Copie anonyme - n°anonymat : 582969

N1-00050 582969 Manag Gest

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 18 | Session : 2026

Épreuve de : Management Gestion

Consignes
- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroter chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

Dossier 1 :

1-1) Au sens de Peter Drucker dans The practice of management, les finalités sont les raisons d'être de l'entreprise.

Les objectifs stratégiques selon Igor Ansoff dans Corporate strategy sont les décisions prises par le top management de l'ESE et qui l'engagent sur le long terme.

Analysons les finalités et objectifs stratégiques de IXIEAVE :

→ Finalité et objectifs économiques : IXIEAVE cherche à maximiser son CA (ses ventes) et à assurer sa pérennité. Elle enregistre un CA de 2,9 millions d'euros et un résultat net positif (excédent) de 129 000 euros.

→ Finalité environnementale : IXIEAVE œuvre pour la préservation de l'environnement à travers son modèle économique orienté vers l'éco-conception. Sa mission est de créer des vêtements éthiques et durables.
- L'ESE promouvoit également la "mode responsable" à travers sa communication.
- IXIEAVE a fait le choix de matières premières bio (coton bio).
- Production réalisée localement pour réduire l'empreinte carbone liée à la logistique externe et aux transports.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

→ Finalités et objectifs sociaux : IXIEAVE met en place des actions pour créer de la valeur partenariale et favoriser le bien être des salariés : - Motivation par la rémunération (20% supérieur à la moyenne) lui conférant une excellente marque employeur.
- Bonne QVT
- Congés paternités et maternités

→ Finalités et objectifs sociétaux :
L'ESE IXIEAVE œuvre pour la ~~prop~~ prospérité de l'ensemble de la société dans laquelle ~~et~~ elle est implantée.
- Recherche de qualité et de durabilité pour la satisfaction des clients
- Production entièrement réalisée localement en France et au portugal : Favorise le développement d'acteurs locaux et la préservation du bassin d'emploi local.

1-2) Au sens de Schumpeter, l'entrepreneur est celui qui prend le risque d'innover pour créer un produit ou un processus nouveau. En ce sens, la logique entrepreneuriale renvoit en la recherche de l'innovation au sein de l'ESE pour créer de la valeur. La logique managériale consiste à optimiser l'existant, à optimiser l'allocation des ressources pour créer plus de valeur.

IXIEAVE s'inscrit d'abord dans une logique entrepreneuriale :

- Les dirigeants ont stoppé la création investi massivement dans l'innovation produit : Recherche de qualité et de durabilité des vêtements par la déconstruction des tissus utilisés.

- Investissements en R&D pour réaliser des innovations produits incrémentales : Vêtements sans trous sur les genoux, confection des produits avec de nouveaux matériaux résistant

De plus, l'ESE IXIEAVE s'inscrit dans une logique ~~action~~ managériale car son modèle économique même vise à optimiser l'allocation des ressources pour créer de la valeur qualitative. L'ESE cherche à croître tout en maîtrisant ses ressources utilisées pour rester fidèle à son identité de marque.

Ainsi IXIEAVE concilie logique entrepreneuriale et logique managériale. L'ESE s'inscrit donc dans une logique intrapreneuriale.

1-3) Chandler dans Strategy and Structure définit la stratégie comme la détermination des buts et objectifs à long terme de l'ESE, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Porter dans Competitive strategy distingue 3 stratégies de domaine : la différenciation, la domination par les coûts et la focalisation.

Dans le cas de WEAVE, il s'agit de la différenciation, plus précisément la différenciation par sophistication. Cette stratégie consiste pour l'ESE à ~~de~~ proposer une offre de qualité qui est difficilement comparable à l'offre de référence sur le marché.

Sur son DAS, WEAVE a choisi d'aller à rebours des entreprises du secteur qui optent pour la domination par les coûts. Elle produits des vêtements de qualité conforme à sa culture d'ESE prônant l'éthique et le respect de l'environnement.

Analysons la pertinence de cette stratégie :

Cette stratégie présente plusieurs avantages au regard des enjeux de son environnement que sont :

- La quête croissante de vêtements plus durable.
- Les clients de plus en plus sensibles à l'impact

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 582969

Emplacement QR Code

Code épreuve : 293 | Nombre de pages : 18 | Session : 2026

Épreuve de : Management

Consignes
- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroter chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

environnemental de leurs habits.
- L'essor de la vente en ligne
- La forte pression sur les marques traditionnelles critiquées pour leur impact écologique
- La dégradation de l'image de marque de ESE Fast Fashion
- La réglementation Européenne contraignante visant à faire cesser la fast fashion
- La structure extrêmement concurrentielle du secteur.

Les avantages de la stratégie de WEAVE sont donc :

Avantages	Quelques inconvénients
- Permet de différencier son offre et donc d'échapper à la forte concurrence du secteur - La durabilité des produits et sa conception responsable attire de plus en plus les consommateurs - Permet de saisir l'opportunité de la croissance de la demande de pdts durables - Permet d'échapper à la menace du boycott et au fort pouvoir de l'État (force concurrentielle au sens de Porter) - Permet de réaliser plus de ventes et de créer un AC durable sur le marché	- Démarche complexe et coûteuse - Nécessite une bonne communication pour faire accepter les pratiques.

Ainsi, la stratégie de différenciation permet à WEAVE de saisir les opportunités du marché, de transformer les menaces en opportunités et engendre des retombées positives pour l'éco.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

Au sens de Olivier Sibony Vous allez commettre une terrible erreur, elle est donc pertinente.

1.4) Le modèle économique au sens de Alexander Osterwalder dans Business modèle nouvelle génération désigne la manière dont l'ESE crée, répartit puis capture la valeur.

La RSE désigne quant à elle, selon la Comission Européenne dans Livret vert, la prise en compte volontaire des externalités de l'activité de l'ESE sur l'environnement et sur l'ensemble des parties prenantes.

L'ESE WEAVE, de par ses finalités environnementales, sociales et sociétale remplit parfaitement les critères de la démarche RSE. Toutefois, elle va bien au delà de la RSE traditionnelle pour devenir une entreprise contributive.

Au sens de Bonnifet et Puff Andichvili dans le modèle d'affaires contributif, une ESE contributive est ~~ete~~ celle qui ne cherche pas seulement à diminuer son impact écologique mais qui par son modèle économique corrige les racines de ses ~~effet~~ externalités négatives en s'inspirant du modèle de la nature qui émet ces principes :

- Pas de production de déchet
- Pas de Gaspillage de ressources
- Pas de surévaluation des besoins
- Sobriété.

WEAVE s'inscrit parfaitement dans cette démarche de l'ESE Contributive. Son business modèle repose sur :

- Des ressources clés (matières premières) recherchant la durabilité
- L'activité clé visant la production durable donc sans déchet
- Le Slow fashion et l'absence de promotions vise à

réduire les gaspillages et à ne pas surdimensionner les besoins.
- L'utilisation des ressources est modérée
- L'ESE sensibilise également le public sur l'environnement.

Ainsi l'ESE WEAVE est plus qu'une société RSE, elle est une entreprise Contributive.

Dossier 2:

2-1) Calculons le coût de revient d'un tee-shirt coton Bio de WEAVE par la méthode des centres d'analyse :

Le coût de revient d'un produit est la somme de l'ensemble des coûts supportés par l'ESE de l'achat à la distribution. C'est un coût complet.

* Déterminons le coût d'unité d'œuvre :

Centre d'analyse	Approv	Découpe	Finition	Distribution
Mt charges indirectes	4500	13 500	6300	3000
UO	1Kg tissu acheté	1h MOD directe	1 t-shirt Produit	Lot de 100 t-shirts
Nbre UO	9000	10 000	30 000	300
Coût UO = Mt Ch ind / Nbre UO	0,5	1,35	0,21	10

* Calcul coût d'achat : Pour 1000 t-shirts produits et vendus

Charges	Q	CU	Mt
Charges directes :			
Tissu coton BIO	2550	3	7650
Teintures, Colorants etc	1000	0,60	600
Charge indirectes :			
Approv	2550	0,5	1275
Coût d'achat	1000	9,525	9525

* Calcul coût de production 1000 t-shirts.

Charges	Q	CU	Mt
Charges directes :			
MOD	900	8	7200
Achats Matières premières	1000	9,525	9525
Charge indirectes :			
Découpe	900	1,35	1215
Finition	1000	0,21	210
Coût de production.	1000	18,15	18150

* Calcul coût de revient 1000 t-shirts :

Charges	Q	CU	Mt
Charges directes :			
Production	1000	18,15	18150
Charges indirectes :			
Distribution	10	10	100
Coût de revient	1000	18,25	18250

IMPRIMERIE NATIONALE - 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 582969

Emplacement QR Code

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 18 | Session : 2026

Épreuve de : Management

Consignes :
- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroter chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

On en conclut que le coût de revient de 1 tee shirt Coton bio est 18,25 euros avec la méthodes des centres d'analyse.

Donc la marge HT est : Marge HT = PV HT - Coût de revient
= 20,83 - 18,25
= 2,58 euros
≈ 12% PV

Ainsi, pour produire un t-shirt en coton bio, l'ESE supporte un coût de revient de 18,25 euros. En le vendant à un prix hors taxe de 20,83 €, elle obtient une marge unitaire de 2,58 € représentant environ 12% du prix de vente. Cette marge lui permet d'assurer sa rentabilité.

Toutefois, son coût de revient est nettement supérieur à celui d'un t-shirt standard de la fast fashion (5 fois le coût du t-shirt standard. Et la marge de l'ESE de 12% est très faible par rapport à celle dans la fast fashion de 65%. Le constat est le même par rapport aux t-shirts des marques premium (coût de revient élevé et marge relativement faible).

Ainsi, l'ESE semble avoir une compétitivité prix faible par rapport à ses concurrents qui produisent à bas coût et captent une marge importante. Toutefois cela est normal et cohérent à l'orientation stratégique de LEAVE qui priorise la haute qualité de ses matériaux bio. Elle ne vise pas non plus à faire d'économies

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

profits, sinon elle aurait pas adopter une politique prix d'écrémage semblable à celle des marques Premium. Sa finalité reste de rendre accessible les vêtements durables au grand public sans chercher une image de marque de haut de gamme.

2.2) Analyse de la structure financière de l'ESE en 2024.

* Indicateurs de structure financière

Indicateurs	2023	2024	% évolution
FRNG = Ressources stables - Emplois stables	858 852	1 058 489	23,24%
BFRE = ACE - PCE	377 976	552 572	46,19%
BFRHE = ACHE - PCHE	15 860	29 433	85,58%
BFR = BFE + BFRHE	393 836	582 005	47,78%
TN = FRNG - BFR	465 016	476 484	2,46%

* Ratio d'autonomie financière 2024 = $\frac{\text{R propres}}{\text{R. stables}} = \frac{1\,135\,458}{1\,755\,403} = 64,7\%$

* Ratio d'autonomie financière 2023 = $\frac{903\,265}{1\,534\,124} = 58,88\ \%$

Commentaire:

En 2024, la trésorerie nette de l'ESEAV est positive de 476 484 euros, une amélioration de 2,46 % par rapport à 2023. Ceci témoigne du fait que l'ESE est en équilibre financier.

Cette trésorerie nette excédentaire s'explique par une meilleure couverture des capitaux investis grâce au bond de 23% du FRNG. Cette hausse de 858 852€ à 1058 489€ s'explique par l'augmentation des capitaux propres suite à la hausse de la performance commerciale de l'ESE (son Rt net a augmenté de 86 215 euros entre 2023 et 2024). Cela a simultanément amélioré l'autonomie financière de l'ESE de 6 points de pourcent, lui conférant ainsi une meilleure capacité d'endettement.

Toutefois, le besoin de court terme de l'ESE a également connu un bond de près de 50% principalement du fait de l'activité d'exploitation. Les stocks en effet ont connu une hausse rapide de 218 192 euros. Cet effet est la résultante du choix de l'ESE qui refuse d'opter pour une distribution intensive à flux poussés et refuse de mettre en place des promotions pour écouler les stocks. Ce choix stratégique lui vaut d'avoir un niveau de stock structurellement élevé.

Ainsi, globalement, la situation financière de l'ESE a connu une amélioration.

2-3) La CAF, capacité d'autofinancement est un flux de trésorerie potentiel généré par l'activité globale de l'ESE.

Calculons la CAF par la méthode additive :

CAF = Rt net - Reprises + Dotations - PCEA + VCEA
= 129 201 - (335) + (99 766 + 3228) - 0 + 0

CAF = 231 860 euros

Analyse de la performance économique :

La CAF de l'ESE est positive en 2024 de 231 860 euros et a augmenté de 132 % par rapport à 2023. Ce résultat montre que l'ESE est performante sur le plan économique car elle arrive à dégager des ressources financières à partir de son activité pour financer ses investissements. Chaque 100 € de CA réalisé par l'ESE en 2024 génère 8 € de ressource financière contre 4,34 € en 2023, soit presque le double.

Cette performance économique provient de la forte performance de l'activité commerciale de l'ESE caractérisée par une marge commerciale de 1 467 025 euros en 2024. Malgré une mauvaise performance de l'activité industrielle (Marge brute de production négative de -418 916 euros), WEAVE parvient à créer de la richesse économique à hauteur de 848 989 (VA multiplié presque par 2). Cela permet d'obtenir un résultat d'exploitation positif de 188 345 euros et de dégager, in fine, un rat net excédentaire de 129 201 euros.

2-4) « Croître sans se renier » pour WEAVE signifie se développer en conservant ses valeurs, son identité de marque et sa culture, tout en évitant les leviers de fond massifs typiques des "Startup".

Au regard de tout ce qui précède, bien que le coût de revient des produits de WEAVE soit nettement supérieur à la moyenne du secteur (presque le double contre 5 fois), et que sa marge soit la plus faible du secteur, l'ESE parvient à maintenir sa rentabilité et obtenir une structure financière équilibrée. Non seulement l'ESE a une capacité d'autofinancement assez élevée capable de financer sa R&D dans sa logique entrepreneuriale, mais elle dispose également d'une trésorerie nette excédentaire de plus de 400.000 euros.

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 582969

Emplacement QR Code

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 18 | Session : 2026

Épreuve de : Management

Consignes :
- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroter chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

Cette forte performance économique dans un secteur en mutation profonde (orientation vers l'écologie) et cette bonne santé financière témoignent ainsi de la capacité de l'ESS WEAVE à se développer conformément à sa culture. Son modèle économique est viable et d'autant plus pertinent au vue de l'attrait croissant pour la cause environnementale.

Dossier 3 :

3.1) L'approche marketing semble renvoyer à ce qui est défini par Philipe Kotler dans Marketing Management comme la démarche d'étude de réflexion permettant d'aboutir au plus haut niveau d'adéquation offre-demande.

L'approche Marketing de Weave peut être décrite à travers son marketing mix :

→ Politique produit : . Vêtements de qualité avec des matériaux bio
. Positionnement axé sur l'éthique

et la responsabilité environnementale.

→ Politique prix : WEAVE a opté pour une stratégie de prix bas s'apparentant à une stratégie de pénétration mais qui dans son contexte ne vise pas à se positionner en force par rapport à la concurrence mais juste à vendre au prix raisonnable.

→ Politique de communication : WEAVE a choisi l'absence total de communication commerciale. Ni communication (ATL) (Pas de Publicités), ni communication (BTL) (Pas de promotions). Cependant elle réalise une communication institutionnelle pour promouvoir ses valeurs éthiques et provoquer un changement de mode de consommation. L'objectif est cognitif et affectif, pas conatif.

→ Politique de distribution: L'ESE est une DNVB (digital native vertical brand) qui distribue via son site web. Il s'agit d'une distribution par canal direct.

Cette approche marketing de l'ESE WEAVE qui vise non pas à maximiser la demande par une communication à objectif conatif, mais à promouvoir la sobriété et créatrice de valeur partagée au sens de Michael Porter. Cette approche est source de valeur :

→ Valeur économique : L'ESE réduit ses coûts marketing grâce à l'absence de communication média, tout en créant de la valeur richesse économique (VA).

→ Valeur partenariale : L'ESE crée une relation forte avec ses collaborateurs et ses clients autour de sa culture d'ESE valorisant l'éthique.

→ Cette approche renforce l'image d'entreprise contributive engagée de L'ESE WEAVE

→ Valeur sociétale : Sensibilisation de la société à la soutenabilité, à l'éthique et la responsabilité dans les modes de consommation.

par François Colbert dans des arts et de la culture

3-2) Le positionnement est défini comme « La position ou la place que l'ESE souhaite occuper dans l'esprit du consommateur. »
Le positionnement de Weave peut être traduit grâce au losange de Kapferer dans Les marques, capital de l'entreprise.

→ Qui : Les clients sensibles à la cause environnementale et désireux de vêtements durables.

→ Contre qui : Les marques traditionnelles du secteur du « prêt à porter »

→ Pourquoi : Weave se distingue par son positionnement éthique et responsable avec une production et des pratiques commerciales respectueuses de l'environnement.

→ Quand : L'ESE invite ses clients à n'acheter qu'en cas de besoin => Rationalisation des achats et lutte contre la surconsommation.

On définit la logistique comme l'activité consistant à mettre à disposition un bien dans des conditions de temps et de lieu souhaité par le client final (interne ou externe).

Pour la gestion de sa chaîne logistique, WEAVE a fait le choix de la stratégie d'externalisation. Sa logistique est gérée par l'expert Textog. Cette stratégie présente plusieurs

avantages :

→ Le spécialiste Tesclog assure un contrôle qualité assurant la fiabilité des matériaux utilisés par WEAVE

→ Tesclog garantit la traçabilité de matière première à travers un système d'information digital => Meilleure visibilité et réduction du risque d'erreur humaine

→ Tesclog assure une gestion optimale des stocks à travers une anticipation des réapprovisionnements grâce à une GPA (Gestion partagée des approvisionnements) => Réduit le gaspillage et permet la production à flux tendus.

Ainsi, ce choix de partenariat avec un expert pour la gestion logistique est cohérent avec le positionnement de WEAVE et participe à la poursuite de l'objectif de sobriété et d'éthique dans la production. Cela renforce ainsi le positionnement éthique de WEAVE.

en libre service

3.3) Malgré avantage d'ouvrir une boutique physique V pour plusieurs raisons. Les enjeux de cette décision d'investissement sont dans le tableau suivant :

↳ Page suivante

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 582969

Emplacement QR Code

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 18 | Session : 2026

Épreuve de : Management

Consignes

- *Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer*
- *Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir*
- *Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)*
- *Numéroter chaque page (cadre en bas à droite)*
- *Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre*

Avantages	Risques
- Réponche à la demande croissante des Clients réclamant l'essai avant l'achat -	- Représente une hausse de coûts fixes (Loyer 7500 €) et investissement initial conteux
- Possible canal de communication hors média (BTL) pour diffuser le message d'éthique de l'ESE (une sorte de PLV).	- Hausse des stocks : Risque d'augmenter le BFR de l'ESE et d'entraîner un déséquilibre financier.
- Baisse des coûts environnementaux des transports liés à la livraison et des coûts d'embauche de livreurs - Meilleur visibilité de la marque	- Hausse du coût du travail, une charge fixe pouvant accroître le risque d'exploitation de l'ESE.

Ainsi, le projet présente plusieurs avantages, mais également de nombreux risques économiques et financiers.
Il apparaît rationnel d'ouvrir ce magasin physique. Toutefois comme prévoient Herbert Simon dans Administrative Behavior, cette décision par les dirigeants n'est pas parfaite mais juste satisfaisante. Il convient pour elle de contrôler ensuite pour s'assurer de la rentabilité du projet (une étape clé du modèle IMCC de Simon).

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

3-4) La motivation est selon Levy Leboyer dans La motivation en entreprise, le processus qui détermine le niveau d'effort du salarié, l'engagement et la persévérance dans l'atteinte des tâches.

L'approche "Job-Crafting" consiste en l'autonomisation des salariés, la libre personnalisation des tâches au travail. Au sein de WEAVE cette pratique représente :

→ Un enrichissement des tâches suite à l'empowerment au sens de Herzberg et sa théorie bifactorielle dans The motivation to work. C'est une mesure qui augmente la satisfaction et la responsabilisation des salariés selon Herzberg.

→ Une réponse au besoin d'accomplissement et d'estime au sens de Maslow dans Motivation and Personality.

→ C'est également un moyen de mettre en place la DPPO au sens de Octave Gélinier dans Direction participative par objectifs,

qui responsabilise et motive les salariés dès lors que les objectifs sont pertinents.

Ainsi, mettre en place cette approche améliorerait le bien être des Co-responsables de la boutique qui pourraient enrichir et administrer leurs tâches. Donc c'est une approche motivante.

20/

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094