

Paris

Session : JANVIER 2023

Année d'étude : Troisième année de Licence économie et gestion parcours économie internationale

Discipline : Management international
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 1)

Titulaire(s) du cours : M. Dorin MILITARU

Durée de l'épreuve : 3 heures

Document(s) autorisé(s) : Aucun

L'épreuve se divise en deux parties. La première partie consiste en 3 questions de cours. La deuxième partie se compose d'une étude de cas. Soyez clair, concis, précis !

Question 1

Comment les firmes multinationales gèrent-elle le processus d'apprentissage interculturel ?

Question 2

Quels sont les enjeux et les difficultés de l'expatriation ?

Question 3

Quels sont les défis actuels de la logistique internationale ?

Étude de cas Cevital : la décision d'internationalisation dans les pays en transition vers l'économie de marché

Ce qui a souvent surpris les observateurs est l'importance de l'investissement en Chine. Elle paraît, aux yeux des économistes, une anomalie qui devrait normalement tirer la profitabilité vers le bas. Les statistiques montrent le contraire. Cela me paraît dû à la combinaison entre la logique institutionnelle des pays concernés et la logique de gestion qui domine dans les entreprises des pays en transition vers l'économie de marché. Je voudrais prendre pour illustrer cela un exemple algérien.

Le groupe Cevital en Algérie est le plus grand groupe privé, avec des activités principales dans l'agroalimentaire et une série d'activités diversifiées dans la fabrication et la distribution de verres plats, les équipements électroménagers (télévisions, réfrigérateurs, etc.), la grande distribution, la distribution automobile, la construction immobilière et les industries primaires. Son chiffre d'affaires en 2009 était d'un peu plus de 2 milliards de dollars.

La position du groupe dans le sucre et l'huile de table est particulièrement intéressante. Alors que le marché algérien était dominé par les importations, Issad Rebrab décide de construire une raffinerie de sucre. Il décrète cependant que cette raffinerie ne doit pas seulement viser le marché algérien, mais être compétitive avec les grandes entreprises européennes. Il constate que les usines en Europe sont vieilles, leur technologie désuète et leur taille sous-optimale. Cependant, les protections européennes n'encouragent pas les investissements de remplacement. Il investit donc dans des installations de classe

mondiale. Sa capacité de raffinage est de l'ordre de 2 millions de tonnes par an, soit deux fois le marché de l'Algérie. Interviewé, il argumente que, comme il construit grâce à ses propres moyens de construction, le coût d'investissement et d'opération d'une grande usine est le même que celui d'une petite usine. Grâce à un système de distribution innovateur et qui tranche avec les pratiques des pays en développement, il a progressivement gagné le contrôle de 75% à 80% du marché algérien. Des actions similaires lui ont également assuré le contrôle du marché de l'huile de table.

Il se retrouve ainsi en mesure de mettre sur le marché européen des produits dont la compétitivité est difficile à battre. Même si le coût de main d'œuvre, relativement bas dans le pays, ne représente qu'une faible part des coûts d'opération, toute la logique d'investissement en Algérie est favorable. Les encouragements fiscaux, la taille des installations, une stratégie globale judicieuse dès le départ et un souci de construire avant de générer des rendements importants, tout contribue à faire de Cevital un acteur majeur. La rentabilité des activités agroalimentaires est impressionnante, générant plus de 30% de *cash-flow* libre et renforçant la capacité à résister aux concurrents internationaux dans la pénétration des marchés européens.

Après avoir envisagé de combattre Cevital, les grands groupes de l'agroalimentaire ont préféré le considérer comme un fournisseur et, dans certains cas, partager le marché avec lui. Comme une bonne stratégie peut aussi être favorisée par des événements inattendus, une pénurie de sucre sur le marché international (à cause de conditions météorologiques défavorables en Inde, un grand producteur), fait de Cevital un acteur incontournable en Europe. On estime qu'en 2010, il exportera environ 500 000 tonnes de sucre et en 2011, 1 million de tonnes. Cette stratégie lui permet aussi de considérer un déplacement du centre de production du sucre de l'Europe vers les pays du Maghreb. Il négocie avec ses partenaires européens pour réaliser cela.

La même chose s'est produite dans le secteur de l'huile, et Cevital est même en train de s'intégrer verticalement en construisant des usines de trituration de graines oléagineuses, dont la taille dépasse de loin celle des usines vieillissantes en Europe. Cela arrive aussi au moment où les Européens sont obligés de fermer certaines de leurs usines trop coûteuses et hésitent à prendre des engagements pour le futur. Cevital a toujours le levier du marché algérien et a donc, de ce fait, un avantage concurrentiel difficile à battre. Plusieurs acteurs importants de ces marchés considèrent qu'ils ont intérêt à contracter une alliance avec une entreprise comme Cevital, plutôt qu'à entreprendre une lutte concurrentielle qu'ils ont de grandes chances de perdre.

Ainsi donc la décision d'internationalisation des entreprises de pays en transition peut être à l'origine même de la décision d'investissement. Si c'est le cas, comme souvent en Chine, ou pour Cévital en Algérie, l'investissement local n'est qu'un levier pour la pénétration des marchés internationaux. Souvent sous-estimés, les acteurs de pays en transition, préoccupés de gagner une position sur un marché mondial qui s'ouvre, se trouvent aujourd'hui dans la situation du Japon de l'après-guerre ou de la Corée du Sud des années 1960. On peut s'attendre à ce que les entreprises de ces pays deviennent des acteurs importants dans les produits matures traditionnels, pour lesquels l'investissement de renouvellement des entreprises dominantes est hésitant.

Questions

1. *La société Cevital aurait-elle vraiment un avantage compétitif en Europe ? Celui-ci serait-il durable ? Pourquoi ?*
2. *Quelles seraient les fragilités possibles de cette entreprise ?*
3. *Si Cevital réussit si bien, doit-on s'attendre à un envahissement de l'Europe par des entreprises des pays associés à l'Europe ?*