

## Les 100 multinationales qui changent la donne

Dernière mise à jour : 08-12-2007

Finie l'époque où les entreprises indiennes, chinoises ou mexicaines avaient pour seul avantage concurrentiel le faible coût de leur main-d'oeuvre. Des multinationales de ces pays sont en ordre de bataille pour concurrencer, ou nouer des alliances, avec des sociétés du trio dominant le capitalisme mondial : Etats-Unis, Europe, Japon. Le cabinet de conseil en stratégie Boston Consulting Group (BCG) publie, mardi 4 décembre, la liste de ces 100 premiers "nouveaux challengers mondiaux".

Pour repérer les meilleurs, le cabinet a d'abord sélectionné quatorze pays émergents "en développement rapide", sur les trente listés au départ, en fonction de critères macro-économiques (produit intérieur brut, montant des exportations et des investissements réalisés à l'étranger). L'Argentine, le Brésil, la Chine, le Chili, l'Egypte, la Hongrie, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, le Mexique, la Pologne, la Russie, la Thaïlande et la Turquie ont ainsi été retenus.

Puis les consultants ont choisi les premières firmes de leurs pays respectifs, ne conservant que celles dont le chiffre d'affaires était supérieur à 1 milliard de dollars (680 millions d'euros). Enfin, ils ont jaugé le degré d'internationalisation des sociétés en fonction, entre autres, de leur nombre de sites ou centres de recherche à l'étranger, mais aussi de leur réseau de distribution.

L'intention du BCG n'était pas de décerner des trophées, mais plutôt d'analyser la position actuelle de ces nouveaux acteurs, leur vitesse de progression et leur façon de faire.

Les résultats sont impressionnants. La Chine et l'Inde fournissent le gros du contingent avec 41 sociétés chinoises (dont 34 cotées en Bourse) et 20 indiennes (toutes cotées). Le chiffre d'affaires global de ces 100 challengers s'est élevé à 1 200 milliards de dollars en 2006, en croissance moyenne annuelle de 29 % entre 2004 et 2006. Qui plus est, "cette croissance ne s'est pas faite n'importe comment, en puisant dans les poches pleines de leurs actionnaires, note Pascal Cotte, directeur associé senior du BCG. Ces firmes ont su allier forte croissance externe et rentabilité."

Leur rentabilité opérationnelle s'est élevée à 17 % en 2006, trois points de plus que la moyenne des 500 sociétés entrant dans la composition de l'indice Standard & Poor's 500 de Wall Street ; neuf points de plus que les 225 du Nikkei de la Bourse de Tokyo ; et 10 points de plus que les trente firmes du DAX de Francfort.

Ces bons résultats leur permettent d'acheter des sociétés de plus en plus coûteuses : le tiers des entreprises acquises par les 100 challengers en 2006 valaient plus de 500 millions de dollars. Tous les secteurs sont concernés, les challengers couvrant un large spectre d'activité, des matières premières aux services informatiques, en passant par les biens de grande consommation, l'automobile ou les télécommunications. Ils achètent autant dans les économies développées que dans les émergentes, et pas seulement pour réaliser des économies d'échelle. Ils payent aussi pour acquérir des compétences en recherche ou des marques connues.

De fait, en général, leurs marques n'ont guère de notoriété de ce côté de la planète économique. Les huit entreprises considérées comme les plus mondiales par le BCG ont pour nom : Cemex (cimentier mexicain), CIMC (société de navigation chinoise), Coteminas (société de textile brésilienne), Koç (société turque d'équipement pour la maison), TCL (fabricant chinois de matériel électronique), Gerdau Steel (sidérurgiste brésilien), Lukoil (pétrolier russe), Thai Union Frozen Products (société agroalimentaire thaïlandaise, deuxième fabricant mondial de thon en boîte).

En matière de recherche et développement (R & D), leurs investissements sont encore faibles, notent les auteurs de l'étude. Mais, écrivent-ils, "les chiffres donnent une version partielle de la réalité. Car, avec 1 million de dollars, on peut payer beaucoup plus d'heures de chercheurs dans les pays émergents que dans les pays développés". En outre, seules 48 firmes du palmarès ont accepté de donner le montant de leurs budgets de recherche.

"Les dirigeants des firmes bien établies (des pays développés) ont donc du souci à se faire et devraient se mobiliser, car la menace va aller en s'amplifiant. Dans les années à venir, des centaines d'autres entreprises, issues des pays émergents, vont avoir les mêmes performances que les 100 d'aujourd'hui", concluent les auteurs du rapport.

Pour le BCG, la solution pour les tenants actuels du pouvoir économique est de se comporter eux-mêmes en challenger. Outre le fait d'analyser et de comprendre la stratégie de leurs concurrents, ils devraient baisser leurs coûts de production, et accroître leurs parts de marché dans les pays émergents en y acquérant éventuellement des firmes en forte croissance. Ils devront aussi poursuivre leur stratégie d'alliance et de partenariats. Car ces nouveaux acteurs sont aussi de bons clients potentiels. Leurs achats combinés s'élèveront à 1 000 milliards de dollars en 2007, estime le BCG, un chiffre en augmentation moyenne annuelle de 29 % entre 2002 et 2006.

Le BCG s'applique-t-il la méthode à lui-même ? "Nous achetons des études de marché, des profils d'entreprises, des

enquêtes de consommateurs en Inde, pour la moitié du prix pratiqué dans les pays développés. Mais nous avons mis vingt-cinq ans à acquérir notre savoir-faire. Il sera difficile de le dupliquer à court terme", affirme M. Cotte. Est-ce si sûr ?  
SOURCE / Annie Kahn