissements irrécupérables³⁴ dans le pays. Effectuer des importants investissements dans des biens d'équipements lourds (machine de filature, machine à tisser, etc), établir des liens économiques à long terme avec les fournisseurs locaux, employer et former des managers locaux rentreraient en contradiction avec cette volonté de vouloir préserver la mobilité internationale de ses activités manufacturières (voir Madani, 1999).

Cette réticence de réaliser des importants investissements doit expliquer pourquoi il n'y a pas encore eu une véritable remontée de la filière du pantalon de la part de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua (à l'exception de l'usine de teinture et impression qui constitue l'activité moins intensive en capital du secteur textile). Il existe pourtant des facteurs (coût de transport relativement élevé du tissu denim, coûts de stockage du tissu, le DR-CAFTA) qui favorisent une proximité géographique entre la fabrication du tissu et la confection des pantalons (Abernathy *et al.*, 2005 ; Bair et Dussel Peters, 2006 ; Condo *et al.*, 2004 ; Rosenberg, 2005).

2.3. La nature inchangée de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua (1998 – 2007)

L'étude de Nien Hsing Textile Co. montre que l'amélioration de la filiale *maquiladora* dans le temps n'est nullement garantie. Les activités de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua ont fortement augmenté, mais qualitativement, ses établissements réalisant la confection de vêtements sont de la même nature. Tout comme en 1998 (voir Marschall, 1998 ; van Wunnik, 2001), ce sont des « établissements tronqués » (*truncated plants*)³⁵ faiblement intégrés dans l'économie d'accueil.

Le changement qui s'est produit est l'installation de deux établissements de Nien Hsing Textile Co. qui ne consacrent pas à la confection de pantalons : Alpha Textil (teinture et impression du tissu) et Cartonera Industrial (boîtes de carton).

3. La politique d'attraction d'investissements directs étrangers manufacturiers du gouvernement nicaraguayen : « *pan para hoy, hambre para mañana* »³⁶.

3.1. Les entreprises asiatiques de l'habillement au Nicaragua : des enclaves instables

Les caractéristiques des autres entreprises asiatiques de l'industrie *maquiladora* de l'habillement présentes au Nicaragua correspondent, en de grandes lignes, à celles de

³⁴ Le coût (ou l'investissement) irrécupérable est un coût qui, une fois qu'il a été fait, ne peut pas être récupéré par l'entremise de la vente ou du transfert (l'utilisation par l'entreprise du bien de capital acquis dans une autre activité ou dans un autre lieu).

³⁵ L'établissement manufacturier « tronqué » typique est celui qui se consacre essentiellement ou exclusivement à des activités de production et ne réalise ni les fonctions administratives de haut niveau, ni le marketing, ni la R&D. Celles-ci sont réalisées dans d'autres établissements de l'entreprise multinationale (Dicken, 1998).

³⁶ Proverbe espagnol : « pain pour aujourd'hui, faim pour demain ».

Nien Hsing Textile Co. (voir MEC, 2003 ; Bilbao, 2006 ; Bilbao, 2003 ; Rocha, 2006 ; PEMCE, 2006 ; Condo *et al.*, 2004) :

- elles offrent généralement le service « *full-package* » à leurs clients ;
- les articles qu'elles confectionnent sont des articles standards destinés au marché des Etats-Unis ;
- la motivation principale pour s'implanter au Nicaragua est « politique » (contourner les barrières douanières des Etats-Unis et pouvoir profiter du régime des zones franches après 2009) ;
- le personnel d'encadrement est expatrié et les travailleurs nicaraguayens travaillent sur la ligne de production ;
- la rotation des employés est extrêmement élevée ;
- elles n'ont pas de liens avec des fournisseurs locaux (presque tous les inputs matériels sont importés)³⁷.

Elles forment, tout comme Nien Hsing Textile Co., des enclaves instables qui diffusent peu de connaissances vers l'économie du pays d'accueil.

En plus, un symptôme des effets de démonstration – la troisième voie de diffusion technologique – ne s'est pas produit. La présence des entreprises étrangères ne semble pas avoir incité les entrepreneurs nationaux à se lancer dans la *maquila*. En décembre 2006, seulement 5 des 56 établissements *maquiladoras* du secteur de l'habillement était de capital nicaraguayen et ils employaient uniquement 2% des travailleurs de ce secteur³⁸. La présence d'entreprises nationales dans l'industrie *maquiladora* est beaucoup plus importante à El Salvador et dans la République Dominicaine (CEPAL, 2007).

3.2. Le piège de l'investissement direct étranger dans l'industrie *maquiladora*

Les entreprises multinationales dans l'industrie *maquiladoras* peuvent, tout comme Nien Hsing Textile Co., facilement s'envoler vers un autre lieu lorsque la configuration des avantages de localisation change. Aussi les appelle-t-on en Amérique Centrale les « entreprises hirondelles » (*empresas golondrinas*).

Cette capacité de mobilité leur donne un important pouvoir dans leurs négociations avec les représentants des travailleurs et avec les pouvoirs publics (il n'y a qu'à voir les avantages fiscaux qui sont offerts aux entreprises *maquiladoras*).

En outre, cette industrie *maquiladora* non-diversifiée du Nicaragua (secteur de l'habillement et capital, en grande partie, asiatique) s'appuie, comme nous l'avons vu, sur deux avantages de localisation « politiques » précaires. Ceci, combiné à l'incertitude politico-sociale du Nicaragua, décourage l'entreprise à avoir une approche constructive envers le territoire. En effet, pourquoi réaliser des investissements irrécupérables et s'intégrer dans l'économie d'accueil, si du jour au lendemain la configuration des avantages de localisation peut changer et rendre inintéressant la localisation de la confection des vêtements au Nicaragua ?

En résumé, le territoire d'accueil se trouve dans un piège : il est incapable d'attirer des investissements directs étrangers stables et intégrés dans le territoire qui auraient des effets qualitatifs à long terme sur son économie. Par conséquent, les avantages de

³⁷ Certaines entreprises *maquiladoras* font appel à la sous-traitance de processus quand elles se voient incapables de respecter un délai de livraison. Cependant, celle-ci s'effectue uniquement auprès d'autres entreprises *maquiladoras* et non pas auprès d'entreprises locales.

³⁸ Données de la *Comisión Nacional de Zonas Francas*.

localisation pour les investisseurs étrangers n'évoluent pas : ils restent politiques et précaires et ne deviennent pas structurels et solides (présence de fournisseurs spécialisés et concurrentiels, de cadres expérimentés, de travailleurs formés et spécialisés, etc. dans le territoire d'accueil). Ceci ne permet pas, à son tour, au territoire d'accueil d'attirer des investissements d'une « meilleure qualité » (plus intégrés dans le territoire et réalisant des activités plus complexes). En outre, un tel contexte, peut également décourager les entrepreneurs locaux à réaliser des investissements pour être des fournisseurs des entreprises *maquiladoras* : la continuité de leurs donneurs d'ordres au Nicaragua est trop incertaine.

3.3. Le mythe du développement qualitatif de l'industrie *maquiladora*

Tout comme en 1998, l'industrie *maquiladora* au Nicaragua continue à être essentiellement une industrie de l'habillement de capital étranger.

Tout comme en 1998, les filiales *maquiladoras* des multinationales asiatiques sont des entreprises « tronquées » qui sont faiblement intégrées dans l'économie d'accueil.

Tout comme en 1998, les entreprises *maquiladoras* exportent des articles d'habillement standards : les deux grandes familles d'articles exportés par le Nicaragua vers les Etats-Unis sont (1) les T-shirts, polos et sweat-shirts et (2) les pantalons. L'absence d'une montée de gamme (des articles standards vers les articles différenciés) fait que le Nicaragua ne peut pas pleinement profiter d'un avantage de localisation additionnel vis-à-vis des pays asiatiques : sa proximité du marché des Etats-Unis (*The Economist*, 2004 ; Condo *et al.*, 2004).

Le développement qualitatif ou *l'upgrading* de l'industrie manufacturière d'exportation n'est donc pas, comme l'affirme *The Economist* (1998) dans l'introduction de cet article, une loi implacable et universelle de l'économie. Ce qui a fonctionné dans le passé dans certains territoires, ne doit pas nécessairement fonctionner aujourd'hui dans d'autres territoires (Rodrik, 2007 ; Mortimore, 2003 ; Kaplinsky, 1993).

4. Postface : la sortie de Nien Hsing Textile Co. du Nicaragua

En 2008, Nien Hsing Textile Co. ferma cinq de ses six établissements : le seul qui reste encore ouvert est Alpha Textile (l'usine qui teint le tissu et l'unique usine dont les bâtiments appartiennent à Nien Hsing Textile Co.). Quelques 15.000 d'emplois directs ont été supprimés. Il semblerait que le groupe ait décidé de déplacer sa base de production du Nicaragua vers le Vietnam et le Cambodge (*Business Week*, 2008 ; Oppenheimer, 2007).

Les TPLs et la proximité des Etats-Unis et n'ont pas été des motifs suffisants pour continuer à produire au Nicaragua. Probablement, la règle du « un pour un » limitait fortement l'avantage des TPLs pour les pantalons (le tissu nord-américain est plus cher que le tissu asiatique) (Jansen *et al.*, 2007)³⁹. D'autres facteurs, comme le nouveau contexte politique du pays (l'arrivée au pouvoir du candidat sandiniste, Daniel Ortega, qui a des bonnes relations avec Hugo Chávez) et la conjoncture économique défavorable que traverse les Etats-Unis, ont sûrement aussi joué un rôle dans cette décision (Oppenheimer, 2007 ; Olivares, 2008a).

³⁹ Nien Textile Co. n'a pas respecté la règle du « un pour un ». (Rappelons que le nombre de mètres carrés soumis à la règle du « un pour un » augmente d'une année à une autre.) Suite à cette infraction, le groupe a vu diminuer le nombre de TPLs qui lui sont alloués annuellement. Ceci aurait accéléré sa décision de délocaliser sa production vers le Vietnam et le Cambodge (Olivares, 2008b).

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY F., VOLPE A., and WEIL D. (2005), *The Future of the Apparel and Textile Industries: Prospects and Choices for Public and Private Actors*, Global Studies, Harvard Center for Textile and Apparel Research, Cambridge (MA).
- AGUILERA A. (2004), ¿Maquillan a las zonas francas?, *La Prensa*, 18/8/2004.
- BAIR J. and DUSSEL PETERS E. (2006), Global Commodity Chains and Endogenous Growth: Export Dynamism and Development in Mexico and Honduras, *World Development*, Vol. 34, No. 2, pp. 203-221.
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA (2007), *Nicaragua: principales indicadores macroeconómicos*, Departamento de Indicadores y Análisis Económico, Banco Central de Nicaragua, Managua.
- BANCO MUNDIAL (2004), *Nicaragua, Evaluación del Clima de Inversión. Evidencia del Sector Manufacturero*, Región de América Latina y el Caribe, Banco Mundial, Washington D.C.
- BAUMEISTER E. (2006), Migración Internacional y Desarrollo en Nicaragua, *Serie Población y desarrollo*, N° 67, CEPAL, Santiago de Chile.
- BILBAO J. (2003), La maquila es sólo una aspirina: alivia, no cura y sus efectos duran poco, *Envío*, no. 255, Junio 2003, UCA, Managua, Nicaragua.
- BILBAO J. (2006), *El impacto de la maquila en una zona campesina*, CA-Nitlapan, Managua, Nicaragua.
- BLOMSTRÖM M. and KOKKO A. (1997), *How Foreign Investment Affects Host Countries*, Policy Research Working Paper, Number 1745, The World Bank, Washington DC.
- BUSINESS WEEK* (2008), Nien Hsing Textile Announces Construction of Nien Hsing 3 Garment Complex in Ninh Phuc Industrial Zone, 11/04/2008.
- C.A.D.I.N. (2001), *Bases para la política industrial de Nicaragua*, Cámara de Industrias de Nicaragua, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Managua.
- C.E.P.A.L. (2007), *Evolución de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana durante 2000-2006*, CEPAL, México.
- CONDO A., JENKINS M., FIGUEROA L., OBANDO L., MORALES L. y REYES L. (2004), *El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio*, Documento en proceso, CLACDS, INCAE, Managua.
- DICKEN P. (1998), *Global Shift, Transforming the World Economy (3rd. ed.)*, Paul Chapman Publishing Ltd., London.
- DICKEN P. (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy (5th Edition)*, Sage, London.
- FERNÁNDEZ J. (2002), Empleo y políticas sociales en la maquila de exportación en Centroamérica y República Dominicana, *Conferencia Centroamericana y del Caribe "Reducción de la Pobreza, Gobernabilidad Democrática y Equidad de Género"*, Managua, Nicaragua, 28-30 de Agosto 2002.

- GEREFFI G. (1994), « The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks » in GEREFFI G., KORZENIEWICZ M., *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport, Connecticut.
- GEREFFI G. (1999), International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, Volume 48, No. 1, June, pp. 37-70.
- GEREFFI G. and MEMEDOVIC O. (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, Sectoral Studies Series, UNIDO, Vienna.
- JANSEN H., MORLEY S., KESSLER G., PIÑEIRO V., SÁNCHEZ M. and TORERO M. (2007), The Impact of the Central American Free Trade Agreement on the Central American Textile Maquila Industry, *IFPRI Discussion Paper*, 00720 (September), International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- JASSIN-O'ROURKE GROUP (2008), *Global Apparel Manufacturing Labor Cost Analysis 2008*, Jassin-O'Rourke Group, New York.
- JOHANSSON H. (1994), The Economics of Export Processing Zones Revisited, *Development Policy Review*, Vol. 12, Number 4, pp. 387-402.
- KAPLINSKY R. (1993), Export Processing Zones in the Dominican Republic: Transforming Manufactures into Commodities, *World Development*, Vol. 21, No. 11, p. 1851-1865.
- KOKKO A., TANSINI R. and ZEJAN M. C. (1996), Local Technological Capability and Productivity Spillovers from FDI in the Uruguayan Manufacturing Sector, *The Journal of Development Studies*, Vol. 32, No. 4 (April), pp. 602-611.
- KRIFA H. et HÉRAN F. (1999), L'insertion locale des firmes multinationales globales dans le cas des régions de tradition industrielle, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, pp. 241-266.
- KRUGMAN P. (1995), *Development, Geography, and Economic Growth*, The MIT Press, Cambridge (Massachusetts), London.
- KRUGMAN P. and OBSTFELD M. (1997), *International Economics. Theory and Policy*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts).
- LOWE N. and KENNEY M. (1999), Foreign Investment and the Global Geography of Production: Why the Mexican Consumer Electronics Failed, *World Development*, Vol. 27, No. 8, pp. 1427-1443.
- MADANI D. (1999), *A review of the Role and Impact of Export Processing Zones*, Policy Research Working Paper, N° 2238, The World Bank, Washington DC.
- MARSCHALL C. (1998), *El Régimen de Zonas Francas en Nicaragua: Su significado para las aspiraciones de desarrollo nacional y de equidad de género*, Tesis para obtener el título de Licenciada en Sociología, Escuela de Sociología, Facultad de Humanidades, Universidad Centroamericana, Managua.
- M.E.C. (2003), *Diagnóstico. Radiografía de las condiciones socio-laborales en las que trabajan las mujeres en las maquilas (Octubre 2002 – Mayo 2003)*, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra », Managua, Nicaragua.
- MELÉNDEZ M. (2002), Sector textil vestuario está mal hilvanado, *La Prensa*, 16-9-2002.

- MORTIMORE M. (2003), Illusory competitiveness: the apparel assembly model of the Caribbean Basin, *Serie Desarrollo productivo*, N° 141, CEPAL, Santiago, Chile.
- NORDÅS H. (2004), The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing, *Discussion Paper*, No. 5, WTO, Geneva.
- O.I.T. (1997), *La industria de la maquila en Centroamerica*, Organización Internacional del Trabajo, Oficina para América Central y Panamá, Oficina de actividades para los empleadores, San José, Costa Rica.
- OLIVARES I. (2008a), Advierten de cierres de empresas y posible desempleo. Incertidumbre en zonas francas, *Confidencial*, 3/2/2008.
- OLIVARES (2008b), Textileras incumplieron parte del requisito para gozar del TPL. La historia detrás de la salida de Nien Hsing, *Confidencial*, 25/5/2008.
- OPPENHEIMER A. (2007), La nueva competencia de Vietnam y Camboya, *El Periódico* (Guatemala), 11/10/2007.
- P.E.M.C.E. (2006), *Análisis de lecciones aprendidas en los procesos de desarrollo de cluster en Nicaragua*, PEMCE, SIEM, Nicaragua.
- PEREZ T. (1998), *Multinational Enterprises and Technological Spillovers*, Harwood Academic Publishers, OPA, Amsterdam.
- RANIS G. (1997), « Exportaciones y crecimiento. La experiencia del este asiático », in TELLO M, TYLER W., *La Promoción de exportaciones en Nicaragua, 1997 – 2010: Experiencias y Alternativas*, Proyecto NEPAI-USAID, MEDE-MIFIN, Managua, pp. 19-36.
- ROCHA J.-L. (2006), Maquilas, fast food, casinos, celulares: serpientes del paraíso, *Envío*, No. 228, Marzo 2006, UCA, Managua, Nicaragua.
- RODRIG D. (2007), *One Economics, Many Recipes*, Princeton University Press, Princeton (NJ).
- ROHWEDDER C. and JOHNSON K. (2008), Pace-setting Zara seeks more speed to fight its rising cheap-chic rivals, *Wall Street Journal*, February 20, 2008.
- ROSENBERG M. (2005), *Potentially Powerful: An assessment of the implications of DR-CAFTA for the textile and apparel sector*, Report, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University, North Carolina (USA).
- SAGGI K. (2000), *Trade, Foreign Direct Investment and International Technology Transfer: A Survey*, Policy Research Working Papers, Number 2349, The World Bank, Washington DC.
- SÁNCHEZ V. M. y VOS R. (2006), DR-CAFTA: ¿panacea o fatalidad para el desarrollo económico y social en Nicaragua?, *Serie estudios y perspectivas*, No. 57, CEPAL, México.
- THE ECONOMIST (1998), Manufacturing Survey, 20/6/1998.
- THE ECONOMIST (2004), Losing their shirts, 16/10/2004.
- UNCTAD (2005), *TNCs and the Removal of Textiles and Clothing Quotas*, UNCTAD, Geneva.
- VAN WUNNIK L. (2001), La *maquila*: sa contribution au développement et sa flexibilité 'localisationnelle'. Le cas de la zone franche 'Las Mercedes' (Nicaragua), *Géographie, Economie, Société*, Vol. 3, No. 1, pp. 93-121.