

# L'entreprise multinationale dans l'industrie *maquiladora* du Nicaragua (2007 versus 1998) : l'enclave reste enclave

## *The multinational firm in the maquiladora industry of Nicaragua (2007 vs. 1998): more of the same*

Lucas van Wunnik

Departament d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya

**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 du secteur de l'habillement.

**Abstract** *Nicaragua, the poorest country of Central American, hosts many foreign owned plants in its industrial free trade zones (export processing zones). The great majority of these plants belong to the clothing industry and most of them are of Asian capital (Taiwan, South Korea and Hong Kong). The question considered is if the multinational enterprises of this maquiladora industry - an assembly industry of imported intermediate goods that benefits from a preferential tax and tariff regime - help trigger off a sustainable process of industrial development. This article attempts to give some answers to this question by studying the evolution (1997-2008) of the Nicaraguan plants (some 16 000 workers in 2007) of a big Taiwanese company of the clothing industry: Nien Hsing Textile Co. Our study shows that the Nicaraguan plants of Nien Hsing Textile Co. continue to form, just as in 1998, an enclave. They are cost centres that assemble trousers with imported intermediate inputs (fabric, zippers, buttons, thread, etc.). There are no linkages with local suppliers and the managers and technicians are mostly foreign expatriates. Moreover, the permanence of Textile Nien Hsing Co. in Nicaragua is uncertain because the principal motivation for which it settled in this country is "artificial" (to circumvent US protectionist barriers and to benefit from the tax advantages of the free trade zone after 2009). Since the other Asian clothing enterprises implanted in Nicaragua share many characteristics with Nien Hsing Textile Co., we can fear that they also form a precarious enclave in the host economy. In short, we doubt that this kind of company can play the role of a catalyst in the industrialization of the country as certain researchers and political leaders pretend.*

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

**Key words** *Maquiladora industry, export processing zone, Nicaragua, clothing industry, international subcontracting, foreign direct investment, industrial development.*

« (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 Olivero<sup>1</sup>, 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 États-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.)

## 1 Introduction

À côté de l'aéroport international de Managua 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 et appartiennent au secteur de l'habillement. La confection de vêtements y est réalisée par des entreprises sous-traitantes qui confectionnent des vêtements pour leurs clients nord-américains (Wal-Mart, VF Jeans, Levi Strauss, Tommy Hilfiger, etc.).

La zone franche industrielle d'exportation (*export processing zone*) est une zone industrielle dont l'objet est d'attirer des entreprises, qui exportent leur production, en leur offrant des exonérations fiscales et tarifaires. Elle constitue un des éléments clés de la politique d'industrialisation orientée vers l'exportation adoptée, dans les années 1980 et 1990, par les gouvernements des pays du Bassin des Caraïbes (Amérique Centrale, République Dominicaine...) et de nombreux autres pays en voie de développement<sup>2</sup>. Le but de cette politique est d'émuler le modèle de croissance des nouveaux pays industriels de l'Asie de l'Est (Solà Montserrat, 2008 ; Milberg, 2007 ; Bair et Dussel Peters, 2006 ; Michalet, 2004).

L'espoir mis par les pouvoirs publics nicaraguayens dans ces zones franches, ou dans ce qui est aussi appelé l'industrie *maquiladora*, se reflète dans les panneaux

<sup>1</sup> Cité dans Meléndez (2002).

<sup>2</sup> En 1975, il y avait 79 zones franches d'exportation (*export processing zones*) dans 25 pays. En 2007, il y avait quelque 3 500 zones franches d'exportation dans 130 pays (Engman *et al.*, 2007).

publicitaires qu'il y avait, en 1998, dans les rues de Managua. On pouvait lire sur ceux-ci : « *El Gobierno te invita a que juntos reconstruyamos y transformemos Nicaragua. ¡La solución es empleo ! Las zonas francas ofrecen empleo inmediato.* » (« Le gouvernement t'invite à reconstruire et à transformer ensemble le Nicaragua. La solution est l'emploi ! Les zones franches offrent des emplois immédiats. »)

Il est vrai que les établissements dans les zones franches, dans leur grande majorité de capital étranger, créent de nombreux « emplois immédiats », mais contribuent-ils aussi à « reconstruire et à transformer » l'économie nicaraguayenne ? Ou, en d'autres termes, mis à part leurs *effets quantitatifs* (la création d'emplois, la contribution au PIB, l'obtention de devises, etc.), ont-ils aussi des *effets qualitatifs* à long terme<sup>3</sup> ? Contribuent-ils à déclencher une industrialisation durable du Nicaragua ? Si un jour les entreprises étrangères décident de fermer leurs établissements nicaraguayens, que laisseront-elles derrière elles ?

Dans les années 1990, de nombreux chercheurs étaient, tout comme les décideurs politiques, optimistes quant à ces effets économiques *qualitatifs* des entreprises multinationales opérant dans les zones franches industrielles d'exportation des pays en voie de développement (voir, entre autres, Johansson, 1994 ; Romer, 1993 ; Radelet, 1999). H. Johansson (1994) parlait, à ce sujet, du rôle de « catalyseur » de l'industrialisation qu'elles jouaient. Ils appuyaient leur optimisme fondamentalement sur deux convictions :

- les entreprises multinationales transfèrent des connaissances vers l'économie d'accueil ;
- l'industrie d'exportation installée dans les zones franches « s'améliore » (*upgrade*) graduellement dans le temps. Progressivement, cette industrie réalise des activités plus complexes et s'intègre dans l'économie d'accueil.

Afin de vérifier le bien-fondé de ces deux convictions, nous avons effectué deux études sur le terrain au Nicaragua : l'une pendant l'été 1998 et l'autre en mars 2007 (voir en annexe les personnes interviewées). Notre étude s'est concentrée sur la plus grande entreprise de l'industrie *maquiladora* du Nicaragua : l'entreprise taïwanaise Nien Hsing Textile Co. (sept établissements et environ 16 000 travailleurs au Nicaragua en 2007).

## 1.1 L'industrie maquiladora de l'habillement au Nicaragua

### 1.1.1 Le Nicaragua : économie et industrie

Le Nicaragua est un pays centraméricain<sup>4</sup> de quelque 5,75 millions d'habitants (en 2005) qui vivent essentiellement dans la région occidentale (pacifique) du pays. La situation économique que connaît le pays est difficile : il s'agit d'un des pays les plus pauvres d'Amérique Latine (PIB par habitant d'US \$850 en

3 W. Milberg (1997) fait une distinction entre les « effets statiques » (l'impact immédiat sur l'emploi, les exportations, le PIB, etc.) et les « effets dynamiques » (les conséquences sur le potentiel de développement à long terme) des entreprises des zones franches industrielles d'exportation.

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

**Tab. 1** Les établissements (« entreprises utilisatrices ») de la zone franche « Las Mercedes » (décembre 2006)  
Plants (“user firms”) of the « Las Mercedes » free trade zone (December 2006).

Établissement	Nationalité du capital	Activité	Articles	Modalité de sous-traitance <sup>(a)</sup>	Date d'approbation de la société	Date du commencement des opérations de la société	Date d'installation de l'établissement <sup>(b)</sup>	Emplois (déc-06)		
								Hommes	Femmes	TOTAL
Henry Garments SA	Taiwan	Habillement	Pantalons, shorts	Full-package	5-avr-02	1-juil-05	Juin-95 (Chentex)	1 022	1 845	2 867
Chih Hsing Garments	Taiwan	Habillement	Pantalons, shorts	Full-package	25-fév-97	1-mai-97		821	1 963	2 784
China United Internacional	Taiwan	Habillement	Chemises, blouses	Full-package	28-nov-05	28-nov-05	Jan-96 (China United)	420	1 372	1 792
China Unique Garments MFG	Taiwan	Habillement	–	Full-package	1-jan-02	1-août-02		263	608	871
Formosa Textil, SA	Taiwan	Habillement	Polars	Full-package	6-mai-98	16-mar-99		245	1 387	1 632
Fortex Industrial Nic., SA	Taiwan	Habillement	Chemises, blouses	Full-package	1-août-92	1-août-92		230	646	876
Hansae Nicaragua, SA	Corée du Sud	Habillement	T-shirts, polos, chemises, blouses	Full-package	16-déc-99	1-jan-00		1 786	2 358	4 144
Istimo textil Nicaragua SA	Corée du Sud	Habillement	T-shirts, polos	Full-package	24-fév-05	24-fév-05	Nov-93 (Istimo)	1 347	1 731	3 078
Metro Garments, SA	Hong Kong	Habillement	T-shirts, polos	Full-package	1-juin-95	17-août-95		442	305	747
Nien Hsing Garments, SA	Taiwan	Habillement	Pantalons, shorts	Full-package	22-déc-03	22-déc-03	Mar-94 (Nien Hsing)	633	2 409	3 042

Tab. 1 (suite)

Ropa de las Mercedes, SA (Rocedes)	USA	Habillement	Pantalons, shorts	CMT	9-fév-93	13-juil-93		1 407	663	2 070
Maquiladora D & M, SA	El Salvador	Habillement	Pantalons, shorts, pyjamas, uniformes médicaux, chemises, blouses	CMT	1-nov-91	1-nov-91	Nov-91 (Ronaco)	272	215	487
Sinonica Industrial, SA	Taiwan	Habillement	Chemises	CMT	24-août-00	1-sep-00		348	721	1 069
Sun Star Nicaragua SA	Corée du Sud	Pièces de rechange	-	-	15-oct-04	30-nov-05		2	1	3
Command Medical Nicaragua SA	USA	Accessoires médicaux	-	-	24-fév-05	15-oct-05		3	8	11
Finotex SA	Honduras	Étiquettes	-	-	22-août-05	15-oct-05		2	0	2
Sinai	El Salvador	Pièces de rechange	-	-	11-oct-05	30-nov-05		2	1	3
TOTAL								9 245	16 233	25 478

(a) Les deux modalités de sous-traitance des entreprises de la confection de vêtements sont expliquées dans la sous-section 1.3.2. (b) Dates d'installation des établissements qui ont changé de nom, mais qui continuent à appartenir aux mêmes propriétaires (entre parenthèses, le nom qu'ils avaient avant).  
Sources : Comisión Nacional de Zonas Francas et PEMCE (2006).

2005) (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 2005<sup>5</sup>. Tout ceci explique l'importante émigration que souffre le pays : environ 10 % des Nicaraguayens résident de façon permanente à l'étranger, principalement aux États-Unis et au Costa Rica (Baumeister, 2006). En ce qui concerne ses transactions économiques avec l'étranger, en 2005, les importations de biens représentaient, en valeur, presque deux fois les exportations de biens et son compte-courant présentait un déficit de 15,5 % du PIB en 2004 (Banco Central de Nicaragua, 2007)<sup>6</sup>.

L'histoire récente du Nicaragua doit contribuer à expliquer cette difficile situation économique. À la fin des années 1970, les sandinistes renversèrent la dictature de Somoza et prirent le pouvoir. Dans les années 1980, il y eut la guerre du gouvernement sandiniste contre les *contras*, le blocus économique imposé par les États-Unis, la socialisation de l'économie, la fuite des capitaux et l'hyperinflation. À partir du début des années 1990 et l'abandon du pouvoir des sandinistes, l'économie du pays dut faire la difficile transition d'une économie socialiste à une économie de marché. Le PIB réel par habitant du Nicaragua représentait, en 1998, seulement 42 % de celui de 1977 (Banco Central de Nicaragua, 2007).

L'industrie nicaraguayenne est faiblement développée : le parc de biens d'équipement est âgé ; elle importe une proportion élevée d'inputs intermédiaires et de biens de capital et elle est souvent incapable de concurrencer les entreprises étrangères (même des autres pays centraméricains). En plus, l'industrie doit faire face à d'importantes contraintes à son développement comme le rationnement et le coût élevé du crédit bancaire, le fait que les entrepreneurs nicaraguayens préfèrent investir dans le secteur tertiaire, 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 ; Padilla *et al.*, 2008 ; Solà Montserrat, 2008).

## **1.2 Les zones franches industrielles d'exportation : régime et importance**

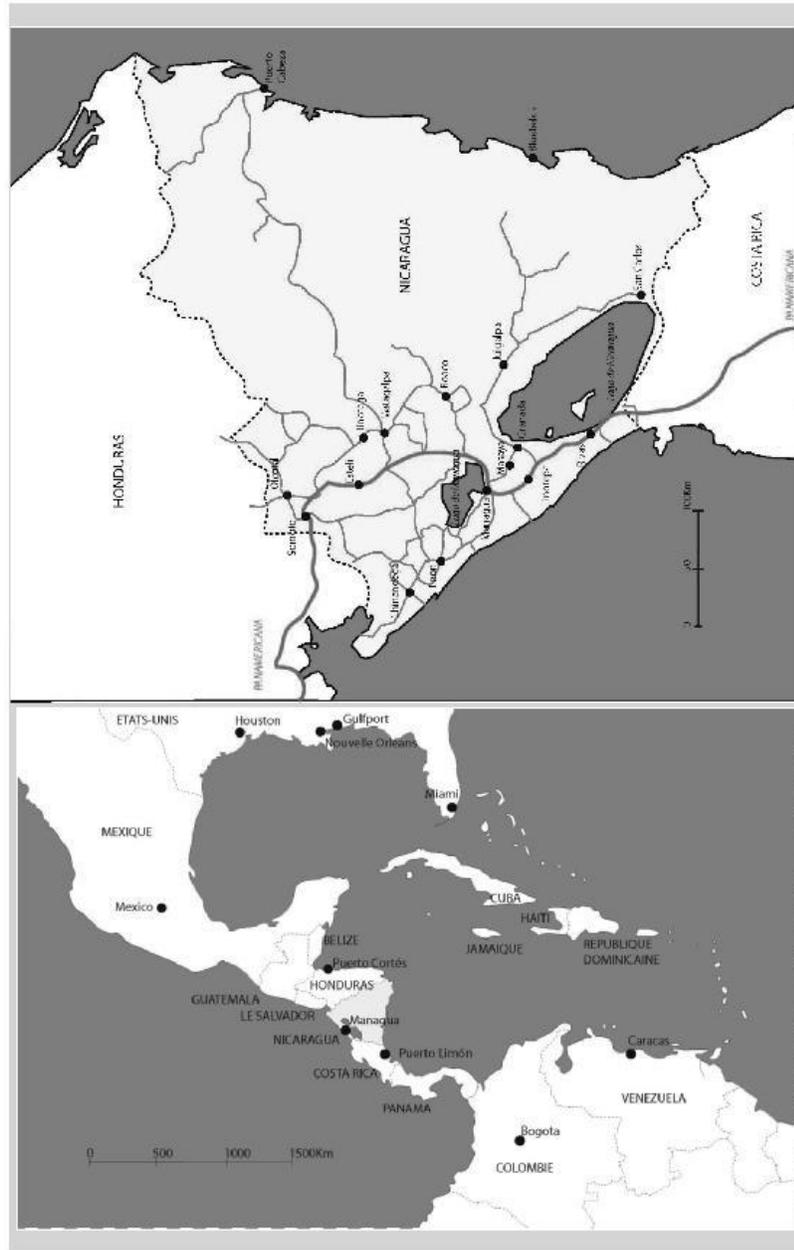
### **1.2.1 Le régime des zones franches industrielles d'exportation**

L'instrument de la zone franche industrielle d'exportation (*zona franca industrial de exportación*) existe au Nicaragua depuis le début des années 1990 (avec l'arrivée

---

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

6 Le Nicaragua est membre du club des pays membres de l'Initiative pour les pays pauvres très endettés : une initiative lancée par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, qui vise à assister les pays les plus pauvres en rendant le niveau de leur dette externe « supportable ».



**Fig. 1** Le Nicaragua dans le Bassin des Caraïbes  
*The Caribbean Basin and Nicaragua*

au pouvoir du premier gouvernement « post-sandiniste »)<sup>7</sup>. La loi des zones franches industrielles d'exportation, qui fut élaborée dans ce cadre, distingue deux types d'entreprise : la zone franche et l'entreprise utilisatrice (voir tableau 1).

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

*The two types of firm under the free trade zone regime of Nicaragua : the free trade zone and the user firm*

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

(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 totale de l'impôt sur les bénéfices (Aguilera, 2004 ; Olivares, 2008a).

(b) La zone franche industrielle d'exportation, en offrant aux entreprises qu'elle accueille un accès libre de droits de douane de leurs inputs matériels importés, permet à celles-ci de maintenir leur compétitivité en prix sur les marchés mondiaux sans être désavantagées par les impôts locaux (Subramanian et Roy, 2001).

(c) La zone franche « Las Mercedes » présentée dans l'introduction de cet article est la seule zone franche publique du Nicaragua. Elle est gérée par un organisme public (la Corporación de Zonas Francas).

7 L'USAID, l'agence d'aide au développement des États-Unis, promut la zone franche industrielle d'exportation en Amérique Centrale dans les années 1980 et 1990 (Robinson, 1998 ; OIT, 1997 ; Schrank et Moore, 2004).

La *Comisión Nacional de Zonas Francas* est l'organisme régulateur : elle autorise l'installation d'une nouvelle entreprise utilisatrice ou d'une nouvelle zone franche, elle contrôle le respect des obligations légales des entreprises, etc.

### **1.2.2 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. L'activité continue à être, tout comme en 1998, essentiellement celle de la confection de vêtements. La grande majorité des travailleurs qui travaillent dans ce secteur sont employés dans des entreprises de capital asiatique (voir tableau 2). 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<sup>8</sup> (les cinq pays de l'Amérique Centrale et la République Dominicaine). En 2006, elle emploie de l'ordre de 625 000 travailleurs. Sa participation dans le PIB des différents pays varie entre 1,3 % et 6,5 %. Dans ces pays, à l'exception du Costa Rica (électronique), le principal produit d'exportation de cette industrie est l'article d'habillement pour le marché des États-Unis (CEPAL, 2007).

## **1.3 L'entreprise sous-traitante du secteur de l'habillement : une entreprise exposée à une forte concurrence**

### **1.3.1 La confection de vêtements dans la filière « textile-habillement »**

8 Il s'agit des pays du Bassin des Caraïbes qui bénéficient de l'accord de libre-échange avec les États-Unis dénommé DR-CAFTA (*Dominican Republic – Central American Free Trade Agreement*) (voir la section 1.4).

**Tab. 3** L'industrie maquiladora dans l'économie nicaraguayenne (1998-2006)  
*The importance of the maquiladora industry in the Nicaraguan economy (1998-2006)*

	1998	2006
Nombre de zones franches	3	28
Emploi <sup>(a)</sup>	16 120 emplois (juin)	80 500 emplois (décembre)
Exportations des entreprises des zones franches (en US\$ courants)	US\$182 millions	US\$932 millions
Exportations des entreprises des zones franches comme pourcentage des exportations totales de biens	24 %	47 %
Valeur ajoutée brute locale <sup>(b)</sup> des entreprises des zones franches (en US\$ courants)	US\$64 millions	US\$250 millions
Contribution des entreprises des zones franches au PIB	1,5 %	4,7 %
Emploi dans les entreprises du secteur de l'habillement des zones franches	15 841 emplois (juin)	64 657 emplois (décembre)
Emploi dans les entreprises asiatiques du secteur de l'habillement des zones franches	10 754 emplois (juin)	51 118 emplois (décembre)
Emploi dans les entreprises nicaraguayennes du secteur de l'habillement des zones franches	1 384 emplois (juin)	1 300 emplois (décembre)

(a) Selon la Comisión Nacional de Zonas Francas, 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, effet multiplicateur des dépenses faites par les travailleurs des zones franches, etc.).

(b) La valeur ajoutée brute locale correspond approximativement aux exportations des biens assemblés moins les importations des biens intermédiaires (en valeur).

Sources : Comisión Nacional de Zonas Francas et CEPAL (2007).

Trois segments peuvent être distingués dans la filière de production « textile-habillement » (voir figure 2) :

- la préparation du fil et la fabrication du tissu ;
- la confection de vêtements ;
- la distribution.

Le secteur textile (la préparation du fil et la fabrication du tissu) est le secteur le plus intensif en capital de la filière et la gestion du processus de production est relativement complexe.

Le secteur de l’habillement (la confection de vêtements) 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.

Le dernier segment de la filière 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 : l’accès au marché du consommateur final est contrôlé par peu d’entreprises.

Pour les articles standards (T-shirts, polos, chemises, jeans, pantalons *casual*, survêtements de sport, sous-vêtements, etc.), qui sont assemblés en de grandes séries, le deuxième segment de la filière (le secteur de l’habillement) peut être géographiquement séparé des deux autres segments (le secteur textile et la distribution). Toutefois, pour les articles différenciés (articles de mode pour femmes, par exemple), dont le style change continuellement et qui sont commandés en de petites séries, le lieu de production doit être géographiquement proche du marché, afin d’avoir un délai de livraison court<sup>9</sup> (Gereffi et Memedovic, 2003 ; Dicken, 2007 ; Abernathy *et al.*, 2005 ; Condo *et al.*, 2004 ; Jansen *et al.*, 2007 ; Nordås, 2004 ; UNCTAD, 2005 ; Padilla *et al.*, 2008).

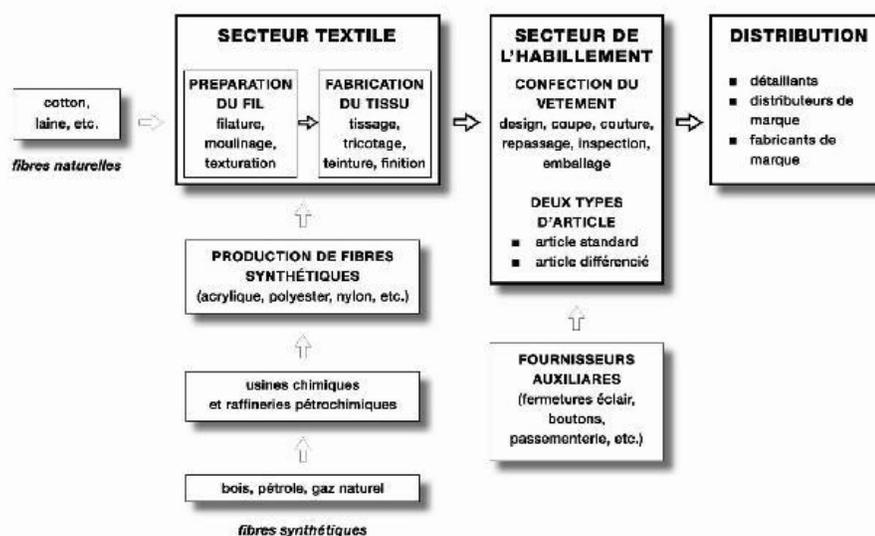
### 1.3.2 Les deux modalités de sous-traitance dans le secteur de l’habillement : le CMT et le full-package

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 Passermenter ») ;
- 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 le tissu et d’assembler l’article d’habillement, selon le design apporté par le client, et de le réexporter vers ce même client.

9 À titre illustratif, les magasins Zara reçoivent des vêtements avec des nouveaux designs deux fois par semaine. Ceci oblige Inditex (le groupe espagnol auquel appartient Zara) à fabriquer deux tiers de ses articles en Espagne et dans d’autres pays proches de ses entrepôts et centres de distribution (tous situés en Espagne) comme le Portugal, le Maroc et la Turquie (Rohwedder et Johnson, 2008).



Sources : Basé sur Dicken (1998, 2007) et Gereffi et Memedovic (2003).

**Fig. 2** Les trois segments de la filière « textile-habillement »  
*The three segments of the "textile-clothing" value chain*

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 (Gereffi, 1999 ; PEMCE, 2006 ; UNCTAD, 2005).

### 1.3.3 La forte concurrence entre les entreprises sous-traitantes du secteur de l'habillement

La concurrence entre les entreprises sous-traitantes assemblant, comme au Nicaragua, des articles standard est vigoureuse<sup>10</sup>. En outre, la concentration élevée dans le segment de la distribution implique que les clients de ces entreprises possèdent un important pouvoir de négociation. Par conséquent, la marge de profit des entreprises sous-traitantes est réduite. Leurs profits se font sur le volume de vente (Bair et Dussel Peters, 2006 ; Nordås, 2004 ; Meléndez, 2002 ; Padilla *et al.*, 2008).

Au cours de la dernière décennie, les prix (CMT et *full-package*) perçus par les entreprises sous-traitantes au Nicaragua ont baissé. Par exemple, selon un responsable de Nien Hsing Textile Co.<sup>11</sup>, en 1997-1998, le prix d'une paire de pantalon jeans en *full-package* tournait autour de US\$8-9. En 2007, ce

<sup>10</sup> Selon un responsable de Nien Hsing Textile Co. (entretien), il y a quelque 300 entreprises fournisseurs *full-package* de vêtements jeans sur le marché.

<sup>11</sup> Entretien.

prix n'était plus qu'aux alentours d'US \$6-7<sup>12</sup>. Quant au prix de la modalité « CMT », en 2007, il est, selon le gérant d'une entreprise offrant cette modalité<sup>13</sup>, de US\$1,5 par pantalon confectionné. La disparition des quotas à l'importation dans le secteur de l'habillement (voir section 1.4), l'entrée de nouveaux pays dans l'industrie de l'habillement (Vietnam, Cambodge, Haïti, etc.) et la concentration accrue dans le segment de la distribution de vêtements doivent contribuer à expliquer cette évolution des prix<sup>14</sup>.

#### **1.4 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 3). La principale raison pour laquelle elles y sont installées est qu'une production au Nicaragua permet de contourner les barrières douanières nord-américaines.

**Tab. 4** Les coûts salariaux dans le secteur de l'habillement de différents pays  
*Labour costs in the clothing industry of different countries*

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

Source : Jassin-O'Rourke (2008).

Avant le 1<sup>er</sup> janvier 1995, 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. Le 1<sup>er</sup> janvier 1995 entra en vigueur l'Accord sur les Textiles et les Vêtements qui imposa l'élimination progressive des quotas sur le textile et les vêtements sur une période de 10 ans. Cependant, l'essentiel de la libéralisation eut lieu à la fin de cette période (UNCTAD, 2005 ; Milberg, 2007). Dans un

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

13 Entretien.

14 Notons qu'au cours des dernières années le prix des vêtements achetés par les consommateurs finaux aux États-Unis a baissé. Dans le panier de l'indice des prix à la consommation, l'indice des prix des vêtements a baissé 9,1 % entre janvier 2000 et mai 2007 (Padilla *et al.*, 2008).

monde avec des quotas, les pays du Bassin des Caraïbes (Amérique Centrale et îles des Caraïbes) bénéficiaient d'un avantage important : ils pouvaient, grâce à un accord commercial préférentiel avec les États-Unis (l'Initiative du Bassin des Caraïbes), exporter de nombreuses catégories de vêtements vers les États-Unis sans être soumis à des quotas à l'importation (OIT, 1997). Le Nicaragua était même totalement exempté – pour toutes les catégories de vêtements – de ces quotas à l'importation. Les vêtements des pays du Bassin des Caraïbes continuaient néanmoins à être soumis à des droits de douane. L'Accord sur les Textiles et les Vêtements cessa d'exister le 1er janvier 2005. Tous les pays du monde (Chine, Vietnam, etc.) ont dorénavant un accès sans quotas au marché des États-Unis.

Un nouvel accord commercial fut ratifié entre les pays du Bassin des Caraïbes et les États-Unis : l'accord de libre-échange entre les États-Unis, l'Amérique Centrale et la République Dominicaine (le DR-CAFTA)<sup>15</sup>. Cet accord offre à ces pays un accès libre de droits de douane au marché de l'habillement des États-Unis. Cependant, à l'exception du Nicaragua, ce nouvel avantage de politique commerciale n'a pas permis aux pays de la DR-CAFTA de compenser la disparition des quotas dans le secteur de l'habillement (voir figure 3)<sup>16</sup>.

Le Nicaragua bénéficie d'un avantage par rapport aux autres pays de la zone DR-CAFTA : une partie substantielle des articles d'habillement confectionnés au Nicaragua peut utiliser du tissu asiatique (jusqu'à 100 millions de mètres carrés de tissu par an) sans devoir payer des droits de douane sur la valeur de ce tissu quand ils entrent aux États-Unis<sup>17</sup>. Ces mètres carrés de tissu asiatique exemptés 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 taille<sup>18</sup>.

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 m<sup>2</sup> de pantalon ou short fait avec du tissu asiatique, elle doit exporter un m<sup>2</sup> de pantalon ou de short fait avec du tissu nord-américain (plus cher) jusqu'à une certaine quantité annuelle. Cette quantité est pour l'ensemble du Nicaragua de 20 millions de m<sup>2</sup> en 2006, 30 millions de m<sup>2</sup> en 2007,

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

16 Les exportations de vêtements de la Chine vers les États-Unis ont connu un essor spectaculaire aux cours de la dernière décennie. En 1998, les vêtements provenant de Chine constituaient 9 % du total de la valeur des importations de vêtements des États-Unis. En 2007, ce pourcentage atteignit 31 % (données de *l'Office of Textiles and Apparel Major Shippers Report*).

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

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

40 millions de m<sup>2</sup> en 2008, 50 millions de m<sup>2</sup> en 2009 et pour toutes les années suivantes jusqu'en 2015. Si au cours d'une année le Nicaragua ne respecte pas « la règle du un pour un », le pays voit réduit ses TPLs l'année suivante dans la quantité du déficit<sup>19</sup>.

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 2009. Les autres pays de la zone DR-CAFTA devront alors abandonner ce régime. L'Organisation Mondiale du Commerce a décidé interdire les régimes des zones franches industrielles d'exportation, parce qu'elle considère qu'ils enfreignent les règles du libre commerce. Pour elle, c'est une forme de subvention à l'exportation. Seuls les pays pauvres (PIB par habitant inférieur à US\$ 1 000 en US\$ constants de 1990), comme le Nicaragua et le Honduras, pourront maintenir leurs zones franches après 2009 (Sánchez et Vos, 2006 ; Padilla *et al.*, 2008).

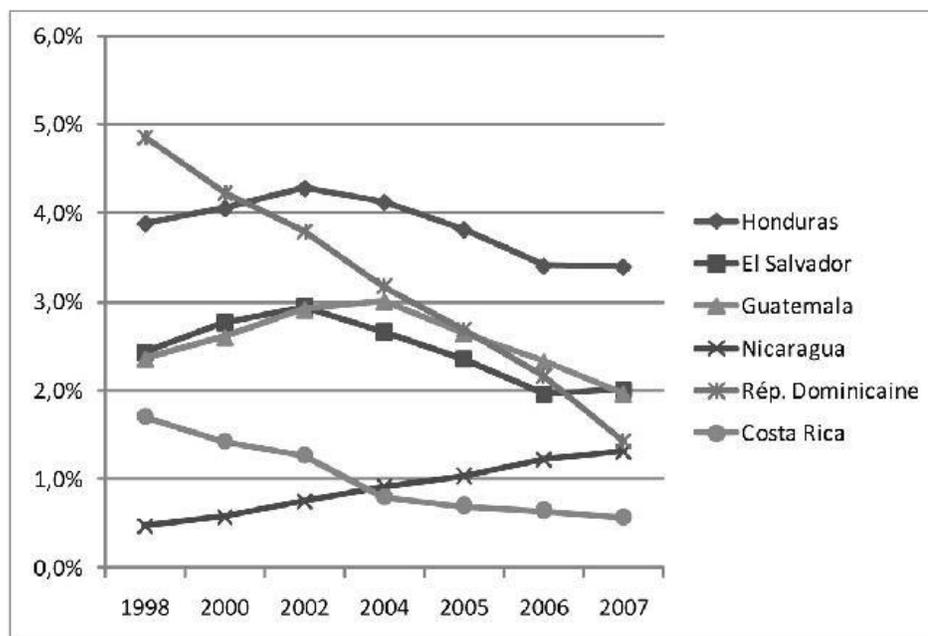
Ces deux avantages de localisation « politiques » du Nicaragua (les TPLs et la possibilité de maintenir le régime des zones franches), combinés au fait que c'est le pays de la région qui a les salaires les plus bas, doivent expliquer l'évolution positive de ses exportations de vêtements vers les États-Unis au cours des dernières années.

## 2 Nien Hsing Textile CO. : la plus grande entreprise dans l'industrie *maquiladora* du Nicaragua

### 2.1 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 entreprises 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

19 Supposons, par exemple, que le Nicaragua exporte, en 2007, un volume de pantalons et shorts de 57 millions de m<sup>2</sup> : 33 millions de m<sup>2</sup> confectionnés avec du tissu asiatique sous les TPLs et 24 millions de m<sup>2</sup> avec du tissu nord-américain. En 2008, le Nicaragua aura seulement des TPLs pour un volume de 94 millions de m<sup>2</sup> (100 – (30-24)) pour toutes les catégories de vêtements. La *Comisión Nacional de Zonas Francas* se charge ensuite de pénaliser les entreprises qui n'ont pas respecté la « règle du un pour un » en réduisant la quantité de TPLs qui leur est allouée.



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

**Fig. 3** Pourcentage de la valeur totale des importations de vêtements des États-Unis provenant des différents pays du DR-CAFTA (1998-2007)  
*Percentage of the total value of United States clothing imports coming from the DR-CAFTA countries (1998-2007)*

employés distribués dans sept pays (voir tableau 4) et son chiffre d'affaires, en 2006, atteint 350 millions €<sup>20</sup>.

## 2.2 Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua (1998 et 2007)

En 1998, Nien Hsing Textile Co. possédait trois établissements, qui se consacraient à la confection de pantalons jeans dans la zone franche « Las Mercedes » à l'est de Managua. Ces établissements employaient alors, au total, quelque 5 600 travailleurs.

En 2007, la présence de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua a fortement augmenté. Aux trois établissements initiaux se sont ajoutés quatre situés de l'autre côté de Managua (voir fig. 4) : deux consacrés à la confection de pantalons tweed, 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<sup>21</sup> (voir tableau 6). Au contraire des autres établissements nicaraguayens

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

21 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

**Tab. 5** Nien Hsing Textile Co. dans le monde (2006)  
*Nien Hsing Textile Co. In the world (2006)*

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

(a) Tout comme le Nicaragua, le Lesotho a, dans le cadre de l'*African Growth and Opportunity Act*, un accès préférentiel (sans droits de douane) au marché des États-Unis pour les articles d'habillement (UNCTAD, 2005 ; *The Economist*, 2007).

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

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

de Nien Hsing Textile Co., ce dernier (Alpha Textil) n'est pas dans une zone industrielle et ses bâtiments sont propriétés du groupe taïwanais<sup>22</sup>. Les sept établissements emploient, au total, environ 16 000 travailleurs.

### 2.3 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 qui tourne autour de 23 000 à 26 000 paires de jeans (pantalons ou shorts). La figure montre les différentes tâches qui y sont effectuées. Une fois emballés, les jeans sont expédiés en camion à Puerto Cortés sur la côte

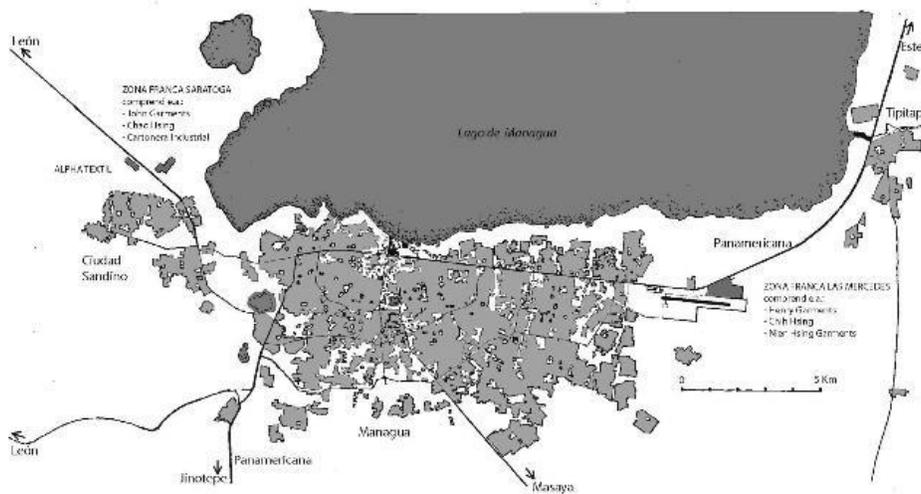
donc des demandes des clients) (Rosenberg, 2005). Notons aussi que la teinture du tissu, tout comme le lavage des jeans, est une activité très polluante.

22 Alpha Textil est ce qui est appelé dans la terminologie du régime des zones franches une « zone franche administrée » (*zona franca administrada*) : une entreprise utilisatrice établit à l'extérieur d'un parc industriel de zone franche.

**Tab. 6** Les établissements de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua (2007)  
*Plants of the Nien Hsing Textile Co. in 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)
<b>Emplois (décembre 2006)</b>	2 867	2 784	3 042
Toit industriel m <sup>2</sup> (déc. 2006)	16 932	16 767	12 511
Date d'installation de l'établissement	1995	1997	1994
Les établissements de Nien Hsing Textile Co. hors de la zone franche « Las Mercedes »			
Les établissements dans la zone franche « Saratoga »			
	Chao Hsing	John Garments	Cartonera industrial
Produits	Pantalons, shorts ( <i>tweed</i> )	Pantalons, shorts ( <i>tweed</i> )	Boîtes de carton
Emplois (décembre 2006)	3 412	3 856	97
Toit industriel m <sup>2</sup> (déc. 2006)	14 720	18 000	7 252
Date d'installation de l'établissement	1999	2001	2002
			Alpha Textil
			Teinture et impression du tissu
			238
			39 000
			2002

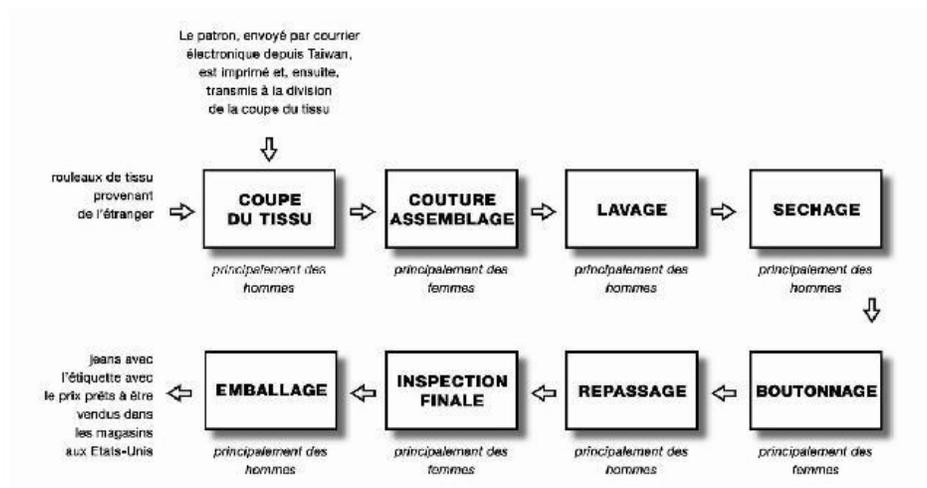
Source : Comisión Nacional de Zonas Francas et documents comptables annuels consolidés 2007 et 2006 du groupe Nien Hsing Textile Co.



En 2007, Managua compte 985 000 habitants, Tipitapa 117 000 et Ciudad Sandino 80 000 (INIDE, 2007).

**Fig. 4** La localisation des établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co. autour de Managua (2007)  
*Location of the Nicaraguan plants of Chih Hsing Textile Co. around Managua (2007)*

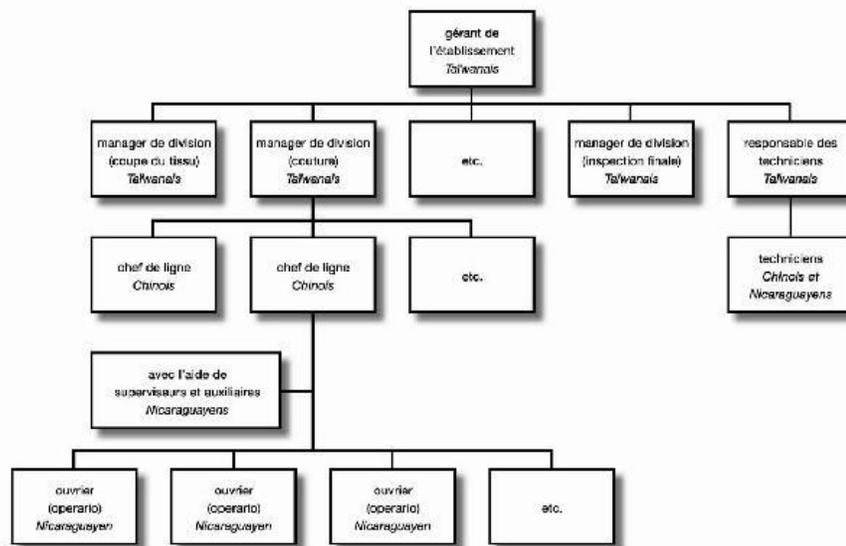
caribéenne du Honduras pour y être embarqués sur un bateau pour les États-Unis (Miami, Houston, Gulfport, Nouvelle Orléans) (voir fig. 1).



**Fig. 5** La confection d'une paire de jeans chez Chih Hsing  
*The assembly of a pair of jeans within Chih Hsing*

Le gérant de l'établissement est taïwanais. Les postes de commandement dans la production (managers de division, chefs de ligne<sup>23</sup>) sont également occupés par des expatriés (taïwanais et chinois continentaux<sup>24</sup>). Les emplois des Nicaraguayens sur la chaîne de montage sont essentiellement des emplois manuels et segmentés qui ne requièrent pas de qualifications préalables (ouvrier, superviseur et auxiliaire) (voir fig. 6). Les techniciens – les employés qui se chargent de la réparation et de l'entretien des machines – sont étrangers (les responsables) et nicaraguayens.

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



Sources : Entretiens et Bilbao (2006).

**Fig. 6** Postes de travail et nationalité chez Chi Hsing  
*Jobs and nationality at Chi Hsing*

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

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

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

Le système des salaires des travailleurs sur la chaîne de montage est, dans sa grande majorité, à la tâche. C'est-à-dire, le travailleur est payé selon la production qu'il a réalisée (prix de l'unité de la tâche multiplié par le nombre de fois que la tâche a été réalisée)<sup>25</sup>. À cela s'ajoutent les primes (1) pour respecter les objectifs de production établis et (2) pour arriver ponctuellement au travail. Si le salaire calculé de cette manière n'atteint pas le salaire mensuel minimum officiel (1 478 Cordobas (US\$81) en mars 2007), le travailleur doit, selon la loi, être payé ce salaire minimum (MEC, 2005). Toutefois, cela ne semble pas toujours être le cas (MEC, 2006). Deux ouvrières que nous avons interviewées parlaient d'un salaire mensuel de l'ordre de 2 200 Cordobas (US\$ 120)<sup>26</sup>.

La rotation du personnel (des ouvriers sur la chaîne de montage) est très élevée : au cours du mois de janvier 2007, 10 % des employés de Chih Hsing ont été remplacés (licenciements et démissions à cause des dures conditions de travail ou parce qu'on a trouvé un autre emploi dans la zone franche<sup>27</sup>). Étant donné que le nouveau travailleur embauché doit atteindre rapidement (en 48 heures selon une ex-ouvrière<sup>28</sup>) le niveau de productivité des autres travailleurs, cette rotation du personnel ne doit pas trop affecter la production de l'établissement.

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 ponce<sup>29</sup> et des boîtes de carton, tous importés. Les boîtes de carton sont fabriquées par Nien Hsing Textile Co. dans son établissement nicaraguayen Cartonera Industrial. Chih Hsing ne réalise pas de sous-traitance de processus (couture, lavage, repassage ou emballage) auprès d'entreprises locales.

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

26 Selon une enquête effectuée, en 2005, auprès de 2 979 ouvrières des zones franches, le salaire mensuel (inclus les heures extraordinaires et les primes) était, pour 52 % d'entre elles, de 1 000 à 2 000 Cordobas (de US\$60 à US\$120 avec le taux de change moyen de 2005) et, pour 36 % d'entre elles, de 2 000 à 3 000 Cordobas (de US\$120 à US\$180) (MEC, 2006).

27 Il semblerait qu'il existe une forte rotation des travailleurs entre les entreprises des zones franches. Ils passent d'une entreprise à l'autre.

28 Entretien.

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

### 3 L'Entreprise multinationale dans l'industrie *maquiladora* : un catalyseur de développement industriel ou une enclave ?

#### 3.1 Les trois questions de recherche

Afin d'analyser l'impact économique qualitatif à long terme de l'entreprise multinationale sur le territoire d'accueil, nous nous centrons sur trois questions spécifiques :

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

##### 3.1.1 Question 1 : la diffusion technologique à partir de la filiale

C'est surtout dans le domaine de la diffusion technologique ou, en d'autres termes, de la diffusion de « connaissances économiquement utiles »<sup>30</sup> vers les agents économiques du territoire d'accueil que peuvent se trouver les bénéfices à long terme de l'investissement direct étranger. Nous pouvons distinguer trois possibles voies de diffusion technologique (voir, entre autres, Saggi, 2000 ; Kokko *et al.*, 1996 ; Blomström et Kokko, 1997 ; Venables, 2008) :

- *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 supérieur. Dans certains cas, la filiale peut offrir un appui (assistance et conseils) à ses fournisseurs pour qu'ils augmentent leur efficacité<sup>31</sup> ;

- *les effets de démonstration* : La venue d'une entreprise étrangère peut donner de nouvelles idées 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.

##### 3.1.2 Question 2 : la capacité de mobilité de l'entreprise multinationale

La capacité de mobilité de l'entreprise multinationale s'oppose à l'intégration de son établissement productif dans l'économie du territoire d'accueil. En d'autres

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

31 La présence de filiales manufacturières peut également générer une nouvelle demande d'intrants matériels (biens intermédiaires et biens d'équipement) et de services dans l'économie du territoire d'accueil. Ceci peut « pousser » la demande totale de certains de ces intrants au-delà d'un seuil critique, 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 ; Venables, 2008).

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 pas intérêt à investir dans ces ressources par l'entremise de, par exemple, la formation exhaustive des travailleurs ou la collaboration avec des fournisseurs locaux pour élaborer des composants (Krifá et Héran, 1999).

### 3.1.3 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 » :

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

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

## 3.2 Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua : une enclave instable

### 3.2.1 Une faible diffusion technologique à partir des établissements de Nien Hsing Textile Co.

La situation que nous avons décrite en matière d'emploi et d'absence de liens avec des entreprises locales de l'établissement Chih Hsing semble aussi caractériser les autres établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co. Nous sommes en présence d'enclaves à partir desquels peu de connaissances peuvent se diffuser vers l'économie d'accueil.

Les employés nicaraguayens travaillent, dans leur grande majorité, comme ouvrier sur la chaîne de montage et acquièrent une connaissance technique simple et fragmentée<sup>32</sup>. Les cadres, qui possèdent et acquièrent des connaissances managériales<sup>33</sup>, sont presque exclusivement des expatriés. En outre, les établissements nicaraguayens de Nien Hsing Textile Co. s'occupent uniquement de la production. Ils ne se chargent pas du marketing et des ventes. Une expérience cruciale si l'on veut monter une entreprise *maquiladora* – savoir vendre son service sur les marchés extérieurs – n'y est donc pas présente.

L'absence de liens entre Nien Hsing Textile Co. et les entreprises locales est tout d'abord due au faible niveau de développement du tissu industriel local. La plupart des inputs intermédiaires matériels (tissu, boutons, fermetures éclair,

32 Chaque ouvrier se consacre à une tâche spécifique et répétitive : couper le tissu, coudre la couture latérale du pantalon, coudre une poche sur le pantalon, coudre la fermeture éclair, poser le bouton, repasser le pantalon, réaliser l'inspection finale du produit, etc.

33 Les connaissances managériales sont généralement moins spécifiques à une production particulière que les connaissances techniques. Elles peuvent, par conséquent, être utilisées plus facilement dans d'autres contextes. Ceci les rend plus aisément « appropriables » par l'économie d'accueil (Blomström et Kokko, 1997).

fil, etc.) ne sont simplement pas produits au Nicaragua<sup>34</sup> et, s'ils le sont, les fournisseurs locaux ne sont généralement pas assez compétitifs par rapport aux produits importés. En outre, étant donné le grand volume de production de l'entreprise *maquiladora* de l'habillement et sa capacité de mobilité, les investissements, que devrait réaliser l'entreprise locale pour pouvoir l'approvisionner en accessoires, sont élevés et risqués (Padilla *et al.*, 2008). Quant à la sous-traitance de processus, elle se voit également limitée par les problèmes de qualité et de respect des délais de livraison des entreprises locales. Nien Hsing Textile Co. doit respecter les conditions strictes de ses clients dans ces deux domaines, afin d'éviter des sanctions et de soigner sa réputation. L'identité étrangère de Nien Hsing Textile Co. fait également obstacle aux liens avec des entreprises locales : la décision concernant les achats des inputs intermédiaires est généralement prise dans les quartiers généraux et les managers taïwanais au Nicaragua ne connaissent peu ou pas le tissu industriel local et se méfient des entreprises locales.

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

Peu de facteurs restreignent la capacité de mobilité de Nien Hsing Textile Co. :

- il loue les bâtiments dans une zone franche<sup>35</sup> (à l'exception des bâtiments d'Alpha Textil) ;
- il utilise des biens d'équipement qui sont souvent facilement transportables<sup>36</sup> 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).

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.

La précarité des avantages de localisation du Nicaragua l'incite à préserver cette capacité de mobilité. En raison de la faible marge de profit, le lieu optimal de sa production 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, ce lieu optimal dépend de facteurs politiques susceptibles de changer d'un jour à l'autre. Enfin, le Nicaragua pâtit d'une image de pays instable (à cause de son passé récent) auprès des investisseurs étrangers.

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

35 Comme le remarquait laconiquement l'ex-secrétaire exécutif de la *Corporación de Zonas Francas* (l'organisme public qui gère la zone franche « Las Mercedes ») (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. »

36 À 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 ».

Par conséquent, Nien Hsing Textile Co. minimise ses investissements irrécupérables<sup>37</sup> au Nicaragua. Ceci doit probablement contribuer à expliquer pourquoi il n'a pas encore réalisé une véritable remontée de la filière du pantalon dans ce pays. Il a seulement ouvert une usine de teinture et impression : l'activité moins intensive en capital du secteur textile.

### 3.2.3 La nature inchangée de Nien Hsing Textile Co. au Nicaragua (2007 versus 1998)

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 ses établissements réalisant la confection de vêtements sont restés de la même nature. Tout comme en 1998 (voir Marschall, 1998 ; van Wunnik, 2001), ce sont des établissements « tronqués<sup>38</sup> » faiblement intégrés dans l'économie d'accueil.

Le seul changement significatif qui s'est produit est l'installation de deux établissements de Nien Hsing Textile Co. qui ne se consacrent pas à la confection de pantalons proprement dite.

## 3.3 L'entreprise multinationale dans l'industrie maquiladora : « pain pour aujourd'hui, faim pour demain<sup>39</sup> »

### 3.3.1 L'entreprise multinationale dans l'industrie maquiladora : une enclave instable

Les caractéristiques des autres entreprises asiatiques de l'industrie *maquiladora* de l'habillement présentes au Nicaragua correspondent, en de grandes lignes, à celles de Nien Hsing Textile Co. (établissements « tronqués », absence de liens avec des entreprises locales<sup>40</sup>, personnel d'encadrement étranger, rotation élevée des travailleurs, etc.) (voir MEC, 2003 ; Bilbao, 2006 ; Bilbao, 2003 ; Rocha, 2006 ; PEMCE, 2006 ; Condo *et al.*, 2004). Elles forment donc également des enclaves qui réalisent des segments peu intensifs en connaissances de la chaîne de valeur.

Notons qu'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, les entreprises de capital nicaraguayen employaient uniquement 2 % des travailleurs du secteur de l'habillement de l'industrie *maquiladora* (voir tableau 2).

37 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).

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

39 Proverbe espagnol : « *pan para hoy, hambre para mañana* ».

40 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.

Les entreprises dans l'industrie *maquiladora* sont aussi instables. Elles 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 opérant dans les zones franches). Comme l'écrit J. Bilbao (2003), « avec cette menace de “nous partons”, ils (les gérants des établissements des entreprises *maquiladoras*) ont toujours gagné dans les conflits ».

### 3.3.2 Le piège de l'investissement direct étranger dans l'industrie *maquiladora*

L'industrie *maquiladora* non diversifiée du Nicaragua (secteur de l'habillement et capital, en grande partie, asiatique) s'appuie seulement sur des avantages de localisation « politiques ». L'absence d'une montée de gamme (des articles standards<sup>41</sup> vers les articles différenciés) et la non-présence de fournisseurs locaux<sup>42</sup> font 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 États-Unis<sup>43</sup> (*The Economist*, 2004 ; Padilla *et al.*, 2008 ; Condo *et al.*, 2004).

Cette dépendance d'avantages de localisation « politiques », combiné à la faible marge de profit de l'activité de la *maquila* et à l'incertitude politico-sociale du Nicaragua, incite l'entreprise à maintenir, comme nous l'avons vu, sa capacité de mobilité. Ceci décourage, à son tour, une approche « constructive » de cette dernière envers le territoire. Effectuer des grands 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 ou employer et former des managers locaux rentreraient en contradiction avec cette volonté de préserver la mobilité internationale de ses activités manufacturières (voir Madani, 1999).

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 localisation n'évoluent pas : ils restent précaires et ne deviennent pas plus robustes et basés sur des facteurs liés à la production proprement dite (comme la présence de fournisseurs spécialisés et concurrentiels, de cadres expérimentés, de travailleurs formés et spécialisés, etc. dans le territoire d'accueil).

41 Tout comme en 1998, les deux grandes familles d'articles exportés par le Nicaragua vers les États-Unis sont (1) les T-shirts, polos et sweat-shirts et (2) les pantalons.

42 La présence de fournisseurs locaux aide l'entreprise *maquiladora* à répondre rapidement aux commandes changeantes et d'un petit volume de ses clients (deux caractéristiques de la commande d'un article différencié).

43 Il faut compter 4-5 jours de transport depuis l'usine du Nicaragua jusqu'au port des États-Unis. La durée du transport maritime de la Chine jusqu'au États-Unis est d'une quinzaine de jours (UNCTAD, 2005).

### 3.3.3 Le mythe du développement qualitatif de l'industrie maquiladora

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

Tout comme en 1998, les établissements des entreprises 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.

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 au cours d'une période dans certains territoires, ne doit pas nécessairement fonctionner au cours d'une autre période dans d'autres territoires (Rodrik, 2007 ; Mortimore, 2003 ; Kaplinsky, 1993).

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

En 2008, Nien Hsing Textile Co. ferma cinq de ses sept établissements nicaraguayens : les seuls qui sont restés ouverts sont Alpha Textil (teinture et impression du tissu et unique usine dont les bâtiments appartiennent à Nien Hsing Textile Co.) et Cartonera Industrial (boîtes de carton). Quelque 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).

Pouvoir bénéficier des TPLs n'a pas été un motif suffisant pour continuer à produire au Nicaragua. Probablement, la règle du « un pour un » limitait fortement l'avantage des TPLs pour les pantalons (le tissu nord-américain est plus cher que le tissu asiatique) (Jansen *et al.*, 2007)<sup>44</sup>. 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 traversent les États-Unis, ont probablement aussi joué un rôle dans cette décision (Oppenheimer, 2007 ; Olivares, 2008a)<sup>45</sup>.

44 Nien Textile Co. n'a pas respecté la règle du « un pour un ». 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).

45 Notons que le Nicaragua a également perdu l'un de ses deux avantages de localisation politiques vis-à-vis des pays voisins : l'Organisation Mondiale du Commerce décida, en juillet 2007, d'autoriser à 19 autres pays (entre autres, le Costa Rica, El Salvador, Guatemala et la République dominicaine) de maintenir leurs régimes de zones franches industrielles d'exportation au-delà de 2009 jusqu'en 2015 (Aguilera, 2007).

Nien Hsing Textile Co. a-t-il laissé derrière lui quelque chose qui puisse être utile au développement industriel à long terme du Nicaragua ? Nous le doutons.

Departament d'Organització d'Empreses  
 Universitat Politècnica de Catalunya  
 ETSEIB  
 Avda. Diagonal 647, planta 7  
 08028 Barcelona  
 Espagne  
 lucas.van.wunnik@upc.edu

### Annexe : personnes interviewées au Nicaragua (1998-2007)

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

Carlos ZÚNIGA, Conseiller du Ministro de Economía y Desarrollo, Managua.	X	
SYNDICATS ET ONGS CHARGÉES DE LA DÉFENSE DES TRAVAILLEURS DES ZONES FRANCHES		
Marlon DURIETTZ, Centro de Estudios y promoción social, Managua.		X
Oscar MORALES, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra », Managua.		X
Sandra RAMOS LÓPEZ, Coordinatrice nationale du Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra », Managua.	X	
Josefina RIVERA, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra », Managua.		X
Syndicaliste, Managua.		X
CHERCHEURS		
Ana Lisette AMAYA L., Professeure, Escuela de Economía Agrícola, Facultad de Ciencias Económicas, UNAN-Managua, Managua.	X	X
Jon Ander BILBAO ERCORECA, ex-chercheur à la UCA-Nitlapan, Universidad Centroamericana, Managua.		X
José Ángel MORALES, Professeur, Universidad Centroamericana (UCA), Managua.	X	
José Luis ROCHA, chercheur, Nitlapan-UCA, Universidad Centroamericana, Managua.		X
Olga ROCHA, chercheuse, Fundación Puntos de encuentro, Managua.		X
Roser SOLÀ MONTSERRAT, Professeure, Universidad Centroamericana (UCA), Managua.		X

## 4 Bibliographie

- ABERNATHY F., VOLPE A., et WEIL D. (2005). *The Future of the Apparel and Textile Industries : Prospects and Choices for Public and Private Actors*, Cambridge (MA), Global Studies, Harvard Center for Textile and Apparel Research.
- AGUILERA A. (2004). « ¿Maquillan a las zonas francas? », *La Prensa*, 18 août 2004.
- AGUILERA A. (2007). « Maquilas con los años contados », *La Prensa*, 1<sup>er</sup> août 2007.
- BAIR J. et DUSSEL PETERS E. (2006). « Global Commodity Chains and Endogenous Growth : Export Dynamism and Development in Mexico and Honduras », *World Development*, vol. 34, n° 2, p. 203-221.
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA (2007). *Nicaragua : principales indicadores macroeconómicos*, Managua, Departamento de Indicadores y Análisis Económico, Banco Central de Nicaragua.
- BANCO MUNDIAL (2004). *Nicaragua, Evaluación del Clima de Inversión. Evidencia del Sector Manufacturero*, Región de América Latina y el Caribe, Washington DC, Banco Mundial.

- BAUMEISTER E. (2006). « Migración Internacional y Desarrollo en Nicaragua », *Serie Población y desarrollo*, n° 67, Santiago de Chile, CEPAL.
- BILBAO J. (2003). « La maquila es sólo una aspirina : alivia, no cura y sus efectos duran poco », *Envío*, n° 255, Junio 2003, Managua, Nicaragua, UCA.
- BILBAO J. (2006). *El impacto de la maquila en una zona campesina*, Managua, Nicaragua, CANitlapan.
- BLOMSTRÖM M. et KOKKO A. (1997). *How Foreign Investment Affects Host Countries*, Policy Research Working Paper, Number 1745, Washington DC, The World Bank.
- BUSINESS WEEK (2008). « Nien Hsing Textile Announces Construction of Nien Hsing 3 Garment Complex in Ninh Phuc Industrial Zone », 11 avril 2008.
- C.A.D.I.N. (2001). *Bases para la política industrial de Nicaragua*, Managua, Cámara de Industrias de Nicaragua, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- C.E.P.A.L. (2007). *Evolución de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana durante 2000-2006*, México, CEPAL.
- 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, Managua, CLACDS, INCAE.
- DICKEN P. (1998). *Global Shift, Transforming the World Economy*, Londres, Paul Chapman Publishing Ltd., 3<sup>e</sup> éd.
- DICKEN P. (2007). *Global Shift : Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Londres, Sage, 5<sup>e</sup> éd.
- ENGMAN M, ONODERA O. et PINALI E. (2007). « Export Processing Zones. Past and future role in trade and development », *OECD Trade Policy Working Papers*, n° 53, Paris, OCDE.
- 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*, Westport, Connecticut, Praeger.
- GEREFFI G. (1999). « International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain », *Journal of International Economics*, vol. 48, n° 1, June, p. 37-70.
- GEREFFI G. et MEMEDOVIC O. (2003). *The Global Apparel Value Chain : What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, Vienna, Sectoral Studies Series, UNIDO.
- I.N.I.D.E. (2007). *Anuario Estadístico 2007*, Managua, Instituto Nacional de Información de Desarrollo.
- JANSEN H., MORLEY S., KESSLER G., PIÑEIRO V., SÁNCHEZ M. et TORERO M. (2007). « The Impact of the Central American Free Trade Agreement on the Central American Textile Maquila Industry », *IFPRI Discussion Paper*, 00720 (sept.), Washington DC, International Food Policy Research Institute.
- JASSIN-O'ROURKE GROUP (2008). *Global Apparel Manufacturing Labor Cost Analysis 2008*, New York, Jassin-O'Rourke Group.
- JOHANSSON H. (1994). « The Economics of Export Processing Zones Revisited », *Development Policy Review*, vol. 12, n° 4, p. 387-402.
- KAPLINSKY R. (1993). « Export Processing Zones in the Dominican Republic : Transforming Manufactures into Commodities », *World Development*, vol. 21, n° 11, p. 1851-1865.
- KOKKO A., TANSINI R. et ZEJAN M. C. (1996). « Local Technological Capability and Productivity Spillovers from FDI in the Uruguayan Manufacturing Sector », *The Journal of Development Studies*, vol. 32, n° 4 (avril), p. 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'économie régionale et urbaine*, n° 2, p. 241-266.

- KRUGMAN P. (1995). *Development, Geography, and Economic Growth*, Cambridge (Massachusetts) Londres, The MIT Press.
- KRUGMAN P. et OBSTFELD M. (1997). *International Economics. Theory and Policy*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley.
- MADANI D. (1999). *A Review of the Role and Impact of Export Processing Zones*, Policy Research Working Paper, n° 2238, Washington DC, The World BankC.
- 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, Managua, Facultad de Humanidades, Universidad Centroamericana.
- M.E.C. (2003). *Diagnóstico. Radiografía de las condiciones socio-laborales en las que trabajan las mujeres en las maquilas (Octubre 2002 – Mayo 2003)*, Managua, Nicaragua, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra ».
- M.E.C. (2005). *Diagnóstico. Normas, productividad y salarios*, Managua, Nicaragua, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra ».
- M.E.C. (2006). *Diagnóstico. Avances y retrocesos. Derechos de las mujeres en las maquilas de Nicaragua*, Managua, Nicaragua, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas « María Elena Cuadra ».
- MELÉNDEZ M. (2002). Sector textil vestuario está mal hilvanado, *La Prensa*, 16-9-2002.
- MICHALET C.-A. (2004). *Qu'est-ce que la mondialisation ?*, Paris, La Découverte.
- MILBERG W. (2007). Export Processing Zones, Industrial Upgrading and Economic Development : A Survey, *Background paper for ILO Governing Board discussion of Export Processing Zones*, New York, Department of Economics, New School for Social Research.
- MORTIMORE M. (2003). « Illusory competitiveness : the apparel assembly model of the Caribbean Basin », *Serie Desarrollo productivo*, n° 141, Santiago, Chile, CEPAL.
- NORDÅS H. (2004). « The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing », *Discussion Paper*, n° 5,, Geneva WTO.
- O.I.T. (1997). *La industria de la maquila en Centroamérica*, San José, Costa Rica, Organización Internacional del Trabajo, Oficina para América Central y Panamá, Oficina de actividades para los empleadores.
- OLIVARES I. (2008a). « Advierten de cierres de empresas y posible desempleo. Incertidumbre en zonas francas », *Confidencial*, 3 février 2008.
- OLIVARES (2008b). « Textileras incumplieron parte del requisito para gozar del TPL. La historia detrás de la salida de Nien Hsing », *Confidencial*, 25 mai 2008.
- OPPENHEIMER A. (2007). « La nueva competencia de Vietnam y Camboya », *El Periódico* (Guatemala), 11 octubre 2007.
- PADILLA R., CORDERO M., HERNÁNDEZ R. y ROMERO I. (2008). « Evolución reciente y retos de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana : una perspectiva regional y sectorial », *Serie estudios y perspectivas*, N° 95, México D.F., CEPAL.
- P.E.M.C.E. (2006). *Análisis de lecciones aprendidas en los procesos de desarrollo de clúster en Nicaragua*, Nicaragua, PEMCE, SIEM.
- RADELET S. (1999). « Manufactured Exports, Export Platforms, and Economic Growth », *CAER II Discussion Paper*, n° 43, Cambridge, Massachusetts, Harvard Institute for International Development.
- ROBINSON W. I. (1998). « (Mal)Development in Central America : Globalization and Social Change », *Development and Change*, Vol. 29, Number 3 (July), p. 467-497.
- ROCHA J.-L. (2006). « Maquilas, fast-food, casinos, celulares : serpientes del paraíso », *Envío*, n° 228, Marzo 2006, Managua, Nicaragua, UCA.

- RODRIG D. (2002). *After Neoliberalism, What ?*, Edited version of remarks made at a conference on Alternatives to Neoliberalism, Washington D.C., May 23, 2002.
- RODRIG D. (2007). *One Economics, Many Recipes*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- ROHWEDDER C. et 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, North Carolina (USA), Duke University.
- SAGGI K. (2000). *Trade, Foreign Direct Investment and International Technology Transfer : A Survey*, Policy Research Working Papers, Number 2349, Washington DC, The World Bank.
- SÁNCHEZ V. M. y VOS R. (2006). DR-CAFTA : « DR-CAFTA : ¿panacea o fatalidad para el desarrollo económico y social en Nicaragua ? », *Serie estudios y perspectivas*, n° 57, México, CEPAL.
- SCHRANK A. et MOORE P. (2004). « Overstretch and Underdevelopment : Export Processing Zones, US hegemony, and the Limits to "Soft Power" », Paper presented at the annual meeting of the *International Studies Association*, Montréal, Québec, Canada, Sheraton Hotel.
- SOLÁ MONTSERRAT R. (2008). *Estructura económica de Nicaragua, y su contexto centroamericano y mundial*, Managua, Nicaragua, Universidad Centroamericana.
- SUBRAMANIAN A. et ROY D. (2001). « Who can explain the Mauritian miracle : Meade, Romer, Sachs or Rodrik ? », *IMF Working Paper*, WP/01/116,, Washington DC IMF.
- THE ECONOMIST (1998). « Manufacturing Survey », 20 juin 1998.
- THE ECONOMIST (2004). « Losing their shirts », 16 octobre 2004.
- THE ECONOMIST (2007). « Looming difficulties », 21 juillet 2007.
- UNCTAD (2005). *TNCs and the Removal of Textiles and Clothing Quotas*, Geneva, UNCTAD.
- VAN WUNNIK L. (2001). « La maquila : sa contribution au développement et sa flexibilité "localisationnelle". Le cas de la zone franche "Las Mercedes" (Nicaragua) », *Géographie, Économie, Société*, vol. 3, n° 1, p. 93-121.
- VENABLES A. (2008). « Rethinking Economic Growth in a Globalizing World : An Economic Geography Lens », *Working Paper*, n° 18, Washington DC, Commission on Growth and Development, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank.