

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2008)

**FAUT-IL CRAINDRE LES CHAMPIONS
DES PAYS ÉMERGENTS ?**

par

Sébastien DESSILLONS

Auteur du mémoire de 3^e année du Corps des mines
et de l'ouvrage *Les nouveaux conquérants. Qui a peur des entreprises
des pays émergents ?*

Thomas MAURISSE

Auteur du mémoire de 3^e année du Corps des mines
et de l'ouvrage *Les nouveaux conquérants. Qui a peur des entreprises
des pays émergents ?*

Erik IZRAELEWICZ

Directeur de la rédaction des *Échos*
Auteur de *Quand la Chine change le monde* (Grasset, 2005)

Jean-Louis BEFFA

PDG de la Compagnie de Saint-Gobain

Séance du 10 octobre 2007

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Les classements internationaux bruissent de nouveaux noms d'entreprises avec lesquels il va falloir se familiariser. Les flux d'investissements du Sud vers le Nord s'accroissent à une vitesse exponentielle, comprenant parfois d'énormes acquisitions (Lenovo-IBM, Tata Stee-Corus, CVRD-Inco...) dont 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 nous dans tout ça ? L'émergence de ces nouveaux champions est inéluctable à moyen terme et nous vivons aujourd'hui une phase de transition, qui appelle une réflexion de la part des entreprises de l'OCDE. Il leur faut apprendre à utiliser ces nouveaux acteurs comme des atouts. Or c'est possible, à condition d'aller vite. Il faut également repenser l'action de la sphère publique. Quel est son rôle ? doit-elle défendre nos entreprises ? si oui, de quelle manière ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Sébastien DESSILLONS et Thomas MAURISSE

Sébastien DESSILLONS : À l'époque où Mittal a lancé son offre publique d'achat (OPA) sur Arcelor, l'opinion publique a brusquement découvert que les Indiens ou les Chinois n'étaient pas seulement des sous-traitants de produits bon marché : certains d'entre eux dirigent des empires industriels colossaux, capables de racheter un groupe occidental de plus de cent ans d'âge et pesant plusieurs dizaines de milliards d'euros. Comment réagir face à ces nouveaux conquérants venus des pays émergents ? Paradoxalement, le groupe Mittal est assez peu représentatif de ces nouveaux acteurs. Même si ses capitaux sont indiens, Mittal ne possède guère d'actifs en Inde, et ses centres décisionnels sont implantés surtout en Angleterre et aux Pays-Bas. Nous allons donc commencer par préciser qui sont ces acteurs émergents.

Les nouveaux conquérants

Thomas MAURISSE : Pour identifier ces nouveaux acteurs des pays émergents susceptibles de venir investir dans les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), nous avons retenu deux critères simples : un chiffre d'affaires (CA) supérieur à un milliard de dollars, et plus de 10 % de ce CA réalisé à l'international. Sur cette base, nous avons identifié une centaine de ces nouveaux acteurs. La plupart sont des entreprises capitalistes, mais on trouve également des acteurs d'État ou des entreprises familiales.

Le plus gros bataillon de ces entreprises (44 sociétés) se trouve en Chine, avec par exemple CIMC (China International Marine Containers), dont le CA est de 4 milliards de dollars et qui couvre à elle seule 50 % du marché mondial des containers. Vient ensuite l'Inde, avec 21 entreprises identifiées, dont le conglomérat Tata, qui possède plus de 90 filiales dans tous les secteurs d'activité (acier, automobile, thé...). Le Brésil en compte une douzaine, dont la compagnie minière CVRD (Companhia Vale do Rio Doce), qui est aujourd'hui le numéro trois mondial de l'industrie minière. Au Mexique, nous avons identifié 6 entreprises, en particulier le cimentier Cemex, une entreprise familiale en passe de devenir le numéro un mondial.

Tous ces acteurs s'internationalisent de plus en plus rapidement. En 2000, ils avaient réalisé une quinzaine de fusions-acquisitions ; en 2006, 73. Ces nouveaux acteurs deviennent désormais des menaces potentielles pour nos propres entreprises.

Quelques exemples en Inde

Sébastien DESSILLONS : L'Inde compte plus d'un milliard d'habitants, dont l'âge moyen est de vingt-cinq ans. Dans les années à venir, sa population active va encore s'accroître, contrairement à celle de la Chine, qui est en phase de vieillissement. Le régime démocratique de l'Inde peut être considéré comme une sorte de miracle, sachant que ce pays reconnaît 21 langues et 4 alphabets différents. Les réformes économiques entreprises dans les années 1990 ont porté leurs fruits : à partir de 2003, le pays a connu une croissance "à la chinoise", de 10 % par an.

L'économie indienne repose sur un petit nombre de secteurs industriels. Le premier est celui des services informatiques. L'Inde a su prendre le virage de la révolution technologique et offrir aux entreprises occidentales la possibilité de délocaliser un certain nombre de leurs activités. Infosys s'est lancé dans l'*offshoring* de services informatiques dès le début des années 1980. Le groupe, dont la capitalisation boursière atteint 30 milliards de dollars, connaît une croissance annuelle de 40 à 50 % de son CA et embauche 15 000 à 20 000 personnes chaque année. Azim Premji, le président d'un autre grand groupe indien du secteur, Wipro Technologies, nous disait lorsque nous l'avons rencontré : « *C'est aujourd'hui IBM qui copie Infosys ou Wipro.* » C'est particulièrement révélateur du renversement opéré : le *business model* gagnant s'invente en Inde, et les pays développés suivent...

Le second pilier du capitalisme indien est la pharmacie. Des champions comme Ranbaxy ou Dr Reddy's sont aujourd'hui des acteurs de tout premier plan pour la fabrication de médicaments génériques, et remontent la chaîne de valeur pour devenir des entreprises innovantes.

Plus récemment enfin, l'Inde a vu émerger des champions dans le secteur manufacturier. Bharat Forge, qui fabrique des châssis d'automobile, est le deuxième forgeron mondial derrière ThyssenKrupp. Mahindra et Tata Motors ne vendent pas de voitures dans les pays occidentaux, mais énormément en Inde et dans les pays environnants.

Ces entreprises sont dirigées par des entrepreneurs prêts à partir à l'assaut du monde. Anand Mahindra, le patron de Mahindra & Mahindra, âgé de quarante ans, sort de Harvard, ressemble à une star de Bollywood et rayonne de confiance. Les deux frères Ambani possèdent un groupe de plus d'un milliard de dollars de CA, présent dans presque tous les secteurs industriels. Mukesh Ambani sort de Stanford et il est reconnu comme un manager de premier ordre. La presse indienne se fait régulièrement l'écho de ses ambitions de rachat de groupes tels que Dow Chemicals ou Carrefour.

Le groupe de Ratan N. Tata, figure patriarcale du capitalisme indien, comprend 92 filiales, présentes dans tous les secteurs. Il a réussi une OPA sur le sidérurgiste anglo-néerlandais Corus et sur la marque de thé anglaise Tetley, ce qui constitue une belle revanche sur l'ancien colonisateur... Dans les années 1990, l'entreprise de textile Suzlon était gênée par les fréquentes coupures d'électricité. Son fondateur, Tulsi Tanti, a investi dans deux éoliennes reliées à l'atelier de fabrication. Quinze ans plus tard, il a racheté pour plus d'un milliard de dollars le groupe REpower, leader allemand de la fabrication d'éoliennes, convoité par Areva.

Quelques exemples en Chine

Thomas MAURISSE : La Chine connaît depuis l'an 2000 une croissance exponentielle et ses réserves de devises dépassent aujourd'hui le millier de milliards de dollars. Le secteur des télécommunications compte déjà 475 millions d'abonnés et en enregistre 5 millions de plus chaque mois ; un abonné sur huit est client de China Mobile. La Chine représente 50 % du marché mondial du ciment, et ses capacités de production augmentent chaque année de l'équivalent de celles des États-Unis. En matière d'énergie nucléaire, elle dispose déjà de 10 GW et veut atteindre 40 GW à l'horizon 2020.

Les entreprises chinoises sont essentiellement des entreprises d'État. Dans les secteurs non stratégiques, une kyrielle d'acteurs demeurent centrés sur le marché intérieur et s'y livrent une concurrence féroce. Le secteur automobile, par exemple, compte une trentaine de constructeurs. Dans ce paysage atomisé et fortement concurrentiel, la SASAC (*State-Owned Assets Supervision and Administration Commission*) identifie dans chaque secteur l'acteur le mieux placé, susceptible de devenir le champion de demain, et l'encourage alors à consolider le secteur. Dans l'industrie sidérurgique, par exemple, Baosteel, qui produit 20 millions de tonnes d'acier, devrait d'ici deux ou trois ans absorber une partie de ses concurrents chinois et devenir compétitif face au leader mondial Mittal, qui en produit 100 millions.

À côté de ces acteurs centrés sur le marché intérieur, d'autres commencent à s'internationaliser, conformément aux vœux du gouvernement chinois, qui souhaite voir les champions de l'industrie nationale contribuer au rayonnement de la Chine sur la scène internationale. Ceci passe notamment par une politique d'innovation très volontariste : la Chine est désormais le numéro deux mondial pour les investissements dans la R&D.

Prenons l'exemple de Huawei, acteur majeur des infrastructures de télécommunications, qui a été fondé en 1989 par un cadre du Parti communiste. En 2006 et 2007, le groupe a réalisé (selon la comptabilité chinoise) un CA de 8,2 milliards de dollars. Sa croissance annuelle est de 35 % depuis 2002, et ses effectifs sont de 44 000 employés. La part de ses bénéfices à

l'international est de 58 %. Pour son développement, ce groupe a bénéficié de la politique chinoise favorisant l'implantation des entreprises dans des "zones économiques spéciales", comme Shenzhen, et de subventions en faveur de l'innovation : aujourd'hui, Huawei possède des centres de R&D à Bangalore, à Stockholm, ou encore dans la Silicon Valley. Son développement repose entre autres sur la monnaie d'échange que ce groupe peut représenter dans les transactions entre la Chine et les pays producteurs de matières premières, Huawei assurant la construction d'infrastructures de télécommunications en contrepartie de la sécurisation des approvisionnements.

Contrairement aux entrepreneurs indiens, qui culturellement sont très ouverts à l'international, les entrepreneurs chinois doivent progresser dans leur mode de management des entreprises occidentales, à commencer par l'ingénierie des rachats, souvent jugée peu performante. Ils doivent également apprendre à construire des marques et à les imposer sur le marché : pour l'instant, cette démarche ne leur est pas familière.

Les caractéristiques communes

Les groupes que nous avons étudiés présentent des caractéristiques communes. Leur stratégie de développement repose sur deux piliers.

La consolidation du marché domestique

Leur premier axe de développement consiste à consolider leur marché domestique. Ils profitent de leur connaissance de ce marché et de leurs capacités de production locales pour faire concurrence aux entreprises occidentales qui s'implantent dans ces pays et ne disposent pas des mêmes avantages. Par exemple, Haier, l'un des leaders chinois de la fabrication de produits électroménagers, a constaté le retour de nombreuses machines à laver et s'est rendu compte que beaucoup de clients, dans les campagnes chinoises, utilisaient ces appareils pour laver des pommes de terre ou des fruits. Le groupe a alors développé une production spécifique de machines à laver capables de nettoyer à la fois du linge et des produits alimentaires !

Dans le même temps, ces groupes industriels tirent parti de la présence, dans leur pays, de compétiteurs internationaux, pour bénéficier de technologies importées et remonter progressivement la chaîne de valeur.

Devenir des entreprises globales

Leur deuxième axe de développement consiste à devenir des entreprises globales. L'objectif est triple : conquérir de nouvelles parts de marché et résister ainsi à la concurrence sur leur propre marché ; acquérir de nouvelles compétences ; s'affirmer sur la scène mondiale. Par exemple, les entreprises russes s'internationalisent pour protéger leurs actifs du risque de retournements politiques qui pourraient aboutir à la séquestration de ces actifs.

Parfois, le développement international de ces entreprises résulte des politiques mises en œuvre par leur gouvernement, comme la politique chinoise du *Zouchuqu* (« *Sortez du pays !* »). Certaines répondent à leur propre ambition de devenir ou de redevenir des acteurs mondiaux. Le président d'Infosys indiquait ainsi refuser le terme d'acteurs "émergents" et nous a demandé de parler d'acteurs "ré-émergents" : « *Au XVIII^e siècle, la Chine et l'Inde représentaient un tiers de la richesse mondiale !* »

Cercles concentriques ou niches ciblées

Pour devenir globales, certaines entreprises procèdent par cercles concentriques. Les entreprises brésiliennes pénètrent d'abord les marchés vénézuéliens, colombiens, argentins, avant de passer à un deuxième cercle, celui du Mexique et de l'Amérique du Nord. Elles se

tournent ensuite vers les pays lusitanophones comme l'Angola ou le Portugal, avant de s'attaquer à l'Europe.

D'autres préfèrent une expansion très rapide sur un segment de la chaîne de valeur bien ciblé, pour lequel l'entreprise a développé de fortes compétences. C'est ainsi qu'ont procédé CIMC ou les entreprises de services informatiques indiennes : elles ont projeté leur modèle partout dans le monde et commencent maintenant à s'étendre dans la chaîne de valeur.

Ces deux méthodes reposent essentiellement sur l'acquisition d'actifs stratégiques, qu'il s'agisse de sécuriser l'accès aux matières premières ou de s'approprier des moyens de production ou des savoir-faire techniques et organisationnels. Une entreprise indienne a ainsi acheté un laboratoire pharmaceutique anglais afin de bénéficier de ses savoir-faire juridiques et d'accéder aux normes des produits européens.

Des défis communs

Ces entreprises sont toutes confrontées au même genre de défis. La Chine, l'Inde ou le Brésil connaissent des croissances fortement disparates provoquant des tensions sociales qui peuvent perturber leur modèle de développement. Certaines entreprises subissent également des renversements de cycle. Actuellement, beaucoup connaissent des croissances extrêmement fortes ; comment géreront-elles le passage à des croissances plus faibles ? Leur difficulté principale est d'apprendre à manager des groupes de plus en plus importants et de réussir à s'intégrer véritablement à l'économie mondiale. Pour cela, au-delà de leur productivité, elles doivent devenir compétitives sur le plan de la gestion des ressources humaines, de la transparence financière, du savoir-faire juridique, ainsi que des performances environnementales.

Des asymétries avec les entreprises occidentales

Sébastien DESSILLONS : Le phénomène que nous avons décrit est durable et structurant. À long terme et selon un modèle thermodynamique, la mise en contact des entreprises des pays développés et des pays émergents doit entraîner une convergence des pratiques : il viendra un moment où elles joueront toutes sur un pied d'égalité. Mais la phase de transition est marquée par de fortes dissymétries.

Certaines entreprises sont inattaquables du côté de leur capital, en particulier les entreprises publiques ou les groupes familiaux. D'autres sont en situation de monopole ou de position largement dominante : le droit de la concurrence n'est pas respecté partout, pas plus que les règles de la propriété intellectuelle. D'autres, enfin, partent à l'assaut du monde pour des raisons autres qu'économiques, et dans ce cas, les entreprises occidentales fonctionnant selon des modèles rationnels ne luttent pas à armes égales.

Le rôle des entreprises et celui de l'État

Ce phénomène appelle une réaction à la fois de la part du monde de l'entreprise et de la part de l'État, chacun avec ses moyens et ses objectifs.

La réponse des entreprises

Les entreprises occidentales doivent être lucides : les positions qu'elles ont acquises pourraient être remises en cause dans les années à venir. Doivent-elles verrouiller leur capital ? ne risquent-elles pas de consacrer beaucoup d'énergie à construire des lignes Maginot ? ne devraient-elles pas chercher plutôt dans ces pays de nouvelles opportunités ? À l'heure actuelle, nos entreprises sont encore largement plus puissantes que celles des pays émergents et ont encore la possibilité d'acheter des sociétés en croissance ou de nouer des partenariats pour s'approprier une partie de la création de valeur. Inversement, les entreprises

des pays émergents ont encore besoin de s'appuyer sur les entreprises occidentales pour accéder à des technologies plus innovantes, construire des marques, accroître leurs volumes.

En 2004, Louis Schweitzer n'a eu besoin que de trois mois pour négocier un partenariat entre Mahindra et Renault pour la fabrication de la Logan indienne. En avril 2007, Carlos Ghosn a fêté le lancement de ce véhicule, et un nouveau partenariat est prévu pour créer en 2009, à Madras, une usine qui associera Nissan, Mahindra et Renault pour produire 400 000 voitures, ce qui représentera la plus grande usine du groupe Renault. Cette joint-venture a manifestement fortement accéléré l'entrée de Renault sur le marché indien.

La réponse des États

De leur côté, les États doivent-ils ou non se préoccuper de défendre leurs champions nationaux ? Lorsque Tata a racheté Corus, les marchés anglais ont applaudi, car cela a eu pour effet de multiplier le cours de l'action par vingt ou par trente. En revanche, quand le pétrolier chinois CNOOC (*China National Offshore Oil Corp*) a prétendu racheter le pétrolier américain Unocal, le Congrès américain s'est mobilisé et a empêché la fusion. L'attitude de l'Union européenne à cet égard est mitigée. Il n'existe pas de "sentiment national européen" et rien ne vient contrebalancer le jeu d'un marché très ouvert et libéral. La question de savoir s'il faudrait conserver en Europe certains centres de décision n'est pas traitée au niveau européen.

Nous estimons pourtant que les États ont un rôle évident à jouer : il leur revient de favoriser l'émergence de règles globales de bonne conduite, afin que la rencontre entre ces deux mondes que sont l'économie occidentale et l'économie des pays émergents se fasse au bénéfice des uns et des autres. Les entreprises disposent en effet de peu de leviers sur les aspects légaux ou réglementaires tels que le respect de la propriété intellectuelle, le respect de l'ouverture des marchés et de la concurrence ou la transparence financière.

EXPOSÉ d'Erik IZRAELEWICZ

Je partage l'idée que la montée en puissance de groupes industriels provenant des pays émergents est un phénomène durable et structurant. En revanche, cette évolution sera probablement plus lente que ce que votre exposé pourrait laisser penser et que je pensais moi-même récemment.

Il y a quelques années, après avoir rencontré des entrepreneurs chinois et lu des rapports d'experts, je m'étais convaincu que nous verrions très rapidement de grands groupes chinois prendre des participations importantes dans les groupes occidentaux. J'avais l'habitude de prendre un pari : « *Dans les cinq ans qui viennent, au moins l'un des trois groupes Fiat, Accor et Veolia, sera tombé dans le giron chinois.* » À l'époque, Fiat était en mauvaise posture, Accor cherchait des capitaux et Veolia était de plus en plus présent en Chine. De son côté, l'Administration chinoise se mobilisait activement pour créer des leaders mondiaux. Pour l'instant, je suis obligé de reconnaître que je me suis trompé : le mouvement n'est en tout cas pas aussi rapide que je l'avais anticipé.

Deux grands handicaps

Les grands groupes chinois souffrent en effet de handicaps considérables pour se développer dans les pays capitalistes occidentaux. J'ai eu l'occasion d'étudier les rachats des entreprises Lenovo, Marionnaud et Conserves de Provence, qui peuvent tous trois être considérés comme des échecs.

La première difficulté que rencontrent les groupes chinois lors de ces rachats est la gestion des ressources humaines. Ils ne connaissent pas les règles selon lesquelles fonctionnent les relations sociales en Occident. Une PMI du sud de la France, Conserves de Provence, qui

fabrique des concentrés de tomates, a été rachetée par un groupe chinois et a changé trois fois en deux ans d'équipe dirigeante. La direction avait pourtant nommé à sa tête de jeunes Chinoises, diplômées de grandes écoles occidentales, mais elles n'ont pas réussi à faire le lien entre la culture du groupe chinois et celle de l'entreprise française. Il en va de même chez Marionnaud et chez Lenovo.

Le second problème important est celui de la marque, et plus généralement du marketing. Les groupes chinois, compte tenu de leur fonctionnement, n'ont aucune connaissance des techniques de marketing utilisées dans nos pays.

Les atouts de l'Inde

Je connais davantage le cas de la Chine que celui de l'Inde, mais j'ai le sentiment que les groupes indiens réussiront plus rapidement à s'étendre à l'international que les groupes chinois.

Les entreprises chinoises sont des constructions étranges, dont on n'arrive pas à savoir si elles sont de type public ou privé, et qui ont souvent aussi une dimension familiale. Dans tous les cas, leur fonctionnement est très lié au Parti et à l'État, et elles se sont développées au sein d'un système qui n'a rien à voir avec le nôtre. Les entreprises indiennes, du fait de leur histoire, de leur culture et de l'héritage de la colonisation, sont certainement beaucoup mieux armées pour se lancer à la conquête de l'Occident. Elles s'insèrent beaucoup plus facilement dans le jeu capitaliste mondial.

Un développement autarcique ?

Je voudrais cependant émettre une hypothèse en forme de provocation : ce monde émergent ne risque-t-il pas, assez rapidement, de considérer qu'il peut vivre de façon autonome, sans le monde occidental ? Toutes les zones de dynamisme économique dans le monde se situent aujourd'hui dans ces pays émergents, qui connaissent des taux de 8 à 10 % de croissance par an et semblent être épargnés par les crises telles que celle des *subprimes*. L'Inde et la Chine totalisent ensemble 2,3 milliards d'habitants et sont en train de renforcer leurs liens sur le plan diplomatique, économique, commercial et monétaire. Pourquoi se donneraient-elles la peine d'aller acheter en Occident des entreprises dont les salariés ne veulent travailler que 35 heures, ne pensent qu'au prochain week-end et n'ont plus guère envie d'innover ?

On peut faire l'hypothèse que les groupes industriels de ces pays émergents viendront chercher en Occident des technologies, des marques et des réseaux de distribution, mais qu'ils chercheront surtout à se développer en Asie, en Afrique et en Amérique latine. En d'autres termes, le phénomène pourrait se développer du sud vers le sud, plutôt que du sud vers le nord.

Le magasin de porcelaine

En tout état de cause, si l'on veut que les éléphants qui entrent dans le magasin de porcelaine de l'économie mondiale puissent y trouver leur place, il faudra, d'un côté, réorganiser le magasin de porcelaine, c'est-à-dire inventer de nouvelles règles du jeu, et de l'autre, éduquer les éléphants pour qu'ils ne fassent pas trop de dégâts. Mais peut-on éduquer un éléphant ? La culture de ces pays, et notamment la culture chinoise, semble si éloignée de la nôtre que toute tentative d'établir des règles communes s'avèrera peut-être vaine.

EXPOSÉ de Jean-Louis BEFFA

La chute du mur de Berlin et l'ouverture de la Chine à l'économie de marché nous ont mis en contact avec des univers dans lesquels la main-d'œuvre est à la fois compétente et très bon marché. Un ouvrier indien ou chinois touche 5 % du salaire d'un ouvrier français ; un ouvrier polonais, 20 %. Un chercheur chinois est payé quatre fois moins qu'un chercheur français. Ces éléments sont, à l'évidence, fortement structurants pour l'économie mondiale en général et pour nos entreprises en particulier.

Un autre élément, encore sous-estimé, est en train de s'y ajouter : le prix de l'énergie. Entre les pays producteurs où l'énergie ne coûtera presque rien, et ceux où elle atteindra des prix très élevés, vont se développer de nouveaux phénomènes de concurrence tout aussi cruciaux que ceux induits par les disparités de salaires.

Les freins actuels en Chine et en Inde

La raison pour laquelle la Chine n'investit pas encore beaucoup à l'étranger a été très bien analysée : sa priorité stratégique est de consolider son marché interne, qui est colossal.

Le développement à l'international viendra ensuite. Il est exact que les Chinois, en raison de leur culture, auront plus de difficultés que les Indiens ou les Mexicains à s'insérer dans le jeu mondial des pays industrialisés. Mais la Chine a une ambition très claire : il s'agit de reconstituer la puissance de l'Empire du Milieu et de mettre fin à une parenthèse anormale de deux cents ans pendant lesquels elle n'a pas dominé le monde.

L'Inde, pour sa part, est freinée dans son essor par la faiblesse de ses infrastructures locales, ce qui a contribué à sa spécialisation dans le *software*. Par exemple, il n'existe toujours pas de grande autoroute entre Bangalore et Chennai, ni de port d'envergure mondiale dans tout le pays.

Des stratégies convergentes entre États et entreprises

Les pays émergents présentent une caractéristique commune particulièrement frappante : l'existence d'une parfaite adéquation entre les stratégies d'État et les stratégies d'entreprises.

J'ai le privilège de connaître depuis quinze ans le ministre chinois en charge de la SASAC, Li Rongrong. Sa mission prioritaire est de mener à bien le projet d'avion chinois et le projet de réacteur nucléaire chinois. La SASAC dispose de 100 milliards de dollars pour y parvenir.

La principale stratégie des gouvernements chinois et indien consiste à identifier et à favoriser les entreprises dominantes afin qu'elles se constituent des rentes de situation dont elles pourront se servir, ensuite, pour faciliter leur expansion mondiale. La SASAC ne s'émeut nullement des positions de quasi-monopole de certains groupes : on est très loin de l'idée que la concurrence serait nécessaire et vertueuse.

La réponse des entreprises occidentales

Les entreprises occidentales peuvent envisager plusieurs types de réponse face à la concurrence des groupes émergents.

La première qui vient à l'esprit est la réponse technologique. Avoir toujours une technologie d'avance est un défi, et peut s'avérer un pari difficile à tenir dans la durée.

La deuxième est la capacité à apporter une réponse régionale, lorsque les coûts de transport sont trop importants pour les produits. Le groupe Saint-Gobain, de par la nature même de ses métiers, est en mesure d'apporter une réponse régionale : nous fabriquons sur place nos

plaques de plâtre ou d'isolants, dans les mêmes conditions que nos concurrents, et nous les vendons dans un rayon de trente à cent kilomètres.

Pour les métiers mondiaux, par opposition à ces métiers régionaux, la réponse se situe notamment dans la capacité à nouer des liens de proximité avec les clients, par des stratégies de codéveloppement par exemple.

On peut également développer une stratégie de marque, en profitant du retard de certains de ces pays en la matière. Il faut cependant prévoir que ce retard ne se prolongera guère. L'Oréal, par exemple, peut s'attendre à devoir bientôt affronter un concurrent chinois.

La réponse des États occidentaux

Les États de l'OCDE adoptent différents types de stratégie.

Le Japon a opté très clairement pour l'intérêt national et construit une réponse extrêmement cohérente avec ce choix : protection totale de ses entreprises et priorité absolue à la technologie afin de les doter de positions très solides. Cette stratégie a été longuement mûrie par l'État et elle est en adéquation totale avec l'action des entreprises, ce qui lui confère une grande robustesse.

Les Allemands viennent d'élaborer le concept de fonds souverains, et disposent par ailleurs de différents moyens de protection, notamment des fondations qui protègent les secteurs essentiels de l'industrie allemande. Quand Siemens décide de vendre sa filiale d'équipements automobiles VDO, c'est l'allemand Continental qui la rachète. Il existe une sorte de consensus implicite entre les entreprises allemandes et l'État : c'est une traduction européenne du modèle japonais.

La Grande-Bretagne a également adopté une attitude très cohérente. Elle s'est spécialisée dans la sphère financière et s'oppose donc à toute protection des entreprises : moins celles-ci sont protégées, plus les financiers en profitent.

La France, à travers les bons Breton, s'est dotée de moyens intéressants de protection du capital de nos entreprises, pour peu que les assemblées générales votent ce dispositif. Celui-ci repose sur une notion de réciprocité : il devient possible de se défendre en cas d'attaque par une entreprise sur laquelle une OPA serait inenvisageable. La France est cependant loin de disposer d'une stratégie aussi cohérente que celle des autres pays que j'ai cités. Or, les Français ne pourront être vraiment rassurés à l'égard de la mondialisation que lorsqu'une cohérence entre les choix politiques et l'action des entreprises aura été établie. Personnellement, j'estime que la meilleure voie serait celle d'une complémentarité franco-allemande, ce qui supposerait de reconnaître que l'Europe à 27 est une zone de marché, mais ne peut constituer une zone de politique commune pour répondre à ce type de défis.

Les États-Unis sont le pays sur lequel je m'interroge le plus. Ce pays génère des leaderships de software dans pratiquement tous les métiers, tout en accusant un déficit industriel considérable et en dépendant massivement des importations. Cette situation est-elle tenable ? Elle ne me semble que provisoire, et sera sans doute difficile à rétablir le jour où elle s'interrompra. Pour l'heure, les États-Unis se trouvent dans une position paradoxale de domination et de dépendance, qui présente une sorte de symétrie avec celle de la Chine.

D'inévitables conflits

Je ne partage pas l'idée selon laquelle les pays émergents et l'Occident pourraient se développer chacun de leur côté, en particulier parce que le rythme actuel de croissance de la planète va provoquer une compétition mondiale pour trois ressources essentielles : l'énergie, les matières premières et les produits agricoles.

La perspective de voir se renforcer des règles de bonne conduite me paraît également utopique. Les deux politiques les plus caractéristiques de l'Europe sont l'ouverture totale du commerce incarnée par le Commissaire Peter Mandelson et la concurrence absolue incarnée par Neelie Kroes. Ces deux références, majeures pour nous, sont en contradiction totale avec les pratiques des pays émergents : comment éviter le conflit ?

DÉBAT

La Chine victime de sa démesure ?

Un intervenant : *Je m'étonne qu'aucun des orateurs n'ait cité l'opinion très répandue selon laquelle la croissance chinoise risque d'être fortement freinée par les diverses crises internes auxquelles elle va se heurter – politique, énergétique et environnementale.*

Erik Izraelewicz : À la fin du XIX^e siècle, on citait aussi les obstacles insurmontables censés empêcher le développement des États-Unis : inégalités criantes, problèmes d'approvisionnement en énergie, insuffisance du réseau électrique... Je suis très sceptique sur la catastrophe imminente qui menace la Chine depuis déjà vingt ans. Ce pays vit tout simplement la révolution industrielle que les États-Unis ont connue il y a cent ans et l'Europe il y a cent cinquante ans. Il est prévisible qu'il connaîtra des conflits sociaux, ce qui est un passage obligé pour la construction d'une législation sociale. En aucun cas, ses difficultés actuelles ne me paraissent de nature à pouvoir freiner un mouvement aussi puissant.

Sébastien Dessillons : Les dirigeants chinois ont manifestement pris la mesure des problèmes que vous évoquez. Ils ont introduit dans leurs discours, et notamment dans le nouveau Plan, la notion de *croissance harmonieuse*. De même, avec le très grand pragmatisme qui les caractérise, ils ont compris que les problèmes environnementaux pouvaient nuire à leur développement, et ils vont donc s'attacher à résoudre ces problèmes.

Int. : *Le chief economist de la Banque de Chine expliquait récemment qu'au-dessus de 9,5 % de croissance, la Chine était en mesure de gérer tous ses problèmes internes. Elle fera donc en sorte de maintenir ce taux de croissance... Elle a également pris en compte la question stratégique de son approvisionnement en énergie et en matières premières. Ses investissements en Afrique, qui ont dépassé ceux de l'Europe en 2005 et ceux des États-Unis en 2006, sont destinés à sécuriser ces approvisionnements.*

Une capacité gestionnaire surprenante

Jean-Louis Beffa : Je suis frappé par l'extrême efficacité gestionnaire du gouvernement chinois, qui se montre étonnamment lucide dans ses diagnostics, visionnaire dans sa prospective et rapide dans les réponses apportées. Il sait également identifier très en amont les futurs leaders, préparer leur accession au pouvoir par consensus pendant cinq ans, puis les laisser en place pendant dix ans, comme l'actuel patron de la SASAC.

Certains observateurs annonçaient un déséquilibre croissant entre les provinces de la côte et celles de l'intérieur : les meilleurs gouverneurs ont été chargés de développer ces provinces. On évoquait des risques de révoltes paysannes : les paysans viennent de bénéficier d'une réforme essentielle, la suppression de l'impôt sur la terre. Le système financier peut paraître fragile, mais un pays qui dispose d'un tel stock de devises et qui ne dépend pas de l'étranger, ne peut pas vraiment se retrouver en difficulté : le système financier chinois est en train de s'organiser et je ne doute pas de sa capacité à devenir très puissant et efficace, au point de concurrencer un jour la City. Les grandes villes étaient menacées de congestion automobile : des kilomètres de métros sont en train d'être construits à une vitesse stupéfiante. Des normes très sévères sont adoptées pour lutter contre la pollution, et les usines obsolètes qui ne peuvent être mises aux normes environnementales seront fermées. Enfin, la Chine vient d'introduire un zeste de démocratie au niveau des élections municipales, ce qui constitue également un premier pas encourageant dans ce domaine.

La situation en Inde est très différente : l'Inde étant un pays démocratique, les inégalités sont plus facilement acceptées, et de fait, les écarts de richesse entre les 10 % d'habitants les plus riches et les 10 % d'habitants les plus pauvres s'accroissent, alors qu'ils diminuent en Chine.

À quand la démocratie ?

Int. : *À vous écouter, on a le sentiment que le gouvernement chinois est plus efficace que le gouvernement indien, et qu'en revanche les entreprises indiennes sont plus aptes à s'insérer dans le jeu mondial que les entreprises chinoises. Ne pourrait-on en conclure qu'un gouvernement trop puissant, même très éclairé, constitue finalement un handicap pour le développement de vraies entreprises internationales ?*

J.-L. B. : La Chine est plus efficace, parce que centralisée, mais son mode de gouvernement est dur. L'Inde va moins vite, mais c'est un pays plus stable, car démocratique ; en revanche, la société indienne est profondément inégalitaire.

En Chine, la question de l'évolution du régime se posera certainement le jour où la croissance économique ralentira. Mais le régime actuel est sans doute plus efficace pour prendre les mesures qui s'imposent. Le Brésil, la Corée et le Chili sont devenus démocratiques au moment où leur système économique avait été tellement réformé et structuré que tout retour en arrière était impossible. Cela dit, l'attitude actuelle de la Chine évoque une fuite en avant : saura-t-elle, le moment venu, prendre le virage ?

E. I. : En 1950, le niveau de vie moyen des Indiens et des Chinois était le même. Aujourd'hui, celui des Chinois est quatre fois supérieur à celui des Indiens : incontestablement, le système étatique chinois est plus performant. Quand les pouvoirs publics chinois décident de construire une autoroute, celle-ci est effectivement construite. En Inde, c'est beaucoup plus aléatoire : chaque État traversé par l'autoroute veut imposer son propre standard de construction, les ONG refusent le passage sur telle zone, etc. L'efficacité indienne est plutôt du côté des entreprises. Mais un critère ne trompe pas, celui des investissements internationaux, qui sont dix fois plus importants en Chine qu'en Inde.

J.-L. B. : Il faut toutefois observer que, pour l'instant, les entreprises occidentales réussissent généralement mieux en Inde qu'en Chine... Il est très difficile de faire des affaires dans ce pays : qui sait gagner de l'argent en Chine en gagnera partout sur la planète !

Un peu plus de symétrie

Int. : *N'y aurait-il pas une alliance possible, entre les États-Unis et l'Europe, sur la question de l'ouverture du capital chinois ? La Chine ne faisait pas partie du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) au moment de la négociation de l'OMC (Organisation mondiale du commerce), époque où elle représentait 1 % du commerce mondial. Elle conserve encore aujourd'hui son statut de pays en voie de développement, alors que sur 1,3 milliard de Chinois, 300 millions sont déjà émergents et capables d'entrer en compétition directe avec les acteurs des pays les plus avancés. Il devient urgent de rendre la situation un peu plus symétrique.*

Quatre atouts pour la France

Int. : *Je suis convaincu que nos entreprises occidentales sauront parfaitement tirer leur épingle du jeu, grâce à un savant cocktail entre politique régionale, politique d'innovation et stratégie de marque, additionnées d'un soupçon de protection nationale. En revanche, on peut craindre que les entreprises occidentales poursuivent à vitesse accélérée leur redéploiement dans ces pays émergents afin de tirer parti à la fois de leurs ressources et de leurs marchés. La vraie question n'est pas tant celle de nos entreprises, qui disposent de vrais atouts, que celle de nos territoires !*

J.-L. B. : Je suis très étonné que nos hommes politiques ne se préoccupent pas davantage d'identifier et de valoriser les avantages comparatifs de la France dans la compétition mondiale. Au lieu de perdre beaucoup d'argent et d'énergie à essayer de faire de Paris une grande place financière, nous devrions recourir à la stratégie qui consiste à repérer nos points forts et à les renforcer encore. La France dispose de quatre atouts majeurs : le reliquat des grands programmes pompidoliens (nucléaire, aéronautique, spatial, transport) ; le luxe ; l'agroalimentaire ; le tourisme.

En Europe, et en France en particulier, la surproduction agricole, qui représentait jusqu'ici une charge, va devenir une belle ressource. On peut regretter qu'aucune stratégie ne soit encore élaborée à l'heure actuelle pour tirer pleinement parti de ce revirement de situation. Grâce à notre politique de protection de l'environnement, nous disposons également d'un outil touristique de premier ordre, en particulier le long de nos côtes. Nous devrions dès maintenant nous organiser pour accueillir les riches chinois...

Le handicap majeur de la France est son déficit structurel commercial, mais pour une fois, celui-ci ne se traduit pas par une dévaluation ni par une récession, sans doute parce que nous sommes désormais étroitement reliés à l'Allemagne et que celle-ci "paie" notre déficit. Dans cette nouvelle entité reposant sur l'unité monétaire, l'Allemagne jouera en quelque sorte le rôle du "Nord industriel" et nous celui du "Sud touristique", comme en Italie...

Présentation des orateurs :

Jean-Louis Beffa : ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École nationale supérieure du pétrole et de l'Institut d'études politiques de Paris, ingénieur en chef des Mines ; il a commencé sa carrière à la direction des carburants, puis est entré en 1974 à la Compagnie de Saint-Gobain dont il a été président-directeur général de 1989 à 2007, après avoir été directeur général depuis mars 1982 ; il est par ailleurs administrateur de la Banque nationale de Paris et actuellement président du conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

Sébastien Dessillons : ingénieur des Mines, diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris, travaille pour le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, dirige le service régional de l'environnement industriel d'Île-de-France ; en 2004-2005, il a travaillé pour PSA Peugeot-Citroën, et en 2006-2007 pour Total en Argentine ; auteur du mémoire de 3^e année du Corps des mines et de l'ouvrage *Les nouveaux conquérants. Qui a peur des entreprises des pays émergents ?*

Erik Izraelewick : HEC (1976) ; Centre de formation des journalistes (1978) ; docteur en économie internationale (1979) ; rédacteur à *l'Expansion* de 1981 à 1984 ; rédacteur à la *Tribune de l'Économie* de 1985 à 1986 ; chef du service économique du journal *Le Monde* de 1986 à 1992, correspondant à New York du *Monde* en 1993 et 1994 ; éditorialiste au *Monde* de 1994 à 1996, puis rédacteur en chef jusqu'à janvier 2000 ; rédacteur en chef éditorialiste aux *Échos* de 2000 à 2004, puis directeur adjoint de la rédaction ; directeur de la rédaction des *Échos* depuis le 1^{er} octobre 2007 ; en 1997, il a publié *Ce monde qui nous attend* (aux éd. Grasset), puis *Le Capitalisme zinzin* (Grasset, 1999) ; prix du meilleur livre d'économie en 2000, *Monsieur Ni-Ni, l'économie selon Jospin* avec Christine Mital (Robert Laffont, 2002), et *Quand la Chine change le monde* (Grasset, 2005).

Thomas Maurisse : ingénieur des Télécoms, diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines, travaille pour le ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, et est responsable du secteur de l'audiovisuel public et des médias 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 ; auteur du mémoire de 3^e année du Corps des mines et de l'ouvrage *Les nouveaux conquérants. Qui a peur des entreprises des pays émergents ?*

Diffusion janvier 2008