

Section 2 : Les différentes formes de filiales



" À la fin du XX^e siècle, les entreprises multinationales sont des acteurs majeurs des échanges internationaux, à la fois à travers leurs exportations et à travers l'ensemble des activités de leurs filiales à l'étranger ".

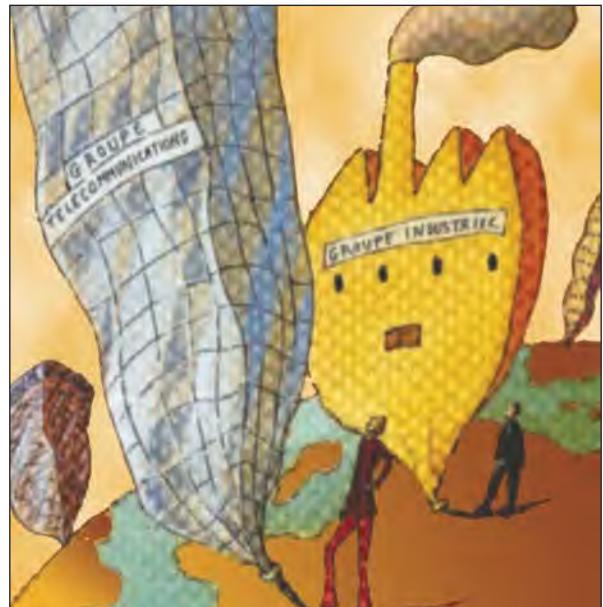
Frédérique Sachwald

Une entreprise ne devient multinationale que si elle implante à l'étranger une ou plusieurs filiales. Elle peut instaurer une stratégie mondiale de production et/ou de distribution. Elle choisit alors d'implanter dans le pays hôte la filiale qui correspond le mieux à ses objectifs. Quelles sont alors les différentes filiales qu'une firme peut implanter à l'étranger et comment peut-on les identifier ?

A. Les filiales commerciales

B. Les filiales-relais

C. Les filiales-ateliers





Mobilisons nos pré-requis

1. La division internationale du travail

Pendant des décennies, les économies et le monde des affaires ont vécu sur une vision de la « grande division internationale du travail » consistant en un échange de produits manufacturés en provenance du Nord contre des produits primaires en provenance du Sud. Même lorsque l'on a pris conscience du développement des échanges croisés de produits manufacturés, on a cru que se perpétuaient les échanges interbranches (des automobiles contre des ordinateurs, par exemple).

Or, aujourd'hui, le commerce international de produits manufacturés est à hauteur de 80 % un échange intrabranche. Le développement de ce type d'échanges est bien illustré par l'exemple de l'internationalisation de l'industrie de la construction automobile. Certaines usines ont été mises en place dans de nouveaux pays (Mexique, Turquie, etc.). Les différents sites de production s'étant spécialisés, deviennent totalement intégrés et échangent entre eux une foule de composants.

Yves Crozet, Lahsen Abdelmalki, Daniel Dufourt, René Sandretto, Les grandes questions de l'économie internationale, Editions Nathan, 1997.

1 Rappelez la notion de division internationale du travail et son évolution.

2 Quelle est la différence entre l'échange interbranche et l'échange intrabranche ?

2. Société-mère et filiale

Une multinationale est une entité qui réalise des opérations de production dans au moins deux pays. Elle est constituée d'une société-mère (résidente d'un pays) et d'au moins une filiale (résidente d'un autre pays). Est filiale, toute société dont le capital social est "contrôlé" par une autre entité. D'un point de vue statistique, on considère que dès qu'une entreprise possède au moins 10% du capital d'une entreprise étrangère, cette dernière est une filiale de la première. Les organismes statistiques fournissent en général une information supplémentaire en distinguant le contrôle minoritaire (détention de 10 à 50 % du capital de l'entreprise) du contrôle majoritaire (au-delà de 50 % du capital).

Sandrine Le Vasseur, Stratégies des entreprises multinationales, Revue de L'OFCE, hors série mars 2002.

1 Qu'est-ce qu'une multinationale ?

2 Dans quel cas une entreprise devient-elle la filiale d'une autre entreprise ?

3. La multinationalisation : un phénomène ancien !

Une firme multinationale peut se définir comme une entreprise qui fabrique la totalité ou une partie d'un produit à l'étranger par le biais d'une filiale. Le phénomène de multinationalisation des firmes n'est pas réellement nouveau. Le grand commerce lointain de la fin du Moyen Âge, les compagnies créées au XVII^e et XVIII^e siècles pour l'exploitation et la mise en valeur des pays neufs peuvent faire figure de précurseurs. Mais ces activités demeurent surtout commerciales et ne recouvrent donc que partiellement la réalité actuelle, essentiellement productive.

C'est au XIX^e siècle qu'apparaît la forme moderne de la firme multinationale.

Arcangelo Figliuzzi, Economie internationale Editions Ellipses.

1 Pourquoi dit-on que la multinationalisation est un phénomène ancien ?

2 Quelle est la différence entre une entreprise qui exporte et une multinationale ?



Construisons nos savoirs

A. Les filiales commerciales



Identifier les filiales commerciales

1. S'approvisionner à l'étranger !

Les premières multinationales, dominantes jusqu'au début du XX^e siècle, avaient une stratégie d'approvisionnement, les implantations étaient réalisées à l'étranger pour approvisionner la société-mère à partir de l'exploitation de plantations, d'activités extractives et de comptoirs de commerce délocalisés près des ressources naturelles des pays en développement (colonies). Cette stratégie des multinationales primaires est encore répandue dans les secteurs miniers, énergétiques et métallurgiques qui dépendent d'intrants en matières premières. Ces firmes tendent à s'intégrer verticalement en amont à l'étranger, y compris en absorbant leurs fournisseurs étrangers.

Vladimir Andreff, Les multinationales globales, Editions La découverte.

2. Des filiales de commerce de gros

Depuis une vingtaine d'années, les firmes industrielles internationales développent davantage leurs propres réseaux commerciaux. De plus en plus, elles prennent en charge la commercialisation de leurs produits, en la confiant à des filiales distinctes. Sur les 4 000 firmes présentes en France, une sur deux possède au moins une filiale de commerce de gros. Ces filiales constituent une pièce essentielle de leur organisation : elles distribuent en aval la production de la firme, en opérant à l'échelle mondiale. D'autres filiales commerciales sont chargées d'approvisionner en amont les sites de production.

Les multinationales voient dans la possession de filiales de commerce de gros un atout stratégique. A travers leurs filiales, elles peuvent principalement maîtriser la qualité de leurs produits et stabiliser leurs approvisionnements. Elles se donnent aussi les moyens de mieux ajuster leurs prix, de maîtriser la stratégie de leurs marques et la qualité du service après-vente.

Odile Bovar, Sandrine Lebon, Claire Plateau, Les filiales commerciales des groupes industriels, INSEE Première n° 936.

1 Rappelez la concentration verticale.

2 Quelle stratégie adoptent les premières multinationales ?

1 L'activité des filiales commerciales se limite-elle à l'approvisionnement de la maison-mère ?

2 Dites en quoi cette activité diffère de la stratégie d'exportation.

3 Dégagez les objectifs spécifiques de l'implantation d'une filiale commerciale.

B. Les filiales-relais



Identifier les filiales-relais

3. Qu'est-ce qu'une filiale-relais ?

Au XX^e, surtout jusqu'aux années 1960, sont apparues des multinationales à stratégie de marché dont les investissements directs à l'étranger prolongent l'activité d'exportation par une production sur le lieu-même de leurs marchés étrangers. Leurs filiales-relais produisent les mêmes produits que ceux de la société-mère auxquelles elles se substituent, et importent le plus souvent certains intrants du pays d'origine. Cette stratégie réalise donc une intégration verticale en aval de la multinationale à l'étranger et peut aller jusqu'au rachat d'un réseau de distribution dans le pays hôte.

*Wladimir Andreff, Les multinationales globales,
Editions La découverte.*

- 1 Identifiez une filiale-relais.
- 2 En quoi une filiale-relais diffère-t-elle de la filiale commerciale ?

4. Produire à l'étranger

Après une première période de développement à l'étranger des firmes à la recherche de ressources naturelles minérales et agricoles, on voit émerger des entreprises manufacturières. Les nouvelles filiales ont pour mission de porter la concurrence sur les marchés contre les entreprises locales. La multinationale est amenée à prendre la décision d'investir par la constatation que les exportations ne lui permettent plus d'atteindre ses objectifs. La stratégie d'exportation devenue inefficace, il devient nécessaire de lui en substituer une nouvelle : La production directement sur le lieu de commercialisation. L'entreprise décide alors de produire directement sur place pour le marché local. Le problème est essentiellement commercial. Il s'agit d'améliorer les ventes à l'étranger. L'implantation de filiales-relais à l'étranger correspond fondamentalement à une stratégie de poursuite des exportations par d'autres moyens. La filiale, copie-conforme de la maison-mère sur son marché d'implantation, commercialise une large part de produits de la maison-mère, à partir d'importations en provenance de celle-ci. Par ailleurs, elle produit sur place la même gamme de produits de la maison-mère en fonction de l'importance de la demande locale. Ses produits correspondent donc à ceux de la maison-mère avec parfois quelques adaptations mineures.

*Michel Delapierre, Cahiers Français n°190,
Editions La documentation française.*

- Pourquoi une firme implante-t-elle des filiales-relais à l'étranger ?

C. Les filiales-ateliers



Identifier les filiales-ateliers

5. La décomposition internationale du processus de production (DIPP)

Les activités internationales des firmes se sont accrues avec la possibilité de décomposer les produits. Plus le produit est complexe et plus il se compose de sous-ensembles ou de composants qui peuvent être fabriqués de façon autonome les uns des autres. Un véhicule automobile comporte, par exemple, plus de 5 000 pièces. Ces composants sont réunis en sous-ensembles, puis totalement rassemblés lors de l'élaboration du produit final dans une chaîne d'assemblage. Cette décomposition du produit peut permettre alors de fabriquer les différentes pièces dans de nombreux pays. La production sera décomposée internationalement d'où le nom de décomposition internationale du processus de production. La logique de cette décomposition internationale est souvent liée à la capacité d'une firme étrangère d'effectuer, au moindre coût, le sous-ensemble recherché. Les opérations d'assemblage et de montage nécessitent, en général, beaucoup de main-d'oeuvre peu qualifiée ; celles-ci pourront être effectuées dans des pays où cette main-d'oeuvre est abondante et peu onéreuse.

Arcangelo Figliuzzi, Economie internationale, Editions Ellipses

6. A la stratégie globale répond la filiale-atelier !

À partir de la deuxième moitié des années 1960, on assiste à l'apparition d'une nouvelle forme d'organisation des entreprises multinationales conduisant à la constitution d'un système intégré à l'échelle internationale. La firme abandonne sa conception fondée sur la division de ses activités entre son territoire national et l'extérieur, pour une conception globale intégrant l'ensemble de ses opérations. La concurrence se déplace des firmes multinationales contre les firmes locales aux firmes multinationales entre elles.

Une nouvelle structure est retenue par la firme. C'est la structure par ligne de produits qui consiste à donner à chaque ligne de produits la responsabilité pour le monde entier. Chaque filiale sera spécialisée dans la production d'un élément de la gamme ou dans un type de pièces détachées. Elle devient une unité spécialisée au sein d'un ensemble intégré. Elle remplit un rôle comparable à celui d'une usine au sein d'une entreprise nationale. Nous la désignerons par le terme de filiale atelier. L'existence d'un réseau étendu de filiales facilite une telle réorganisation. Chaque filiale produit pour un marché plus vaste que son marché national. Elle livre aux filiales soeurs une partie importante de sa production et reçoit en retour bon nombre de leurs produits.

Une autre structure est retenue par les firmes. Il s'agit d'une répartition des responsabilités par zone géographique. Dans une entreprise d'automobiles, les petites cylindrées seront fabriquées dans un pays, les grosses dans un autre et les camions dans un troisième.

Michel Delapierre, Cahiers Français n° 190, Editions La documentation française.

1 En quoi consiste la décomposition internationale du processus de production ?

2 Pourquoi une firme adopte-t-elle cette stratégie ?

1 De quelle structure fait allusion l'auteur dans le premier paragraphe ?

2 Identifiez et caractérisez les nouvelles structures retenues par la multinationale.

7. Produire mondialement !

Les filiales-ateliers se caractérisent par la mise en place d'une véritable internationalisation du processus productif. Celle-ci est réalisée par la réglementation à l'échelle mondiale de la production d'un bien (automobile, ordinateur, télévision, etc.) entre plusieurs filiales spécialisées dans la fabrication d'une partie du produit final ou dans le montage des composants fournis par les unités productives de la multinationale. Le marché local d'implantation n'a plus d'importance dans la mesure où les produits des filiales-ateliers sont exportés dans leur quasi-totalité pour être montés ailleurs, en général à proximité des marchés où existe une demande solvable importante (c'est à dire des pays développés), où les produits finis bénéficient en outre du "label" made in Germany, made in Switzerland ou made in Japan qui est une garantie de qualité aux yeux des consommateurs. Ainsi, une part croissante des composants des biens vendus par les firmes américaines, japonaises, allemandes, anglaises est fabriquée dans les pays en développement situés dans des zones géographiques très limitées. La raison fondamentale de cette forme de filiale est à chercher dans l'exploitation (au vrai sens du mot) d'une main-d'oeuvre bon marché. Les segments du cycle de production qui sont ainsi délocalisés sont les plus intenses en facteur travail.

*Charles-Albert Michalet, Cahiers Français n°190,
Editions La Documentation Française.*

8. Les filiales-ateliers

Avec la mondialisation, les entreprises ne se contentent pas d'exporter partout leurs produits ; elles les fabriquent aussi dans le monde entier, souvent grâce à des chaînes de production complexes qui s'étendent sur plusieurs pays. Ainsi, les échanges entre les différents secteurs d'entreprises mondiales, comme la fabrication des composants d'un produit final par des filiales implantées dans plusieurs pays, ont fortement augmenté depuis la fin des années 1980. On trouve ce type d'entreprises ou de branches mondiales dans toute une série de secteurs : la haute couture, les composants automobiles, les ordinateurs et les téléphones portables.

*Perspectives économiques de l'OCDE, N° 71,
Editions 2002 OCDE.*

■ Quel intérêt procure à la multinationale l'implantation d'une filiale-atelier ?

■ Schématisez, à partir d'un exemple d'une multinationale, les relations entre la maison-mère et ses filiales-ateliers.



Retenons l'essentiel

Les différentes formes de filiales

Pour devenir multinationale, une entreprise doit implanter une ou plusieurs filiales à l'étranger c'est-à-dire en dehors du territoire de la maison-mère. Les filiales peuvent prendre la forme de filiales commerciales, de filiales-relais et de filiales-ateliers et cela en fonction des motivations spécifiques de chaque implantation.

A. Les filiales commerciales

Ce sont les premières formes de filiales qui ont été implantées par les multinationales dès le XIX^e siècle. Elles constituent la forme prépondérante de la période coloniale. A l'heure actuelle, les firmes les plus puissantes se trouvent toujours dans le secteur pétrolier. Les multinationales implantent des filiales commerciales dans un double objectif :

* Les multinationales ayant une activité agricole, pétrolière ou extractive, souvent appelées firmes primaires, implantent des filiales commerciales dans les pays dotés de ressources naturelles abondantes pour approvisionner la maison-mère en matières premières, intrants nécessaires à la production. Par l'adoption de cette stratégie, la firme peut garantir alors la qualité, la stabilité et la sécurité de ses approvisionnements et dégager ainsi des profits substantiels. La plupart des grands produits de base restent largement contrôlés par les multinationales. Le pétrole constitue, encore aujourd'hui, le domaine de prédilection des multinationales.

* Les multinationales implantent également des filiales commerciales en vue d'assurer la distribution des produits fabriqués généralement par la maison-mère. En effet, ces filiales lui assurent la prospection du marché, la prise des commandes, la facturation, la livraison, et le recouvrement ainsi que la promotion des produits sur place et un service après-vente de qualité de manière à maîtriser leurs marques. La compétitivité hors-prix est tributaire de ces services.

La filiale commerciale est donc une unité de production dont l'activité consiste à effectuer, pour la maison-mère, les approvisionnements nécessaires ainsi que la distribution de ses produits qu'elle fabrique elle-même.

B. Les filiales-relais

Les filiales relais se sont développées plus tard que les filiales commerciales vers le début du XX^e siècle. Après une période de développement à l'étranger des filiales commerciales, plusieurs multinationales décident de changer de stratégie commerciale.

Elles fondent, désormais, leur stratégie d'une part sur des activités domestiques effectuées par la maison-mère et d'autre part, sur d'autres activités destinées à l'étranger effectuées par les filiales-relais.

Ainsi, par le biais de leurs filiales-relais, les multinationales décident de produire directement sur le lieu de commercialisation. Les filiales deviennent alors manufacturières. Elles produisent des biens calqués sur ceux de la maison-mère avec parfois quelques modifications en vue de les adapter aux caractéristiques du marché local.

C. Les filiales-ateliers

Les filiales-ateliers sont apparues dans les années 1960. Elles ont connu ensuite un essor important.

Elles sont basées sur la décomposition internationale du processus de production qui consiste à diviser le processus de production en plusieurs sous-ensembles ou segments réalisés chacun dans un pays différent dans le cadre de filiales-ateliers. La filiale devient une unité spécialisée dans des composants du produit final destinés à être assemblés dans la filiale de montage. L'assemblage est réalisé par une filiale ou, le plus souvent, dans le pays d'origine pour faire bénéficier le produit du label valorisant de "made in USA" ou "made in Japan" par exemple. La multinationale procède alors à l'internationalisation de la production en recherchant l'efficacité productive dans les pays hôtes. Une main d'œuvre à moindre coût, des avantages fiscaux, la maîtrise d'un savoir-faire, etc. se présentent alors pour la firme comme des opportunités à saisir pour réaliser la production d'une composante du produit final.

Actuellement, la course vers la compétitivité explique pourquoi cette forme de filiales se développe. La multinationale est dans une logique productive ce qui justifie le fait que la taille du marché du pays d'accueil n'a pas d'importance dans le choix du lieu d'implantation de la filiale-atelier.



Mots clés : Filiale commerciale – Filiale-relais – Filiale-atelier –
Décomposition internationale du processus de production –



Préparons-nous au Bac

1. Suivez l'odyssée d'un jean ordinaire

Quelle que soit sa marque, l'aventure d'un jean commence dans un pays du coton. Lequel ? Le Pakistan ? Les États-Unis ? L'Inde ? Peu importe, ce n'est qu'un point de départ. Car le futur foetal ne sera pas fabriqué sur son lieu de naissance.

– C'est dans les champs du Kazakhstan ou de l'Inde que le coton est récolté.

– En Chine, les balles de coton sont transformées en fil de coton sur des machines européennes.

– Les fils sont envoyés aux Philippines où ils sont teints avec de la teinture indigo fabriquée en Allemagne.

– Le fil teint est tissé en Pologne.

– Retour de la toile aux Philippines où le jean est assemblé. La doublure vient de France. Les boutons et les rivets d'Italie ; ils ont été fabriqués à partir du zinc d'Australie et de cuivre extrait des mines de Namibie, dans le sud de l'Afrique.

– Le jean brut est envoyé en Grèce pour y être lavé et assoupli avec des pierres ponce venues de Turquie.

– Les jeans sont envoyés en Suisse où ils sont vendus et portés.

Et ce n'est qu'un cas possible : un fabricant comme Levi-Strauss fait tourner 700 usines de confection et de lavage dans le monde!

Évaluer le kilométrage d'un jean ordinaire, c'est possible et certains s'y sont risqués. D'après l'économiste suisse Richard Gester, le coton voyage ainsi 19 000 Km, depuis son champ jusqu'au consommateur.

Perrine Vennetier, Sciences et vie Junior n° 64.

2. La stratégie commerciale

Il s'agit de la forme de multinationalisation actuellement prédominante et en un sens la plus simple : l'implantation à l'étranger a été effectuée pour fournir des marchés locaux (nationaux ou régionaux) où il était devenu de plus en plus difficile de se maintenir ou de pénétrer par le canal des exportations. La production sur place est effectuée par des "filiales relais" qui fabriquent ou montent une gamme de produits calquée sur celle de la société-mère. Le terme de stratégie commerciale peut surprendre puisqu'il ne s'agit plus de firme exportatrice, mais la prise en compte du marché d'implantation est essentielle dans le processus de délocalisation et de multinationalisation. La production locale des "filiales-relais" apparaît comme un substitut aux exportations. La décision d'investir est alors largement déterminée par les capacités d'absorption du marché du pays d'implantation.

G. Abraham-Frois, Economie politique, Editions Economica.

1 Repérez les pays où sont implantées les filiales commerciales et les filiales ateliers.

2 Par quoi se justifient les implantations de ces filiales ?

1 Pourquoi l'implantation de filiales relais est-elle considérée comme une stratégie commerciale ?

2 Quelles sont les caractéristiques du pays hôte qui déterminent l'implantation d'une filiale relais ?

3. La multiplication de filiales-ateliers

Autrefois, on pouvait établir une distinction assez claire entre les différentes stratégies : les stratégies d'approvisionnement, propres aux entreprises multinationales du secteur primaire, spécialisées dans l'intégration verticale amont de ressources minières, énergétiques ou agricoles situées dans les pays du tiers monde ; les stratégies de marché comportant l'établissement de filiales relais ; enfin les stratégies de production rationalisée, c'est-à-dire de production intégrée internationalement moyennant l'établissement de filiales-ateliers. Aujourd'hui, la forme principale, sinon unique, de filiale qui subsiste est la filiale-atelier intégrée dans un ensemble plus large, plus souvent continental que mondial.

Alternatives économiques, n° 023 (01/1995).

Pourquoi assiste-t-on à la multiplication de filiales ateliers ?

4. Délocalisons, mais comment ?

- a) Fabriquons et emballons chez nous des engins et vendons-les chez nous ;
- b) Maintenant vendons nos engins à l'extérieur.
- c) Fabriquons et emballons nos engins chez nous et implantons une filiale chez ceux qui ont de l'argent pour acheter ;
- d) Pourquoi ne pas fabriquer et emballer nos engins dans les pays pauvres, de façon à les obtenir moins cher ?
- e) À la réflexion, pourquoi ne pas fabriquer les vis de nos engins là où les vis coûtent le moins cher, les boulons là où ils coûtent le moins cher, assembler le tout là où ça coûte le moins cher d'assembler, l'emballer là où ça coûte le moins cher d'emballer ?

1 Quelles sont les propositions qui correspondent aux activités des multinationales ?

2 Quel type de filiale crée la multinationale dans chacun de ces cas ?

*René Victor Pilhes, L'imprécauteur
Editions Le Seuil.*