

**EMERGENCE  
DES FIRMES MULTINATIONALES «DU SUD»  
ET LECTURE DU CAPITALISME**

PAR

JOËL RUET (\*)

Longtemps le terme «firme multinationale» (FMN) a rimé avec firme (nord)-américaine ou (ouest)-européenne. Longtemps ce terme a aussi rimé, pour nombre de critiques de gauche, avec «pays du Nord», tant il y avait adéquation entre intérêt des territoires économiques et de leurs entreprises dans une économie mondiale encore très largement fermée jusque dans les années 1970 – il faudra en effet attendre cette décennie pour connaître à nouveau le taux d'ouverture mondial de 1913. Epoque où ce qui était «bon pour General Motors» était «bon pour l'Amérique» et réciproquement.

Ces temps ont changé avec l'apparition des firmes «globales», dont la majorité de la production est située hors de leur pays d'«origine» et où, libéralisation des marchés financiers aidant, la propriété de ces entreprises est devenue plus diffuse. Depuis les années 1980, ce qui est bon pour une multinationale «européenne» ou «américaine» n'a plus de raison de nécessairement coïncider avec les intérêts de ces territoires : à telle enseigne que ces territoires ont, dans les années 1990, progressivement vu leur intérêt dans une partie de celui de quelques grandes entreprises d'abord japonaises, puis coréennes. Cela étant, «multinationale» continuait de signifier «Nord».

Il semble aujourd'hui que la décennie 2000 soit celle qui va marquer et confirmer l'émergence de firmes multinationales «du Sud» : les investissements directs étrangers (IDE) provenant «du Sud» se multiplient, les fusions-acquisitions provoquées par «le Sud» également. Cette évolution traduit deux phénomènes majeurs. En premier lieu, l'apparition de firmes multinationales «tout simplement globales», véritables acteurs économiques, qui s'autonomisent complètement de tout territoire, qu'il soit d'«origine» ou pas. Cette évolution n'est plus uniquement tirée par des échanges et le commerce international inter-entreprises, mais s'appuie de plus en plus sur la globalisation des processus de production intra-entreprise. Cette évolution détermine en conséquence, et c'est le second phénomène observé, des repositionnements des territoires économiques eux-mêmes dans l'organisation

(\*) Chercheur au CERNA de l'Ecole des Mines (France) et à l'Asia Research Centre de la London School of Economics (Royaume-Uni).

mondiale de la production : les concepts de «Sud» et «Nord» perdent de leur sens sur le plan industriel.

Pour comprendre les dynamiques actuelles, il est utile de passer en revue les origines de ces groupes. Après quelques chiffres-clefs sur l'émergence de firmes multinationales «du Sud», nous montrerons en particulier que leurs caractéristiques présentes sont encore aujourd'hui le produit des régulations industrielles et des trajectoires «nationales» des trois dernières décennies – l'exemple des firmes indiennes et chinoises illustrera le propos. Cela étant, il apparaît que leurs stratégies de multinationalisation et leurs modèles d'affaires convergent de manière croissante – en particulier ceux des firmes indiennes, chinoises, brésiliennes, mexicaines – et rencontrent ceux des firmes globales «historiques».

#### L'ÉMERGENCE DE FIRMES MULTINATIONALES «DU SUD» :

##### QUELQUES FAITS

En 1990, 91,4 % des firmes multinationales sont issues des pays développés (Japon et Corée du Sud inclus). Au début des années 2000, ce ne sont plus que 70,7 % d'entre elles qui sont dans ce cas. Sur la même période, la part des FMNs des pays en transition progresse, mais de manière limitée, passant de 2 à 3 % du total. Le fait majeur de la décennie est donc l'essor des FMNs du Sud : en dix ans, en ratio du nombre de firmes, la part de celles-ci a quadruplé, passant de 6,6 % à 26,3 % (1). La progression en nombre total est plus impressionnante encore : alors que, sur la période, le nombre total de FMNs recensées par le rapport mondial sur l'investissement est lui-même proche du doublement (2), le nombre de FMNs du Sud passe, lui, de près de 2 800 à presque 18 000 entreprises (3).

Cette progression est très largement expliquée par l'émergence des FMNs asiatiques, qui sont passées de 5,8 à 21,2 % du total des FMNs. On verra que cet essor est en partie lié à l'émergence d'un système de production asiatique intégré, qui voit les firmes asiatiques globaliser leur processus de production sur plusieurs pays du continent. Toutefois, cela ne saurait cacher l'essor des firmes asiatiques au plan mondial. L'essor des firmes multinationales issues d'Amérique latine, passant de 1,6 à 4,2 % (4) du total des FMNs, confirme l'émergence des firmes des grandes économies du Sud. Les firmes chinoises voient presque un triplement de leur part (de 1 à 2,8 %) et, pour les firmes indiennes, la progression est fantastique, avec un facteur

(1) CNUCED, *World Investment Report 2004*, table I.1; *World Investment Report 2005*, table I.1. On ne dispose pas de statistiques sur la capitalisation, beaucoup des FMNs émergentes étant soit publiques soit privées sous contrôle familial, soit encore privées mais non cotées.

(2) De 37 530 en 1990 à 69 727 en 2000.

(3) Calculs de l'auteur à partir des données du *World Investment Report*.

(4) Et donc une multiplication par 4,9 en termes de nombre d'entreprises.

multiplicatif de presque 70 : de 0,05 % à 3,4 %. Ces derniers chiffres montrent à eux seuls plusieurs choses : d'une part, ils soulignent le potentiel des entreprises indiennes, qui semble être plus important que celui des chinoises, et, d'autre part, ils révèlent le bridage que les entreprises indiennes ont connu jusqu'aux réformes de 1991. Ils suggèrent en outre que le dynamisme des firmes peut être décorrélé de celui des territoires – entre-temps, la Chine a pris des parts importantes du marché mondial, mais pas l'Inde (5) – : micro-économie et macro-économie ne suivent plus la «loi de General Motors», en réalité loi du fordisme.

A ces développements correspondent des investissements directs étrangers en provenance du Sud et des fusions-acquisitions provoquées par le Sud. Ceux-ci (chiffres pour les pays en développement et en transition) passent de 10 milliards de dollars annuels en 1993 à 90 milliards en 2005, dont la moitié est originaire d'Asie. En terme de destination, en 2004 et 2005, la moitié des fusions-acquisitions réalisées à partir du Sud sont des fusions-acquisitions «Sud-Sud» et l'autre moitié est consacrée à l'achat d'actifs industriels et commerciaux dans les pays de l'OCDE (6).

Les fusions Sud-Sud sont essentiellement intra-régionales et c'est donc d'abord là que se situe la multinationalisation des firmes émergentes : sur la période 2002-2004, on compte 47,8 milliards de dollars intra-Asie – alors même que les IDE croisés entre Inde et Chine n'ont pas encore vraiment démarré –, 2,7 en intra-Amérique latine, 2,1 intra-africains. Les IDE de fusion-acquisition de l'Amérique latine vers l'Asie représentent sur la même période 750 millions de dollars, pour un flux inverse de 400 millions, un flux Asie-Afrique de 1,2 milliard et un flux inverse de 700 millions. Les flux entre Amérique latine et Afrique sont négligeables à ce jour (7). Cela traduit le fait que l'économie asiatique est en voie d'intégration rapide ; cette intégration avait été amorcée dès les années 1970, par les investissements du Japon vers les nouvelles économies industrialisées (à savoir les Dragons Hong-Kong, Taiwan, Singapour et Corée du Sud, puis les Tigres, Malaisie, Thaïlande, Indonésie), puis par les IDE de ces derniers vers la

(5) Sur la même période de 10 ans, entre 1993 et 2003, la Chine passe de 3,8 à 7,7 % des exportations mondiales de produits manufacturés et de 3,0 à 5,2 % des importations. Sur la même période, l'Inde n'accroît ses exports que marginalement, passant de 0,7 à 0,9 % des exportations mondiales, pour un creusement plus important des importations, de 0,5 à 0,8 % des produits manufacturés. On sait que l'Inde, en tant que territoire économique, a acquis une spécialisation dans les services, mais la montée en puissance de ses firmes multinationales s'opère tout aussi bien sur les produits manufacturés. Dans le cas de la Chine, il s'agit d'une spécialisation internationale macro-économiquement massive, mais avec essor international des firmes qui est comparativement limité, alors que, pour l'Inde, un dynamisme réel de ses firmes à l'étranger peine encore à se traduire en un effet d'entraînement en terme de spécialisation internationale.

(6) Tous les chiffres de ce paragraphe sont tirés du site Internet de la CNUCED.

(7) Même si des firmes brésiliennes commencent à exporter de manière notable vers certains pays d'Afrique de l'Ouest, en particulier dans l'industrie agro-alimentaire. Source : entretiens personnels, conduits lors de la 17<sup>e</sup> foire internationale de Dakar, déc. 2006.

Chine dans les années 1990 et par la multinationalisation des firmes japonaises (8).

Cependant, les données générales regroupent aussi bien les petites que les plus grandes FMNs. Il est utile de traiter à part les plus grandes FMNs, qui sont précisément celles qui «sortent de leurs zones géographiques». Le classement le plus objectif repose sur les chiffres d'affaire, mais ceux-ci ne sont pas toujours connus. La CNUCED suit cette classification, pour les 50 premières FMNs. L'indicateur de transnationalité (9) des 50 premières FMNs émergentes rejoint celui des 100 premières FMNs toutes origines confondues : de 20 contre 46 en 1993, on passe à 47 contre 55 en 2003. Un récent rapport du BCG (10) se concentre sur les entreprises provenant des économies émergentes (à croissance rapide) et inclut quelques entreprises dont la taille est plus faible mais dont les modèles d'affaire montrent une croissance particulièrement rapide. Selon les critères retenus par le BCG, dans les 100 premières FMNs «issues des économies à croissance rapide» – cette classification n'exclut pas les pays en transition –, on compte – entreprises publiques et privées confondues – 44 entreprises chinoises, 21 indiennes, 12 brésiliennes, 7 russes, 6 mexicaines (et 10 «autres»). Le problème est précisément qu'il n'est pas tout à fait équivalent de parler de FMNs soutenues par leurs Etats et de firmes privées ou encore des firmes recherchant les matières premières et ressources naturelles d'une part et des firmes à modèle industriel et commercial d'autre part.

Pour comprendre plus avant les dynamiques actuelles de cette dernière catégorie, il faut en réalité observer au niveau micro-économique les modèles d'affaire des firmes elles-mêmes. Or, ceux-ci portent encore souvent en eux la marque des trajectoires de régulation industrielle nationales dont les structures des firmes sont les héritières.

(8) Le Japon opère d'abord son rattrapage et son industrialisation par des biens de grande consommation sur son marché interne, durant les années 1960. Lors de son insertion progressive dans l'économie mondiale par les exportations dans les années 1970, il doit redéfinir son industrie. Dès 1970, la part du textile décline dans ses exportations et, pendant un temps, les entreprises japonaises produiront à partir d'autres pays d'Asie. La part de l'acier dans les exportations japonaises culmine en 1974 (19 %), pour ensuite voir les capacités de production transférées (en partie sous capital japonais) en Corée du Sud; il en va de même de la construction navale. La décennie 1970 voit l'essor des exportations automobiles japonaises (de 7 % en 1970 à 17 % dès 1980, elles verront leur pallier en 1985 à 18 %). Ensuite l'histoire de l'automobile japonaise est asiatique dans les années 1980 : les entreprises automobiles seront les premières firmes japonaises multinationales, avec un appareil de production présent dans la majeure partie de l'Asie. En 1982, si les Etats-Unis sont la destination de 22,5 % des investissements extérieurs japonais (excédent record de 40 milliards de dollars oblige!), la Corée du Sud et l'Indonésie représentent déjà respectivement 4,9 et 11,8 % des IDE japonais.

(9) Nombre de pays dans lequel une FMN a une présence permanente, c'est-à-dire au moins un bureau permanent de vente ou un site de production ou de développement. Pour un groupe de FMNs, il s'agit du nombre moyen.

(10) *The New Global Challengers : How 100 Top Companies From Rapidly Developing Economies Are Changing The World*, Boston Consulting Group, mai 2006, 32 p.

DES FIRMES QUI AUJOURD'HUI ENCORE SONT LE PRODUIT  
DES ANCIENNES RÉGULATIONS INDUSTRIELLES NATIONALES

Compte tenu du poids de la Chine et de l'Inde dans l'émergence des FMNs du Sud, ces pays seront privilégiés dans l'analyse. Le plus grand dynamisme d'ensemble des firmes indiennes a été souligné précédemment. Si, parmi les 100 premières firmes, les chinoises sont les plus nombreuses, il s'agit dans la majeure partie des cas de firmes publiques et/ou de firmes orientées vers la recherche de matières premières : même si ce n'est évidemment pas le seul modèle, dans nombre de cas leur essor est assez fortement soutenu par l'Etat. Pour ces raisons, on privilégie ici le rappel de la trajectoire indienne, mieux à même d'expliquer les dynamiques proprement capitalistes associées à l'essor des firmes émergentes industrielles.

L'Inde a amorcé son rattrapage économique, avec, depuis la décennie 1980, une croissance moyenne de 6 % et un niveau actuel en tendance de 7 %. Cela est d'abord le résultat d'un effort d'investissement public et privé continu dans le capital physique et humain depuis l'indépendance de 1947. Au XIX<sup>e</sup> siècle, le pays possédait il est vrai une base industrielle : parmi d'autres, le groupe Tata – aujourd'hui le premier du pays – est né à cette époque. En 1947, l'Inde est certes «*dans ses villages*», selon l'expression chère à Gandhi, mais l'industrie naissante est à 70 % propriété des entrepreneurs indiens. A la tête du pays, Jawaharlal Nehru, soutenu par le «Club de Bombay», réseau qui regroupe les grandes familles du monde des affaires, lance un système de planification économique dans le double but de moderniser les campagnes et de développer l'industrie. La planification façon Nehru (Premier ministre de 1947 à 1964) ou même à la manière de sa fille Indira Gandhi, qui lui succède au poste de Premier ministre de 1966 à 1975, puis de 1977 à 1984, avec une réputation de «socialiste», n'a rien de soviétique (11) : il s'agit pour l'essentiel d'affecter les ressources aux secteurs considérés comme prioritaires ; par rapport à la Chine ou à l'URSS, la planification de la production proprement dite ne concerne que quelques activités stratégiques. Un «socialisme mixte», en somme : certains pans de l'industrie sont «réservés» au secteur public, tandis qu'un système d'autorisations administratives de production (12) ouvre au privé les secteurs «mixtes» dans certaines limites et restrictions de capacité productive. Dans chaque secteur, le gouvernement alloue d'abord un rôle au privé afin de favoriser son développement initial, puis, passé un seuil de production, le

(11) Le gouvernement central planifie directement la production de près de 20 000 produits en URSS jusqu'en 1990, contre 700 au maximum du socialisme chinois, avec dans les deux cas 100 % de la production réalisée par le public. En Inde, au maximum de 1981, seulement 40 % de la production industrielle des grandes entreprises sont publiques et l'Etat est absent du secteur des PME comme de l'important secteur informel : seuls 8 secteurs sont réservés à l'Etat et si 52 secteurs demandent des «licences», l'exploitation privée y reste autorisée. Cf. Joël RUET, «Une libéralisation sans privatisation : réformes et nouvelle économie politique de l'Inde», *Critique Internationale*, déc. 2006.

(12) Le «Licence Raj» ou le «règne des licences» par référence au «British Raj», le pouvoir colonial.

public bride ensuite le développement du privé pour prendre le relais, mais en général sans privatiser pour autant les capacités existantes. Ce système a fonctionné jusqu'en 1991. La stratégie (classique des années 1950 et 1960) est celle de «substitution aux importations», assurée par la conjugaison d'investissement industriel public en relais de l'investissement initial privé et de protectionnisme tarifaire.

Ce système a donné naissance à un capitalisme de conglomérats : à chaque fois que leur expansion était bloquée par les limites fixées aux investisseurs privés dans tel secteur, les entreprises en investissaient un autre, après avoir dûment obtenu la nouvelle «licence». Bon nombre des géants industriels d'aujourd'hui sont ainsi des fleurons du «Licence Raj». La firme Reliance, premier groupe privé du pays en termes de bénéfices, est de ceux-là : elle a bâti sa fortune sur l'autorisation d'importer et de produire – en exclusivité – certaines fibres synthétiques; après quoi elle a étendu ses activités selon le même principe dans la pétrochimie, l'énergie, l'exploration pétrolière et, récemment – dans la période libérale –, les hautes technologies. La régulation socialiste indienne a, au final, produit des situations d'oligopoles privés. Il n'y a décidément pas bien loin du «socialisme indien» au capitalisme indien, tant la relation Etat-grande industrie privée a toujours été au cœur du système. Et elle le reste aujourd'hui, dictant le rythme d'adoption des réformes libérales.

En effet, pendant la phase de réformes, graduelles dans les années 1980, et plus générales ensuite, pendant les années 1990, et à partir de cette économie gérée «entre gens de connaissance», l'ouverture fut véritablement pilotée de concert, pour laisser aux conglomérats le temps de se recentrer sur leurs activités compétitives. Dès 1984, la *joint venture* créée dans l'automobile entre l'Indien Maruti et le Japonais Suzuki, aujourd'hui entreprise *leader* sur ce marché en croissance rapide, est emblématique de cette nouvelle logique d'importations et de transferts de technologie ciblés. Il s'agit pour l'Etat d'identifier conjointement avec les milieux d'affaires les secteurs pour lesquels la modernisation de l'appareil productif obsolète passe par une plus grande ouverture. En dix ans, plus de 65 % de l'industrie sortent ainsi peu à peu du système de contrôle des prix, de la production, et de l'investissement. Le cordon ombilical est ce faisant graduellement coupé entre le «*sethji*», l'homme d'affaires, et le «*babu*», le fonctionnaire, mais pas avec le politicien.

Cela étant, les barrières douanières ne seront abaissées que très lentement (d'un taux moyen de 71 % en 1993 à un taux qui restait à 35 % en 1997, aujourd'hui stabilisé à ce niveau) : l'Etat indien reste soucieux de protéger une industrie dont la compétitivité est retrouvée. En ce sens, sous la houlette du Parti du Congrès, le «tournant» libéral de 1991 est négocié avec un infini doigté. Malgré la suppression en 1991 du Monopolies and Restrictive Trade Practices Act, 16 secteurs restent toute la décennie 1990 sous régu-

lation forte, comme les biens ménagers «blancs», la chimie ou l'industrie automobile, qui ne seront que très graduellement «dé-licensés» (et 8 secteurs critiques restent dans cette décennie sous contrôle exclusif de l'Etat; ils sont 2 aujourd'hui : le secteur atomique et les chemins de fer). De nouveaux secteurs sont ouverts à l'investissement privé, comme la production électrique ou les télécoms, ou à l'investissement étranger, comme le secteur manufacturier. Les capitaux étrangers peuvent prendre une participation plus importante (la barre de 51 % est accordée dans certains secteurs dès 1991) dans les entreprises indiennes, mais nombre de limitations sur le contrôle du capital étranger vont longtemps demeurer. Il ne s'agit pas d'une ouverture débridée, tant s'en faut. Elle se fonde, contrairement à une idée reçue qui fait des services l'alpha et l'oméga du développement indien, sur une infrastructure industrielle diversifiée : les services représentent 51 % du PIB (contre 27 % pour l'industrie et 22 % pour l'agriculture), mais cette perspective historique conduit à relativiser davantage qu'on ne le fait habituellement le rôle des activités de service dans le développement indien – aussi importantes soient-elles, l'informatique et les biotechnologies ne doivent pas faire oublier la diversité de l'infrastructure industrielle du pays, en particulier à l'exportation.

C'est dans ce contexte encore relativement protégé que les conglomerats indiens ont accéléré dès le milieu des années 1990 la réorganisation de leurs activités. Notamment en multipliant les alliances stratégiques avec des entreprises étrangères. Leur forme conglomérale leur a très largement permis d'étendre à toutes leurs branches une technologie ou un savoir-faire transféré sur une seule, ce qui explique la très rapide restructuration des groupes indiens. Cependant, l'explosion du secteur des nouvelles technologies reste sans doute le meilleur symbole du retour au monde des entreprises indiennes. Dans les années 1990, les «cerveaux» indiens expatriés aux États-Unis reviennent en effet fonder au pays leurs propres entreprises informatiques (Infosys, Satyam), avec, en poche, des contrats avec leurs anciens employeurs américains. De leur côté, les grands conglomerats développent des filiales informatiques, comme Wipro ou TCS (groupe Tata). Résultat : depuis 1994, la croissance du secteur des technologies de l'information varie de 40 % à 50 % par an, de sorte que ce secteur représente aujourd'hui environ 5 % du PIB et plus du quart des exportations. Car si l'informatique indienne a commencé avec des tâches de sous-traitance peu qualifiée, la situation est aujourd'hui toute différente : ces entreprises proposent désormais des services et du conseil de qualité mondiale. Certaines «*start-up*» adoptent d'ailleurs dès leur création une stratégie et une localisation géographique globales. Dès 2001, la moitié des entreprises mondiales certifiées «SEI-CMM5», la norme de qualité la plus haute en matière de logiciels, sont indiennes (aucune française en 2006). Et certaines entreprises du sous-continent sont quasi-intégrées à leurs clients américains, dont elles structurent

les systèmes d'information, au cœur des sources de décision dans toute organisation.

Des groupes industriels indiens conçoivent aujourd'hui de nouveaux modèles automobiles pour un tiers du coût du développement en Europe. Au total, l'Inde est déjà devenue une plate-forme de production ou de réexportation d'importance mondiale; elle est au cœur de la stratégie industrielle de «chaîne globale de production» de multinationales comme Hyundai, Toyota, le suédois ABB ou encore le finlandais Nokia. L'importance des partenariats dans un contexte de mondialisation de la conception et de la production a été parfaitement comprise par l'Etat, qui multiplie les formes de soutien, notamment en appuyant la recherche et la formation supérieure, en finançant la création de «parcs technologiques» ou encore en entretenant un lien privilégié avec la Confederation of Indian Industry, le syndicat patronal.

Les firmes chinoises, à l'inverse, sont le produit d'une histoire plus bouleversée. La Chine connaît une entrée plus lente dans la modernité «à l'européenne», même si ses élites en débattent dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. La guerre civile, l'invasion japonaise ne rendent pas la création d'un Etat moderne chose facile. Ce n'est qu'en 1949, avec l'entrée des communistes dans Pékin, que la création d'un Etat se met en place sur une trajectoire pérenne, mais on ne peut en dire autant de l'industrialisation du pays. Les communistes se méfient de l'industrie du nord (Mandchourie) développée par l'occupant japonais dans les années 1930, comme ils se défont de l'entrepreneuriat de Shanghai et de la province côtière du Zhejiang. Le *gentlemen agreement* entre Etat et capital est rompu en 1953 et ces partenariats disparaissent. Le régime maoïste industrialise d'abord à la soviétique le centre de la Chine (la ville de Wuhan, capitale de la province du Hubei), puis rompt encore son modèle pour se lancer, dès le Grand Bond en avant de 1958, dans une micro-industrialisation des campagnes qui nie tous les principes des rendements d'échelle. La production industrielle enfin s'écroule avec la Révolution culturelle de 1966 à 1976. La Chine, aujourd'hui encore, doit gérer ce double héritage, obsolescence et socialisme au Nord et dans le Centre, inefficacités propres à l'industrie de type maoïste dans l'ensemble du pays. La réforme a consisté à développer une industrie – graduellement privatisée – «en dehors de la planification» dans la décennie 1980, pour plus tard donner naissance à des entreprises privées, mais celles-ci sont rarement de taille à rivaliser avec leurs homologues indiennes, en chiffre d'affaire comme en capitalisation. Les plus grandes entreprises chinoises sont toujours publiques. Dans les deux cas, la modernisation de la gouvernance d'entreprise n'est pas achevée. Seules quelques entreprises privées se démarquent, qui sont bien connues : Lenovo, qui a racheté l'activité PC d'IBM, ou encore Haier, qui a racheté, mais pour avoir quelques déboires, l'activité électronique grand public de Thomson.



Pour conclure rapidement sur une différenciation entre entreprises chinoises et indiennes, l'héritage des dernières décennies de régulation industrielle explique toujours le rôle très différent du secteur privé, ainsi que les formes organisationnelles : petites firmes mono-produit chinoises – et rationalisation sectorielle très peu avancée – *versus* conglomérats qui se sont certes restructurés sur quelques cœurs de métier, mais sont capables de transférer d'une branche à l'autre des technologies et savoir-faire. Ces différences en particulier influencent la flexibilité dans le développement des compétences technologiques, comme l'illustre l'exemple typique de Mahindra face aux grands programmes publics et aux *joint venture* encadrées en Chine. Enfin, la gouvernance des entreprises indiennes les rend complètement autonomes vis-à-vis de l'Etat dans leurs décisions d'investissement à l'étranger, ce qui est loin d'être le cas même pour les entreprises chinoises les « plus privées ».

DES FIRMES DANS L'ECONOMIE ASIATIQUE  
ET L'ECONOMIE MONDIALE : DES TRAJECTOIRES CONVERGENTES  
VERS UN NOUVEAU MODÈLE DE CAPITALISME

Sur cette base et à partir des années 1990, les évolutions industrielles des firmes émergentes se sont cependant de plus en plus intégrées aux évolutions de l'industrie asiatique d'abord, de l'industrie mondiale ensuite.

L'essor du territoire économique chinois dans le commerce mondial après 1993 a été souligné plus haut. L'analyse plus fine montre cependant que la place de l'Asie dans son ensemble s'est stabilisée sur la même période 1993-2003. Au premier ordre, la place gagnée par la Chine (+ 3,9 %) et les Tigres (+ 0,7 %) dans les exportations mondiales est celle perdue par le Japon (qui passe de 12,5 à 7,5 % des exportations manufacturées mondiales entre 1993 et 2003). En réalité, une bonne partie de ce commerce est un commerce intra-asiatique : l'Asie-Océanie représente 32 % des exportations mondiales, dont 16 % à destination d'elle-même, 8 % à destination de l'Europe et 8 % pour les Amériques. L'évolution constatée de 1993 à 2003 traduit donc en large partie une re-localisation des entreprises japonaises et de celles des Dragons vers la Chine et les Tigres – l'excédent commercial asiatique suit très exactement ce déplacement. On comprend cela lorsqu'on intègre le fait que 41 % des importations manufacturées chinoises et 55 % de ses exportations manufacturées sont des biens d'assemblage industriel. Plus que dans des secteurs dans lesquels ses entreprises auraient émergé, la Chine s'est spécialisée dans une fonction d'assemblage industriel au sein de l'économie chinoise. Cette fonction est très largement pilotée par les entreprises non chinoises et en majorité asiatiques, qui, ce faisant, se sont multinationalisées : si on observe par exemple la part à composante technologique des importations de biens qui sont destinées à l'assemblage, 71 % proviennent d'Asie; si on décompose ces 71 % selon le capital des entrepri-

ses impliquées dans le processus d'assemblage, seuls 17 points sont contrôlés par des entreprises chinoises, 15 points par des *joint ventures* et les 39 restant sont contrôlés par des firmes étrangères (13). Il en va de même pour les investissements orientés par la R&D en Chine, pour laquelle les firmes multinationales étrangères orientent les choix sectoriels. En effet, les investissements en R&D en Chine des 1 000 premières FMNs se portent en premier lieu vers les logiciels (23 %), les télécommunications (18 %), les semi-conducteurs (13 %), l'automobile (7 %) (14), tous secteurs dans lesquels il n'y a pas d'entreprise chinoise *leader*. Le territoire chinois s'insère dans l'économie mondiale *via* une activité d'assemblage qui, par construction, favorise la multinationalisation des entreprises asiatiques. Cependant, dans l'ensemble, les entreprises chinoises ne contrôlent pas les choix sectoriels, le capital ni l'orientation de la R&D dans ces processus.

Toute autre est la trajectoire des firmes indiennes. L'Inde, en tant que territoire, est moins insérée dans les échanges; la part des exportations technologiques dans la composition des exportations manufacturières indiennes n'est que de 5 % (contre 23 % pour la Chine); cependant, les processus d'insertion technologique sont non seulement contrôlés par les entreprises indiennes – contrôle du capital dans les fonctions d'assemblage à contenu technologique –, mais encore de grandes entreprises privées indiennes montrent un rattrapage technologique et une multinationalisation très rapides. Les conglomerats indiens ont en effet accéléré dès le milieu des années 1990 la réorganisation de leurs activités, notamment en multipliant les alliances stratégiques avec des entreprises étrangères. En atteste l'histoire du constructeur automobile Mahindra : la firme a d'abord conclu un partenariat technologique avec Ford, mais n'a pas hésité à y mettre fin quelques années plus tard pour lancer son propre modèle, puis conclure, en 2005, une nouvelle alliance avec Renault-Nissan; ayant entre-temps renforcé sa position, Mahindra a pu obtenir de bien meilleures conditions de partenariat technologique. A l'image de Mahindra, les groupes industriels indiens s'insèrent ainsi dans l'économie mondiale avec une stratégie de donnant-donnant : elles offrent à leurs partenaires un point d'entrée sur les marchés émergents mais complexes, en échange de quoi elles acquièrent la maîtrise de nouveaux processus industriels, sont associées à la recherche et développement ou gagnent en montée en gamme technologique. Des groupes comme Tata ou Reliance mènent de front ces deux stratégies et ne sont pas indifférents à l'explosion du secteur indien des technologies de l'information : le plus grand groupe indien en capitalisation boursière, Tata, a signé en 2005 une alliance commerciale mondiale avec Fiat et exporte

(13) Françoise LEMOINE, in J.-F. HUCHET / J. RUET (dir.), *Globalisation and Opening Markets in Developing Countries and Impact on National Firms and Public Governance : the Case of India*, Rapport CSH-LSE-NCAER-ORF-CERNA, avr. 2006, 414 p.

(14) *Business Week*, 2005.

déjà ses modèles vers le Royaume-Uni et la filiale informatique de Tata représente déjà 50 % de la capitalisation du groupe; à l'heure où General Motors, Ford et d'autres doivent engager une restructuration sérieuse, Tata développe des modèles automobiles pour un tiers du coût de développement occidental, et ses logiciels pour un dixième...

Dans ce contexte, les groupes indiens se globalisent à vue d'œil : ils installent des filiales à Shanghai, Londres et New York comme en Afrique (325 millions de dollars d'investissement pour Tata sur les cinq prochaines années); ils investissent dans les pays émergents comme le Mexique, le Brésil, ou l'Afrique du Sud; ils délocalisent une partie de l'informatique en Asie du Sud-Est ou en Chine. Ils montent en gamme technologique par acquisitions : 80 % des investissements de fusion acquisition indiens aux Etats-Unis sont orientés vers les TI et les rachats indiens en Europe visent TI, pharmacie, électronique et ordinateurs, chimie à haute valeur ajoutée. Ainsi, Reliance a racheté en 2004 une filiale de Dupont de Nemours en Allemagne...; il est vrai que, avec 24 % de croissance annuelle depuis 30 ans, ce dernier groupe possède les moyens de ses ambitions.

En réalité, une dynamique accélérée du capitalisme se dégage : les grands groupes des pays émergents vont plus loin qu'une simple stratégie-coûts. Ils concentrent et structurent la capacité technologique croissante présente dans les économies émergentes – dont l'ampleur du phénomène avait été prédite dès 1996 par Pierre-Noël Giraud (15)); plus avant, ce rattrapage technologique s'articule à des stratégies industrielles qui prennent aujourd'hui des formes bien précises. Le cycle se présente comme suit : ces entreprises opèrent sur des marchés où il y a non seulement croissance forte mais aussi régularité de la croissance, donc investissement en flux tendu, sans délais entre bénéfices et ré-investissements; cela assure un *cash flow* important et des taux d'endettement faible – cas de tous les pays non anciennement socialistes, de l'Inde en particulier, évidemment pas de la Chine en général, mais l'argument reste vrai pour ses entreprises les plus dynamiques –, donc une croissance des capacités de réinvestissement, ce qui permet, à terme, une diversification du modèle d'investissement.

Nos enquêtes récentes (16) montrent que plusieurs grands groupes de pays émergents visent à terme de quelques années l'objectif «type» suivant : 50 % des investissements dans le pays de départ – pour continuer d'«amorcer la pompe» –, 25 % dans les autres pays émergents (pays dits «BRIC», mais aussi Mexique, pays arabes, pays africains pétroliers ou minéraliers pour la Chine (17) ou, pour les entreprises indiennes, pays africains

(15) Dans *L'Inégalité du monde*, Gallimard, Paris, 1996.

(16) Cf. J.-F. HUCHET / J. RUET (dir.), *op. cit.*

(17) Pour les raisons dites plus haut, on préfère ici parler de «la Chine» pour les opérations de diversification d'approvisionnement des ressources, mais des entreprises indiennes pour des stratégies commerciales et industrielles orientées vers les marchés.

stables en général), marchés sur lesquels l'avantage comparatif n'est donc pas uniquement le coût, mais aussi la capacité à faire du «design industriel adapté» et des tailles ajustées pour les petits pays – avantage coût sur la conception et l'innovation incrémentale, donc déjà de l'économie parfaitement moderne. Enfin, schématiquement, les derniers 25 % servent à faire du rattrapage technologique : soit par *joint venture* classique, avec transfert de procédés aux lignes «hors JV», soit par rachat de brevets, soit par rachats de filiales de Recherche & Développement – cela peut-être «inamical», on le voit, mais aussi «amical», comme cette filiale de Dupont par l'Indien Reliance en 2004 ou Ranbaxy, qui a repris la filiale «génériques» d'Aventis.

En fait, les partenariats stratégiques entre firmes émergentes et firmes globales se multiplient. En effet, ces dernières utilisent la Chine mais aussi l'Inde et d'autres pays émergents comme des «plates-formes de réexportation», ce que leurs partenaires «locaux» monnaient par l'accès au marché mondial. Bref, les acteurs des pays émergents sont déjà des partenaires des firmes globales, un jour amicaux, un jour hostiles, il n'y a donc pas lieu de s'en émouvoir, mais plutôt de l'analyser. Certaines firmes «occidentales» dépêchent d'ailleurs dans ces pays leurs meilleurs cadres pour y faire de la veille de rachat stratégique d'entreprises émergentes prometteuses... tant qu'il en est temps.

En bref, taille des marchés, rapidité inhérente aux processus de «rattrapage économique» – que l'on se souvienne de la Corée, du Japon, de l'Allemagne de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ou de la France du Second Empire «rattrapant» l'Angleterre), cycles courts de financement, mise en communication de tous les territoires économiques permettant la recomposition rapide des processus de production intra-firmes, voilà pourquoi l'accumulation de capital est aujourd'hui très rapide dans les pays émergents sur des secteurs y compris à fort contenu «technologiques».

Cela étant, il y a «obligation de réinvestir», ce qui est aujourd'hui possible dans une économie mondiale ouverte. A la différence de ce que fut l'essor initial du premier pays asiatique à rattraper, le Japon, qui s'est très largement bâti sur un marché intérieur solide et un rattrapage technologique avant de se lancer dans l'exportation, les stratégies chinoise et indienne combinent rattrapage classique et globalisation des entreprises. C'est l'enchaînement précis de ces éléments qui justifie l'affirmation selon laquelle les firmes multinationales indiennes et chinoises devraient être sans peine les plus rentables du monde dans les années qui viennent; de même que leurs pays accumulent les excédents commerciaux qu'ils ne peuvent à terme que placer en actifs «occidentaux», de même leurs entreprises seront-elles «condamnées» à investir sur nos territoires, en commençant par des rachats. Ces modèles sont partagés par de grandes entreprises émergentes comme Cemex (ciments mexicains), Petrobras (pétrole brésilien), des firmes

comme Arcor, Sabo, Acer, ou comme les Chinois Haier ou Lenovo. En nombre, les Indiennes déjà semblent dominer. Dans certains secteurs d'équipement, comme l'acier par exemple, où la croissance de la demande se concentre en Asie, les entreprises de la 3<sup>e</sup> à la 6<sup>e</sup> position mondiale sont asiatiques (japonaises, coréenne, chinoise) et toutes se sont déjà internationalisées (18). Si ce modèle possède quelque fondement, alors des entreprises véritablement globales ayant un modèle d'affaire centré sur les pays émergents pourront voir le jour. Nous pensons que Mittal Steel, dont la «nationalité» a été l'objet de controverses, est précisément l'une d'entre elles et peut-être la première d'entre elles.

#### MITTAL STEEL : MODÈLE ET CONSÉQUENCES DE L'ENTREPRISE PUREMENT GLOBALE «ORIGINAIRE DU SUD»

Si Mittal Steel a suivi un modèle quelque peu différent du modèle stylisé présenté plus haut, les fondamentaux sont les mêmes : présence sur les marchés émergents avec des produits adaptés, large *cash-flow* qui finance l'expansion, la recherche et développement, l'intégration de systèmes d'information développés en Inde même, à terme le positionnement industriel sur les marchés de l'OCDE. Mittal Steel représente un cas d'école.

L'OPA sur Arcelor – numéro 2 et géant européen, héritier de deux siècles d'aventure industrielle – par un Mittal déjà numéro un de l'acier mondial n'est que le dernier acte de ce modèle, dont cette entreprise est devenue exemplaire. Lancée en février et gagnée en juin 2006, c'est une OPA classique, où le modèle industriel jugé comme le plus efficace par les marchés a gagné en quelques mois : une consolidation oligopolistique qui n'est jamais que la marche séculaire du capitalisme, simplement aujourd'hui à l'échelon mondial – et, encore, le nouveau groupe ne constitue-t-il «que» 12 % du marché mondial. Le portefeuille du nouveau groupe combine les effets d'échelle de la «vieille économie» aux synergies production-recherche de la «nouvelle économie», autour de réseaux d'élites économiques et finan-

(18) Le BCG, pour caractériser les modèles d'affaires des 100 plus grandes FMNs émergentes, propose la typologie en 6 modèles suivante : 1. Mondialisation de marques émergentes; 2. Innovation globale à composante d'ingénierie; 3. Mise en place d'un *leadership* mondial dans un secteur; 4. Monétarisation de ressources naturelles; 5. Expansion de nouveaux modèles d'affaires sur des marchés multiples; 6. Acquisition des ressources naturelles. Si les modèles 4 et 6 sont en dehors de notre analyse, nous pensons que les quatre autres ne décrivent pas de manière assez systémique les dynamiques en cours. Par «Expansion de modèles d'affaires» le BCG entend précisément des IDE venus du Sud, mais sans préciser leur articulation industrielle en termes de marchés (modèles 1 et/ou 3), ni de rattrapage technologique (modèle 2). De manière générale et bien qu'il reconnaisse que ces modèles sont interpénétrés, il manque un lien clair entre éléments de base qui soutiennent l'émergence et éléments de modèle qui la portent à de plus fortes valeurs ajoutée ou sur des éléments plus stratégiques. Si notre stylisation est certes plus heuristique et plus stylisée, elle a le mérite de préciser ces équilibres. Pour les FMNs à caractéristique industrielle adoptant selon lui les modèles 1 à 3, le BCG classe à peu près 75 % des FMNs étudiées dans des stratégies «dominantes» de croissance organique – le BCG ne distingue pas la croissance organique selon le marché d'origine, les autres émergents ou les marchés développés – et, pour environ 25 %, en croissance «dominante» par fusion-acquisition ou partenariat.

cières mondiales – après tout Mittal Steel est coté aux Pays-Bas, pays qui a inventé au XVIII<sup>e</sup> siècle la finance moderne, et à New York, ville qui a mondialisé la finance et par là même la vieille «économie-monde» européenne. Un cas d'école de la mondialisation.

Cela étant, la nouveauté est bien liée à l'origine nationale de ce groupe. Non pas au fait que M. Mittal lui-même soit indien : après que les employés occidentaux ont eu des décennies à s'adapter pour devenir compétitifs, le tour des hiérarchies industrielles est venu. Mittal Steel regroupe les compétences et les atouts-clefs pour la mondialisation financière et industrielle contemporaine : des réseaux financiers croisés, avec la banque indienne ICICI en particulier, dont le président siège chez Mittal Steel et dont M. Mittal est membre du *board*; ensuite, des têtes de réseaux qui irriguent tous les pays émergents ou ont déjà procédé à leur rattrapage économique (Inde, Mexique, Brésil, Corée, Japon), mais aussi les Etats-Unis, terre de prédilection de la diaspora indienne, l'île Maurice et son secteur financier, enfin des anciens des plus grandes banques, dont Rothschild. Le *board* et le *management* sont à la fois parfaitement mondialisés et à la fois discrètement centrés sur l'Inde et sa diaspora, comme en atteste la composition des *corporate directors* et des *regional CEOs*. Plus structurel encore, le groupe Mittal s'est construit sur des investissements allers et retours entre pays émergents et pays post-socialistes.

L'histoire industrielle de Mittal Steel marque son accession au premier plan mondial en une trentaine d'années, voire quatorze si on compte que l'acte «déclenchant» est le rachat, en 1992, d'un combinat post-soviétique au Kazakhstan, pour alimenter le marché chinois. Car l'aventure avait démarré en Indonésie, «tout juste émergente» en 1976, s'est accélérée par la recapitalisation de combinats de l'ancien bloc communiste – en somme, des partenariats avec des firmes de rang «intermédiaire». Europe de l'Est comprise, le groupe a, avant fusion, 43 % de ses activités en Europe, pour 29 % en Amérique et 28 % dans le reste du monde... «émergent». Au Kazakhstan, M. Mittal accepte en 1992 de reprendre l'usine plus la mine plus l'ensemble des obligations «sociales» de l'ancien combinat et de recapitaliser l'ensemble pour moderniser. Il réduit les coûts par l'investissement, ne réduit pas les salaires, ne licencie pas. Il fait ce que très peu de groupes post-soviétiques ont vu, il fait ce que beaucoup de combinats chinois ont connu : la remise en état et l'utilisation de capacités de production dont les anciens clients «socialistes» se sont évanouis, mais pour lesquels de nouveaux débouchés doivent être trouvés de manière innovante – ce sera le marché chinois en plein décollage. Les actifs n'étaient pas chers, mais aussi les biens ne valaient rien, sauf à savoir les valoriser; les aciéristes occidentaux s'en étaient désintéressés. L'expansion se poursuit sur ces trente années en Indonésie, puis au Mexique, puis voit des rachats plus «technologiques» en Amérique du Nord. Mittal Steel est donc à la fois très représentatif des grands

groupes des pays émergents – et donc annonciateur de leur essor –, mais aussi de celui de quelques groupes d' «oligarques» de l'Est. Il y a bien «modèle».

Pour le reste, un cas d'école : à capacité de production comparable, Mittal dégagait un profit bien supérieur, de l'ordre du double, de celui de son rival Arcelor, car s'appuyant sur des structures de coûts de son cœur d'activité et de ses marchés principaux, l'Asie en particulier et les pays émergents en général, où se trouvent la régularité et la croissance de la demande, ainsi que les cycles courts – production «juste à temps» et capacité optimisée) pour cette commodité centrale du rattrapage économique. Pays où se trouvent donc les capacités de financement de l'expansion industrielle. Et Mittal ne s'est pas privé d'utiliser cette manne pour son développement, aux Etats-Unis par exemple, pour tenter l'opération au Canada hier ou en Europe continentale aujourd'hui.

Le cas de Mittal, s'il est exemplaire, n'est pas isolé, et est suivi dans le secteur du ciment par le mexicain Cemex. Dans le secteur même de l'acier, 2006 a également vu l'OPA amicale de Tata Steel sur l'anglo-néerlandais Corus. Les concentrations industrielles sont encore loin d'être terminées dans ce secteur où la Chine représente 25 % de la production et où l'essor de la demande indienne reste à venir.

#### BOULEVERSEMENTS CONTEMPORAINS INDUITS PAR LES FIRMES ASIATIQUES

Cette «courte histoire des firmes asiatiques peut racheter deux cents ans d'histoire de la révolution industrielle, mais aussi bouleverse les équilibres asiatiques eux-mêmes. Avantage aux «derniers entrés dans le développement», il y a double urgence : d'abord de comprendre comment l'accumulation de capital est aujourd'hui très rapide dans les pays émergents... et surtout admettre que cette possibilité est offerte à toutes les firmes multinationales, y compris «françaises» ou européennes. Cependant, distinguons à nouveau territoires et entreprises.

D'abord, les économies asiatiques doivent se repositionner face à l'émergence de la Chine. Après la crise de 1997-1998, l'Asie du Sud-Est a mis 5 ans à redémarrer : la croissance de Taiwan, Singapour, Hong-Kong s'était «normalisée» à 1-3 %. Si la reprise de la demande intérieure a eu lieu depuis 2004, entre-temps, la demande a été tirée par la Chine. Depuis 2005, Taiwan, Singapour et Hong-Kong repartent à 7 %, avec un commerce de plus en plus intégré avec la Chine. Toutefois, il y a un repositionnement nécessaire de ces économies : d'un côté, ces territoires doivent redéfinir leur spécialisation face à la Chine et, de l'autre, leurs entreprises investissent en Chine même. Taiwan, Singapour, Hong-Kong, la Malaisie, la Corée du Sud

semblent avoir réussi à monter en gamme – ce sont aussi les territoires d'origine de quelques FMNs émergentes –, alors que l'Indonésie joue sur ses ressources naturelles et s'expose à une dégradation des termes de l'échange et que Philippines et Thaïlande se retrouvent dans une concurrence frontale dont elles n'arrivent pas à se dégager. Le Japon voit une reprise en 2003-2004, après 12 ans de crise, et développe ses IDE en Asie, continuant le processus d'intégration de l'économie asiatique en un système de production commun.

Concernant les entreprises globales elles-mêmes, plusieurs leçons se dégagent déjà. On va vraisemblablement vers un modèle d'affaires mixte, un modèle de capitalisme «développé-émergent» non encore stabilisé, mais dont il faut dès ce stade tirer trois leçons.

La première leçon est que, pour l'industrie, l'accumulation de capital est de loin plus rapide aujourd'hui dans les marchés émergents. La valorisation du capital passant par l'investissement, lui-même tiré par la demande – et son anticipation –, il était normal que des croissances fortes – et régulières – finissent par payer. Evidence donc, mais l'industrie européenne reste encore trop souvent tiraillée entre sa nécessaire expansion «émergente» – en particulier asiatique – et la contrainte financière liée à une course à la modernisation technologique. Il faut non seulement faire les deux, mais la grande leçon de l'affaire Mittal et l'observation de groupes comme Tata ou Reliance indiquent que ce sera à terme bien la croissance sur les pays émergents qui financera la R&D et donc la capitalisation «par le haut» pour les entreprises issues des pays développés. A ce prisme, ces marchés ne seront plus perçus comme marginaux et l'épithète «stratégique» ne rimera plus avec mimétique, comme ce fut trop longtemps le cas. L'expansion sur ces marchés ne devra plus être un positionnement pour le futur dans un contexte de contrainte financière au niveau des directions générales, mais bel et bien une priorité car source de *cash-flow*.

Le modèle est simple : l'effet volume est présent en Indonésie, Chine, Brésil, Mexique, Afrique du Sud, Inde, bientôt en Asie centrale et sans oublier les anciens pays du bloc soviétique qui redémarrent. Sur le plan technologique, les firmes les plus avancées de ces pays – ou les firmes globales opérant sur ces pays, tel Mittal – ne sont pas en reste : l'économie du développement nous dit aujourd'hui que, lorsqu'une masse critique est dépassée – en gros, que le capital humain est réuni –, il y a avantage au dernier arrivant pour accéder rapidement et à bas prix aux technologies qui permettent l'industrialisation et l'accumulation de capital physique (19). Compte tenu de l'accélération de la compétition technologique dans les économies développées, les techniques déjà amorties dans les pays développés – qui

(19) C'est la thèse de l'avantage aux «industrialisés tardifs» développée par Alice Amsden dans le cas de la Corée du Sud : A. AMSDEN, *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization*, Oxford University Press, New York, 1989.



sont en général les premières à être transférées – ne sont aujourd’hui plus des techniques «en fin de vie» comme c’était le cas lors des anciens «transferts de technologie» vers des pays «en développement» disposant alors de peu de ressources humaines : les techniques présentes dans les pays émergents aujourd’hui conservent une actualité industrielle et, surtout, sont les technologies de pointe d’hier à peine. Dans les secteurs industriels classiques, quelques années à peine séparent les niveaux technologiques des entreprises des pays développés et les niveaux émergents. Cette image est plus contrastée pour les secteurs à produits industriels «complexes» (automobile, propulsion aéronautique, nucléaire), mais les industriels sur ces marchés savent qu’il faut de plus en plus inclure dans le processus industriel le *sourcing* et la co-conception dans les pays émergents, sans même parler d’une présence agressive sur ces marchés et d’une intégration dans la chaîne de production voire de production pour le ré-export, qui tous se profilent à l’horizon. La première leçon se résume alors ainsi : dans une économie mondiale où le processus de production des grandes firmes est globalisé, les économies émergentes sont parties prenantes de plusieurs strates de la production et de son financement ; des entreprises émergentes sont déjà positionnées sur ces activités.

Deuxième leçon, si les firmes occidentales doivent accélérer leurs synergies avec les marchés émergents, à l’inverse, la pointe avancée des firmes du capitalisme émergent se trouve déjà au milieu du gué, sur le chemin entre la compétition-coût sur de larges volumes et le rattrapage technologique. Le point de rencontre des firmes développées et émergentes comportera certes de la compétition, mais aussi des collaborations. En effet, les grandes firmes émergentes anticipent déjà – de manière véritablement stratégique – les limites d’une compétition coût dont la généralisation à tout le Sud est annoncée. Ces firmes ont dépassé la copie, elles transforment leur avantage-coût en investissant dans le rattrapage technologique, d’abord par *royalties* – pour développer des procédés –, mais qu’elles déclinent aussi en des rachats ou même en développement de brevets, en des rachats stratégiques de firmes technologiques, mais aussi programmes de R&D propre, implantations dans les pays développés (quelques noms : Lenovo, Bharat Forge, Tata, Reliance), les firmes indiennes ayant sans doute dans cette course l’avantage d’une taille plus large que leurs homologues privées chinoises et une histoire ininterrompue du capitalisme. Enfin, même dans les hautes technologies, on a vu que la pression concurrentielle entre États-Unis et Europe pousse aux transferts dans le nucléaire, l’avionique, *etc.* Un réel rattrapage technologique, donc, qui plus est financé par un capital abondant et une R&D elle aussi moins chère. La logique qui veut que toute firme véritablement globale se doit d’avoir un pied «développé» et un pied «émergent» et d’utiliser ces deux types de territoires non seulement comme marchés mais de manière équilibrée comme base d’un essor capitalistique

complet (portefeuille de clients mais aussi technologie et procédés adaptatifs) est une logique symétrique : les firmes émergentes vont investir dans les pays développés. Ce raisonnement s'affine bien sûr en fonction des spécificités de chaque secteur, mais il est sous cette forme générale pertinent pour la plupart : acier, biens d'équipement manufacture, mais aussi automobile, banque, dans une certaine mesure les hautes technologies, *etc.*

La troisième leçon est l'émergence d'une question nouvelle : s'il y a bien projet industriel dans l'équilibrage par les firmes d'une stratégie «développé-émergent», y a-t-il nécessairement «modèle» de mariages à la Mittal-Arcelor ou de mariages préventifs ? Les firmes «avancées» conservent à ce jour un avantage technologique et des actifs de marque, mais les modèles sont appelés à converger du fait de la diffusion de la R&D et, sans doute, à terme, de tentatives d'imposition de normes par ces marchés, pour acquérir des actifs de marques : la Chine commencera dans cette voie, sans doute un jour suivie de l'Inde pour les technologies de l'information. Si le cas par cas doit primer, deux certitudes s'imposent cependant : l'accès aux marchés émergents et à leurs faibles marges unitaires demande des compétences spécifiques, quand la concurrence des autres firmes issues de pays développés y est déjà forte. En effet, les firmes occidentales ont, après des décennies de concurrence par le haut, tendanciellement perdu leur compétence sur des marchés à faible marge unitaire. Il leur faut réapprendre ce savoir-faire ; il leur faut en outre, «en situation émergente», innover en matière de procédés de production : adapter des lignes d'assemblage à un contexte plus intensif en main-d'œuvre ou de demande en transition (fractionnement de la demande, besoin de large gamme à coût contrôlé). L'expérience gagnée dans un pays émergent augmente de ce point de vue la compétence ou le portefeuille de savoir-faire, mais nécessite un investissement et prend du temps, pendant lequel le risque est que la concurrence s'appuie, elle, sur des partenariats locaux. La dynamique du rattrapage incite alors à des associations, *joint venture* et autres partenariats, la différenciation se fera alors à la marge : capacité à nouer des relations privilégiées avec des districts industriels, des pôles de compétences, veille sur le rachat stratégique de firmes émergentes qui «montent», *etc.*, mais là aussi certains «Suds» apprennent vite.

En matière de firmes multinationales industrielles, les concepts de «Nord» et de «Sud» vont continuer à perdre de leur sens.

