



Chaîne de montage Volkswagen à Puebla, Mexique.

# Ajouter de la valeur

*Bernard Hoekman*

**Les entreprises ont éclaté leur production de biens et de services sur de nombreux pays et établi des chaînes logistiques qui font baisser le coût total**

**U**NE VOITURE se compose de milliers de pièces produites par des centaines de fournisseurs dans des dizaines de pays. Ainsi, le moteur d'une Volkswagen peut avoir été fabriqué en Allemagne, au Mexique ou en Chine, son faisceau de câblage en Tunisie, et le filtre d'échappement en Afrique du Sud.

La baisse des coûts des échanges, de transport et de communication a permis aux entreprises d'éclater leurs chaînes de production. Non seulement chaque étape de la production a lieu sur un site distinct, mais chaque site est souvent dans un pays différent. Ce type de production, qui fait se déplacer les biens et services d'un pays à un autre le long de la chaîne logistique, est l'une des principales raisons de l'explosion du commerce international des biens et services. Le volume des échanges mondiaux de biens et services a été multiplié par 27 depuis 1950, une croissance trois fois plus rapide que celle du PIB mondial, et avoisine aujourd'hui 20.000 milliards de dollars. Une grande part de cette croissance correspond à des biens et services intermédiaires passant d'un pays à un autre le long de la chaîne logistique d'une entreprise. On ajoute de la valeur au produit dans chaque pays membre de la chaîne (commerce vertical

ou spécialisation verticale). La localisation des activités et des tâches dans des pays différents selon leurs avantages comparatifs permet de réduire les coûts de production.

Les pays en développement d'Asie, les pays en transition d'Europe et d'autres pays, comme le Mexique, participent activement à ce commerce, non seulement dans la construction automobile, mais aussi dans la production d'ordinateurs, de téléphones portables ou d'instruments médicaux. Globalement, la part des biens manufacturés dans les exportations des pays en développement est passée de 30 % en 1980 à plus de 70 % aujourd'hui, les pièces détachées et les composants comptant pour une part considérable de cette hausse.

Les échanges le long de la chaîne logistique présentent de grands avantages, mais aussi de nouveaux risques et problèmes, comme nous l'avons vu en 2008, lorsque le volume des échanges s'est effondré pendant la crise financière. La réduction brutale du crédit et de la demande résultant de la crise a frappé bien plus durement les pays qui dépendaient fortement des échanges le long de la chaîne logistique. Un choc inattendu dans un pays qui transforme des produits utilisés dans les usines des économies en aval de la chaîne peut avoir de graves conséquences négatives. Ainsi, les effets des inondations en Thaïlande en 2011 se sont fait sentir sur une vaste gamme de produits (produits électroniques, automobiles et chaussures).

## **Aide les pays pauvres**

La chaîne logistique permet aux pays pauvres de contribuer au marché mondial : les entreprises peuvent y faire exécuter les tâches les moins qualifiées et les plus demandeuses de main-d'œuvre comme l'assemblage des ordinateurs portables et des téléphones portables au Cambodge ou au Viet Nam.

Bien que la part de la valeur d'un produit ajoutée par les activités de transformation dans les pays à faible revenu soit généralement faible, l'emploi et le revenu ainsi créés peuvent présenter des avantages considérables. À mesure que les pays participent davantage à ces échanges, ils pourraient accroître la part de la valeur totale générée sur place. La Chine et d'autres pays en développement qui sont des acteurs importants du commerce le long de la chaîne logistique produisent une part croissante de la valeur ajoutée manufacturière mondiale (graphique 1).

La plupart des pays d'Afrique et une bonne partie des pays d'Amérique latine et du Moyen-Orient n'ont pas adopté la spécialisation verticale

et le commerce le long de la chaîne logistique qui ont stimulé la croissance des échanges en Asie de l'Est, en Amérique du Nord et en Europe. Il est essentiel d'y faire participer plus de pays en développement. Le commerce le long de la chaîne logistique offre aux pays la possibilité d'exploiter leurs avantages comparatifs sans avoir à développer des industries intégrées verticalement qui fournissent les biens intermédiaires nécessaires aux producteurs de biens finis.

La distorsion dans les échanges le long de la chaîne logistique s'explique notamment par le fait que les coûts liés aux transactions internationales (transport, infrastructures, barrières commerciales et franchissement des frontières) sont bien plus élevés dans les pays à faible revenu que dans les pays plus riches (graphique 2), et ce en raison de facteurs géographiques, mais aussi souvent de choix de politique économique (comme les réglementations des produits) qui augmentent le coût des échanges. Réduire le coût des échanges et améliorer l'intégration dans les marchés régionaux et internationaux sont des préalables à l'expansion de l'investissement dans les activités le long de la chaîne logistique. Il s'agit non seulement de faciliter les échanges (par exemple en réduisant le temps de franchissement des frontières), mais également d'améliorer les services d'infrastructure liés aux transports et le fonctionnement des régimes de transit régionaux (FEM, Bain & Co. et Banque mondiale, 2013; Arvis *et al.*, 2012).

### Soutenir les échanges le long de la chaîne logistique

La croissance des échanges le long de la chaîne logistique et les flux connexes d'investissements directs étrangers dans les installations de production ont fortement réduit l'intérêt de recourir à des instruments de politique commerciale tels que les droits de douane. La spécialisation le long de la chaîne logistique exige que les entreprises puissent importer les biens et services qu'ils transforment et exportent. Une protection importante à l'encontre des importations accroîtrait les coûts et nuirait à la compétitivité des entreprises.

La crainte de perdre cette compétitivité explique la tendance des pays très actifs dans la chaîne logistique à abaisser leurs droits à l'importation et les différences observées dans la participation des pays à ces échanges. De nombreux pays moins spécialisés ont des barrières commerciales plus élevées, comme en témoignent non seulement les taux moyens des droits de douane, mais aussi l'utilisation de mesures limitant l'exportation de ressources naturelles en amont des chaînes de valeur mondiales. Plus généralement, cependant, toute politique nationale qui augmente le coût des échanges peut nuire à l'efficacité de la chaîne logistique ou imposer des coûts aux entreprises à l'étranger, tant en amont qu'en aval de la chaîne, et dissuader d'investir dans la chaîne logistique dans ce pays.

Les autorités n'ont pas toujours conscience de l'effet de leurs politiques sur les incitations à l'investissement et les investissements eux-mêmes. Les accords commerciaux actuels et autres accords de coopération internationale visent rarement à favoriser les échanges le long de la chaîne logis-

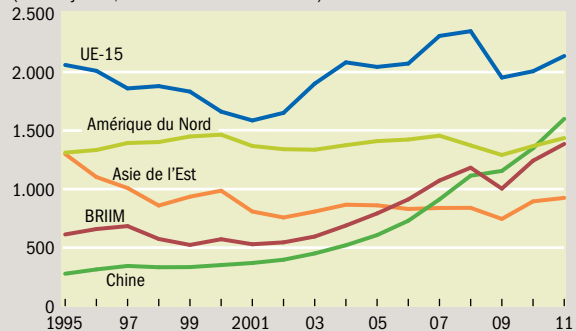
tique. Pourtant, les politiques relatives à ces échanges ont des implications pour la conception des accords commerciaux et la coopération commerciale, tant pour les pays avancés que pour les pays en développement. Les politiques qui augmentent le coût des flux internationaux des biens, des services, du savoir et des professionnels, tous des éléments clés des échanges le long de la chaîne logistique, sont de plus en plus souvent de nature régle-

Graphique 1

### Ajouter de la valeur

La Chine et d'autres pays émergents et en développement actifs dans les échanges le long de la chaîne logistique produisent une part croissante de la valeur ajoutée dans l'industrie manufacturière mondiale.

(valeur ajoutée, milliards de dollars de 1995)



Source : Timmer *et al.* (2013).

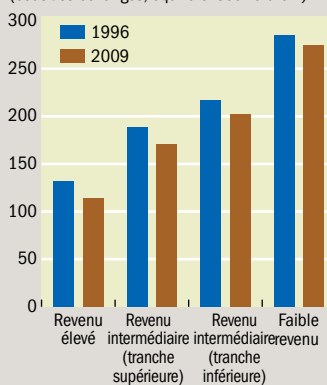
Note : L'Asie de l'Est inclut la Corée, le Japon et la province chinoise de Taïwan. BRIIM = Brésil, Russie, Inde, Indonésie, Mexique et Turquie. UE-15 = Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni et Suède. Amérique du Nord = Canada et États-Unis.

Graphique 2

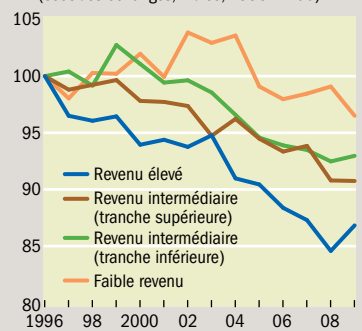
### Les coûts comptent

La distorsion dans les échanges le long de la chaîne logistique s'explique notamment par le fait que les coûts liés aux transactions internationales sont bien plus élevés dans les pays à faible revenu que dans les pays plus riches.

(coût des échanges, équivalent *ad valorem*)



(coût des échanges, indice, 1996 = 100)



Source : Arvis *et al.* (2013).

Note : À gauche, les histogrammes représentent le coût moyen des échanges des pays avec leurs dix plus gros partenaires commerciaux (taxe *ad valorem*). Le panneau de droite illustre la tendance du coût des échanges. Le coût des échanges est l'écart entre les coûts des transactions nationales et internationales : il intègre notamment l'éloignement géographique, les barrières commerciales, le franchissement des frontières et l'existence ou la facilité d'accès aux infrastructures de transport international. Les coûts sont tirés des statistiques du commerce et de production des 178 pays de l'échantillon. Les pays sont classés selon la classification de la Banque mondiale fondée sur le revenu annuel par habitant — faible revenu : inférieur ou égal à 1.035 dollars; revenu intermédiaire (tranche inférieure) : de 1.036 à 4.085 dollars; revenu intermédiaire (tranche supérieure) : de 4.086 à 12.615 dollars; revenu élevé : supérieur ou égal à 12.616 dollars.

mentaire (réglementations sanitaires et de sécurité des produits, formalités de licence et procédures d'évaluation). Il est difficile de mettre en place une coopération internationale en matière réglementaire, car les autorités de réglementation craignent qu'elle ne soit un obstacle à la réalisation de leurs objectifs. Cela est d'autant plus compliqué que beaucoup d'organismes peuvent jouer un rôle dans la définition et la mise en œuvre de réglementations de produits et procédures généralement conçues sans qu'il soit tenu compte de leurs effets possibles sur la chaîne logistique.

Du point de vue des échanges le long de la chaîne logistique, les négociations commerciales internationales sont moins efficaces qu'elles pourraient l'être, car elles traitent séparément les différents domaines, tels que les normes, l'évaluation en douane et les licences d'importation. Ce qui importe, c'est l'ensemble des réglementations qui s'appliquent à la chaîne dans son entièreté. Une approche segmentée peut oublier des domaines importants. Les négociateurs devraient donc peut-être penser davantage à la chaîne logistique lorsqu'ils rédigent les accords commerciaux (Hoekman et Jackson, 2013).

### Partenariats public-privé

Pour élargir la voie d'approche, on pourrait commencer par recenser cinq ou six chaînes logistiques et créer une sorte de conseil qui rassemblerait entreprises, autorités de réglementation et fonctionnaires responsables du commerce, et qui identifierait les contraintes les plus préjudiciables. Il est essentiel que les entreprises participent activement parce que les autorités de réglementation et les fonctionnaires ne comprennent généralement pas le fonctionnement de la chaîne logistique, ni l'effet des politiques sur la chaîne.

On peut supposer que les politiques réglementaires ont un but, par exemple assurer la bonne santé et la sécurité de la population. Mais il peut y avoir des doublons dans les réglementations ou des exigences qui se chevauchent lorsque différents organismes ne communiquent pas entre eux. Par exemple, une entreprise chimique qui importe aux États-Unis de l'acétylène utilisé dans la production d'aspirine et de paracétamol (ou acétaminophène) doit respecter, en moyenne, des réglementations similaires de cinq organismes qui souvent ne coordonnent pas leur action et ne communiquent pas efficacement entre eux. Un tiers des livraisons est donc retardé, le coût pour l'entreprise étant de 60.000 dollars par jour de retard (FEM, Bain & Co. et Banque mondiale, 2013). Les conseils pourraient identifier ces doublons et proposer des consolidations.

Une de leurs missions principales serait de définir un plan d'action contre les politiques les plus préjudiciables. Il est essentiel que les autorités de réglementation et les fonctionnaires chargés de la politique économique participent pour que les conseils décident ce qui peut être fait pour réduire les coûts de conformité supportés par les entreprises sans remettre en cause les objectifs de la réglementation. Les entreprises peuvent contribuer à la recherche de solutions.

Ces partenariats public-privé devraient définir une base de référence pour le rendement des politiques dans chaque chaîne logistique de façon à mesurer l'effet des changements de politique. Cette base de référence reposerait sur des données relatives, par exemple, aux retards, aux délais de dédouanement, ainsi qu'au recours et

à l'efficacité des mécanismes de résolution des différends. Il est important de mesurer, parce que l'élimination d'une source de doublon ou de chevauchement peut être inutile si d'autres mesures continuent d'imposer des coûts excessifs. Les entreprises devront fournir les données nécessaires au suivi de la performance.

Plusieurs questions devront être traitées pour que ces propositions soient suivies d'effet.

- Pour des questions de concurrence, les entreprises ne voudront peut-être pas fournir les données nécessaires ni, plus généralement, s'imposer de coûts supplémentaires liés à la collecte de nouvelles données. Donc, plus les indicateurs de rendement reposeront sur des données déjà collectées, plus il sera facile pour les conseils de suivre les résultats.

- Les autorités ne feront peut-être pas confiance aux données fournies par les entreprises, et les entreprises pourraient s'inquiéter de partager des informations que leurs concurrents pourraient utiliser. Il faut donc agréger les données pour qu'une entreprise ne puisse pas être identifiée comme source. Il existe de bons modèles, comme ceux utilisés pour les enquêtes auprès des ménages ou des entreprises, qui tiennent compte de ces préoccupations. Les données doivent être établies et traitées par un organisme compétent sur le plan technique et indépendant du secteur.

Les échanges le long de la chaîne logistique offrent aux pays à faible revenu de nouvelles possibilités d'intégration dans l'«usine mondiale». Il ne suffit pas de réduire les coûts des échanges au plan national pour faciliter ces échanges, bien qu'il s'agisse d'un préalable pour participer à bon nombre d'entre eux. La coopération internationale est essentielle pour réduire les obstacles au commerce résultant de doublons dans les réglementations. Que ce soit dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce, d'accords commerciaux régionaux (comme le Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement en cours de négociation entre l'Union européenne et les États-Unis) ou d'accords avec des pays en développement, une nouvelle approche fondée sur un partenariat plus étroit entre les secteurs public et privé peut renforcer le rôle de la coopération commerciale dans les échanges le long de la chaîne logistique. ■

*Bernard Hoekman est professeur au Centre Robert Schuman de l'Institut universitaire européen.*

---

#### Bibliographie :

Arvis, Jean-François, Monica Alina Mustra, Lauri Ojala, Ben Shepherd, and Daniel Saslavsky, 2012, *Connecting to Compete, 2012: Trade Logistics in the Global Economy* (Washington: World Bank).

Arvis, Jean-François, Yann Duval, Ben Shepherd, and Chorthip Utoktham, 2013, "Trade Costs in the Developing World: 1995-2010," *Policy Research Working Paper 6309* (Washington: World Bank).

Forum économique mondial (FEM), Bain & Co. et Banque mondiale, 2013, *Enabling Trade: Valuing Growth Opportunities* (Geneva: WEF).

Hoekman, Bernard, and Selina Jackson, 2013, "Reinvigorating the Trade Policy Agenda: Think Supply Chain!" *VoxEU*, January 23. [www.voxeu.org/article/reinvigorating-trade-policy-agenda-think-supply-chain](http://www.voxeu.org/article/reinvigorating-trade-policy-agenda-think-supply-chain).

Timmer, Marcel P., Abdul Azeez Erumban, Bart Los, Robert Stehrer, and Gaaitzen J. de Vries, 2013, "Slicing Up Global Value Chains," *GGDC Research Memorandum 135* (Groningue, Netherlands: Groningen Growth and Development Centre).