Management et sciences de gestion

Conception HEC Paris

Session 2026

SOMMAIRE

1. Le sujet et sa problématique
2. Le corrigé, le barème
3. Les attentes du jury
4. Traitement du sujet par les candidats
5. Rapport de l'épreuve – éléments statistiques
6. Conseils aux futurs candidats

1 – LE SUJET ET SA PROBLEMATIQUE

L'épreuve consiste en un problème de management et de gestion basé sur une situation d'entreprise fictivisée. WEAVE est une entreprise qui commercialise des vêtements éthiques, principalement en ligne. Fondée en 2016 l'entreprise affiche son engagement sur son site web, en se donnant pour mission de créer des vêtements durables et responsables. Elle encourage les consommateurs à n'acheter que si nécessaire, mettant en avant la qualité et la longévité de ses produits. Ce modèle s'inscrit dans un contexte mondialisé qui incite à « enrayer la surproduction ». La production de WEAVE se concentre en France et au Portugal, utilisant des matériaux écologiques comme le coton biologique. La culture du coton étant marginale en Europe, les sources d'approvisionnement les plus proches sont l'Egypte et la Turquie. Les ventes se font très majoritairement via le site d'e-commerce, même si la marque dispose d'une boutique située à Paris depuis 2023. À la différence de nombreuses entreprises du secteur, WEAVE a fait le choix de ne pas proposer de collections saisonnières, de ne pas pratiquer de soldes et de ne pas investir dans la publicité. Cette démarche de consommation responsable soulève des enjeux importants : la conciliation de la rentabilité économique et de l'engagement écologique, la sensibilisation des consommateurs à l'importance de la durabilité et de la sobriété dans leurs choix vestimentaires et la possibilité de garantir des matériaux respectant les normes éthiques et environnementales tout au long de la production.

L'étude présentait donc :

- Un contexte introductif permettant d'identifier les principales caractéristiques de l'entreprise et de son marché ;
- 3 dossiers : le dossier 1 consacré à l'analyse du modèle économique, le dossier 2 à l'analyse de la performance de l'entreprise et le dossier 3 à l'analyse des enjeux marketing d'une marque éthique ;
- 12 questions et 18 annexes regroupant les différentes informations nécessaires à la réalisation de l'étude, présentées sur 19 pages.

2 – LE CORRIGE, LE BAREME

Il s'agit d'une proposition de corrigé, qui s'est enrichie tout au long du stade d'élaboration du sujet, de son contrôle et de sa correction. Ce corrigé ne vise pas l'exhaustivité mais apporte, à chaque question, des éléments de réponses communément admis et qui constituent des repères pour les enseignants.
La forme proposée ci-dessous pour les réponses est un point d'appui structurant qui permet une meilleure compréhension des attendus du sujet.

DOSSIER 1 : ANALYSE D'UN MODELE ECONOMIQUE ORIGINAL ET RADICAL - 34 points

1.1. Identifier les finalités et les objectifs stratégiques de l'entreprise WEAVE.

Thème 1 – Analyse du contexte stratégique
Capacités : Repérer les éléments de base d'analyse du cadre stratégique.
Notions : Finalités, missions, objectifs, responsabilité sociétale.

Finalités (x3)	Justification
Finalité économique → Assurer la pérennité financière de l'entreprise par une rentabilité maîtrisée.	WEAVE cherche à dégager un résultat positif (**129 000 €** pour 2,9 M € de CA) pour garantir son **autonomie** et financer son développement sans dépendre d'investisseurs extérieurs (l'entreprise se finance par levée participative et refuse le modèle des start-ups à croissance exponentielle)
Finalité sociale → Offrir de bonnes conditions de travail et une rémunération équitable aux salariés	L'entreprise cherche à montrer qu'une **performance sociale** exigeante peut coexister avec une recherche de rentabilité. Neuf salariés, payés au-dessus du marché (vendeurs : +20 %), congé paternité obligatoire et égal au congé maternité, fermeture le dimanche, etc. Rémunération modérée des dirigeants (3 000 €/mois). **Logique d'exemplarité et d'équité.**
Finalité sociétale et environnementale → Réduire l'impact écologique et moralement négatif de l'industrie textile.	**Raison d'être éthique**. Mission : "Créer des vêtements durables, qui tiennent plus longtemps et qui abîment moins l'environnement." Utilisation exclusive de **coton biologique**, **production locale / européenne** (France / Portugal), refus du greenwashing, **longévité** des produits, opposition à la fast fashion et au Black Friday (*slow fashion*).

Objectifs (x3)	Justification
Objectif qualitatif : proposer des produits durables et éthiques.	**Améliorer continuellement la qualité** et la résistance des vêtements (tests en laboratoire, R&D sur tissus, prototypes multiples).
Objectif de positionnement marketing : se différencier par la transparence et l'exemplarité.	Vendre "moins mais mieux" : zéro collection saisonnière, zéro solde, zéro publicité. **Faire de l'éthique et de la sobriété un argument de marque** (refus de la publicité, de la surproduction, et fermeture du site pendant le Black Friday). Construire une notoriété par le bouche-à-oreille et la presse.
Objectif économique : proposer un modèle économique rentable dans la durée sans croissance rapide.	"la taille optimale n'est pas la taille maximale". **Viser la stabilité plutôt que l'expansion.** Modèle rentable à petite échelle grâce à des marges équilibrées

1.2. Montrer que les dirigeants Guillemette Declercq et Julien Faurel concilient logique entrepreneuriale et logique managériale

Thème : Thème 1 – Analyse du contexte stratégique
Capacités : Repérer les éléments de base d'analyse du cadre stratégique de l'entreprise.
Notions : Logique entrepreneuriale et logique managériale, création de valeur.

Logique entrepreneuriale :

Caractéristiques	Justification
1. Saisir une **opportunité d'affaires**	Prise de conscience écologique née après le drame du Rana Plaza pour créer une alternative à la fast fashion.
2. **L'innovation** est définie comme « toute tentative de faire les choses différemment […] susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à une firme » (Schumpeter, 1939) : *non attendu*.	**Innovation produit** (tests de résistance, coton bio, fabrication locale). **Innovation commerciale** (zéro collection, zéro solde, zéro publicité).
3. Créer de la valeur	Valeur **économique** (CA 2,9 M€, résultat net 129 000 €), valeur **sociale** (emplois mieux rémunérés), valeur **environnementale & sociétale** (production locale, coton bio, éthique).
4. Créer une organisation ex nihilo, souple	Fondée ex nihilo, 9 salariés, structure légère et agile.

Logique managériale :

Caractéristiques	Justification
1. **Mobiliser efficacement** les ressources existantes	Gestion serrée d'une petite équipe et de ressources limitées, production externalisée au Portugal, aucune dépense inutile (ni pub ni intermédiaires).
2. Poursuivre des **objectifs stratégiques** cohérents	Croissance maîtrisée (+20 %/an), maintien d'une marge nette positive, développement durable et indépendant. Objectif de rentabilité soutenable à long terme.
3. Mettre en place un **système de contrôle et de planification**	Suivi rigoureux des coûts de production et de la qualité, tests en laboratoire, contrôle des fournisseurs.

1.3. Après avoir identifié la stratégie de domaine de l'entreprise, analyser sa pertinence au regard des enjeux du marché du vêtement prêt-à-porter

Thème : Thème 1 – Analyse du contexte stratégique
Capacités : Analyser la dynamique et la pertinence des choix stratégiques des entreprises.
Notions : Stratégie de domaine (stratégie de domination, de différenciation et de focalisation), avantage(s) concurrentiel(s).

La stratégie de domaine de WEAVE est fondée sur :

- la **différenciation par la qualité et l'éthique (par le haut)**
  + *justification détaillée*.
- combinée à une **focalisation sur un segment restreint**
  + *justification détaillée*.

Cette stratégie est **très pertinente**, face aux nouveaux enjeux du marché du prêt à porter :

- **Durcissement réglementaire** : d'ici 2030 la fin de la fast fashion dans l'UE (Annexe 3) > obligations d'utiliser des fibres durables, interdiction de détruire les invendus, passeport numérique produit.
- **Exigence écologique & mutation** des comportements de consommation : impacts environnementaux négatifs de la mode (Annexe 5) > empreinte carbone, gestion des déchets textiles, consommation d'eau.
- Elle positionne WEAVE non pas comme un concurrent des géants de la fast fashion, mais comme **une entreprise alternative crédible et cohérente** dans un modèle de **sobriété** > modèle **bas carbone et circulaire** (production européenne, pièces durables, réparables, sans surproduction).

1.4. Expliquer en quoi le modèle économique de WEAVE ne se limite pas à une approche traditionnelle de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Thème : Thème 1 – Analyse du contexte stratégique
Capacités : Analyser la cohérence du modèle économique avec les orientations stratégiques de l'entreprise.
Notions : Caractéristiques d'un modèle économique (offre faite aux clients, clients, organisation interne, structure des coûts, sources de revenus), modèles économiques (traditionnel, low-cost, freemium, plateforme…).

Bloc du Business Model Canvas	Entreprise traditionnelle du prêt-à-porter	Entreprise WEAVE (slow fashion)	Analyse explicative (pourquoi / en quoi cela diffère)
Proposition de valeur	Vêtement à la mode, prix attractif, renouvellement permanent.	Vêtement intemporel, durable, à prix stable, de qualité.	WEAVE ne vend pas la nouveauté, mais la fiabilité. Sa valeur repose sur la durabilité et la transparence.
Activités clés	Production accélérée et renouvellement constant des collections. Fast fashion.	R&D sur la durabilité, innovations, conception lente, tests de résistance.	Le cœur de valeur est déplacé : de la vitesse de mise sur le marché vers la longévité du produit.
Structure de coûts	Faible coût de production, forte dépense marketing. Réduire les coûts et écouler de gros volumes	Coût de production élevé, coûts marketing quasi nuls.	La structure en cohérence avec la stratégie : tout est investi dans la qualité du produit, pas dans la "séduction" du client.
Segments de clients	Grand public, *price-driven* et importance de la mode/des tendances.	Clients responsables, *consomm'acteurs*, sensibles à l'écologie et à la qualité.	Sélection volontaire d'un segment étroit et fidèle : choix stratégique de niche, pas de volume.

DOSSIER 2 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE AU SERVICE D'UNE CROISSANCE RAISONNEE – 32 POINTS

2.1 Calculer le coût de revient d'un tee-shirt coton bio de WEAVE, et commenter celui-ci, au regard des données du secteur et de la stratégie de l'entreprise.

Thème 3 – Organisation et coordination des activités
Capacités : Analyser la valeur et contrôler le processus de création de valeur.
Notions : calcul des coûts complets à partir des méthodes des centres d'analyse.

Centres d'analyse	Approv.	Découpe	Finition	Distribution
Totaux après répartition secondaire	**4500**	**13500**	**6300**	**3000**
Nature de l'U.O	1 kg de tissu acheté	1 h de MOD directe	1 t-shirt produit	Lot de 100 t-shirts vendus
Nombre U.O	9000	10000	30000	30
Coût U.O.	0,50	1,35	0,21	10,00

	T-shirts coton bio pour homme WEAVE		
	Q	**CU**	**Montant**
CD Tissu coton bio	2 550	3,00	7 650,00
CD Teintures, …	1 000	0,60	600,00
CD MOD	900	8,00	7 200,00
Total des charges directes	**1 000**	**15,45**	**15 450,00**
CI approv.	2 550	0,50	1 275,00
CI découpe	900	1,35	1 215,00
CI finition	1 000	0,21	210,00
CI distribution	10	10,00	100,00
Total des charges indirectes	**1 000**	**2,80**	**2 800,00**
Coût de revient	**1 000**	**18,25**	**18 250,00**
CA	1 000	20,83	20 830,00
Résultat	**1 000**	**2,58**	**2 580,00**
		Marge brute	12,39%

- **Le coût de revient du t-shirt WEAVE s'élève à 18,25 €, soit un niveau nettement supérieur à celui de la fast fashion (≈3,50 €) et des marques premium (≈10 à 12 €).** Cela s'explique par des choix de production responsables : fabrication au Portugal et en France, coton biologique, salaires équitables et contrôle qualité.
- Le prix de vente volontairement bas (20,83 € HT) illustre un **choix stratégique cohérent avec la mission éthique de WEAVE : rendre la mode durable accessible.** Ce positionnement réduit la rentabilité à court terme (marge brute de 12,39 %, inférieure à celle du secteur - 65 % en fast fashion, >70 % dans le premium), mais renforce la crédibilité, la confiance et la valeur de marque **compromis entre rentabilité vs cohérence et transparence.**

2.2 Analyser la structure financière pour l'année 2024, et comparer celle-ci au regard de son évolution par rapport à 2023

Thème 4 – Analyse de la performance et des équilibres financiers
Capacités : Analyser les équilibres financiers.
Notions : Bilan fonctionnel, fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation (BFRE, BFRHE), trésorerie nette, ratios de structure et de rotation.

	2024	2023	Variation
FRNG = Ressources Stables - Emplois Stables :	**1 058 489**	**858 852**	23,24%
BFR = Actif Circulant - Dettes Circulantes :	**582 005**	**393 836**	47,77%
Trésorerie Nette = Tréso Actif - Tréso Passif :	**476 484**	**465 016**	2,47%
Vérification : FRNG = BFR + Trésorerie	*1 058 489*	*858 852*	

La structure financière de WEAVE apparaît **saine et équilibrée** En effet, le **fonds de roulement net global (FRNG)** s'élève à **1 058 489 € en 2024**, contre **858 852 € en 2023**, soit une progression de **+23,24 %**. Ce niveau de FRNG, supérieur au **besoin en fonds de roulement (BFR)** de **582 005 €**, montre que **les ressources stables financent intégralement les emplois stables** et dégagent une marge de sécurité suffisante pour le cycle d'exploitation.

L'analyse de la variation confirme la **solidité du financement** et une **gestion prudente**. Le **BFR augmente de +47,77 %**. En cause, une hausse de l'activité et des besoins en stocks, mais cette évolution reste couverte par la hausse des ressources stables.

La **trésorerie nette** reste excédentaire (**476 484 € en 2023**, +2,47 %), garantissant la **capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme** et à maintenir un équilibre financier durable. WEAVE dispose donc d'une **autonomie financière et d'une trésorerie confortable**, pour assurer la stabilité de son modèle économique atypique.

2.3 Retrouver le montant de la CAF en 2024, et analyser la performance économique de WEAVE

Thème 4 – Analyse de la performance et des équilibres financiers
Capacités : Analyser la performance économique et la rentabilité.
Notions : Indicateurs de performance liés à l'activité : soldes intermédiaires de gestion (SIG), capacité d'autofinancement (CAF), ratios.

Méthode laissée au choix du candidat à partir du tableau des SIG donné en annexe 13. Une seule méthode attendue sur la copie.

Méthode par l'EBE	**31/12/2024**
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**292 275**
Autres produits d'exploitation	+ 407
Produits financiers	+ 1
Produits exceptionnels	+ 0
Participation des salariés	+ 0
Autres charges de gestion courante	-1 678
Charges financières	-15 548
Charges exceptionnelles	-8 992
Impôt sur les bénéfices (IS)	-34 605
CAF	**231 860**

Ou méthode par le résultat de l'exercice :	**31/12/2024**
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**129 201**
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	+ 102 994
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	- 335
CAF	**231 860**

La CAF de l'entreprise WEAVE est positive ce qui signifie que l'entreprise réalise des bénéfices d'exploitation et qu'elle peut donc la convertir en trésorerie, investir ou encore payer des dividendes aux actionnaires.

La CAF a augmenté de 132,02% par rapport à 2023 ((231 860 – 99 931 / 99 931) *100) ce qui témoigne donc d'une santé financière qui se solidifie.

Avec un **taux de rentabilité de l'activité de 8 %** (CAF/Chiffre d'affaires = (231 860/2 896 945) x 100 = 8%), cela signifie que chaque euro de chiffre d'affaires génère 8 centimes de ressources internes**.** La performance économique est solide grâce à un modèle économique sobre, capable d'allier éthique et efficacité économique sans dépendre d'une croissance extensive/volumique/quantitative illimitée.

2.4 Discuter de la capacité de l'entreprise à « croître sans se renier ».

Thème 4 – Analyse de la performance et des équilibres financiers (transversal Thème 1)
Capacités : Analyser la performance économique et la rentabilité.
Notions : Performance globale, rentabilité, valeur ajoutée, attentes des parties prenantes, responsabilité sociétale (dans le cadre des finalités).

Capacité de l'entreprise WEAVE à croître :

a. Evolution du chiffre d'affaires sur 4 ans **à moyen terme** : Le CA a été multiplié par 4 en 4 ans d'après le contexte (voir annexe). Cela révèle une forte progression du chiffre d'affaires sur le long terme
b. Evolution du chiffre d'affaires :
((2 863 319- 2 278 051)/ 2 278 051) *100 = **+ 25,69 %**
Cela révèle une forte progression du chiffre d'affaires **sur le court terme**

« sans se renier » :

- **Pas de financement externe, mais qui s'appuie sur la communauté** : en 2019, les deux dirigeants de l'entreprise WEAVE ont réussi à lever 700 000 euros en seulement trois jours grâce à plus de 600 actionnaires individuels. Ils ont fait ensuite le choix de ne pas lever de fonds auprès d'investisseurs externes, mais de s'appuyer sur leur communauté : 20 % des parts sociales sont détenues par les clients.

- **Maitrise du BFR grâce aux partenariats avec les fournisseurs** : le principal besoin financier est que pour avoir des produits en stock, il faut les commander et les payer à celui ou celle qui les fabrique avant de pouvoir les vendre. Plus l'entreprise croît, plus ce besoin grandit (ce qui explique la hausse de 43% du BFR) mais jusqu'à un certain seuil acceptable.

- **Politique sociale maitrisée** : l'entreprise WEAVE a compris que la taille optimale d'une entreprise n'est pas la taille maximale. En effet, l'entreprise compte seulement quelques employés et arrive largement à fabriquer et distribuer des vêtements de qualité, tout en étant rentables et en assurant le bien-être de ses salariés.

DOSSIER 3 : ANALYSE DES ENJEUX MARKETING D'UNE MARQUE ETHIQUE – 34 POINTS

3.1 Expliquer en quoi l'approche marketing de WEAVE est source de création de valeur(s) pour l'entreprise.

Thème 6 – Élaboration et valorisation de l'offre
Capacités : Analyser et évaluer la politique de communication commerciale.
Notions : Cible(s), objectif(s), message(s), communication media/hors media, typologie de médias (paid, owned, earned), indicateurs d'efficacité, marque, valeur perçue.

Weave suit une **posture de sobriété marketing** c'est-à-dire ne cherche pas volontairement à maximiser sa demande afin de maîtriser l'impact écologique et de préserver la cohérence éthique du modèle

Justification :

- Aucune publicité, promotion ou collection (Annexe 15).
- Prix unique et stable (25 €), sans soldes, ni offres limitées.

- Communication “éducative” : blog de sensibilisation, transparence sur les coûts et les marges (Annexe 14).
- Refus du marketing d’urgence : pas de livraison 24 h, pas de stratégies d’incitation.
- Objectif déclaré : produire moins, mais mieux ; vendre uniquement à des clients qui ont *besoin* du produit.

Or, le démarketing semble contraire à la logique économique traditionnelle (maximiser les ventes).

Types de valeurs	Justification
Valeur **économique** (marge)	Réduction des coûts marketing (zéro publicité, pas de soldes, distribution directe) baisse des charges fixes et marge stable malgré un prix juste (25 €).
Valeur **perçue** élevée (client)	Prix unique, communication transparente, discours éducatif confiance du consommateur, sentiment d’équité et d’authenticité. Fidélisation, bouche-à-oreille positif
Valeur **sociale et éthique**	Production locale (Portugal, France), salaires décents, transparence sur l’impact modèle aligné avec la réglementation et les attentes sociétales.
Valeur **symbolique** (marque)	Refus des codes de la fast fashion (zéro promo, zéro collection) différenciation forte, rareté volontaire, cohérence marque/valeurs. capital de marque renforcé, image exemplaire et crédible dans un marché saturé.

3.2 Montrer comment la gestion de la chaîne logistique de WEAVE soutient le positionnement éthique de la marque.

Thème 3 – Organisation et coordination des activités
Capacités : Analyser l’organisation de la chaîne de valeur et ses enjeux.
Notions : processus de production, gestion de la chaîne logistique, externalisation/intégration/entreprise étendue, coopération/coopétition, arbitrage coût/qualité/délai.

La coopération entre Weave et TexLog est un exemple de **gestion de chaîne logistique externalisée** avec un **contrôle**, c’est-à-dire sans perte de maîtrise de la chaîne de valeur. *Justification* :

- **Externalisation à TexLog**, expert du textile, pour le stockage, la préparation des commandes et les retours.
- La **traçabilité** des matières premières est renforcée via des **QR codes** et des **outils de suivi**, pour la transparence vis-à-vis du client.
- Ce partenariat permet à WEAVE de **déléguer la logistique** pour mieux se concentrer sur son cœur de métier : conception, fabrication et commercialisation de vêtements durables.

La coopération logistique entre WEAVE et TexLog **soutient <u>directement</u> le positionnement éthique de la marque**, *à travers les trois composantes du triangle d’or* :

- La **traçabilité** complète et les informations **vérifiables** sur l’origine des matières (QR codes, production locale) répondent aux attentes d’une clientèle sensible à la **transparence** et à la consommation responsable.
  *Composante « **attractivité** » du triangle d’or du positionnement*
- La maîtrise des **flux décarbonés**, la réduction des **retours** et la limitation des **surstocks** assurent la cohérence entre le discours éthique et les pratiques réelles de sobriété donc, preuve concrète du “moins mais mieux”.
  *Composante « **crédibilité** » du triangle d’or du positionnement*

- En privilégiant une supply chain responsable et sobre, WEAVE se **distingue** des acteurs de la fast fashion (logistique repose sur la rapidité, la surproduction et la destruction d'invendus). → *Composante « **différenciation** » du triangle d'or du positionnement*

3.3 Apprécier la rationalité de la décision d'ouvrir la boutique au regard des dilemmes auxquels les dirigeants sont confrontés.

Thème 2 – Système d'information et décision
Capacités : Présenter les enjeux de la prise de décision.
Notions : Décision, types de décision, processus de décision et contraintes, rationalité, biais cognitifs, risque/incertitude, intérêt et attentes des parties prenantes.

Chez WEAVE, l'ouverture de la boutique constitue une **décision stratégique** car elle engage le **long terme** (nouveau modèle de distribution) ; *elle est **peu réversible** (investissement 100 000 à 150 000 € et loyer élevé) ; elle est **prise par les dirigeants** eux-mêmes (enjeu central pour la marque).*

Cette décision est **rationnelle** au regard des enjeux de marché.

- Améliore l'**expérience d'achat** des clients, surtout pour l'essayage → réduit les retours logistiques et l'empreinte carbone.
- Renforce la **visibilité** de WEAVE sans publicité → en cohérence avec le démarketing.
- Diminue la **dépendance** aux plateformes de e-commerce et aux algorithmes.
- Optimise le **rapport coût / service** : une boutique pouvant coûter moins cher que du marketing digital intensif.

Cependant, la décision relève surtout d'une **rationalité limitée, selon Herbert Simon (bonus)**. Les dirigeants décident avec une **information incomplète** : incertitude sur la fréquentation, nécessité d'être rentable rapidement, capacité organisationnelle réduite (9 salariés). Ils ne maximisent pas, ils **satisfont** : choix raisonnable, pas idéal théorique.

Le dialogue entre Guillemette Declercq et Julien Faurel (Annexe 17) met en lumière des dilemmes stratégiques majeurs pour WEAVE :

- **Arbitrage entre attentes clients et valeurs éthiques.** Les consommateurs veulent essayer les vêtements en boutique. Mais ouvrir une boutique peut inciter à acheter davantage, au risque de trahir la mission de WEAVE (produire moins et produire mieux).
- **Arbitrage entre développement et pérennité du modèle.** Une boutique apporte une visibilité plus forte et réduit la dépendance au e-commerce. Mais implique des coûts importants (100 à 150 k€ + loyer > 5 000 €) et risque d'incohérence avec une structure volontairement petite et sobre.

3.4 Evaluer la pertinence de l'approche job-crafting pour contribuer à la motivation et au bien-être des co-responsables dans la boutique de WEAVE.

Thème : Thème 5 – Mobilisation des ressources humaines
Capacités : Identifier les enjeux de la gestion des ressources humaines pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. *(Sous-capacité associée : analyser les outils de GRH pour agir sur l'individu au travail.)*
Notions : Motivation, satisfaction, engagement, bien-être au travail.

Chez WEAVE, l'approche **job-crafting** consiste à **adapter les missions au profil**, aux compétences et aux envies des co-responsables. Ils peuvent proposer des initiatives, réorganiser le stock, améliorer l'expérience client, animer la boutique.

Le job-crafting améliore aussi le **bien-être** :

- Sentiment de **confiance** ;
- **Sens** lié aux valeurs éthiques de la marque ;
- Reconnaissance de l'individu dans sa **spécificité**.

Cela renforce la motivation via :

- **L'autonomie** et **le contrôle sur le travail**
  → moteur de **motivation intrinsèque (Deci & Ryan)**.
- **Plaisir dans l'activité**, le salarié se sent **utile** et **acteur** de la réussite → augmentation de l'**engagement**.

Référence théorique supplémentaire et appliquée.

Références théoriques	Application au cas WEAVE
Herzberg (1959) **Théorie bi-factorielle**	*Motivateurs* : travail enrichi, autonomie, initiative → motivation intrinsèque accrue. *Hygiène* : salaire attractif (42 k€), avantages sociaux, 6 semaines de CP → prévention de l'insatisfaction.
Follett (1918) **Responsabilisation**	Confiance, droit à l'erreur, auto-organisation → implication forte, sentiment d'utilité → relation "gagnant-gagnant".
Adams (1963) **Théorie de l'équité**	Salaire au-dessus du marché, avantages équitables → perception de justice → motivation et engagement maintenus.
McGregor (1960) **Théorie Y**	Le salarié est autonome et créatif, capable de s'autodiriger → travail perçu comme source de satisfaction et d'accomplissement.
Thévenet (2000) **Attachement organisationnel**	Forte adhésion aux valeurs : éthique, sobriété, durabilité → **sens donné au travail,** fidélité et engagement renforcés.

Il constitue un **outil de GRH cohérent** avec le positionnement éthique de la marque et favorable à sa **pérennité**.

3 – LES ATTENTES DU JURY

L'objectif de l'épreuve est d'identifier les candidats capables de mettre en relation des concepts managériaux et des techniques et outils de gestion, dans un contexte organisationnel donné.

- la capacité à analyser le contexte et à traiter l'information ;
- la rigueur de la démarche dans le traitement des questions et dans l'utilisation des méthodes et techniques de gestion ;
- la clarté dans l'argumentation présentée à l'appui de résultats ou d'indicateurs proposés ;
- la pertinence et le réalisme, par rapport au contexte, des solutions préconisées ;
- les efforts de structuration et de présentation des réponses ;
- les qualités rédactionnelles et de présentation générale du travail.

Au-delà des connaissances incontournables propres à ce niveau de formation, les correcteurs apprécient la capacité du candidat à entrer dans le sujet et à mobiliser de manière pertinente des concepts, des théories, des auteurs, des outils d'analyse, dans le contexte de l'entreprise. Les réponses attendues doivent être structurées, argumentées et explicites.

Ainsi, la mobilisation de références à des auteurs et à des travaux théoriques est valorisée par le jury, en ce qu'elle témoigne d'une capacité à inscrire la réflexion dans un cadre conceptuel et à appuyer l'argumentation. Cette valorisation repose sur la pertinence des références au regard de la question posée ainsi que sur leur mobilisation effective au service du raisonnement. En revanche, la seule mention d'un auteur ou d'une référence ne constitue pas, en elle-même, un élément susceptible d'être valorisé.

4- TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

Le sujet est équilibré au regard du temps nécessaire à son traitement. En effet, les candidats ont, dans l'ensemble, traité l'ensemble des questions du sujet. Le fait que le dossier 3 ait été abordé dans toutes les copies constitue un indicateur positif, témoignant à la fois d'un meilleur équilibre du sujet et d'une gestion du temps plus efficace par les candidats.

Par rapport aux sessions passées, les calculs sont mieux maîtrisés et ne donnent pas lieu à un naufrage généralisé. La partie calculatoire est quasi parfaite dans les très bonnes copies, ce qui permet de discriminer les candidats.

Les candidats mobilisent aussi plus efficacement les éléments des dossiers précédents dans les questions transversales.

Depuis plusieurs années, le jury constatait une amélioration de la présentation des copies et un effort de réflexion dans le registre de langue. Lors de cette session, le jury a constaté une dérive totale dans le domaine de la présentation des copies avec des ratures, des renvois de parties, et un ton désinvolte dans l'écriture qui génère de nombreuses fautes de conjugaison, d'orthographe, de grammaire et de syntaxe sur un grand nombre de copies. Des défauts d'accord sur le genre et le nombre de plusieurs mots, des accords de participes passés non faits, des mots orthographiés à l'anglaise. Ce manque de sérieux se constate dans une majorité de copies, y compris les bonnes et il peut y avoir plusieurs fautes dans une même phrase voire plusieurs fautes dans un même mot. D'autre part, au-delà les fautes, un certain nombre de copies sont totalement illisibles (lettres mal formées, alternance de majuscules et de minuscules, utilisation de mots abrégés, espacements irréguliers, ratures nombreuses). Enfin, certaines copies sont très mal organisées avec un traitement des questions dans un ordre aléatoire. Ce qui est préoccupant c'est que ces travers n'avaient plus court depuis plusieurs sessions.

Ainsi, dès la session prochaine le barème inclura des points pour la présentation et l'orthographe.

Dossier 1 :

Les réponses apportées par les candidats demeurent souvent partielles, y compris lorsque celles-ci sont étayées par des citations d'auteurs ou des définitions.

Question 1.1 : les candidats identifient généralement les finalités de l'entreprise, qui sont plutôt bien repérées, mais les objectifs sont moins bien traités et rarement catégorisés.

Question 1.2 : la distinction entre logique managériale et logique entrepreneuriale reste insuffisamment maîtrisée. Les candidats développent parfois uniquement la logique managériale, sans aborder la logique entrepreneuriale, ou n'établissent pas de lien entre les deux.

Question 1.3 : si la stratégie mise en œuvre est généralement identifiée, son analyse et l'appréciation de sa pertinence restent limitées. Ainsi, la stratégie de focalisation est parfois correctement repérée, mais elle est peu souvent justifiée.

Question 1.4 : la RSE est abordée de manière insuffisamment transversale, la question n'est pas traitée. Les candidats se limitent à une présentation de la RSE.

Dossier 2 :

Les résultats apparaissent très contrastés. De nombreuses copies sont incomplètes : certains candidats réalisent les calculs sans les analyser, tandis que d'autres proposent une analyse sans effectuer les calculs attendus. Dans certains cas, le dossier n'est pas traité, ou seulement de manière très partielle. À l'inverse, quelques copies témoignent d'une maîtrise très satisfaisante, voire excellente, de l'ensemble des calculs demandés.

Question 2.1 et 2.2 : les calculs financiers sont globalement mieux maîtrisés, ce qui constitue une évolution positive par rapport aux sessions précédentes. Toutefois, leur interprétation reste parfois trop succincte et ne permet pas toujours de tirer pleinement les enseignements des résultats obtenus. Les candidats mobilisent insuffisamment les indicateurs financiers calculés pour formuler une conclusion véritablement argumentée.

Question 2.3 : l'analyse des coûts demeure perfectible. Ceux-ci sont fréquemment appréhendés uniquement à travers les charges directes. La capacité d'autofinancement (CAF) est, dans l'ensemble, correctement calculée et fait également l'objet de commentaires généralement pertinents.
Question 2.4 : la question relative à la capacité de l'entreprise à « croître sans se renier » est globalement abordée, mais les attendus de la question sont souvent insuffisamment compris.

Dossier 3 :
Le dossier 3 est globalement bien réalisé, même si plusieurs difficultés récurrentes sont relevées.
Question 3.1 : l'identification des valeurs créées par l'approche marketing demeure perfectible. Les candidats éprouvent notamment des difficultés à les catégoriser et mobilisent parfois des outils peu pertinents au regard de la question posée, tels que le modèle des 4P.
La question 3.2 consacrée à la chaîne logistique, est en revanche bien maîtrisée dans l'ensemble.
La question 3.3 est plus difficilement appréhendée. Les candidats l'abordent fréquemment sous l'angle des avantages et des limites, alors que la question attendait une analyse en termes de rationalité et de dilemme de décision.
Question 3.4 : l'analyse de l'approche du job crafting est généralement pertinente. Toutefois, le lien entre cette approche, la motivation et le bien-être au travail n'est pas systématiquement explicité.

5 – RAPPORT DE L'EPREUVE - ELEMENTS STATISTIQUES

Toute l'échelle des notes a été utilisée. D'excellentes copies ont reçu une note supérieure ou égale à 18/20. Il s'agit de compositions attestant de la capacité du candidat à répondre à toutes les questions, à mobiliser des concepts dans un contexte donné, à argumenter avec justesse et à rédiger avec soin en respectant les règles orthographiques et de syntaxe.

La correction s'est déroulée de façon fluide et le respect du barème dans sa globalité est parvenu à arriver à une moyenne proche de 10 sans octroyer de points supplémentaires et sans devoir effectuer une seconde correction.

- 1130 copies corrigées
- Note moyenne : 10,47
- Médiane : 10
- Ecart type : 3.87
- 15 correcteurs dont les moyennes oscillent entre 9.35 et 10.85
- Note min : 0 / max : 20
- 482 copies < 10
    - 109 notes entre 0 et 5 inclus soit 9,6% (pour rappel : 74 notes entre 0 et 5 inclus soit 6,88% à la session précédente)
    - 199 notes > à 5 et < 8 inclus soit 17,6%
    - 174 notes > 8 et < 10 soit 15,4%
- 648 notes >= 10/20 soit 57,3% des notes
    - 151 notes >= 15/20 soit 13,4% des notes (pour rappel 74 notes >= 15/20 soit 6,88% des notes à la session précédente)
    - 10 copies avec 20/20 (pour rappel 4 copies à la session précédente)

6 – CONSEILS AUX FUTURS CANDIDATS

Le jury tient à souligner que l'épreuve de Management et Sciences de gestion est aujourd'hui connue tant sur le fond (nature de l'épreuve et étendue des connaissances, précision des concepts et de l'analyse) que sur la forme (qualités rédactionnelles, d'argumentation, de présentation). Pour autant, le niveau des candidats est relativement faible puisque la moyenne générale est légèrement supérieure à 10.

Il convient de rappeler que les dossiers portent sur les thématiques du programme et que le contexte du sujet est didactisé et accessible. Toutes les parties du programme sont susceptibles d'être intégrées dans le sujet.

Les bonnes copies parviennent à se démarquer au niveau de la structuration de la réponse et des apports notionnels avec des auteurs mobilisés.

La gestion du temps demeure un élément essentiel pour réussir cette épreuve. Il est important que les candidats prennent connaissance du cas et des annexes et évaluent, en fonction de la difficulté estimée des parties et questions, le temps qu'ils doivent consacrer à chacune et ainsi, éviter qu'un dossier soit réalisé de manière trop rapide, ou non réalisé. Les candidats doivent veiller à ne pas consacrer un temps excessif à un dossier au détriment d'un temps de réflexion suffisant pour produire des réponses argumentées aux autres dossiers. Les trois dossiers doivent être traités de manière équilibrée en termes de temps de travail. La commission conseille aux candidats de répondre à toutes les questions, même de manière succincte. Les correcteurs cherchent toujours à valoriser les réponses.

Le jury tient à rappeler qu'il n'est pas nécessaire de débuter systématiquement les réponses aux questions par le descriptif d'une théorie ou la définition d'un concept avant de répondre à la question posée. Ce choix contraint aussi les candidats en termes de temps et ne leur permet pas de répondre à toutes les questions. Il n'est pas non plus attendu d'introduction ou de conclusion générale au cas ou d'introduction et de conclusion aux parties.

Si les dossiers sont indépendants, il est fortement conseillé de commencer par traiter le premier dossier. Celui-ci permet de comprendre le contexte de l'organisation support du cas et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et mobilisés dans le choix des solutions proposées. Il est important de traiter un dossier dans sa globalité et de ne pas alterner les questions entre les dossiers en passant de l'un à l'autre, ce qui complique singulièrement la correction et la compréhension globale. Les candidats ne doivent pas délaisser les parties plus calculatoires.

Certaines questions sont doubles et les candidats doivent être vigilants à bien répondre aux deux aspects de la question.

Comme l'indique l'introduction du programme de management, « le niveau analytique peut être renforcé par le recours à des documents de nature théorique ouvrant la réflexion des étudiants (…) », la commission d'élaboration de sujet se réserve le droit d'introduire une question qui n'est pas strictement liée au programme mais dont une annexe jointe permet la réflexion et la réponse argumentée.

Les candidats doivent veiller à produire des réponses qui prennent non seulement appui sur des concepts et théories relevant du management et des sciences de gestion, mais qui soient également ancrées dans le contexte proposé. Dans le cas contraire, les réponses ne sauraient être valorisées. Ainsi, seule la pertinence de la référence aux auteurs au regard de la situation de l'entreprise est appréciée et non le nombre d'auteurs cités. De même, les candidats doivent mieux exploiter les annexes proposées qui leur fournissent des données à traiter ou des outils d'analyse pour le cas, en les croisant et en évitant toute paraphrase.

Les candidats doivent être attentifs à la qualité de leur expression écrite et à l'usage pertinent des règles de grammaire, d'orthographe, de conjugaison et à la syntaxe. La présentation de la copie doit faire l'objet d'un soin minimal. Une argumentation sur la base de phrases structurées est attendue. Les abréviations et autres listes de mots ou groupes de mots sont à proscrire, tout comme l'usage d'un langage trop relâché. Enfin, le nom des auteurs mobilisés doit être correctement orthographié.