



**HAL**  
open science

## Les nouveaux conquérants: qui a peur des entreprises des pays émergents ?

Sébastien Dessillons, Thomas Maurisse

► **To cite this version:**

Sébastien Dessillons, Thomas Maurisse. Les nouveaux conquérants: qui a peur des entreprises des pays émergents ?. Sciences de l'Homme et Société. 2007. hal-01785099

**HAL Id: hal-01785099**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01785099>**

Submitted on 4 May 2018

**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.

IE 1 [574]

**MINES ParisTech**  
BIBLIOTHÈQUE  
60, boulevard St-Michel  
75272 PARIS CEDEX 06

# **Les nouveaux conquérants**

## **Qui a peur des entreprises des pays émergents ?**

- Année 2007 -



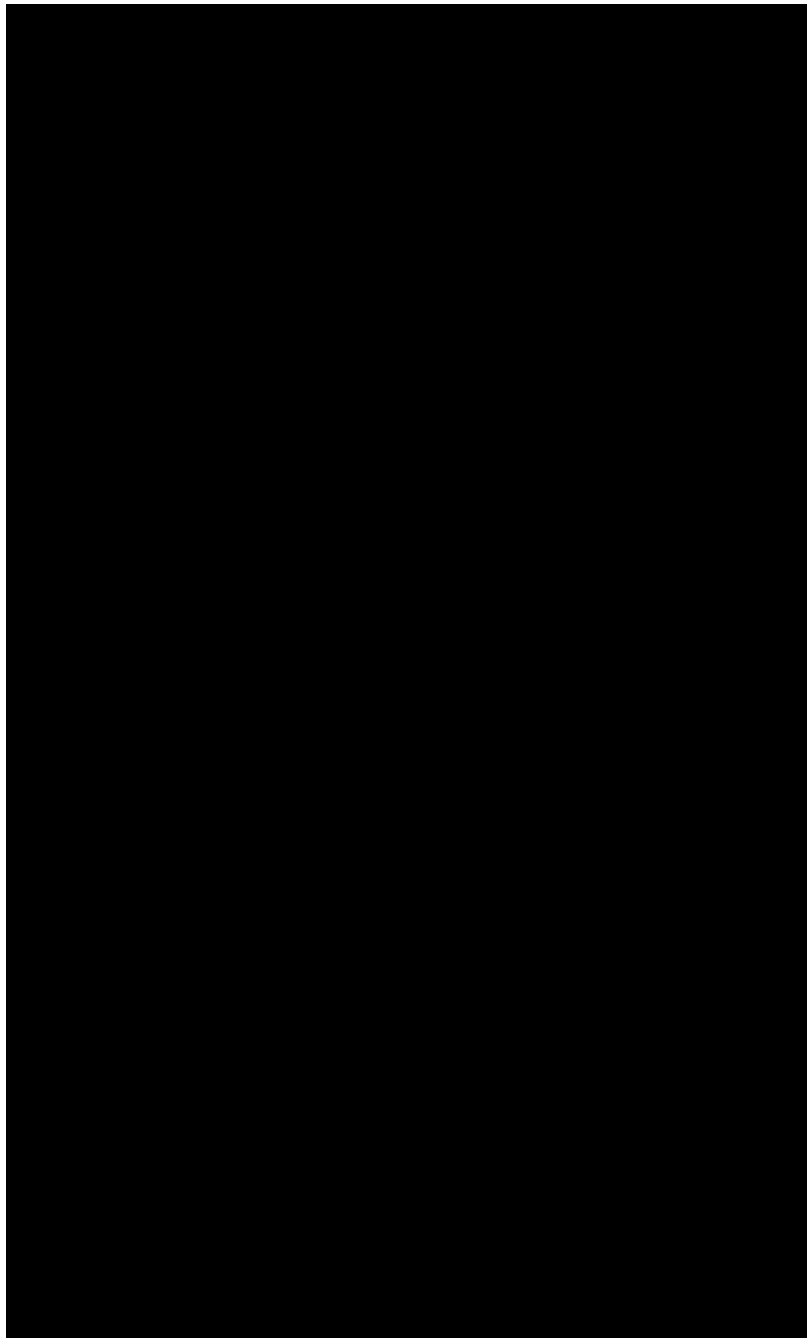
---

Sébastien Dessillons, Thomas Maurisse (PO 2004)

## Les nouveaux conquérants

Qui a peur des entreprises des pays  
émergents ?





## PREFACE

Au cours des trente dernières années, l'évènement qui a le plus marqué le monde industriel est la chute du mur de Berlin en 1989, et, à sa suite, l'ouverture à l'économie de marché d'immenses zones nouvelles, en Europe de l'Est et en Asie notamment. Les entreprises des pays développés ont vu l'avantage qu'elles pouvaient tirer de ces nouveaux marchés. Elles ont en contrepartie vu émerger de nouveaux concurrents profitant de coûts de la main d'œuvre et de l'énergie très bas. Ces deux conséquences majeures, les nouveaux marchés émergents d'une part, la concurrence par les coûts d'autre part, sont largement connues et documentées.

Un troisième effet n'a en revanche été vu que plus tardivement, et pourtant, son importance pour l'avenir de l'économie mondiale est considérable. Il s'agit de l'irruption sur la scène capitaliste de grandes entreprises issues des pays émergents, qui commencent à déborder leurs frontières et se lancent dans des acquisitions toujours plus audacieuses.

Ces nouveaux acteurs partagent un certain nombre de traits communs : ils se sont souvent bâtis à partir d'avantages très spécifiques, qu'il s'agisse d'une position dominante dans le pays d'origine ou de l'accès préférentiel à une ressource naturelle ; leur capital est contrôlé, soit par des familles, soit par l'Etat ; leurs ressources financières sont considérables ; enfin et surtout, leur appétit d'expansion est immense. L'actualité des deux dernières années est pleine des actions spectaculaires de ces géants en devenir, et il est probable que ce mouvement ne fait que commencer.

Ce phénomène ne doit pas nous étonner : il est normal que la Chine, l'Inde, la Russie et le Brésil, quatre des pays les plus grands et les plus peuplés du monde, aient vocation à terme à être correctement représentés dans le palmarès des plus grandes entreprises mondiales. Mais le jeu n'est pas équilibré : d'un côté des entreprises bénéficiant d'avantages exceptionnels et non reproductibles ; de l'autre des groupes agissant dans des marchés parfaitement concurrentiels, régulés et sans intervention publique. D'un côté des groupes au capital verrouillé, invulnérables aux prises de contrôle ; de l'autre, des groupes ouverts au plus offrant, suivant les principes du capitalisme à l'anglo-saxonne. La question du rôle de la puissance publique pour fixer des règles du jeu plus équitables est forcément posée.

Les auteurs de ce mémoire ne se sont pas arrêtés à la surface des choses. En allant en Inde et en Chine rencontrer les décideurs, ils sont entrés dans le détail des mécanismes de décision, des ressorts, des motivations. Ils ont été en mesure de dresser une typologie des nouveaux acteurs émergents, car les

différences entre pays sont considérables. Ils ont pu identifier, au-delà des noms les plus connus, les géants potentiels de demain. C'est un travail très intéressant, qui aide indéniablement à comprendre le bouleversement de l'économie mondiale dont on voit les prémises. Aux entreprises et surtout aux responsables politiques des pays développés de décider s'ils souhaitent rester spectateurs de cette évolution majeure du capitalisme mondial, quitte à accepter la perte de contrôle par les pays industrialisés de pans entiers de leur actif industriel, ou s'ils ont la volonté d'en être les acteurs.

Jean-Louis Beffa,

Président de la Compagnie de Saint-Gobain

## AVANT-PROPOS

Ce livre est le fruit d'un travail réalisé par les auteurs dans le cadre de leur 3<sup>ème</sup> année de scolarité au Corps des Mines consacrée pour partie à la rédaction d'un « mémoire » et pour partie à des cycles de conférences destinés à les préparer à exercer leurs fonctions au service de l'Etat.

Ayant un goût prononcé pour l'économie industrielle et la stratégie d'entreprise, les auteurs ont choisi de travailler sur le thème « des grandes entreprises issues des pays émergents », afin de mieux comprendre les nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises des pays développés.

Ce livre n'aurait pu être écrit sans l'aide précieuse de nombreuses personnes qui ont permis aux auteurs d'approfondir leur compréhension du sujet et de ses problématiques.

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement pour leurs conseils et leur support sans faille, Michel Berry, Directeur de recherche au CNRS et responsable de l'Ecole de Paris du Management, Jean Louis Beffa, Président de la Compagnie de Saint Gobain, et Guillaume Texier, Directeur du Plan de la Compagnie de Saint Gobain.





---

## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	7
SOMMAIRE.....	9
INTRODUCTION .....	13
<b>CHAPITRE 1 : LA MONTÉE EN PUISSANCE DES ENTREPRISES ISSUES DES PAYS ÉMERGENTS.....</b>	<b>15</b>
IDENTIFICATION DES NOUVEAUX ACTEURS .....	16
INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ISSUES DES PAYS ÉMERGENTS .....	25
Etude des IDE.....	26
Greenfield et Fusions-Acquisitions.....	29
L'EXEMPLE DE L'INDUSTRIE SIDERURGIQUE.....	33
<b>CHAPITRE 2 : CARACTERISTIQUES, STRATEGIES, DIFFICULTES .....</b>	<b>41</b>
CARACTERISTIQUES DE CES GRANDS GROUPES .....	42
Les champions chinois.....	42
Les champions indiens.....	60
Les champions russes.....	74
Les autres champions.....	81
AMBITIONS ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT .....	86
Assurer ses positions sur son marché domestique .....	86
Devenir global .....	90
DIFFICULTES .....	100

---

CHAPITRE 3 : LES ENTREPRISES ÉMERGENTES : MENACES OU OPPORTUNITÉS POUR LES ACTEURS TRADITIONNELS ? .....	105
PRENDRE EN COMPTE LES NOUVEAUX CHAMPIONS.....	106
LA PHASE DE TRANSITION : UNE SITUATION DISSYMMÉTRIQUE .....	108
RÉPONSE DES ENTREPRISES DES PAYS INDUSTRIALISÉS.....	112
Une fenêtre de tir unique .....	112
Saisir l'opportunité .....	113
LA RÉPONSE DES ETATS .....	119
Faut-il défendre ses champions nationaux ? .....	119
Favoriser l'émergence de règles de bonne conduite globales .....	123
CONCLUSION.....	126
REMERCIEMENTS.....	128
BIBLIOGRAPHIE.....	132
GLOSSAIRE .....	134

## Table des Illustrations

Figure 1 : Contribution des Etats-Unis, de l'Europe, de la Chine et de l'Inde au PIB mondial à travers les siècles. (Source : « India's rising growth potential », Global Economics Paper No: 152, Goldman Sachs).....	13
Figure 2 : Nombre d'entreprises chinoises présentes dans le classement Fortune Global 500 (Source : Fortune Global 500) .....	18
Figure 3 : Répartition géographique des EIPE dans le Fortune Global 500 (Source : Fortune Global 500) .....	19
Figure 4 : Flux annuels d'IDE mondiaux -courbe supérieure- et issus des pays développés -courbe inférieure (Source : WIR 2006,UNCTAD).....	26
Figure 5 : Flux annuels d'IDE issus des économies en transition et économies des pays émergents et leur part relative dans le flux annuel mondial d'IDE (Source : WIR 2006,UNCTAD) .....	27
Figure 6 : Evolution de la part BRIC et Mexique dans les flux annuels d'IDE sortant (Source : WIR 2006,UNCTAD).....	27
Figure 7 : Evolution des flux annuels d'IDE issus des pays BRIC (Hors Hong Kong) et du Mexique (Source : WIR 2006,UNCTAD) .....	28
Figure 8 : Evolution de la part des fusions-acquisitions transnationales (en volume) réalisées par des firmes issues des pays BRIC et du Mexique (Source : WIR 2006, UNCTAD) .....	30
Figure 9 : Evolution du volume des fusions-acquisitions réalisées par des firmes issues des pays BRIC et du Mexique (Source : WIR 2006,UNCTAD) .....	30
Figure 10 : Expansion internationale des groupes sidérurgiques issues des pays émergents (Source : Corus Group) .....	33
Figure 11 : Panorama de la sidérurgie mondiale (Source Corus Group) ....	35
Figure 12 : Cours de bourse (moyenne mobile sur 50 jours) de Corus de 1999 à la fusion avec Tata Steel (Source : Boursorama) .....	40
Figure 13 : Croissance annuelle (en %) du PIB chinois (Source : Statistiques du gouvernement chinois).....	43
Figure 14 : Evolution des marchés boursiers chinois (Source : Fiche de synthèse, Mission Economique, DGTPE).....	44

Figure 15 : Evolution de la population chinoise (Source : Fiche de synthèse Mission Economique, DGTPE) .....	44
Figure 16 : Part de l'Etat chinois dans la production industrielle suivant les secteurs (Source : Estimations UBS) .....	47
Figure 17 : Volume des fusions-acquisitions transnationales réalisées par des entreprises chinoises - Hors Hong Kong (Source : WIR 2006, UNCTAD) .....	50
Figure 18 : Les compagnies pétrolières chinoises dans le monde en 1999 (Source : Recherches web).....	54
Figure 19 : Les compagnies pétrolières chinoises dans le monde en 2004 (Source : Recherches web).....	55
Figure 20 : Taux de croissance en % du PIB indien depuis 1996 (Source : Fiche de synthèse, Mission Economique, DGTPE).....	60
Figure 21 : Balance commerciale indienne depuis 2000 (Source : Fiche de synthèse, Mission Economique, DGTPE).....	61
Figure 22 : Volume des fusions-acquisitions transnationales réalisées par des entreprises indiennes (Source : WIR 2006, UNCTAD).....	63
Figure 23 : Croissance du PIB russe (en %) depuis la crise de 1998 jusqu'à 2006 (Source : WIR 2006, UNCTAD) .....	74
Figure 24 : Comment les entreprises russes peuvent-elles améliorer leur image à l'étranger ? (Source : Sondage tiré de « Russians are coming », The Economist Intelligence Unit, 2006) .....	76
Figure 25 : Volume des fusions-acquisitions transnationales réalisées par des entreprises russes (Source : WIR 2006, UNCTAD).....	78
Figure 26 : Position de Cemex en terme de production après la fusion avec Rinker (Source : Communication financière de Cemex) .....	85
Figure 27: Dates auxquelles les PIB des BRIC rattrapent ceux des pays industrialisés (Source : « Dreaming with BRICs : the path to 2050 », Goldman Sachs).....	106

## INTRODUCTION

*Though it be honest, it is never good  
To bring bad news; give to a gracious message  
An host of tongues, but let ill tidings tell  
Themselves when they be felt*  
William Shakespeare, Antoine et Cléopâtre

Lenovo – IBM, Tata Steel – Corus, CVRD – Inco...

Les temps sont durs pour les entreprises des pays de l'OCDE. Il fallait s'habituer à ne plus parler de « pays sous-développés », pour évoquer des « pays en voie de développement ». Voilà qu'à présent, on disserte sur les « pays émergents ».... Que ces pays se piquent de consommer nos produits, ou de les fabriquer, passe encore. Mais voir s'y développer des champions industriels, qui partent aujourd'hui à l'assaut de nos orgueils nationaux, c'est un peu fort !...

Pourtant, il n'y a pas lieu de s'étonner. Après une pause de deux siècles, la Chine et l'Inde, et d'autres pays émergents reprennent la place qui est la leur dans le monde.

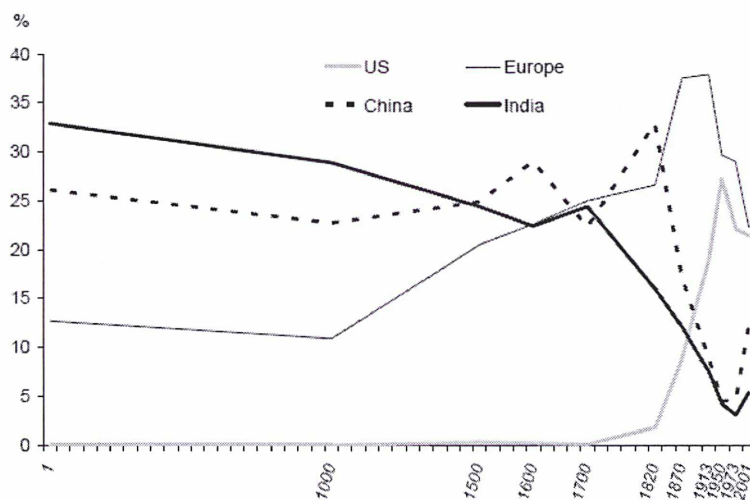


Figure 1 : Contribution des Etats-Unis, de l'Europe, de la Chine et de l'Inde au PIB mondial à travers les siècles. (Source : « India's rising growth potential », Global Economics Paper No: 152, Goldman Sachs)

Cette puissance économique retrouvée se traduit aussi au niveau des entreprises. Force est de constater que la montée en puissance de firmes

issues de pays émergents a bel et bien commencé. Et ce n'est que le début, la vague arrive. Les classements internationaux bruissent de nouveaux noms qu'il va falloir s'habituer à lire. Les flux d'investissements du Sud vers le Nord s'accroissent à une vitesse exponentielle, avec y compris d'énormes acquisitions – et les plus spectaculaires sont encore à venir...

Qui sont ces champions chinois ? indiens ? russes ? Qu'est-ce qui les fait courir ? Comment se développent-ils ? Sur quels atouts spécifiques s'appuient-ils ? A quelles difficultés se heurtent-ils ? Autant de questions cruciales pour qui veut comprendre le monde économique de demain, et auxquelles cet ouvrage tente de répondre.

Et nous dans tout ça ?

L'émergence de ces nouveaux champions est inéluctable à moyen terme, nous vivons aujourd'hui une phase de transition. Cette dernière appelle une réflexion de la part des entreprises issues de l'OCDE. Il leur faudra apprendre à utiliser ces nouveaux acteurs comme des atouts. Et c'est possible, à condition d'aller vite.

Il faudra également repenser l'action de la sphère publique. Quel est son rôle ? Doit-elle défendre ses entreprises ? Si oui, de quelle manière ? Nous avons essayé de donner dans cet ouvrage les réponses à ces questions

**CHAPITRE 1 : LA MONTÉE EN PUISSANCE DES  
ENTREPRISES ISSUES DES PAYS ÉMERGENTS**



L'économie internationale a connu deux évolutions majeures au cours de la dernière décennie : l'amplification de la mondialisation des échanges commerciaux, et l'affirmation de nouvelles puissances économiques de premier ordre. Ces évolutions se sont traduites d'une part par l'internationalisation des activités des entreprises issues des pays développés (US, UE, Japon) et d'autre part par l'émergence de grandes entreprises issues de pays dont les économies se développent rapidement. Il s'agit en particulier d'entreprises issues des « BRIC » (Brésil, Russie, Inde et Chine) mais également d'entreprises issues du Mexique, de Turquie, d'Égypte, ou encore de Thaïlande. Dans cet ouvrage, seront considérées comme entreprises issues des pays émergents (EIPE) des entreprises qui se sont développées, possèdent des actifs et réalisent une partie de leurs revenus sur leur territoire domestique.

A ce titre, nous n'évoquerons pas Mittal Steel. Ce n'est en effet qu'à tort qu'on la considère comme emblématique des entreprises émergentes. Lakshmi Mittal est certes indien, mais il dirige un groupe qui n'a pas d'actifs en Inde, a son siège social aux Pays-Bas et son centre de décision à Londres. Le développement du groupe s'est fait par la reprise réussie d'entreprises déliquescents en Indonésie, au Kazakhstan etc... Il n'est pas révélateur du phénomène que nous mettons en évidence ici, ses succès incroyables ont bien peu à voir avec ses origines.

#### IDENTIFICATION DES NOUVEAUX ACTEURS

L'émergence de grandes entreprises issues des pays émergents (EIPE) est un fait dont rend compte de manière significative la lecture des classements annuels publiés par le magazine Fortune, le « Fortune Global 500 », qui classe chaque année les 500 plus grandes entreprises mondiales en fonction de leur chiffre d'affaires.

Il y avait au début des années 90 moins de 10 entreprises issues des pays émergents dans ce classement. En 2006, on en compte désormais 45. Deux tendances se dégagent :

- La croissance du poids relatif des entreprises issues des pays émergents :

Comme le présente le tableau ci-dessous, le poids des entreprises issues des pays émergents dans le classement Fortune Global 500 croît. En 2004, on dénombrait 29 EIPE dans le classement, en 2005, on en dénombrait 33 et en 2006, 45. De plus, la croissance du nombre d'EIPE dans le classement s'accélère puisque celle-ci s'établissait à 14% pour la période 2004-05 et a atteint 36% pour la période 2005-06. Cette croissance est d'ailleurs encore

plus forte si on exclut du champ de l'étude les compagnies financières (banques, assurances...) : cette croissance s'élève alors à 50% sur la période 2005-06.

#### Le POIDS croissant des EIPE

	2005	2006	Variation
Nb d'EIPE	33	45	36%
Nb d'EIPE hors entreprises financières	24	36	50%
CA des EIPE (Milliards de \$)	892	1 378	55%
CA cumulé du FG500 (Milliards de \$)	16 798	18 929	13%

Source : FORTUNE Global 500, EDITIONS 2005 et 2006

Cette croissance est aussi spectaculaire en termes de chiffre d'affaires. En effet, tandis que la croissance du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du classement Fortune 500 est de presque 13 % sur la période 2005-06, celle des EIPE sur la même période a dépassé les 55%. En 2006, le chiffre d'affaires cumulé des EIPE a ainsi atteint 1378 milliards de dollars soit 7,1% du total contre 5,2% en 2005.

- La consolidation des positions des EIPE au sein du classement :

Les EIPE ont un poids, en chiffre d'affaires, de plus en plus important dans le classement non seulement en raison d'un taux d'entrée qui augmente (29% des nouveaux arrivants dans le classement 2006 avec 12 nouveaux entrants contre 17% en 2005 avec 7 nouveaux entrants) mais aussi parce que ceux qui sont présents se maintiennent et améliorent leur classement. Comme l'indique le tableau ci-dessous, sur les 29 entreprises présentes en 2004, 21 se maintiennent et voient leur classement progresser en 2005 soit un taux de 72% tandis que 3 sortent du classement. En 2006, les EIPE font beaucoup mieux puisque sur les 33 entreprises présentes en 2005, toutes se maintiennent et 31 voient leur classement progresser soit un taux de 94%.

#### LA CONSOLIDATION DES POSITIONS DES EIPE

	2004-05	2005-06
Taux de progression des EIPE	72%	94%
Taux de sortie des EIPE	10%	0%

Source : FORTUNE Global 500, EDITIONS 2005 et 2006

La Chine a un temps d'avance par rapport à ses principaux concurrents des pays émergents. En 15 ans, le nombre d'entreprises chinoises présentes dans le classement a explosé :

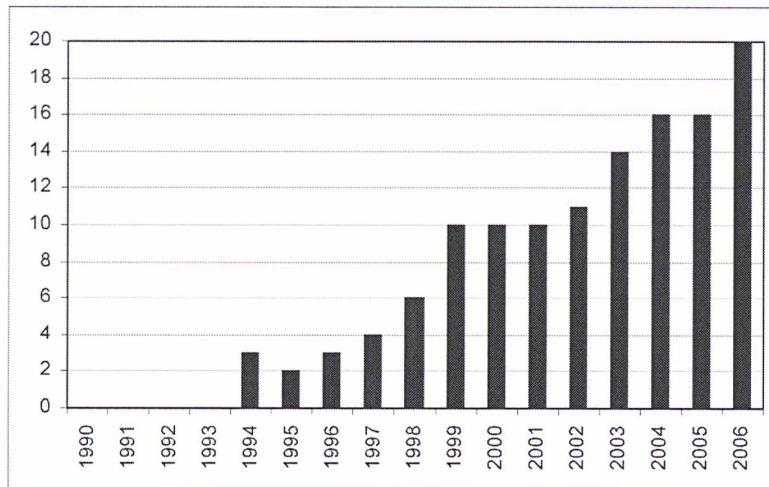


Figure 2 : Nombre d'entreprises chinoises présentes dans le classement Fortune Global 500 (Source : Fortune Global 500)

Sans surprise, le deuxième pays émergent est l'Inde, mais avec seulement 6 entreprises, suivi par le Brésil puis le Mexique et la Russie.

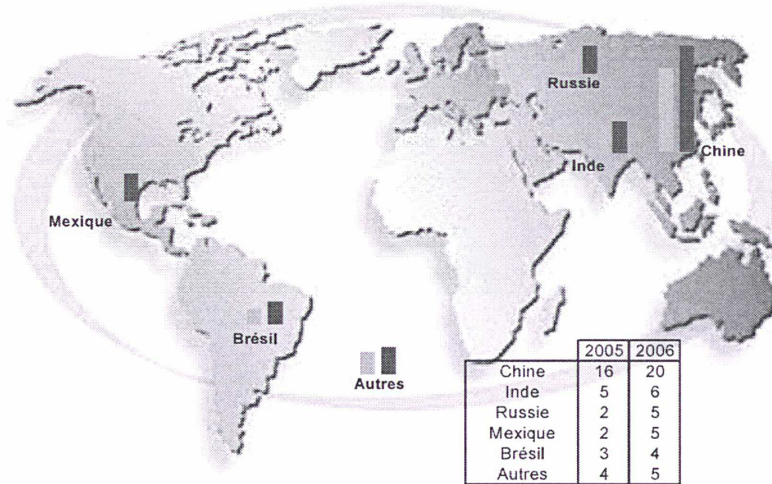


Figure 3 : Répartition géographique des EPE dans le Fortune Global 500 (Source : Fortune Global 500)

Ces champions sont présents dans différents secteurs d'activités, avec une surreprésentation des pétroliers et des banques. On dénombre :

- 15 entreprises de l'industrie pétrolière et gazière
- 9 entreprises financières
- 15 entreprises industrielles :
  - 1 entreprise de l'industrie sidérurgique
  - 3 entreprises de chimie et pétrochimie
  - 3 entreprises dans la construction et les matériaux de construction
  - 2 entreprises d'ingénierie ferroviaire
  - 2 équipementiers automobiles
  - 4 entreprises de réseaux d'énergie
- 6 entreprises de service :
  - 4 opérateurs de télécommunications
  - 1 entreprise de distribution
  - 1 entreprise de services d'import export

Le « Top 10 » des entreprises issues des pays émergents présentes dans le classement est constitué exclusivement d'entreprises de l'industrie

pétrolière et gazière, à l'exception de State Grid, qui est un fournisseur et transporteur d'électricité :

	Pays d'origine	Classement	CA 2005
Sinopec	Chine	23	98G\$
State Grid	Chine	32	87G\$
PDVSA	Venezuela	35	86G\$
PetroChina	Chine	39	84G\$
Pemex	Mexique	40	83G\$
Petrobras	Brésil	86	56G\$
Gazprom	Russie	102	51G\$
Loukoil	Russie	115	46G\$
Petronas	Malaisie	120	44G\$
Indian Oil	Inde	153	37G\$

*Source : FORTUNE Global 500, EDITIONS 2006*

Le classement Fortune Global 500 rend compte d'un nouveau phénomène : le développement d'entreprises puissantes issues des pays émergents. En revanche, il ne rend pas compte d'une deuxième caractéristique fondamentale, l'internationalisation accrue de ces nouveaux acteurs et la menace que celle-ci peut représenter pour les acteurs traditionnels des pays développés.

Des travaux plus approfondis<sup>1</sup>, effectués par le Boston Consulting Group, ont permis d'identifier 100 entreprises industrielles issues des pays émergents, considérées comme les champions de demain dans leur secteur d'activité. La méthodologie adoptée dans la sélection des entreprises repose sur deux critères principaux :

- Un chiffre d'affaires annuel supérieur au milliard de dollars, indiquant ainsi que l'entreprise est déjà un acteur significatif,
- Une proportion des revenus réalisés hors du marché domestique supérieure à 10%, témoignant d'une insertion au jeu mondialisé déjà commencée.

Ces entreprises proviennent essentiellement d'Asie avec 70 entreprises, puis d'Amérique Latine avec 18 entreprises.

<sup>1</sup> The New Global Challengers – Boston Consulting Group – Mai 2006

## LISTE DES 100 EIPE IDENTIFIÉES PAR BCG

**CHINE (44 entreprises) :**

<b>Nom</b>	<b>Secteur d'activité</b>
CNOOC	Hydrocarbures
HuaNeng	Hydrocarbures
Sinopec	Hydrocarbures
PetroChina	Hydrocarbures
Baosteel	Sidérurgie
Shougang Roup	Sidérurgie
Chalco	Métaux non ferreux
China Minmetals	Métaux non ferreux
Sinochem	Pétrochimie
Erdos	Textile
Li & Fung	Textile
Johnson Electric	Ingénierie
Techtronic Industries	Ingénierie
BOE Technology	Composants Electroniques
BYD	Composants Electroniques
Founder Group	Composants Electroniques
CNHTC	Equipements automobiles
FAW	Equipements automobiles
NAC	Equipements automobiles
Wanxiang Group	Equipements automobiles
Dongfeng	Equipements automobiles
SAIC	Equipements automobiles
Chunlan Group	Electroménager
Galanz	Electroménager
Gree Electric Appliances	Electroménager
Haier	Electroménager
Midea	Electroménager
SVA Group	Electroménager
Hisense	Electronique
Konka Group	Electronique
Lenovo	Electronique
Skyworth Multimedia Internat.	Electronique
TCL	Electronique
CIMC	Logistique
China Shipping	Logistique
COSCO	Logistique
Huawei	Infrastructures Télécoms
UTStarcom	Infrastructures Télécoms
ZTE	Infrastructures Télécoms
China Aviation	Aéronautique

CNC	Services de Télécoms
China Mobile	Services de Télécoms
Tsingtao Brewery	Agroalimentaire
Pearl River Piano	Instruments de musique
<b>INDE (21 entreprises) :</b>	
ONGC	Hydrocarbures
Tata Steel	Sidérurgie
Hindalco	Métaux non ferreux
Crompton Greaves	Equipements d'ingénierie
Larsen & Toubro	Equipements d'ingénierie
Reliance	Chimie et Energie
Bajaj Auto	Equipements automobiles
Bharat Forge	Equipements automobiles
Mahindra & Mahindra	Equipements automobiles
Tata Motors	Equipements automobiles
TVS	Equipements automobiles
Videocon	Electronique
Cipla	Industrie pharmaceutique
Dr Reddy's	Industrie pharmaceutique
Ranbaxy	Industrie pharmaceutique
Infosys	Services IT
Satyam	Services IT
TCS	Services IT
Wipro	Services IT
VSNL	Services de Télécoms
Tata Tea	Agroalimentaire
<b>BRESIL (12 entreprises) :</b>	
Petrobras	Hydrocarbures
CVRD	Industrie minière
Votorantim	Matériaux de construction
Gerdau	Sidérurgie
Braskem	Pétrochimie
Coteminas	Textile
Embraco	Equipements d'ingénierie
WEG	Equipements d'ingénierie
Embraer	Aéronautique
Natura	Cosmétiques
Perdigao	Agroalimentaire
Sadia	Agroalimentaire

<b>RUSSIE (7 entreprises) :</b>	
Gazprom	Hydrocarbures
Lukoil	Hydrocarbures
Severstal	Sidérurgie
Norilsk Nickel	Métaux non ferreux
Rusal	Métaux non ferreux
OAK	Aéronautique
Mobile TeleSystems	Services de Télécoms

<b>MEXIQUE (6 entreprises) :</b>	
Cemex	Matériaux de construction
Nemak	Équipements automobiles
Femsa	Agroalimentaire
Gruma	Agroalimentaire
Grupo Modelo	Agroalimentaire
America Movil	Services de Télécoms

<b>TURQUIE (4 entreprises) :</b>	
Sisecam	Conglomérat diversifié
Sabancı Holding	Conglomérat diversifié
Koç Holding	Conglomérat diversifié
Vestel Group	Electronique

<b>THAÏLANDE (2 entreprises) :</b>	
Thai Union Frozen Products	Agroalimentaire
Charoen Pokphand Foods	Agroalimentaire

<b>MALAISIE (2 entreprises) :</b>	
Petronas	Hydrocarbures
MISC	Logistique

<b>INDONESIE (1 entreprise) :</b>	
Indofood Sukses Makmur	Agroalimentaire

<b>EGYPTE (1 entreprise) :</b>	
Orascom Telecom Holding	Services de Télécoms

*Source : The New Global Challengers, Boston Consulting Group, Mai 2006*

Ces nouveaux champions ont réalisé en 2004 un chiffre d'affaires cumulé de 715 milliards de dollars soit à peu près autant que le PIB indien qui s'élève à 720 milliards de dollars en 2004-2005. 28 % de ces revenus, soit 200 milliards de dollars, ont été réalisés hors des territoires domestiques. Ces nouveaux champions ont connu une croissance annuelle moyenne de 24% sur la période 2000-04. Le profit opérationnel cumulé s'est élevé à 145 milliards de dollars, soit une marge sur chiffre d'affaires de 20%, quand les



entreprises du S&P 500 affichent sur la même période une marge de 16% et celles du Nikkei une marge de 10%.

Les structures capitalistiques de ces nouveaux champions sont diverses avec des particularités propres aux pays d'origine (voir chapitre 2) : les entreprises chinoises sont par exemple essentiellement des entreprises d'Etat quand le capitalisme indien est majoritairement un capitalisme privé et familial. Cependant, 60% des entreprises industrielles identifiées précédemment sont des compagnies ayant tout ou partie de leur capital coté ou tout du moins qui possèdent une filiale listée sur les principales places financières. La capitalisation de ces entreprises listées s'élève, fin mars 2006, à 680 milliards de dollars. Selon l'étude du BCG qui a créé un index permettant de comparer la performance relative de ces nouveaux champions à celle des pays émergents (mesurée par un indice créé par la banque Morgan Stanley) et à celle du S&P 500 : sur la période janvier 2000 - mars 2006, l'indice des nouveaux champions s'est apprécié de 150% alors que celui des pays émergents s'est apprécié de 100% et que l'indice S&P 500 a légèrement décliné.

Avec toutefois des caractéristiques sectorielles propres à chaque pays (voir deuxième chapitre), on remarque que les nouveaux champions sont présents dans quasiment tous les secteurs d'activité. Sont identifiés:

- 9 champions dans le secteur pétrolier ou gazier
- 6 champions de l'industrie minière
- 43 champions des biens intermédiaires
  - 5 champions dans la sidérurgie
  - 2 champions des matériaux de construction
  - 3 champions de l'industrie pétrochimique et chimique
  - 3 champions de l'industrie pharmaceutique
  - 3 champions de l'industrie textile
  - 6 champions des équipements et services d'ingénierie
  - 3 champions des composants électroniques
  - 12 champions de l'industrie automobile (équipementiers qui remontent la chaîne et sont désormais souvent des constructeurs)
  - 3 champions de l'industrie aéronautique
  - 3 champions des infrastructures de télécommunications
- 25 champions des biens de consommation :
  - 6 champions de l'électroménager grand public
  - 7 champions de l'électronique grand public
  - 1 champion des instruments de musique

- 10 champions de l'industrie agroalimentaire
- 1 champion des cosmétiques
- 14 champions des services :
  - 4 champions de la logistique
  - 6 champions des services de télécommunications
  - 4 champions des services IT
- 3 conglomérats diversifiés

Plusieurs des acteurs sont des conglomérats dont seule l'activité principale a été prise en compte (sauf pour le conglomérat indien Tata dont chacune des principales filiales remplit les critères permettant de figurer dans la liste des 100 champions issus des pays émergents).

Ces nouveaux acteurs sont aujourd'hui des acteurs puissants qui, comme le montre la forte proportion de leurs revenus réalisés hors du territoire domestique, présentent tous la même ambition : celle de devenir un leader mondial.

#### INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ISSUES DES PAYS EMERGENTS

Pour devenir des leaders mondiaux, ces nouveaux champions s'internationalisent et investissent massivement hors de leur territoire domestique. Comparé au reste du monde, la part des EIPE, quoique déjà significative, reste encore modeste. Seulement les taux de croissance sont spectaculaires. La vague n'est pas encore arrivée, mais elle est prête à déferler.

ETUDE DES IDE<sup>2</sup>

Dans le monde, les Investissements Directs Etrangers (IDE) ont atteint au total 779 milliards de dollars en 2005 (voir figure).

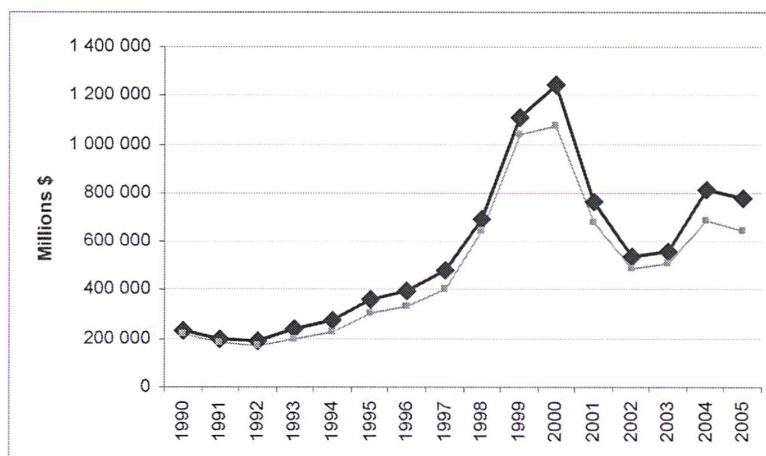


Figure 4 : Flux annuels d'IDE mondiaux -courbe supérieure- et issus des pays développés -courbe inférieure (Source : WIR 2006, UNCTAD)

Tandis que les flux en provenance des économies développées ont connu un léger déclin, la croissance des flux issus des économies émergentes et des économies en transition s'est poursuivie (voir courbe ci-après), traduisant l'insertion de plus en plus forte des entreprises de ces pays dans le jeu mondialisé. Au début des années 1980, ces flux atteignaient à peine 5 milliards de dollars. En 2005, ils dépassent 138 milliards de dollars et représentent près de 18% des flux mondiaux.

<sup>2</sup> Les IDE sont définis au sens donné dans l'ouvrage Balance of Payments Manual: Fifth Edition (BPM5) (Washington, D.C., International Monetary Fund, 1993) et dans l'ouvrage Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment: Third Edition (BD3) (Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development, 1996): Il s'agit de l'investissement réalisé par une société pour l'acquisition (ou création) de tout ou partie d'une entreprise hors du territoire domestique. L'investissement doit permettre à l'investisseur d'exercer un certain contrôle sur l'entreprise: le BPM5 préconise ainsi de compter comme IDE les investissements assurant la propriété d'au moins 10% de l'entreprise.

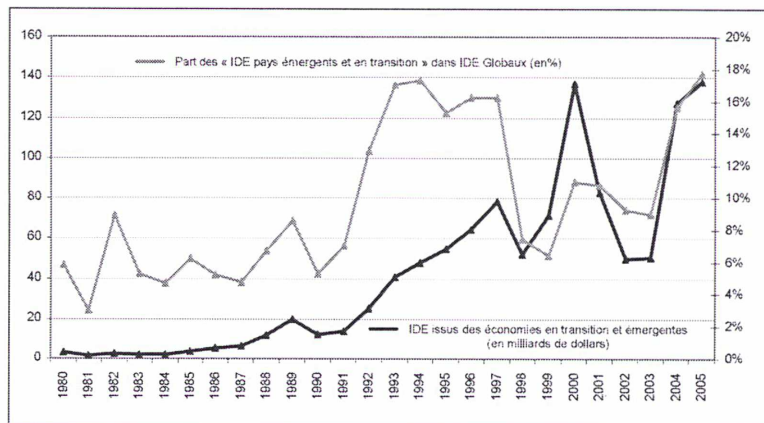


Figure 5 : Flux annuels d'IDE issus des économies en transition et économies des pays émergents et leur part relative dans le flux annuel mondial d'IDE (Source : WIR 2006, UNCTAD)

Comme le montrent les graphiques ci-dessous, cette croissance a principalement été portée par les entreprises des pays BRIC<sup>3</sup> et du Mexique.

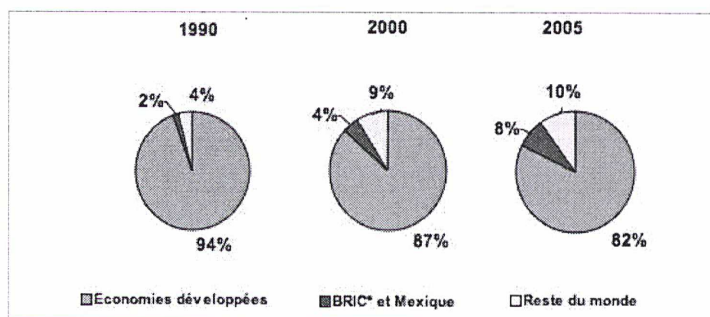


Figure 6 : Evolution de la part BRIC et Mexique dans les flux annuels d'IDE sortant (Source : WIR 2006, UNCTAD)

<sup>3</sup> Dans « BRIC », la part prise par la Chine et Hong Kong a été ajustée pour éviter tout double comptage. En effet, on estime qu'environ 20% des IDE Hongkongais sont en réalité des flux circulants pour optimisation fiscale issus de Chine. La correction de 20 % est indicative et reste peut-être sous-estimée.

Les flux originaires de ces pays représentaient 2% des flux mondiaux en 1990, 4% en 2000 et 8% en 2005.

La croissance des IDE en provenance de ces 5 pays a été en effet impressionnante (voir graphique ci dessous). Entre 1990 et 2005, les IDE ont été multipliés par 16 et s'élèvent à plus de 60 milliards de dollars. Sans compter les flux issus de Hong Kong, les IDE ont été multiplié par 19, soit une croissance annuelle de l'ordre de 22%. Ils s'élèvent à plus de 34 milliards de dollars en 2005. Cette croissance annuelle s'est accélérée depuis les années 2000 : elle dépasse en effet les 36% sur la période 2000-2005.

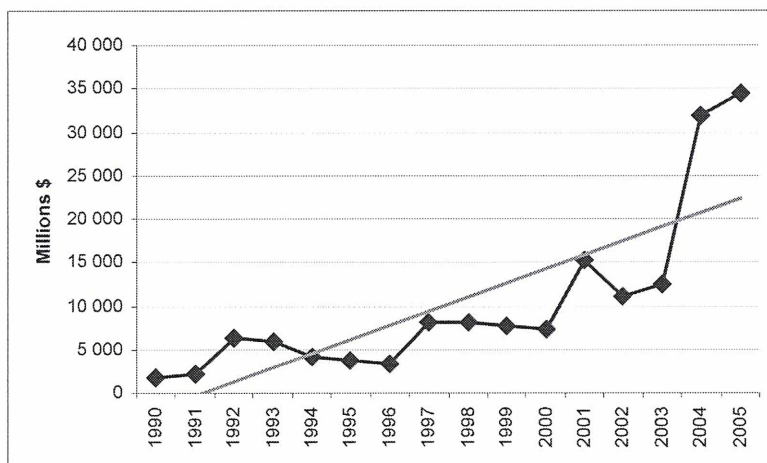


Figure 7 : Evolution des flux annuels d'IDE issus des pays BRIC (Hors Hong Kong) et du Mexique (Source : WIR 2006, UNCTAD)

L'importance des pays émergents dans le jeu concurrentiel mondial est récente et devrait continuer à s'accroître. La comparaison des flux d'IDE réalisés par les entreprises issues de pays émergents à la part du PIB mondial que représente leur pays d'origine, suggère que ces pays ont un potentiel d'expansion très important laissant ainsi augurer d'une internationalisation future encore plus forte.

## GREENFIELD ET FUSIONS-ACQUISITIONS

Ces IDE sont essentiellement réalisés sous forme de projets greenfield, c'est-à-dire ex nihilo sans reprise d'installations préexistantes (voir tableau ci-dessous) ou sous la forme d'opérations de fusions-acquisitions transnationales. (La légère décreue du nombre de projets greenfield en 2005 est à mettre en relation avec la forte augmentation des fusions-acquisitions, qui restent le moyen privilégié d'expansion des entreprises).

IDE : PROJETS D'INVESTISSEMENTS GREENFIELD				
	2002	2003	2004	2005
Monde	5685	9348	9927	9488
Economies développées	4903	7735	8443	8057
Brésil	20	40	40	31
Mexique	10	29	29	9
Chine	35	107	96	128
Hong Kong	42	134	100	92
Inde	89	175	199	182
Russie	54	152	151	161

Source: *World Investment Report 2006, UNCTAD*

En 2005, dans le monde, le volume de fusions-acquisitions transnationales a atteint 716 milliards de dollars pour 6134 transactions. Ces niveaux sont désormais proches de ceux atteints lors du pic de l'année 2000. Les entreprises issues des pays émergents ont désormais une place significative : en 1990, près de 4,6% des fusions-acquisitions (en volume) ont été réalisées par des entreprises de ces pays contre 11,9% en 2005.

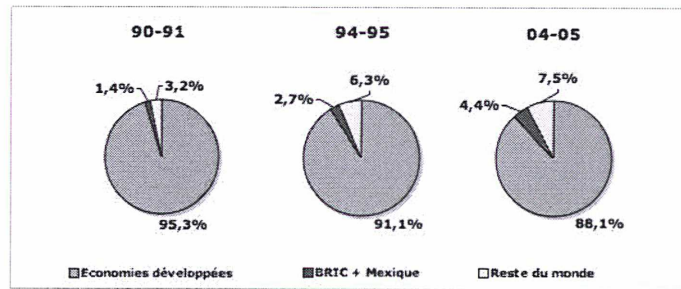


Figure 8 : Evolution de la part des fusions-acquisitions transnationales (en volume) réalisées par des firmes issues des pays BRIC et du Mexique (Source : WIR 2006, UNCTAD)

Cette évolution a été principalement tirée par les entreprises issues des pays BRIC et du Mexique, qui ont réalisé en 2005 des opérations de fusions-acquisitions pour un montant de 31,4 milliards de dollars, soit une croissance annuelle de 20% sur la période 1990-2005.

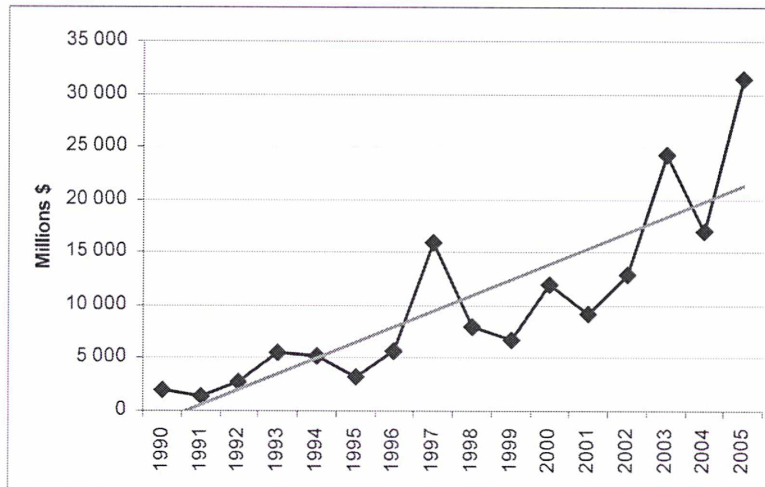


Figure 9 : Evolution du volume des fusions-acquisitions réalisées par des firmes issues des pays BRIC et du Mexique (Source : WIR 2006, UNCTAD)

## LES 100 CHAMPIONS ISSUS DES PAYS ÉMERGENTS (ETUDE BCG)

*Fusions-acquisitions transnationales réalisées par les 100 nouveaux challengers (en nombre de deals)*

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
13	15	27	34	40	40	59	73

Source: *The new global challengers*, Boston Consulting Group, Mai 2006

De plus, les entreprises issues des pays émergents participent désormais de manière accrue aux « méga-fusions ». En 2005, il y a eu 141 opérations d'un montant supérieur au milliard de dollars dont 19 ont été conclues par des entreprises issues de pays émergents (soit 13% de ces transactions). En 2000 sur 134 méga-fusions, seules 4 avaient été conclues par des entreprises issues de pays émergents (soit 3% de ces transactions). Ces grosses opérations menées par des champions émergents ont des caractéristiques communes :

- Elles sont de plus en plus nombreuses.
- Elles sont de plus en plus importantes : en 2006, le Brésilien CVRD a racheté le canadien Inco pour 20 milliards de dollars. En 2007, Tata Steel a racheté le groupe sidérurgique européen Corus pour 13 milliards de dollars, en 2005, le groupe familial égyptien Orascom, par l'intermédiaire du fonds Weather Investments, a racheté le groupe italien de télécommunications Wind Telecomunicazioni pour 12,8 milliards de dollars...
- Elles sont réalisées par des entreprises de plus en plus puissantes.
- Elles concernent le plus souvent le rachat d'entreprises issues des pays développés (tandis que les flux « Sud→Sud » demeurent essentiellement intra-régionaux).



LES 10 PLUS GROSSES ACQUISITIONS TRANSNATIONALES  
RÉALISÉES PAR DES EIFE DEPUIS 2005

Acquéreur	Cible	Montant (milliards \$)	Année
CVRD (Bré)	Inco (Can)	20	2006
Tata Steel (Ind)	Corus (UK)	13	2007
Cemex (Mex)	Rinker (Aus)	12,8	2007
Orascom (Egy)	W.Telecom (Ita)	12,8	2005
Ambev (Bré)	John Labatt (Can)	7,8	2004
Cemex (Mex)	RMC (UK)	4,2	2005
CNPC (Chi)	PetroKazkh. Inc (Can)	4,1	2005
Lukoil (Rus)	Nelson Resources (UK)	2	2005
Essar (Ind)	Algoma (Can)	1,9	2007
Suzlon (ind)	Repower (All)	1,6	2007

Sources : *World Investment Report 2006, UNCTAD*

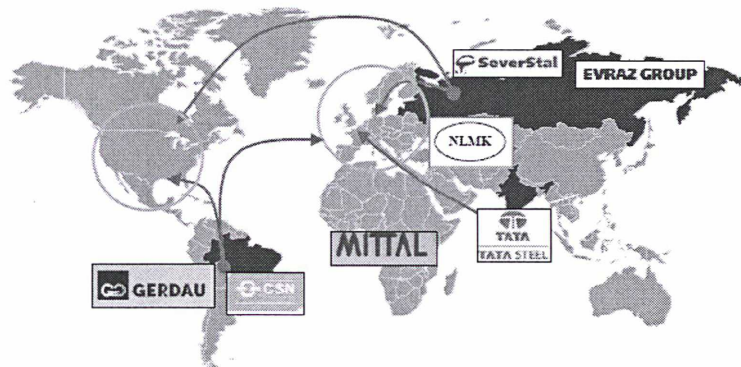
Le développement rapide de nouveaux champions issus des pays émergents qui se lancent à l'assaut des marchés traditionnels en investissant massivement et en rachetant des entreprises issues des pays développés préfigure une nouvelle étape de la mondialisation : une convergence entre acteurs issus des pays développés et acteurs issus des pays émergents, après la période de transition actuelle, qui bouscule les positions dominantes des entreprises des pays développés. Comme le montre l'exemple de l'industrie sidérurgique décrit ci-après, l'émergence de ces nouveaux champions sur le devant de la scène internationale, dans tous les secteurs de l'économie, augure d'une recomposition rapide des paysages industriels dont les entreprises des pays occidentaux doivent savoir prendre la juste mesure.

## L'EXEMPLE DE L'INDUSTRIE SIDERURGIQUE

La sidérurgie est particulièrement révélatrice de la montée en puissance d'entreprises issues de pays émergents, et du déplacement rapide des centres de décision des pays développés vers les pays émergents. Les positions établies d'entreprises centenaires sont bousculées, et de vieux symboles sont absorbés.

L'industrie sidérurgique a connu depuis la fin des années 90 de profondes mutations :

- Un vaste mouvement de consolidation opéré à l'échelle mondiale qui a vu le déclin d'acteurs traditionnels et le développement de nouveaux acteurs puissants,
- Le dynamisme de la Chine dont la croissance spectaculaire a tiré l'industrie dans son ensemble.



Source: Company information, Corus

Figure 10 : Expansion internationale des groupes sidérurgiques issues des pays émergents (Source : Corus Group)

Ce vaste mouvement de consolidation a d'abord commencé en Europe lorsqu'en 1999 les fleurons historiques britanniques et néerlandais, respectivement British Steel et Hoogovens, annoncent leur fusion pour créer le groupe Corus ; puis en février 2002, l'espagnol Aceralia, le luxembourgeois Arbed et le français Usinor fusionnent pour donner naissance au géant de l'acier Arcelor. Aux Etats-Unis, l'homme d'affaires Wilbur Ross crée la société International Steel Group (ISG) qui rachète

successivement entre 2002 et 2004 différentes entreprises américaines en difficulté, Acme Steel, Bethlehem Steel Corporation, Weirton Steel et Georgetown Steel. Fin 2004, le magnat Lakshmi Mittal fusionne les deux entités lui appartenant, LNM (holding qui détient des actifs principalement en Europe de l'Est et au Kazakhstan) et Ispat (qui détient des actifs essentiellement en Amérique du Nord et en Amérique centrale), pour donner naissance au géant Mittal Steel, qui rachète dans la foulée le groupe américain ISG et devient ainsi le n°2 mondial de l'acier.

Parallèlement, se développent dans les pays émergents des acteurs qui s'insèrent dans le jeu mondialisé et profitent de ce vaste mouvement de recomposition de l'industrie sidérurgique pour prendre des positions significatives hors de leurs frontières. Ainsi, en 2004, le brésilien CSN, qui avait acheté en 2001 l'américain Heartland Steel, rachète des actifs au Portugal. En 2005, le brésilien Gerdau rachète l'espagnol Sidenor. En 2006, le magnat russe Alexeï Mordachov, par l'intermédiaire de sa société Severstal, prend le contrôle aux Etats-Unis de Rouge Steel, principal équipementier de Ford et 5<sup>e</sup> aciériste américain, tandis qu'Evraz, détenu à 41% par la holding de l'oligarque Roman Abramovitch, acquiert pour 2,3 milliards de dollars Oregon Steel Mills.

Enfin, deux opérations d'envergure qui ont eu un fort écho médiatique sont venues ponctuer ce vaste mouvement de consolidation de l'industrie sidérurgique. Il s'agit, en 2006, du rachat par Mittal Steel d'Arcelor pour un montant de plus de 30 milliards de dollars donnant naissance au n°1 mondial de l'acier Arcelor Mittal, dont la production annuelle excède les 110 millions de tonnes et le chiffre d'affaires dépasse 80 milliards de dollars. Il s'agit ensuite, en 2007, de l'acquisition du convoité anglo-néerlandais Corus (voir ci-après « La fusion Tata Corus ») par le groupe indien Tata Steel, filiale du conglomérat indien Tata, pour un montant supérieur à 13 milliards de dollars. Cette opération majeure constitue aujourd'hui encore la plus grosse acquisition jamais réalisée par un groupe indien sur un groupe étranger.

La consolidation rapide du secteur sidérurgique initiée cette dernière décennie devrait se poursuivre. En effet, Arcelor Mittal n°1 mondial avec une production annuelle dépassant les 100 millions de tonnes représente aujourd'hui 10% de la production mondiale. Les 5 premiers acteurs de la sidérurgie regroupés (Arcelor Mittal, Nippon Steel, le coréen Posco, le japonais JFE, et l'indien Tata Corus) ne représentent que 22% de la production mondiale. L'industrie sidérurgique est encore très morcelée, surtout si on la compare à ses fournisseurs, les producteurs de minerais de fer, ou à ses grands clients comme l'automobile.

Le graphique ci-dessous offre un panorama des acteurs de la sidérurgie en 2007. La représentation « Marge d'EBITDA – Production » permet de distinguer quatre groupes d'acteurs, et de mieux comprendre les mouvements en cours.

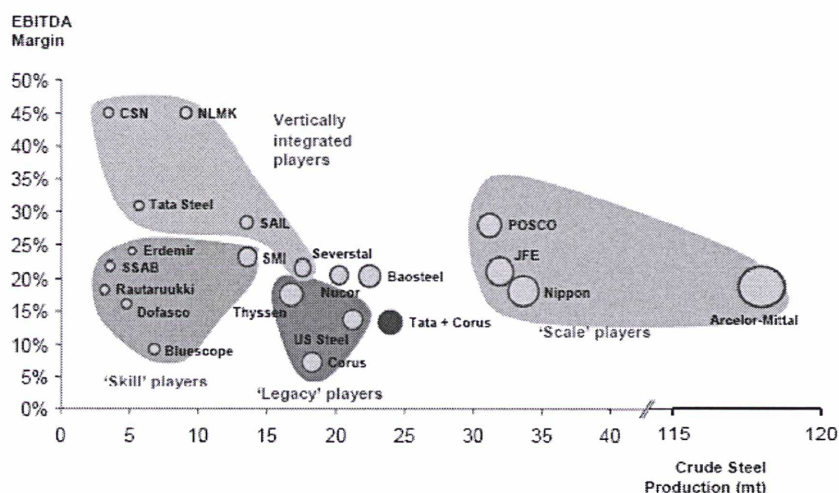


Figure 11 : Panorama de la sidérurgie mondiale (Source Corus Group)

- Les leaders (Scale players):

Ce groupe est constitué des champions actuels de l'industrie sidérurgique avec des productions annuelles comprises entre 30 et 35 millions de tonnes pour le coréen Posco et les japonais JFE et Nippon Steel et une production annuelle supérieure à 110 millions de tonnes pour le n°1 de l'acier Arcelor Mittal. Les marges d'EBITDA de ces champions s'établissent entre 20 et 30%.

- Les acteurs de niche (Skill players):

Ce groupe est caractérisé par des faibles volumes de production et des marges d'EBITDA moyennes. Ce sont essentiellement des acteurs américains ou européens spécialisés dans des aciers de haute qualité. Les sociétés au capital ouvert de ce groupe d'acteurs seront des proies faciles pour la consolidation future, les champions cherchant ainsi par l'acquisition de tels acteurs l'enrichissement de leur portefeuille de compétences et l'élargissement de leur gamme de produits.

- Les acteurs verticalement intégrés (Vertically integrated player):

Ce groupe d'acteurs est caractérisé par des productions annuelles assez faibles, autour de 5-10 millions de tonnes mais des rentabilités extrêmement fortes autour de 35-40%, voire plus. Ces nouveaux groupes se sont développés sur des marchés émergents sans avoir à affronter la concurrence

des acteurs traditionnels. Ces entreprises, les brésiliens CSN et Gerdau, les indiens Tata Steel et SAIL, les russes Evraz, Novolipetsk, ou encore Severstal sont essentiellement des groupes familiaux ou des groupes d'Etat. Ils s'insèrent aujourd'hui de manière agressive dans le jeu mondialisé en prenant, comme indiqué précédemment, des positions significatives en Europe et aux Etats Unis. Ils profitent en effet du dynamisme de leurs marchés domestiques et d'une intégration verticale amont qui leur permet d'abaisser leurs coûts d'approvisionnement en matières premières pour dégager des rentabilités élevées et le cash nécessaire à leurs acquisitions.

- Les acteurs historiques (Legacy players) :

Ces acteurs sont les anciens fleurons des industries européennes et américaines hérités de la deuxième révolution industrielle. Ils sont aujourd'hui en position délicate, « stuck in the middle », n'étant ni des acteurs de niche, ni des producteurs de masse. Ils présentent en effet des productions annuelles de 15-20 millions de tonnes et dégagent des marges d'EBITDA assez faibles de 10-15%. Ces acteurs historiques tels Corus, US Steel, Thyssen, sont aujourd'hui faiblement internationalisés et présents surtout sur des marchés européens et américains trop matures et faiblement dynamiques. Ils sont par ailleurs pénalisés par un faible accès aux matières premières, ce qui dégrade leurs structures de coût. Acteurs au capital dilué, ils ont été les proies récentes du mouvement de recomposition initié il y a environ une dizaine d'années. Corus a été racheté par Tata Steel début 2007. Des rumeurs récurrentes évoquent par ailleurs un rachat de l'américain US Steel par le russe Severstal.

- Le champion chinois Baosteel :

Le panorama ne saurait être complet sans évoquer le champion chinois Baosteel. Aujourd'hui, tandis que la production mondiale annuelle d'acier avoisine les 1200 millions de tonnes, la production chinoise approche les 380 millions de tonnes et la forte croissance de la demande d'acier chinoise a tiré l'industrie dans son ensemble. Avec une production annuelle de 25 millions de tonnes, Baosteel, groupe d'Etat, est aujourd'hui le 1<sup>er</sup> producteur d'acier chinois dans un paysage fortement atomisé et dans lequel la consolidation n'a pas commencé. Choisi par le gouvernement chinois pour être l'un des « consolidateurs du secteur », il est vraisemblable que Baosteel devienne dans les années à venir un véritable géant bénéficiant de l'appui gouvernemental et d'un marché immense.

Les mutations vécues dans l'industrie sidérurgique cette dernière décennie illustrent, pour un secteur donné, la croissance rapide d'entreprises puissantes issues de pays émergents. Ces nouveaux acteurs s'internationalisent et s'insèrent dans le jeu mondialisé plus vite que ne l'ont fait les acteurs traditionnels, et sont aujourd'hui pour ces derniers des concurrents sérieux, voire des prédateurs....

### La fusion Tata-Corus



Le rachat du sidérurgiste européen Corus par l'indien Tata Steel, le 31 janvier 2007 a marqué les esprits. Plus grosse acquisition d'un groupe indien sur un groupe étranger, cette opération a en effet scellé la perte du contrôle de l'un des derniers fleurons de l'industrie sidérurgique européenne. Quelques mois après le rachat d'Arcelor par Mittal, elle a exposé l'émergence sur le devant de la scène de nouveaux acteurs puissants issus des pays émergents.

Nous souhaitons ici rappeler les étapes de ce retentissant mariage et de mettre en parallèle, tant l'inévitable déclin du groupe anglo-néerlandais Corus que l'incroyable victoire de l'indien Tata Steel, l'une des principales filiales du conglomérat Tata.

#### *La difficile naissance d'un groupe européen*

Corus est né en 1999 d'une fusion ratée entre le sidérurgiste britannique British Steel et le Néerlandais Hoogovens. Réalisée sur un malentendu initial quant à la valeur des deux sociétés, les Néerlandais souhaitant une fusion entre égaux, la restructuration a été mise en place avec une présidence bicéphale. Très rapidement, de fortes dissensions nationales sont apparues sur la mise en œuvre du programme de restructuration et en particulier la nécessaire fermeture de sites. Entre 1999 et 2003, le nouvel ensemble a vu le cours de son action peu à peu s'effondrer, si bien que Corus a dû chercher des alliés et envisager des cessions d'actifs. Des négociations ont été entamées avec le sidérurgiste brésilien CSN, qui avait obtenu le droit d'entrer dans le capital de Corus à hauteur de 29%. Au dernier moment, la transaction a échoué, les investisseurs institutionnels s'inquiétant de l'arrivée au pouvoir au Brésil de l'ancien syndicaliste Lula da Silva. Ce dernier était suspecté de vouloir modifier les orientations économiques de son pays, pour en faire une économie socialiste. Corus a cherché par ailleurs à vendre son aluminium à Pechiney, mais les Néerlandais refusent. La seule cession finalement réalisée est celle de la branche inox.

En 2003, devant les difficultés qui s'amoncèlent et une fusion qui ne prend pas, l'équipe dirigeante bicéphale est remerciée et remplacée par le français Philippe Varin, un ancien de Pechiney. Bénéficiant de la reprise de l'industrie sidérurgique tirée par la consommation chinoise, ce dernier entreprend la restructuration du groupe qui repose en particulier sur la réduction du nombre de sites et la mise en œuvre effective des synergies, le

changement en profondeur du management, et le refinancement de l'ensemble avec l'émission de nouvelles actions et de nouveaux titres de dettes.

***La nécessaire recherche de partenaires issus des pays émergents:***

Dès 2005, tandis que Corus est en avance sur son programme de restructuration, le management s'interroge sur le nouveau cap à donner à l'entreprise. Producteur d'acier sans accès aux matières premières, sans spécialisations particulières, et faiblement internationalisé, Corus souffre en effet de handicaps structurels importants. Conscient des difficultés futures inévitables, le management cherche dès lors les moyens de se positionner sur les marchés en croissance et de développer l'accès aux matières premières. Les opportunités d'investissements greenfield sont envisagées mais aucune ne satisfait pleinement les deux conditions précitées. C'est pourquoi Corus, dès 2006, se résout à considérer les opportunités de fusions ou acquisitions. Trois acteurs se dégagent, trois acteurs présents sur des marchés en forte croissance et verticalement intégrés : il s'agit du Russe Severstal, du Brésilien CSN, et de l'Indien Tata Steel.

Les négociations menées avec Alexeï Mordachov, pour le compte de Severstal, ont été très vite interrompues, alors que le scénario envisagé n'était pas mauvais. Sans doute le magnat russe ne pouvait-il pas se permettre de prendre le risque d'une seconde déconvenue après le refus des marchés financiers de le voir secourir Arcelor lors de l'acquisition de ce dernier par le groupe Mittal Steel.

Au Brésil, les discussions recommencent avec Benjamin Steinbruch, le président de CSN mais ce dernier finit par refuser une offre de rachat de Corus à 350 pence l'action.

En Inde, Corus mène parallèlement des discussions avec Jindal, Essar, Mahindra mais il s'avère très vite que seules les discussions entamées avec Tata Steel, filiale du conglomerat Tata ont de réelles chances d'aboutir. Tata Steel, fin 2005, ne présente qu'une production annuelle d'environ 6 millions de tonnes, un chiffre d'affaires de 3,8 milliards de dollars et une capitalisation d'environ 5,8 milliards de dollars. C'est le fleuron sidérurgique indien, qui a connu sur la période 2001-05 une croissance annuelle de 22,5% et est de plus adossé au séculaire conglomerat Tata dirigé par la figure emblématique du capitalisme indien Ratan Tata.

***La transaction:***

3 scénarios sont alors envisagés pour la réalisation de l'opération de fusion entre Tata et Corus :

« Merger of Equals », fusion entre égaux qui est apparue difficile car celle-ci aurait dû être réalisée à Bombay ;

« Dual listing structure », opération rendue caduque car la législation indienne ne le permet pas ;

« Cash bid » sur Corus, offre d'achat de Tata sur Corus réalisée en numéraire.

C'est cette solution qui a finalement été retenue. L'offre est négociée mi-octobre 2006 à 455 pence l'action, valorisant Corus à plus de 4,3 milliards de livres (6,4 milliards d'euros).

Benjamin Steinbruch, le président de CSN réalise alors que l'opportunité de prendre pied sur le marché européen lui échappe. Il décide de contre-attaquer si bien que la vente se dénoue aux enchères le 31 janvier 2007. Tata Steel emporte la totalité des actions, en proposant 608 pence par action soit 5 pence de plus que l'offre réalisée par CSN. L'offre valorise ainsi Corus à 6,2 milliards de livres (9,2 milliards d'euros).

Du point de vue des actionnaires de Corus, c'est évidemment une superbe vente. Les Indiens, quant à eux, ont montré dans cette opération, une véritable vision globale et de réelles proximités culturelles. Le prix qu'ils ont payé est certainement très élevé. Toutefois, cette opération a symbolisé l'Inde qui gagne et il n'est pas sûr que Ratan Tata aurait réellement pu résister à l'engouement patriotique et la pression qui ont accompagné cette opération d'envergure. Aujourd'hui l'acquisition de Corus par Tata Steel demeure la plus grande acquisition réalisée par un groupe indien sur un groupe étranger.



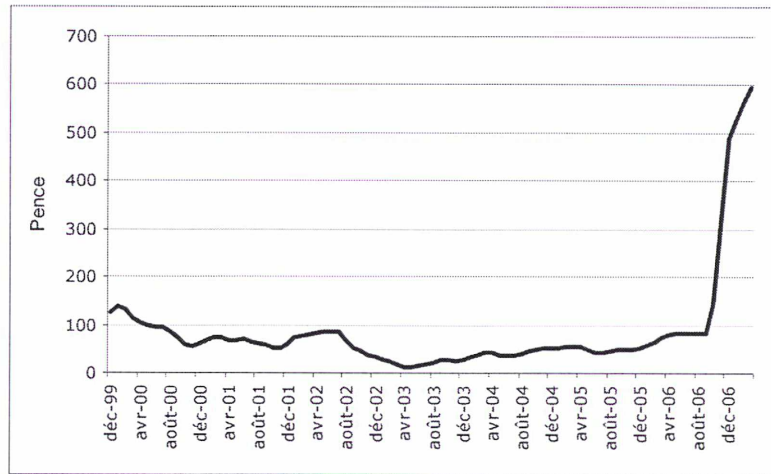


Figure 12 : Cours de bourse (moyenne mobile sur 50 jours) de Corus de 1999 à la fusion avec Tata Steel (Source : Boursorama)

**CHAPITRE 2 : CARACTERISTIQUES, STRATEGIES,  
DIFFICULTES**

## CARACTERISTIQUES DE CES GRANDS GROUPES

### *LES CHAMPIONS CHINOIS*

#### **Éléments sur la Chine**

L'arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping en 1978 sonne le réveil du dragon chinois et entraîne une transformation profonde de la société chinoise. Les plans quinquennaux se succèdent avec l'ambition indéfectible de redonner à la Chine son rayonnement mondial et son rôle de superpuissance économique. Après près de 3 décennies de réformes, d'ouverture, de libéralisme dirigiste et de forte croissance, le PIB chinois place cet immense pays au rang de 4<sup>ème</sup> puissance mondiale. Ce PIB s'est élevé fin 2005 à 2226 milliards de dollars, après une croissance soutenue supérieure à 10 % et une réévaluation globale de 17% faisant suite au recensement économique, permettant ainsi à la Chine de dépasser simultanément l'Italie, le Royaume Uni et la France. En parité de pouvoir d'achat (PPA), la Chine atteint même le 2<sup>ème</sup> rang mondial. En revanche, en PIB par tête, si la Chine a certes dépassé en 2003 le seuil symbolique des 1000 dollars, avec 1702 dollars par tête en 2005, la Chine se classe au 110<sup>ème</sup> rang mondial (84<sup>ème</sup> rang mondial en PPA) témoignant ainsi du chemin qui lui reste à parcourir pour atteindre le niveau des pays développés.

La forte croissance de la Chine est essentiellement due à son dynamisme commercial avec le reste du monde, qui montre son insertion accrue dans le jeu mondialisé. La Chine a d'ailleurs accédé à l'OMC en 2001. Depuis 2004, elle a dépassé le Japon pour devenir le 3<sup>ème</sup> exportateur de biens. D'un montant de 725 milliards de dollars en 2005, les exportations chinoises ont représenté 9,8% du total mondial. Il est toutefois à noter qu'environ 50% de ces exportations sont réalisées par les filiales de groupes occidentaux présents sur le sol chinois. La Chine avec 663 milliards de dollars d'importations en 2005, soit un total de 8,1% du total mondial se place également au 3<sup>ème</sup> rang mondial.

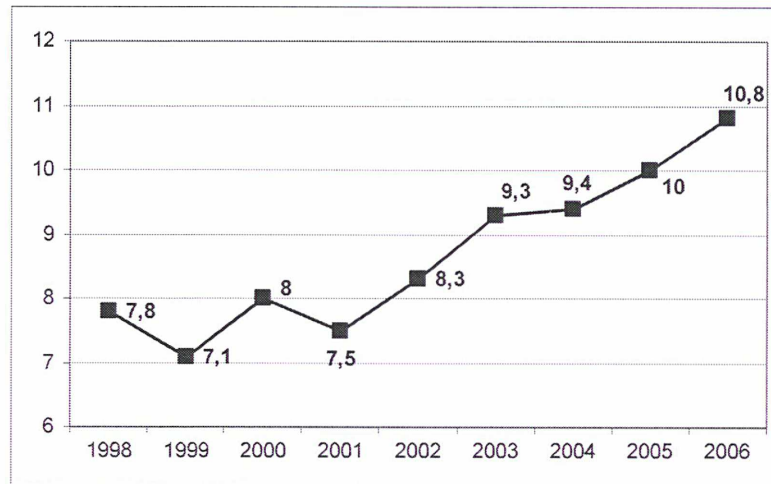


Figure 13 : Croissance annuelle (en %) du PIB chinois (Source : Statistiques du gouvernement chinois)

#### **Les facteurs de production chinois : capital, travail, infrastructures**

Le taux directeur de la banque centrale s'établit à 4% fin 2006 tandis que l'inflation reste maîtrisée autour de 2%. L'accès au capital n'est pas particulièrement difficile en Chine. Il y a même beaucoup d'argent dans les circuits (avec 1066 milliards de dollars de réserves de change officielles fin 2006, la Chine détient le 1<sup>er</sup> stock mondial devant le Japon) favorisant, de la part des banques chinoises, l'octroi de prêts aux investissements sans recherche de garanties contraignantes. On estime aujourd'hui à environ 8% de l'encours les créances douteuses de l'ensemble des banques commerciales présentes en Chine (la moyenne des banques étrangères présentes en Chine atteignant à peine 1%, la moyenne des 4 principales banques chinoises dépassant les 10%). Par ailleurs, les places financières de Shanghai et de Shenzhen se développent fortement tandis que la place de Hong Kong reste très dynamique. Les entreprises chinoises n'hésitent plus aujourd'hui à coter une partie de leur capital pour bénéficier du cash nécessaire à leurs investissements.

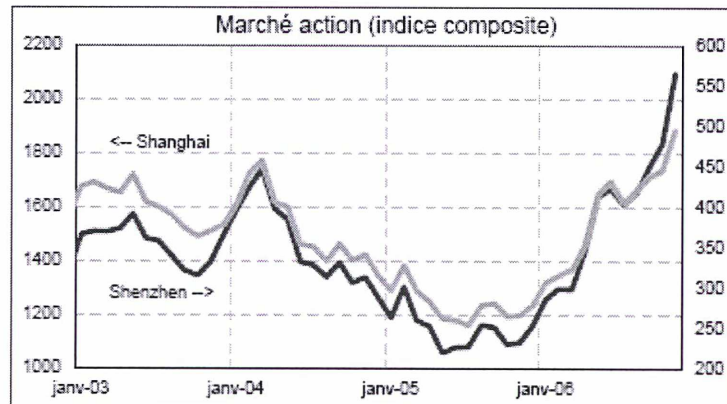


Figure 14 : Evolution des marchés boursiers chinois (Source : Fiche de synthèse, Mission Economique, DGTPE)

Avec 1308 millions d'habitants, la Chine est de loin le pays le plus peuplé de la planète. Il y a aujourd'hui en Chine 750 millions d'actifs représentant ainsi un réservoir de main d'œuvre extrêmement bon marché (le salaire horaire moyen d'un ouvrier chinois étant inférieur à 2 dollars).

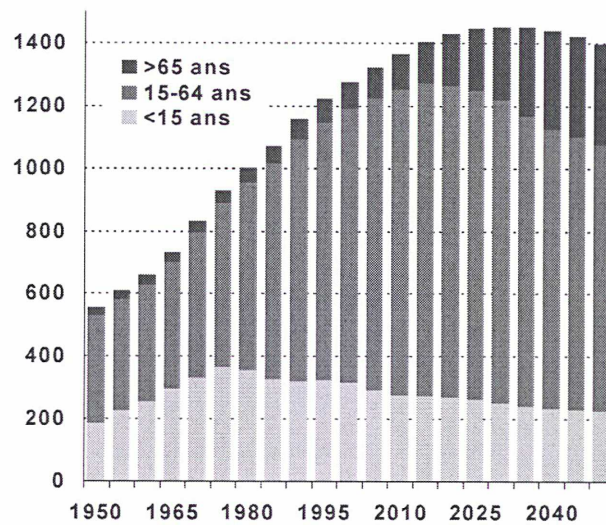


Figure 15 : Evolution de la population chinoise (Source : Fiche de synthèse Mission Economique, DGTPE)

Cela a permis à la Chine de s'affirmer sur la scène internationale comme l'atelier du monde, et de se développer comme base de production mondiale pour de nombreux biens manufacturés. En 2005, avec plus de 5,7 millions de véhicules produits, la Chine est le 3<sup>e</sup> producteur d'automobiles, avec 83 millions de téléviseurs produits, la Chine est de loin le 1<sup>er</sup> producteur mondial, rang qu'elle occupe également dans les jouets, dans les biens blancs, dans le textile, mais également dans la production d'acier, de charbon, de ciment... La Chine désormais tente de remonter la chaîne de valeur et investit massivement dans l'innovation. Elle pourra compter pour réussir ce défi sur les 600 000 ingénieurs qu'elle diplôme chaque année et sur l'impulsion politique donnée lors du XI<sup>e</sup> plan quinquennal 2006 qui consacre l'innovation comme priorité nationale.

Contrairement à l'Inde, la Chine dispose d'infrastructures modernes. Elle dispose en particulier du 3<sup>e</sup> réseau autoroutier mondial, du 3<sup>e</sup> réseau ferroviaire, occupe désormais la 2<sup>e</sup> place en ce qui concerne le nombre d'abonnés à Internet et dispose du 1<sup>er</sup> réseau mondial de téléphonie : La Chine compte 475 millions d'abonnés à des réseaux mobile et on dénombre chaque mois environ 5,5 millions de nouveaux abonnés !

#### ***Les réformes successives du capitalisme chinois***

La modernisation du capitalisme chinois remonte à la prise de pouvoir de Deng Xiaoping qui, dès 1978, engage les réformes de restructuration et d'ouverture de l'économie chinoise. En 1986, la Chine dépose lors des négociations de l'Uruguay Round une demande d'adhésion à l'OMC, qui la conduit à amplifier le processus de réformes. En 1992, la Chine entérine sa mue en annonçant officiellement qu'elle est engagée sur la voie d'une « économie socialiste de marché ». En vue de son adhésion à l'OMC prévue pour 2001, les réformes s'accélérent à partir de 1997 :

- Le gouvernement engage la restructuration du système bancaire et financier.
- Le gouvernement approfondit la restructuration de l'industrie : l'Etat se désengage de nombreux secteurs jugés non stratégiques, réalise les fusions nécessaires à la consolidation de certains secteurs, relance la réforme du système de management des actifs d'Etat qui conduit en 2003 à la création de la SASAC (State-owned Asset Supervision Administration Commission), promulgue dans la constitution, en 2002, la protection de la propriété privée afin de garantir le droit des sociétés privées.

- Le gouvernement entreprend un vaste programme visant à réformer la gouvernance d'entreprises avec en particulier l'obligation d'instaurer des règles de bonne conduite. Il décide l'ouverture du capital de certaines entreprises d'Etat sur les places financières de Shanghai et Shenzhen.
- Le gouvernement entreprend enfin la réforme du système de sécurité sociale en développant notamment des mécanismes d'assurance-chômage et de retraite. Il instaure un salaire minimum.

### **Typologie des entreprises chinoises**

Sous l'impulsion des réformes d'Etat, le tissu entrepreneurial se structure : le poids des entités contrôlées par l'Etat dans l'économie diminue tandis que des structures privées apparaissent et se développent. Toutefois le paysage demeure très complexe. Le tableau ci-dessous donne les différentes catégories d'entreprises, leur nombre, et le nombre de salariés qu'elles emploient fin 2003, telles que décrites par les statistiques du gouvernement chinois fin 2004.

LES DIFFERENTS TYPES D'ENTREPRISES CHINOISES FIN 2003		
CATEGORIE	NOMBRE	EMPLOYES (milliers)
Entreprises d'Etat	1 050 000	68 760
Entreprises collectives	1 625 000	145 730
Entreprises individuelles	23 531 900	46 370
Entreprises privées	3 005 500	42 990
Entreprises par actions	1 158 000	18 530
Coopératives	234 000	1 730
Entreprises étrangères	226 000	8 630
Autres	56 000	29 640
TOTAL	30 886 800	362 380

*Source : Statistiques du gouvernement chinois*

Si, dans les années 80, toutes les entités étaient contrôlées, directement ou indirectement par le gouvernement central ou les gouvernements locaux, le capitalisme privé chinois s'est depuis les années 90 considérablement développé. Le graphique suivant permet de voir suivant les secteurs quelle est aujourd'hui l'implication directe de l'Etat dans la production industrielle.

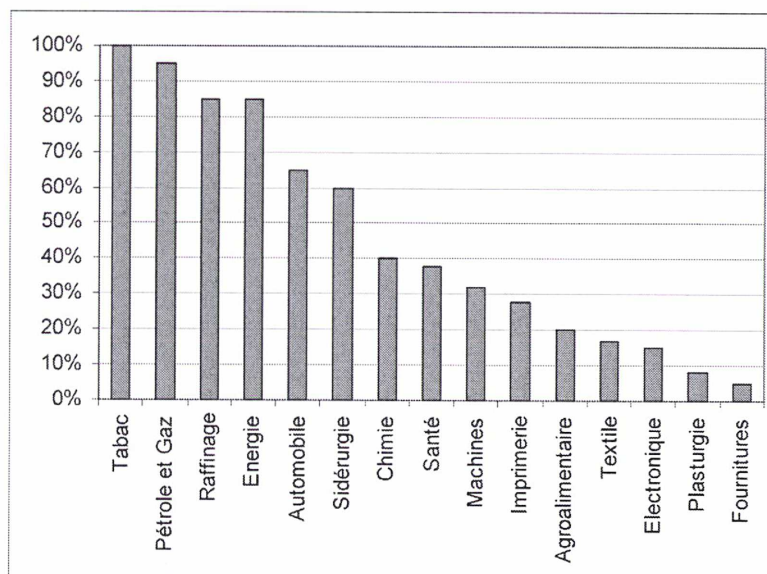


Figure 16 : Part de l'Etat chinois dans la production industrielle suivant les secteurs (Source : Estimations UBS)

Dans ce paysage extrêmement complexe ont émergé un grand nombre d'acteurs de taille significative. Ces nouveaux champions chinois sont :

- Des monopoles d'Etat, dans des secteurs stratégiques comme le gaz, le pétrole, l'aéronautique (Voir ci-après « Les entreprises chinoises du secteur pétrolier ») : ces monopoles d'Etat sont sous le contrôle direct de la SASAC. Cela comprend également les grandes compagnies financières ou « Red Chips » qui ont souvent des filiales listées au Hong Kong Stock Exchange. On peut citer CITIC, COSCO, China Resources, Beijing Enterprise.
- Des entreprises d'Etat dans des secteurs ouverts à la concurrence : ces entreprises d'Etat sont également pilotées par la SASAC ou par les gouvernements locaux. Ces entreprises ont de plus en plus souvent une



partie de leur capital listée sur les places de Shanghai et/ou de Shenzhen et peuvent par conséquent avoir comme actionnaires minoritaires des investisseurs privés chinois ou étrangers. Ces entreprises sont encouragées par le gouvernement à devenir les champions de leur secteur. C'est le cas par exemple dans l'électronique avec BOE Technology, dans l'automobile avec des acteurs tels Dongfeng ou FAW, dans les télécommunications avec China Mobile, dans la chimie avec ChemChina (Voir ci après « ChemChina »), dans la sidérurgie avec Baosteel.

- Des co-entreprises, dont l'une des parties est une entreprise étrangère. On peut donner comme exemple la co-entreprise Alcatel Shanghai Bell (ASB), dans laquelle Alcatel détient 50% des parts + 1 voix et la SASAC le reste, et qui aujourd'hui est considérée par beaucoup de Chinois comme une entreprise chinoise.
- Des entreprises privées, à la nuance près qu'il est toujours extrêmement difficile de dénouer les liens entre les entreprises privées chinoises, le gouvernement et le parti communiste chinois. Ces entreprises s'assurent le soutien du gouvernement et sont encouragées par celui-ci à devenir des champions de leur secteur. Ces entreprises aujourd'hui s'internationalisent rapidement. Ce sont par exemple des acteurs comme Haier dans les biens blancs, ou Huawei dans les infrastructures et équipements de télécommunications (Voir ci après « Huawei »). Ce sont enfin de purs développements réalisés par des entrepreneurs privés. On peut citer par exemple le groupe de M. Liu, HOPE, qui est devenu le 5<sup>ème</sup> groupe laitier de Chine et se diversifie aujourd'hui dans les activités immobilières.

#### ***Des champions encore centrés sur le marché domestique***

Les secteurs ouverts à la concurrence, c'est-à-dire quasiment tous aujourd'hui, font l'objet d'une compétition extrêmement dure, avec le plus souvent un très grand nombre d'acteurs et des guerres de prix inévitables. Un acteur comme Schneider Electric présent en Chine a face à lui, pour chacun de ses produits, au minimum une centaine de concurrents et même parfois plus de mille sur certaines gammes à faible valeur ajoutée.

- Dans l'industrie automobile : plus de 5 millions de véhicules sont produits en Chine chaque année. On dénombre plus d'une trentaine de constructeurs chinois tels SAIC, FAW, Dongfeng qui sont des entreprises d'Etat adossées à des constructeurs étrangers mais aussi des acteurs chinois indépendants tels Chery, Brilliance, Geely ou étrangers puisque la plupart des constructeurs occidentaux sont présents sur cet immense marché en forte croissance.
- Dans l'industrie du ciment : La production annuelle de ciment dépasse aujourd'hui en Chine le milliard de tonnes. C'est un marché qui a connu

des croissances annuelles de l'ordre de 10% et donc chaque année des capacités additionnelles, de l'ordre de 100 millions de tonnes, soit l'équivalent de la production annuelle des Etats-Unis! Ce marché est aujourd'hui extrêmement morcelé puisqu'on dénombre plus de 200 acteurs significatifs. Le leader chinois Anhui Conch domine ce marché avec une production annuelle de 75 millions de tonnes. À titre de comparaison, Lafarge qui est l'un des plus gros acteurs étrangers a une production annuelle de l'ordre de 20 millions de tonnes en Chine. Face à ce paysage atomisé, comme c'est le cas dans de nombreux autres secteurs industriels chinois, Anhui Conch a été choisi par le gouvernement pour devenir le champion du ciment chinois et est aujourd'hui encouragé à réaliser la consolidation du secteur. Se concentrant sur son seul marché domestique, Anhui Conch a désormais l'ambition de dépasser les 100 millions de tonnes annuelles produites ce qui le placerait de facto au rang d'acteurs internationaux tels Lafarge ou Cemex.

De nombreuses entreprises chinoises, surtout dans les secteurs industriels et manufacturiers, atteignent aujourd'hui des tailles significatives. Encouragés par le gouvernement chinois à consolider des secteurs encore peu concentrés, ces acteurs chinois se focalisent sur leur marché domestique et s'y assurent de forts revenus. Ils sont ainsi programmés pour devenir les futurs champions chinois. Ces entreprises bénéficient des transferts de technologie réalisés par les entreprises occidentales et développent leurs propres savoir faire. Ces nouveaux champions apprennent, croissent et atteindront des tailles comparables voire supérieures à leurs concurrents des pays développés. On peut dès lors s'interroger sur le potentiel de menace que ces champions constitueront pour les entreprises occidentales s'ils décident d'internationaliser leurs activités. D'autant que ce mouvement d'internationalisation est désormais en marche !

#### ***Le « Zu chuqu » : des champions enjoins de s'internationaliser***

Le 10<sup>ème</sup> plan quinquennal chinois édicté pour la période 2001-2005 a marqué un nouveau tournant dans le capitalisme chinois. A l'aube de l'adhésion de la Chine à l'OMC, ce plan encourage les entreprises chinoises à s'internationaliser : c'est la politique du « Going out » ou « Zu chuqu ». On assiste effectivement depuis quelques années à une internationalisation rapide des champions chinois et ce pour principalement trois raisons :

- Pour sécuriser l'accès aux matières premières : les monopoles d'Etat tels Petrochina ou Sinopec prennent directement des positions significatives en Afrique pour garantir l'approvisionnement de la Chine en pétrole. Une entreprise privée telle Huawei, qui construit des infrastructures de télécommunications, peut également être encouragée, par des subventions à l'exportation ciblées, à prendre des positions à l'étranger pour servir de monnaie d'échange dans des deals qui visent in fine à

- assurer l'approvisionnement en matières premières de la Chine.
- Pour acquérir de nouvelles compétences : certains champions chinois n'hésitent plus à se lancer à l'assaut d'entreprises occidentales pour compléter leurs portefeuilles de compétences techniques ou organisationnelles.
  - Pour trouver de nouveaux débouchés : le marché domestique est, comme indiqué précédemment, soumis à une rude concurrence. Les entreprises chinoises qui ont déjà acquis de réels savoir-faire sont alors tentées de trouver de nouveaux débouchés internationaux faciles à conquérir en trouvant de produits extrêmement compétitifs. Cette internationalisation commence bien souvent par de l'adjacence régionale, c'est-à-dire par la pénétration des marchés d'Asie du Sud Est dans lesquels la Chine bénéficie de fortes proximités géographiques et culturelles.

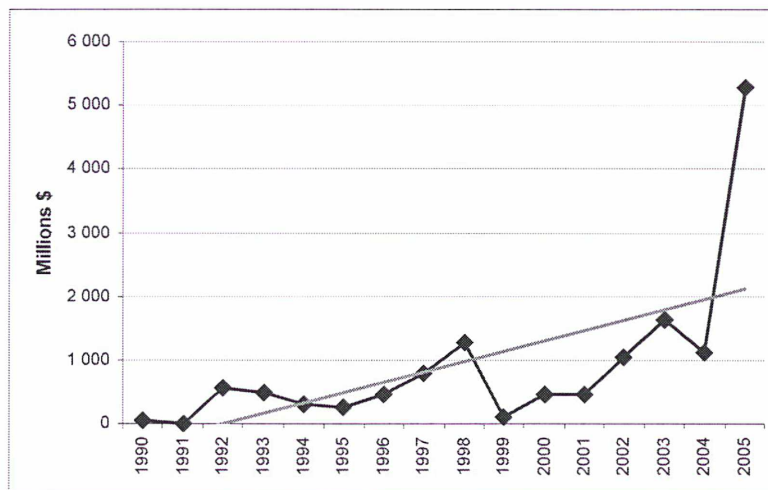


Figure 17 : Volume des fusions-acquisitions transnationales réalisées par des entreprises chinoises - Hors Hong Kong (Source : WIR 2006, UNCTAD)

L'internationalisation des entreprises chinoises se traduit en particulier par la croissance rapide des IDE réalisés par les firmes chinoises. Le volume des fusions-acquisitions transnationales qu'elles ont réalisées s'est élevé à 10,5 milliards en 2005 (15,7 milliards si on ajoute celles réalisées par des entreprises de Hong Kong).

Cette internationalisation croissante des champions chinois participe au rayonnement de la Chine et à son affirmation sur la scène internationale. Plusieurs exemples récents et médiatiques ont témoigné de cette nouvelle

volonté chinoise. Ce sont par exemple les acquisitions de la branche téléviseurs de Thomson en 2004 par TCL pour environ 300 millions d'euros, ou celle de la division hardware d'IBM par Lenovo en mai 2005 pour un montant de 1,25 milliards de dollars. C'est également l'entrée de la nouvelle agence d'investissement chinoise, la China Investissement Corporation (CIC), dans l'ancre du capitalisme américain, avec la montée de la CIC au capital du célèbre fonds d'investissements Blackstone pour un investissement de 3 milliards de dollars soit 10% du capital.

### **Les défis chinois**

Le capitalisme chinois a mûri et avec lui de grandes entreprises qui ont émergé en s'appuyant sur l'immensité de leur marché domestique. Aujourd'hui ces entreprises, encouragées par le gouvernement chinois, s'internationalisent rapidement et commencent à concurrencer frontalement les entreprises issues des pays développés sur leur propre terrain de jeu, tant géographique que technologique. En effet, depuis 2006, le 11<sup>ème</sup> plan quinquennal chinois consacre l'innovation comme une priorité du gouvernement chinois. Consciente qu'elle ne peut plus continuer à se reposer sur les transferts de technologie issus des pays développés, la Chine est aujourd'hui le 2<sup>ème</sup> investisseur mondial en dépenses de R&D et dans de nombreux secteurs, le gap technologique qui semblait exister entre entreprises issues des pays développés et entreprises chinoises tend à s'amenuiser. C'est le cas par exemple dans les télécoms. Après avoir réécrit une version chinoise de la 3G, les opérateurs chinois souhaitent que la 4G soit développée en Chine, avant d'être étendue à l'échelle mondiale. Dans de nombreux secteurs, les champions chinois deviennent des « faiseurs de normes ».

Cependant, deux questions sont souvent soulevées.

- Les entreprises chinoises réussiront-elles réellement leur internationalisation? Pour cela, il faudra développer des managers chinois de niveau international. Aujourd'hui, il y a une insuffisance dans ce domaine. Les entreprises chinoises sont confrontées à de réelles difficultés dans la réalisation de leurs acquisitions et dans le management de celles-ci. TCL a dû récemment fermer les sites de Thomson en Europe, non rentables, car TCL n'a pas saisi l'évolution du marché européen des téléviseurs qui s'est radicalement tourné vers les écrans plats ; Lenovo a du mal à imposer sa marque et à faire oublier IBM.
- Les entreprises chinoises réussiront-elles réellement à capter la valeur ajoutée, c'est-à-dire réussiront-elles à développer des marques? Aujourd'hui peu de marques chinoises sont mondialement connues, sauf peut-être la bière Tsingtao ou l'électroménager Haier. Wal-Mart est rempli de produits fabriqués en Chine, mais très peu sont de marque chinoise. Si l'on regarde en Asie des pays dans lesquels le développement d'entreprises est plus ancien, il semble que Taïwan n'ait

pas réussi à imposer ses marques, tandis que la Corée a su construire les images de marque de LG, Samsung ou Hyundai. Aussi tout est possible pour la Chine, mais la réussite n'est pas assurée...

C'est à ce double défi (manager l'international, développer ses marques) que devront répondre les entreprises chinoises pour véritablement franchir un cap et rejoindre le peloton de tête des grandes entreprises mondiales.

### Les entreprises chinoises du secteur pétrolier

Il y a en Chine trois grandes entreprises d'Etat dans le secteur pétrolier :

China National Petroleum Company (CNPC) est le plus gros groupe pétrolier de Chine et est contrôlé majoritairement par la SASAC. A la fin des années 90, le groupe a été restructuré et les principaux actifs d'exploration, de production, de raffinage, et de distribution, ont été regroupés dans une filiale PetroChina aujourd'hui cotée pour partie à Hong Kong et New York. PetroChina a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 90,5 milliards de dollars et affiche un résultat net de 19 milliards de dollars. Sa capitalisation boursière est de 266 milliards de dollars au 2 juillet 2007, soit plus qu'un grand groupe comme Shell.



China Petroleum & Chemical Corporation plus connu sous le nom de « Sinopec » est le plus gros conglomérat pétrochimique chinois avec des activités principalement dans l'aval pétrolier (raffinage, distribution) et dans la chimie (fibres, fertilisateurs). Le groupe est contrôlé par la SASAC. Une partie du capital est cotée à New York, à Londres, à Shanghai et à Hong Kong. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de 137 milliards de dollars pour l'année 2006, ce qui en fait le numéro 1 chinois, et un des tous premiers au monde.



China National Offshore Oil Company (CNOOC) est le seul groupe pétrolier chinois autorisé à mener des activités d'exploration offshore dans les eaux territoriales chinoises et qui a aujourd'hui développé de réelles compétences en ce domaine. Ce groupe sous contrôle de la SASAC a également une partie de son capital cotée sur les places de New York et Hong Kong. Il a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 11,7 milliards de dollars pour un résultat net de 4,1 milliards de dollars. Par ailleurs, en 2005, CNOOC a tenté de racheter l'américain Unocal pour un montant de 19,5 milliards de dollars (dont 6,5 étaient apportés sous la forme de prêts par la banque chinoise ICBC) mais cette opération a été bloquée par le Congrès américain qui a invoqué des raisons de sécurité nationale.



Jusqu'au début des années 2000, les groupes pétroliers chinois restaient concentrés sur leur marché domestique et s'appuyaient sur leurs propres ressources naturelles. Les IOC (« International Oil Companies ») travaillaient avec elles surtout sur les champs offshore. A partir de 2003, la Chine s'est inquiétée de voir sa croissance freinée par une crise énergétique. Elle aurait pu se contenter de signer des contrats à long terme avec les IOC, mais elle choisit plutôt de transformer ses compagnies nationales en pétroliers internationaux. Commence alors l'internationalisation rapide des

acteurs pétroliers chinois avec une double dynamique : des trocs de type pétrole contre infrastructures d'une part ; et une politique d'investissements agressifs d'autre part. Le prix payé pour prendre des permis d'exploration est souvent élevé. Les IOC traditionnelles rapportent qu'il n'est pas rare de voir un groupe chinois comme CNOOC « casser le marché » en payant deux fois ce qu'elles auraient été prêtes à proposer initialement...

Aujourd'hui, les acteurs pétroliers chinois sont présents en Asie du Sud-Est, en Afrique, en Amérique du Sud. Les deux cartes ci-dessous montrent la spectaculaire internationalisation des trois principaux pétroliers chinois PetroChina, Sinopec et CNOOC. Ils ont encore du retard par exemple dans les technologies de pointe (deep offshore, huiles lourdes) ou dans leur capacité à gérer des projets complexes supérieurs à 5 milliards de dollars. En revanche, ils apprennent vite et il faut désormais compter avec eux.



Figure 18 : Les compagnies pétrolières chinoises dans le monde en 1999  
(Source : Recherches web)

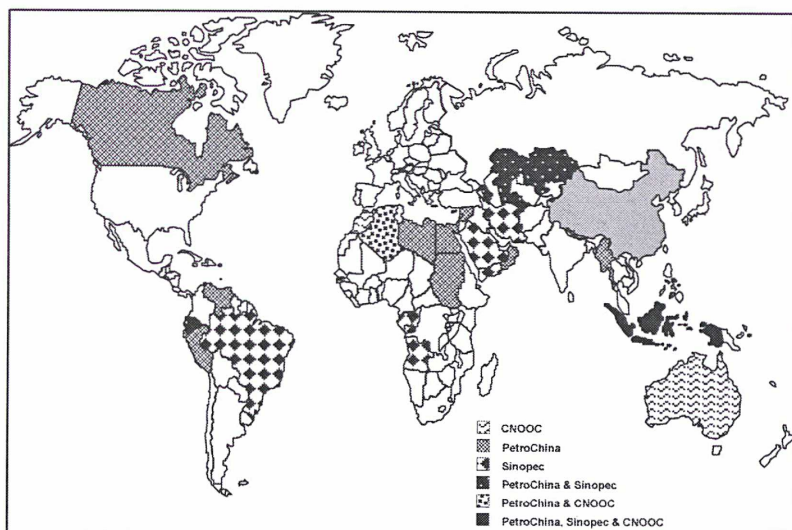


Figure 19 : Les compagnies pétrolières chinoises dans le monde en 2004  
(Source : Recherches web)



### Huawei, l'affirmation technologique de la Chine



Huawei est le leader chinois de la conception, production, distribution, installation, maintenance d'équipements de transmission pour opérateurs de télécommunications.

Le groupe a été créé en 1988 par M. Ren Zhengfei, ancien officier de l'armée de libération du peuple qui a rejoint le Parti Communiste Chinois (PCC) et a été membre du 12<sup>ème</sup> congrès national. Huawei est une entreprise privée dont la structure capitaliste est difficile à dénouer. Les liens avec le PCC semblent étroits.

Fleuron de la province du Guangdong, le groupe emploie plus de 44 000 personnes à travers le monde. En 2006, bien qu'il soit difficile de distinguer la prise de commandes des ventes réalisées, le chiffre d'affaires aurait dépassé les 8,2 milliards de dollars soit une croissance annuelle de plus de 37% par rapport à 2005.

#### *Données financières Huawei (en millions de dollars)*

	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR
CA	2290	2128	2694	3827	5982	+27%
Résultat net	258	108	384	624	681	+28%
Cash flow	204	311	385	396	708	+36%

Huawei s'est développé en partie grâce à la politique industrielle chinoise et ce pour au moins trois raisons essentielles.

- Huawei a d'abord bénéficié de son implantation dans la Zone Economique Spéciale de Shenzhen, et en particulier de régimes fiscaux favorables et d'aides à l'investissement.
- Huawei a ensuite tiré partie de l'effort d'innovation soutenu par le gouvernement chinois. Aujourd'hui Huawei a des centres R&D aux Etats-Unis dans la Silicon Valley, en Inde à Bangalore mais aussi en Suède. Ses ratios d'investissement en R&D sont tout à fait comparables à ceux de ses principaux concurrents tels Siemens ou Alcatel-Lucent...
- Huawei s'est enfin appuyé sur la politique d'expansion internationale du gouvernement chinois et sur la volonté de celui-ci de sécuriser ses approvisionnements en matières premières et en hydrocarbures. En effet, les infrastructures de télécommunications ont été retenues comme monnaie d'échange pour de nombreux deals bilatéraux avec les pays du Golfe et d'Afrique.

Grâce au soutien gouvernemental et à une politique d'innovation ambitieuse, Huawei a su s'internationaliser rapidement et remporter des contrats d'envergure face à ses concurrents internationaux. En 2006, 58% de son chiffre d'affaires a été réalisé à l'international soit une croissance de 43% par rapport à 2005. Huawei est désormais présent dans plus de 100 pays et est fournisseur de 28 des 50 premiers opérateurs mondiaux. Huawei a en particulier été désigné partenaire stratégique d'opérateurs européens comme British Telecom, Vodafone, ou encore Telefonica.

Huawei a clairement fait du dumping pour remporter ses contrats export. Il a vraisemblablement copié certaines technologies occidentales pour se développer. Mais aujourd'hui, le fossé technologique entre Huawei et ses principaux concurrents occidentaux est quasiment comblé et il faut désormais le considérer comme un compétiteur de toute première catégorie.

### ChemChina, un leader national aux ambitions internationales



China National Chemical Corporation ou « ChemChina » est le leader chinois de l'industrie chimique. Entreprise d'Etat, ChemChina est dirigé par M. Ren Jianxin, scientifique de formation, membre haut placé du Parti Communiste Chinois qui aurait très bien pu être ministre ou chef d'une province mais qui a préféré se concentrer sur le développement d'un grand groupe industriel, ce qui reste atypique pour la Chine.

Le groupe est né dans les années 80 d'une compagnie de taxis qui a hésité entre structurer ses activités autour de la construction automobile ou de la production de produits de nettoyage. C'est cette dernière activité qui a été privilégiée et a donné naissance aux activités chimie du groupe.

Avant les années 2000, le secteur de la chimie était un secteur extrêmement morcelé en Chine. À partir des années 2000, en pleine restructuration de nombreux secteurs industriels impulsée par le gouvernement chinois et la NDRC (National Development and Reform Commission), la chimie a été considérée comme un secteur stratégique. ChemChina a alors été choisi par le gouvernement pour devenir l'entreprise championne du secteur et réaliser les consolidations nécessaires à sa restructuration.

Après une longue phase de croissance externe pilotée par M. Ren Jianxin, sous la double tutelle du NDRC et de la SASAC, ChemChina est aujourd'hui un groupe de plus de 50 000 employés. Le groupe possède 8 filiales d'Etat (China National Blue Star Corporation, China National Haohua Chemical, China National New Chemical Materials, ChemChina Agrochemical, ChemChina Petroleum & Gas Development, ChemChina International Holding) contrôle une dizaine de sociétés cotées sur les places de Shanghai et Shenzhen et possède également une filiale de construction automobile.

La filiale principale, Blue Star, a réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards de dollars en 2005. Cette filiale consolide les actifs les plus performants du groupe en vue d'une future cotation sur les marchés financiers. Depuis 2005, Blue Star s'est lancée dans des opérations d'expansion internationale. Fin 2005, le groupe acquiert pour environ 450 millions d'euros Adisseo (ancienne division alimentaire animale de Rhône Poulenc); en 2006 l'australien Qenos: principal producteur australien d'éthylène qui possède 70% de part de marché en Australie; en février 2007 les activités de Rhodia Silicone pour environ 450 millions d'euros.

Ces acquisitions stratégiques répondent à un double objectif. Elles permettent d'abord à ChemChina de se positionner sur le marché australien et européen. Mais elles permettent surtout l'achat de technologies et de compétences pour des segments spécifiques qui donnent à la filiale Blue Star les moyens d'être compétitif, en particulier face à des acteurs occidentaux comme Dow Chemicals.

M. Ren Jianxin montre désormais une réelle ambition : celle de bâtir un grand groupe chimique d'envergure internationale. Il se donne comme objectif à moyen terme d'atteindre un chiffre d'affaires de 100 milliards de yuans (environ 13 milliards de dollars) et à long terme l'objectif de devenir n°1 mondial. ChemChina devra néanmoins surmonter de nombreux handicaps. Tout d'abord, il devra poursuivre ses efforts de consolidation sur le marché domestique. S'il est certes aidé en cela par le gouvernement, ChemChina doit faire face à une concurrence forte en particulier des grands groupes occidentaux présents en Chine. Ensuite ChemChina devra montrer des compétences managériales plus étoffées pour mener à bien ses opérations d'expansion internationale, ce qui ne semble pas avoir été le cas pour ses récentes acquisitions. Enfin, ChemChina devra réussir et maîtriser une croissance plus que soutenue s'il veut atteindre une taille comparable à celle des leaders de l'industrie chimique, comme BASF « the chemical company » ou Dow Chemicals dont les chiffres d'affaire tournent autour de 50 milliards de dollars.

## LES CHAMPIONS INDIENS

**Éléments sur l'Inde**

Entre 1950 et 1980, l'économie indienne a connu des taux de croissance annuels de 3,5%, plus faibles que ceux de ses voisins. C'était ce qu'on appelait avec une certaine condescendance le « Hindu rate of growth ». A partir de 1991, Manmohan Singh, alors Ministre de l'Economie et des Finances, puis les gouvernements successifs, amplifient les réformes de libéralisation et modernisation de l'économie indienne initiées dans les années 80. Ces mesures ont pour objectif :

- De mettre fin au système des licences industrielles, conduisant ainsi à l'ouverture de l'industrie manufacturière à la concurrence nationale et internationale et à la création de capacités rendant plus efficaces les bases de l'industrie indienne,
- De renforcer et d'assainir le système financier et le secteur bancaire,
- D'assouplir le régime des importations et exportations de biens marchandises et capitaux qui contraignait l'ouverture de l'Inde au reste du monde.

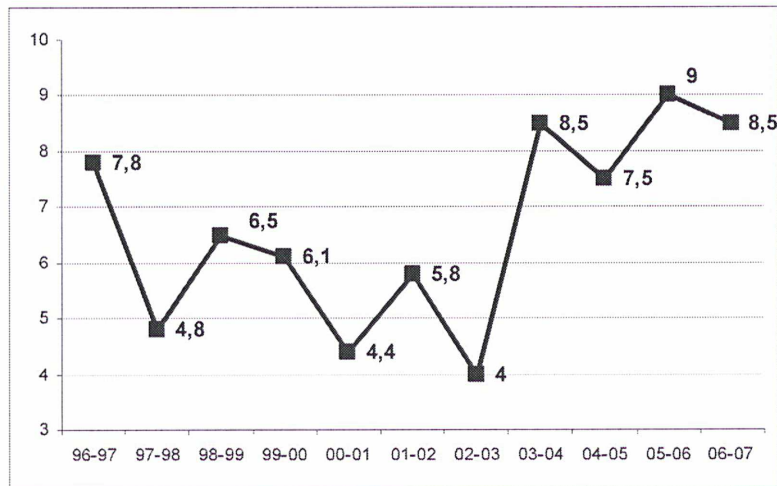


Figure 20 : Taux de croissance en % du PIB indien depuis 1996 (Source : Fiche de synthèse, Mission Economique, DGTPE)

Ces réformes de modernisation et de libéralisation de l'économie ont permis à l'Inde de changer « d'orbite de croissance », et d'amorcer son rattrapage économique. Depuis 2003, ce rattrapage s'est encore accéléré, et l'Inde croît de 8 à 10% par an. En 15 ans de réformes, le PIB indien est

ainsi passé de 93 milliards de dollars en 1991 à 665 milliards en 2004, ce qui fait de l'Inde la 12<sup>e</sup> économie du monde, et même la 4<sup>e</sup> à parité de pouvoir d'achat, d'après le FMI .

Contrairement à son voisin chinois, l'Inde présente une balance commerciale nettement déficitaire. Ce déficit s'est même aggravé récemment, la bonne tenue des exportations (+25% entre 2004-05 et 2005-06) n'ayant pas pu compenser l'augmentation des importations (+31% sur la même période), principalement due à la hausse de la facture pétrolière. La part de l'Inde dans le commerce mondial pour les exportations de produits manufacturés a doublé en trois ans mais ne représente encore que 1% des exportations mondiales. Cette part a doublé en deux ans pour les services, à 2,5% du commerce mondial.

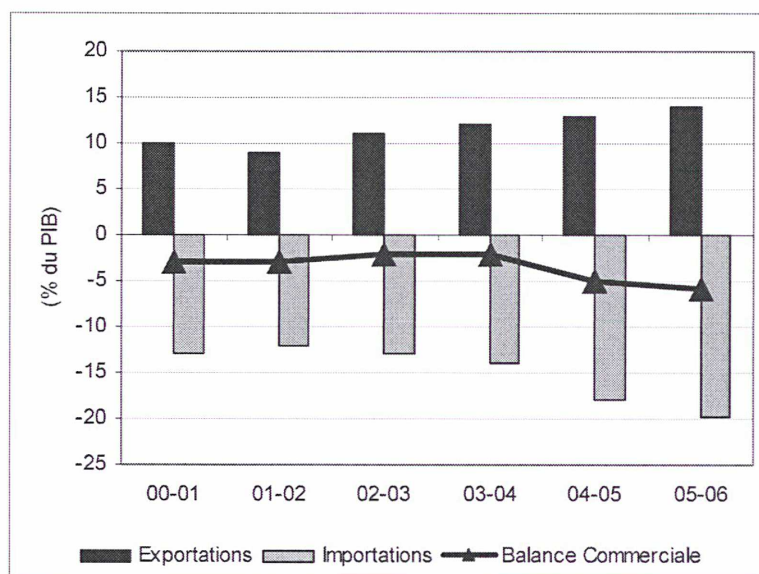


Figure 21 : Balance commerciale indienne depuis 2000 (Source : Fiche de synthèse, Mission Economique, DGTPE)

#### **Les facteurs de production indiens : capital, travail, infrastructures**

Le taux directeur de la banque centrale indienne est de 6% (avec une inflation de 5,3% en 2006). Le capital n'est donc pas particulièrement difficile d'accès auprès des banques. L'appel au marché est lui aussi de plus en plus facile. La bourse de Bombay, le SENSEX, a littéralement explosé passant de 1400 points en 1991 à 14412 points au 20 juin 2007 : les marchés financiers indiens sont en plein boom.

L'Inde, forte de 1,1 milliards d'habitants dont l'âge médian est 25 ans connaît un fort dynamisme démographique. Elle sera d'ici 10 ou 15 ans le pays avec la population active la plus large au monde, devant la Chine. L'éducation de cette jeune population constitue l'un des principaux défis du gouvernement indien. En effet, seulement deux tiers des enfants sont scolarisés et plus de la moitié des élèves des zones rurales n'achèvent pas leurs études. L'Inde a aujourd'hui un système d'enseignement primaire et secondaire déficient tandis que son enseignement supérieur, reconnu dans le monde entier, demeure réservé à une élite. L'Inde diplôme environ 500 000 ingénieurs chaque année.

Pourtant, le marché du travail est tendu au niveau de l'offre de travail qualifié, entraînant une pression à la hausse sur les salaires qui pourrait atténuer fortement l'avantage concurrentiel indien. La presse indienne se fait l'écho quotidiennement de ces étudiants issus des prestigieux IIT (Indian Institute of Technology) et IIM (Indian Institute of Management) que les grandes entreprises s'arrachent pour des salaires annuels à l'embauche qui peuvent atteindre 200 000 dollars. De plus en plus souvent, en particulier dans la filière des technologies de l'information, les entreprises privées font face à l'obligation de créer leur propre campus pour sécuriser leurs ressources futures en capital humain.

Par ailleurs, l'écart semble aujourd'hui se creuser entre une population aisée qui s'est enrichie très rapidement et une population pauvre, essentiellement rurale. On estime qu'aujourd'hui 35% de la population indienne vit avec moins d'1 dollar par jour. Bien que l'héritage culturel d'une société organisée en castes semble atténuer le ressentiment qui pourrait naître face à cette Inde à 2 vitesses, des tensions sociales manifestes apparaissent auxquelles le gouvernement indien se doit de faire face pour maintenir l'Inde sur son sentier de forte croissance

Les infrastructures sont le traditionnel tendon d'Achille de l'Inde. Routes, aéroports, ports sont inadéquats ou en mauvais état. L'accès à l'eau ou à l'électricité sont insuffisants. Cela suppose souvent de multiples complications et des investissements additionnels pour les entreprises présentes sur le territoire indien, et constitue un frein au développement de l'économie indienne.

La lourdeur administrative de l'Inde est aussi souvent considérée comme un fort handicap. La World Bank et son « Ease of doing Business Index » classe l'Inde comme le 134<sup>e</sup> pays pour la facilité à faire du « business ». Elle est à analyser à l'aune d'un fait majeur en Inde : il s'agit de la plus grande démocratie du monde. C'est même un petit miracle, puisqu'une population à 80% hindoue a élu un président musulman, un premier ministre sikh, issu du parti du Congrès dont le leader est une femme catholique d'origine italienne ! Cette démocratie édite chaque jour 5 600 quotidiens, chaque semaine 15 000 magazines. Le « Times of India » est aujourd'hui le journal de langue anglaise le plus vendu au monde. Autre

signe de la diversité du sous-continent indien : la constitution indienne reconnaît officiellement 23 langues, et des milliers de dialectes sont parlés dans le pays.

### **Les grandes entreprises indiennes**

Avec plus d'une vingtaine d'entreprises identifiées comme « entreprises championnes des pays émergents », le capitalisme indien occupe aujourd'hui une place de choix dans le jeu mondialisé. Comme en témoigne la récente victoire de Tata Steel pour le rachat du sidérurgiste Corus, les entreprises indiennes n'hésitent plus à se lancer à l'assaut des entreprises occidentales. Cette opération, qui s'est dénouée pour un montant supérieur à 13 milliards de dollars, est à elle seule supérieure au volume des fusions-acquisitions transnationales réalisées par des entreprises indiennes entre 1991 et 2005. Elle marque ainsi un tournant dans l'ouverture de l'Inde : l'Inde n'est désormais plus seulement un lieu privilégié pour les investisseurs étrangers, c'est également une nouvelle puissance capable de s'appuyer sur des entreprises fortes pour se projeter hors de son territoire domestique.

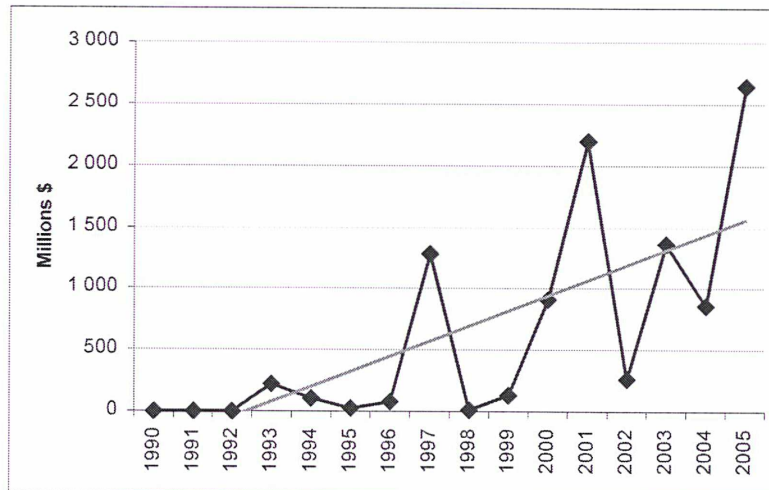


Figure 22 : Volume des fusions-acquisitions transnationales réalisées par des entreprises indiennes (Source : WIR 2006, UNCTAD)



Deux secteurs particulièrement dynamiques ont tiré et soutenu le récent développement du capitalisme indien :

- Les services IT (Information Technology)

Les dérégulations et la révolution technologique dans les télécoms des années 90 ont ouvert la voie au développement de nouvelles formes de gestion externalisée : les plateformes offshore de services informatiques aux entreprises. Très rapidement, des entreprises indiennes ont su saisir cette nouvelle opportunité et se développer en apportant des solutions adaptées et innovantes pour les besoins de ce nouveau marché.

Pour devenir leader dans le secteur des services IT, et s'affirmer comme le back-office du monde, l'Inde s'est appuyée d'abord sur son large réservoir de jeunes informaticiens, 6 fois moins chers que leurs homologues français, puis sur sa proximité culturelle avec le monde occidental, à commencer par la maîtrise de l'anglais.

L'industrie indienne des services IT croît de 40% à 50% entre 1994 et 2000 puis de 28% en moyenne sur la période 1998-2005. En 2006-07, NASSCOM (National Association of Software and Services Companies) annonce que le chiffre d'affaires global du secteur a été de 39,7 milliards de dollars, dont 59% à l'export. Un business model né en Inde et développé par des entreprises indiennes est aujourd'hui repris et copié par des entreprises occidentales comme IBM, Accenture, EDS ou Cap Gemini. Le top 5 indien (TCS, Infosys, Wipro, Satyam, HCL) a connu des croissances impressionnantes avec des rentabilités importantes. Elles sont très bien valorisées sur les marchés financiers – ce qui fait d'ailleurs que les fondateurs de ces groupes sont à la tête de fortunes colossales. Infosys a ainsi la même capitalisation boursière qu'Accenture, avec des revenus 4 fois moindres.

TOP 5 INDIEN DES SERVICES IT					
	TCS	Infosys	Wipro	Satyam	HCL
Effectif (milliers)	95	72	68	39	45
CA 2006 – 07 (G\$)	4,3	3,1	3,5	1,5	3,9
Croissance annuelle	+41%	+44%	+41%	+34%	+11%
Résultat net (M\$)	950	850	677	340	312
Market Cap (G\$)	29	29	23	8	5

*Source : Rapports annuels des entreprises citées*

Face aux acteurs occidentaux comme IBM, les entreprises indiennes du secteur proposent des solutions techniques à un coût largement inférieur, et au meilleur standard de qualité. Les leaders indiens ont ainsi été certifiés CMM-5 (norme de qualité développée par le Carnegie Mellon Institute, et utilisée par exemple pour l'informatique ou la défense) avant leurs homologues occidentaux. Cette qualité est reconnue internationalement, les leaders indiens ont dans leur portefeuille de clients la plupart des grands groupes mondiaux.

L'ambition de ces acteurs est de continuer à prendre des parts de marché et poursuivre leur croissance en terme de revenus afin de faire partie des dix premiers acteurs mondiaux en terme de chiffre d'affaires d'ici 2010. Cela peut passer par des acquisitions notamment pour accéder aux marchés occidentaux. En 2006, Wipro a ainsi racheté différentes entreprises européennes de taille moyenne du secteur IT, comme le Portugais Enabler (50 millions de dollars), ou NewLogic, une société autrichienne de services de conception de semi-conducteurs (61 millions de dollars). Cela ne pose pas de difficultés particulières car ces groupes ne sont pas endettés, ont des trésoreries abondantes et sont bien valorisés sur les marchés. Ils cherchent également à monter en gamme, afin de proposer à leurs clients des services à plus forte valeur ajoutée (ingénierie, activités de conseil...).

Le principal défi de ces entreprises est aujourd'hui un défi de ressources humaines. En effet, il y a une relation aujourd'hui proportionnelle entre les revenus et le nombre de salariés dans l'entreprise. Dans ces conditions, voir ses revenus croître de 30% par an signifie qu'il faut embaucher à peu près 30% de personnel en plus. Or sur les 400 000 nouveaux ingénieurs formés chaque année, les grands groupes indiens se battent pour recruter les 20% les meilleurs.... Par ailleurs il faudra former en très peu de temps un management intermédiaire capable de gérer des équipes de jeunes informaticiens.

- L'industrie pharmaceutique

Depuis les années 70, en s'appuyant sur l'«Indian Patent Act», les laboratoires pharmaceutiques indiens se sont développés fortement sur le marché des génériques dits «de marque», c'est-à-dire vendus sous une marque originale avec un marketing spécifique. L'«Indian Patent Act» prévoyait en effet que la protection intellectuelle portait uniquement sur les processus de fabrication et non sur la molécule. De plus c'était à l'innovateur de prouver que le fabricant de génériques de marque violait la propriété intellectuelle. Tirant profit de cette législation souple, les laboratoires indiens sont devenus des spécialistes «du reverse engineering», c'est-à-dire de la reconstitution des processus de fabrication à partir de molécules existantes développées par les grands laboratoires mondiaux, pour s'affirmer en quelques années comme des acteurs de premier ordre et prendre aujourd'hui des parts de marchés significatives.

Les principaux groupes pharmaceutiques indiens s'appuient sur des chimistes très compétents, reconnus notamment pour la conception de procédés efficaces. Le niveau de qualité est établi internationalement, le secteur pharmaceutique indien possède par exemple le plus grand nombre d'usines approuvées par la US FDA (Food and Drug Administration) au monde en dehors des Etats-Unis (61 usines). De plus, l'avantage-coût inhérent à l'Inde en fait de redoutables compétiteurs sur le plan mondial, qui se traduit par la part importante de leur chiffre d'affaires réalisé à l'export : plus de 30% pour l'ensemble du secteur.

Les trois champions indiens sont Ranbaxy, CIPLA et Dr Reddy's. Ce sont des entreprises familiales, jeunes, en forte croissance, et dont les revenus sont majoritairement réalisés à l'international. L'internationalisation des revenus est réalisée :

- Par l'export direct de produits, par exemple par l'obtention de contrats d'Etat dans des pays en voie de développement.
- Par l'obtention de contrats internationaux de sous-traitance, Dr Reddy's est par exemple l'un des fournisseurs de Winthrop, la filiale de Sanofi-Aventis qui produit des médicaments génériques.
- Par l'ouverture de filiales étrangères issues d'acquisitions stratégiques. Ranbaxy est par exemple rentré sur le marché français en rachetant la filiale générique de Rhône Poulenc en 2004, RPG.

LE TOP 3 INDIEN DE LA PHARMACIE			
	Dr Reddy's	Ranbaxy	CIPLA
Effectif	7 500	11 000	5 500
CA 2006 – 07 (G\$)	1,5	1,5	0,9
Croissance annuelle	+168%	+18%	+18%
Résultat net (M\$)	216	128	150
Market Cap (G\$)	2,4	3,2	4,0

*Source : Rapports annuels des entreprises citées*

Le 1<sup>er</sup> janvier 2005, un 3<sup>e</sup> amendement à l'« Indian Patent Act » a été voté qui modifie en particulier le régime de la propriété intellectuelle et entraîne un changement majeur pour l'industrie pharmaceutique indienne. En effet, le nouveau régime de propriété intellectuelle protège désormais la molécule et donc les entreprises innovantes. Par ailleurs, c'est au fabricant de génériques de justifier qu'il ne copie pas une molécule protégée.

Les grands groupes pharmaceutiques indiens vont devoir opérer une mue profonde : devenir des laboratoires innovants, et non plus seulement de bons copieurs. Ils ont toutefois un peu de temps pour surmonter ce défi. En effet, tandis que la demande en médicaments génériques continuera à être forte de la part de pays développés qui cherchent à diminuer leurs charges de protection sociale, les molécules qui sont sorties avant 2005 peuvent toujours être copiées moyennant le paiement de royalties. Par ailleurs, les champions indiens sont conscients de la nécessité de faire évoluer les réglementations dans un sens qui favorise l'innovation, et les force à remonter la chaîne de valeurs, car sur le marché de la « copie intelligente », la concurrence de nouveaux acteurs émergents (Bangladesh par exemple) commence à se faire sentir.

Aujourd'hui, la taille encore modeste des champions indiens (le plus gros réalise un chiffre d'affaires de 1,5 milliards de dollars) ne leur permet pas de se lancer dans des développements risqués de plusieurs milliards d'euros, et donc de développer seuls de nouveaux produits pour concurrencer réellement les géants occidentaux. C'est pourquoi leur ambition est d'être partenaire de grands groupes mondiaux pour certaines phases du développement de nouvelles molécules : produire l'API (principe actif), voire la formulation (à savoir l'introduction du principe actif dans un

substrat avec d'autres additifs comme des colorants, de l'amidon, etc.). Le secteur devrait également connaître une phase de consolidation qui donnera alors naissance à de véritables champions mondiaux, mais il faudra pour cela vraisemblablement attendre que la deuxième génération prenne le pouvoir dans ces structures familiales.

Le dynamisme des services IT et de l'industrie pharmaceutique a impulsé le changement d'orbite de croissance qu'a connu l'Inde depuis les années 2000. Il a favorisé l'accès d'une plus large portion de la population indienne à un niveau de vie relativement aisé. Cela a modifié les besoins de consommation indiens, et en particulier a augmenté la demande en produits manufacturés. Par ailleurs, le développement de la filière de services informatiques offshore a été la source de nombreux investissements directs étrangers qui ont participé à la structuration du territoire économique, au développement de nombreux secteurs d'activité et corollairement à l'apparition d'entreprises indiennes puissantes.

C'est par exemple le cas de l'industrie manufacturière qui s'est développée fortement depuis les années 2000, avec l'émergence de champions dans des secteurs variés :

- Les équipementiers et constructeurs automobiles : Bharat Forge (Voir ci-après « Bharat Forge »), Bajaj Auto, producteur de scooters et de rickshaws vendus en Iran, au Bangladesh, en Colombie, Mahindra ou Tata Motors, premier constructeur automobile indien qui ambitionne de fabriquer une voiture vendue 2000 dollars...
- La construction et l'ingénierie : Larsen & Toubro (20 000 employés, 4milliards de dollars de chiffre d'affaires) souvent sollicité par les entreprises étrangères quand elles investissent en Inde...
- L'industrie lourde : chimie, aluminium, acier. Le groupe Reliance Industries est par exemple très actif dans la pétrochimie, et on lui prête des ambitions de rapprochement avec l'américain Dow Chemichals ; Tata Steel a, début 2007, racheté Corus pour devenir le numéro 5 mondial de l'acier...

En terme de structure capitalistique, bien que l'Etat conserve des monopoles dans des secteurs stratégiques comme ceux de l'énergie et de la défense, le capitalisme indien est aujourd'hui un capitalisme essentiellement privé dont les champions sont :

- De puissants conglomérats familiaux, comme Tata (92 sociétés, du thé aux automobiles en passant par l'acier, les hôtels ou les services IT) ou encore le groupe Reliance, scindé en deux par les frères Ambani,
- Des entreprises familiales concentrées sur un cœur de métier comme Bharat Forge ou Wipro (voir ci-après « Wipro »)

- Des champions comme Infosys, dont le capital est ouvert aux investisseurs institutionnels indiens et étrangers.

Le développement économique indien peut apparaître pour l'instant en retrait comparé à la Chine. Pourtant, les entreprises indiennes sont très dynamiques et plus ouvertes sur l'international que les entreprises chinoises. La principale caractéristique du capitalisme indien réside en fait dans une nouvelle génération d'entrepreneurs décomplexés et ouverts sur le monde (voir ci-après « La nouvelle génération d'entrepreneurs indiens »). Ces managers sont au meilleur niveau mondial. Très influencés par le monde anglo-saxon, ils ont été bien souvent formés dans les meilleures universités américaines, sont au fait des normes et outils financiers, des meilleurs savoir-faire de gestion et management. Lorsqu'en 2006, l'américaine d'origine indienne Indra Nooyi devient CEO de Pepsi Co, c'est toute l'Inde qui exulte. Les entrepreneurs indiens ont aujourd'hui la capacité de lancer et gérer des investissements complexes à l'international, d'autant qu'ils sont totalement désinhibés. Si Lakshmi Mittal n'habite plus en Inde depuis bien longtemps, sa victoire dans la bataille pour la prise de contrôle d'Arcelor est devenue un motif de fierté pour toute l'Inde. Le rachat de Corus par le vénérable conglomérat Tata a lui aussi contribué à montrer le chemin et à donner une confiance extrême aux entreprises indiennes. Aujourd'hui, l'Inde est débridée, et ses entrepreneurs partent à l'assaut du monde.

### La nouvelle génération d'entrepreneurs indiens

#### **Ratan Tata, 70 ans, Président du groupe Tata**

Diplômé de Cornell University. Il devient président du groupe Tata en 1991, qu'il contribue à largement réorganiser. Il mène à bien des opérations comme le rachat de Tetley par Tata Tea en 2001 ou le rachat de Corus par Tata Steel, dont la force symbolique est importante. Respecté internationalement, il fait partie de l'International Investment Council d'Afrique du Sud, de l'International Business Advisory Council du gouvernement britannique, de l'International Advisory Council de Singapour. Il est également membre des conseils consultatifs internationaux de Mitsubishi, de AIG et de JP Morgan Chase. En 2005, Il a été élu businessman de l'année en Asie par le magazine Forbes.



#### **Anand Mahindra, vice-président et directeur général de Mahindra&Mahindra.**

Diplômé de la Harvard Business School. Très considéré en Inde, fréquemment contributeur dans la presse d'analyses sur l'évolution économique indienne, il développe et diversifie le groupe Mahindra&Mahindra dans de nombreux secteurs tels l'automobile, les tracteurs, le tourisme, les services IT. Il a signé en 2004 avec Renault un ambitieux accord de Joint Venture, étendu en 2007 à Nissan, pour produire et vendre une « Logan » indienne.



#### **Anil et Mukesh Ambani, Reliance ADA Groupe et Reliance Industries**

Le groupe Reliance (22,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires) a été divisé entre les deux frères Ambani en 2002, après une guerre fratricide dont les frasques pouvaient se lire jour après jour dans la presse indienne. Mukesh, 50 ans, diplômé de Stanford conserve la partie du groupe active dans l'industrie lourde, en particulier la pétrochimie. Anil, 48 ans, diplômé de Wharton, marié à une star de Bollywood, obtient lui en particulier les branches du groupe de la finance et des télécoms (infrastructures et opérateur de réseau mobile).



#### **Tulsi Tanti, 47 ans, Président de Suzlon**

Initialement producteur de textile dans la région de Pune, il se heurte aux difficultés d'approvisionnement en électricité propres à l'Inde et investit en 1990 dans l'achat de deux éoliennes... En 1995, il fonde Suzlon Energy, et se développe dans l'éolien. 12 ans plus tard, il rachète le leader allemand de la fabrication d'éoliennes, REpower pour 1,6 milliards de dollars, remportant le marché face à Areva.



## Bharat FORGE



Créé en 1961, Bharat Forge est l'entreprise principale du conglomérat familial détenu par la famille Kalyani. Elle forge des composants pour les moteurs (vilebrequins, bielles, pistons...) ou les châssis (articulations, triangles...). Le reste du groupe est actif dans l'acier, la chimie, les équipements pour l'exploration et la production d'hydrocarbures. Les usines du groupe (2 en Inde, 5 en Europe, 1 aux USA, 1 en Chine dans une JV) sont très modernes, automatisées au meilleur état de l'art. Les capacités de forge sont de 600 000 tonnes par an. Il n'y a pas aujourd'hui un seul des principaux OEM mondiaux qui ne soit client de Bharat Forge !

Bharat Forge réalise 1,05 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2006-07, avec une croissance de plus de 39 % par rapport à 2005-06. Le groupe Kalyani emploie plus de 10 000 personnes. Bharat Forge est le deuxième groupe mondial pour la forge après Thyssen. La force de Bharat Forge est d'avoir su très vite, sous l'impulsion de son président Baba Kalyani, s'internationaliser. Pour cela, le groupe multiplie les acquisitions dans les marchés qui comptent pour l'automobile : rachat en 2003 de Carl Dan. Peddinghaus (CDP) en Allemagne, d'Imatra en 2005 qui a des usines en Suède et en Ecosse, puis de Federal Forge aux Etats-Unis, création d'une Joint Venture dont Bharat Forge détient la majorité avec une filiale de FAW en Chine. Des projets de rachat sont également à l'étude en Europe de l'Est. Aujourd'hui, Bharat Forge réalise plus de 70% de son chiffre d'affaires à l'export.

Il s'agit, pour Kalyani, à travers ses acquisitions de s'internationaliser, d'enrichir son portefeuille de clients et de produits, d'acquérir des technologies (par exemple liées à l'aluminium lors du rachat de l'entreprise allemande), et d'équilibrer le risque en diversifiant géographiquement ses activités. Le groupe Bharat Forge a développé dans le secteur manufacturier un modèle de développement aussi efficace que les entreprises indiennes du secteur IT.

Bharat Forge est l'exemple typique d'une entreprise indienne du secteur manufacturier qui a su développer de fortes compétences sur son territoire domestique en profitant en particulier de l'extrême compétitivité de sa main d'oeuvre, prendre une position significative à un endroit précis de la chaîne de valeurs de la construction automobile, puis se projeter hors de ses frontières pour développer ses savoir-faire et se rapprocher de ses clients et enfin devenir un leader mondial de premier ordre.



WIPRO



Wipro, Western India Vegetable Product Limited, est une société fondée en 1945 à Bangalore et qui commercialise initialement de l'huile végétale. La société est listée dès 1947 sur le Bombay Stock Exchange. En 1968, Azim Premji, alors âgé de 21 ans, revient précipitamment de Stanford où il est étudiant pour prendre la succession à la tête de l'entreprise de son père brutalement décédé.

La branche Wipro Technologies est créée en 1980. Cette activité de service informatique croît initialement grâce à des partenariats conclus avec Sun puis General Electric Medical System. Elle représente aujourd'hui l'essentiel du groupe Wipro. Wipro a été le principal promoteur du développement du modèle d'offshoring de services aux entreprises. C'est la première entreprise du secteur certifiée CMM-5. Dans le livre référence sur le sujet, « The world is flat »<sup>4</sup>, c'est Wipro qui est choisie par Thomas Friedman pour décrire l'avènement des services IT offshore comme nouvelle phase de la globalisation.

Aujourd'hui, l'entreprise fait 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires, dont 70% à l'export, connaît une croissance de 40% par an depuis 2001, compte plus de 68 000 employés et pèse 23 milliards de dollars en bourse. Elle est d'ailleurs cotée sur le Nasdaq depuis l'an 2000. Azim Premji, qui possède 81% des parts de la société est devenu le quatrième indien le plus fortuné derrière Lakshmi Mittal, et la 21<sup>ème</sup> fortune du monde selon le classement Forbes pour 2006.

Rencontré en mars 2006, Azim Premji raconte :

*« Notre business model est performant, il est d'ailleurs recopié aujourd'hui par les plus grands, IBM, Accenture ou EDS qui embauchent des dizaines de milliers d'informaticiens indiens. Cela ne nous inquiète pas, au contraire. La présence en Inde de ces entreprises légitime le 'Global*



<sup>4</sup> T.L. Friedman, « The World is Flat », Edition : Farrar, Strauss and Giroux, 2005

*Delivery Model*<sup>5</sup> pour les grands groupes mondiaux qui sont encore réticents.

*La croissance du secteur de 30 à 40% par an va se poursuivre pour au moins les trois ou quatre ans qui viennent. Wipro sera dans les 10 premiers mondiaux en terme de chiffre d'affaires s'il continue à être modeste avec le client et capable d'apporter les réponses recherchées pour le meilleur rapport qualité prix. Le principal challenge sera celui des Ressources Humaines, il faudra recruter 20 000 ingénieurs au moins par an, et parallèlement former activement un management intermédiaire capable. L'autre défi sera celui d'imposer la marque Wipro auprès de nos clients, et de monter en gamme pour les services proposés. Pour accéder aux marchés, Wipro mènera des opérations de croissance externe comme ce fut le cas ces dernières années.*

*D'une façon générale, les patrons indiens sont beaucoup plus ambitieux que par le passé. Ils sont globaux, plus agressifs. »*

---

<sup>5</sup> Le Global Delivery Model consiste à décomposer certains processus d'une entreprise, et à répartir géographiquement la réalisation des sous-éléments de façon à créer le plus de valeur. C'est ainsi que pour l'implémentation d'un progiciel dans une entreprise, la partie commerciale est localisée au plus près du client, et la production des lignes de code associées est faite en Inde par exemple.

## LES CHAMPIONS RUSSES

**Éléments sur la Russie**

Après l'effondrement de l'Union Soviétique en 1991, et la sévère crise financière traversée par la Russie en 1998, le produit intérieur brut russe a crû fortement jusqu'à aujourd'hui, porté par l'explosion du cours des matières premières. Entre 1999 et 2005, le PIB a crû de 50%. La pauvreté a également fortement diminué et le retour à une relative prospérité permet à la consommation intérieure d'être un facteur contributif à la croissance de l'économie russe.

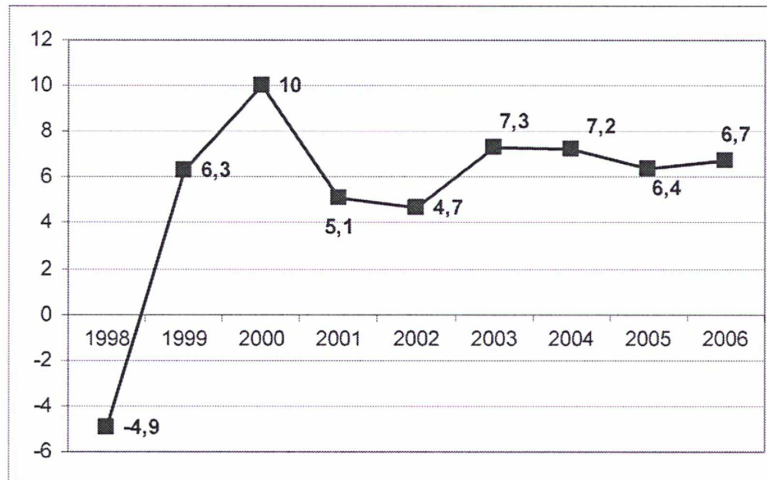


Figure 23 : Croissance du PIB russe (en %) depuis la crise de 1998 jusqu'à 2006 (Source : WIR 2006, UNCTAD)

De même, toujours grâce à la bonne tenue du cours des matières premières, pétrole et gaz en tête, la Russie connaît un excédent commercial record. Pour l'année 2006, cela représente ainsi 164 milliards de dollars, en hausse de 15% par rapport à 2005. En conséquence, les réserves de change sont très élevées, atteignant 400 milliards de dollars en juin 2007. Elles continuent d'ailleurs d'augmenter de 4 à 5 milliards de dollars chaque mois.

Pourtant, la bonne santé économique de la Russie ne paraît pas nécessairement assurée pour le long terme, en tout cas moins que celle de l'Inde ou la Chine. La Russie est en effet très exposée à un possible retournement des cours mondiaux des matières premières. L'Etat russe tente malgré tout, sur le modèle norvégien, de développer un fond de stabilisation, et pense à la création d'un fonds pour les générations futures, afin de ne pas gâcher les revenus dégagés aujourd'hui et de maîtriser l'inflation que pourrait entraîner l'afflux de pétrodollars.

**Les facteurs de production russes : capital, travail, infrastructures**

La Russie s'apprête à subir un choc démographique de grande ampleur. Combinant faible dynamisme de la natalité, et une mortalité très élevée, la Russie perd 700 000 habitants par an. L'espérance de vie d'un homme est aujourd'hui de 58 ans en Russie. La Russie doit donc se tourner vers les migrations pour tenter de maintenir sa population active. Des politiques volontaristes sont notamment développées pour encourager le retour d'émigrés russes. L'accent est aussi mis sur l'éducation, le gouvernement a par exemple sensiblement augmenté les salaires des professeurs en 2005.

Les entreprises russes importantes choisissent en général de se faire coter à Londres quand elles souhaitent lever des capitaux. C'est relativement simple, et permet d'apporter des garanties aux investisseurs que ne leur donnait pas la cotation sur la place financière russe. En particulier, cela facilite des rachats d'entreprises par échange d'actions, ce qui était auparavant difficile quand les actions en question n'étaient pas « londoniennes ».

Le besoin d'infrastructures est très important en Russie, en particulier dans le secteur de l'énergie. La production d'électricité nécessite plus d'investissements, l'exploration-production de matières premières également. Il apparaît que le géant Gazprom va rapidement voir sa production de gaz décliner, en dépit des réserves russes qui sont les premières du monde. Les réseaux de transports et les routes sont également insuffisants après des décennies de sous-investissement à la fin de l'ère soviétique et dans les années 90.

La principale question à régler pour les investisseurs, reste néanmoins la sécurité juridique. Un imbroglio juridique pourrait par exemple contraindre Total à se retirer du champ de Khariaga. Selon les autorités russes, le groupe ne respecterait pas le contrat, et notamment les aspects environnementaux de l'exploitation. Des litiges similaires opposent Shell et BP au gouvernement russe. D'une façon générale, les relations avec la sphère publique sont difficiles, et cela gêne non seulement les investisseurs internationaux, mais aussi les entreprises privées russes.

La Russie a mauvaise réputation à l'extérieur, et c'est un handicap pour son développement et celui de ses entreprises. L'expansion à l'international de ses groupes entraîne souvent des levées de boucliers. En avril 2006, le ministre russe de l'économie parlait même de russophobie à propos des réactions hostiles des occidentaux quand était évoquée l'hypothèse d'une fusion Arcelor-Severstal. Si ces réactions sont souvent excessives, les inquiétudes des investisseurs occidentaux face à la Russie, son manque de transparence et l'insécurité juridique qui y règnent sont toutefois réelles.

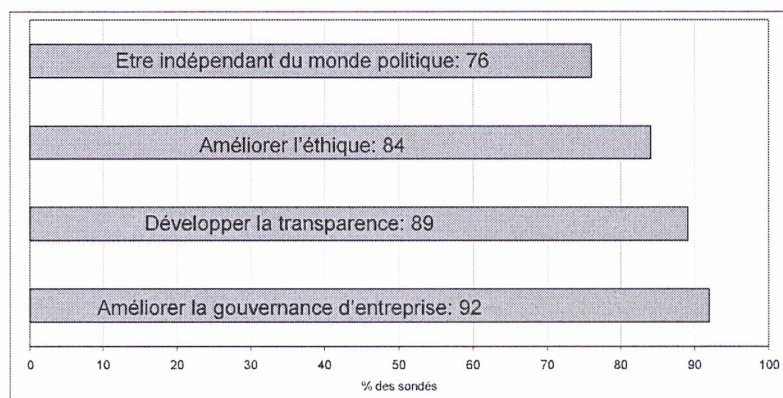


Figure 24 : Comment les entreprises russes peuvent-elles améliorer leur image à l'étranger ? (Source : Sondage tiré de « Russians are coming », The Economist Intelligence Unit, 2006)

Un sondage réalisé en 2006 auprès de cadres dirigeants occidentaux ayant eu des relations directes avec des entreprises russes dans leur vie professionnelle indique que l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, et de la transparence ainsi qu'une plus forte indépendance vis-à-vis du monde politique sont les actions prioritaires qui pourraient permettre d'améliorer l'image des entreprises russes à l'étranger.

Les entreprises russes ont conscience de ce déficit d'image et de confiance et mènent aujourd'hui les efforts pour permettre à la Russie de converger à terme vers les normes occidentales. Jean Lemierre, le président de la BERD, à propos du groupe pétrolier Lukoil, déclarait d'ailleurs en 2007 : « Lukoil a accepté les règles du jeu occidentales et amélioré sa gouvernance d'entreprise. Il n'y a pas de doutes sur le sujet. ».

#### **Les grandes entreprises russes**

A partir de 1991 et l'effondrement du bloc soviétique, l'Etat russe organise le passage de la quasi-totalité de ses entreprises sous contrôle privé. Trois types d'entrepreneurs mettent alors la main sur le capitalisme russe.

- « Les barons d'industrie » : ce sont des industriels qui profitent de la première vague de privatisations pour prendre le contrôle d'entreprises. Ces visionnaires rachètent à bas prix, aux salariés et au grand public, les 'vouchers' qu'on leur avait attribués en 1992 au titre du désengagement de l'Etat, car ces derniers ne mesurent pas la valeur (après 75 ans d'économie socialiste) de ce qui revient en fait à des parts en actions de leur entreprise. Alexeï Mordachov réussit par exemple ainsi à prendre le contrôle du groupe Severstal dont il était le directeur financier. Ceux qui réussissent sont en particulier ceux qui parviennent à reconstituer le réseau Fournisseurs - Entreprise - Clients dans un monde où auparavant

tout était contrôlé par les autorités chargées de la planification et dans lequel les acteurs économiques n'interagissaient pas directement entre eux. Dans ces entreprises, le propriétaire est le patron et a généralement un contrôle très fort, avec peu de contre-pouvoirs.

- « Les oligarques » : proches du pouvoir, ils profitent de la situation de déconfiture de l'Etat russe pour rafler des entreprises d'Etat. L'histoire de Vladimir Potanine en est un bon exemple. En 1996, ce dernier, à 35 ans, est vice-premier ministre, et patron de la 4<sup>e</sup> banque russe l'Oneximbank, fusion de plusieurs centrales d'import-export. Il contribue au projet de loi instaurant le dispositif « loans for shares » qui autorise des établissements bancaires à obtenir des parts d'entreprises d'Etat en échange d'emprunts. Il utilisera ce dispositif pour prendre à travers l'Oneximbank le contrôle du géant minier Norilsk Nickel. Ces oligarques sont proches du pouvoir, dotés d'une solide culture financière, et sont parfois des émigrés qui reviennent en Russie après la chute de l'URSS.
- « Les consolidateurs agressifs » : en usant de méthodes douteuses, ils constituent des empires. C'est ainsi, au terme d'une véritable guerre des gangs, qu'Oleg Deripaska constitue le géant de l'aluminium Rusal. Ces consolidateurs agressifs cherchent aujourd'hui à s'acheter une conduite car leur réputation sulfureuse est devenue un handicap pour le développement de leurs entreprises. On les voit ainsi à Davos au forum économique mondial, ou bien faire coter leurs entreprises à Londres, ou solliciter des emprunts à la BERD, caution de leur nouvelle respectabilité.

Dès son arrivée au pouvoir en mai 2000, Vladimir Poutine opère une reprise en main des oligarques en définissant une feuille de route pour reprendre le contrôle d'actifs stratégiques. Des dédommagements sont prévus, il n'y a donc pas eu de spoliation ; cela dit, le gouvernement fait preuve d'autorité et fait un exemple du groupe pétrolier Ioukos : il démantèle le groupe, partageant ses actifs entre Gazprom et Rosneft, et fait condamner en 2003 son président, Mikhail Khodorkhovski à 9 ans de prison pour fraude fiscale. Aujourd'hui, le Kremlin a clairement un droit de regard sur la stratégie des grands groupes russes, qu'il utilise comme instrument de sa puissance.

Les champions russes sont principalement présents dans le secteur minier (Norilsk Nickel...) et dans le secteur des hydrocarbures (Gazprom, Rosneft, Loukoil...). On en trouve également dans les industries de transformation : acier, aluminium avec la particularité que ces acteurs sont souvent intégrés verticalement (Severstal, Evraz, Novolipetsk Steel, Rusal...). Il s'agit le plus souvent de monopoles s'appuyant sur des rentes importantes permettant de dégager des cash-flows élevés. Les valorisations de ces groupes sont très hautes, Gazprom est par exemple la troisième compagnie mondiale en terme de capitalisation boursière (environ 250 milliards de dollars). Enfin, le gouvernement affiche son intention de construire des géants sur les vestiges des industries puissantes de l'ère soviétique. Dans le

secteur du nucléaire, a été annoncé pour le 1<sup>er</sup> janvier 2008 la création d'une holding, Atomenergoprom regroupant les sociétés actives sur tout le cycle de l'atome (Rosenergoatom pour l'électricité, Tekhsnabexport pour le négoce d'uranium, TVEL pour la production de combustible, Atomenergomash pour les turbines et Atomstroïexport pour la construction de centrales à l'étranger). Dans l'aéronautique, Poutine a regroupé au sein de la holding OAK, les entreprises existantes avec notamment des noms illustres tels Mig, Irkut, Iliouchine, Tupolev ou encore Sukhoï.

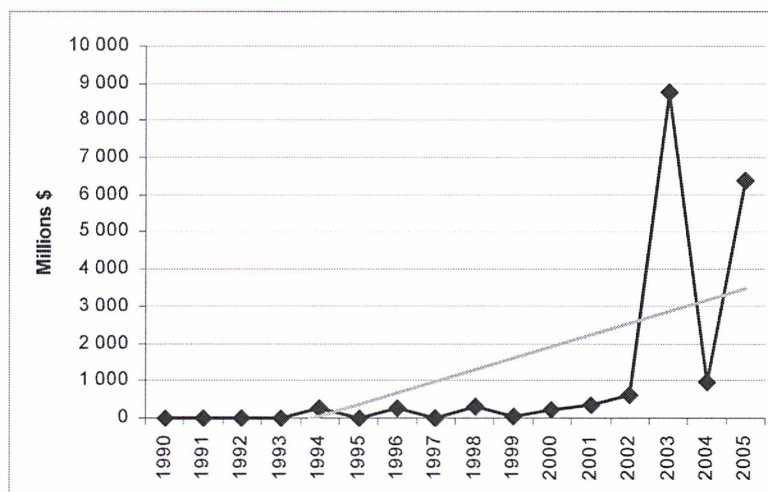


Figure 25 : Volume des fusions-acquisitions transnationales réalisées par des entreprises russes (Source : WIR 2006, UNCTAD)

Depuis 2003, les champions russes se tournent vers l'occident et investissent massivement hors de leurs frontières. Le volume des fusions-acquisitions réalisées par des entreprises russes s'est élevé à plus de 8,7 milliards de dollars cette année-là tandis qu'il n'avait jamais dépassé le milliard de dollar auparavant. Après une forte décrue en 2004, le niveau a atteint 6,3 milliards en 2005 et cette tendance de forte hausse devrait désormais se poursuivre. Les champions russes se lancent à la conquête de nouveaux marchés pour des raisons économiques mais aussi pour des raisons politiques. Sur le plan politique, Poutine encourage les grandes entreprises à se développer à l'international favorisant ainsi le rayonnement de la Russie, comme peut l'illustrer par exemple l'entrée au capital d'EADS de la banque d'Etat Vnechtorgbank. Sur le plan économique, l'internationalisation constitue pour un entrepreneur russe une façon de couvrir le risque politique propre à la Russie, et d'éviter d'être spolié de tous ses actifs en cas de retournement de l'attitude du pouvoir à son encontre. Par ailleurs, les entrepreneurs russes sont animés d'un réel esprit de revanche : la réussite de leurs entreprises traduit souvent leur volonté

---

d'effacer la honte de l'effondrement de la Russie en 1991 puis en 1998, et de retrouver la fierté d'être russe.



## RUSAL



Les années 90, et les vagues successives de privatisations de l'économie russe, voient éclater la guerre de l'aluminium, lors de laquelle des mafias locales se disputent au prix d'intimidations, de règlements de comptes et d'extorsions de fond le contrôle de l'industrie russe de l'aluminium. La guerre de l'aluminium culmine ainsi en 1994 lors de l'assaut lancé pour la prise de contrôle de l'usine géante de Krasnoyarsk qui fait plusieurs morts.

Proche du président Eltsine, Oleg Deripaska met la main sur la troisième compagnie russe de production d'aluminium, Sayansk. En 2000, cette dernière fusionne avec les mines et actifs de production (dont l'usine de Krasnoyarsk) de Roman Abramovitch pour former le groupe Rusal. L'ensemble, dont Roman Abramovitch se désengage dès 2003, est alors le numéro 1 russe et le numéro 3 mondial.



Après la fusion achevée en mars 2007 entre Rusal, Sual et les actifs dans l'aluminium du suisse Glencore, le groupe rebaptisé United Company Rusal est devenu le premier producteur mondial d'aluminium devant Alcan, (3,9 millions de tonnes par an, soit 12,5% du total mondial) et d'alumine (10,6 millions de tonnes par an, soit 16% du total mondial). Rusal emploie 100 000 personnes dans le monde, et réalise un chiffre d'affaires d'environ 12 milliards de dollars.

Outre cette méga-fusion, Rusal a poursuivi une politique d'internationalisation offensive, qui lui permet de renforcer son intégration verticale, et de ne pas se contenter de son accès privilégié aux mines de bauxite russes. En 2005, Rusal a racheté 20% de l'australien Queensland Alumina pour 460 millions de dollars. En 2006, le groupe a investi en Afrique sub-saharienne, rachetant en particulier le nigérian Alscion pour 250 millions de dollars, et le guinéen Alumina Company of Guinea pour un montant non communiqué ...

A son corps défendant, Oleg Deripaska et son groupe Rusal incarne aux yeux des occidentaux le pire du chaos russe des années 90. Exclu de Davos en 2002 car considéré comme étant non fréquentable, il tente aujourd'hui de corriger son image en se présentant comme un simple businessman.

### LES AUTRES CHAMPIONS

Si c'est en Chine, en Inde et dans une moindre mesure en Russie qu'on trouve le plus grand nombre d'entreprises qui se développent rapidement, de nombreux autres pays émergents ont un ou plusieurs champions. Histoires d'incroyables réussites, ces champions ont réussi à prendre des places de tout premier ordre en s'appuyant sur les atouts de leur pays d'origine et aussi des stratégies de développement audacieuses. Ce sont essentiellement des groupes familiaux bien que le capital de ces firmes s'ouvre progressivement. A leur tête, on retrouve des entrepreneurs talentueux et ambitieux qui ont une vraie vision, qui osent prendre des risques, et qui ont compris que l'internationalisation de leur groupe leur assure une réelle expansion.

#### **Au Brésil**

Plusieurs entreprises ont pu se développer en valorisant les importantes ressources naturelles du pays, minières et agricoles :

- La Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) est ainsi devenue en rachetant le canadien Inco en 2006 pour 20 milliards de dollars le deuxième groupe minier mondial derrière BHP Billiton. Cette acquisition est pour l'instant la plus grosse acquisition jamais réalisée par un groupe issu des pays émergents sur un groupe issu des pays développés. En 2006, CVRD représente ainsi 22% de l'excédent commercial brésilien à lui tout seul ! Ancien monopole d'Etat, CVRD a été privatisé en 1997.
- Les groupes CSN et Gerdau sont aujourd'hui d'importants acteurs de l'acier, bénéficiant notamment des importants gisements de fer du Nordeste. Leur intégration verticale leur assure des rentabilités importantes qui ont favorisé leur développement. CSN a failli de peu racheter début 2007 le groupe sidérurgique européen Corus.
- Des groupes agroalimentaires puissants tels Ambev dans la boisson, Sadia et Perdigao dans les céréales et les produits à base de poulet se sont développés. Sadia emploie aujourd'hui plus de 50 000 personnes à travers le Monde, réalise un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de dollars dont la moitié hors de son territoire domestique.

Outre ces acteurs, qui ont su tirer profit des abondantes ressources naturelles, le Brésil a vu l'émergence de champions qui se sont concentrés et développés sur des segments spécifiques de la chaîne de valeurs. Embraer (Empresa Brasileira de Aeronautica), en est peut être l'exemple le plus significatif. Groupe privatisé en 1994 en pleine période de restructuration de

l'économie brésilienne, Embraer s'est développé sur quelques segments de l'aéronautique :

- L'aviation régionale : Embraer est aujourd'hui un concurrent sérieux d'ATR et de Bombardier
- Les jets privés : Embraer a su développer des avions performants qui concurrencent fortement ceux développés par Dassault, Cessna ou Bombardier
- L'aviation militaire

Embraer présente aujourd'hui l'ambition d'étoffer sa gamme et de se lancer dans le développement des mono-couloirs moyen-courriers, qui pourraient à terme concurrencer directement les avions des géants mondiaux Airbus et Boeing.

### ***Au Mexique***

La proximité géographique de l'immense marché des Etats-Unis a permis la croissance impressionnante de groupes comme Femsa, Cemex ou America Movil :

- Femsa est un groupe agroalimentaire qui emploie plus de 85 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires qui approche 10 milliards de dollars. Le groupe est spécialisé dans la boisson et en particulier la bière avec des marques de réputation mondiale comme « Sol » ou « Dos Equis ».
- Cemex est aujourd'hui l'un des trois premiers cimentiers mondiaux (Voir ci-après « CEMEX ») avec Lafarge et Holcim .
- America Movil est le leader incontesté des opérateurs téléphoniques en Amérique Latine. Son président, Carlos Slim est d'ailleurs le 3ème homme le plus riche du monde, juste derrière Bill Gates et Warren Buffet, d'après le classement 2007 du magazine Forbes. En 2006, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 17 milliards de dollars dont plus de la moitié hors du Mexique.

### ***En Egypte***

Né en 1951, le conglomérat Orascom, contrôlé par la famille Sawiris, est devenu un géant du monde méditerranéen. Sa capitalisation boursière représente à elle seule 40% de la bourse égyptienne. Ses deux principales branches sont :

- Orascom Construction Industries qui a réalisé un chiffre d'affaires de 2,9 milliards de dollars en 2006, et qui est très active dans le ciment en Afrique et dans le monde arabe.
- Orascom Telecom Holdings qui a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4

milliards de dollars en 2006 et est l'opérateur téléphonique numéro 1 dans le Maghreb. En mai 2005, Orascom Telecom a franchi un nouveau cap dans son expansion internationale en se positionnant en Italie après le rachat pour 12,8 milliards de dollars de Wind Telecomunicazioni.

### ***En Turquie***

Plusieurs conglomérats familiaux très diversifiés se développent en Turquie, tels Koç Holding ou encore Sabanci. Koç Holding fondé en 1926 est le plus gros d'entre eux. Il regroupe 98 sociétés actives dans l'automobile, l'électroménager, la grande distribution, la finance, l'énergie... Le chiffre d'affaires consolidé de l'ensemble est de 34,5 milliards de dollars pour l'année 2006, soit 5 fois plus qu'en 2001.

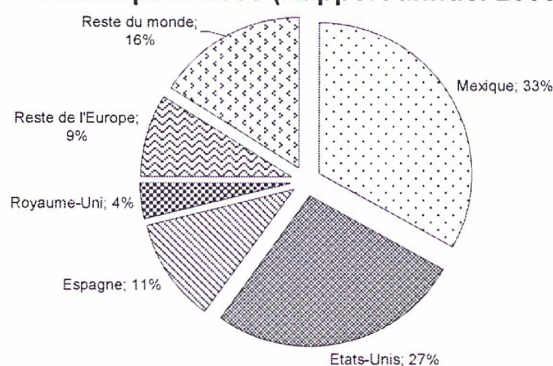
## CEMEX

Le groupe mexicain Cemex est un groupe centenaire recentré sur le ciment depuis 1980, sous l'impulsion de son président Lorenzo Zambrano. Ce dernier a également le contrôle de l'actionnariat du groupe. Dans les années 80, les activités mexicaines de Cemex croissent rapidement avec l'acquisition de deux cimenteries, Cementos Anahuac et Tolteca, et les activités de Blue Circle au Mexique. Son marché domestique devient de fait un duopole partagé avec Holcim. Avec 60% de parts de marché dans un contexte de prix maintenus élevés, Cemex gagne alors beaucoup d'argent.

Dans les années 90, Cemex se lance dans l'aventure de l'internationalisation. Il se concentre d'abord sur le monde hispanique : rachat de Valenciana & Sanson en Espagne en 1991, de Vencemos au Venezuela en 1994, divers rachats en Colombie, en République dominicaine, puis à Porto Rico et au Nicaragua. Puis Cemex s'intéresse sans grand succès à l'Asie et notamment aux Philippines.

Le tournant du siècle voit le groupe Cemex changer significativement de taille. En 2000, Cemex réussit son premier gros coup en rachetant l'américain Southdown. Cemex devient alors numéro 1 aux Etats-Unis, dans une conjoncture qui se révèle excellente, où l'économie américaine croît fortement. Cemex élargit ainsi son marché naturel, le Mexique, au marché US.

### Répartition géographique de l'EBITDA de Cemex pour 2005 (Rapport annuel 2005)



En rachetant le britannique RMC en 2005, Cemex double de taille et devient l'un des trois premiers mondiaux. Il parvient également à diversifier ses activités en se renforçant dans l'aval et le béton prêt à l'emploi. Cemex devient ainsi incontournable en Europe. C'est par exemple le premier client

de Lafarge en France pour le ciment. Enfin, en 2007, en prenant le contrôle pour 12,8 milliards de dollars de l'australien Rinker, Cemex se rapproche encore un peu plus de la place de numéro 1 mondial du secteur.

Cemex a ainsi su se développer grâce à sa boulimie d'acquisitions mais surtout à sa capacité à les mener à bien et à réussir leur intégration. Ces intégrations reposent en particulier sur le développement de plateformes communes de gestion de la supply chain, de la distribution et de la relation client.

Après l'intégration de Rinker, le chiffre d'affaires de Cemex pour l'année 2007 est prévu autour de 22 milliards de dollars.

<b>Cement</b> (2005 pro-forma, M tons)		<b>Ready-Mix</b> (2005 pro-forma, M m <sup>3</sup> )		<b>Aggregates</b> (2005 pro-forma, M tons)	
Company	Capacity	Company	Sales	Company	Sales
Holcim	183	<b>CEMEX+Rinker</b>	<b>97</b>	<b>CEMEX+Rinker</b>	<b>293</b>
Lafarge	155	CEMEX	76	CRH	253
<b>CEMEX+Rinker</b>	<b>97</b>	Holcim	40	Lafarge	240
CEMEX	94	Lafarge	39	Hanson	240
Heidelberg	86	Heidelberg	28	Vulcan	236
Italcementi	64	Italcementi	21	Martin Marietta	184
Anhui Conch	62	Rinker	21	<b>CEMEX</b>	<b>175</b>
Taiheiyu	46	Hanson	20	Holcim	174
Buzzi	34	CRH	19	Rinker	118
Eurocement	31	Tarmac	8	Colas	101
Rinker	3	Vicat / Cimpor	7	Heidelberg	98
Others	~1,750	Others	-2,900	Others	-18,000

# 3 Cement company	# 1 Ready-Mix company	# 1 Aggregates company
--------------------	-----------------------	------------------------

Figure 26 : Position de Cemex en terme de production après la fusion avec Rinker (Source : Communication financière de Cemex)

## AMBITIONS ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Les nouveaux champions issus des pays émergents transforment le paysage économique et bousculent désormais les positions des acteurs traditionnels issus des pays développés. Leur ambition est claire : devenir des leaders mondiaux sur leur secteur d'activité. Certains le sont déjà, d'autres vont le devenir. Pour cela, ils consolident leurs positions sur le marché domestique, et se lancent à l'international.

### *ASSURER SES POSITIONS SUR SON MARCHÉ DOMESTIQUE*

Les grandes entreprises issues des pays émergents ont réussi à prendre des positions dominantes sur leur marché domestique et, tandis que la concurrence se renforce, ils doivent s'efforcer de consolider ces positions.

### **Capitaliser sur un leadership historique**

Un certain nombre d'entreprises issues des pays émergents qui apparaissent dans les hauts de classements internationaux ont fondé de longue date leur puissance sur des droits exclusifs ou quasi-exclusifs d'exploitation de ressources naturelles du pays. C'est évident en particulier pour les groupes pétroliers comme Gazprom, Petronas, Pemex etc... Ils sont devenus des mastodontes à l'échelle mondiale d'abord parce qu'ils bénéficiaient d'un accès privilégié aux ressources pétrolières et gazières de leur pays. C'est valable également pour des groupes agroalimentaires familiaux comme Perdigao au Brésil ou Arcor en Argentine.

D'autres entreprises, souvent détenues par l'Etat, étaient auparavant en situation de monopole ou duopole dans des économies fermées. Les opérateurs téléphoniques, les entreprises de distribution et production d'électricité, ou plus généralement de secteurs jugés stratégiques à un moment donné, étaient bien souvent dans cette situation. Ces entreprises sont aujourd'hui immenses : China Mobile est désormais le premier opérateur téléphonique mondial avec 300 millions d'abonnés ; l'entreprise publique Hindustan Aeronautic Limited (HAL) conserve la mainmise sur le développement de l'aéronautique indienne, etc.

Mais les temps changent. En effet, le mouvement d'ouverture des pays émergents à l'économie mondiale, dans le contexte actuel de mondialisation et de libéralisation a un double effet :

- Cela permet désormais à un investisseur de bénéficier des mêmes avantages que les entreprises « historiques », à condition d'optimiser la localisation de ses actifs.

- Cela renforce la concurrence entre producteurs dont le comportement est dorénavant dicté par les choix du consommateur.

Dans ce contexte mouvant, le défi pour ces entreprises consiste alors à développer des compétences qui leur soient propres, « internes » et non plus seulement dérivées de droits acquis qui s'atténuent. La compétition internationale va leur être bénéfique et un accélérateur de croissance pour les meilleurs d'entre eux.

#### ***Tirer parti de la présence de compétiteurs internationaux***

Dans les années 70, les entreprises locales coréennes ou japonaises ont pu se développer en se concentrant sur une production domestique visant à se substituer aux importations de biens et de services. Les économies des pays étant à peu près fermées aux investisseurs étrangers, et protégées par des droits de douanes très élevés, ces entreprises ont eu le temps dont elles avaient besoin pour grandir et rattraper le meilleur niveau mondial.

Aujourd'hui, les économies des pays émergents sont de plus en plus ouvertes aux investisseurs internationaux. Les entreprises chinoises ou indiennes doivent donc faire face à une double concurrence : d'une part celle de leurs pairs aux caractéristiques et avantages comparatifs similaires, d'autre part celle des compétiteurs internationaux généralement à un stade de développement plus avancé.

Dans ces conditions, deux cas de figure peuvent s'observer :

- Première possibilité, les jeunes pousses locales voient leur croissance compliquée par la concurrence internationale, ne peuvent jamais atteindre une masse suffisante, et sont condamnées à disparaître. On se souvient ainsi des vellétés brésiliennes de développer une industrie automobile, étouffées par la présence déjà importante des constructeurs étrangers. Il pourrait par exemple en être de même pour l'industrie aéronautique chinoise si le gouvernement chinois ne soutenait pas avec force le développement de ce secteur stratégique. Il est vraisemblable de voir cette situation se produire dans au plus quelques secteurs.
- Deuxième possibilité, la concurrence internationale stimule ces entreprises en croissance et les oblige à développer encore plus vite des compétences spécifiques (connaissance du marché, innovation, meilleure productivité...). Les meilleures entreprises locales profitent à plein de l'intensité des IDE issus des pays riches et des transferts de connaissances des firmes globales pour progresser rapidement sur leur courbe d'apprentissage (Voir partie 3 sur les partenariats entre firmes issues de pays émergents et firmes globales). Les groupes issus des pays émergents qui ont su résister à cette concurrence internationale pour rejoindre le peloton de tête sont alors vraiment les meilleurs et les futurs grands, car produits d'une sélection en quelque sorte darwinienne. Face à



la quasi-totalité des constructeurs automobiles mondiaux, au milieu de la vingtaine de producteurs locaux significatifs, les entreprises chinoises qui émergeront au plan mondial ont toutes les chances d'être de redoutables compétiteurs, et les General Motors de demain.

### ***S'appuyer sur sa connaissance du marché domestique***

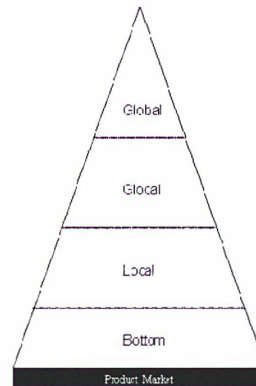
Pour développer des avantages spécifiques sur leur marché domestique par rapport aux compagnies internationales, a priori mieux armées en terme de gestion, de marques ou de technologies, les entreprises issues des pays émergents disposent de nombreux atouts.

D'abord, et c'est évident, les entreprises locales ont une meilleure connaissance de leur marché domestique. Grâce à sa compréhension du marché chinois, le groupe Haier est devenu le numéro 3 mondial de l'électroménager pour les « biens blancs » (réfrigérateurs, lave-linges, climatiseurs...), réalisant en 2005 un chiffre d'affaires de 13,2 milliards de dollars.

Pour parvenir à ce résultat, Haier a su mettre à profit diverses expériences vécues en Chine. Haier s'est par exemple inquiété des nombreuses réclamations qu'il recevait de la part d'utilisateurs de machines à laver du sud-ouest rural du pays qui se plaignaient du manque de robustesse de ses produits. Après enquête, le fabricant a découvert que les agriculteurs utilisaient fréquemment leur lave-linge pour laver d'autres choses que des vêtements et notamment des légumes. En conséquence, les tuyaux se bouchaient, et les machines tombaient en panne. Haier a donc développé une machine à laver spécialement adaptée pour laver à la fois les vêtements et les légumes ! De même, Haier a conçu spécialement pour Shanghai, très densément peuplée, des réfrigérateurs compacts s'adaptant mieux à la faible superficie des logements, et a ainsi vu ses parts de marché significativement augmenter.

Pour modéliser les marchés émergents, Tarun Khanna et Krishna Papelu de la Harvard Business School distinguent 4 segments :

- Le segment « Global » : il est constitué par les consommateurs les plus favorisés prêts à payer le prix pour des produits de qualité internationale.
- Le segment « Glocal » : on y trouve les consommateurs qui recherchent des produits de qualité proche des standards internationaux, tout en étant désireux de les payer un peu moins cher. Par exemple, un cadre indien qui va au Taj Hotel plutôt qu'au Four Seasons fait partie de cette catégorie.



- Le segment « Local » : il regroupe les consommateurs satisfaits par des produits de qualité locale, et aux prix locaux.
- Le segment « Bottom » : ce sont les gens qui ne peuvent que se permettre d'acheter des produits très peu onéreux.

Les grandes multinationales issues des pays développés, sont naturellement avantagées sur le segment « Global », de même que les champions issus des pays émergents le sont sur le segment « Local ». L'enjeu est alors de conquérir le segment « Glocal », pour lesquels les jeux sont ouverts. Les entreprises issues des pays émergents qui arrivent à prendre des parts significatives sur le segment « Glocal » sont celles qui peuvent espérer être des champions de demain, au meilleur niveau international. Dans les premiers temps de son développement, Haier était dans cette logique de conquête du « Glocal ». La Logan développée par Renault procède de la logique exactement symétrique, du « Global » vers le « Glocal ».

### ***S'appuyer sur sa connaissance des facteurs de production domestiques***

Les pays émergents ont des avantages propres : main d'œuvre bon marché ou ressources naturelles. Mais ils sont généralement handicapés par un certain nombre de difficultés : cadre juridique instable, système éducatif insuffisant ou inadéquat, infrastructures lacunaires, supply-chain incomplète. Bien qu'ils conservent l'avantage des premiers entrants, les entreprises issues des pays émergents partagent les atouts propres de leur pays avec les concurrents internationaux qui s'y installent. Mais, elles ont en revanche l'opportunité de s'appuyer sur les difficultés pour se construire des avantages comparatifs « internes » vis-à-vis des groupes occidentaux présents sur leur marché.

C'est ainsi que les entreprises indiennes du secteur IT comme Infosys, TCS et Wipro ont un accès privilégié aux meilleurs talents, qui se raréfient. Ils savent attirer les informaticiens les plus compétents, sélectionner les hauts potentiels à la sortie des meilleurs Indian Institute of Technology (IIT) ou Indian Institute of Management (IIM). Comme nous l'avons expliqué précédemment, Infosys conscient du potentiel goulot d'étranglement a construit son propre campus pour former ses futurs ingénieurs et pallier ce handicap. Par cette meilleure compréhension des tensions du marché du travail, les entreprises indiennes se constituent un net avantage par rapport aux groupes internationaux comme Cap Gemini ou IBM, qui font face actuellement à de grandes difficultés lorsqu'ils tentent d'embaucher des milliers d'Indiens.

De même, les infrastructures des pays émergents sont souvent vétustes et les entreprises issues des pays émergents sont plus habituées et mieux armées pour affronter ces difficultés. En Inde par exemple, les entreprises locales se sont épargnées pas mal de mésaventures en se construisant des groupes

électrogènes indépendants afin de ne pas subir les aléas de la production nationale d'électricité.

Les groupes locaux sont également plus aptes à comprendre les subtilités des coutumes locales en matière de stabilité juridique ou d'user de leur entregent pour se sortir de mauvais pas avec la sphère publique. Enfin, les difficultés à trouver les bons fournisseurs, ou les bons approvisionneurs sont plus facilement surmontables par des entreprises locales. Un constructeur automobile chinois est plus à même de détecter les fournisseurs chinois de rang 1 ou 2 capables de travailler avec lui qu'un constructeur international qui sera peut-être obligé de continuer à importer des équipements alors qu'il assemble ses véhicules localement.

Cette méconnaissance du tissu économique, juridique et culturel gêne considérablement les entreprises internationales lorsqu'elles s'implantent dans ces pays, même après une période d'apprentissage visant à approfondir « leur ancrage local ». A contrario, les entreprises qui ont émergé sont celles qui ont su maîtriser ces contextes fluctuants, institutionnellement et économiquement, et qui ont ainsi développé des compétences spécifiques qui les avantagent face aux champions mondiaux.

#### *DEVENIR GLOBAL*

Nous avons vu au chapitre 1 que les grandes entreprises issues des pays émergents investissent massivement en dehors de leur marché domestique. C'est un point remarquable, car il semble que ce processus d'internationalisation des entreprises se produit à un stade de développement économique plus précoce que ce que prévoient les théories classiques. Les études qui tentent de corréler le solde net 'IDE sortant – IDE entrant' avec la richesse d'un pays dégagent 4 étapes :

- Etape 1 : les pays les plus pauvres accueillent peu d'investissements étrangers, et n'ont pas d'entreprises multinationales,
- Etape 2 : à mesure que les pays s'enrichissent, ils reçoivent de plus en plus d'IDE, tout en n'ayant pas encore beaucoup d'entreprises capables d'investir à l'étranger (Europe de l'Est, Malaisie...),
- Etape 3 : cette étape est celle où on observe un point d'inflexion. Les pays de niveau de richesse moyen voient croître des entreprises qui se lancent à l'international, rééquilibrant le solde net d'investissement (Portugal, Corée du Sud...)
- Etape 4 : les pays développés ont maintenant un solde positif, et investissent plus à l'étranger qu'on n'investit chez eux. (Europe de l'Ouest, Australie, Etats-Unis...)

Or on observe actuellement une anticipation des investissements internationaux par rapport au niveau de développement de la part d'entreprises issues de pays émergents. Deux questions se posent alors :

- Qu'est-ce qui les pousse à devenir globales ?
- Comment s'y prennent-elles ?

#### ***Pourquoi devenir global***

- Gagner de nouveaux marchés

Tout d'abord, pour ces entreprises, le développement à l'international est l'occasion de gagner de nouveaux marchés. Il s'agit de saisir des opportunités, d'accroître son chiffre d'affaires en gagnant de nouveaux clients, et d'améliorer ses marges en touchant des consommateurs plus riches et en faisant des économies d'échelles grâce à l'augmentation des volumes. Sur un certain nombre de marchés, cela suppose investir directement à l'étranger, soit parce que les barrières douanières restent importantes (textile, électronique...), soit pour être au plus près des clients.

- Résister à la concurrence

Ensuite, la volonté de s'internationaliser peut s'expliquer par la compétition féroce qui règne sur le marché domestique. Comme indiqué précédemment, les économies des pays émergents sont de plus en plus ouvertes, et sont le cadre d'une double concurrence, entre les firmes locales, et avec les multinationales étrangères. Quand les économies s'ouvrent aux investisseurs étrangers, la seule perspective pour les entreprises locales est de perdre des clients, il faut alors en conquérir de nouveaux à l'étranger. Le rachat de la division hardware d'IBM par Lenovo en 2005 illustre cette nouvelle nécessité. Lenovo est en effet confronté en Chine depuis plusieurs années à une offensive des américains HP et Dell et du taïwanais Acer qui mettent ses marges sous pression. Entre janvier 2004 et janvier 2005, l'action du groupe avait perdu 45% de sa valeur sur la bourse de Hong Kong. Dans ces conditions, l'opportunité de prendre position sur les marchés développés est apparue comme un moyen de restaurer sa profitabilité. La compétition des entreprises étrangères peut également venir d'autres pays émergents, moins avancés. L'industrie pharmaceutique indienne est par exemple soumise à la concurrence croissante de pays voisins qui deviennent capables de produire des médicaments génériques pour un coût encore inférieur (Bangladesh, Vietnam...). Chercher des clients en Europe ou aux Etats-Unis est une façon de résister à l'érosion des parts de marchés en Inde.

L'affrontement avec les firmes étrangères ne se limite pas à une lutte pour des parts de marché. Il a également lieu pour les ressources. Comme le montre les récents mouvements des pétroliers chinois qui prennent position en Afrique pour accéder aux hydrocarbures, ou les vellétés d'un acteur de

l'aluminium comme Rusal qui rachète des mines en Afrique. Au-delà des ressources, il y a également une lutte pour d'autres facteurs de production, comme le travail, où les pressions inflationnistes se font sentir à mesure que les économies se développent. Cela peut conduire une entreprise turque à investir en Géorgie ou en Arménie. Enfin, s'internationaliser peut faciliter l'accès au capital des entreprises issues des pays émergents, et par exemple la cotation sur une place boursière comme Londres.

- Développer des compétences

Une entreprise issue d'un pays émergent peut avoir intérêt à devenir internationale pour améliorer son efficacité. Il s'agit alors de développer des compétences au contact d'autres pays puis de les diffuser dans l'entreprise pour accélérer sa transformation en géant mondial. Le rachat en 2005 de la division silicone de Rhodia par le chinois ChemChina en est un bon exemple : cette acquisition lui permet certes de s'ouvrir le chemin du marché européen mais elle lui permet surtout de rapatrier des compétences propres dans ce segment spécifique de la chimie dont elle tire profit sur son marché domestique pour affronter la concurrence des géants Dow Chemical et BASF.

- Réduire son exposition au risque

Les marchés locaux des pays émergents sont extrêmement volatiles, les taux de change très variables, et les économies sujettes à des crises régulières. Diversifier ses marchés et ses actifs est un moyen très efficace de se couvrir face aux risques macroéconomiques de son pays d'origine. Cela permet de lisser les cycles et d'éviter de subir de violents retournements de tendances.

Diversifier ses marchés et ses actifs permet de plus de se couvrir face au risque politique. C'est particulièrement vrai dans le cas de la Russie, où certaines entreprises tentent d'échapper au contrôle de l'exécutif russe. Il ne s'agit plus dès lors de « l'expansion » internationale de champions russes, mais bien d'un « exode ». Le démantèlement de Ioukos au début des années 2000 rappelle aux entrepreneurs russes que le vent peut vite tourner, et qu'il est prudent d'agir en conséquence. C'est aussi le cas dans une moindre mesure en Chine, où on aurait perdu la trace de 5 000 entrepreneurs chinois en 2005...

- Suivre les orientations géopolitiques de son pays d'origine

L'expansion internationale de certains champions issus des pays émergents est parfois la concrétisation d'une politique impulsée par le gouvernement au pouvoir. Ainsi, la politique chinoise du « Going out » ou « Zu chuqu », doit s'interpréter dans le long terme : l'Etat chinois encourage ses entreprises à sortir de Chine, pour apprendre et accélérer leur transformation en leaders mondiaux et ainsi renforcer le rayonnement de la Chine sur la scène internationale. C'est également ainsi qu'il faut comprendre l'internationalisation de certains groupes russes tel Gazprom, dont

l'expansion traduit la volonté politique du Kremlin de renforcer son influence perdue.

- S'affirmer sur la scène mondiale

Comme toujours, l'expansion d'une entreprise est un mélange d'impératifs économiques et de motivations irrationnelles. Dans le cas des pays émergents, on ne peut exclure de voir dans les actes et propos de certains dirigeants d'entreprises une forme d'esprit de revanche. Pour beaucoup de personnes que nous avons rencontrées sur place, ce qui se passe aujourd'hui est un juste retour des choses. L'Inde et la Chine représentaient au XVIII<sup>ème</sup> siècle un tiers de la richesse mondiale. Les deux pays ont raté le train des premières et deuxièmes révolutions industrielles et ont dramatiquement décroché par rapport à l'Occident. Mais après cette pause de deux siècles, la Chine et l'Inde sont prêtes aujourd'hui à retrouver le rang qui est le leur. Le DRH d'Infosys explique à ce sujet lors d'une interview accordée en mars 2007: « Il ne faut pas parler de pays émergents, c'est un contresens historique... A la limite, parlez plutôt de pays ré-émergents ! ».

Les sensibilités sont vives, et à la fierté de tout un peuple de voir Tata racheter les entreprises anglaises Tetley en 2001 et Corus en 2007 (quels symboles !) répond le tollé déclenché par des déclarations de dirigeants d'Arcelor à propos de l'OPA hostile de Mittal. Lakshmi Mittal, qui a pourtant fait l'essentiel de sa carrière hors d'Inde, et dirige une société de droit hollandais dont le centre décisionnel est à Londres, est d'ailleurs devenu pour les dirigeants indiens l'emblème du dynamisme du capitalisme indien. La confiance est là, l'argent aussi, et les inhibitions ont disparu.

### ***Comment devenir global***

Le processus d'internationalisation des entreprises issues des pays émergents varie singulièrement selon les pays et les secteurs. S'il n'y a pas de chemin-type qui rende compte de situations par nature hétérogènes, ou de martingales qui assurent le bon déroulement de l'expansion, on peut à partir d'exemples dégager deux voies privilégiées, la croissance par cercles concentriques et la vente dans le monde entier d'un produit ou service précis, qui ont chacune en commun une expansion assurée par l'acquisition d'actifs stratégiques.

- La croissance par cercles concentriques

Dans ce modèle, une entreprise présente avec ses marques sur de larges segments de marchés débute son internationalisation par les pays qui lui sont proches. Cette proximité peut être géographique, mais elle peut aussi très souvent être d'ordre culturel. Passé ce premier cercle, l'entreprise s'étend à un second, plus large, et ainsi de suite. Pour ce canevas, les entreprises issues des pays émergents ont un avantage : les pays voisins sont

souvent des marchés mal connus, et où l'implantation leur est facilitée par rapport aux majors occidentales.

Plusieurs exemples permettent d'illustrer ce propos.

En Amérique du Sud, la compagnie pétrolière nationale brésilienne Petrobras a des opérations dans toute l'Amérique Latine (Mexique, Venezuela, Colombie, Equateur, Pérou, Bolivie), qui est le premier cercle naturel pour une compagnie brésilienne. Le second cercle est constitué des Etats-Unis, et d'un pays lusitanophone africain, l'Angola. Les multinationales latino-américaines, ou « multilatinas », suivent fréquemment ce schéma. America Movil a des filiales et des Joint Venture au Guatemala, en Equateur, en Argentine, au Brésil, en Colombie, au Venezuela, aux Etats-Unis, à Porto Rico, au Mexique et en Espagne. On a vu qu'un leader comme Cemex a débuté naturellement son implantation européenne par l'Espagne avant de s'attaquer au Royaume-Uni. Cette orientation vers les pays latins des multilatinas se traduit par des flux élevés d'acquisitions Sud→Sud :

ACQUISITIONS EN AMERIQUE LATINE REALISEES PAR DES COMPAGNIES LATINO-AMERICAINES (2000-2006, M\$)

	TOTAL	Hors acquisitions internes
Brésil	62 809	5 573
Mexique	21 658	10 217
Chili	10 829	2 322
Argentine	5 415	3 483
Colombie	4 332	1 161
Autres	3 249	465
TOTAL	108 292	23 221

Source : *The Emergence of Latin Multinationals*, OCDE 2007

De même, les grandes entreprises russes ont un tropisme affirmé vers les pays de la CEI quand elles font leurs premiers pas à l'international. La compagnie Mechel, par exemple, active dans les ressources minières et l'acier a des mines de charbon au Kazakhstan, des aciéries en Roumanie et en Lituanie. Le producteur de bière sud-africain SAB (South African Breweries) a développé un réseau de distribution propre en Afrique du Sud

sur lequel il s'est ensuite appuyé pour pénétrer les marchés des pays voisins du Sud de l'Afrique. Ce n'est qu'ensuite que vint l'expansion en Europe, en Chine ou aux Etats-Unis. Les groupes chinois et indiens débutent aussi fréquemment leur internationalisation par adjacence régionale chez leurs voisins asiatiques.

Parfois, les points communs des pays qui composent les cercles ne sont pas seulement géographiques ou culturels, mais tout simplement économiques. Une entreprise des pays émergents est mieux à même de comprendre les attentes des consommateurs d'un pays en voie de développement. Une telle compréhension favorise par exemple le constructeur automobile chinois Chery qui vend sa QQ dans tout le Maghreb : cette voiture est en effet une voiture peu coûteuse et robuste, parfaitement adaptée à ces marchés.

Les entreprises qui gagnent sont celles qui réussissent ces différentes phases. Beaucoup n'en sont qu'aux balbutiements, d'autres ont déjà remarquablement opéré leur mue, et sont devenus des groupes mondiaux.

- La vente dans le monde entier d'un produit ou service précis

Certaines entreprises, moins nombreuses, sont « born global ». Elles se concentrent sur un produit très précis, ou une partie limitée d'un processus, pour lesquels elles développent des avantages comparatifs très forts, et exportent mondialement l'expertise développée. Sur leur niche, ils deviennent imbattables pour les coûts car ils amortissent leurs investissements sur des gros volumes : le marché mondial du produit ou service en question. Il s'agit de s'insérer, modestement, dans la chaîne de valeurs. Une seconde étape permettra alors d'élargir la gamme de produits ou services offerts.

Par exemple, le chinois CIMC Group (China International Marine Containers Group), filiale du géant de la logistique Cosco basé à Hong Kong, est devenu le leader mondial de la construction des containers standards utilisés pour le fret de marchandises dans tous les ports du monde. Il détient aujourd'hui 50% de parts de marché au niveau mondial. Le chinois BYD company qui réalise 1,5 milliards de chiffre d'affaires en 2005, est ainsi devenu le leader mondial des batteries nickel-cadmium. Il envisage aujourd'hui de se diversifier dans la conception et production de voitures électriques !... Les fournisseurs indiens de service informatique, comme Wipro, Infosys ou TCS sont devenus des champions en se spécialisant dans un business très ciblé : sous-traiter en Inde les parties des processus des entreprises qui pouvaient l'être comme la saisie de la comptabilité, la programmation associée à l'installation de progiciels... Aujourd'hui, ils comptent les plus grandes entreprises mondiales comme clients, et remontent la chaîne de valeurs en proposant des services à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil ou l'ingénierie.

Ces leaders mondiaux acquièrent parfois une telle suprématie, que leur "business model" est repris par des entreprises issues des pays développés.



Cela constitue la meilleure preuve qu'on puisse trouver que certaines entreprises issues des pays émergents sont déjà des champions internationaux.

Pour celles des entreprises qui réussissent selon ce paradigme, les niches s'élargissent vite, et les entreprises occidentales ne doivent pas penser que la répartition actuelle le long de la chaîne de valeurs est acquise pour longtemps. Ainsi, on l'a vu, la pharmacie indienne qui s'est développée internationalement sur le marché des génériques de marque opère sa mue, et ambitieuse, étape par étape, de devenir réellement une pharmacie innovante, capable de développer de nouvelles molécules.

### ***L'acquisition d'actifs stratégiques***

Le moyen privilégié pour devenir un champion global est l'acquisition d'actifs dits « stratégiques », qui sont le plus souvent recherchés hors des frontières domestiques. Leur rachat permet de brûler des étapes et de se hisser plus rapidement au meilleur niveau mondial.

La nature de ces actifs est très variable suivant le secteur considéré. Il peut s'agir d'actifs « amont » : c'est notamment le cas pour les entreprises de l'industrie minière et pétrolière. C'est aussi le cas pour la sidérurgie et l'aluminium. Dans ces industries, l'accès au fer ou à la bauxite est devenu vital. Un grand nombre des acquisitions observées a pour but de sécuriser l'accès aux matières premières, devenu essentiel dans le contexte actuel d'explosion de la demande.

Plus fréquemment, les nouveaux champions s'approprient des actifs leur permettant d'optimiser l'appareil productif et la qualité des services et produits offerts aux clients. Les nouveaux champions recherchent alors à travers leurs acquisitions des savoir-faire techniques et organisationnels, afin de combler leur retard vis à vis de leurs concurrents issus des pays développés. C'est l'objectif qui conduit le groupe chinois BOE Technology Group spécialisé dans les semi-conducteurs à racheter pour 200 millions d'euros la filiale Hydys d'un groupe sud-coréen. BOE Technology acquiert ainsi une technologie : le TFT-LCD. C'est aussi ce qui amène, ChemChina, le leader chinois de l'industrie chimique, à racheter en 2005 l'activité silicone de Rhodia. L'objectif est double : accéder au marché français et obtenir les technologies et la maîtrise des procédés relatifs à la production de silicone. En effet cette activité est en pleine croissance en Chine et ChemChina veut pouvoir rapatrier ce procédé pour consolider sa position domestique. C'est enfin la raison pour laquelle, en 2004, Unichem, entreprise indienne de l'industrie pharmaceutique, achète un laboratoire anglais. Le président-fondateur de Unichem, Dr Mody, précise d'ailleurs qu'outre les brevets relatifs à de nouvelles molécules, ce sont surtout les savoir-faire juridiques nécessaires pour la certification des produits par les organismes de régulation européens qu'il recherchait.

Cette possibilité d'acquérir les technologies ou savoir-faire qui font défaut est un avantage inhérent à toute entreprise qui arrive sur un marché déjà mature, et partant, à la plupart des grandes entreprises issues des pays émergents. Nulle technologie n'est inaccessible pour un nouvel entrant à condition qu'il soit prêt à mettre le prix. Les avantages technologiques qui existent encore aujourd'hui sont fragiles.

Enfin, bien souvent, les entreprises issues des pays émergents rachètent une marque et le réseau de distribution associé. Cela leur permet de se développer à l'international plus rapidement. Le rachat du hardware d'IBM par le chinois Lenovo en 2004 en est un bon exemple. Selon les termes de l'accord, le constructeur chinois conserve le droit d'utiliser la marque IBM jusqu'en 2009. De même, lorsque le constructeur chinois SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) acquiert Rover, ce n'est pas pour les capacités de production ou le savoir-faire du groupe anglais très diminué au moment du rachat en 2005, mais bien pour donner au groupe chinois ce qui lui manque : une marque connue internationalement, et s'en servir ensuite pour pénétrer le marché européen. A la suite d'un litige contractuel, l'objectif n'a été qu'à moitié atteint, car le nom « Rover » est resté la propriété de Ford, ce qui conduit à la situation ubuesque où SAIC sort un véhicule-clône de Rover sous la marque « Roewe »... Le rachat d'une marque et d'un réseau est également le but de l'acquisition de l'activité des téléviseurs Thomson par le groupe chinois TCL en 2004 (voir ci-après « Thomson, Videocon et TCL »).

#### ***Le rôle de la diaspora***

L'expansion internationale des entreprises issues des pays émergents s'appuie beaucoup sur les diasporas de ces pays, qui permettent de développer et rapatrier des compétences, et de diriger les flux d'investissements directs étrangers.

C'est ainsi que les Indiens d'outre-mer sont considérés comme de précieux atouts. La diaspora indienne, forte de 22 millions de personnes ne représente guère plus de 2% de la population mais elle est implantée partout dans le monde. On en dénombre par exemple environ 2,5 millions en Amérique du Nord, principalement aux Etats Unis, environ 1,5 millions en Europe, principalement en Grande Bretagne. Aux Etats-Unis, cette communauté indienne ne constitue que 0,5% de la population américaine mais plus de 5% des scientifiques, des ingénieurs et experts en logiciel. Ils y sont également les plus fortunés. Le revenu annuel moyen d'une famille indo-américaine est de 60 300 dollars contre une moyenne nationale de 39 000 dollars. Jusqu'à récemment, les Indiens exilés étaient traditionnellement mal considérés dans leur pays d'origine. On traduisait ainsi le sigle « NRI », Non-Resident Indian, par Non-Required Indian. Mais l'attitude des élites indiennes a profondément changé. Ces personnes formées à l'étranger investissent aujourd'hui en Inde, et font une grosse

différence quand ils rentrent au pays. Et elles rentrent, maintenant que des opportunités apparaissent ! De son côté, la diaspora chinoise, estimée à 55 millions de personnes, est l'un des facteurs qui expliquent l'afflux de capitaux en Chine depuis les années 90. Ces Chinois de l'étranger, souvent basés à Hong Kong ou Taiwan sont très désireux d'investir dans leur pays, et cet argent est très bien accueilli par la Chine continentale.

### Thomson, Videocon et TCL



En 2004, avec l'arrivée à sa tête de Frank Dangeard, Thomson lance un plan de transformation du groupe qui modifie en profondeur le profil de celui-ci. Le groupe se désengage des activités manufacturières qu'il avait dans l'électronique grand public pour se positionner sur les marchés de l'image numérique et des nouveaux médias. Cela se traduit par d'importantes cessions d'actifs, dont deux se sont faites au profit d'entreprises issues des pays émergents : en 2004-2005, l'activité téléviseurs est cédée au chinois TCL ; en 2005, les tubes cathodiques sont vendus à l'indien Videocon. Le déroulement des deux opérations permet d'avoir un intéressant comparatif des modes de gestion des groupes indiens et des groupes chinois.

La vente à TCL de l'activité téléviseurs qui employait 12 000 personnes dans le monde a été un processus complexe. Les difficiles négociations ont duré 18 mois pour qu'un accord soit finalement trouvé à 290 millions d'euros. L'accord prévoyait de créer une société commune dont Thomson conserverait 33%. Par la suite, Thomson a souhaité se retirer. Il a obtenu en échange de la vente de ses parts dans la JV des actions TCL. Il y avait beaucoup de flou sur la valorisation de TCL, et donc sur la valeur des actions cédées à Thomson, ce qui a rendu les négociations complexes. Par ailleurs, le basculement du marché européen vers l'écran plat n'a pas été bien anticipé, et l'opération est aujourd'hui un véritable échec pour Thomson.

En 2005, Thomson cherche un repreneur pour son activité de tubes cathodiques. De potentiels acquéreurs se font connaître, et au stade de la proposition formelle, il reste deux acteurs financiers, et deux industriels. La transaction est finalement conclue avec le groupe industriel indien Videocon pour 240 millions d'euros, qui sont réinvestis dans la holding de Videocon. Thomson en possède aujourd'hui 14%. Selon Thomson, il s'agit là d'un bon accord, clair, juste, et rapidement mené à bien (12 mois). C'est une bonne affaire pour les deux parties : Videocon qui prend des positions significatives avec un produit adapté aux marchés émergents, et Thomson qui pénètre l'Inde, et garde une très bonne image auprès des Indiens.

## DIFFICULTES

Les nouveaux champions issus des pays émergents occupent désormais des positions significatives dans le jeu de la concurrence mondialisée. Leur croissance est fulgurante, et leur appétit de conquête colossal. Cependant ils doivent faire face à de nombreuses difficultés pour accéder aux places de premier rang.

### *SUPPORTER LES CRISES*

Les nouveaux champions doivent surmonter les instabilités auxquelles est confronté leur pays d'origine. Les croissances chinoises et indiennes sont très fortes mais la répartition des revenus reste inégalitaire. En Inde, par exemple, l'augmentation de la richesse a surtout été observée dans les régions de Delhi, Mumbai-Pune-Goa et Chennai-Bangalore. A l'opposé les quatre Etats BIMARU : Bihar, Madhya Pradesh, Rajasthan et Uttar Pradesh, qui comptent à eux seuls pour 42% de la population indienne, rassemblent un peu plus de 50% de ses pauvres. De même, en Chine, en dépit de l'objectif affiché de construire une société harmonieuse, les inégalités de revenus ont explosé en quelques années. En 2006, les 20% des citoyens les plus riches gagnent 7 fois plus que les 20% des citoyens les plus pauvres, contre 3,5 fois plus il y a à peine 5 ans. Le boom des valorisations boursières d'entreprises issues de pays émergents a permis l'éclosion d'une classe d'entrepreneurs richissimes très voyante par la population, ce qui peut attiser les tensions sociales. Forbes dénombre ainsi en 2006, 36 milliardaires en dollars en Inde (9 de plus par rapport à l'année passée), 15 en Chine (une quarantaine si on inclut Hong Kong et Taïwan).

Par ailleurs, il faudra que ces champions résistent aux possibles retournements de leur économie nationale, aux crises financières et monétaires. De telles crises ont ponctué la dernière décennie en Amérique latine, en Russie et en Asie : crise « Tequila » au Mexique de 1994, le PIB mexicain diminuant de 7% en 1995, crise financière et bancaire asiatique de 1997, brutale dévaluation brésilienne de 1998, défaut de la Russie sur sa dette en 1998, crise turque en 2000, puis nouvelle crise au Brésil et en Argentine en 2001-2002. Or la plupart de ces nouveaux champions sont très exposés aux risques de leur marché domestique. D'une façon générale, ces entreprises opèrent dans l'euphorie d'économies en pleine croissance et n'ont pas encore été confrontées aux périodes de récession : il leur faudra inévitablement apprendre à gérer leurs activités en bas de cycle.

*DIGÉRER LA CROISSANCE*

Les nouveaux champions connaissent une période de croissance faste qu'ils doivent maîtriser. Il faudra pouvoir gérer des groupes dont la taille double tous les deux ans, et qui deviennent internationaux en un temps record. Pour beaucoup, il s'agit d'entreprises qui ont crû sous la direction d'entrepreneurs ambitieux qui ont toujours eu l'habitude de contrôler leur groupe dans ses moindres détails. Le président de Cemex, Lorenzo Zambrano, attache une grande importance à suivre quotidiennement le fonctionnement de toutes ses usines. Or, ce n'est sûrement plus possible quand les chiffres d'affaire atteignent plusieurs dizaines de milliards d'euros. Il faut alors apprendre à déléguer, à repenser son entreprise par centres de profits indépendants. Le corollaire de ce problème est celui de la succession. Que deviendront ces entreprises lorsque le fondateur, qui a intimement accompagné leur développement devra passer la main ? La presse indienne a rapporté les disputes des frères Ambani qui ont abouti à la scission en deux entités du groupe Reliance, la seconde génération de la famille Bajaj se déchire actuellement pour le contrôle du groupe après le retrait du patriarche, Rahul Bajaj.

Le principal goulot d'étranglement pour la croissance se situe au niveau des ressources humaines. Des tensions apparaissent déjà sur le marché des talents : c'est le cas en Inde dans le secteur dynamique des technologies de l'information mais c'est également le cas en Chine pour l'accès aux managers ayant des compétences internationales. De même en Chine, les financements suffisent à peine pour suivre la croissance formidable du marché intérieur, ce qui remet parfois à plus tard l'expansion internationale des entreprises chinoises.

*S'INTÉGRER AU JEU MONDIALISÉ*

Les économies chinoises et indiennes ont intégré l'OMC en bénéficiant de périodes transitoires d'adaptation avantageuses. Les nouveaux acteurs issus des pays émergents doivent aujourd'hui investir afin de développer leurs capacités à intégrer les règles du jeu et les standards internationaux. L'éventail des contraintes est large et n'est pas encore tout à fait maîtrisé :

- **Transparence financière** : il est pratiquement impossible d'obtenir de l'information fiable sur nombre d'entreprises chinoises,
- **Responsabilités sociale et environnementale** encore peu intégrées par les nouveaux acteurs,
- **Responsabilité juridique** : l'adhésion à l'OMC a imposé la convergence des législations sur la propriété intellectuelle ou du droit de la concurrence. Il faut à présent mettre en place les structures capables de faire appliquer ces législations.

Par ailleurs, les nouveaux champions s'intègrent certes au jeu mondialisé mais n'ont pas forcément atteint la taille critique suffisante. Cela peut freiner les investissements les plus lourds, surtout s'ils sont risqués. Ce handicap est particulièrement vrai pour les acteurs indiens, dans l'industrie pharmaceutique notamment. Comment financer le développement d'une nouvelle molécule et financer un investissement de 5 milliards de dollars pour des compagnies dont le CA annuel dépasse à peine le milliard de dollar ? En revanche, les entreprises chinoises peuvent bénéficier d'un soutien formidable du gouvernement central, dont les réserves de change s'élèvent à 1066 milliards de dollars fin 2006, et qui a créé une agence d'investissements chargée de gérer environ 200 milliards de dollars. Pour les investissements massifs, les entreprises chinoises ont donc la possibilité de chercher des soutiens auprès de l'Etat. Récemment, le constructeur aéronautique AVIC a ainsi reçu le feu vert des autorités pour développer un avion gros porteur.

Pour faire face à la compétition mondiale, les nouveaux champions doivent accroître leur taille. Les mouvements de consolidation initiés devront donc se poursuivre et s'accélérer. En Chine, l'impulsion de l'Etat est forte pour réaliser les concentrations de différents secteurs. En Inde, ou dans d'autres pays émergents où les plus grandes entreprises sont familiales, il faudra probablement attendre la génération suivante : aujourd'hui, les entreprises, même petites, sont rentables, les propriétaires ne veulent pas s'en séparer.

#### *LES NOUVEAUX CHAMPIONS DOIVENT « APPRENDRE À APPRENDRE »*

Ils doivent en effet savoir tirer profit des acquisitions d'actifs stratégiques. Certaines acquisitions spectaculaires telles Lenovo-IBM, ou TCL-Thomson tardent à avoir les effets escomptés. On dit généralement qu'une fusion sur deux est un échec lorsqu'il s'agit de sociétés occidentales. Certains groupes mondiaux comme General Electric ont même fait de leur capacité à intégrer des entreprises leur cœur de compétence. Or à cette difficulté intrinsèque s'ajoute le fait que ces entreprises nouvelles sur la scène mondiale passent actuellement par une phase d'apprentissage. Elles n'ont généralement que peu d'expérience pour le rachat d'entreprises dans le monde, et n'ont pas encore développé l'expertise associée.

Il faut donc apprendre à intégrer les actifs rachetés, avec deux défis principaux :

- Celui des ressources humaines : comment conserver le management ? Comment réagit un cadre occidental lorsque son chef devient un Chinois ou un Indien, à la culture très différente ? Pour la fusion avec Corus, Tata essaie de franchir les étapes calmement, et Philippe Varin devrait rester à la direction de Corus pour au moins deux ans. Mais les cadres de niveau n-1 ou n-2, les chevilles ouvrières de l'entreprise, se demandent si leur avenir se situe bien dans le groupe fusionné Tata-Corus...

- La diffusion des savoir-faire acquis : comment diffuser au mieux les savoir-faire et compétences acquis au reste du groupe pour tirer totalement profit des transferts de technologies ? On peut craindre que certaines branches d'entreprises acquises en Occident continuent leur existence, en marge du groupe indien ou chinois qui les a rachetées. Une condition de la réussite sera de développer des managers ayant de réelles compétences internationales, qui font cruellement défaut à la Chine par exemple.

Au-delà des rachats d'actifs stratégiques, les pays émergents doivent profiter au mieux de l'afflux de capitaux étrangers dont ils sont l'objet pour favoriser les transferts de technologies et bâtir leurs propres champions. En Chine, beaucoup se demandent si les IDE massifs qui ont permis le décollage économique du pays ont bien été mis à profit autant qu'ils auraient pu l'être pour servir de levier au développement d'entreprises chinoises. La situation était même assez paradoxale, puisqu'un investisseur étranger payait jusqu'à il y a peu moins d'impôts qu'un groupe privé chinois !



**CHAPITRE 3 : LES ENTREPRISES ÉMERGENTES :  
MENACES OU OPPORTUNITÉS POUR LES ACTEURS  
TRADITIONNELS ?**

## PRENDRE EN COMPTE LES NOUVEAUX CHAMPIONS

## L'INÉLUCTABLE MONTÉE EN PUISSANCE DE GRANDS GROUPES INDUSTRIELS ISSUS DE PAYS ÉMERGENTS

En 2003, l'étude « Dreaming with BRICs : the path to 2050 » conduite par Goldman Sachs démontre, preuves économiques à l'appui, que les pays les plus riches ne seront bientôt plus les mêmes. En se fondant sur les projections démographiques des différents pays, un modèle d'accumulation de capital et des hypothèses de rattrapage technologique, le rapport extrapole que d'ici à 2050, le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine auront rattrapé les pays industrialisés.

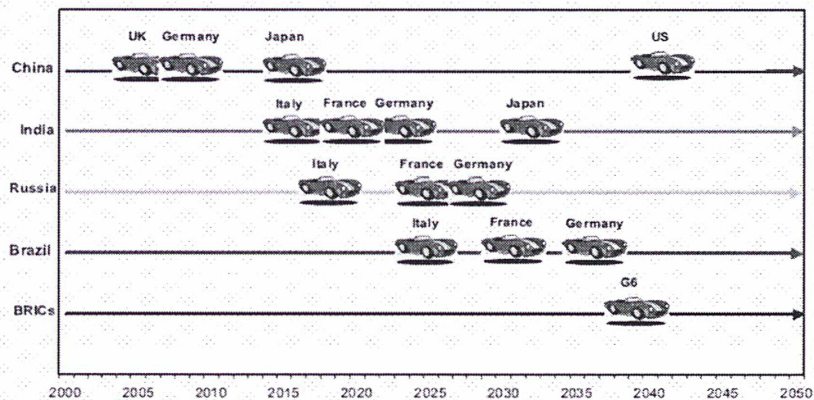


Figure 27: Dates auxquelles les PIB des BRIC rattrapent ceux des pays industrialisés (Source : « Dreaming with BRICs : the path to 2050 », Goldman Sachs)

Or, ces pays ont en commun deux caractéristiques principales :

- Leur population est immense. Cela leur permet d'asseoir leur avantage de coût dans la durée, en contenant l'inflation salariale par une gestion des flux de population active. En Chine aujourd'hui, les salaires ont considérablement augmenté autour des grands pôles urbains de la côte comme Shanghai. Mais l'industrie locale conserve toute sa compétitivité en installant ses nouvelles usines quelques centaines de kilomètres à l'ouest. Ceux qu'on appelait les NPI (Nouveaux Pays Industrialisés) comme la Corée du Sud, Singapour ou Taiwan, ont connu un rattrapage salarial important en 10 ou 20 ans, car le réservoir de main d'œuvre était limité à quelques dizaines de millions de personnes. Ce ne sera pas le cas des BRICs.

- Ils ont déjà des capacités technologiques. Ils ont développé des compétences dans des domaines considérés comme pointus comme l'aérospatiale, l'armement ou le nucléaire. A partir de cette base, et en s'appuyant sur les transferts de savoir-faire des pays industrialisés, les BRICs peuvent rapidement effectuer leur rattrapage technologique.

Ceux que Pierre-Noël Giraud appelle les « PBSCT »<sup>6</sup>, pays à bas salaires et à capacités technologiques vont donc impulser une mutation profonde de l'ordre économique du monde. Ce changement, dont l'aboutissement nécessite une phase de transition, est à la fois structurel et durable. Ceux qui pensent qu'il ne s'agit là que d'une perturbation de l'ordre actuel ne prennent pas la mesure du phénomène. Ce qui s'est passé avec les NPI, à savoir une secousse rapidement amortie suivie d'un retour à un état très proche de l'état initial, ne se répètera pas avec les BRICs.

Or, il semble que ce n'est que récemment que les entreprises issues des pays développés ont pris conscience que cette croissance économique fulgurante s'accompagnerait nécessairement de l'éclosion de champions industriels locaux, qui partiraient à leur tour à l'assaut des marchés mondiaux. Il y a encore peu, les pays émergents étaient simplement considérés comme des marchés potentiels intéressants. Quand ces marchés ont atteint une certaine taille, les grands groupes mondiaux y ont ouvert des usines. Puis, les progrès de la logistique leur ont même permis d'y localiser une partie de leur appareil productif, et de s'en servir comme base de réexportation. Ainsi, les pays émergents se développaient, et les groupes occidentaux capturaient la plus grande partie de la rente. On a pu dire sous forme de boutade que la Chine devrait racheter Wal-Mart, tant ce pays est devenu l'atelier du monde, mais principalement au profit de géants mondiaux et de leurs marques.

Aujourd'hui donc, de grands groupes naissent dans ces pays, soit le fruit d'entrepreneurs, soit de consolidations soutenues par l'Etat. Ils sont à même de capitaliser sur les avantages comparatifs de leur marché, et de récupérer une partie des dividendes de la croissance de leur pays. La question n'est plus de savoir « si » des entreprises puissantes se développeront dans les économies émergentes, mais plutôt « quand ». Et même, dans certains secteurs, il faut bien constater que c'est déjà le cas. Ces champions, nés ou affermis dans un contexte de mondialisation des échanges, considèrent très vite que leur terrain de jeu naturel est le monde.

---

<sup>6</sup> P.N. Giraud, *"L'inégalité du Monde"*, Gallimard, Folio Actuel, 1997

## LA PHASE DE TRANSITION : UNE SITUATION DISSYMMÉTRIQUE

Il naît inévitablement chez les acteurs traditionnels un sentiment de menace face à cette nouvelle concurrence qu'ils avaient sous-estimée. Il y a un large consensus sur le fait qu'à long terme les situations des entreprises issues des économies développées et issues des économies émergentes vont converger mais la phase de transition nécessaire à cette convergence cristallise les craintes. En effet, il y a encore aujourd'hui de nombreuses dissymétries qui tendent à favoriser les acteurs des pays émergents au détriment des champions occidentaux. C'est là précisément que le bât blesse : ces nouveaux champions joueraient désormais sur le même terrain de jeux mais avec des règles particulières qui pourraient les avantager.

Ces dissymétries sont d'ordre économique et juridique et proviennent de l'intrication d'avantages spécifiques que se sont constitués ces nouveaux champions, d'avantages que leur confère leur économie d'origine et d'avantages institutionnels nés du processus d'intégration de leur économie domestique à l'économie mondiale.

### ***Des entreprises inattaquables, moins transparentes...***

Les nouveaux champions issus des pays émergents sont le plus souvent des entreprises familiales ou des entreprises d'Etat. Le développement de telles entreprises accompagne nécessairement la croissance des économies de ces pays émergents qui repose en effet initialement sur la vitalité d'entreprises d'Etat dans des secteurs stratégiques et sur des entrepreneurs visionnaires qui savent par leur ambition, leur clairvoyance et leur prise de risque structurer des pans entiers des économies et bâtir de véritables empires industriels.

Plus de deux tiers des entreprises chinoises identifiées par le BCG dans son rapport « The New Global Challengers » sont des entreprises d'Etat, quatre d'entre elles sont privées, et le restant des structures mixtes avec les particularités propres aux entreprises chinoises notamment des liens toujours extrêmement forts avec le Parti Communiste Chinois. En Inde, les champions identifiés sont tous privés (à l'exception d'une entreprise d'Etat) dont des familles puissantes possèdent le plus souvent des majorités de contrôle. Les structures capitalistiques des acteurs des autres économies émergentes sont plus variées mais on y retrouve aussi essentiellement des entreprises contrôlées par des familles ou par l'Etat. Ainsi, tandis que les champions des pays occidentaux sont des entreprises au capital ouvert par conséquent « OPAbles » et « OPées » par les nouveaux champions, ces derniers demeurent largement inattaquables sauf à attendre qu'un Etat privatise les fleurons qui lui appartiennent en autorisant de plus les champions occidentaux à participer à ce processus de privatisations, ou qu'une famille se désengage... Ces structures fermées favorisent également les champions des pays émergents dans la mesure où elles ne les

contraignent pas à respecter les mêmes exigences de transparence. Cela rend souvent difficile la juste appréciation de leur réelle valeur, de leurs réelles potentialités et de leurs réelles menaces. Toutefois, la plupart des champions identifiés ont des filiales listées ou ont eux-mêmes une partie de leur capital cotée et sont, partant, soumis à un minimum de règles. Aussi la convergence des pratiques des entreprises des pays émergents et des pays développés est-elle en cours. Les questions se concentrent une fois de plus sur la phase de transition actuelle.

**... en situation quasi monopolistique sur leur marché d'origine**

Les exemples, fin 2006, d'entreprises issues de pays émergents en position quasi monopolistiques sur leur marché domestique sont encore nombreux. Ils concernent des pays distincts, et des secteurs variés :

- L'opérateur téléphonique mexicain America Movil détient 77% des parts de son marché domestique dans la téléphonie mobile,
- L'acteur brésilien de la pétrochimie Braskem détient 60% des parts de son marché domestique dans les produits PVC,
- Le géant mexicain du ciment CEMEX détient 55% des parts de son marché domestique,
- L'opérateur téléphonique chinois China Mobile détient 65% des parts de son marché domestique dans la téléphonie mobile,
- Le géant minier brésilien CVRD détient plus de 95 % des parts de son marché domestique,
- Le champion russe du nickel, Norilsk Nickel, détient 98% des parts du marché domestique du nickel et 95% de celui du cobalt,
- Le géant égyptien Orascom détient dans son activité téléphonique plus de 52% de parts de marché en Egypte (56% au Pakistan, 60% en Algérie...),
- Le constructeur automobile indien Tata Motors détient 61% de parts de marché des véhicules commerciaux en Inde...

Peu de ces pays disposent d'un véritable droit de la concurrence, et encore moins d'institutions capables de la faire appliquer. Il y a là une dissymétrie préoccupante pour les producteurs occidentaux. En effet, ces entreprises inattaquables s'appuient encore souvent sur leurs positions dominantes pour se constituer des réserves de « cash » qu'elles utilisent pour leurs opérations d'expansion internationale et leurs acquisitions d'actifs étrangers. Des droits de la concurrence plus souples que dans l'Union Européenne ou qu'aux Etats-Unis n'incitent, dans la phase actuelle de transition, pas véritablement au démantèlement de ces monopoles. De plus, même en Chine, pays dans lequel la concurrence est souvent rude, les entreprises occidentales sont

encore exclues de secteurs stratégiques, ou tout du moins limitées à des investissements minoritaires.

#### ***La faible garantie de la propriété intellectuelle***

L'une des principales menaces qui pèse sur les entreprises des pays développés reste l'insuffisante protection de la propriété intellectuelle. Les cas d'atteinte à celle-ci sont nombreux. L'exemple du contentieux actuel entre Danone et son partenaire chinois Wahaha accusé de produire sur ses propres lignes de fabrication des produits conçus par la coentreprise est révélateur des implications économiques dans les pays émergents de ces lacunes du droit.

Bien que les procédures d'adhésion à l'OMC rendent obligatoire la mise en oeuvre des accords liés à la protection de la propriété intellectuelle, celle-ci est loin d'être garantie en particulier en Inde et en Chine : tout d'abord parce que le contrôle du respect de ce droit à la propriété est encore insuffisamment mené dans ces pays, mais aussi parce que ces pays ont obtenu certaines dérogations lors des processus de négociations à l'OMC. La Chine a par exemple obtenu une période transitoire de 7 ans lors de son accession à l'OMC en 2001 pour harmoniser son droit de la propriété intellectuelle.

#### ***Dumping social, environnemental et fiscal***

Sur ces sujets, comme pour les autres, il est probable que les entreprises issues des pays émergents convergent rapidement vers des pratiques proches de leurs concurrents occidentaux. Les signes de cette convergence sont d'ailleurs visibles aujourd'hui : la Chine se préoccupe de la durabilité de son développement, en préconisant officiellement dans son 11<sup>ème</sup> plan quinquennal (2006-2010) l'objectif de construire une croissance harmonieuse. De même, les décideurs chinois se préoccupent de la situation écologique de leur pays. Des institutions comme le China Business Council for Sustainable Development réunissent les acteurs de la vie économique pour avancer sur les thématiques de réchauffement climatique. Toute la question est donc à nouveau dans la phase de transition qui accompagne la convergence, durant laquelle les champions émergents bénéficient d'avantages indus.

Sur le plan social, on peut protester contre des droits du travail quasi inexistant en Chine, en Russie ou insuffisants en Inde et on doit sanctionner avec force le travail et l'exploitation des enfants encore en vigueur dans certaines régions de ces économies émergentes. Il faut malgré tout ne pas s'y tromper, ce n'est pas là-dessus que se fonde la compétitivité de ces territoires. C'est très clairement la taille gigantesque des réservoirs de

main d'œuvre qui permet à la Chine et à l'Inde d'avoir de faibles coûts salariaux, et pas le faible niveau de la protection sociale.

Sur le plan environnemental, les pays BRICs et le Mexique ont tous ratifié le protocole de Kyoto. Toutefois, à l'exception de la Russie qui se voit attribuer un quota d'émission au plan mondial, les pays émergents n'ont pas été astreints à des objectifs de réduction d'émission de gaz à effet de serre avant 2012 et une éventuelle remise à plat du protocole. Ainsi, les entreprises de l'Union Européenne et du Japon sont pénalisées (les USA n'ont pas ratifié le protocole de Kyoto) par rapport à leurs concurrents des pays émergents dans la mesure où elles doivent réaliser les investissements financiers coûteux leur permettant de tenir les objectifs imposés. Cette forte dissymétrie peut conduire à des situations paradoxales et sous-optimales : l'acier européen est menacé de perdre sa compétitivité si les coûts des droits d'émission augmentent significativement. En effet, la production d'une tonne d'acier entraîne l'émission d'une à deux tonnes de CO<sub>2</sub>. Si le cours de la tonne de CO<sub>2</sub> atteint des niveaux de 30 ou 40 dollars, cela équivalra à renchérir de 10% le coût de production de l'acier en Europe. Parallèlement, les productions issues de pays émergents augmenteront leur part de marché, alors même qu'elles viennent d'usines qui ne respectent pas les mêmes critères que les usines européennes et dégagent plus de gaz à effet de serre. Le bilan écologique sera pour le moins discutable.

Le dumping fiscal dont sont accusés les pays émergents est beaucoup plus délicat à identifier dans la mesure où ces pratiques recouvrent des variétés de situation telles qu'il est difficile d'en dégager une image claire. Il y a même des situations pour lesquelles les entreprises occidentales sont avantagées en payant moins d'impôts que leurs concurrents des pays émergents. Ces incitations fiscales visent dès lors à attirer les investissements directs étrangers. Néanmoins, le Mexique a annoncé récemment sa volonté de mettre fin à l'évasion fiscale qui a cours pour ses grands groupes. Le groupe Cemex a été notamment montré du doigt, car il n'a payé que 17% d'impôts sur les bénéfices en 2006 (après 14% en 2005 et 12% en 2004). Dans des pays dans lesquels le droit n'est pas encore stabilisé et l'administration fiscale impuissante, les montages fiscaux sont plus fréquents et peuvent conférer des avantages aux entreprises qui y ont leurs sièges sociaux.

#### ***Des comportements irrationnels***

Il y a aujourd'hui beaucoup d'argent dans le circuit capitalistique et financier mondial. Une partie conséquente de ce capital est détenue par des acteurs économiques puissants issus des pays émergents dont on peut légitimement se demander, étant donné leur peu d'expérience sur la scène internationale, s'ils ne vont pas se lancer dans des opérations irrationnelles qui conduiront à la perte de contrôle des entreprises occidentales sans

création de valeurs. On peut néanmoins faire un distinguo important entre deux types d'investisseurs issus des pays émergents :

- Les investisseurs des pays du Golfe et du Moyen Orient : leurs investissements et rachats de parts dans les entreprises occidentales semblent être un moyen privilégié pour eux de diversifier leur portefeuille. Ces prises de participation ne visent pas à prendre le contrôle effectif des entreprises.

Les entreprises industrielles familiales et étatiques : leurs investissements sont, comme il a été montré, des moyens privilégiés de leur croissance. Ils visent à prendre le contrôle effectif des sociétés cibles. C'est bien dans cette catégorie que l'on peut craindre des investissements non rentables voire irrationnels de la part de managers qui ne sont pas soumis au contrôle des marchés financiers. Dans la phase de transition actuelle, la persistance de telles dissymétries peut préoccuper. À tel point que la question essentielle n'est pas tant de se demander s'il y a des champions émergents : il y en a de plus en plus, et ils sont de plus en plus puissants ; ce qui constitue là un changement conceptuel d'importance, inconsciemment perturbant pour les pays de l'OCDE. Désormais, il faut plutôt se demander comment affronter et gérer la phase de transition actuelle qui favorise la croissance de ces nouveaux champions au détriment des acteurs traditionnels et amplifie les menaces qu'une concurrence accrue fait peser sur ces derniers.

Deux niveaux d'analyse doivent être adoptés face à une telle mutation :

- Le premier relève des entreprises. A leur niveau, constater que le cercle de joueurs s'élargit à de nouvelles entreprises doit s'accompagner d'une réflexion sur les opportunités qu'on peut en tirer. De toute façon, elles n'ont pas d'autre choix.
- Le second relève des Etats. Comme tout phénomène durable, global et structurant, il convient de réfléchir si cela n'appelle pas des initiatives des pouvoirs publics.

## RÉPONSE DES ENTREPRISES DES PAYS INDUSTRIALISÉS

### *UNE FENÊTRE DE TIR UNIQUE*

Les chapitres 1 et 2 ont permis de décrire la montée en puissance des entreprises issues des pays émergents, quantitativement et qualitativement. Deux points fondamentaux relatifs aux groupes occidentaux méritent d'être soulignés :

- Aujourd'hui, ils sont encore nettement plus puissants. Avec la nuance immédiate : cet avantage va s'estomper rapidement.
- Les groupes des pays émergents ont besoin d'eux pour leur



développement. Même remarque : bientôt ce sera de moins en moins vrai.

Il y a donc une fenêtre de tir unique, qui ne se représentera pas, pour qu'un acteur traditionnel se pose la question suivante : « Comment puis-je utiliser à mon avantage ce nouveau champion industriel issu d'un pays émergent ? ».

Pour toutes les questions relatives aux dissymétries observées des règles du jeu entre pays développés et pays émergents, les entreprises doivent intégrer le fait que leur rôle ne peut se limiter qu'à une alerte du politique, et éventuellement à l'exercice d'un lobbying intelligent.

#### *SAISIR L'OPPORTUNITÉ*

##### ***Etre présent dans les pays émergents : une nécessité***

Dans un monde globalisé, les actionnaires des grandes entreprises exigent de celles-ci qu'elles produisent au meilleur coût et vendent là où la pression sur leur prix est la moins forte. Cela signifie souvent deux types de marchés prioritaires : d'une part les marchés où l'empreinte de l'entreprise est historiquement forte (la plupart du temps le marché domestique dans lequel est née l'entreprise), et d'autre part les endroits où se situent les plus grands potentiels de croissance. Pour l'industrie, cela implique qu'une multinationale doit être significativement présente dans les pays émergents. Ce qui peut être réalisé soit par un investissement greenfield, soit par acquisitions, soit par la conclusion d'un partenariat.

Or, on constate bien souvent que s'implanter dans un pays émergent est une opération complexe. Aux difficultés habituelles s'ajoutent des facteurs spécifiques : infrastructures insuffisantes, réseaux de sous-traitance lacunaires, tension sur le marché des talents, culture très différente, complexité administrative. Les difficultés sont parfois telles que les entreprises finissent par jeter l'éponge après avoir perdu pas mal d'argent, et les exemples réussis montrent que cela prend beaucoup de temps et d'obstination.

##### ***Investir « Greenfield »***

Pour s'implanter dans ces pays, accéder aux marchés, et optimiser le déploiement géographique de leur appareil productif, les entreprises des pays développés peuvent investir directement pour créer ex nihilo des filiales. Ces opérations sont désormais favorisées à mesure que le jeu concurrentiel se normalise sous l'impulsion des réformes de libéralisation à l'œuvre dans les pays émergents. Néanmoins, ces investissements greenfield sont souvent longs à mettre en place et difficiles à mener à bien, du fait des difficultés spécifiques citées précédemment.

### ***Savoir acheter***

Pour atténuer ce risque et réussir leur implantation dans les pays émergents, les groupes occidentaux ont une possibilité qui apparaît plus efficace : le développement par assimilation d'entreprises « moyennes » à l'échelle de ces pays. A ce titre, il faut considérer comme une opportunité l'existence d'acteurs industriels crédibles capables de structurer la richesse économique des pays émergents quand ces derniers sont à vendre. Les entreprises des pays développés doivent dès lors muscler ou développer la fonction de veille concurrentielle stratégique afin d'identifier au plus tôt les pépites qui sont à vendre et qui serviront de levier pour leur développement une fois l'acquisition menée. Dans beaucoup de secteurs industriels, les entreprises qui ont réussi leur implantation locale l'ont souvent fait à partir de tels rachats d'activités existantes. Dès 1999, Lafarge a par exemple racheté les activités ciment du groupe indien Tata, base à partir de laquelle les investissements ultérieurs lui ont permis de devenir un acteur important en Inde. Aujourd'hui, si la parité de l'euro constitue un handicap concurrentiel pour les échanges de biens en provenance de l'Union européenne, elle constitue en revanche un atout pour des rachats. Parfois cependant l'acquisition n'est pas possible, il faut alors penser aux partenariats.

### ***Développer les bons partenariats***

Les entreprises issues de l'OCDE devant s'implanter dans les pays émergents ont une opportunité unique à saisir. Elles ont la possibilité de se développer en s'appuyant sur les nouveaux champions qui ont atteint une taille suffisante pour être de véritables atouts, mais ont encore besoin de s'allier avec un acteur développé. En effet, la montée en puissance d'acteurs industriels crédibles dans les pays émergents favorise la constitution de partenariats gagnant-gagnant.

L'acteur émergent est un levier convaincant pour l'implantation de l'entreprise des pays industrialisés dans les pays émergents. Aujourd'hui, il a atteint un niveau qui lui permet de travailler avec son homologue occidental. Il a le savoir-faire organisationnel pour cogérer une joint-venture et des relations d'affaires. Il a des compétences techniques suffisantes pour apprendre vite. Il a une taille assez importante pour pouvoir supporter sa part des investissements et des opérations. Par ailleurs, il apporte sa connaissance idiosyncratique de son territoire, et donc permet de faire fructifier au meilleur de ses possibilités l'investissement industriel commun :

- Il a une compréhension plus fine du marché local, et peut donc utilement participer à la décision de commercialiser tel ou tel produit ou service. Il a également souvent un réseau de distribution, et des implantations locales sur tout son territoire. Moyennant une modernisation, ou une

adaptation, ce réseau peut utilement être utilisé au profit de la Joint Venture. Parfois, il détient même une marque sur laquelle on peut capitaliser. La jonction d'une marque « globale » avec la marque du groupe local, est un très bon moyen de conquérir le segment « glocal » décrit au chapitre 2. Lorsque le choix est fait de conserver les marques respectives en ne différenciant que tardivement une production commune, l'intérêt réside dans la possibilité de rentabiliser l'investissement sur des volumes plus importants.

- Il maîtrise le cadre juridique du pays, et peut aider à accélérer les procédures administratives et obtenir des autorisations ou des subventions. Alcatel Shanghai Bell, la filiale chinoise d'Alcatel-Lucent, bénéficie ainsi des aides à l'exportation du gouvernement chinois au même titre que Huawei. Le partenaire apporte aussi son entregent avec le monde politique, et peut même aider ensuite partout dans le monde. Le français Total apprend aujourd'hui à travailler avec les compagnies pétrolières chinoises afin d'accompagner ensuite les investissements de ces dernières dans les pays ciblés par le gouvernement chinois, par exemple en Afrique.
- Il a encore besoin du savoir-faire de l'entreprise des pays développés, et est donc demandeur d'accords de partenariat.

### ***Aller vite***

Que ce soit pour le rachat d'entreprises moyennes, ou le développement de partenariats, il importe d'aller vite. Cette course contre la montre a deux dimensions :

- Vis-à-vis des groupes issus des pays émergents : ils seront bientôt trop gros pour être facilement rachetés et intégrés. Ils n'auront bientôt plus besoin de s'allier pour se développer sur leur territoire, car ils auront comblé les gaps technologiques et organisationnels. Par ailleurs l'appréciation en cours du yuan et de la roupie renchérira d'autant les acquisitions en Chine ou en Inde.
- Vis-à-vis des autres groupes internationaux : le panel d'entreprises moyennes de qualité à vendre est limité. Il y a donc une compétition entre les grands groupes internationaux pour cette ressource rare. De même, les bons partenaires sont en quantité limitée. Il ne faut pas laisser passer des opportunités

Il y a donc un enjeu très fort pour les groupes occidentaux à se construire un portefeuille de relations économiques de long terme avec les entreprises issues des pays émergents.

Bien sûr, les alliances n'ont rien d'idylles avec vœux de fidélité éternelle : l'acteur émergent n'attend bien souvent que d'avoir acquis les savoir-faire pour mettre fin au partenariat, l'acteur développé ne se résout que par

nécessité à l'alliance mais craint de se faire « piller ». Toutefois, s'il convient de protéger efficacement les technologies, l'argument ne doit pas ralentir la constitution de partenariats.

Une entreprise qui refuserait de nouer une joint venture pour cette raison serait doublement perdante, parce que d'une part elle perdrait l'avantage de l'accès favorisé à une ressource rare, et que d'autre part elle ne sauverait pas son avance technologique puisqu'un concurrent de l'OCDE moins précautionneux acceptera sûrement de nouer l'alliance avec le champion émergent et effectuera les transferts de savoir-faire. C'est un dilemme du prisonnier classique. Soient deux entreprises issues des pays développés A et B qui disposent d'une technologie équivalente, par exemple deux fabricants de voitures de pays industrialisés, qui se posent la question de savoir si elles doivent ou non accepter de transférer leur technologie à une entreprise issue d'un pays émergent.

- Si A et B coopèrent et refusent conjointement de transférer des technologies, les 2 gagnent un peu de répit par rapport à la concurrence des acteurs émergents.
- Si B refuse le transfert, A a intérêt à transférer : en effet, malgré une éclosion rapide de la concurrence issue des pays émergents, A bénéficie de l'avantage de la joint venture et prend un réel avantage sur son compétiteur B.
- Si A et B transfèrent tous les deux, c'est comme précédemment, avec de plus A et B qui bénéficient tous les deux de la joint venture mais aucun ne prend un avantage par rapport à l'autre.

L'avantage de nouer un partenariat étant tel, il est tout à fait improbable que la masse des acteurs des pays développés coopère pour refuser le transfert de toute technologie qui toutefois les favoriserait. Formulé trivialement, puisqu'il y en a bien un qui se dévouera pour transférer la technologie, autant le faire tout de suite, et au moins avoir l'avantage de la joint venture...

Il ne faut pas avoir peur outre mesure des transferts de technologie. Il n'y a que de rares cas où il s'agit de protéger de véritables techniques de pointe (nucléaire civil, espace...), et qu'il convient d'y réfléchir à deux fois. Le reste du temps, il s'agit d'un savoir-faire organisationnel et technique, que de toutes façons tôt ou tard les groupes émergents acquerront. C'est par conséquent à l'entreprise du pays développé de continuer à innover pour tenter de maintenir l'écart technologique avec les nouveaux entrants des pays émergents et c'est encore à elle de savoir se donner les moyens de surmonter les difficultés (en particulier de management) des coentreprises pour réussir son implantation dans les pays émergents.

### L'accord Mahindra-Renault



A. Mahindra et C. Ghosn pour le lancement de la Logan en Inde, avril 2007

#### Les négociations

En 2004, Mahindra découvre le produit Logan grâce à des discussions informelles entre des ingénieurs de Renault et de Mahindra. Anand Mahindra, CEO du groupe, vient alors de sa propre initiative voir Louis Schweitzer pour lui proposer de lancer conjointement la voiture en Inde, alors que ce n'était pas prévu dans le plan initial de développement du véhicule. La négociation a été de l'avis des deux parties extraordinairement rapide. Louis Schweitzer souligne la qualité de ses interlocuteurs indiens lors des discussions, tout-à-fait à l'aise dans l'économie mondiale actuelle, et capables de s'engager très vite. Il ajoute : « *Sans Mahindra, on ne l'aurait pas fait* ».

C'est un accord gagnant-gagnant. Renault obtient un accès rapide au marché indien, avec de volumes suffisants pour développer une Logan avec direction à droite, et un soutien important pour dépasser les problèmes classiques de l'Inde, notamment la bureaucratie. Parallèlement, il y a l'objectif de faire de l'intégration locale (boîtes de vitesse, moteurs), en développant les contacts avec les fournisseurs indiens. Mahindra de son côté a également besoin de volumes, et profite du savoir-faire de Renault. Il y a eu un seul point d'achoppement : qui allait être majoritaire ? Mahindra ne voulait pas laisser le contrôle, et Renault non plus. Finalement, il a été convenu que pour une première étape (« box 1 »), à savoir les 50 000 premières voitures, ce serait 51/49 pour Mahindra, dans des usines de Mahindra dans la région de Mumbai. Ensuite, dans une seconde étape (« box 2 »), il y aurait un investissement greenfield dans la région de Chennai, avec 25% pour Renault, 25% pour Nissan, et 50% pour Mahindra, avec une primauté implicite aux 2 premiers. Il s'agit de produire, dans une usine nouvelle, à terme entre 300 000 et 400 000 voitures par an, ce qui en fera l'une des plus grosses usines du groupe Renault, et l'une des plus modernes. L'ensemble représente un investissement de 900 millions de dollars.

### Avancement du projet

Depuis le printemps 2004 et les premières discussions, l'avancement du projet a été extrêmement rapide. En février 2005, l'accord a été signé. En mai 2005, les outillages ont été lancés. La production de véhicules commercialisables a débuté le 14 février 2007, et le lancement commercial a été réalisé le 3 avril 2007.

Les locaux existants de l'usine de Nasik ont été repris, et les installations largement reconstruites pour accueillir la production en série de 50 000 véhicule par an. Une partie du réseau de Mahindra a été modernisée et rebaptisée « Mahindra- Renault ».

Le président de la Joint-Venture vient de Renault, et le directeur général de Mahindra. Renault a gardé la responsabilité des achats, de la qualité, et du contrôle de gestion. L'ingénierie de la vie série a été transférée à Mahindra.

### Que pensent Renault et Mahindra du partenariat ?

Renault souligne que la Joint-Venture suppose effectivement des transferts de technologies, mais qui ne permettent pas encore à Mahindra de développer une voiture du même niveau seul. Sans naïveté, Renault est conscient que l'accord sera certainement un jour rompu, mais qu'il y a dans l'intervalle beaucoup d'argent à gagner pour chacune des parties...

Rencontré à Mumbai, Anand Mahindra est du même avis : « *Un partenariat est un échange de bons procédés. Il ne faut pas être trop optimiste, et imaginer que les joint venture sont faites pour durer toujours. Au contraire, quand l'un des partenaires ne voit plus son avantage, le partenariat se termine, et on dissout la joint venture. Par ailleurs, il ne faut pas voir les entreprises des pays émergents comme 'dérobant' des technologies aux entreprises des pays riches. Il s'agit d'intérêts bien compris des deux côtés, et il n'y a là rien de sournois...* »

Pour Mahindra, cet accord n'est pas un saut dans l'inconnu. En effet, Mahindra a déjà de nombreuses expériences de partenariats avec des entreprises occidentales. Ainsi depuis 1994, Mahindra produit avec Ford des Escort dans des usines du groupe Mahindra. Par le passé, d'autres branches du groupe sont passées par des partenariats : les jeeps en collaboration avec Willys Overland Corporation, les ascenseurs avec Otis, les produits chimiques avec BASF, l'acier avec Ugine, les tracteurs avec Harvester. A tel point que le directeur financier du groupe, Bharat Doshi, indique qu'il considère que le cœur du métier du conglomérat Mahindra&Mahindra réside peut-être dans sa capacité à mener à bien des accords de joint venture, à la manière d'un General Electric.

## LA RÉPONSE DES ETATS

Les économies des pays émergents sont engagées sur un long processus de rattrapage qui leur permettra de combler leur retard vis-à-vis des économies développées. S'accompagnant de l'éclosion de nouveaux champions industriels puissants, cette convergence est aujourd'hui caractérisée par une phase de transition, porteuse, comme il a été montré précédemment, de dissymétries qui favorisent les nouveaux champions des pays émergents par rapport aux entreprises traditionnelles des pays développés. Bien que ces derniers dominent encore largement les classements mondiaux et possèdent une certaine avance technologique et organisationnelle, cette maturation rapide de nouveaux champions, prêts à partir à l'assaut des fleurons occidentaux, bouleverse l'ordre préétabli. La puissance publique doit dès lors s'interroger sur la réalité de ce phénomène et des menaces induites pour son économie et ses acteurs économiques, et tenter de dégager les axes de politique publique permettant d'apporter les réponses adaptées.

### *FAUT-IL DÉFENDRE SES CHAMPIONS NATIONAUX ?*

Cette question récurrente, qui dépasse largement le cadre de cet ouvrage, comporte plusieurs aspects. D'abord, il s'agit de se demander si la perte du contrôle d'un champion national a un impact sur la production du pays et en particulier sur la localisation des emplois. Ensuite, il convient de réfléchir au rôle des champions industriels dans l'affirmation et le soutien de la puissance économique d'un pays. Quelques exemples décrits plus loin montrent d'ailleurs que les réponses apportées dans le monde sont très diverses.

### *Les champions nationaux : une époque révolue ?*

D'un strict point de vue économique, l'analyse de l'impact des champions nationaux sur la bonne santé d'un pays, et en particulier de l'emploi est difficile. L'exemple suivant<sup>7</sup> montre néanmoins que, moyennant certaines hypothèses, on peut démontrer qu'un pays a parfois un intérêt économique à soutenir le développement d'un champion national.

Soient deux pays et deux firmes qui se lancent dans la fabrication d'un nouveau produit, par exemple un avion. Ce lancement a un coût fixe  $F$ .  $M$  est le profit de chaque firme si elle est en monopole,  $D$  si elles sont en

---

<sup>7</sup> L'exemple développé est tiré d'un exposé de Pierre-Noël Giraud réalisé à l'École des Mines de Paris le 1<sup>er</sup> juin 2007, « Economie des biens publics mondiaux ».

duopole. L'équilibre se résume ainsi, suivant que les pays entrent ou non sur le marché :

	Entreprise 2	Entre	N'entre pas
Entreprise 1			
Entre		(D-F,D-F)	(M-F,0)
N'entre pas		(0,M-F)	(0,0)

*Chaque entreprise a deux possibilités : entrer ou ne pas entrer sur le marché. Entre parenthèses sont donnés les gains respectifs de l'entreprise 1 et de l'entreprise 2 dans les 4 cas de figure possibles*

Si le gain D-F est négatif il y a deux possibilités : soit la seule firme sur le marché est celle qui est « partie la première », en effet la deuxième entreprise n'a dès lors plus intérêt à entrer sur le marché, soit aucune des deux n'entre dans cette industrie. Dans ce dernier cas une subvention S, accordée par le pays d'origine à sa firme nationale, telle que :  $D-F+S$  soit positif permet l'entrée et l'exclusion de l'autre firme. La firme nationale se retrouve alors en situation de monopole. Si  $M>F+S$ , le profit réalisé par la firme nationale lui permet de plus de rembourser la subvention et de conserver un profit positif. Cet exemple académique montre qu'il existe des situations dans lesquelles le pays a un intérêt économique à soutenir son champion national.

Littérairement, cela signifie que parfois on peut avoir intérêt à subventionner le champion d'un secteur industriel de façon à être le seul territoire compétitif pour ce secteur. On peut ensuite en retirer des bénéfices qui compensent, pour le pays, le coût de ce soutien.

D'une façon générale, il ne semble néanmoins pas pertinent de penser que l'emploi dans un pays développé soit directement menacé par l'émergence de nouveaux champions industriels dans les pays émergents. La menace pour l'emploi vient plutôt des avantages compétitifs inhérents à leur économie d'origine, en particulier un rattrapage des coûts du facteur travail bien moins rapide que le rattrapage de la productivité du dit facteur. Autrement dit, les emplois des pays développés sont avant tout menacés par la compétition de la main d'œuvre bon marché des pays émergents, d'autant que cet avantage coût va être conservé pour encore longtemps. La problématique n'est pas de savoir qui contrôle les entreprises. Par ailleurs désormais, les firmes globales se recomposent et recherchent l'optimisation de la répartition géographique de leur appareil productif afin de maximiser la création de valeur. Celles qui ne le feront pas seront condamnées à disparaître, et rien ne garantit donc que les champions nationaux soient bénéfiques pour le maintien de l'emploi dans leur pays d'origine. Dans la phase de transition actuelle, il semble que les centres de R&D par exemple



soient souvent localisés dans le pays où est situé le siège du groupe. A long terme cependant, les entreprises issues des pays émergents et celles issues des pays développés convergeront vraisemblablement vers des modèles de déploiement similaires. On voit dès aujourd'hui les entreprises indiennes des services IT embaucher dans les pays de l'OCDE, et les entreprises issues des pays développés créer des emplois en Inde. La même logique est à l'œuvre : il faut d'un côté avoir des informaticiens près des clients (typiquement en Europe et aux Etats-Unis), de l'autre employer des informaticiens indiens pour le gros de la programmation.

A nouveau, ces questions dépassent le cadre de cet ouvrage, mais gageons qu'il faut à tout prix que la puissance publique s'engage dans une politique qui vise à renforcer la valeur ajoutée créée sur son territoire domestique. Cela passe notamment par un investissement massif pour le développement des compétences et justifie des politiques d'éducation et de recherche ambitieuses.

### ***Faut-il brûler le patriotisme économique ?***

Deux conceptions diamétralement opposées semblent s'affronter quant à l'attitude à adopter face aux rachats de fleurons nationaux menés par des entreprises issues des pays émergents et même plus généralement par des entreprises non domestiques : libéralisme contre patriotisme économique, attitudes que les exemples récents suivants tentent d'illustrer.

- Eté 2005 : l'affaire CNOOC – UNOCAL

Fin juin 2005, le groupe pétrolier chinois CNOOC surenchérit largement sur l'offre d'achat proposée par le groupe pétrolier américain Chevron sur le 9<sup>ème</sup> pétrolier américain UNOCAL, en proposant 18,5 milliards de dollars en numéraire. UNOCAL était essentiellement convoité pour les actifs détenus en Asie dans le pétrole et le gaz naturel.

Le contexte s'était déjà tendu, après le rachat par Lenovo des actifs hardware de IBM et la volonté du groupe Haier de racheter l'américain Maytag, finalement remporté par Whirlpool. Le CFIUS (Committee on Foreign Investment in the United States), en charge de contrôler les acquisitions de groupes américains par des entreprises étrangères avait jugé dans les deux cas qu'il n'y avait pas lieu de s'y opposer. L'offre de CNOOC sur UNOCAL est apparue néanmoins comme la limite à ne pas dépasser. Les médias se sont emparés du thème, et cette nouvelle velléité chinoise sur un groupe américain, qui plus est groupe pétrolier a provoqué des levées de boucliers. Un sondage du Wall Street Journal indiquait que 73% des Américains étaient opposés à l'OPA. Le congrès américain a alors invoqué des raisons de sécurité nationale et a déposé en urgence un amendement imposant un délai minimum de 4 mois avant que les autorités américaines puissent se prononcer sur ce type d'acquisitions. Devant cet obstacle majeur et les proportions que prenaient les critiques américaines à l'endroit de la

politique chinoise, CNOOC a été contraint de retirer sa proposition d'achat pourtant bien supérieure à celle de son concurrent américain Chevron.

- Hiver 2007 : le rachat de Corus par Tata Steel : la victoire du marché

Fin janvier 2007, s'est dénouée à Londres une vente aux enchères quelque peu particulière puisqu'elle opposa pour la première fois deux entreprises issues de pays émergents, le brésilien CSN et l'indien Tata Steel, pour le rachat du sidérurgiste britannique Corus. Comme nous l'avons vu, c'est finalement Tata Steel qui l'a emporté pour plus de 13 milliards de dollars. Cette acquisition, loin des tumultes qui avaient agité le rachat d'Arcelor par Mittal Steel l'année précédente, caractérise bien l'attitude britannique face aux éventuelles OPA d'entreprises étrangères sur ses entreprises domestiques : tout est à vendre pour peu qu'on y mette le prix et que l'opération crée de la valeur pour les actionnaires.

Le patriotisme économique affirme qu'il est important de défendre ses champions nationaux. Au-delà de la question de l'emploi, sauvegardé ou non, au-delà de la création de richesse amplifiée ou non, cette attitude est le reflet d'une ambition d'un Etat ou d'une Nation, qui se veut géopolitiquement puissant et maintient que le contrôle de champions industriels est un instrument nécessaire de cette puissance. Ainsi, les Etats-Unis lorsqu'ils défendent UNOCAL face à CNOOC rappellent-t-ils au monde entier qu'il en va de leur survie de contrôler leur approvisionnement en hydrocarbures. De même, lorsque Vladimir Poutine encourage le développement de Gazprom ou que le gouvernement chinois inscrit le « Zu chuqu » dans son plan quinquennal en 2001, ces deux Etats soutiennent le rayonnement international de leur pays en encourageant le développement de champions industriels.

Pourtant, même en justifiant ce schéma, il semble qu'une attitude défensive soit contreproductive. On ne peut dans l'urgence faire passer « des lois scélérates » destinées à empêcher qu'une acquisition hostile soit menée. Cela donne, dans un monde globalisé, de mauvais signaux aux investisseurs, détériore la confiance et l'image du pays, et a donc des conséquences de long terme très négatives. La défense gagnerait à être proactive, c'est-à-dire à découler de politiques publiques qui visent à favoriser le contrôle d'une entreprise nationale par des investisseurs nationaux : soit en développant l'actionnariat salarié, soit en favorisant l'actionnariat de long terme, et qui visent à encourager la croissance de ces entreprises pour les rendre difficilement attaquables. Qu'en est-il alors de l'attitude britannique ? Notons qu'il n'y a pas de pays significatif sur le plan économique qui ait fait un choix aussi radical. Les Etats-Unis, on l'a vu avec CNOOC-Unocal, sont nettement plus sélectifs. L'Allemagne attache un grand prix à la sauvegarde du contrôle de ses entreprises, et a exprimé publiquement son intention de protéger les entreprises nationales jugées stratégiques contre d'éventuelles offres d'achat hostiles, et en particulier

étudie « attentivement la manière dont des entreprises publiques de Russie, de Chine et du Moyen-Orient prennent des participations ou achètent des entreprises »<sup>8</sup>. Le capital des entreprises japonaises est très peu ouvert aux investisseurs étrangers. Quant à la France, elle a rappelé à de nombreuses reprises le prix qu'elle attachait à ses champions industriels. Le choix anglais pourrait avant tout s'interpréter comme la volonté de développer son industrie financière : d'une part, la puissance anglaise est à la City, d'autre part, tout rachat a des retombées positives pour les acteurs financiers anglais.

Face à ces attitudes contrastées, on peine à voir émerger un point de vue de l'Union Européenne qui serait pourtant l'échelon pertinent pour traiter de questions comme celles-là. Une sorte « d'intérêt supérieur » européen a certes vu timidement le jour pour des projets tels l'A380 ou Galileo. Mais on est encore loin de sentir poindre l'ambition de créer de véritables champions européens dans des secteurs variés de l'économie. Le droit de la concurrence tel que le développe la Commission Européenne va même plutôt en sens contraire, puisqu'il est plus facile de se faire racheter par un groupe non-européen, par exemple issu d'un pays émergent, que de réaliser une fusion avec un concurrent européen. Dans un monde globalisé, il est pourtant nécessaire de prendre la mesure de l'émergence de nouvelles puissances avec lesquelles l'Europe est en concurrence. Il conviendrait donc peut-être de favoriser l'émergence de groupes européens capables de défendre les intérêts européens, sans contrevenir aux droits des consommateurs ni s'opposer au développement économique des pays émergents et de leurs propres entreprises nationales.

#### *FAVORISER L'ÉMERGENCE DE RÈGLES DE BONNE CONDUITE GLOBALES*

On l'a vu, la vraie question que pose l'apparition de champions industriels issus des pays émergents est la gestion de la phase de transition actuelle. Cette période de convergence s'accompagne de dissymétries qui favorisent ces nouveaux acteurs par rapport aux entreprises des pays développés. Le rôle de la puissance publique est de mettre en œuvre les actions qui permettent à la concurrence de s'exercer selon des règles du jeu équitables. Seuls les Etats ont la légitimité de mener à bien cette harmonisation. Celle-ci doit être réalisée dans le cadre des négociations multilatérales de l'OMC. Une attention réelle et permanente doit être portée aux chantiers prioritaires suivants, à propos desquels il convient d'éviter d'accorder des périodes de transition déraisonnables aux pays émergents:

- Obtenir la réciprocité de l'ouverture des économies, tant pour les investissements directs que pour les droits de douanes, et garantir la

---

<sup>8</sup> Déclaration du ministre délégué des Finances allemand Thomas Mirow à l'Handelsblatt, 23 juin 2007.

- sécurité juridique des investisseurs,
- Assurer le respect de la propriété intellectuelle,
  - Lutter activement pour la transparence financière,
  - Harmoniser le droit de la concurrence : textes de lois, autorités en charge, et jurisprudences,
  - Se donner les mêmes contraintes sur le plan environnemental et notamment vis-à-vis de la lutte contre le réchauffement climatique,

Sur tous ces points, on peut craindre que si les actions ne sont pas engagées rapidement, la phase de transition aboutisse, par un effet « thermodynamique », à une harmonisation par le bas. La question va donc bien au-delà du simple protectionnisme. Il s'agit de dégager des règles de bonne conduite globales, et de réaliser l'intégration par le haut des grandes entreprises issues des pays émergents dans le jeu concurrentiel.



## CONCLUSION

Corollaire de l'insertion des économies émergentes dans le monde globalisé, l'affirmation de nouveaux champions industriels puissants sur le devant de la scène internationale bouscule les positions des firmes multinationales des pays développés.

Bien que ces dernières conservent un réel temps d'avance, notamment dans leur capacité à vendre des produits de qualité globale aux marques connues à travers le monde, ces nouveaux champions des pays émergents s'appuient sur de réels atouts pour s'élancer sur le chemin d'un rattrapage rapide.

Pour accélérer leur course, inspirés par la vision éclairée d'entrepreneurs ambitieux ou par les choix politiques d'actionnaires étatiques, ils n'hésitent plus à diversifier leur portefeuille d'actifs, conquérir de nouveaux marchés, et racheter de manière spectaculaire d'anciens fleurons des économies développées.

Devant une telle audace, les acteurs traditionnels des économies développées ne doivent pas prendre peur et se draper dans des postures protectionnistes déraisonnées. Les entreprises doivent au contraire affronter cette nouvelle concurrence avec détermination, la volonté indéfectible de conserver un temps d'avance technologique et organisationnel, et s'appuyer sur ces nouveaux champions pour pénétrer au mieux ces nouveaux marchés.

Les Etats doivent quant à eux coordonner leurs politiques publiques afin de développer au plus tôt des règles du jeu harmonisées qui favorisent une concurrence mondiale équilibrée assurant la satisfaction du consommateur et le développement durable de notre planète.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes avec lesquelles nous avons échangé dans le cadre de notre étude, et dont les réflexions et témoignages ont nourri cet ouvrage. Les rencontres ont eu lieu à Paris et à Londres, ainsi qu'en Inde et en Chine lors de missions de terrain.

- P. ALATERRE, Directeur Stratégie et Affaires Publiques, SANOFI AVENTIS
- D. ATLAN, Direction des Ressources Humaines, ARCELOR-MITTAL
- F. BACHELARD-BAKAL, Senior Banker Aerospace & Building Materials, BERD
- P. BANERJI, Group Chief Financial Officer, HINDUJA GROUP
- J.L. BEFFA, Président, SAINT GOBAIN
- M. BERRY, Directeur, ECOLE de PARIS du MANAGEMENT
- S. BILAINE, Directeur Général, RENAULT INDIA
- A. de BOURAYNE, Directeur Général, AREVA CHINE
- R. BOYER, Secrétaire Général, ARCELOR-MITTAL
- A. CHIENG, Président de l'Asiatique Européenne de Commerce à Pékin et Vice-Président du Comité France-Chine
- J.P. CLAMADIEU, Président Directeur Général, RHODIA
- G. COLAS, Responsable Asie Pacifique, SAINT GOBAIN
- J.F. COLLIN, Directeur de la Mission Economique à Moscou, DGTPE, MINEFI
- B. COLLOMB, Président, LAFARGE
- D. CORDERO, Directeur Général, EDF CHINA
- P. COTTE, Senior Vice President Bureau de Paris, BCG
- A.K DAS, Vice Chairman, HINDUJA GROUP
- G. DOLLE, Ancien Président de la direction générale, ARCELOR
- B. DOSHI, Executive Director, Finance & Corporate Affairs, MAHINDRA & MAHINDRA
- P. DUCLOS, Directeur Associé, McKinsey et Cie
- S. DUPRE LATOUR, Ex-Conseiller Industrie, ELYSEE
- T. EYMOND-LARITAZ, Président Directeur Général, VICTOR PINCHUK FOUNDATION

- 
- H. FENG, Directeur, THALES ALENIA ESPACE CHINA
  - J.M. FOLZ, Président du Directoire, PSA
  - J.Y. GILET, Directeur Général Secteur Inox, ARCELOR-MITTAL
  - P.N. GIRAUD, Professeur d'Economie, Ecole des Mines de Paris
  - R. GOPALAKRISHNAN, Executive Director, TATA SONS
  - J.Y. HELMER, Associé Gérant, BANQUE LAZARD
  - J.S. JACQUES, Directeur Stratégie, CORUS
  - A. JAIN, Chief Executive Pharmacy, UNICHEM
  - J. KALIFA, Chef du Secteur Aéronautique et TIC, Mission Economique de Pékin, DGTPE, MINEFI
  - P. KRON, Président Directeur Général, ALSTOM
  - F. KRUGER, Directeur Adjoint chargé du Pôle Financier, Mission Economique de New Delhi, DGTPE, MINEFI
  - A. MAHAJAN, Directeur, SAINT GOBAIN INDIA
  - A. MAHINDRA, Vice-Chairman & Managing Director, MAHINDRA & MAHINDRA
  - L. MAHE, Directeur Général, ALSTOM POWER CHINA
  - P. MALHOTRA, Délégué Inde, AFII
  - D. MARTEAU, Directeur Coopérations et Relations Internationales, Directeur Plan Produits Programmes, PSA
  - E. MATTHIEU, Chef du Centre d'Etudes de l'Attractivité Economique, AFII
  - F. MER, Ancien Ministre de l'Economie des Finances et de l'Industrie, Ancien Président Directeur Général d'ARCELOR, Président du Conseil de Surveillance, SAFRAN
  - D.C. MICHAEL, Senior Vice President & Director, Bureau de Pékin, BCG
  - P.A. MODY, Chairman et Managing Director, UNICHEM
  - N. OCCIS, Directeur Général Adjoint Nucléaire, AREVA CHINA
  - M. PAI, Membre du Comité Exécutif, INFOSYS
  - R. PAUL, Secrétaire Général, VEOLIA WATER CHINA
  - G. POSTEL VINAY, Responsable de la Prospective, DGE, MINEFI
  - P. POUYANNE, Directeur Stratégie Croissance Recherche Exploration Production, TOTAL
  - A. PREMJI, Chairman et Chief Executive Officer, WIPRO
  - S. PUROHIT, Directeur Stratégie, INFOSYS
  - R. RAJESH, Directeur Affaires Internationales, KALYANI GROUP



- P.H. RICAUD, Ex-Directeur Mergers & Acquisitions, EADS
- J. RUET, Professeur d'Economie, Ecole des Mines de Paris, London School of Economics
- J.P. SALTIEL, Ancien Président de Rothschild Conseil International
- A. SAPRU, Group President Strategy, HINDUJA GROUP
- J. SARRAZIN, Directeur Stratégie, LAFARGE
- R. SCHOENTGEN, Conseiller pour les Affaires Européennes et Relations Internationales au Cabinet du Ministre Délégué à l'Industrie, MINEFI
- L. SCHWEITZER, Président, RENAULT
- S. TCHURUK, Président, ALCATEL-LUCENT
- G. TEXIER, Directeur du Plan, SAINT GOBAIN
- D. THERIAL, Senior Vice President International Cooperation, AIRBUS
- J. TORREGROSSA, Chef de la Mission Economique à Shanghai, DGTPE, MINEFI
- J.P. TRICOIRE, Président du Directoire, SCHNEIDER ELECTRIC
- D. TRUTT, Chief Operating Officer, THOMSON
- R. VALETTE, Directeur Commercial, RENAULT CHINA
- D. VAN ANH, Directeur, LAFARGE CHINA
- M. VANVI, ARCELOR MITTAL CHINA
- P. VARIN, Chief Executive Officer, CORUS
- L. de VITTON, Consultant, Bureau de Pékin, BCG

## BIBLIOGRAPHIE

- L. Bagot, F. Bauchard, C. Bernard, O. Ubertalli, "*Mondialisation: Les nouveaux maîtres*", Publication Enjeux Les Echos, Novembre 2006
- British Embassy in Moscow, "*The Russian economy: going global*", Economic Section, juillet 2006
- P.N. Giraud, "*L'inégalité du Monde*", Gallimard, Folio Actuel, 1997
- Global Fortune 500, Editions 2006, 2005 et 2004, Magazine Fortune
- Goldman Sachs, "*Dreaming with BRICs : The path to 20050*", Global Economic Paper n° 99, 2003
- Goldman Sachs, "*India's rising growth potential*", Global Economic Paper n° 152, 2007
- Financial Times "*Steppe change: Russia's smart business breed is looking west for deals*", 21/11/2006
- F. Hay, C. Mielli, Y. Shi, "*L'internationalisation des firmes chinoises : le cas européen*", Document de travail, Université ParisX Nanterre
- H. Ho, "*Culture and the Genesis of Asian Product Design*", Mushashino Art University de Tokyo, 2001
- T. Houdre, M. Lelievre "*L'offshore : la face cachée de la mondialisation*", Presse de l'Ecole des Mines de Paris, 2007.
- Y. Huang, T. Khanna, "*Can India overtake China?*", Revue Foreign Policy, 2003
- R.L. Kalck, "*L'affirmation technologique de la Chine: le cas des TIC*", Mission Economique de Shanghai, 2007
- K. Kalotay, "*Russian transnationals and international investment paradigm*", Res. Int. Business Finance, 2007
- T. Khanna et K. Palepu "*Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets*" Harvard Business School, 2004
- R.M. Lala, "*The Creation of Wealth – The Tatas from 19<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> Century*", Penguin Viking, 2004
- NASSCOM, "*Strategic Review 2006: The IT Industry in India*"
- C.K. Prahalad, A. Hammond, "*Serving the world's poor, profitably*", Harvard Business Review, 2002
- C. Riveline, "*Qui colonise qui?*", Journal de l'Ecole de Paris du Management n° 64, 2007

J. Ruet et J.F. Huchet, *"Globalisation and opening markets in developing countries and impact on national firms and public governance. The case of India"*, LSE, CERNA, 2006

Rusal en coopération avec The Economist Intelligence Unit, *"The Russians are coming. Understanding emerging multinationals"*, Publication, 2006

J. Santiso, *"The emergence of Latin Multinational"*, OECD Development Center, 2007

The Boston Consulting Group, *"The New Global Challengers"*, BCG Report, 2006

J. Vernet, *"La revanche des patrons indiens"*, Le Figaro, 29/06/2006

United Nations Conference on Trade and Development, *"FDI from Developing and Transition Economies: Implication for Development"*, The World Investment Report, 2006

J. Zhanghua, *"The current status of china's energy sector"*, 2005

L.A. Winters, S. Yusuf, *"Dancing with Giants. China, India and the Global Economy"*, Institute of Policy studies, World Bank, 2006

Ainsi que :

- les fiches de synthèses des missions économiques,
- les rapports annuels des entreprises citées lorsque ceux-ci étaient disponibles,
- des rapports d'analystes financiers relatifs aux filiales listées de certaines de ces entreprises

## GLOSSAIRE

BRIC : *Brésil, Russie, Inde, Chine*

L'acronyme « BRIC » désigne les pays Brésil, Russie, Inde et Chine. Il a été utilisé et rendu célèbre par Goldman Sachs dans son article "*Dreaming with BRICs : The path to 2050*", Global Economic Paper n° 99, 2003. On trouve parfois des variantes comme : « BRIMC », dont le M représente le Mexique, ou « CHIME », qui signifie China, India and Middle-East.

CAGR : *Compound Annual Growth Rate*

C'est le taux de croissance annuel moyen d'une série d'indicateurs (le chiffre d'affaire ou le résultat net par exemple) sur une période donnée.

EBITDA : *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*

Il s'agit d'un indicateur donnant une bonne idée de la rentabilité opérationnelle des entreprises, car il ne prend pas en compte des charges non directement liées à l'activité de l'entreprise (amortissement du goodwill, provisions etc...). Il se rapproche de l'Excédent Brut d'Exploitation utilisé en France.

EIPE : *Entreprises Issues des Pays Emergents*

L'acronyme « EIPE » désigne les entreprises issues des pays émergents par opposition aux entreprises issues des pays développés. Ces EIPE se sont tout d'abord développées sur leur territoire domestique et s'internationalisent désormais rapidement.

IDE : *Investissement Direct Etranger*

L'acronyme IDE désigne les investissements directs étrangers. Les IDE sont définis au sens donné dans l'ouvrage *Balance of Payments Manual: Fifth Edition (BPM5)* (Washington, D.C., International Monetary Fund, 1993) et dans l'ouvrage *Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment: Third Edition (BD3)* (Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development, 1996): Il s'agit de l'investissement réalisé par une société pour l'acquisition (ou création) de tout ou partie d'une entreprise hors du territoire domestique. L'investissement doit permettre à l'investisseur d'exercer un certain contrôle sur l'entreprise: le BPM5

---

préconise ainsi de compter comme IDE les investissements assurant la propriété d'au moins 10% de l'entreprise.

**Investissement Greenfield :**

L'investissement greenfield est une forme particulière d'IDE : l'investissement est réalisé afin de créer ex nihilo un nouvel actif, par opposition à l'acquisition ou l'extension d'actifs préexistants. Les investissements dits « brownfield » ont pour objet la reprise de moyens de productions déjà existants pour les étendre et les moderniser.

**JV : *Joint Venture***

Co-entreprise détenue par deux entreprises distinctes.

**PPA : *Parité de Pouvoir d'Achat***

C'est un taux de change alternatif au taux de change réel qui prend en compte la relativité du coût de la vie entre deux zones monétaires : 1\$ ne permet pas d'acheter autant de biens ou services aux Etats-Unis qu'en Chine. La PPA est en particulier très utile pour comparer le niveau de vie de deux pays. C'est ainsi que le PIB chinois est en 2007 le 4<sup>ème</sup> mondial pour le taux de change réel, et le deuxième en ajustant en parité de pouvoir d'achat.

## Quatrième de couverture

La montée en puissance de firmes issues de pays émergents a bel et bien commencé. Et ce n'est que le début, la vague arrive. Les classements internationaux bruissent de nouveaux noms qu'il va falloir s'habituer à lire. Les flux d'investissements du Sud vers le Nord s'accroissent à une vitesse exponentielle, avec y compris d'énormes acquisitions – et les plus spectaculaires sont encore à venir...

Qui sont ces champions chinois ? indiens ? russes ? Qu'est-ce qui les fait courir ? Comment se développent-ils ? En s'appuyant sur quels atouts spécifiques ? En se heurtant à quelles difficultés ? Autant de questions cruciales pour qui veut comprendre le monde économique de demain, et auxquelles cet ouvrage tente de répondre.



*Thomas Maurisse, Ingénieur des Télécoms, diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris, travaille pour le Ministère du Budget, des Comptes publics, et de la Fonction publique, à la Direction du Budget. En 2005-2006, il a travaillé en Inde comme Chef de Projet « Indian Sourcing Initiative », pour EADS et y a acquis une connaissance fine du tissu industriel indien.*



*Sébastien Dessillons, Ingénieur des Mines, diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris, travaille pour le Ministère de l'Economie des Finances et de l'Emploi, dirige le service régional de l'environnement industriel d'Ile de France. En 2004-2005, il a travaillé pour PSA Peugeot-Citroën, et en 2006-2007 pour Total en Argentine.*