

## Sujet N°1

«*Il y a 10 ans, je n'aurais sans doute pas fait le choix de lancer mon projet en France. Mais aujourd'hui, les institutions en ont fait un creuset exceptionnel, notamment pour soutenir des projets deeptech (basés sur une rupture technologique développée en lien avec la recherche, NDLR)* », raconte Sarah Lamaison, CEO et cofondatrice de la start-up française Dioxcycle, qui développe une technologie industrielle de rupture recyclant les émissions de carbone en les transformant en produits chimiques durables.

Dioxcycle n'est pas un cas isolé : la France compte plus de 2 000 Greentech (start-up de l'environnement), dont 47% ont des enjeux industriels. Elles étaient 800 en 2021. Nombre d'entre elles sont des deeptech. (...) Mais le financement reste malgré tout une difficulté pour les start-up industrielles. Au premier semestre de l'année 2023, les levées de fonds des start-up ont diminué de moitié par rapport au premier semestre 2022, tous secteurs confondus. Les jeunes pousses françaises ont levé 4,3 milliards d'euros. Pour l'instant, les start-up industrielles ne sont pas trop pénalisées.

Source : *Le Figaro*

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Le financement des entreprises porteuses d'innovation de rupture est-il similaire à celui des autres entreprises ?**

## Sujet N°2

La banque centrale européenne a, dès juillet 2022, augmenté fortement son taux d'intérêt directeur, jusqu'à atteindre 4,5 % en septembre dernier. Un niveau jamais vu depuis l'introduction de l'euro. Mécaniquement, les banques répercutent cette hausse de taux sur leurs clients, et notamment les entreprises. (...)

Les conséquences de cette nouvelle donne ne manquent pas. En novembre, le géant danois Orsted, numéro un mondial de l'éolien en mer, a dû renoncer à deux projets de fermes éoliennes sur la côte est des Etats-Unis. L'investissement était devenu trop difficile à rentabiliser en raison de l'inflation des composants et des taux d'intérêt. (...) Délégué général d'un syndicat national de PME dans la mécanique industrielle, Fabrice Chevaleyre s'inquiète aussi du vieillissement du matériel dans son secteur. « Comme nos clients hésitent à investir, notre chiffre d'affaires risque de baisser », ajoute-t-il. Plus globalement, les économistes pointent un déficit d'investissement dans les PME tricolores, notamment dans les nouvelles technologies (robotique et logiciels).

Source : *Alternatives Economiques*

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

## **Quelles décisions l'entreprise doit-elle prendre dans un contexte de taux d'intérêt élevés ?**

### **Sujet N°3**

Une class action menace Citroën après le rappel de 250000 véhicules en France, avec le risque de devoir indemniser massivement ses clients. Pour sa maison mère Stellantis, l'impact s'annonce encore plus grand.

L'Internet fait la force. Le jeudi 6 juin 2024, la plateforme en ligne MyLeo a commencé à recevoir les réclamations de propriétaires de voitures C3 et DS3 rappelées par Citroën pour cause d'airbags dangereux fabriqués par la société japonaise Takata. « Nous envisageons une action collective pénale pour mise en danger de la vie d'autrui et fraude. La plainte devrait être déposée devant le parquet de Versailles », indique l'avocat Christophe Lèguevaques, qui attend d'avoir recensé un millier de demandes avant de lancer la procédure. L'affaire prend de l'ampleur : alors que plus de 250 000 véhicules en France ont été rappelés début mai 2024, le Parisien annonce mercredi 5 juin 2024 au soir que 8 millions de véhicules du groupe Stellantis sont désormais concernés, notamment des Citroën C4, DS4 et DS5 mais aussi de la marque Opel. Ce qui serait une opération hors normes.

*Source : libération.fr*

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Les entreprises peuvent-elles mettre en place des stratégies de résilience ?**

### **Sujet N°4**

Stellantis et Totalenergies suspendent deux projets d'usines de batteries. La première raison de ce changement est l'essoufflement de la demande pour les voitures électriques en Europe. Mais surtout, ACC (coentreprise française créée par le Groupe Stellantis et Total) s'adapte au marché qui réclame des batteries électriques moins chères. Et elle change son fusil d'épaule quant à la technologie choisie. Aujourd'hui, l'entreprise fabrique exclusivement des batteries "NMC" à base de nickel, de manganèse et de cobalt. Elles ont l'avantage d'avoir plus d'autonomie mais sont plus coûteuses à produire. Il y a quelques années, elles étaient encore très prisées des constructeurs automobiles. Mais elles sont aujourd'hui dépassées par une autre technologie: les batteries "LFP" pour lithium-fer-phosphate. Beaucoup moins chères, elles disposent de moins d'autonomie.

*Source : bfmtv.com*

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**L'entreprise doit -elle en permanence adopter de nouveaux business models ?**

## **SUJET N°5**

Dans un secteur souvent critiqué pour ses pratiques opaques et ses atteintes aux droits humains, la marque néerlandaise Tony's Chocolonely s'est donnée pour mission de rompre avec les standards de l'industrie du chocolat. Fondée en 2005, elle s'engage à lutter activement contre l'esclavage moderne et le travail des enfants dans la chaîne de production du cacao, notamment en Afrique de l'Ouest. Pour ce faire, Tony's mise sur une approche éthique : commerce équitable strict, meilleure rémunération des producteurs, traçabilité intégrale des fèves et communication transparente auprès des consommateurs.

Ce positionnement éthique, loin de nuire à sa performance économique, a permis à la marque de se différencier, de séduire une clientèle engagée et de s'imposer comme un acteur crédible et rentable sur un marché très concurrentiel.

*D'après les Echos*

**À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Un engagement éthique peut-il constituer un avantage concurrentiel durable ?**

## **SUJET N°6**

Le concept de leadership inversé ou Reverse Mentoring est apparu dans les années 90 avec l'évolution des nouvelles technologies.

C'est l'ancien PDG de General Electric, Jack Welch, qui aurait inventé ce concept de "mentorat inversé". Ayant reconnu son manque de compétences technologiques à la fin des années 1990, Jack Welch était persuadé que les plus jeunes de ses salariés connaissaient bien mieux les nouvelles technologies que leurs managers. Il a donc demandé à 500 de ses cadres supérieurs de chercher des mentors parmi ces nouveaux arrivants.

Il fait alors considérer ce concept comme un véritable "renversement" du mentorat traditionnel : au lieu de voir des cadres supérieurs soutenir des employés de niveau inférieur dans leur carrière, ce sont les jeunes générations qui aident leurs managers en leur expliquant les nouveaux désirs des consommateurs, les arcanes de réseaux comme TikTok ou les nécessaires changements d'attitudes autour des questions sociales, RSE et de l'égalité hommes-femmes.

Ce concept a déjà bien évolué depuis sa "création". Des entreprises comme Orange, Accenture, Axa, Engie ou encore Danone ont déjà mis en place ce système de "mentorat inversé".

Danone a confié la responsabilité à des salariés volontaires de moins de 30 ans de former pendant 1/2 journée des managers peu enclins à naviguer sur la toile de manière

à leur apprendre à comprendre les usages et les apports des principaux réseaux sociaux, à contribuer à l'alimentation de ses derniers et à se protéger contre les risques qu'ils induisent.

*D'après culture-rh.com et innovationmanageriale.com*

**À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Le leadership inversé est-il un levier de performance et d'innovation dans les organisations ?**

#### **SUJET N°7**

Dans un monde professionnel en mutation, les enjeux de diversité et d'inclusion prennent une place croissante dans les stratégies des entreprises.

L'Oréal, géant mondial de la cosmétique, a fait de ces valeurs un axe central de sa politique de ressources humaines. Présente dans plus de 150 pays, l'entreprise mise sur la richesse des parcours, des cultures et des talents pour nourrir sa créativité et renforcer son efficacité. Elle a mis en place de nombreux programmes en faveur de l'égalité des chances, de la mixité, de l'insertion des personnes en situation de handicap, et du dialogue interculturel. Cet engagement a valu à L'Oréal plusieurs distinctions internationales, comme sa présence régulière dans les classements des entreprises les plus inclusives.

L'exemple de L'Oréal, qui intègre la diversité au cœur de sa stratégie RH, montre comment une entreprise peut conjuguer inclusion et performance. Selon une étude de McKinsey, les entreprises les plus diversifiées sont 35 % plus susceptibles de dépasser la performance moyenne de leur secteur.

*D'après les Echos*

**À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**La diversité et l'inclusion : atouts ou contraintes pour les performances des entreprises?**

#### **SUJET N°8**

Moins d'un an après les débuts effectifs de leur coopération dans le fret aérien, Air France-KLM et CMA CGM ont annoncé qu'ils cessaient leur partenariat en raison d'un « *environnement réglementaire contraint sur certains marchés importants (qui) n'a pas permis à la coopération de fonctionner de manière optimale* ». Prévu pour durer dix ans, cet accord stratégique commercial exclusif n'aura pas fait long feu. L'objectif était de mettre « *en commun leurs réseaux cargo complémentaires, les capacités de leur appareil tout cargo et leurs services dédiés* », avaient-elles expliqué lors de son lancement. (...) En parallèle, CMA CGM va quitter le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 31 mars 2024. Cette décision est expliquée par des raisons de concurrence, laisse-t-on entendre de chaque côté : CMA CGM étant amené à redevenir concurrent d'Air France-KLM dans le cargo, il ne peut pas siéger dans son instance la plus stratégique.

D'après La Tribune du 16 janvier 2024

**À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Quels sont les enjeux d'une rupture d'accord d'alliance stratégique ?**

**SUJET N°9**

Chez Orange Business, la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I) sont au cœur d'une stratégie de transformation sociale ambitieuse. Depuis la signature d'un accord mondial avec UNI Global Union en 2019, le groupe s'engage pour l'égalité entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations et un environnement de travail plus sûr. Cela passe par des objectifs mesurables : 35 % de femmes aux postes de direction d'ici 2025, 0 % d'écart salarial à poste équivalent, mais aussi des actions concrètes comme les programmes « Hello Women » et « Women Up » qui visent à attirer, former et promouvoir les talents féminins dans les métiers techniques. L'entreprise sensibilise aussi ses collaborateurs aux violences sexistes et domestiques avec des formations et un numéro d'urgence interne.

Cette politique proactive contribue non seulement à la qualité de vie au travail, mais renforce également la performance globale de l'entreprise. En responsabilisant ses collaborateurs à tous les niveaux, Orange Business cherche à créer un environnement inclusif où chacun peut s'épanouir et contribuer à l'innovation collective. La démarche DE&I apparaît alors comme un levier stratégique, au service de l'engagement interne, de la réputation externe et de la transformation managériale.

Source : Orange-Business

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**La politique DE&I est-elle une opportunité ou une contrainte pour l'entreprise ?**

**SUJET N°10**

Il avait appliqué chez Stellantis la même recette que chez PSA Peugeot-Citroën : une chasse aux coûts dans les usines, avec de nombreuses suppressions de postes et quelques fermetures, de sévères négociations sur les achats qui désespéraient les fournisseurs, et une forte exigence auprès de ses équipes. (...) « La stratégie de réduction des coûts est arrivée en bout de course », a commenté l'analyste allemand Matthias Schmidt. « Tout le jus avait été tiré, et c'était devenu évident sur un marché automobile très faible ». Tavares « laissera en héritage les marges très hautes publiées dans les premières années de Stellantis, alors que l'industrie automobile était en difficulté », a expliqué l'analyste. « Mais il investissait moins dans le futur du groupe, en pariant davantage sur ses technologies traditionnelles ». (...) Dimanche, le conseil d'administration de Stellantis a décidé que les étoiles n'étaient plus alignées, et a accepté à l'unanimité la « démission » de Carlos Tavares, qui devait initialement partir à la retraite début 2026.

D'après La Charente Libre du 2 décembre 2024

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Jusqu'où pousser la domination par les coûts ?**

**SUJET N°11**

En 2023, Michelin a expérimenté une nouvelle forme d'organisation dans son usine de Roanne, en France. L'objectif : redonner de l'autonomie aux équipes terrain pour qu'elles puissent prendre seules les décisions opérationnelles quotidiennes. Fini le contrôle vertical : les managers ne sont plus là pour valider ou trancher, mais pour accompagner, soutenir et former. Résultat ? Les salariés organisent eux-mêmes leur travail, s'ajustent en cas d'aléas (retard de livraison, panne, pic de demande) et gèrent localement leurs priorités.

Cette approche a été guidée par un principe rarement appliqué en entreprise : la subsidiarité. Autrement dit, ce sont ceux qui sont les plus proches de l'action qui décident, tant qu'ils en ont la capacité. Les bénéfices sont immédiats : réduction des

délais de réponse, meilleure réactivité, hausse de l'engagement des équipes. Un outil interne de suivi hebdomadaire a même été déployé pour permettre aux leaders locaux d'évaluer leur marge d'autonomie réelle et d'identifier les décisions encore trop centralisées.

Mais cette transformation soulève aussi des tensions : comment garantir la cohérence stratégique d'ensemble ? Que faire quand les décisions locales s'éloignent des orientations globales ? Et comment accompagner les managers intermédiaires, souvent tiraillés entre soutien aux équipes et pression hiérarchique ?

*Source : Harvard Business Review France, mai 2025.*

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**La subsidiarité est-elle un levier de performance pour l'entreprise ?**

#### **SUJET N°12**

Après une croissance fulgurante dans les années 2010, Le Slip Français, symbole du « made in France » branché et haut de gamme, a connu un retournement brutal. En pleine crise du pouvoir d'achat, son positionnement premium devient un frein à la croissance : les ventes chutent, les pertes s'accumulent, et l'entreprise approche du point de rupture.

Face à cette impasse, Guillaume Gibault, son fondateur, décide de transformer en profondeur le modèle économique de l'entreprise : prix plus accessibles, recentrage de l'offre, distribution de masse et internalisation partielle de la production. Désormais, l'entreprise vise une "taille critique" pour atteindre la rentabilité à moyen terme et sécuriser son avenir industriel. L'objectif est de produire jusqu'à 75 000 pièces par semaine et de devenir aussi sous-traitant pour d'autres marques. Pour Guillaume Gibault, fondateur de la marque, « atteindre une taille critique est désormais un impératif de survie ».

*Source : Les Echos*

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**La pérennité d'une entreprise dépend-elle nécessairement de l'atteinte d'une taille critique ?**