

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1 – L’analyse managériale de l’entreprise Renou Textiles	41 points
1.1 Identifier les finalités de l’entreprise Renou Textiles.	9 points
1.2 Réaliser le diagnostic externe de Renou Textiles et en déduire les facteurs clés de succès.	10 points
1.3 Montrer que l’obtention de la certification « Origine France Garantie » constitue un avantage concurrentiel pour Renou Textiles.	6 points
1.4 Repérer deux des principales options stratégiques de Renou Textiles et en justifier la pertinence.	10 points
1.5 Expliciter les choix commerciaux envisageables pour l’entreprise Renou Textiles pour faire face à la hausse des coûts des matières premières.	6 points
Dossier 2 – L’adaptation de la politique commerciale de Renou Textiles	35 points
2.1 Identifier l’approche mercatique choisie par l’entreprise Renou Textiles pour leur marque Maison Renou et justifier votre réponse.	7 points
2.2 Montrer que le choix de vendre les produits Maison Renou en ligne peut améliorer sa performance commerciale.	7 points
2.3 Présenter l’apport des réseaux sociaux dans la gestion de la relation client pour une marque comme Maison Renou.	6 points
2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d’exemples d’organisations parmi lesquelles l’entreprise Renou Textiles, montrer que la démarche RSE d’une entreprise peut être créatrice de valeur.	15 points
Dossier 3 – La performance sociale et financière de Renou Textiles	24 points
3.1 Montrer que le projet d’agrandissement des locaux s’accompagne d’une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	8 points
3.2 Analyser la structure financière de l’entreprise Renou Textiles en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Commenter vos résultats.	10 points
3.3 Identifier les modalités de financement de l’investissement, puis proposer d’autres moyens pour financer l’agrandissement de Renou Textiles.	6 points
TOTAL	100 points

Capacités évaluées

	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Dossier 1 – L’analyse managériale de l’entreprise Renou Textiles		
1.1 Identifier les finalités de l’entreprise Renou Textiles.	1 ^{ère} Management Thème 1 – Q 1.2	Identifier les critères et les spécificités permettant de distinguer les grandes catégories d’organisations Caractériser une organisation donnée
1.2 Réaliser le diagnostic externe de Renou Textiles et en déduire les facteurs clés de succès.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	Recenser des éléments de diagnostic interne et externe
1.3 Montrer que l’obtention de la certification « Origine France Garantie » constitue un d’avantage concurrentiel pour Renou Textiles.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Caractériser l’avantage concurrentiel d’une organisation
1.4 Repérer les choix stratégiques de Renou Textiles et en justifier la pertinence.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Repérer et analyser des choix stratégiques
1.5 Proposer deux solutions commerciales pour l’entreprise Renou Textiles afin de répondre à la hausse des coûts des matières premières.	1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.1	Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d’un produit ou d’un service
Dossier 2 – L’adaptation de la politique commerciale de Renou Textiles		
2.1 Identifier l’approche mercatique choisie par l’entreprise Renou Textiles pour leur marque Maison Renou et justifier votre réponse.	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.1	Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et besoins ;
2.2 Montrer que le choix de vendre les produits Maison Renou en ligne peut améliorer sa performance commerciale.	1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.2	Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l’organisation
2.3 Présenter l’apport des réseaux sociaux dans la gestion de la relation client pour une marque comme Maison Renou.		Décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation, ses clients ou ses usagers

2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisation parmi lesquelles l'entreprise Renou Textiles, montrer que la démarche RSE d'une entreprise peut être créatrice de valeur.	1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.1	Identifier le rôle des différents acteurs intervenant dans le processus de création de valeur ; Caractériser les différents types de valeur et de les mettre en relation avec les attentes d'acteurs ; Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation.
	1 ^{ère} Management Thème 1 – Q 1.4	Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures.

Dossier 3 – La performance sociale et financière de Renou Textiles

3.1 Montrer que le projet d'agrandissement des locaux s'accompagne d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation
3.2 Analyser la structure financière de l'entreprise Renou Textiles en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Commenter vos résultats.	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Identifier les choix de financement possibles
3.3 Identifier les modalités de financement de l'investissement, puis proposer d'autres moyens pour financer l'agrandissement de Renou Textiles.	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Identifier les choix de financement possibles

DOSSIER 1 – L'analyse managériale de l'entreprise Renou Textiles

1.1 Identifier les finalités de l'entreprise Renou Textiles.

Renou Textiles est une entreprise qui dispose :

- d'une finalité lucrative / économique car elle recherche la réalisation de profit pour assurer sa pérennité. En effet, elle cherche à satisfaire un maximum ses clients afin de générer un chiffre d'affaires important (d'environ 5 millions d'euros), élément indispensable aux profits et à la survie de l'entreprise ;
- d'une finalité sociale, car elle cherche à assurer le bien-être des salariés à travers de multiples formations et la mise en place de conditions de travail favorables : des douches, une grande salle de repos, un coin cuisine, un jardin extérieur ;
- d'une finalité environnementale car Renou Textiles prend en compte l'environnement et cherche à réduire l'impact de son activité sur celui-ci grâce à la fabrication de chaussettes recyclées ;
- d'une finalité sociétale puisque, de par son implantation, l'entreprise contribue à la valorisation de l'économie locale.

1.2 Réaliser le diagnostic externe de Renou Textiles et en déduire les facteurs clés de succès.

Opportunités	Menaces
Macroenvironnement	
<ul style="list-style-type: none"> ● De nombreuses places de marché accessibles pour l'entreprise Renou Textiles ● La consommation des ménages se fait de plus en plus sur internet (places de marché) ● Volonté politique de relancer l'industrie française ● Fort intérêt des consommateurs pour le <i>made in France</i> (le poids des produits fabriqués en France dans les achats de biens atteint 36 %) ● Fort attrait des produits français sur les marchés asiatiques ● Attrait des consommateurs pour l'aspect environnemental (produits recyclés) et sociétal (solidaires vis-à-vis des entreprises locales et des emplois français) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hausse du prix des matières premières et de l'énergie (électricité et carburants) de plus de 20 %. ● Le marché du textile a souffert durant ces 10 dernières années et nous rentrons dans une nouvelle crise ● Le poids des produits nationaux dans les achats de biens est plus faible que dans d'autres pays (36% en France contre 50% en Allemagne)
Microenvironnement	
<ul style="list-style-type: none"> ● Les clients professionnels recherchent des entreprises flexibles ● Les consommateurs étrangers disposent d'un pouvoir d'achat élevé ● L'ensemble des concurrents directs sont en difficulté face à la hausse des prix de matières premières. ● Forte subvention de l'État pour relancer l'industrie française 	<ul style="list-style-type: none"> ● Forte concurrence sur le marché ● Dépendance des commandes de clients professionnels

Les facteurs clefs de succès sont :

- ✓ Le *made in France* pour attirer des consommateurs sur le marché national comme à l'international
- ✓ La capacité à répondre à la demande sur les places de marché
- ✓ L'aspect environnemental (produits recyclés) et sociétal (solidaires vis-à-vis des entreprises locales et des emplois français)

1.3 Montrer que l'obtention de la certification « Origine France Garantie » constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise Renou Textiles.

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire qui va donner à l'entreprise une longueur d'avance sur ses concurrents.

L'obtention de la certification « Origine France Garantie » permet à l'entreprise Renou Textiles de se différencier des concurrents asiatiques tournés vers des produits bas de gamme et peu chers. Cette certification permet donc à l'entreprise d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents, en s'orientant vers d'autres consommateurs sensibilisés à la production française, et avec un pouvoir d'achat plus élevé. Ainsi, 62% des consommateurs regardent si la marque est certifiée ou labellisée.

Comme toute certification, l'obtention de cette distinction est temporaire et doit être renouvelée régulièrement.

Ces deux caractéristiques montrent que la certification « Origine France Garantie » constitue un avantage concurrentiel.

1.4 Repérer les choix stratégiques de Renou Textiles et en justifier la pertinence.

Les options stratégiques de l'organisation Renou Textiles sont :

- ✓ La spécialisation car l'entreprise n'intervient que sur un seul DAS (domaine d'activité stratégique) : le marché du textile, plus précisément la production de chaussettes.
Pertinence :
 - Amélioration de l'image de marque : cela confère à l'entreprise une image d'expert dans son domaine et permet de se différencier des concurrents asiatiques.
 - Réduction des coûts : cela lui permet de focaliser ses efforts sur une seule activité, cela simplifie la gestion ce qui est adapté à la taille de l'organisation.

Accepter toute réponse cohérente.

- ✓ La différenciation par sophistication car l'entreprise propose des produits de qualité supérieure (matières premières, savoir-faire ...) se différenciant ainsi des concurrents.
Pertinence :
 - Amélioration de la rentabilité : cela permet de se démarquer des concurrents asiatiques et ainsi justifier des prix plus élevés.
 - Augmentation du chiffre d'affaires : cela répond à une demande de qualité des consommateurs.

Accepter toute réponse cohérente.

- ✓ L'intégration verticale car en plus de son activité principale, l'entreprise assure elle-même la distribution de ses propres produits Maison Renou avec son magasin et son site internet.
Pertinence :
 - Réduction de la dépendance envers les distributeurs : cela améliore le contrôle de sa distribution,
 - Avoir un contact direct avec le consommateur final : cela améliore la connaissance des attentes des clients.

Accepter toute réponse cohérente.

1.5 Proposer deux solutions commerciales pour l'entreprise Renou Textiles afin de répondre à la hausse des coûts des matières premières.

Pour prendre en compte cette hausse des prix, l'entreprise Renou Textiles devra :

- Soit maintenir sa marge et par conséquent augmenter son prix de vente. Cela pourrait avoir pour effet une perte de clientèle.
- Soit elle maintenir son prix de vente et réduire donc sa marge, ce qui dégradera son résultat.

Elle fait donc face à un dilemme : maintenir son revenu ou fidéliser sa clientèle.

Dossier 2 – L'adaptation de la politique commerciale de Renou Textiles

2.1 Identifier l'approche mercatique choisie par l'entreprise Renou Textiles pour leur marque Maison Renou et justifier votre réponse.

L'approche mercatique choisie par Renou Textiles est réactive car son offre correspond à un besoin clairement exprimé par les consommateurs.

En effet, Renou Textiles propose une offre constituée de chaussettes de qualité, faites pour durer et labellisées « Origine France Garantie ».

Ce qui correspond aux besoins des consommateurs :

- ✓ Ils ont, depuis la crise, la volonté d'être solidaires vis-à-vis des entreprises locales et des emplois français.
- ✓ Ils sont attentifs, lors de leurs choix :
 - pour 62% à la présence de labels ;
 - pour 49 % aux engagements pris par les entreprises en matière d'environnement et de durabilité des produits.

2.2 Montrer que le choix de vendre les produits Maison Renou en ligne peut améliorer sa performance commerciale.

Le choix de vendre les produits Maison Renou en ligne peut améliorer sa performance commerciale, c'est à dire les principaux indicateurs commerciaux tels que le chiffre d'affaires, la part de marché et la fidélité.

En effet, la présence des produits sur des places de marché, telles que Amazon, doit permettre à l'entreprise d'être plus visible, donc d'augmenter ses ventes.

De plus, les ventes sur le e-commerce français ont augmenté de 15,27% (*taux d'évolution à calculer. À valoriser si le candidat le fait*) en 2021 (129,1 milliards d'euros en 2021 contre 112 milliards d'euros en 2020). L'Habillement-Mode est une des catégories de produits dont les ventes ont le plus augmenté avec + 6%. Maison Renou peut profiter de cette évolution pour augmenter son chiffre d'affaires.

Enfin, ce mode de distribution permet à l'entreprise d'avoir un lien plus direct avec les consommateurs finaux, une meilleure connaissance de leurs attentes. L'entreprise peut ainsi adapter son offre pour améliorer la satisfaction des consommateurs et leur fidélité.

2.3 Présenter l'apport des réseaux sociaux dans la gestion de la relation client pour une marque comme Maison Renou.

L'utilisation des réseaux sociaux doit permettre à une marque comme Maison Renou de :

- ✓ s'adapter à la digitalisation du parcours d'achat puisque 86 % des consommateurs français se renseignent sur internet avant d'acheter en magasin ;

- ✓ communiquer avec leurs clients, de répondre à leurs questions, d'analyser les avis clients ; afin de mieux connaître leurs comportements et leurs attentes et ainsi adapter son offre,
- ✓ fidéliser la clientèle ;
- ✓ améliorer le référencement du site sur les moteurs de recherche.

Accepter toute réponse cohérente.

2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles l'entreprise Renou Textiles, montrer que la démarche RSE d'une entreprise peut être créatrice de valeur.

On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations.

La démarche RSE de l'entreprise Renou Textiles s'articule autour de deux axes :

- ✓ l'aspect environnemental avec la création de chaussettes fabriquées à partir de chutes de tissu, économisant ainsi des matières premières. Mais également, le développement de l'économie locale limitant les transports et donc les émissions de gaz à effet de serre.
- ✓ l'aspect social avec la mise en place de formation pour améliorer l'employabilité de ses salariés. Mais également la création de conditions de travail favorables comme une grande salle de repos ou un coin cuisine.

Ces deux éléments permettront à l'organisation de créer trois types de valeurs différentes.

Dans un premier temps, la valeur perçue correspond à la valeur que revêt un bien ou un service dans l'esprit d'un consommateur.

- ✓ Dans notre cas, 49 % des consommateurs sont attentifs aux engagements pris par les entreprises en matière d'environnement. Ainsi, les produits Renou Textiles répondent à cette attente. Ils bénéficieront donc d'une image de marque favorable.
- ✓ De plus, la création de chaussettes recyclées correspond à une nouvelle tendance de consommation qui augmentera la satisfaction client. L'entreprise espère produire et vendre 10 000 paires recyclées cette année.
- ✓ Enfin, le savoir-faire des salariés, lié aux formations, permet d'accroître la qualité des produits.

Dans un second temps, la valeur partenariale qui prend en compte le respect et l'équilibre des intérêts des différentes parties prenantes (internes et externes). Renou Textiles parvient à répondre aux intérêts de plusieurs parties prenantes.

- ✓ En effet, l'entreprise ayant la volonté de valoriser l'économie locale participe à la création d'emplois dont bénéficient les salariés, d'apporter un dynamisme économique dont profitent les collectivités locales ainsi que les entreprises partenaires. Enfin, cela répond à une attente des consommateurs qui ont la volonté d'être solidaires vis-à-vis des entreprises locales et des emplois français.

Pour finir, la valeur financière qui correspond à la valeur du patrimoine de l'organisation et la richesse monétaire créée de par son activité. En effet :

- ✓ La prise en compte de l'aspect social augmentera la productivité et la qualité de travail des salariés, impactant positivement les ventes de l'organisation et donc influencera ses revenus financiers.
- ✓ La prise en compte de l'aspect environnemental permet à l'entreprise d'éviter de jeter pour 60 000 euros de matières premières chaque année, réduisant ainsi le coût d'achat des MP et augmentant les bénéfices de l'organisation.

La valeur boursière ne peut pas être acceptée, car Renou Textiles n'est pas cotée en bourse.

Valoriser les candidats qui ont proposé des exemples d'entreprises

DOSSIER 3 – La performance sociale et financière chez Renou Textiles

3.1 Montrer que le projet d'agrandissement des locaux s'accompagne d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) maintenant appelé GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) est une méthode pour adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises.

La GEPP privilégie une approche plus dynamique qui anticipe mieux les attentes.

Cette démarche permet donc à l'entreprise **d'anticiper ses besoins** en ressources humaines, en fonction de ses choix stratégiques, pour les **comparer à ses ressources prévisibles** et **analyser les écarts** afin de **procéder aux ajustements nécessaires**.

Renou Textiles a mis en place une GPEC.

En effet, afin de mener à bien son projet, l'entreprise a besoin de nouvelles compétences.

De plus, elle a analysé ses ressources humaines actuelles (de 60 salariés) et estime que cet effectif évoluera peu, car :

- ✓ les salariés ont de bonnes conditions de travail. Le turnover est donc faible.
- ✓ les nouveaux robots qui équiperont le parc de production vont permettre d'être plus productifs.

Afin de combler les écarts entre les besoins futurs et les ressources prévisionnelles, Renou Textiles mettra en place des actions sur le plan quantitatif et qualitatif comme :

- ✓ former le personnel ;
- ✓ assurer une mobilité professionnelle (« on n'hésite pas à faire évoluer nos employés ») ;
- ✓ recruter en externe quatre nouvelles personnes : une à la maintenance, une au conditionnement, un magasinier et un directeur industriel.

L'entreprise Renou Textiles a donc bien anticipé ses besoins et les a comparés à ses ressources prévisionnelles afin de procéder à des ajustements, ce qui correspond à une démarche GPEC.

3.2 Analyser la structure financière de l'entreprise Renou Textiles en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Commenter vos résultats.

$$\begin{aligned} \text{FRNG} &= \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} \\ &= 3\,619\,996 - 1\,875\,278 \\ &= 1\,744\,718 \end{aligned}$$

Les ressources stables ont permis de financer les investissements et un surplus de 1 744 718 € est dégagé pour financer l'activité courante.

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant} \\ &= 1\,381\,420 - 748\,105 \\ &= 633\,315 \end{aligned}$$

L'entreprise Renou Textiles a besoin de 633 315 € pour couvrir les décalages de trésorerie nés de l'activité courante de l'entreprise.

$\begin{aligned} \text{TN} &= \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive} \\ &= 1\,111\,403 - 0 \\ &= 1\,111\,403 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{TN} &= \text{FRNG} - \text{BFR} \\ &= 1\,744\,718 - 633\,315 \\ &= 1\,111\,403 \end{aligned}$
---	--

L'entreprise dispose donc d'une trésorerie nette de 1 111 403 €.

Le FRNG finance entièrement BFR, la situation financière de Renou Textiles est donc saine.

3.3 Identifier les modalités de financement de cet investissement, puis proposer d'autres moyens pour financer l'agrandissement de Renou Textiles.

Afin de financer l'agrandissement de son entreprise et améliorer ses capacités de production, l'entreprise Renou Textiles a recours à :

- des financements externes notamment :
 - les emprunts à hauteur de 586 902 € ;
 - les subventions obtenues de la région Nouvelle-Aquitaine ;
 - Le plan « France relance ».
- ✓ ses fonds propres et plus particulièrement :
 - l'autofinancement.

D'autres moyens de financement pourraient être envisagés comme par exemple :

- ✓ L'augmentation de capital qui est une opération qui consiste à accroître le montant du capital par l'intermédiaire des associés ou des actionnaires ;
- ✓ Le financement participatif ou *crowdfunding* qui est un moyen de collecter des fonds auprès d'un large public désireux d'investir de petits montants.

Cependant le crédit-bail semble peu adapté, car le projet de Renou Textiles est très spécifique, et peu adapté à la location. Certains types de financement participatif sont également peu plausibles, notamment le « don », car il est difficile d'avoir la ferveur des épargnants avec ce type de projet. (*Accepter ces modes de financement si correctement justifiés*).