

3) Classement Internationale des Environnements d'Affaires par Pays: (Prof J. Arichi)

L'Institut " The Economist Intelligence Unit " évalue pour une Période de 4 ans les Environnements d'Affaires des Pays les Plus Industrialisés, et donne une Note et un Classement International:

		Score 2009-13 ^a	Global ranking 2009-13	Score 2014-18 ^b	Global ranking 2014-18
	Singapore	8.56	1	8.65	1
	Switzerland	8.41	2	8.52	2
	Hong Kong	8.34	3	8.39	3
	Canada	8.15	7	8.30	4
	Australia	8.18	5	8.29	5
	Sweden	8.20	4	8.26	6
	USA	8.02	8	8.25	7
	New Zealand	7.99	11	8.18	8
	Finland	8.16	6	8.18	9
	Denmark	8.01	9	8.16	10
	Norway	7.89	13	8.01	11
	Germany	7.99	10	7.98	12
	Chile	7.81	14	7.89	13

3) Classement Internationale des Environnements d’Affaires par Pays: (Prof J. Arichi)

Top 10 geographies by business environment score

(10 represents the best possible score)

Geography	Total score	Rank
 Singapore	8.70	1
 Canada	8.45	2
 Denmark	8.45	3
 US	8.37	4
 Switzerland	8.34	5
 Sweden	8.30	6
 Hong Kong	8.25	7
 Germany	8.25	8
 New Zealand	8.21	9
 Finland	8.11	10

Source: EIU.

3) Classement Internationale des Environnements d’Affaires par Pays: (Prof J. Arichi)

Change in business environment rankings

(from Q2 2022 to Q2 2023)

Geography	Change in rank	Direction
 Vietnam	12	↑
 Thailand	10	↑
 Belgium	7	↑
 Sweden	6	↑
 India	6	↑
 Costa Rica	6	↑
 Latvia	-6	↓
 Serbia	-6	↓
 Colombia	-6	↓
 Kuwait	-6	↓
 Slovakia	-7	↓
 Chile	-9	↓
 Bahrain	-9	↓
 China	-11	↓

Source: EIU.

I. ANALYSE ORGANISATIONNELLE DES ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Le commerce international ne peut se développer que dans un cadre institutionnel approprié à l'intérieur duquel sont garanties la liberté et la sûreté des transactions. Les participants à l'échange bénéficient, en outre, dans leur propre pays, de dispositifs de soutien pour l'accès aux marchés étrangers.

A. LE CADRE INSTITUTIONNEL INTERNATIONAL

1. au niveau mondial

Ces accords à vocation commerciale ou financière ont été négociés, au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, dans le cadre de l'ONU.

a. Les accords pour développer les échanges

- . L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) - www.wto.org

L'objectif de l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce (GATT ou General Agreement on tariffs and trade), créé en 1947 pour développer le libre-échange et le multilatéralisme, tendait vers l'abandon progressif et généralisé des droits de douanes (négociations commerciales multilatérales ou rounds), la suppression de toutes barrières non tarifaires, et l'abolition des mesures discriminatoires dans les échanges commerciaux. Malgré des résultats sensibles dans un certain nombre de

domaines (près de 40 % de baisse des droits de douane des pays industrialisés par exemple et diminution des restrictions quantitatives), des divergences d'intérêt, notamment entre grandes zones régionales, subsistent. Le commerce international se trouve dans une impasse.

Le GATT est remplacé, en 1995, à la suite de sept laborieuses années de négociations de l'Uruguay Round, par l'OMC, institution dont les attributions doivent permettre l'encadrement des échanges internationaux (mesures antidumping, surveillance des clauses restrictives dans les appels d'offres, définition et harmonisation des normes, vérification de l'application des accords de l'Uruguay Round).

Applications

- . La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le développement (CNUCED) - www.unctad.org

Les pays en développement, convaincus que le GATT ne leur est pas favorable, convoque, en 1964, une Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement. Elle a pour vocation d'améliorer la participation des pays les moins développés au commerce international. La CNUCED devient le lieu privilégié du dialogue Nord-Sud. Elle est à l'origine du système généralisé des préférences (SGP), des accords par produit (matières premières comme l'étain, produits de base) pour la stabilisation des cours, du code de conduite maritime pour le partage des lignes et des accords sur les montants des aides publiques au développement.

- . L'Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE)

L'OCDE - www.oecd.org - instituée au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale pour faciliter la reconstruction de l'Europe dans le cadre du plan Marshall, est devenue

aujourd'hui un centre d'études et d'analyse des politiques économiques mises en oeuvre par les principaux pays développés (Europe, Amérique du Nord, Japon, Australie, Nouvelle-Zélande, Corée). On parle à ce sujet de " Club des riches ".

- Le Fonds monétaire international (FMI)

Le Fonds Monétaire International - www.imf.org - a été créé en 1944 par la Conférence de Bretton-Woods pour organiser les relations monétaires internationales et veiller au respect des règles du traité signé. Aujourd'hui, le rôle du FMI consiste à aider les pays qui en font la demande, soit techniquement dans la gestion de leurs problèmes d'endettement, soit financièrement en accordant des crédits internationaux. La contrepartie de cette aide est un fort pouvoir d'ingérence du FMI dans l'orientation des politiques économiques nationales.

- La Banque Mondiale - www.worldbank.org

Créée en même temps que le FMI, elle regroupe la BIRD (banque internationale pour la reconstruction et le développement) spécialisée dans le financement de projets d'infrastructure, l'AID (association internationale pour le développement) qui consent des prêts à des conditions privilégiées aux pays en développement, et la SFI (Société Financière Internationale) qui soutient les initiatives privées débouchant sur des projets rentables. Son action s'inscrit dans la durée. Elle prend en charge des projets en faveur des pays du Tiers-monde qui ne pourraient pas être financés par des moyens classiques.

- La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) - www.ebrd.com

La BERD a été créée en 1991 pour aider les pays d'Europe Centrale et Orientale engagés dans un processus de démocratisation à réussir leur transition vers l'économie de marché. Les financements attribués doivent concerner essentiellement les projets d'investissement rentable du secteur privé.

- La Banque Centrale Européenne (BCE) - www.ecb.int/

Créée le 1^{er} juin 1998, La BCE est devenue réellement opérationnelle depuis le 1^{er} janvier

1999, avec la naissance officielle et la mise en place de l'euro. Elle est l'organe exécutif du Système européen des banques centrales, composé des banques centrales des pays membres et de la BCE. Elle est responsable de la politique monétaire de l'Union Européenne. Sa mission principale sera d'assurer la stabilité des prix au sein de la zone euro, condition nécessaire à une croissance durable.

2. Les accords interrégionaux

De nouvelles formes d'échanges, plus ou moins teintées de protectionnisme, se développent depuis une quarantaine d'années, à l'intérieur de zones géographiques régionales, plus ou moins intégrées.

On distingue tout d'abord les zones de libre-échange à l'intérieur desquelles sont supprimés les barrières douanières tarifaires et non tarifaires.

On trouve ensuite l'union douanière qui est une zone de libre échange avec un tarif extérieur commun.

Le degré suivant d'intégration économique est le marché commun qui autorise, au sein d'une union douanière la libre circulation des hommes, des marchandises et des capitaux. Ensuite viennent l'union économique, marché commun dans lequel les pays membres harmonisent leurs politiques économiques et l'intégration économique qui vise l'unification des politiques économiques et sociales.

a. les principaux accords régionaux

. Europe

NOM	COMPOSITION	CREATION	CARACTERISTIQUES
UE Union Economique	Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Hongrie, Chypre, Tchéquie, Slovaquie, Pologne, Lituanie, Malte, Lettonie, Estonie, Slovénie, Roumanie, Bulgarie	1957	Zone d'intégration économique
AELE www.aele.org Ass. Européenne de libre-échange	Islande, Liechtenstein, Norvège, Suisse	1959	Zone de libre-échange
CEFTA Accord de Visegrad	Tchéquie, Hongrie, Pologne, Slovaquie, République tchèque, Slovénie, Bulgarie, Roumanie	1991	Zone de libre-échange en 200... La CEFTA se meurt, vive la CEFTA
EEE Espace économique européen	UE + AELE	1994	Zone de libre-échange
EEEM Espace économique euro-méditerranéen	UE + 12 pays méditerranéens (Algérie, Autorité palestinienne, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Mauritanie, Syrie, Turquie)	1995	Zone de libre-échange d'ici 2010

. Afrique

NOM	COMPOSITION	CREATION	CARACTERISTIQUES
<p>CEDEAO</p> <p>Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest</p> <p>http://www.ecowas-fund.org/</p>	<p>Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, Sénégal, Guinée, Libéria, Sierra Léone, Ghana, Cap-vert, Gambie, Guinée-Bissau, Togo</p>	1975	Projet de marché commun
<p>SADC</p> <p>Communauté de développement de l'Afrique Australe</p> <p>http://www.sadc.int</p>	<p>Afrique du Sud, Angola, Botswana, Congo RD, Lesotho, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Seychelles, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe</p>	1992	Projet de zone d'intégration économique

. Asie

NOM	COMPOSITION	CRÉATION	CARACTÉRISTIQUES
ASEAN Ass. des nations du Sud-Est_ www.aseansec.org	Brunei, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam, Laos, Cambodge, Myanmar	1967	Projet de zone de libre-échange

. Amérique

NOM	COMPOSITION	CRÉATION	CARACTÉRISTIQUES
<p>CACM www.sice.oas.org/trade/camerf.asp Marché Commun d'Amérique Centrale</p>	<p>Costa-Rica, Guatémala, Honduras, Nicaragua, Salvador</p>	<p>1960</p>	<p>Union douanière fortement perturbée par les conflits interrégionaux.</p>
<p>PACTE ANDIN www.comunidadandina.org</p>	<p>Bolivie, Colombie, Equateur, Pérou, Vénézuéla</p>	<p>1969</p>	<p>Projet d'Union douanière</p>
<p>CARICOM http://www.caricom.org/ Communauté des Caraïbes</p>	<p>Antigua, Bahamas, Barbade, Belize, Dominique, Haïti, Grenade, Jamaïque, Montserrat, St Kitts and Nevis, Guyana, Anguilla, St Vincent, Ste Lucie, Surinam, Tobago</p>	<p>1973</p>	<p>Projet de marché commun</p>
<p>MERCOSUR http://www.mercosur.org.uy Marché commun du Sud</p>	<p>Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay</p>	<p>1991</p>	<p>Zone de libre-échange</p>
<p>ALENA www.nafta-sec-alena.org Accord libre-échange américain</p>	<p>Canada, Etats-Unis, Mexique</p>	<p>1992</p>	<p>Zone de libre échange pour 2007</p>

. Moyen-Orient

NOM	COMPOSITION	CREATION	CARACTERISTIQUES
CCEAG Conseil de coopération des Etats arabes du golfe	Arabie Séoudite, Bahrein, Qatar, Emirats Arabes, Koweït, Oman	1981	Projet d'union douanière

• Pacifique

NOM	COMPOSITION	CREATION	CARACTERISTIQUES
ANZCERTA Accord commercial de rapprochement économique	Australie, Nouvelle-Zélande	1983	Zone de libre-échange
APEC http://www.apecsec.org.sg Asie Pacific Economic Corporation	ASEAN + ALENA + Australie, Chili, Chine, Corée du Sud, Japon, Nouvelle-Zélande, Nouvelle-Guinée, Russie, Pérou, Taiwan,	1989	Zone de libre-échange pour 2010

b) l'Union Européenne - www.europa.eu.int

L'Union Européenne, qui comprend désormais 27 états membres, est une union douanière, économique et monétaire qui vise à se transformer en une zone d'intégration économique et politique. Elle réalise 40 % du commerce mondial et compte actuellement 430 millions d'individus. Un projet de constitution, soumis à ratification, doit donner à l'Union Européenne, une cohérence politique, économique et sociale.

- . Étapes de la construction européenne

* Les traités de la construction

TRAITE DE PARIS	TRAITE DE ROME	TRAITE EURATOM	ACTE UNIQUE EUROPEEN	TRAITE DE MAASTRICHT	TRAITE AMSTERDAM	TRAITE DE NICE
1951	1957	1958	1986	1992	1997	2001
Création CECA (communauté européenne du charbon et de l'acier	Création de la communauté économique européenne	Création de la communauté européenne pour l'énergie atomique	Projet de création d'une union économique, monétaire	Création d'une union économique, monétaire et sociale	Politique sociale, étrangère et fonctionnement institutions	Vote à majorité qualifiée et fonctionnement institutions,

* Les pays de la construction

1958	1973	1981	1986	1995	2004	2007
Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas	Les 6 + Danemark, Irlande et Royaume-Uni	Les 9 + la Grèce	Les 10 + L'Espagne et le Portugal	Les 12 + l'Autriche, La Finlande, La Suède	Les 15 + La Tchéquie, la Pologne, la Hongrie, la Slovénie, la Slovaquie, La Lithuanie, la Lettonie, l'Estonie, Malte, Chypre,	Les 25 + La Bulgarie, La Roumanie

. Institutions communautaires

<u>Le Conseil Européen</u>	Réunion périodique des Chefs d'Etats et/ou de gouvernements et du Président de la Commission. Il fixe les orientations politiques générales dans les grands domaines de la construction européenne.
Le Conseil des Ministres	Réunion, en fonction des sujets traités, des ministres des Etats membres pour harmoniser les différentes politiques économiques. Dispose d'un pouvoir de décision. Assisté par le COREPER (comité des représentants permanents).
<u>La Commission Européenne</u>	Considéré comme l'exécutif . Elle prépare les travaux du Conseil des ministres et veille à l'application de ses décisions . Elle gère l'administration et le budget de l'Union. Elle contrôle et sanctionne l'application des traités.
<u>Le Parlement Européen</u>	Élus au suffrage universel depuis 1979, les députés européens, représentants des peuples des différents États membres détiennent, depuis 1992, un pouvoir de co-décision avec le Conseil. Contrôle activités communautaires et budget.
<u>le Comité Économique et social européen</u>	Rôle consultatif . Composé de membre représentant les groupes d'intérêt sociaux et économiques de chaque État membre. Donne son avis sur les propositions de textes soumis au Conseil.
<u>La Cour européenne de Justice</u>	Juridiction communautaire supranationale qui vérifie la légalité des décisions prises par les États membres. Elle peut infliger des sanctions financières aux États membres qui ne respecteraient pas les dispositions des traités signés.

- **Politiques communautaires**

La réalisation d'une intégration économique nécessite celle d'une unification des politiques économiques des États membres de l'UE. C'est d'abord dans le domaine de l'agriculture (1962) que le Traité de Rome a défini une politique commune sur la base

de trois grands principes qui sont ceux de l'existence d'un grand marché européen, de la préférence communautaire et de la solidarité financière. L'expérience de la politique agricole commune (PAC) permet de favoriser la modernisation de l'agriculture européenne. Cependant, l'administration de prix supérieurs à ceux du marché entraîne une logique productiviste et l'accumulation d'excédents de plus en plus coûteux, institue un système de subventions indirectes et amène des critiques extérieures de plus en plus virulentes. La réforme de la PAC, au début des années 1990, tente de limiter l'ampleur de cette prise en charge grâce à un système d'aide directe aux agriculteurs.

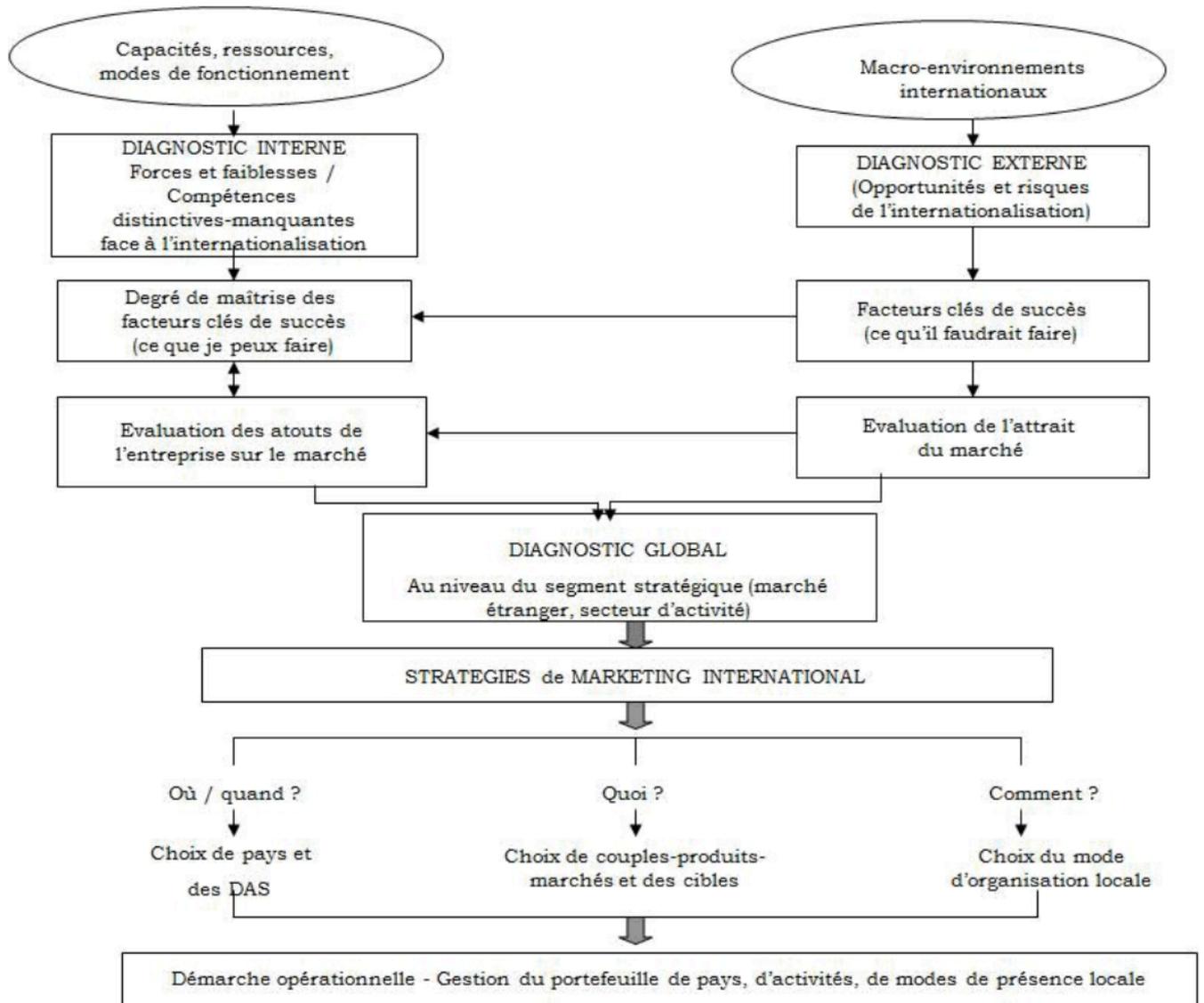
Par la suite, les différents accords permettent de mettre en oeuvre des actions communes dans de nombreux domaines ; politique douanière en matière de relation avec l'extérieur (accords de coopération avec certains pays), politique de la concurrence (ouverture des marchés publics et harmonisation des normes), politique fiscale (suppression des taux de TVA majoré, recherche d'une harmonisation), politique régionale (réduction des disparités pour des régions en reconversion industrielle ou en retard de développement), politique sociale (le Royaume-Uni ne participe pas à la mise en oeuvre de la politique sociale commune), relations avec les entreprises (développement d'outils en direction des petites et moyennes entreprises pour améliorer la communication et la coopération).

LA DEMARCHE D'INTERNATIONALISATION DE LA FIRME

La démarche d'internationalisation conduit progressivement l'entreprise sur la voie du développement international comme étudié précédemment. Ce processus débouche sur une démarche séquentielle à l'international très structurée.

Le schéma ci-dessous (Figure 1) décrit le processus qui doit conduire une entreprise à mieux appréhender son ou ses marchés à l'international. L'internationalisation, terme général qui décrit les activités réalisées en dehors des marchés nationaux, se caractérise par une succession d'étapes, qui vont permettre à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers .

Étapes de la démarche de l'entreprise à l'international (d'après Usunier)

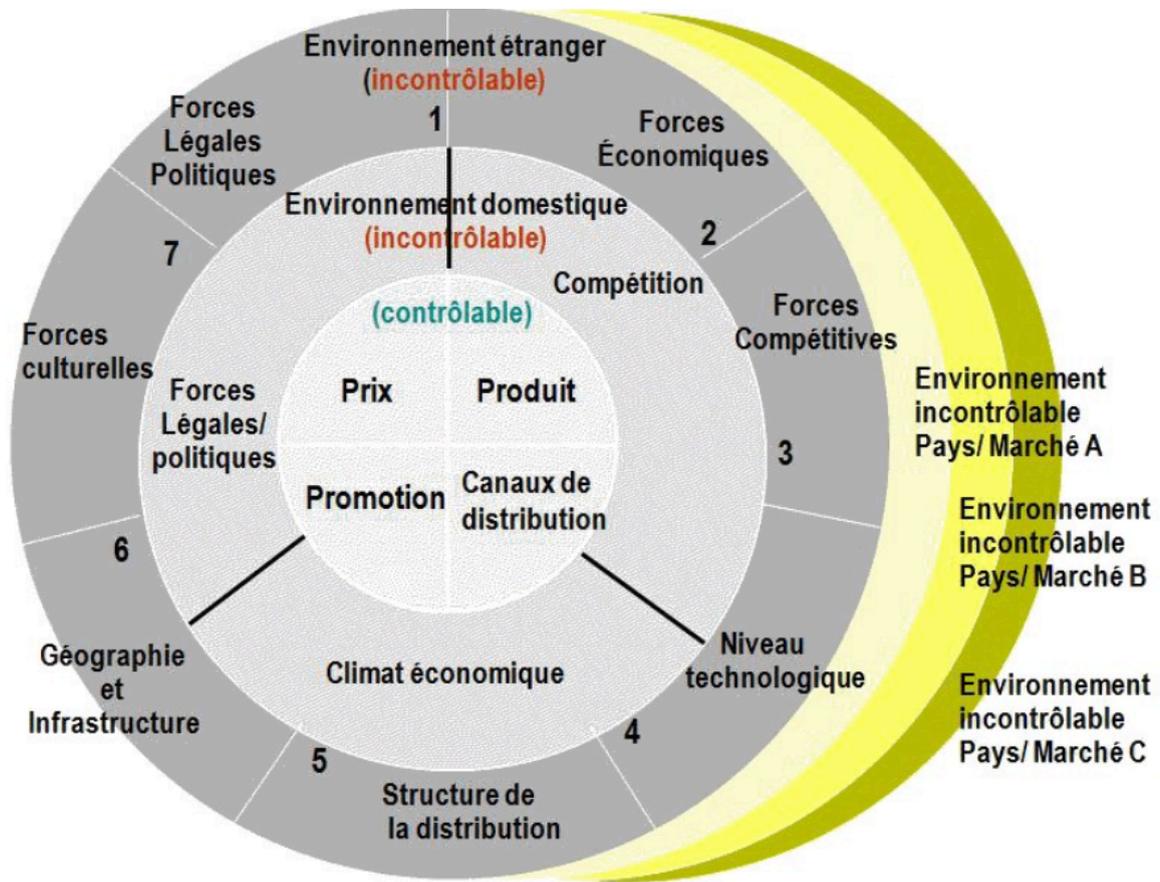


On distinguera notamment :

- la phase du diagnostic qui permet d'identifier les facteurs-clés de succès et les facteurs du macro-environnement
- la prise de décision pour s'engager sur un ou plusieurs marchés à l'export
- le choix du ou des marchés étrangers cibles
- le choix des moyens d'accès aux marchés cibles
- l'élaboration du programme de marketing international
- le choix de la structure adéquate
- le suivi et le contrôle du processus
- la remédiation

L'entreprise devra caractériser, pour mettre en place les variables du mix marketing sur lesquelles elle peut bien évidemment exercer un contrôle sur chaque marché étranger ciblé, les éléments incontrôlables de son environnement local et ceux des différents environnements internationaux auxquels elle veut se confronter (figure 2)

Le marketing international : gérer des facteurs incontrôlables et des variables contrôlables



LE DIAGNOSTIC GLOBAL A L'EXPORT

L'internationalisation, comme nous venons de le voir, est rarement menée à l'issue d'une réflexion structurée. Elle est le plus souvent, au début, le résultat d'actions ponctuelles, réalisées à la suite de sollicitations d'entreprises étrangères. L'entreprise, dans la plupart des cas, n'a pas réfléchi sur les objectifs et les moyens de son développement à l'international. Celui-ci ne peut cependant pas faire l'économie d'une analyse plus élaborée qui permettra de construire le schéma des différentes voies possibles, soit dans le cadre du modèle P.R.E.S.T. (figure 3), soit dans le cadre d'un

LE DIAGNOSTIC GLOBAL A L'EXPORT (

SWOT /diagnostic (Figure 4). Ces deux modèles peuvent être utilisés de manière complémentaire.

2.1) L'Exportation :

L'entreprise vend tout ou partie de sa production, **réalisée dans son propre pays**, à l'étranger. Cette stratégie d'internationalisation **évite l'installation d'unités de production** à l'étranger, mais implique des **coûts liés aux transports** et aux **règlementations douanières**

2.1.1 Typologie de l'Exportation:

1) **L'Exportation Directe** : l'entreprise **commercialise elle-même** ses produits à l'étranger soit par **Internet**, soit à travers **sa force de vente située dans le pays client**

Ce qui suppose une **démarche mercatique** approfondie afin de **connaître le ou les marchés destinataires**. Comme principal avantage : **éviter de payer des commissions** aux intermédiaires

2.1) L'Exportation :

2.1.1 Typologie de l'Exportation:

2) **L'Exportation Indirecte**: l'entreprise a recours aux services **d'intermédiaires spécialisés**, qui seront chargés du **stockage** et de **la distribution**, exemple:

- a. **courtiers,**
- b. **sociétés de commerce international,**
- c. **importateurs locaux**

Avantages de l'Exportation Indirecte : les **Intermédiaires s'occupent** de toutes:

- les **formalités douanières,**
- formalités **financières et administratives,**
- et **concluent les contrats de vente** à l'étranger

Cependant **ces interventions d'intermédiaires** constituent un "**écran**" qui empêche toute véritable **connaissance** et toute réelle **pénétration du marché étranger**

2.1.1 Typologie de l'Exportation:

3) **L'Exportation Associée**: L'entreprise **se regroupe avec d'autres entreprises exportatrices** ou utilise les **réseaux commerciaux** des grands groupes installés l'étranger. Cette technique est notamment **adaptée aux PME**. Il s'agit de **la Création de Groupement d'exportateurs** qui se dotent, grâce aux **contributions des membres**, de **moyens de prospection** et de **ventes ,.....**

Exemple: Association Nationale des Expéditeurs et Exportateurs de Fruits et Légumes

2) Modes et Typologie d'Internationalisation:

2.2) Les Achats Internationaux et l'Importation :

La **fonction achat** a acquis une **dimension stratégique** dans de nombreuses entreprises, pour plusieurs raisons:

- la nécessité de **contenir leurs coûts** quand **les marges commerciales se réduisent** sous la **pression concurrentielle**
- bon nombre de **matières premières** ou de composants voient leur **prix se renchérir** régulièrement

La **fonction achat** remplit donc **des missions nouvelles indispensables** au **bon fonctionnement** de l'entreprise et au maintien **de sa compétitivité**

2.2.1 Missions de l'Acheteur International et l'Importation:

Une **baisse du coût d'achat** a un impact immédiat sur **les prix** qu'elle peut pratiquer (**Compétitivité**). Le **service achats** doit donc réaliser plusieurs missions importantes:

- **Anticiper** les besoins en **quantité et en qualité**,
- Élargir ou renouveler le **fichier des fournisseurs internationaux**

2) Modes et Typologie d'Internationalisation:

2.5. Les Alliances et les Joint-ventures Internationales :

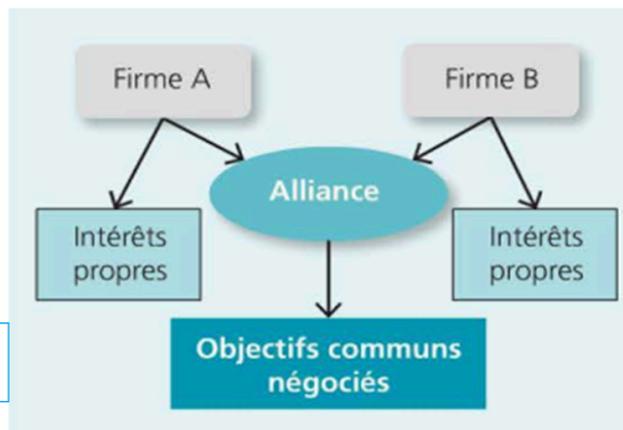
2.5.1 Définition: les Alliances

« **L'Alliance** désigne l'association de plusieurs entreprises indépendantes (concurrentes ou non), sous la forme de la **mise en commun** et de la **coordination de ressources** (humaines, techniques, financières,...), afin de **poursuivre des objectifs conjoints** »

Ainsi l'**Alliance** se caractérise par:

- la présence de l'**autonomie des entreprises partenaires**, qui restent indépendantes
- la **prise de décision** est négociée pour les activités communes, et indépendante pour les activités hors du périmètre de l'alliance

Modèle de l'Alliance



la sous-traitance internationale

La sous-traitance est en soi un concept simple fondé sur les principes de l'avantage comparatif³ et de la division du travail⁴. Sous-traiter à l'étranger ou offshore, en revanche, est une opération relativement complexe qui a d'importantes connotations politiques liées à la question du transfert d'emplois. L'interaction entre les contextes commerciaux différents dans lesquels évoluent les entreprises concernées par ce type de relations transnationales est un processus à plusieurs niveaux mettant en jeu des intérêts juridiques, économiques et sociaux divergents. Le présent article traitera essentiellement du rôle du partage des connaissances dans les relations de sous-traitance internationale et du maillon crucial que constitue à cet égard la propriété intellectuelle en permettant et en facilitant le processus.

La sous-traitance offshore, maintenant une stratégie d'entreprise répandue, est utilisée dans une large mesure par les entreprises des pays développés pour accroître leur rentabilité en investissant dans des pays en développement où les salaires sont relativement bas, tels que l'Inde, la Chine et le Brésil pour n'en nommer que quelques-uns. Les partisans⁵ de la création de partenariats de sous-traitance internationale mettent l'accent sur l'atout primordial que représentent les économies réalisées, qui permettent de baisser les coûts tout en maintenant une très bonne qualité⁶. Cela s'explique par un ensemble de facteurs, dont un haut niveau de formation et des compétences correspondant aux tâches sous-traitées. Une enquête effectuée récemment par la société Ventoro⁷ (octobre 2004) a révélé que "45% des personnes interrogées (5231 dirigeants de diverses régions d'Amérique du Nord et d'Europe) estimaient que leur stratégie off-shore était un succès, contre 36% seulement qui la considéraient comme un échec"⁸. Ceux qui contestent⁹ la valeur de la sous-traitance internationale mettent l'accent sur la perte d'emplois et de débouchés qu'elle représente pour des travailleurs qui risquent de subir un chômage persistant par la suite. Dans de nombreux pays, journaux et revues sont de plus en plus nombreux à publier des anecdotes et des articles révélant la crainte et l'insécurité que ressentent les travailleurs dans beaucoup de secteurs. En même temps, de nombreux gouvernements et milieux universitaires font de la recherche sur les conséquences de la sous-traitance internationale¹⁰. Dans un article du New York Times, citant un extrait d'un entretien avec Paul A. Samuelson, le prix Nobel d'économie et professeur honoraire au Massachusetts Institute of Technology, le journaliste Steve Lohr écrit : "Selon M. Samuelson, un pays à bas salaire qui fait des progrès rapides en technologie, comme l'Inde ou la Chine, peut modifier les termes de l'échange avec l'Amérique, dans des domaines comme les centres d'appels ou la programmation informatique, de telle façon que le revenu par habitant des

États Unis s'en trouvera réduit. 'Cette version d'un libre-échange équitable et dynamique fait que le nouveau salaire réel d'équilibre du marché du travail est plus bas', écrit M. Samuelson¹¹. (M. Lohr fait allusion à l'article de M. Samuelson intitulé : "[Why Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization](#)", publié dans le *Journal of Economic Perspective* (été 2004)).

Le débat se poursuit et les questions soulevées sont légitimes. Cela étant, la sous-traitance internationale demeure une stratégie commerciale valable à une époque où la technologie de l'information et le phénomène de la mondialisation entraînent une intégration croissante des économies et une reprise du commerce mondial¹². À cet égard, la question essentielle qui se pose est de savoir si, oui ou non, on peut soutenir que cette sous-traitance internationale encourage le développement aussi dans ce que l'on appelle les pays "à bas salaires"¹³.

Les tendances de la sous-traitance internationale

La sous-traitance est généralement définie comme un moyen d’“... allier efficacité et innovation, ce qui exige des gestionnaires qu’ils examinent les éléments suivants : durée totale du cycle et réduction des coûts, exploitation des effets d’échelle et de gamme, réduction des ressources, utilisation des partenaires comme modèles de changement, et réduction du risque”¹⁴. Sous-traiter, pour une entreprise, c’est contracter une alliance indépendante avec une ou plusieurs entités ou entreprises afin qu’elles exécutent des opérations soigneusement choisies et des processus fonctionnels courants qui étaient jusque-là effectués en interne.

Les tendances de la sous-traitance internationale

L'expression "**sous-traitance offshore**" – ou sous-traitance internationale – désigne ce qui se passe lorsque, par exemple, l'entreprise A confie la responsabilité, totale ou partielle, d'une fonction jusque-là assumée en interne à l'entreprise B, qui est implantée en dehors du territoire national de l'entreprise A, ce qui rend les modalités de l'accord plus complexes qu'elles ne l'auraient été si les deux parties étaient dans le même pays. On peut voir dans ce processus une forme d'investissement étranger direct, qui serait une bonne chose sauf quand l'entreprise ferme une usine ou réduit ses activités sur place pour aller à l'étranger "sous-traiter une fonction" puis réimporte le produit sur le marché national. *Le Rapport sur l'investissement dans le monde, 2004* de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), qui analyse les facteurs auxquels ont dû la montée en puissance de la sous-traitance internationale à travers le monde, explique que "l'investissement étranger direct (IED) joue un rôle important en matière de sous-traitance internationale, rôle qu'il est toutefois difficile de quantifier faute de données fiables. En principe, l'influence de l'IED se manifeste de deux façons : la sous-traitance captive et l'établissement de filiales étrangères par des fournisseurs de services spécialisés afin de servir

Les tendances de la sous-traitance internationale

une clientèle étrangère. Si ce type d'investissement peut créer de nombreux emplois, il n'engendre généralement pas d'importants mouvements de capitaux. Par conséquent, il ne représente pas une part substantielle des statistiques relatives à l'investissement étranger direct"¹⁵.

Les tendances de la sous-traitance internationale

La sous-traitance existe depuis longtemps dans le secteur manufacturier, par exemple dans les industries de l'habillement, de l'automobile, des textiles et de l'acier. Cette pratique, appelée "fabrication à forfait"¹⁶ ou "fabrication en sous-traitance", a servi et sert encore à réduire les frais généraux. Comme le relève Henry Wan Jr., les opérations traditionnelles de fabrication à forfait (concernant des produits encombrant fabriqués selon des spécifications standard et négociés aux conditions du marché) ont évolué et cèdent maintenant la place à la sous-traitance de services¹⁷. "Aujourd'hui, des produits tels que les vêtements, les automobiles et les produits électroniques se caractérisent non seulement par une composition complexe mais aussi par des changements de style fréquents. Gérer un si grand nombre de pièces et de composants d'origines diverses devient une activité indépendante; en effet, ceux-ci doivent être conformes à des spécifications et être prêts à temps, en grande quantité et à un prix concurrentiel. Ces tâches de gestion sont à l'origine d'une industrie distincte : le service de fabrication en sous-traitance"¹⁸.

Les tendances de la sous-traitance internationale

À quoi doit-on une telle transformation de l'environnement commercial? Ces 10 dernières années, l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC)¹⁹ a considérablement amélioré la capacité qu'a l'entreprise de contrôler les activités ou processus externalisés dans un ou plusieurs lieux éloignés, que ce soit dans le même pays ou à l'étranger, ce qui fait de la sous-traitance internationale un choix plus intéressant pour de nombreux autres secteurs. En outre, les TIC ont amélioré globalement la logistique, c'est-à-dire qu'en permettant un transport fiable jusqu'à la destination concernée – livraison

Les tendances de la sous-traitance internationale

“juste à temps”²⁰ – elles ont diminué pour l’entreprise les coûts engendrés par les stocks. Comme de nombreuses entreprises utilisant ainsi les services de sous-traitants ont pu améliorer leur compétitivité globale, elles ont commencé à sous-traiter également des fonctions liées à des services. La “**sous-traitance de services**” se limitait au début à des tâches basées sur l’informatique mais a évolué vers ce que l’on connaît maintenant sous le nom d’“**externalisation des processus métier**” (*business processing outsourcing*, BPO).

Les tendances de la sous-traitance internationale

Ainsi, les deux principaux types de sous-traitance internationale qui sont maintenant en plein essor sont les suivants :

- La **sous-traitance des services technologiques**, qui comprennent les technologies de l'information (hébergement d'applications, télécommunications (voix et données), logistique, etc.), l'électronique (microplaquettes semi-conductrices, microprocesseurs de grande valeur), le commerce électronique, etc., et
- l'**externalisation des processus métier** (ou "processus d'entreprise"), qui concerne des activités différenciées telles que les finances et la comptabilité, les achats et la distribution, les contacts avec les clients (gestion des relations avec la clientèle), les ressources humaines, la sécurité, etc.

Les tendances de la sous-traitance internationale

De nombreuses autres fonctions²¹, telles que la mise au point de médicaments et de produits dans les industries pharmaceutiques et biotechnologiques²² – et surtout dans les services chargés des essais cliniques et les services juridiques – sont sous-traitées à l'étranger. Par exemple, plusieurs cabinets de conseil juridique des États-Unis d'Amérique confient la rédaction et le traitement des demandes de brevet à des sous-traitants établis à l'étranger²³.

La chaîne de valeur et les niveaux de sous-traitance

La chaîne mondiale des marchandises²⁴ comprend à la fois une chaîne logistique et une chaîne de valeur. Lorsqu'on examine la question de la sous-traitance, il est important de comprendre la distinction entre les deux. La chaîne logistique concerne essentiellement la fourniture de matières premières, leur transformation en produits finis au moyen d'un procédé de fabrication et leur distribution par l'intermédiaire d'un réseau de distributeurs, d'entrepôts et de détaillants. Le concept de la chaîne de valeur, en revanche, s'étend et s'applique à l'ensemble de la chaîne logistique et de ses réseaux de distribution. Dans la fourniture de produits *et* de services, différents acteurs économiques sont mobilisés, et chacun gèrera sa propre chaîne de valeur²⁵. Cette indépendance dans l'exploitation des informations en amont et en aval peut être considérée comme l'une des principales raisons pour lesquelles la sous-traitance est devenue si populaire auprès des entreprises. Toutefois, une désintégration de l'usine intégrée verticalement (chaîne logistique) pourrait entraîner, à terme, la fragmentation des droits de propriété, et donc imposer aux entreprises la nécessité de recenser les forces et les faiblesses de chaque activité de la chaîne de valeur. À partir de ces éléments, l'entreprise devrait être en mesure de créer de la valeur supplémentaire pour elle-même et pour ses clients en nouant une ou plusieurs relations de sous-traitance. Autrement dit, elle ne devrait faire en interne que ce qu'elle est capable de faire plus rapidement, meilleur marché ou mieux que les autres. Toutes les autres activités sont susceptibles d'être sous-traitées à des entités capables de les réaliser plus vite, meilleur marché ou mieux.

La chaîne de valeur et les niveaux de sous-traitance

Il peut donc y avoir sous-traitance internationale à n'importe quel niveau de la chaîne de valeur. Au niveau le plus bas, on sous-traite des tâches exigeant une main-d'œuvre abondante mais non qualifiée. Au niveau immédiatement supérieur, on sous-traite la production ou la fabrication d'un élément, ou l'intégralité du produit ou du service. Plus haut encore, on sous-traite la mise au point de technologies, y compris une partie ou la totalité des activités de recherche-développement qui lui sont associées.

La chaîne de valeur et les niveaux de sous-traitance

Pour certains, la sous-traitance des **fonctions de commercialisation** est le plus haut niveau de cette hiérarchie. Elle peut être partielle (par exemple, sous-traitance des études de marché) ou presque complète (par exemple, sous-traitance de la distribution et de la vente). Dans la pratique, les catégories ci-dessus peuvent être permutées ou combinées de diverses façons.

La chaîne de valeur et les niveaux de sous-traitance

Niveau de base des relations de sous-traitance
Capital humain à bas salaire : sont essentiellement concernées les tâches exigeant une main-d'œuvre abondante, non qualifiée et peu payée, puis les tâches exigeant une main d'œuvre instruite et qualifiée mais peu payée.
Deuxième niveau des relations de sous-traitance
Fabrication de produits de base : essentiellement sous-traitance portant sur des systèmes de production normalisés (et exigeant souvent une main-d'œuvre abondante) concernant des produits standardisés ou déjà bien développés (peu de valeur ajoutée), ce qui permet souvent de réaliser des économies d'échelle.
Troisième niveau des relations de sous-traitance
Sous-traitance de la mise au point de technologies : concerne essentiellement un personnel hautement qualifié dans les domaines de la science et de l'ingénierie/de la technique, employé par des organismes de pointe en matière de recherche-développement dans des pays à bas salaires.

