CORRIGÉ

BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

Chapitre 09 — L'internationalisation et la mondialisation des entreprises

Feuille de correction — réservé à l'enseignant

Mise en application — 3 dossiers · 3 études de cas · 15 questions style examen BTS

Matière	CEJM — Culture Économique, Juridique et Managériale
Chapitre	Chapitre 09 — L'internationalisation et la mondialisation des entreprises
Niveau	BTS Tertiaires — 2e année
Contenu	3 dossiers · 15 questions · Corrigé enseignant

D1 Comprendre les échanges internationaux

Les théories de Ricardo (avantages comparatifs) et le modèle HOS (Heckscher-Ohlin-Samuelson) expliquent la spécialisation internationale et les flux d'échanges, aujourd'hui bousculés par de nouvelles contraintes. Étude de cas : **TextileEuro**, dont la chaîne de production internationale est mise sous tension.

AVANTAGES COMPARATIFS (RICARDO) · THÉORIE HOS · FACTEURS D'ACCÉLÉRATION DES ÉCHANGES

Cas · TextileEuro — Comprendre les échanges internationaux



Chaîne de production textile internationale — TextileEuro

DOCUMENT — CHAÎNE DE PRODUCTION INTERNATIONALE DE TEXTILEEURO

Une chaîne de valeur mondiale sous tension

- TextileEuro (**85 M€** de CA) importe ses tissus du **Bangladesh**, assemble en **Roumanie** et vend en Europe/Amérique du Nord.
- Fait face à la hausse des coûts logistiques, au **devoir de vigilance** et à des **droits de douane américains de 25 %**.



Fig. — La chaîne de production internationale de TextileEuro

Questions de mise en application

1 **Expliquez les avantages comparatifs de Ricardo et illustrez avec la spécialisation du Bangladesh.** Économique · 5 pts

CORRECTION

La théorie des avantages comparatifs (Ricardo) énonce qu'un pays a intérêt à se spécialiser dans la production pour laquelle son désavantage relatif est le plus faible (ou son avantage relatif le plus fort), même s'il ne dispose d'aucun avantage absolu. Le Bangladesh se spécialise dans la production de tissus grâce à une main-d'œuvre abondante et peu coûteuse : même si ce pays pourrait être moins efficace en valeur absolue sur d'autres productions, se concentrer sur le textile lui permet de maximiser son avantage relatif et de participer à l'échange international de façon mutuellement bénéfique avec ses partenaires.

2 **Expliquez, via la théorie HOS, la position intermédiaire de la Roumanie.** Économique · 4 pts

CORRECTION

Le modèle HOS (Heckscher-Ohlin-Samuelson) explique la spécialisation internationale par la dotation factorielle relative de chaque pays. La Roumanie occupe une position intermédiaire : elle dispose d'une main-d'œuvre plus qualifiée et mieux rémunérée que le Bangladesh (justifiant une activité d'assemblage à plus forte valeur ajoutée que la simple production de matière première), mais des coûts de production encore inférieurs à ceux de l'Europe de l'Ouest ou de l'Amérique du Nord (justifiant que l'assemblage n'y soit pas réalisé). Sa dotation factorielle relative en fait le maillon intermédiaire optimal de la chaîne.

3 **Identifiez les quatre facteurs d'accélération des échanges et illustrez chacun.** Économique · 3 pts

CORRECTION

(1) **Baisse des coûts de transport** : conteneurisation, transport maritime à bas coût. (2) **Libéralisation des échanges** : accords commerciaux réduisant les barrières douanières. (3) **Progrès des technologies de l'information** : coordination en temps réel d'une chaîne de production répartie sur plusieurs continents. (4) **Standardisation des normes** : normes techniques et qualité communes facilitant les échanges entre pays.

4 **Expliquez pourquoi les nouvelles contraintes remettent en cause la logique des avantages comparatifs et proposez deux ajustements.** Économique/Management · 4 pts

CORRECTION

La hausse des coûts logistiques réduit l'avantage économique de la fragmentation géographique de la production, le devoir de vigilance impose des coûts de conformité supplémentaires sur les chaînes d'approvisionnement lointaines, et les droits de douane américains de 25 % renchérissent directement l'accès au marché final. Ces contraintes réduisent l'écart de coût qui justifiait la spécialisation internationale. **Ajustements proposés :** (1) relocaliser partiellement certaines étapes de production plus proches des marchés de vente (nearshoring) ; (2) diversifier les fournisseurs et sites de production pour réduire la dépendance à un seul pays et limiter les risques douaniers et réglementaires.

5 **Rédigez une note expliquant pourquoi la mondialisation devient une source de vulnérabilité pour TextileEuro.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

La chaîne de production internationale de TextileEuro, initialement construite pour optimiser les coûts selon la logique des avantages comparatifs, devient une source de vulnérabilité : la multiplication des maillons géographiques (Bangladesh, Roumanie) expose l'entreprise à des risques cumulés (hausse des coûts logistiques, obligations de vigilance sur des sous-traitants lointains, droits de douane pouvant remettre en cause la compétitivité sur le marché américain). Une chaîne trop fragmentée et dépendante de facteurs externes (transport, réglementation, taux de change) fragilise la résilience de TextileEuro face aux chocs macroéconomiques et géopolitiques.

PARTIE II · LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION

D2 Entrer sur les marchés étrangers

Le paradigme OLI (Dunning) éclaire les conditions dans lesquelles une entreprise a intérêt à s'internationaliser, tandis que la typologie de Bartlett & Ghoshal qualifie le degré de standardisation ou d'adaptation de sa stratégie internationale. Étude de cas : **BioCosmetics**, qui cible trois marchés aux exigences très différentes.

PARADIGME OLI (DUNNING) · MODALITÉS D'ENTRÉE · BARTLETT & GHOSHAL

Cas · BioCosmetics — Entrer sur les marchés étrangers



Cosmétiques bio certifiés Ecocert destinés à l'export — BioCosmetics

DOCUMENT — CIBLES INTERNATIONALES DE BIOCOSMETICS

Trois marchés, trois exigences de standardisation/adaptation

- BioCosmetics (**31 M€** de CA, cosmétiques bio Ecocert) cible l'**Allemagne**, le **Japon** et le **Maroc**.
- Chaque marché présente des exigences très différentes de standardisation/adaptation.



Fig. — Modalités d'entrée envisageables selon le marché cible

Questions de mise en application

1 **Vérifiez si BioCosmetics réunit les trois conditions OLI.** Management · 5 pts

CORRECTION

O (Ownership — avantage spécifique) : certification Ecocert, savoir-faire en cosmétique bio, réputation de marque — avantage spécifique réel. **L (Location — intérêt à localiser) :** certains marchés (Maroc notamment, proximité des matières premières bio) présentent un intérêt de localisation. **I (Internalization — intérêt à internaliser) :** à évaluer marché par marché : dans un marché aux normes proches (Allemagne), l'export direct suffit ; dans un marché aux usages très différents (Japon), l'internalisation via une implantation locale peut être préférable pour maîtriser la relation client. BioCosmetics réunit donc partiellement les trois conditions, à des degrés variables selon le marché.

2 **Proposez, pour chaque marché, la modalité d'entrée la plus adaptée et justifiez.** Management · 5 pts

CORRECTION

Allemagne : marché mature, normes proches de la France (UE) → **exportation directe** ou filiale commerciale légère, peu de risques réglementaires. **Japon :** exigences très spécifiques (attentes qualité, codes culturels, distribution complexe) → **joint-venture avec un partenaire local**, pour bénéficier de sa connaissance du marché. **Maroc :** marché en développement, proximité géographique et culturelle avec la France → **licence ou franchise**, permettant une présence locale à moindre investissement direct.

3 **Qualifiez, pour le Japon, la stratégie selon Bartlett & Ghoshal.** Management · 3 pts

CORRECTION

Compte tenu des exigences très spécifiques du marché japonais, BioCosmetics devrait adopter une stratégie **multidomestique** (selon la typologie de Bartlett & Ghoshal) au Japon : forte adaptation locale du produit, du marketing et de la distribution aux attentes culturelles et réglementaires japonaises, au détriment d'une standardisation globale qui serait mal adaptée à ce marché exigeant.

4 **Expliquez, via la lettre I du paradigme OLI, quand internaliser plutôt qu'externaliser en Allemagne.** Économique · 3 pts

CORRECTION

L'internalisation (I) est préférable à l'externalisation via un contrat (licence, franchise) lorsque les coûts de transaction liés à la négociation, au contrôle et à la protection du savoir-faire de BioCosmetics (formulation, certification Ecocert) via un partenaire externe seraient plus élevés que le coût d'une implantation directe. En Allemagne, marché proche et aux normes similaires, le risque de dilution de la marque ou de fuite du savoir-faire via un intermédiaire externe justifie une présence directe (filiale ou export en propre) plutôt qu'une licence à un tiers.

5 **Proposez une séquence de développement par marché.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

Séquence recommandée : (1) **Allemagne en premier**, marché proche à faible risque, pour sécuriser rapidement un premier relais de croissance à l'export ; (2) **Maroc ensuite**, via licence/franchise, pour capitaliser sur la proximité culturelle et tester un modèle de développement à moindre investissement ; (3) **Japon en dernier**, une fois l'expérience internationale consolidée, via une joint-venture nécessitant davantage de ressources managériales et un partenaire local de confiance.

PARTIE III · LES ENJEUX DE LA MONDIALISATION

D3 Responsabilité, régulation et différences culturelles

La mondialisation soulève des enjeux de responsabilité (devoir de vigilance), de régulation (OMC, UE) et de management interculturel (dimensions de Hofstede). Étude de cas : **SportGlobal**, confrontée à des manquements chez ses sous-traitants asiatiques et à des difficultés managériales interculturelles.

DEVOIR DE VIGILANCE · RÔLE DE L'OMC ET DE L'UE · DIMENSIONS DE HOFSTEDE

Cas · SportGlobal — Responsabilité, régulation et différences culturelles



Production d'équipements sportifs en Asie — SportGlobal

DOCUMENT — ENJEUX INTERNATIONAUX DE SPORTGLOBAL

Manquements chez les sous-traitants et tensions commerciales

- SportGlobal (**210 M€** de CA) fait fabriquer **70 %** de sa production en Asie.
- Une enquête révèle du **travail d'enfants** chez deux sous-traitants bangladais.
- Des tensions commerciales **UE-Vietnam** menacent sa compétitivité ; difficultés managériales avec les équipes cambodgiennes.

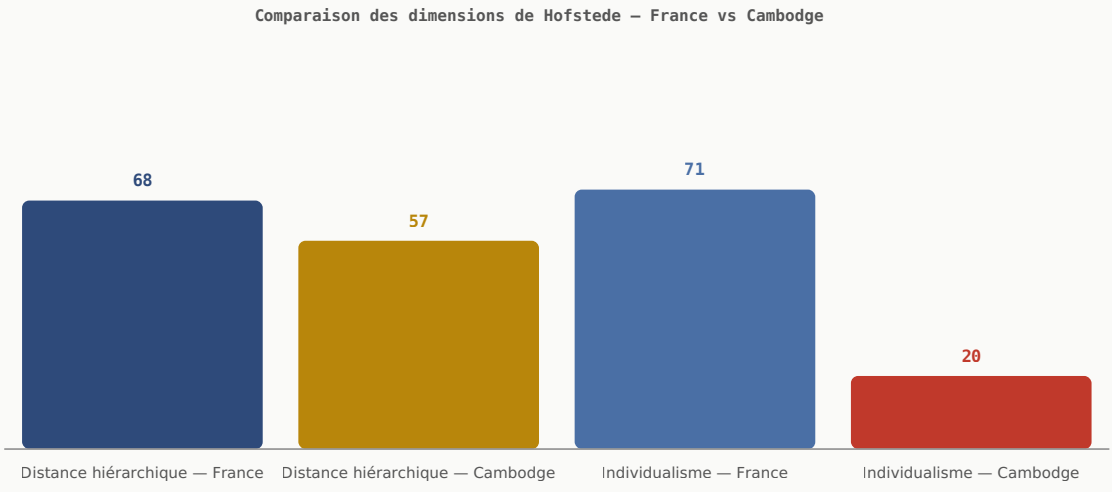


Fig. — Comparaison des dimensions de Hofstede entre la France et le Cambodge

Questions de mise en application

1 **Analysez les manquements de SportGlobal au devoir de vigilance et les sanctions encourues.** Droit · 5 pts

CORRECTION

La loi du 27 mars 2017 impose aux grandes entreprises d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance identifiant et prévenant les risques d'atteintes graves aux droits humains (dont le travail des enfants) sur l'ensemble de leur chaîne de sous-traitance. La découverte de travail d'enfants chez deux sous-traitants bangladais révèle une défaillance de ce plan de vigilance (absence de contrôle effectif ou de mesures correctives). SportGlobal s'expose à une **mise en demeure**, à une action en **responsabilité civile** (réparation du préjudice) engagée par des associations ou parties intéressées, et à un risque réputationnel majeur.

2 **Expliquez le rôle de l'OMC dans la régulation UE-Vietnam et son impact sur SportGlobal.** Économique · 4 pts

CORRECTION

L'**OMC** (Organisation Mondiale du Commerce) établit les règles multilatérales du commerce international et propose un mécanisme de règlement des différends entre États membres, permettant d'encadrer les tensions commerciales UE-Vietnam (mesures anti-dumping, quotas) plutôt que de laisser place à des mesures protectionnistes unilatérales incontrôlées. Pour SportGlobal, l'issue de ce différend commercial peut directement affecter les droits de douane appliqués à ses importations depuis le Vietnam, avec un impact direct sur sa compétitivité-coût.

3 **Analysez les difficultés managériales au Cambodge via deux dimensions de Hofstede et proposez deux adaptations.** Management · 4 pts

CORRECTION

Distance hiérarchique : plus élevée au Cambodge qu'en France (déférence marquée envers l'autorité), pouvant générer une communication descendante peu propice à la remontée d'informations critiques du terrain vers le management. **Individualisme :** société cambodgienne beaucoup plus collectiviste que la société française, où la cohésion du groupe prime sur l'initiative individuelle valorisée par des managers occidentaux. **Adaptations :** (1) privilégier des canaux de remontée d'information collectifs plutôt qu'individuels ; (2) adapter les systèmes de reconnaissance/récompense à une logique collective plutôt qu'individuelle de performance.

4 **Évaluez l'intérêt d'une clause de responsabilité sociale dans les contrats de sous-traitance.** Management/Droit · 3 pts

CORRECTION

Une clause de responsabilité sociale (RSE) dans les contrats de sous-traitance permet à SportGlobal d'imposer contractuellement le respect de normes sociales et environnementales à ses fournisseurs (interdiction du travail des enfants, conditions de travail décentes), avec des mécanismes de contrôle (audits) et de sanction (résiliation) en cas de manquement. Elle constitue un élément de preuve de la mise en œuvre effective du plan de vigilance légal, et réduit le risque juridique et réputationnel associé à des manquements chez les sous-traitants.

5 **Rédigez un plan d'action croisant obligations légales, compétitivité et management interculturel.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

SportGlobal doit : (1) renforcer sans délai son plan de vigilance (audits renforcés, clauses RSE contractuelles) pour se conformer à ses obligations légales et mettre fin aux manquements chez ses sous-traitants bangladais ; (2) suivre l'évolution des négociations UE-Vietnam à l'OMC et diversifier ses sources d'approvisionnement pour limiter l'exposition aux tensions commerciales ; (3) adapter son management interculturel au Cambodge (communication collective, reconnaissance collective) pour restaurer l'efficacité managériale locale. Ce plan intégré permet de concilier conformité légale, compétitivité économique et performance managériale internationale.

Conseils méthodologiques pour l'étudiant (format d'examen)

Pour les questions mobilisant une théorie économique (Ricardo, HOS, OLI), rappelez brièvement le principe avant de l'appliquer aux données chiffrées ou qualitatives du cas.

Ce chapitre clôt le programme de CEJM 2e année : n'hésitez pas à mobiliser des notions vues dans les chapitres précédents (coûts de transaction, RSE, gouvernance) pour enrichir vos réponses de synthèse, comme attendu à l'épreuve.