

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 67 (2009)

Heft: 1: Les économies asiatiques face aux défis de la compétitivité

Artikel: Globalisation des firmes multinationales des économies émergentes et recomposition des variétés du capitalisme

Autor: Ruet, Joel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-142265>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

GLOBALISATION DES FIRMES MULTINATIONALES DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES ET RECOMPOSITION DES VARIÉTÉS DU CAPITALISME

JOEL RUET

CNRS-LATTS, Université Paris-Est, Ecole des mines-ParisTech & MBA HEC-ParisTech

joel.ruet@enpc.fr

> Cet article se propose de relire la globalisation de firmes multinationales chinoises et indiennes à la lumière de deux séries de contributions récentes au débat économique. La première est le courant des «variétés du capitalisme» qui permet ici de donner la mesure des spécificités nationales, étatiques et industrielles des émergences chinoise et indienne. La seconde porte sur l'économie industrielle récente des firmes globales.

Mots clés: Firmes multinationales, Inde, Chine, globalisation

INTRODUCTION

Cet article se propose de relire la globalisation de firmes multinationales chinoises et indiennes à la lumière de deux séries de contributions récentes au débat économique. La première est le courant des «variétés du capitalisme» qui permet ici de donner la mesure des spécificités nationales, étatiques et industrielles des émergences chinoise et indienne. La seconde porte sur l'économie industrielle récente des firmes globales. En réponse à la mondialisation, celles-ci non seulement se recomposent et redéployent complètement leur appareil de production mais surtout, au sein d'un secteur donné, co-existent des modèles différents, certaines firmes privilégiant les réseaux et les partenariats, d'autres les marchés pour constituer leurs systèmes technologiques et réunir leurs ressources. Les modèles de certaines se fondent sur la marque, d'autres sur le coût et le volume, d'autres encore sur l'innovation technologique, etc. Cette double évolution est relatée par Suzanne Berger (2006) dans son ouvrage *Made in Monde*.

Une lecture «stratégique» et «symétrique» de la thèse made in Monde suggère selon nous que l'essor des «firmes multinationales émergentes» (FMNE) recompose activement l'ensemble des contraintes et opportunités pour les firmes multinationales issues des pays développés (FMND), que ce sont ces firmes qui -au delà de la réponse des firmes occidentales- sont bien à l'origine du redéploiement des modèles possibles. La thèse des variétés du capitalisme ayant par ailleurs illustré que les mêmes firmes sont, avec les Etats, co-constitutives des variétés du capitalisme, il en découle en dynamique que l'essor des FMN Emergentes est de nature à recomposer l'ensemble des capitalismes au-delà des variétés de leurs pays d'origine.

Cet article traite de la question théorique des firmes globales dans les variétés de capitalismes (section 1), expose à grands traits les trajectoires industrielles de la Chine et de l'Inde en ce qu'elles ont eu un caractère structurant de la multinationalisation de leurs firmes (sections 2 et 3). Il expose ensuite la mise en commun de «fonctions» de la chaîne de production (section 4) et la formation de partenariats dans l'industrie globale (section 5). Il caractérise la manière dont l'émergence change l'organisation de l'industrie globale, et donc à terme les conditions du capitalisme (section 6).

1. FIRMES GLOBALES ET VARIETES DES CAPITALISMES EMERGENTS

Un objet d'analyse économique s'est peu à peu constitué, qui analyse les «variétés du capitalisme», telles que nommées par Hall & Soskice (2001), mais aussi telles qu'étudiées par Amable (2005) sur la base d'une idée initialement introduite par Michel Albert dans son ouvrage «capitalisme contre capitalisme» (Albert, 1991). Cette ligne d'analyse consiste en l'étude des institutions étatiques, sociales et de la base qu'elles constituent pour des compromis de régulation de moyen et long terme. Elle fonde l'étude des «possibles» économiques et industriels d'un pays à un autre au sein d'un capitalisme vu en tant que phénomène social total. Cette analyse des variétés du capitalisme a d'abord été réservée aux économies occidentales ou développées (travaux de Masahiko Aoki pour le Japon). D'une certaine manière et même si la référence à ce courant n'est pas nécessairement explicite, on peut considérer qu'aujourd'hui les travaux de Huang Yasheng (2008) et de Panagariya (2008) respectivement donnent pour la Chine et l'Inde une vision non mécaniste, non complètement polarisée autour des notions de marché, de la centralité des droits de propriété ni autour d'une libéralisation vue essentiellement en «négatif»: le retrait de l'Etat. Au contraire ils insistent sur les idiosyncrasies de chaque pays, suggèrent des trajectoires, l'importance des institutions et des équilibres d'économie politique dans la mise en place de réformes qui ont également un contenu «positif», voire normatif, de re-régulations.

Ces processus, lus non pas d'un point de vue «national» (la libéralisation de systèmes économiques), mais du point de vue de l'industrie globale, voient deux faits stylisés se dessiner:

1. des firmes multinationales «complètement globales» avec un appareil de production situé à la fois dans les économies développées et les économies émergentes apparaissent; celles-ci sont originaires des nords comme des suds, et ces acteurs économiques tendent à s'autonomiser partiellement 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, et s'appuie de plus en plus sur la globalisation des processus de production intra-entreprise,
2. cette évolution détermine en conséquence des repositionnements des territoires économiques eux-mêmes dans l'organisation mondiale de la production; les concepts de «sud» et «nord» perdent de leur sens sur le plan industriel; les capitalismes évoluent en interaction croissante tout en conservant des spécificités.

Les acteurs centraux de ces processus sont donc les firmes globales, et en particulier aujourd'hui celles issues des suds (FMNE). Afin de comprendre leurs dynamiques contemporaines, il est utile de détailler l'origine de ces groupes, leurs trajectoires stratégiques propres tout comme les trajectoires industrielles nationales où régionales auxquelles elles appartiennent encore en partie, dont elles proviennent à tout le moins. Il ne s'agit pas d'un déterminisme (on souscrit ici pleinement à la «seconde thèse» de made in Monde, sur la diversité des modèles) mais de reconnaître que les situations de départ pré-déterminent des «possibles», en particulier liés à leurs origines en termes de formes d'économie politique de leurs économies de départ. La littérature existante a développé des analyses des avantages compétitifs des compagnies émergentes. Elle a en particulier insisté sur la forme «*joint-venture*» dans les modes d'entrée des territoires émergents dans l'économie mondiale (Meyer et al, 2005), ou sur les dotations-pays et la résilience de partenariats, le financement d'acquisitions (Deloitte et al, 2003), sur les stratégies d'apprentissage et les «visions» (Bartlett & Ghosal, 2000), parfois sur l'environnement institutionnel (Huang & Khanna, 2003). Cependant, à l'inverse du travail plus systématique dirigé par Hall & Soskice (2001) sur les économies développées et avec les deux exceptions notables que sont Huang (2008) et Panagariya (2008), la variété du capitalisme indien et celle du système économique chinois ont été peu étudiées. Les auteurs qui ont cherché à intégrer ce type de cadre à une analyse des firmes sont peu nombreux et en général voient leurs travaux articulés autour d'études de cas (Goldstein et al, 2006).

Cet article ébauche une intégration des lignes d'explication de trajectoires de firmes et des trajectoires d'économie politique dans le cadre des variétés des capitalismes émergents.

Il ne cherche pas à répondre à la question de savoir dans quelle mesure les évolutions de l'industrie globale conduisent aujourd'hui à un capitalisme global, à une convergence des capitalismes. Mais, *stricto sensu*, l'auteur pense par ailleurs (Ruet, 2009) que la question se décompose à deux niveaux. Les modèles d'affaires des entreprises qui se multinationalisent convergent-ils? Un capitalisme étant pris dans une séquence de régulation étatique, peut-on considérer que les différents Etats dont les entreprises sont concernées par la globalisation industrielle se sont suffisamment rapprochés dans leurs pratiques? Nous pensons que la réponse à la seconde question est négative: non seulement les divers capitalismes (et leurs modèles d'affaires) sont encore aujourd'hui marqués par les trajectoires d'économie politique, mais encore les Etats vont continuer d'avoir des politiques spécifiques –y compris des politiques industrielles (pour la Chine, voir par exemple Vermander, 2008; pour l'Inde voir Ruet, 2006). En revanche, les politiques industrielles vont de manière croissante devoir répondre à des questions communes qui sont liées au rapprochement de firmes porteuses de modèles d'affaire globaux. Concernant ces derniers, nous préférons parler de rapprochement plutôt que de convergence tant les modèles à venir seront à la fois co-inventés, hybrides, innovants. Le corollaire en étant que nous ne croyons pas en de seules batailles entre firmes du nord et firmes du sud, mais envisageons la possibilité croissante de partenariats. Des entreprises parfaitement globales («développées-émergentes») vont se déployer, saisies dans un «système de systèmes capitalistes».

2. LA MARQUE DES TRAJECTOIRES INDUSTRIELLES NATIONALES – DES FIRMES QUI AUJOURD'HUI ENCORE SONT LE PRODUIT DES ANCIENNES REGULATIONS INDUSTRIELLES NATIONALES

Les grands émergents ont eu des modes d'insertion dans l'économie mondiale qui ont été fortement marqués par leurs trajectoires industrielles précédentes (Huchet et al, 2007). L'Inde a amorcé son rattrapage économique, avec dès la décennie 1980 une croissance moyenne de 6%. Ceci 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. En 1947 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. Certains pans de l'industrie sont «réservés» au secteur public, tandis qu'un système d'autorisations administratives de production¹ 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 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 50 et 60 dans le monde entier) 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, ayant au passage obtenu suffisamment de garanties que sa raffinerie (le plus grand projet *greenfield* du monde, une capacité installée supérieure à la capacité totale déjà installée en Inde) aurait des débouchés et le droit d'exporter. 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.

L'ouverture fut d'ailleurs 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

¹ Désigné plus tard de manière critique sous le sobriquet de «Licence Raj», ou le «règne des licences» par référence au «British Raj», le pouvoir colonial.

obsolescent passe par une plus grande ouverture. En dix ans, plus de 65% de l'industrie sort 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.

C'est dans ce contexte encore relativement protégé, que les conglomérats indiens ont accéléré dès le milieu des années 90 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, et ceci explique la très rapide restructuration des groupes indiens.

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 19^{ème} 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 Beijing 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 30, comme ils se défient 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 entrepreneuriats 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 achève de s'écrouler 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. Comme l'analysent Philippe Gugler et Bertram Boie dans ce cahier, 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, 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 concentration sectorielle très peu avancée) vs. 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, cf. 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 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».

3. L'ESSOR DES FIRMES GLOBALES CHINOISES ET INDIENNES A PARTIR DE LEUR TISSU INDUSTRIEL NATIONAL

En 1990, 91,4% des firmes multi-nationales 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 FMN 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 FMN du Sud. En dix ans, en ratio du nombre de firmes, la part de celles-ci a donc quadruplé, passant de 6,6% à 26,3%² (CNUCED, 2004 & 2005). La progression en nombre total est plus impressionnante encore, puisque, sur la période, le nombre total de FMN recensées par le rapport mondial sur l'investissement a lui-même quasiment doublé³. Le nombre de FMN du Sud passe, lui, de près de 2 800 à presque 18 000 entreprises⁴. Cette progression est très largement expliquée par l'émergence des FMN asiatiques, qui sont passées de 5,8 à 21,2% du total des FMN. 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, mais ceci 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%⁵ du total des FMN, 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 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 ils révèlent d'autre part le bridage que les entreprises indiennes ont connu jusqu'aux réformes de 1991. Ils suggèrent enfin 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'Inde⁶). A ces développements correspondent des investissements directs étrangers en provenance du Sud et des fusions-acquisitions provoquées par le Sud. Ceux-ci passent de 10 milliards de dollars annuels en 1993 à 90 milliards en 2005, dont la moitié originaires d'Asie. En termes de destination, la moitié des fusions-acquisitions réalisées à partir du Sud sont des fusions-acquisitions «Sud-Sud», l'autre moitié est consacrée à l'achat d'actifs industriels et commerciaux dans les pays de l'OCDE⁷.

C'est surtout à partir du début des années 2000 que l'on assiste à un véritable décollage des IDE sortants chinois, notamment dans les secteurs de l'énergie et des matières premières. Les

² On ne dispose pas de statistiques sur la capitalisation, beaucoup des FMN émergentes étant soit publiques soit privées sous contrôle familial, soit encore privées mais non cotées.

³ De 37 530 en 1990 à 69 727 en 2000.

⁴ Calculs de l'auteur à partir des données du *World Investment Report*.

⁵ Et donc une multiplication par 4,9 en termes de nombre d'entreprises.

⁶ De 1993 à 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 termes de spécialisation internationale.

⁷ Tous les chiffres de ce paragraphe sont tirés du site de la CNUCED.

chiffres officiels⁸ indiquent en effet le franchissement d'une nouvelle étape dans l'internationalisation des firmes chinoises à partir de 2001 et une rapide accélération à partir de 2005 avec 12,3 milliards de dollars, puis 21 milliards de dollars en 2006⁹. Le stock d'IDE chinois sortants est certes encore modeste avec 78 milliards de dollars, soit seulement 0,6% du total mondial. A la fin de l'année 2006, le Ministère du Commerce chinois a recensé un peu plus de 5 000 entreprises chinoises ayant réalisé des investissements à l'étranger avec près de 10 000 implantations dans 172 pays (China Daily, 2007).

Pour ce qui est des investissements indiens à l'étranger, quelques grands groupes comme Tata, Kirloskar ou Birla ont commencé à investir dès les années 1960 au Sri Lanka voisin ou en Afrique. Mais c'est durant les années 1990 que l'on a assisté à une explosion du nombre des multinationales indiennes. J.P. Pradhan (2004 & 2007) a calculé que le nombre d'implantations à l'étranger a été multiplié par plus de 40 en l'espace de 20 ans entre 1986 (208) et le 31 mars 2006 (8 620). De 1995 à 2006, le stock d'IDE est passé de 212 millions de dollars à 8 181 millions de dollars. Le rachat du sidérurgiste anglais Corus par Tata en 2007 pour une somme de 11 milliards de dollars pourrait marquer une nouvelle étape pour les IDE indiens.

Nos enquêtes récentes 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 Chine¹⁰ ou, pour les entreprises indiennes, pays africains stables en général), marchés sur lesquels l'avantage comparatif n'est donc pas uniquement le coût mais 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) (Richet & Ruet, 2008).

Enfin les derniers 25% schématiquement servent à faire du rattrapage technologique: soit par *joint-venture* (JV) classique avec transfert de procédés aux lignes «hors JV», soit par rachat de brevets, soit par rachats de filiales de Recherche & Développement. Ceci peut-être «inamical», on en connaît des exemples, mais aussi «amical», comme pour cette filiale de Dupont par l'indien Reliance en 2004 ou Ranbaxy qui a repris la filiale «génériques» d'Aventis (Ranbaxy est rachetée en 2008 par des Japonais). 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 «plateformes de réexportation», ce que leurs partenaires locaux monnaient contre l'accès au marché mondial.

Les firmes n'échangent donc plus des biens mais des fonctions dans une chaîne de production très segmentée.

⁸ Il reste difficile d'évaluer précisément les IDE chinois à partir des statistiques officielles fournies par le gouvernement chinois. Beaucoup d'opérations transitent via Hong Kong et ne sont pas répertoriées. Par ailleurs, seuls les investissements supérieurs à 1 millions de \$ US figurent dans les statistiques officielles, laissant dans l'ombre toutes les opérations des firmes privées, notamment issues de la province du Guangdong qui commencent à investir dans les pays d'Asie du Sud-est.

⁹ Ministère du Commerce de la R. P. de Chine.

¹⁰ 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).

4. UNE «CAPITALISATION SUR DES FONCTIONS» AU SEIN DE L'INDUSTRIE GLOBALE

Plus que par la délocalisation de lignes de production complètes, les économies émergentes s'insèrent dans l'économie mondiale en réalisant des composants et des fonctions spécifiques d'une longue chaîne de production globale.

Dans ce fordisme global, la Chine est le grand assembleur de la planète mais cette fonction d'assemblage (55% de ses exportations) est, pour près des trois quarts, contrôlée par du capital étranger asiatique et occidental. La très large majorité des entreprises privées chinoises reste des «entreprises OS» sur des produits certes de technologie croissante mais de faible valeur ajoutée. Cette fonction d'assemblage en moins –pour le moment-, l'Inde paraît peu présente dans l'économie internationale. Mais plusieurs de ses grands groupes accèdent aux premiers plans mondiaux. Ils se multi-nationalisent plus vite (on l'a vu, il y avait 20 fois moins de multinationales indiennes que chinoises en 1991; l'écart était comblé dès 2000) et réussissent particulièrement à accumuler capital, technologie, marques.

Les groupes industriels indiens ont d'abord capitalisé sur des marques incontournables sur l'ensemble du marché national (héritage des oligopoles d'avant les réformes; en Chine les entreprises privées ont rarement une taille critique nationale). Avec des «portefeuilles» de plusieurs dizaines de millions de clients, une gamme de produits du bidonville au shopping mall, des structures conglomerates sont aujourd'hui leur atout central. Une «marque conglomerate» en Inde peut investir dans virtuellement tout nouveau secteur, des fonds de placement aux supermarchés: elle y retrouve ses mêmes clients. Une technologie acquise est transférée au sein du groupe; un savoir-faire acquis dans une JV est transmis à investissement quasi nul à tout le groupe, les produits de masse financent la conception des produits à valeur ajoutée. Ces quasi-rentes financent la montée en puissance technologique, dans la chaîne de valeur, l'internationalisation.

Enfin, toutes ces firmes bénéficient aujourd'hui –même en temps de crise- d'un «premium» dans leur valorisation boursière (un plus fort ratio «*price-earnings*») lié à leur maîtrise d'un marché en croissance rapide et durable, autant qu'à un endettement faible et donc une capacité d'emprunt forte). A chiffre d'affaires équivalent un groupe indien vaut plus que ses homologues occidentaux, a des capacités d'investissement supérieures à ses concurrents chinois. Leurs investissements schématiquement se répartissent pour moitié en Inde, pour un quart dans d'autres émergents pour y reproduire ce modèle, pour un autre quart dans des économies développées (technologies et marques).

Economiquement, la machine productive s'est globalisée: le monde est passé d'un échange de produits à un échange de composants, et aujourd'hui de tâches productives, de fonctions. Dont la recherche et l'innovation-produits en tant que sources d'influence et de pouvoir de norme technique. Ces évolutions vers des échanges de nouveaux types sont portées par des entreprises qui aujourd'hui seulement se globalisent complètement: production, conception, territoires, ressources, finance, appuis politiques, dirigeants, ressources humaines... Mais elles s'articulent à des capitalismes, c'est-à-dire à des formes étatiques a minima garantes de ces capitalismes, qui, loin de converger, se diversifient. Cette diversité opère au niveau global avec les fonds souverains, comme aux niveaux régionaux, nationaux ou sub-nationaux. Par exemple, le rôle des relations Etat-entreprises marquées par une «sortie du socialisme» qui est en réalité la continuité d'avec les réseaux de production-décision de celui-ci, le rôle

de l'Etat entrepreneur ou encore de l'entrepreneur-cadre du parti en de nombreux pays, répondent dans ces économies à l'existence de «strates» économiques diverses, établies lors de régulations industrielles successives mais qui ont aujourd'hui encore une présence simultanée. Et ce bien sûr, notoirement et organiquement en Chine, qui offre un cas d'école de cette intrication et mérite d'être ici détaillé pour illustrer combien les concepts plaqués sont trompeurs. La Chine qui est tout à la fois, très sérieusement et très réellement un socialisme de marché –c'est-à-dire des décisions productives continuant de servir l'Etat local, à un niveau très atomisé-, aujourd'hui en évolution vers un capitalisme d'Etat repris en main centralement mais géré selon des principes de profit.

Les années 2000 voient ainsi l'émergence en Chine d'une nouvelle «strate industrielle» visant à reprendre en main la précédente, qui s'était élaborée de manière très décentralisée avec l'appui des gouvernements municipaux et de provinces, souvent autour d'anciens actifs d'Etat. La nouvelle politique industrielle consiste officiellement en la promotion économique des entreprises les plus dynamiques avec la promotion parallèle de leurs entrepreneurs au sein du PCC, et en pratique, passe par l'entrée au capital des fonds de gestion d'actifs du pouvoir central, et enfin l'utilisation stratégique de la bourse pour promouvoir «l'entreprise-Chine» et en son sein l'alignement avec les structures centrales du parti. Cette phase s'est accélérée après 2005 sur la base des réserves de change accumulées. Enfin, une large partie de la production chinoise opère autour de fonctions d'assemblage ou d'assemblage partiel de composants pris dans une chaîne de production mondiale. De haute technologie ou pas, une large part de cette production correspond à ce qui ressemblerait à une fonction «d'OS» dans la division fordiste internationale. Tout cela se compliquant de clivages régionaux: non seulement le clivage bien connu en termes de niveaux de développement entre zones côtières et provinces intérieures, mais aussi par la co-existence à travers le pays de 5 ou 6 grands systèmes de tissus industriels très différents, avec en sus leurs régulations publiques propres. Le monde économique chinois est dans une phase de diversité et d'inventivité institutionnelle que la seule «propriété» (privée vs. publique) des rapports de tonalité anglo-saxonne des grands organismes internationaux peine à décrire, dont les concepts de marché ou d'échanges internationaux peinent à épuiser la richesse (voir ici la critique très juste par Huang, 2008, ou encore les travaux de Ruet, 2005, ou Huchet et al, 2007).

5. MARCHES, INNOVATION ET PARTENARIATS

Dans un contexte de compétition généralisée pour des actifs «développés» et des actifs «émergents», des partenariats ciblés ou stratégiques peuvent permettre aux firmes de gagner du temps. Des firmes multinationales émergentes sont déjà engagées dans ce processus partenarial. Tata Motors a un partenariat ancien avec Fiat. Du transfert de technologie initial le partenariat est devenu commercial au niveau mondial, et maintenant joue un rôle d'ameneur d'affaires: Fiat a présenté à Tata des PME motoristes européennes pour sa voiture *low cost*; Tata offre à Fiat de fournir les moteurs de ses filiales Jaguar et Land Rover, et va aider Fiat à développer sa propre *low cost*. Les partenariats ont aussi des effets de mutualisation et de synergies; quand Renault a signé pour une production commune avec l'indien Mahindra, ses directions du design et du développement durable ont profité de la dynamique commune pour explorer le potentiel de conception de l'Inde. Aujourd'hui, ces activités-groupe sont implantées à Bombay. Auraient-elles été développées aussi facilement de manière isolée?

Voire... Renault a besoin d'un partenaire pour développer rapidement sa *low cost* (la Logan n'en est pas une), le partenaire sera l'indien Bajaj... également présent dans les bioéthanol au Brésil, ce qui intéresse Renault-Nissan. L'automobile n'est pas seule concernée; il y a deux ans à peine nombre de PDG du Fortune 500 ne juraient que par la concurrence, cela change. Le leader européen et mondial ArcelorMittal a ouvert la tendance. N'ayant pu entrer à 25% au capital du n°2 chinois –Angang Steel- en 2008, les négociations –amicales- en vue d'un partenariat se poursuivent; idem avec l'aciériste China Oriental. D'autres secteurs sont concernés: l'aéronautique avec HAL et Sukhoi.

Mais l'initiative peut être également sud-sud, échappant trop souvent aux analystes du «nord». Le constructeur automobile chinois FAW envisage de se développer en Inde (au Bengale) et a engagé des négociations avec Ural-India, une *joint-venture*... Indo-Russe ! Les pétroliers indiens ont amené leurs homologues chinois en Iran et l'inverse a été réalisé au Soudan. Pour des architectes européens le meilleur moyen de revenir en Afrique est de passer par les Chinois et les Indiens.

Enfin, des initiatives «du sud» peuvent créer de l'activité dans les économies développées voire... y fixer de la technologie développée au sud. Exemple? Heuliez, récemment rachetée par l'équipementier indien Argentum, n'a pas à s'en plaindre. Argentum va co-développer avec la firme Reva, basée à Bangalore et avec un tour de table financier très «global», la voiture électrique de cette dernière. Si le «folklore français» verra la Reva (en service à Londres et bientôt à Delhi sous ce nom) appelée «Pondichéry» sur notre territoire, l'assemblage final de la Reva/Pondichéry sera bel et bien réalisé en France.

6. QUAND L'EMERGENCE INDUSTRIELLE CHANGE L'INDUSTRIE GLOBALE

Lorsque les activités se transfèrent, ce n'est pas à système inchangé: la structure organisationnelle et industrielle locale change, les modes de production changent. Pour une entreprise qui s'implante dans une économie émergente, elle doit littéralement y ré-apprendre ses métiers, son organisation, la conception de ses lignes de production. Cette ré-organisation nécessaire est soit un investissement supplémentaire pour y vendre ses produits existants, soit une opportunité complète¹¹. Des exemples où ces changements sont allés plus loin que le simple *outsourcing* pour véritablement conduire à changer le modèle mondial d'entreprise commencent à se multiplier. De l'industrialisation de la conception logicielle à la nécessité stratégique pour un constructeur automobile de repenser le bon niveau d'externalisation ou d'intégration de la conception-production de pièces automobiles, en passant par la remise à plat des tailles d'usines – rechercher des tailles suffisantes pour obtenir des rendements d'échelle, mais fragmenter suffisamment pour limiter le transfert technologique ou pour optimiser des compétences très locales, les exemples abondent d'entreprises dans lesquels un nombre croissant de cadres supérieurs et d'ingénieurs de production sont amenés à repenser

¹¹ Prenons l'exemple de l'automobile. Une implantation dans une économie émergente ne nécessite pas seulement d'adapter le marketing ou les options des véhicules. Elle commande a minima de revoir l'organisation de la ligne d'assemblage: possibilité d'assembler plusieurs modèles sur la même ligne, nombre d'ouvriers plus important sur chaque chaîne pour anticiper la croissance et former les ressources humaines, nécessité de racheter des bureaux d'études locaux pour ré-apprendre à faire du «*goodenough*» quand une entreprise s'est depuis longtemps portée vers le haut de gamme. Il y a plus radical: le découpage d'une automobile en éléments regroupés par paquets de quelques pièces (de 5 à 10) offre la possibilité que la conception-production de chacun des ces groupes de pièces soit réalisée à des endroits différents du globe, donnant naissance aux premières voitures de *conception-production globale*. Les alliances avec des entreprises émergentes (en Inde) permettent d'envisager la conception de voitures *low cost*.

en permanence le système de production plutôt qu'à directement concevoir ou produire. Bref, avec l'entrée des émergents dans le système global de production celui-ci ne connaît pas tant une extension homothétique, que fondamentalement il subit une transformation. L'une de ces transformations est la nécessité de constamment repenser l'appareil de production, fonction de remise à plat permanente qui devient de plus en plus stratégique, permanente, et mobilisatrice des énergies. Une grande entreprise industrielle ou financière est, plus que jamais, un ensemble de fonctions constamment redécoupées et ré-articulées, un système à réinventer à peine est-il stabilisé. C'est cette mouvance qui fait que nombre d'états majors aujourd'hui ne savent pas «quels seront [leurs] concurrents dans quelques années»¹². Dans cette re-segmentation permanente, le secteur informel n'est alors plus tant le reliquat de formes «traditionnelles» ou «retardées» de la production, que l'une des strates du nouveau système global, intégrée à lui.

Au-delà des évolutions séparées de chaque fonction de l'entreprise (production, conception, commerciale, stratégique, concentrations industrielles et financières ...), se profile une évolution des interactions et rétro-actions entre ces fonctions. D'abord, la symétrisation de la présence des firmes et de leurs fournisseurs sur les deux types de marché –développé et émergent–, ensuite une redéfinition partielle des fonctions stratégiques dans les chaînes de valeur, et enfin de manière générale, une évolution du rapport même entre conception-R&D, production et commercialisation. Quelques exemples de cette tendance générale en sont: la ré-organisation régionale pour certaines pièces ou produits, la relocalisation des fournisseurs, les plateformes d'assemblage et de ré-exportation. D'autres évolutions du modèle d'affaire général portent sur des opportunités de croissance rapide (expansion sur l'ensemble des marchés émergents via une «filiale émergente», ou, en symétrique, entrée sur des marchés mûrs par des actifs de marque: cas par exemple de la filiale chinoise de Schneider Electric qui rachète des concurrents chinois ayant pris des positions en Russie et concurrençant... Schneider Russie; cas de PME européennes qui, ouvrant un nouveau marché en Chine peuvent racheter leurs concurrents occidentaux avec les bénéfices et ainsi devenir leaders mondiaux sur des niches). L'innovation n'est pas en reste, de par la mise en commun ou bien l'*outsourcing* d'une partie de la R&D ou des tests, la capacité de capter commercialement des segments de «niche» par la spécification commerciale permise par une R&D à plus faible coût, etc.

C'est précisément parce qu'il y a un tissu industriel préalable et des firmes compétitives dans les pays émergents capables de se déployer sur l'ensemble de ces fonctions, que ces économies enrichissent les potentiels organisationnels et productifs pour l'ensemble de l'économie mondiale et pour les entreprises multi-nationales. La concurrence moderne s'appuie aussi sur des effets de réseaux, de synergies entre types de marchés (marchés de volume, marchés technologiques), sur un portefeuille de relations de long terme entre firmes.

Ensuite, avec l'émergence se met en place la possibilité d'un apprentissage processuel commun. L'accès aux marchés émergents et 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, tendanciuellement perdu leur compétence sur des marchés à faible marge unitaire. Il

¹² Déclaration d'un membre du comité exécutif d'un grand groupe technologique européen; communication à l'auteur, octobre 2007.

leur faut réapprendre ce savoir-faire; il leur faut par ailleurs «en situation émergente» innover en matière de procédés de production: adapter des lignes d'assemblage à un contexte plus travail-intensif ou de demande en transition (fractionnement de la demande, besoin de large gamme à coût contrôlé), ou encore «industrialiser» les procédés de services informatiques, etc. L'expérience gagnée dans un pays émergent augmente de ce point de vue la compétence ou le portefeuille de savoir-faires, et représente un investissement à long terme. Parallèlement, 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. L'interface de compétition est déjà très large. En effet, les grandes firmes émergentes déjà anticipent – 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). Enfin, même dans les hautes technologies, on a vu que la pression concurrentielle entre Etats-Unis et Europe pousse aux transferts dans le nucléaire, l'avionique, etc. Actifs technologiques, qui plus est financés par un capital abondant et une R&D elle aussi moins chère.

Pour nous résumer, et avec pour définition d'un modèle d'affaire la combinaison de trajectoires de production, conception, technologie, marques, ressources de tous types et modèle de financement, les marchés émergents et leurs entreprises changent en profondeur les modèles d'affaire mondiaux. On voit en effet que, quelle que soit leur origine, et qu'elles opèrent par investissements, acquisitions ou partenariats, les entreprises doivent combiner actifs et ressources des économies émergentes et des économies développées. Les entreprises des économies développées doivent être présentes dans les économies émergentes; plus qu'un apprentissage de ces pays, c'est un ré-apprentissage de leurs métiers qu'elles doivent y réaliser. Quant à celles des pays émergents, elles doivent rapidement capitaliser sur leurs actifs pour monter dans la chaîne de valeur, continuer leur développement technologique, s'internationaliser. Plus qu'une convergence, ce mouvement crée déjà pour de nombreuses entreprises des opportunités nouvelles. Des modèles d'affaire originaux s'inventent partout: accélération du développement technologique, capitalisation rapide par la diversification de portefeuille-clients, par des synergies technologiques inter-sectorielles, la ré-organisation de la production-conception-distribution, la ré-intégration de ressources humaines spécifiques, de ressources minérales ou énergétiques, de nouveaux modèles de financement, etc. Certains modèles d'affaire émergents bouleversent déjà plusieurs secteurs et métiers de la chaîne globale de production.

CONCLUSION: L'APRES-CRISE

La crise financière et ses opportunités de fusion-acquisitions vont accélérer l'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes; les croissances économiques comparées vont accélérer le redéploiement des entreprises occidentales vers les économies émergentes. Les entreprises qui «modèleront» l'industrie mondiale seront celles qui auront *a minima* un actionnariat émergent, des partenariats avec des multinationales émergentes

(ou seront des multinationales émergentes en partenariat avec des firmes globales historiques), des positions fortes de conception, production, vente dans un portefeuille de marchés émergents.

Les émergents vont financer les «nationalisations temporaires» que sont les réponses occidentales à la crise. Mais ces pays sont à un tournant de leur transformation économique: nécessité de passer à une «croissance qualitative» pour la Chine et de rationaliser son appareil productif, souci de préparer l'après-pétrole (ou même l'après-Amérique, cf. Zakaria, 2008) pour le Golfe, lourds investissements de modernisation de l'intérieur du pays pour le Brésil, etc. Piliers de l'effort de crise, ces Etats émergents sont en mesure d'obtenir des participations directes pour leurs fonds souverains, leurs entreprises publiques ou privées. Il n'y aura pas de nationalisme économique systématique possible, vu l'ampleur du problème comme le niveau d'interpénétration géographique de certains secteurs (*sourcing* et segmentation du secteur automobile, etc.) ou la nécessité de sauver des symboles industriels (General Motors...). On peut favoriser les prises de participation minoritaires mais l'intégration des capitalismes se dessine.

Les entreprises privées indiennes ont le potentiel de devenir les grandes gagnantes à moyen terme. Leur valorisation élevée face à leurs concurrentes à capitalisation équivalente se conserve même après de sévères corrections. Leur modèle génère énormément de *cash flow* compte tenu de leur avance sur les économies émergentes. Elles rachètent aujourd'hui – comme entre les deux guerres- les filiales de firmes anglo-saxonnes qui veulent du liquide dans l'urgence. Tata Consultancy Services vient de racheter en Inde tout le back-office-monde de Citibank... assorti d'un montant supérieur de contrat garanti avec le même Citibank pour les 5 ans à venir. Le cas chinois est, comme toujours, plus complexe. Les autorités ont profité de la «débâcle» pour recapitaliser (i.e. reprendre le contrôle) des entreprises privées qui les intéressaient. Maintenant en droite ligne avec Pékin elles vont pouvoir rapidement bénéficier de l'aide financière publique à leur internationalisation.

Enfin, mais non des moindres, les réserves de croissance pour les entreprises occidentales pour les années à venir sont dans les émergents. Plus nécessairement en Chine, qui a déjà une surcapacité de production dans de nombreux secteurs et va profiter de la crise pour rationaliser sa production, mais en Inde ainsi que dans tous les «petits émergents» (Indonésie, Vietnam, Turquie, Maroc...).

La crise massive d'illiquidité va bénéficier aux acteurs des territoires où se trouve structurellement la croissance, ainsi qu'aux entreprises qui iront dans ces économies y reconstituer de la liquidité. Les firmes multinationales et les capitalismes venaient de l'ouest; voici l'avènement du «reste».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALBERT, M. (Eds.) (1991). *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Paris.

AMABLE, B. (Eds.) (2005). *Les cinq capitalismes, Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Editions du Seuil, Paris.

BARTLETT, C. A. & GOSHAL, S. (2000). «Going Global: Lessons from Late Movers», *Harvard Business Review*, Marc-April, pp. 132-142.

BERGER, S. (Eds.) (2006). *Made in Monde*, Editions du Seuil, Paris.

China Daily, 17 septembre 2007.

CNUCED. (2004). *World Investment Report*.

CNUCED. (2005). *World Investment Report*.

Deloitte, ISB, NSF, NYU Stern, Krannert School of Management. (2007). *Globalizing Indian Manufacturing Competing in Global Manufacturing and Service Networks*, pp. 36.

GOLDSTEIN, A., BONAGLIA F. & MATHEWS J. (2006). *Accelerated Internationalization by Emerging Multinationals: the Case of White Goods*, working paper, pp. 18.

HALL, P.A. & SOSKICE, D. (Eds.). (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, New York: Oxford University Press.

HUANG, Y. & TARUN, K. (2003). «Can India Overtake China?» *Foreign Policy*, pp. 74-81, July –August.

HUANG, Y. (2008). *Capitalism with Chinese Characteristics: Entrepreneurship and the State*, Cambridge University Press, pp. 366.

HUCHET, J.-F., RICHET, X. & RUET, J. (2007). «Firms and the State: industrial and administrative models for Globalisation in China, India, Russia», *Academic Foundation India*, April 2007, New Delhi.

MEYER, K. E., SAUL, E. & SUMON, B. (2005). *Institutions and Business Strategies in Emerging Economies: A Study of Entry Mode Choice*, working paper, November 9th, 2005, pp. 49.

PANAGARIYA, A. (2008). *India: the Emerging Giant*, Oxford University Press, USA, pp. 458.

PRADHAN, J. P. (2004). «The Determinants of Outward Foreign Direct Investment: A Firm-level Analysis of Indian Manufacturing», *Oxford Development Studies*, 32(4), pp. 619-639.

PRADHAN, J. P. (2007). *Trends and Patterns of Overseas Acquisitions by Indian Multinationals*, working paper n° 2007/10, October 2007, Institute for Studies in Industrial Development, New Delhi, pp. 42.

RICHET, X. & RUET, J. (2008). «The Chinese and Indian Automobile Industry in Perspective: Technology Appropriation, Catching-up and Development», *Transition Studies Review*, Vol.15(3), Springer, Wien.

RUET, J. (2005). *Privatising Power Cuts? Ownership and Reform of State Electricity Boards in India*, 339 p., Academic Foundation, New Delhi.

RUET, J. (2006). «Réformes et nouvelle économie politique en Inde», *Critique Internationale*, 2006/3 n°32, p. 189-207, Paris.

RUET, J. *Quand les émergents réinventent la mondialisation*, Paris. (à paraître) (2009)

VERMANDER, B. (2008). *Chine brune ou Chine verte? Les dilemmes de l'État-parti*, 212 p., Presse de Sciences-Po, Paris.

ZAKARIA, F. (Eds) (2008). *The Post American World*. W. W. Norton, New York.