



**HAL**  
open science

# Investissements directs étrangers, externalisation et sous-traitance internationales: Les logiques sous-jacentes

Riad Haddadi, Slimane Merzoug

## ► To cite this version:

Riad Haddadi, Slimane Merzoug. Investissements directs étrangers, externalisation et sous-traitance internationales: Les logiques sous-jacentes. *International Journal of Economic Performance* - , 2021 04 (03). hal-03505960

**HAL Id: hal-03505960**

**<https://auf.hal.science/hal-03505960>**

Submitted on 1 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## Investissements directs étrangers, externalisation et sous-traitance internationales: Les logiques sous-jacentes

### Foreign direct investments, international outsourcing and subcontracting: The underlying logics

Riad HADDADI*	Slimane MERZOUG
riad.haddadi@univ-bejaia.dz	slimane.merzoug@univ-bejaia.dz
Université de Bejaia, (Algérie)	Université de Bejaia, (Algérie)

Soumis le : 24/09/2021

Accepté le : 16/12/2021

Publié le : 30/12/2021

#### Résumé

Dans cet article, nous mettons en perspective l'externalisation et la sous-traitance internationales, en tant que stratégies alternatives d'internationalisation de la firme. Nous identifions également les arbitrages qui permettent à la firme de choisir entre l'intégration ou l'externalisation. Nos principaux résultats montrent que si la propriété des actifs est séparable sans risque de perdre son avantage concurrentiel, la firme doit opter pour l'externalisation via la sous-traitance internationale, à condition que les coûts de transaction soient inférieurs aux coûts de contrôle d'une filiale à l'étranger.

**Mots clés:** Investissement direct étranger, Externalisation, Sous-traitance, Fragmentation de la production.

**Code Jel:** L23, F23.

#### Abstract

In this paper, we put into perspective international outsourcing and subcontracting, as alternative strategies of firm internationalization. We also identify the trade-offs that allow the firm to choose between integration or outsourcing. Our main results show that if asset ownership is separable without the risk of losing its competitive advantage, the firm should opt for outsourcing through international subcontracting, provided that the transaction costs are lower than the control costs of a foreign subsidiary.

**Key words:** Foreign direct investment, Outsourcing, Subcontracting, Production fragmentation.

**JEL Classification Codes:** L23, F23.

---

\* Auteur correspondant

## Introduction

De nos jours, la production est mondialisée et la concurrence est globale. Les firmes sont tenues d'avoir une production flexible et adaptée à des besoins toujours plus spécifiques, proches du sur-mesure. Afin de survivre, elles adoptent une gestion de la production qui s'apparente au *lean production*, une gestion souple et au plus juste. Les firmes cherchent l'organisation qui leur permet d'avoir les coûts les plus bas possibles, tout en satisfaisant aux goûts différenciés des consommateurs et à leur exigence pour la qualité. La démarche consiste à produire autre part et en-dehors de la firme certaines parties de son processus de production, là où les coûts de production sont les plus faibles sans perte d'efficacité.

Les firmes s'internationalisent par différentes stratégies, facilitées par les progrès techniques dans les transports et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui permettent de baisser les coûts de transactions et/ou de coordinations. Soit elles gardent le contrôle sur toute la chaîne de production en optant pour les investissements directs étrangers (IDE) avec les prises de participation, fusion-acquisition ou les investissements *greenfield*, soit elles fragmentent leurs processus de production et délèguent une partie à des firmes extérieures juridiquement et étrangères à leur territoire national. Pour cette seconde alternative, c'est l'externalisation et la sous-traitance internationale qui rentrent en jeu. Deux concepts liés et souvent confondus.

La littérature qui traite de la décision de la firme d'externaliser une partie de ses processus de production est relativement ancienne. Elle est généralement subdivisée en deux groupes d'approches. Les approches contractuelles de la firme qui remontent à Coase (1937) avec la théorie de la firme focalisée sur l'existence de coûts de fonctionnement du marché. Ce premier groupe comprend trois sous-ensembles. Premièrement, la théorie des coûts de transaction (TCT) initiée par Coase (1937) qui a démontré que la coordination de l'activité économique avait un coût, puisque les signaux émis par les prix à eux seuls étaient insuffisants (l'information n'est pas parfaite). Par conséquent, il existe des coûts de prospection qui expliquent pourquoi les entreprises existent. La TCT fut développée plus tard avec l'apport de Williamson (1973). Son objectif principal est d'identifier quelle est la forme organisationnelle qui limite le coût de transaction. Deuxièmement, la théorie des incitations (TI) qui fait suite aux travaux d'Alchian et Demsetz (1972) et de Jensen et Meckling (1976) dont la préoccupation est de trouver quelle est la forme organisationnelle qui maximise l'effort des individus. Troisièmement, la théorie des contrats incomplets (TCI) faisant suite aux

articles de Grossman et Hart (1986) et de Hart et Moore (1990). Axée sur la problématique du hold-up, cette théorie prête une importance particulière aux frontières de la firme. Les approches contractuelles de la firme considèrent que la rationalité limitée et le comportement égoïste ou l'opportunisme des employés d'une firme peut causer des pertes de productivité. Pour réduire ces inefficiences, l'entreprise peut sous-traiter ses activités à un fournisseur externe et contrôler l'output ou l'effort du sous-traitant à l'aide d'un contrat basé sur les résultats.

L'autre corpus théorique regroupe les approches par compétences de la firme. Qualifié d'hétérodoxe, il est plus récent que les approches contractuelles et remonte aux années 1990 avec les recherches, entre autres, de Conner et Prahalad (1996) et de Barney (2001). Ce deuxième groupe de réflexion, renouvelle l'analyse de la firme grâce à une définition plus réaliste qui ne voit plus seulement l'entreprise comme un nœud de contrats mais surtout comme une véritable organisation. Toutefois, ce courant n'est pas exempt de critiques parce qu'il ignore quasiment la question des incitations dans la firme en se concentrant exclusivement sur l'apprentissage. De plus, la notion de compétences reste une catégorie analytique mal définie. En définitive, ce courant se concentre sur les conflits cognitifs et néglige les rapports de propriété et de pouvoir.

Quant aux travaux qui portent sur les stratégies d'internationalisation des firmes par le biais des IDE, ils s'inspirent majoritairement des contributions de Markusen (1984) et de Dunning (1993). Cependant, rares sont les analyses qui traitent des stratégies d'internationalisation, tout en expliquant comment les firmes choisissent de garder le contrôle sur toute leur chaîne de production, ou de déléguer des parties de leur processus de production. Pour cette raison, l'intérêt de notre contribution réside dans l'analyse de ces deux options qui s'offrent aux firmes. En plus de lever les ambiguïtés et de clarifier les différents concepts, la préoccupation centrale de notre travail est, dès lors, d'aider à comprendre:

### **Quelles sont les logiques sous-jacentes qui déterminent les choix des firmes en matière de stratégies d'internationalisation de leur production?**

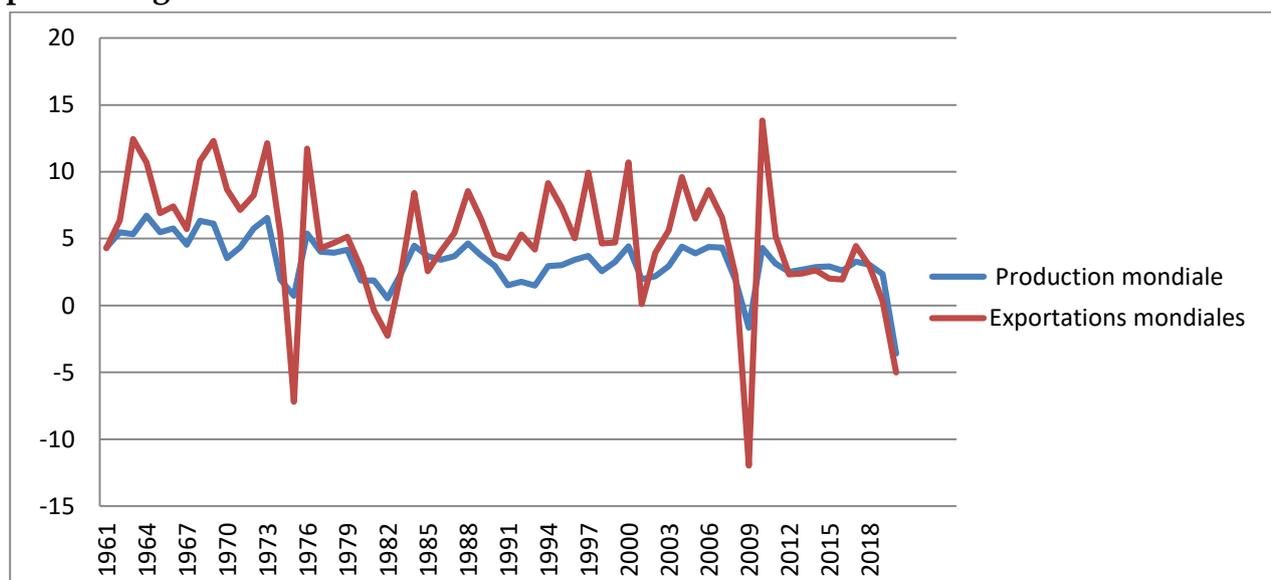
Pour traiter cette problématique, nous partons du constat que les échanges mondiaux de biens et services ont connu, depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale une croissance supérieure à celle de la production mondiale. Ce commerce international porte pour une grande part sur l'échange des biens intermédiaires ou fragments de produits, ce qui signifie que les firmes ne réalisent plus, à elles seules et dans leur pays d'origine, l'ensemble des étapes de leurs processus de production. Après un bref rappel des stratégies classiques qui reposent sur les IDE et les filiales majoritaires, nous

analyserons les stratégies alternatives d'internationalisation des firmes. Nous montrerons pour finir quels sont les critères qui conduisent les firmes à opter pour des formes de présences à l'étranger basées sur l'externalisation, notamment par le biais des accords de sous-traitance.

## 1. L'accélération des échanges internationaux et la mondialisation de la production

Depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, il est observé une forte croissance de la production et une augmentation encore plus rapide du commerce international. L'immédiat après-guerre fut suivi d'une accélération continue avec une croissance moyenne des exportations mondiales de 6,1 % par an sur la période 1953-1958, de 7,4 % sur la période 1958-1963, de 8,3 % sur la période 1963-1968 et de 9,2 % sur la période 1968-1973 (World Trade Organization, 2021), soit presque le double du taux de croissance du PIB mondial durant les Trente Glorieuses. La croissance de la production mondiale n'ayant, en moyenne, jamais rattrapé celle des échanges depuis les années 1950. L'écart entre la croissance de la production mondiale et la croissance des échanges montre des pays de plus en plus ouverts économiquement. La rapidité de la croissance des échanges internationaux de marchandises est un indicateur de la dynamique de mondialisation des économies et la tendance ne semble pas s'être estompée, si ce n'est les chutes ponctuelles<sup>†</sup> dues aux crises (Figure 1).

**Figure 1: Croissance des exportations et de la production mondiales de 1961 à 2020 en pourcentages**



<sup>†</sup> Les deux chocs pétroliers des années 1970, la crise de la bulle Internet «*The dotcom crisis*» en 2001, la crise des *subprimes* de 2007-2008 et la pandémie de la COVID-19 depuis fin 2019.

**Source: Réalisée d'après les données de World Bank (2021) et World Trade Organization (2021).**

L'ouverture et l'accroissement des échanges signifient qu'une part croissante des actifs d'un pays est mobilisée dans le but d'exporter. En conséquence, la situation économique d'un pays dépend de plus en plus de la conjoncture ou des décisions prises par l'Étranger. Ce dernier étant devenu le meilleur client (et le meilleur fournisseur) pour une entreprise, tout ralentissement de la demande étrangère a un impact immédiat sur son activité. La logique de décision de l'entreprise doit, dès lors, intégrer cette donnée, ce qui peut modifier ses conditions de production.

La tendance actuelle montre que le commerce international est dominé par les échanges entre filiales d'une même firme, appelés commerce intra-firme. Ce type de commerce est favorisé par l'internationalisation des processus de production et le développement des firmes multinationales (FMN). D'une part, ces firmes échangent avec leurs clients et/ou fournisseurs installés dans le monde entier, d'autre part, elles s'échangent entre filiales de la même firme des produits intermédiaires. Ces échanges portent le nom de commerce de perfectionnement ou *Outward Processing Trade* (OPT). Depuis les années 2000, la part des pièces et composants représente plus de 25% du totale des exportations mondiales de produits manufacturés (World Trade Organization, 2013).

L'analyse économique des stratégies des FMN est influencée par deux modèles théoriques, élaborés respectivement par John Dunning et James Markusen suites à leurs travaux réalisés à la fin des années 1980 et au début des années 1990. L'approche de Dunning des stratégies des FMN s'est établie au début des années 1990 autour de quatre stratégies typiques (Dunning, 1993), plus récemment insérées dans un cadre plus général (Dunning & Narula, 2004), ces stratégies dites classiques visent la recherche de ressources, la recherche de marché, la recherche de l'efficacité et la recherche d'actifs. Le cadre traditionnel des stratégies des FMN est resté pertinent jusqu'à la fin des années 1980, mais il ne suffit plus à expliquer les nouvelles stratégies globales adoptées par les firmes, préoccupées par l'achèvement d'un plus haut niveau de flexibilité. La caractéristique principale de ces stratégies alternatives est qu'elles combinent et fusionnent, au sein d'une seule firme, toutes les stratégies traditionnelles. En jouant sur plusieurs tableaux, les multinationales deviennent quasiment libres de tout engagement de tout territoire national (*footloose*) (Andreff, 1996) affaiblissant l'efficacité de toute intervention de l'État qui viserait à influencer leur comportement. Le processus de mondialisation de l'industrie de l'automobile au Japon est représentatif en la matière. Il

a favorisé la généralisation du *lean Manufacturing* dans les industries intensives en composants (Ozawa, 1997), basées sur l'assemblage et qui font appel à un système en juste à temps de la distribution, à un contrôle de la qualité *in-process* et à la formation professionnelle des travailleurs en atelier pour la polyvalence via la rotation des emplois.

En raison des avantages procurés par les stratégies d'internationalisation alternatives, les firmes optent de moins en moins pour les stratégies classiques. En effet, elles n'accroissent plus le nombre de leurs filiales à l'étranger par le biais des IDE, mais concluent des contrats avec des partenaires à l'étranger. Ce mode de présence, plus léger que la prise de participation dans le capital d'une entreprise, permet de rompre plus facilement les relations lorsque des difficultés surviennent. L'adoption de stratégies globales alternatives a favorisé le développement de la pratique de l'externalisation internationale connue sous l'appellation d'*offshore outsourcing*.

## 2. Stratégies globales alternatives: externalisation et sous-traitance

La conséquence la plus saillante de l'organisation des processus de production sur une échelle mondiale est la délocalisation de la production. Nous prenons ce phénomène comme point de départ dans notre raisonnement pour remonter jusqu'à la sous-traitance, car le phénomène de délocalisation renvoie aux différentes formes de séparation spatiale de la production.

### 2.1. La délocalisation

La délocalisation de la production internationale est parfois appelée *Offshoring* ou production *offshore* (en lieu et place de *relocation*), en particulier dans le secteur des services. Dans la définition la plus restrictive du phénomène, la délocalisation de la production internationale est le processus de fermeture d'une usine dans un pays d'origine A, suivie par l'ouverture de la même usine dans un pays B, dans une perspective de réimportation sur le territoire A, des produits et/ou services qui ont été produits dans B à moindre coût (ou en vue de poursuivre leur livraison aux marchés d'exportation à partir de cette nouvelle usine localisée en B). Pour Mucchielli et Saucier (1997), la délocalisation internationale de la production par une FMN implique la fermeture d'une unité de fabrication dans le pays d'origine pour la remplacer par une nouvelle unité qui n'est pas une réplique de la première à l'étranger. Une définition encore plus large indique que la délocalisation de la production internationale est l'opération qui transfère partiellement ou complètement, par tout moyen, une production à l'étranger en vue de la réimportation à moindre coût des produits sur le

territoire national, favorisant ainsi l'externalisation offshore. Cette délocalisation ne concerne pas nécessairement l'ensemble du processus de production, puisque seul un fragment peut être délocalisé, par exemple, la ligne d'assemblage ou la production d'un composant particulier.

Le type le plus commun de délocalisation est suivi par la réimportation de produits à moindre coûts fabriqués auparavant dans le pays d'origine à un coût supérieur. En règle générale, la délocalisation est la suppression d'une unité de production et son installation dans un pays à faible coût de production par l'intermédiaire d'IDE sortant. Autrement, la délocalisation est soit le fait de confier la production en faisant un contrat avec un sous-traitant étranger sans engager d'investissement ou suppression d'une unité de production, soit elle peut résulter de différents types d'accords tels que les coentreprises (*joint-venture*), les accords de coproduction, et les accords de fabrication d'équipement d'origine... Dans tous les cas, cela signifie une réorganisation industrielle de la firme qui se tourne vers l'extérieur.

Lorsque la source d'approvisionnement de la firme est située à l'étranger, il s'agit d'un cas d'externalisation internationale ou *offshore outsourcing*. Par conséquent, l'externalisation, au sens large, peut être un IDE, un accord de sous-traitance ou du commerce de perfectionnement – *Outward Processing Trade* (OPT). Nous détaillons dans ce qui suit ces trois concepts.

## 2.2. L'IDE vertical et l'IDE horizontal

Une bonne partie des IDE Nord-Sud se justifie par le fait que les FMN ont géographiquement fragmenté leur production, externalisant des parties de leurs processus de production vers des pays à moindre coût.

Il existe dans la théorie économique une distinction entre l'IDE horizontal et l'IDE vertical qui a été initiée puis analysée par Markusen (1984). L'IDE horizontal réplique à l'étranger le même genre d'unités de production que celles du pays d'origine afin d'élargir l'accès à un marché local (le concept est proche de celui de recherche de marché de Dunning). L'IDE vertical quant à lui organise une division verticale du travail au sein d'une entreprise, des industries en amont aux industries en aval, des intrants aux produits finis, le long de la chaîne de valeur, afin de bénéficier des différences internationales dans les coûts de production, (le concept est proche de celui de recherche d'efficacité de Dunning).

L'IDE vertical est réalisé lorsque les économies de coûts des facteurs sont supérieures par rapport aux coûts de la fragmentation des activités de production dans

plusieurs localisations. Ainsi, l'IDE vertical est plus susceptible de se produire pour les multinationales avec des processus de production qui peuvent être facilement fragmentés en plusieurs stades. Ces stades sont caractérisés par différentes intensités en facteurs et peuvent être répartis entre des pays avec des dotations factorielles différentes. Par conséquent, la localisation compte et elle n'est pas *footloose* pour ce qui est de l'IDE vertical.

Le coût du commerce et les coûts de transport ont tendance à encourager l'IDE horizontal, mais à décourager l'IDE vertical. Ces coûts ont considérablement diminué depuis la Seconde Guerre Mondiale, favorisant l'IDE vertical et la sous-traitance internationale. Ainsi, l'IDE horizontal est un substitut à l'échange et se produit lorsque les coûts de l'échange sont relativement élevés; l'IDE vertical est un complément à l'échange, qui se produit lorsque les coûts de l'échange sont faibles (Barba Navaretti & Venables, 2004).

L'IDE vertical conduit à l'augmentation du commerce international des produits intermédiaires, des intrants et des composants et une répartition Nord/Sud de la chaîne de valeur au sein de la firme. L'IDE vertical se confond avec l'externalisation dans son acceptation la plus large. Les réseaux d'innovation, de finance et de commerce restent dans le pays d'origine, tandis que les activités de fabrication sont localisées dans les pays d'accueil.

### 2.3. L'externalisation sous forme de sous-traitance et d'OPT

La première forme historique d'externalisation remonte au moins à la description faite par Karl Marx, lorsqu'il a décrit un système dit d'industrie domestique<sup>‡</sup> de *putting-out* à travers lequel les entreprises industrielles, au XIX<sup>e</sup> siècle, transféraient le travail de la main-d'œuvre de leurs usines vers un travail à domicile réalisé à l'extérieur de l'usine par les paysans, les femmes, les jeunes, etc. Ce faisant, les industriels évitaient les grèves dues à l'emploi d'un nombre élevé de travailleurs concentrés en un seul endroit. Cette décentralisation se passait dans un même pays, souvent dans un même district. Le *putting out system* s'est maintenu dans les pays développés à économies de marché jusqu'aux années 1950 et début des années 1960 dans certaines industries spécifiques telles que l'industrie des articles de sport.

L'externalisation s'est d'abord développée à l'intérieur des frontières d'un même pays, lorsqu'une entreprise délocalise une unité de production ou un atelier dans une autre région ou un autre district. Une nouvelle tendance a émergé dans les années 1960,

---

<sup>‡</sup>Marx y est fait référence dans le Chap. VIII - La Journée de travail, en page 334 du « Le capital ».

lorsque l'IDE et la sous-traitance internationale ont commencé à être utilisés comme moyens d'approvisionnement offshore. Cependant, l'externalisation ne peut pas se propager dans les mêmes proportions dans toutes les industries, car la condition *sine qua non* pour son développement est que le processus de production puisse être fragmenté. Ainsi, l'externalisation offshore est très aisée dans le secteur des services, assez fréquente dans l'industrie manufacturière, selon les propriétés technologiques du processus de production et du produit, mais quasiment impossible dans l'agriculture. Click et Duening (2005) identifient cinq centres privilégiés de l'externalisation internationale et leurs spécialisations sectorielles respectives: l'Inde pour l'ingénierie, la Chine pour les industries manufacturières et techniques, le Mexique pour l'industrie manufacturière, les États-Unis pour l'économie créative et l'analyse et les Philippines pour le secteur de l'administration.

Par définition, l'externalisation est le développement d'une source d'approvisionnement localisée à l'extérieur des frontières juridiques d'une unité de production, d'une usine ou d'un bureau en charge de la production de certains produits finis ou services. L'externalisation concerne la fourniture d'intrants (matériaux bruts, outils, pièces de rechange, composants, équipements) et/ou de produits semi-finis, qui doivent connaître des transformations ou être assemblés dans une unité de production, une usine, ou un bureau pour devenir un produit ou service final, ce qui implique qu'une valeur est ajoutée à la fourniture externalisée dans le processus de production ou d'assemblage (Andreff, 2009).

Dans la littérature, les auteurs parlent plus souvent d'*outsourcing* (externalisation) que de *subcontracting* (sous-traitance), les deux concepts semblent ainsi interchangeable<sup>§</sup>. Kimura (2002) parle d'externaliser du travail à un sous-traitant: *to outsource work to a subcontractor*. Il précise d'ailleurs que pour les statistiques officielles japonaises, il n'y a pas de définition claire de la sous-traitance qui n'est pas toujours spécifiée de manière explicite:

*Un accord contractuel entre une firme et une firme « parent » avec un capital plus important ou un plus grand nombre d'employés. La première firme est chargée de produire des produits, des pièces, des matériaux ou des composants utilisés comme intrants dans la production de la société mère, ou de produire ou réparer des installations, de l'équipement, des outils et autres que la société mère utilise dans la production. Lorsqu'une entreprise achète des pièces, des composants, non personnalisés et autres, à travers un canal de marketing habituel, cela n'est pas considéré*

---

<sup>§</sup> Toutefois, il existe d'autres formes d'externalisation en-dehors des accords de sous-traitance telles que la concession de ressources, l'accord de licence, le contrat de gestion, l'assistance technique,...

comme de la sous-traitance. Dans la sous-traitance, une société-mère ordonne le travail directement à un sous-traitant avec l'attribution d'un plan, l'exigence de la qualité, des spécifications, forme, conception, ou d'autres.

Définition du Gouvernement du Japon, citée dans Kimura (2002).

Dans son sens le plus large, la sous-traitance se réfère à l'achat d'une partie d'un produit ou d'un processus chez une autre entreprise, le plus souvent sous la forme d'une relation asymétrique entre une grande entreprise en aval et une petite entreprise en amont. Kawasaki (1998, p. 38)\*\* définit la relation de sous-traitance comme: *une relation contractuelle dans laquelle une grande entreprise demande à une petite entreprise de mener un travail commandé (fabrication de pièces, de composants ou de produits finis) sous une position dominante.*

Il semble également qu'il existe un consensus général sur le fait que la sous-traitance soit un accord à long terme. Une transaction en une seule fois ne peut être considérée comme un accord de sous-traitance. En outre, il est parfois attendu que la relation inclue des liens financiers, des arrangements de partage de risque, des mécanismes de diffusion de la technologie et un contrôle distinctif du sous-traitant, comme le système *kanban*<sup>††</sup> (voir Uekusa 1987, p. 500). Il s'ajoute à cela que l'accord n'est pas nécessairement exclusif; un sous-traitant peut avoir plusieurs clients.

La définition donnée par l'ONU est la suivante: *Un rapport économique où une entité, appelée donneur d'ouvrages, demande à une autre entité indépendante, le sous-traitant (ou fournisseur), d'entreprendre la production ou la transformation d'un matériel, d'une composante, d'une partie, d'un sous-ensemble ou de fournir un service industriel selon les caractéristiques définies par le donneur d'ouvrages.* (ONUDI<sup>‡‡</sup>, 2004). Quand le sous-traitant et le donneur d'ouvrages ne sont pas localisés dans un même pays, il s'agit de sous-traitance internationale qui est un moyen fréquent de délocalisation de la production, de transfert de technologie, d'amélioration des compétences de gestion, d'adaptation de la conception des produits au marché mondial, à l'instar de l'IDE. Cependant, comparativement à ce dernier, la sous-traitance économise sur les dépenses en capital et les coûts de gouvernance d'entreprise, elle devient une composante du *lean production* et de l'externalisation mondiale.

---

\*\*Cité dans Kimura (2002). L'ouvrage de Kawasaki (1998) est en japonais. Le titre complet est: « Kokumin Keizai to Chuushou Kigyou » (The National Economy and SMEs). In: Keizou Fujita and Masami Takeuchi, eds., *Chuushou Kigyou Ron (The Economics of SMEs)*. Fourth Edition, Yuhikaku, Tokyo. Japon.

††Méthode de gestion de production déployée à la fin des années 1950 dans les usines Toyota. C'est une approche en flux tendu qui limite la production d'un poste en amont d'une chaîne de travail aux besoins exacts du poste aval.

‡‡ ONUDI: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Dans leur stratégie globale, les FMN accordent une attention particulière à la construction d'un réseau efficace de fournisseurs à un degré d'intégration verticale plus faible que celui des filiales, ce qui implique une grappe d'entreprises autonomes fortement interdépendantes par l'OPT (Halpern, 1994).

L'OPT ou commerce de perfectionnement a lieu lorsque certaines phases de la chaîne de production – telle la phase de couture dans le textile-habillement – sont réalisées par des sous-traitants étrangers. Ce commerce est enregistré sous une classification douanière spécifique et se réfère aux exportations de composants et de produits semi-finis qui proviennent du pays du donneur d'ordres qui, après un certain façonnage ou assemblage, réimporte des produits intermédiaires plus élaborés, ou même des produits finis qui vont cette fois du pays du sous-traitant vers celui du donneur d'ordres. L'OPT est parfois considéré comme une sous-catégorie du *counter-trade*, une opération où les exportations et les importations sont liées (Neale & Sercu, 1993). Les objectifs de l'OPT sont d'externaliser les étapes du processus de production vers les pays à coût de travail unitaire inférieur et de bénéficier de faibles droits de douane, en raison du régime douanier spécifique dont bénéficie l'OPT.

### **3. Fragmentation internationale de la production, entre intégration et externalisation internationales : Les logiques du choix**

De manière à déterminer quelle forme va prendre la fragmentation internationale de son processus de production, la firme doit procéder à des arbitrages cruciaux. Nous allons voir à présent les critères qui permettent à la firme de choisir entre intégration internationale (IDE) et externalisation internationale (sous-traitance).

#### **3.1. Séparabilité de la propriété des actifs : De l'IDE au commerce international**

Pour remédier au risque de confusion entre externalisation au sens large, incluant l'IDE et l'externalisation *stricto sensu* qui renvoie le plus souvent à la sous-traitance, la démarche consiste à considérer les droits de propriété. Plus explicitement, quand une source d'approvisionnement à l'étranger est simplement possédée, à l'instar d'une filiale de FMN, certains économistes parlent d'*international insourcing* (internalisation internationale) par opposition à l'externalisation (Mucchielli, 2008). Avec la prise en compte de la variable « droit de propriété » la fragmentation de la production peut aller de l'IDE au commerce international.

L'étendue de la division internationale du processus productif (DIPP) va du *total ownership* (la propriété totale) aux transactions complètes (opérations de commerce international). L'externalisation se trouve à l'intérieur de cet intervalle. Deux éléments

importants différencient l'externalisation des transactions sans liens de dépendance traditionnelles (*arm's length transactions*): la nature à long terme de la relation et la quantité d'informations, sous la forme d'instructions détaillées et spécifications de la part du client (donneur d'ordre), qui accompagnent la sous-traitance.

Les multinationales sont une expression de la fragmentation spatiale traditionnelle de la production à travers notamment ce qui est appelé l'IDE de recherche d'efficacité (*efficiency seeking FDI*) (IDE vertical). Cela se produit lorsque les FMN souhaitent garder le contrôle sur toute la chaîne de production, même si elle peut être fragmentée, afin de préserver leur propre technologie et savoir-faire, ou parce qu'il existe d'autres sources de rentes (comme des droits miniers) qui pourraient être mises en danger si elles sont sous-traitées.

La sous-traitance internationale suivie par l'OPT est une autre option de la fragmentation de la production. C'est donc la possibilité de séparer la propriété des actifs qui détermine le plus la structure organisationnelle du partage transfrontalier de la production (Andreff, 2009). Là où cette séparation n'est pas permise, les multinationales et les IDE sont susceptibles d'avoir un rôle dominant dans la production. Si la propriété est entièrement séparable, ce sont les *arm's length relationships* (ou relations de commerce extérieur) qui sont privilégiées et les IDE rentrent moins en jeu. Entre les deux extrêmes, il existe une option pour la sous-traitance internationale profitant de l'avantage de droits de douane préférentiels appliqués au commerce de perfectionnement. Nous avons schématisé ce principe dans la Figure 2. Ainsi, quand la propriété est séparable sans risque pour la firme de perdre son avantage concurrentiel, cette dernière a tout intérêt à opter pour l'externalisation via la sous-traitance internationale.

**Figure 2: Séparabilité de la propriété et fragmentation de la production**



Source: Réalisée par nous mêmes.

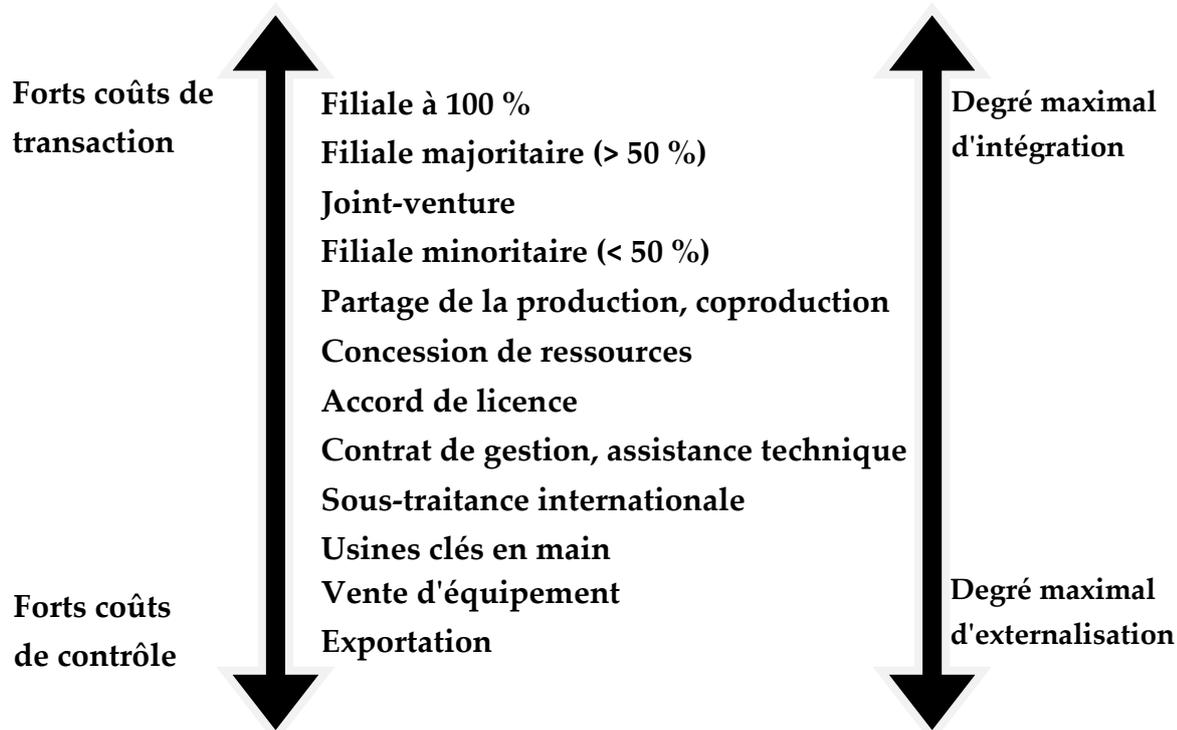
### 3.2. L'arbitrage coûts de transaction / coûts de coordination et de contrôle

À côté de la séparabilité de la propriété des actifs, il existe un arbitrage crucial pour déterminer la forme d'externalisation et de présence à l'étranger que peut prendre la firme. Cet arbitrage est dans le même esprit que celui introduit par Dunning dans son

*Eclectic paradigm* ou modèle OLI (*Ownership, Location, Internalization*). Il peut être assimilé à celui du choix entre intégration ou externalisation d'une activité. Ce choix dépend d'une comparaison entre les coûts de transaction sur le marché international et les coûts de contrôle d'une unité dans un pays hôte (Figure 3). Lorsqu'une FMN choisit une stratégie basée sur les IDE, elle engage des coûts de gouvernance dans la supervision de ses filiales localisées à l'étranger; ce qui est moins le cas avec la sous-traitance internationale puisque un sous-traitant est une société étrangère, juridiquement indépendante du donneur d'ordres ou *main contractor* (la FMN).

Si les coûts de transactions sont élevés, l'intégration prendra le dessus sur l'externalisation dans l'organisation de la firme allant de la filiale détenue à 100 % à la filiale minoritaire pour des coûts de transaction plus modérés. Si, à l'inverse, les coûts de contrôle d'une unité localisée à l'étranger sont élevés, c'est l'externalisation qui sera privilégiée avec des formes qui nécessitent moins d'engagement de la firme. Parfois appelées nouvelles formes d'intégration (NFI), elles comprennent les filiales minoritaires, les accords de licence, l'assistance technique, le franchisage, la sous-traitance, les accords de partage de la production, la coopération industrielle, les contrats de gestion de service, les livraisons d'usines clés en main, produit en main ou marché en main et les accords de cofinancement.

**Figure 3: Arbitrage coûts de transaction/coûts de coordination et organisation de la production**



Source: Réalisée d'après Andreff (2003, p. 33).

Tout en liant la FMN au pays hôte à long terme, les NFI immobilisent peu ou pas de capital, dissocient la technique et l'expertise de l'élément financier et font jouer un effet de levier au profit de la FMN, autrement dit, le pays hôte doit fournir l'essentiel des capitaux et parfois s'endetter dans ce but (Andreff, 2003). La FMN tire de nombreux avantages d'une présence indirecte à l'étranger, grâce à une externalisation sous forme de sous-traitance internationale. Le recours à cette dernière permet une grande flexibilité de la production et diminue sensiblement les risques liés aux chocs que peut connaître la production de la FMN. Par exemple, une chute de la demande, peut être commutée (*switcher*) par les multinationales sur leurs sous-traitants, réduisant l'activité et l'emploi de ces derniers, sans aucune réduction de la production et sans induire des licenciements chez elles. De plus, une FMN est légalement responsable de tous les méfaits de ses filiales étrangères (pollution, mauvaises conditions de travail...); *a contrario* elle n'est pas responsable des méfaits engendrés par ses sous-traitants étrangers.

Du fait des avantages de l'externalisation, certaines FMN sont si engagées dans la sous-traitance internationale, qu'en définitive, elles abandonnent toute activité de fabrication et deviennent des «sociétés creuses ou firmes fantômes – *hollow corporations*» où tous les produits semi-finis et finis sont externalisés vers des pays et sous-traitants à faibles coûts, dès qu'il est possible de fragmenter la chaîne de production ou *Slicing the value chain* (Krugman, 1995).

L'externalisation basée sur la sous-traitance internationale et l'OPT est la plus importante à l'échelle mondiale dans des secteurs tels que le textile-habillement où elle supprime les IDE (Graziani, 1998), dans l'industrie du cuir-chaussure, les machines électriques, les composants électroniques, l'électroménager high-tech, le fer, l'acier et la métallurgie non-ferreuse. Néanmoins, l'industrie où la sous-traitance domine le plus est celle des articles de sport, à l'instar de la firme Nike devenue la firme la plus fragmentée, une sorte de société internationale «virtuelle», qui a découplé la gestion de la production sur une échelle mondiale (Price, 2001), elle ne possède et ne gère plus aucune unité de production aux États-Unis. Toute sa production manufacturière est réalisée par des sous-traitants pakistanais, indonésiens, chinois, etc. (Andreff, 2006).

### 3.3. Les facteurs déterminants de l'externalisation

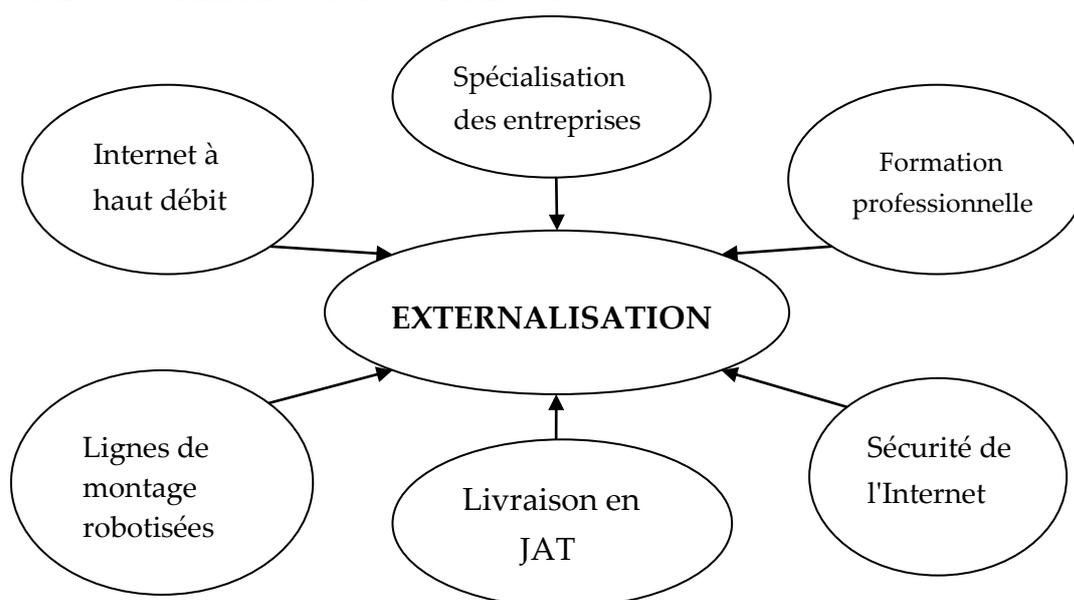
La spécialisation intra-branche ne peut avoir lieu que lorsque la fabrication d'un produit ou la prestation d'un service se prêtent à la fragmentation. La stratégie mondiale de fragmentation des processus de production a un potentiel maximal dans une situation où une industrie est internationalement indifférente à la localisation:

*footloose*. Autrement dit, les besoins en facteurs de production sont tels que l'industrie peut potentiellement se localiser n'importe où.

Grâce aux progrès techniques, les technologies intégrées qui ne permettent pas la fragmentation, sont remplacées par des technologies fragmentées. Sous un système de production fragmentée, il n'est plus nécessaire de maîtriser la chaîne de production entière et de l'organiser au sein d'une même firme. C'est ainsi que la fragmentation de la production a favorisé l'approvisionnement et la production offshore dans de nombreuses industries: automobile, aéronautique, informatique et habillement.

C'est principalement l'évolution technologique qui a permis aux différentes étapes de production d'être séparées spatialement afin que chacune soit réalisée aux coûts les plus bas. Certains auteurs ont déterminé les facteurs qui facilitent l'externalisation des processus de production. Click et Duening (2005) distinguent six forces qui favorisent le développement de l'externalisation: le niveau d'éducation, la spécialisation des entreprises, le développement de logiciels d'analyse (intelligence artificielle et outils d'aide à la décision) qui réduisent la quantité de capital humain dont a besoin la firme, l'Internet à haut débit qui permet des transferts internationaux instantanés de l'information, des décisions et des financements, la baisse des coûts de stockage des données et enfin la sécurité de l'Internet. En plus d'insister sur le rôle de la révolution des NTIC, Andreff (2009) ajoute quatre autres facteurs: la livraison en juste à temps (JAT), la robotisation des lignes d'assemblage, le contrôle de la qualité des processus et la formation professionnelle des travailleurs en atelier (Figure 4).

**Figure 4: Les déterminants de l'externalisation**



Source : Réalisée d'après Click et Duening (2005) et Andreff (2009).

Bien sûr, la dispersion physique de la production induit des coûts, en particulier de communication et de coordination. Néanmoins, les innovations technologiques, la libéralisation du commerce international des services, la convergence des systèmes juridiques et réglementaires et une plus grande liberté d'implantation ont considérablement réduit ces coûts de coordination internationale.

## Conclusion

La DIPP s'étend de la propriété totale par la firme de l'entité qui réalise une partie de la production dans un pays tiers, aux transactions complètes (opérations de commerce international). L'externalisation par des accords de sous-traitance se trouve entre ces deux extrêmes.

Dans le choix de leurs stratégies d'internationalisation, les firmes sont confrontées à deux arbitrages cruciaux. En premier lieu, si la propriété des actifs est séparable sans risque pour la firme de perdre son avantage concurrentiel, elle a tout intérêt à opter pour l'externalisation via la sous-traitance internationale. En second lieu, la firme doit comparer entre les coûts de transaction sur le marché international et les coûts de contrôle et de coordination d'une unité de production dans un pays étranger. Des coûts de transactions élevés impliquent que l'intégration est préférable à l'externalisation. La firme opte alors pour les IDE. Par contre, des coûts de contrôle élevés, favorisent l'externalisation. Ce sont alors les stratégies globales alternatives qui sont privilégiées, en particulier, les contrats de sous-traitance internationale.

Les firmes qui s'engagent dans la voie de la sous-traitance internationale se tournent généralement vers des pays avec un accès sécurisé à l'Internet haut débit, une maîtrise de la livraison en JAT, des lignes d'assemblage robotisées et un bassin de main-d'œuvre qualifiée.

## Références

1. Alchian, A.A., & Demsetz, H. (1972). *Production, Information Costs, and Economic Organization*. The American Economic Review. 62(5).
2. Andreff, W. (1996). *La déterritorialisation des multinationales: firmes globales et firmes-réseaux*. In: Badie, B. Smouts M.C. (dir.): *L'international sans territoire*. Cultures & Conflits. n°21-22. printemps-été. L'Harmattan. Paris. France.
3. Andreff, W. (2003). *Les multinationales globales*. La Découverte. Paris. France.
4. Andreff, W. (2006). *The sports goods industry*. In: Andreff, W. Szymanski, S. (eds): *The Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar. Cheltenham. Angleterre.
5. Andreff, W. (2009). *Outsourcing in the new strategy of multinational companies: foreign investment, international subcontracting and production relocation*. Papeles de Europa. n°18 (2009).

6. Barba Navaretti, G.B., & Venables, A.J. (2004). *Multinational firms in the world economy*. Princeton University Press. Princeton. États-Unis.
7. Barney, J.B. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. *Journal of Management*. 27 (6).
8. Click, R.L., & Duening, T.N. (2005). *Business process outsourcing: The competitive advantage*. Wiley. Hoboken. New Jersey. États-Unis.
9. Coase, R.H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*. 4 (16).
10. Conner, K.R., & Prahalad, C.K. (1996). *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*. *Organization Science*. 7(5).
11. Dunning, J.H. (1993). *The Globalization of Business*. Routledge. London & New York. États-Unis.
12. Dunning, J. H., & Narula R. (2004). *Multinationals and industrial competitiveness: A new agenda*. Edward Elgar. Cheltenham. Angleterre.
13. Graziani, G. (1998). *Globalisation of production in the textile and clothing industry: The case of Italian FDI and outward processing traffic with Eastern Europe*. In: Zysman, J., & Schwartz, A. (eds): *Enlarging Europe: The industrial foundations of a new political reality*. International and Area Studies Publications. Berkeley. États-Unis.
14. Grossman, S.J., & Hart, O.D. (1986). *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*. *Journal of Political Economy*. 94(4).
15. Halpern, L. (1994). *Comparative advantage and likely trade pattern of the CEECs*. CEPR Discussion Paper. n° 1003. September 1994.
16. Hart, O.D., & Moore, J. (1990). *Property Rights and the Nature of the Firm*. *Journal of Political Economy*. 98(6).
17. Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*. 3(4).
18. Kimura, F. (2002). *Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan*. *Small Business Economics*. 18(1/3).
19. Krugman, P.R. (1995). *Growing World Trade: Causes and consequences*. *Brookings Papers on Economic Activity*. 26(1).
20. Markusen, J.R. (1984). *Multinationals, multi-plant economies and the gains from trade*. *Journal of International Economics*. 16 (1).
21. Mucchielli, J. L., & Saucier, P. (1997). *European industrial relocations in low-wage countries: policy and theory debates*. In: Buckley, P.J., & Mucchielli, J.L. (eds): *Multinational firms and international relocation*. Edward Elgar. Cheltenham. Angleterre.
22. Mucchielli, J.L. (2008). *La mondialisation: Chocs et mesure*. Hachette. Paris. France.
23. Neale, C.W., & Sercu, P. (1993). *Countertrade in international and domestic markets*. *International Trade Journal*. 7 (3).
24. ONUDI. (2004). *Sous-traitance internationale ou délocalisation ? Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP*. Vienne. Autriche.
25. Ozawa, T. (1997). *Managed growth, relocation and restructuring: the evolution of Japan's motor industry into a dominant player*. In: Buckley, P.J., & Mucchielli, J.L. (eds): *Multinational firms and international relocation*. Edward Elgar. Cheltenham. Angleterre.
26. Price, V.C. (2001). *Some causes and consequences of fragmentation*. In: Arndt, S.W., & Kierzkowski H. (eds): *Fragmentation: New production patterns in the world economy*. Oxford University Press. Oxford. Angleterre.

27. Uekusa, M. (1987). *Industrial Organization: The 1970s to the present*. In: Yamamura, K., & Yasuba Y. (eds): *The Political Economy of Japan*. Stanford University Press. Stanford. États-Unis.
28. Williamson, O. E. (1973). *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*. The American Economic Review. 63(2).
29. World Bank. (2021). *The World Bank data: GDP growth (annual %)*: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&start=1961> (consulté le 07/05/2021).
30. World Trade Organization. (2013). *World Trade Report 2013: Factors shaping the future of world trade*. Retrieved 06/02/2021 from [https://www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/wtr13-2b\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wtr13-2b_f.pdf)
31. World Trade Organization. (2021). *Evolution of trade under the WTO: handy statistics*: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/trade\\_evolution\\_e/evolution\\_trade\\_wto\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_evolution_e/evolution_trade_wto_e.htm) (consulté le 13/05/2021).