Copie anonyme - n°anonymat : 134949

T5-00003
134949
Manag Gest

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 20 | Session : 2026

Épreuve de : Management & Sciences de Gestion HEC Paris

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

DOSSIE 1

1.1) Identification des finalités et objectifs

Les finalités d'une entreprises désignent ses raisons d'être vis-à vis de ses parties prenantes.

En l'espèce, Weave poursuit une finalité économique et une finalité sociale :

FINALITÉS	Illustration
Economique	-Pérenité : l'entreprise cherche à pérduarer dans le temps et atteindre une taille critique -Rentabilité : par la vente de vêtements, Weave cherche à faire du bénéfice -Satisfaction des clients : en cohérence avec la théorie de Drucker, l'entreprise propose des vêtements durables et qualitatifs aux consommateurs (elle a donc une fonction innovation et marketing)

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

Sociale & Sociétale	-Respecter l'environnement : Weave prone une consommation éthique avec des matériaux responsables -Satisfaire les salariés : l'entreprise offre une rémunération 20% supérieure à celle du marché et permet des congés maternité et paternité. -Intérêt général : elle s'inscrit dans une démarche qui protège les droits des travailleurs

En outre, les objectifs stratégiques de l'entreprise sont : -concilier la rentabilité et l'engagement écologique
-sensibiliser à la durabilité
-respecter les normes environementales et éthiques.

Finalement, l'entreprise s'inscrit dans une démarche RSE.

1.2) Logiques entrepreneuriale & managériale

La logique entrepreneuriale repose sur l'exploitation d'opportunité d'affaire et, la création de valeur et l'innovation dans une impulsion organisationnelle, elle repose sur 4 paradigmes identifiés par Foycolle et Verstraete.

La logique managériale elle, repose sur l'exploitation efficiente des ressources de l'entreprise.

En l'espèce, G. Declercq et J. Favrel concilient ces logiques de la façon suivante

Entrepreneuriale	Conciliation managériale
Opportunité d'affaire: suite à l'effondrement du Rana Plaza en 2013 les fondateur ont constaté un problème de sous-traitance des grandes marques et l'urgence climatique	Planification: étude de l'environnement pour exploiter au mieux l'opportunité
Innovation & création de valeur: - développement de tissus durables conçus par des ingénieurs et font investissement en R&D	Optimisation des ressources • Pour pallier aux coûts de R&D, Weave a supprimer les coûts marketing • investissement sur la qualité (faire mieux avec moins)

1.3) Stratégie de domaine et pertinence

La stratégie de domaine selon Porter désigne l'orientation de l'entreprise sur un de ses DAS - On distingue 3 stratégies de domaine : - différentiation
- domination par les coûts
- focalisation

En l'espèce, Weave a choisit une stratégie de différenciation par le haut qui consiste à rendre son produit plus attrayant que celui des concurrents aux yeux du consommateur. Pour cela, Weave a notamment misé sur la qualité et la durabilité de ses vêtements.

Au regard des enjeux du prêt-à-porter, cette orientation stratégique est confrontée aux enjeux suivants :

OPPORTUNITÉS	MENACES
• le renforcement des règlementations européennes favorise les entreprises éthiques comme Weave • l'essor des préoccupations environnementale est bénéfique à Weave car c'est une entreprise responsable	• le développement du e-commerce présente des risques de cyber-attaque - entreprise risque de freiner Weave qui n'a que des unité commerciales physiques (concurrence accrue) • le contexte de forte pression sur les prix favorise les dominations par les coûts

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 134949

Emplacement QR Code

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 20 | Session : 2026

Épreuve de : Management HEC

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*

• la Guerre en Ukraine impacte l'approvisionnement de certains acteurs, ce qui est bénéfique à Weave qui s'approvisionne localement	• l'entreprise doit savoir proposer des collections originales pour palier à la concurrence accrue du marché

Pour conclure, la stratégie de différentiation par le haut semble pertinente pour surpasser les enjeux du marché.

1.4) Modèle économique & RSE

Selon Osterwalder et Pigneur, le modèle économique désigne la façon dont une entreprise capture, crée et délivre de la valeur.

La RSE (selon la commission européenne) est l'intégration volontaire des préoccupations sociales dans l'activité de l'entreprise et ses relations avec les parties prenantes.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

En l'espèce, le modèle économique de Weave ne se limite pas à une approche traditionnelle de la RSE pour plusieurs raisons :

- Elle s'inscrit dans une démarche d'entreprise contributive (qui mobilise ses externalités négatives comme un levier de ses externalités positives)

- L'infrastructure de son modèle économique repose entièrement sur des aspects responsables et écologiques allant au delà de la simple limitation des déchets de la RSE traditionnelle.

- L'offre prone une vision de longévité des produits.

- Le bloc client du CANVAS illustre une volonté de cibler et sensibiliser aux enjeux écologiques, afin de s'inscrire dans une transformation des modes de vie.

DOSSIER 2)

2.1) Calcul du coût de revient

Calcul du coût de l'UO

Centres	Approv.	Découpe	Finition	Distri
Mnt CI	4 500	13 500	6 300	3 000
Nb d'UO	9 000	10 000	30 000	300
CU UO	0,5 = 4500 ÷ 9000	1,35 = 13 500 ÷ 10 000	0,21 = 6300 ÷ 30 000	10 = 3000 ÷ 300

Coût de revient T-shirt coton bio

CHARGES	Qté	CU	Mnt	
• Approv	2 550	0,5	1 275	
• Découpe	900	1,35	1 215	
• Finition	1 000	0,21	210	
• Distribution	10	10	100	
ch. Indirectes	1 000	2,8 *	2 800	* 2800 ÷ 1000
• Mp tissu bio	2 550	3	7 650	
• Mp teintures	1 000	0,6	600	
• MOD	900	8	7 200	
ch. Directes	1 000	15,45 *	15 450	* 15 450 ÷ 1000
Coût de revient	1 000	18,25	18 250	
Résultat	1000	2,58 *	2 580	* 20,83 - 18,25

Le coût de revient d'un t-shirt en coton bio s'élève à 18,25 €.

- Ce montant est supérieur à la moyenne des marques premium (entre 10 et 12 €) mais l'entreprise propose un ~~PVTTC~~ prix de vente bien inférieur à celui de ses concurrents (20,83 € HT contre 45 à 55 € HT). Ainsi avec ce coût de revient l'entreprise a une marge minime et devra s'appuyer sur le volume de ses ventes.

- Cependant, une ~~orientation~~ tournée vers le volume ne serait pas cohérente avec sa stratégie et son orientation éco-responsable.

2.2) Analyse de la structure financière

La structure financière d'une entreprise s'évalue au regard de ses équilibres financiers et de son endettement.

Eléments	2024	2023	évolution
Ressources stables	1 755 409	1 534 124	
- Emplois stables	696 920	675 272	
= FRNG	1 058 489	858 852	+ 23,24 %
Actif circulant	991 547	766 761	
- Passif circulant	409 542	372 925	

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 134949

Emplacement QR Code

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 20 | Session : 2026

Épreuve de : Management HEC

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*

	2024	2023	Evolution
=BFR	582 005	393 836	+47,78 %
Tréso. active	476 484	465 016	
-Tréso. passive	0	0	
=TN	476 484	465 016	+2,47 %

- autonomie financière = $\frac{DF}{CP} = \frac{619\,951}{950\,577} = 0,65 < 1$
- capacité de remboursement = $\frac{DF+TP}{CAF} = \frac{10\,2943}{231\,860} = 4,44$

Analyse :

La structure financière de l'entreprise est favorable :

- avec un FRNG > 0 elle assure que l'ensemble de ses investissements sont financés par des ressources de long terme, le FRNG est d'ailleurs en hausse de 23%, ce qui témoigne notamment de la baisse des dettes financière et la

hausse des capitaux propres.
- Son FRNG > BFR ce qui signifie qu'elle est capable de financer son cycle d'exploitation et il en résulte donc une trésorerie positive qui elle même connait une hausse de 2%.

- En outre, avec une autonomie financière de 0,65, l'entreprise est indépendante aux banques, car se ratios est inquiétant s'il est supérieur à 1.
- Cependant, avec une capacité de remboursement ~~sop~~ de 4,44, l'entreprise aura besoin de plus de 4 années de CAF pour rembourser ses dettes ce qui est commence à être élevé.

2.3) CAF et performance économique

La CAF représente la trésorerie potentielle générée par l'activité courante de l'entreprise

	Montant 2024
EBE	292 275
+ Autres produits	407
- Autres charges	1 678
+ Résultat financier	- 15 547

+Resultat exep -IS	-8 992 34 605	
CAF	231 860	On retrouve bien une CAF de 231 860 €.

Analyse de la performance économique

$$Re = \frac{\text{Rex net d'IS}}{DF + CP} = \frac{141\,258{,}75}{1\,570\,528} = 8{,}99 \simeq 9\,\%$$

- L'entreprise dégage une marge commerciale positive qui témoigne d'un équilibre entre ses ventes et ses achats cependant avec une marge brut ~~d'exploitation~~ de production négative
- En outre avec une valeur ajoutée positive et en hausse par rapport à 2023, le partage entre les différentes parties prenantes sera possible
- De plus avec un EBE positif, l'entreprise peut déjà peut déjà dégager une trésorerie potentielle (qui se confirme par le calcul de la CAF).
- Finalement il résulte une performance économique ~~fai~~ positive ~~q~~ dont témoigne le résultat de l'exercice de 129 201 € en 2024.

2.4) Capacité à "croître sans se renier"

D'une part, au vue de sa situation financière, l'entreprise ~~peut~~ est totalement capable de "croître sans se renier" si elle souhaite avoir recours à des emprunts. En effet étant très peu endettée, Weave renvoit un signal favorable aux prêteurs.

De plus, si l'entreprise souhaite garder son indépendance aux banques et continuer à avoir recours au financement participatif, son positionnement eco-responsable est favorable pour attirer les ~~prêteurs~~ investisseurs qui partagent ces préoccupations.

Cependant, ~~en terme de~~ même si Weave affirme être tournée sur la croissance à long terme, il serait préférable de s'aligner sur les prix de ventes de ses concurrents afin de multiplier ses marges.

Pour conclure, l'entreprise est bien capable de croître sans se renier mais il reste primordial de prendre en considération son environnement et plus particulièrement ses concurrents.

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 134949

Emplacement QR Code

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 20 | Session : 2026

Épreuve de : Management HEC

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 3)

3.1) Approche Marketing et création de valeur

L'approche Marketing de Weave repose sur la sobriété en minimisant les ventes pour ~~favoriser~~ maitriser leur impact. En l'espèce, leur approche marketing se décompose en plusieurs actions qui contribuent à la création de valeur de la façon suivante:

Approche Marketing	Création de Valeur
• Communication simple et responsable	• Weave compte uniquement sur le bouche-à-oreille et la presse pour partager son offre, cette position lui assure une clientèle qui correspond bien à sa cible et qui sera prête à acheter chez Weave. • Weave met en place un blog éducatif sur la consommation éthique, ce qui

13/20

	renforce son image de marque eco-responsable.
• Offre transparente et cohérente	• l'entreprise propose des produits simples, sans nouvelles collections systématique ou offre promotionelles afin d'être éthique.
• Prix accessible	• Weave assure une tarification fixe (t-shirt à 25 €) afin de sensibiliser le plus grand nombre à la consommation responsable

3.2) ~~Etaîle~~ Chaîne logistique et positionnement

Selon Kotler et Dubois, le positionnement est la place qu'occupe un produit ou un service dans l'esprit du consommateur.

En l'espèce, la chaîne logistique de Weave soutient son positionnement éthique de plusieurs façons:

- Texlog assure la transparance et la tracabilité des matières premières notamment grace à des outils de

de suivi avancés et des QR codes

- Texlog assure également la qualité avec différents contrôles, la réparation des défauts des produits et l'optimisation des flux (en réduisant les surstocks inutiles).

- la gestion logistique permet aussi de réduire les retours et échanges et ainsi réduire l'empreinte carbone.

Pour conclure l'externalisation de la logistique à Texlog permet de soutenir le positionnement éthique de l'entreprise en assurant la transparence, la qualité et le respect de l'environnement.

3.3) Appréciation de la rationalité

La rationalité désigne la capacité d'un individu à prendre la meilleure décision compte tenu de la situation d'information imparfaite dans laquelle il se trouve.

Selon Simon, la rationalité peut être limitée par des biais cognitifs, la recherche de satisfaction plutôt que l'optimisation, ~~la mauvaise prise en~~ l'incapacité à prendre en compte la complexité de l'environnement et la multitude

de solutions possibles.

En l'espèce, la rationalité de la décision d'ouvrir la boutique s'observe sur différents points:

- Il y a une prise en compte importante des coûts générés par la boutique (investissement initial, loyer, coûts salariaux connectes), les dirigeants ont considéré que ces coûts étaient minimes par rapport à des coûts marketing.

- cohérence avec le positionnement de l'entreprise: ouvrir un magasin est en partie incohérent avec un positionnement responsable dans la mesure où cela entraine des déplacements individuels donc de la pollution.

- considération de l'environnement: la décision d'ouvrir un magasin repose en partie sur la demande des clients. En effet c'est en considérant les nombreux clients présents à leur pop-up et aux qui hésitent à commander que les dirigeants ont choisit d'ouvrir ce magasin.

Pour conclure, la décision d'ouvrir la boutique est rationelle car pertinente ~~et~~ par rapport aux attentes des clients et elle repose bien sur une analyse des enjeux (notamment en terme de coûts).

IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094

Copie anonyme - n°anonymat : 134949

Emplacement QR Code

Code épreuve : 299 | Nombre de pages : 20 | Session : 2026

Épreuve de : Management HEC

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

3.4) Pertinence du job-crafting

Le job-crafting est une organisation du travail où l'individu personnalise ses missions afin de se sentir autonome.

Dans le contexte de Weave, le job-crafting semble pertinent pour améliorer la motivation et le bien-être du co-responsable pour plusieurs raisons :

- il permet de responsabiliser le salarié qui se sentira donc importante dans l'entreprise et sera motivé

- il assure une organisation du travail optimale car elle sera entièrement ~~adaptée~~ personnalisée et donc adaptée aux besoin du salarié.

- il permet de participer pleinement

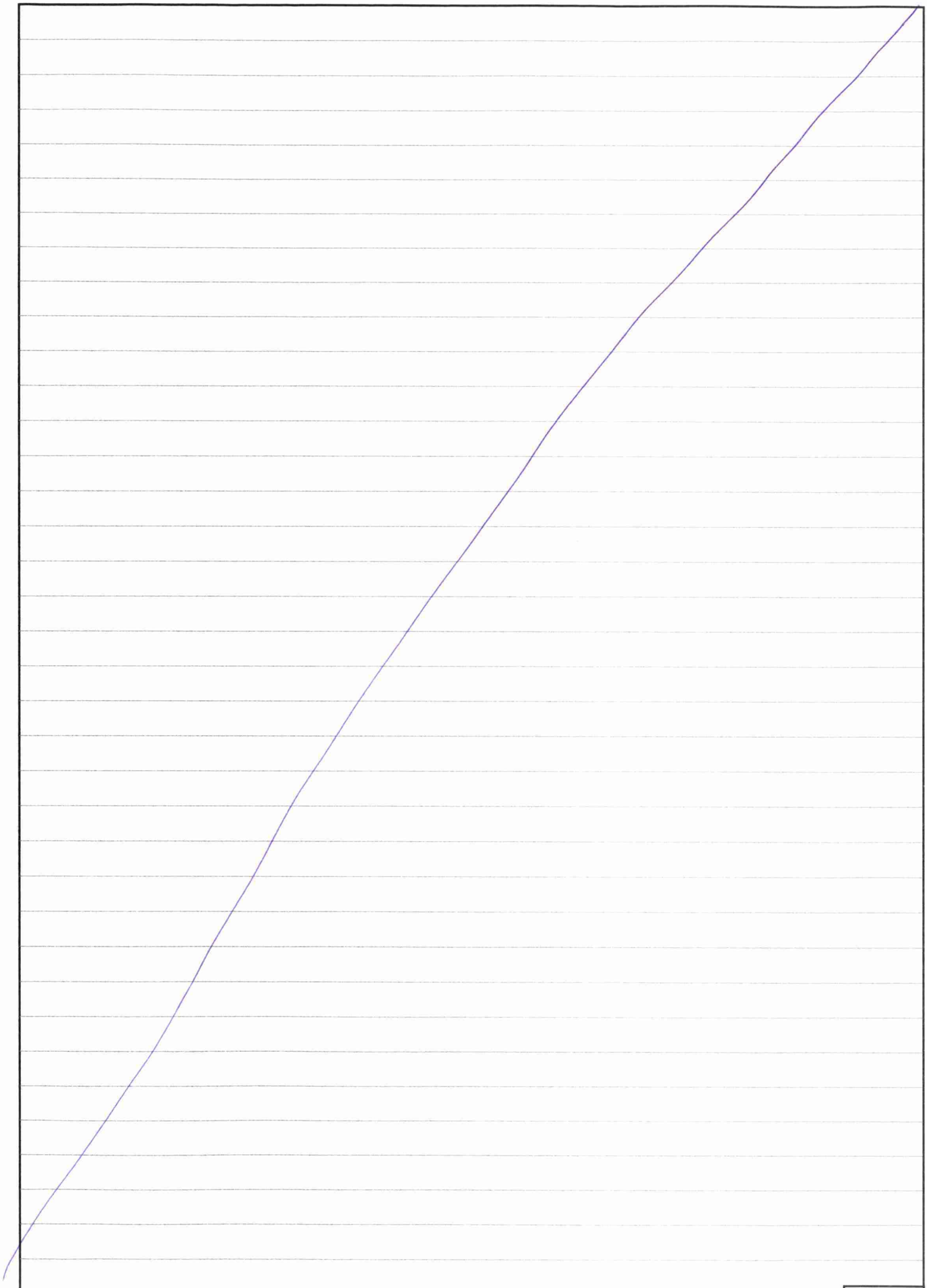
17/20

NE RIEN ÉCRIRE DANS CE CADRE

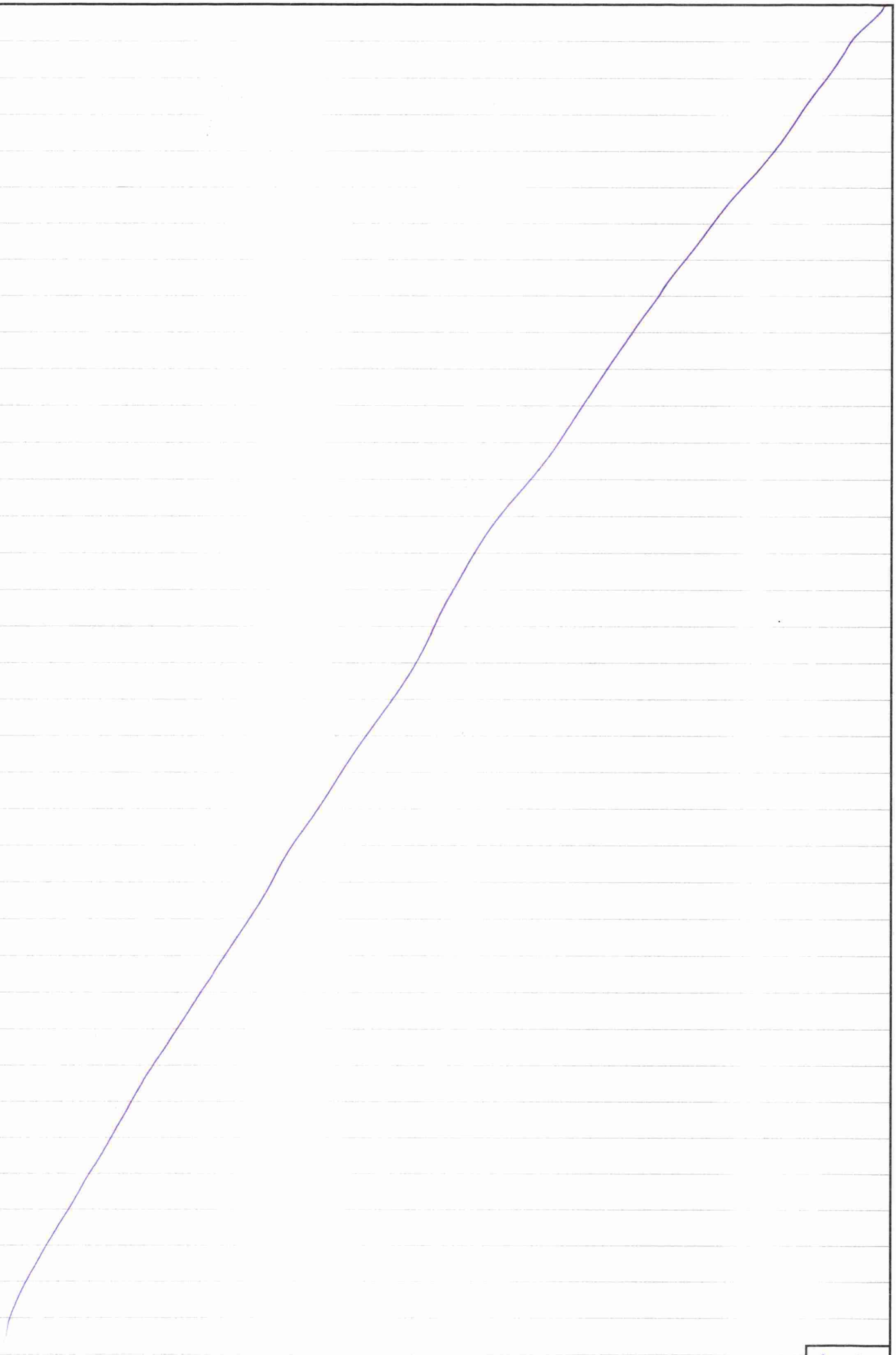
à la vie de la boutique et donc satisfaire un besoin d'appartenance au sens de Maslow et ainsi être motivé.

Ainsi, le job-crafting ~~est adoptée~~ pertinent pour les co-responsables de la boutique.

FIN



19/20



IMPRIMERIE NATIONALE – 2025-12-1003094