

PARTIEL C.T.
LICENCE 3 M.S.



BLOC B2a : Proposer une analyse stratégique d'une OS

Durée : 2 heures

Matériel autorisé :

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.

L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège » est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.
Toute documentation est interdite.

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet se compose de 6 pages, numérotées de 1 à 6.

-PROPOSER UNE ANALYSE STRATEGIQUE D'UNE O.S.-

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet compte 6 pages numérotées de 1 à 6.

- P1/ Page de garde,
- P2/ Sommaire, Barème,
- P3/ **DOSSIER 1** : Théorie, **Questions de Cours**,
- P3-5/ **DOSSIER 2** : Etude de cas, **Contexte et Annexes**,
- P6/ Analyse de l'environnement et du contexte global. **Travail à réaliser**.

BARÈME

<u>DOSSIER 1 : THEORIE</u> Questions de cours	9 points
<u>DOSSIER 2 : ETUDE DE CAS</u> Partie 1 – Analyse externe (7 points) 1. Analyse PESTEL – 4 points 2. Analyse des 5 forces de Porter – 3 points Partie 2 – Diagnostic interne 5 M (4 points)	11 points

DOSSIER 1 : THEORIE

Questions de cours (9 points)

Répondez à ces différentes questions :

- 1) Définissez la **stratégie d'entreprise** et expliquez ses principaux **objectifs**.
- 2) Quelle différence existe-t-il entre une **stratégie déduite** et une **stratégie construite** ? Donnez **un exemple** pour chacune.
- 3) Quelle différence existe-t-il entre le **management stratégique** et le **management opérationnel** ?
- 4) Quels **critères** permettent de distinguer différents **DAS** au sein d'une entreprise ?

DOSSIER 2 : ETUDE DE CAS

Diagnostic d'une Entreprise de Tourisme Sportif (11 points)

Contexte général



L'entreprise **Run & Travel** est une PME française spécialisée dans l'organisation de séjours touristiques sportifs à destination des amateurs de course à pied, trail et triathlon. Créée en 2018, elle propose des week-ends et séjours d'une semaine combinant : - hébergement, - entraînements encadrés par des coaches diplômés, - découverte du territoire (gastronomie, patrimoine, nature). La clientèle est composée principalement d'adultes actifs de 25 à 50 ans, urbains, au pouvoir d'achat moyen à élevé, recherchant des expériences touristiques à forte valeur ajoutée. L'entreprise commercialise ses offres via son site internet, les réseaux sociaux et quelques agences partenaires. Elle emploie 8 salariés permanents et fait appel à des intervenants sportifs indépendants. Face à l'augmentation de la concurrence et à l'évolution des attentes des clients (digitalisation, personnalisation, tourisme responsable), la direction souhaite réaliser un diagnostic stratégique afin d'orienter ses décisions de développement.

Annexe 1 – Éléments de contexte général

- Le tourisme sportif connaît une croissance soutenue depuis plusieurs années, portée par l'essor des pratiques de running, trail et triathlon chez les adultes actifs.
- Les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité de l'encadrement sportif et à la réputation des coaches.
- Les plateformes de réservation en ligne et les réseaux sociaux jouent un rôle déterminant dans la visibilité des offres.
- L'augmentation du coût de l'énergie et des transports impacte directement le prix final des séjours.
- Les attentes en matière de personnalisation des séjours sont en forte hausse.
- Les consommateurs sont plus sensibles aux questions environnementales, notamment à l'empreinte carbone des déplacements.
- Les collectivités territoriales encouragent le développement du tourisme de pleine nature.
- La réglementation impose des diplômes spécifiques pour l'encadrement des activités sportives.
- Les avis clients influencent fortement les décisions d'achat.
- Le contexte inflationniste exerce une pression sur les marges des entreprises touristiques.

Annexe 2 – Éléments relatifs au marché et à la concurrence

- Le marché du tourisme sportif est composé d'acteurs très hétérogènes.
- Certaines grandes agences généralistes proposent des séjours sportifs à prix compétitifs.
- Des start-ups digitales spécialisées se développent rapidement grâce à des plateformes très performantes.
- Les clubs sportifs associatifs organisent ponctuellement des stages ouverts à leurs adhérents.
- Les clients comparent facilement les offres via Internet.
- Le niveau de différenciation entre les offres est parfois limité.
- Les coûts de changement de prestataire sont faibles pour les clients.
- Les fournisseurs d'hébergement et de transport disposent d'un pouvoir de négociation variable selon la saison.
- La notoriété des encadrants constitue un critère de choix essentiel.
- De nouveaux entrants peuvent apparaître rapidement grâce au digital.

Annexe 3 – Fonctionnement interne et ressources de Run & Travel

- Run & Travel emploie 8 salariés permanents.
- L'entreprise fait appel à des coachs sportifs indépendants pour encadrer les séjours.
- Certains coachs disposent d'une forte notoriété dans leur discipline.
- La marque Run & Travel est identifiée comme spécialiste des séjours sportifs expérientiels.
- L'entreprise commercialise ses offres via son site internet et les réseaux sociaux.
- La relation client repose en grande partie sur le digital.
- Le taux de fidélisation est estimé à environ 35 %.
- L'entreprise dispose d'une bonne connaissance des territoires dans lesquels elle opère.
- La dépendance à certains prestataires externes est significative.
- Les processus internes sont peu formalisés.

Annexe 4 – Données économiques et commerciales par activité

Activité	Part du chiffre d'affaires	Dynamique du marché	Niveau de rentabilité
Stages running France	45 %	Forte	Élevée
Séjours triathlon Europe	30 %	Moyenne	Moyenne
Séjours entreprises	15 %	Faible à moyenne	Élevée
Produits dérivés	10 %	Faible	Faible

Annexe 5 – Perspectives et orientations possibles

- L'entreprise envisage de développer de nouveaux formats de séjours plus courts.
- Des opportunités existent sur certains marchés européens.
- La digitalisation de l'expérience client pourrait être renforcée.
- Des offres combinant sport, bien-être et cohésion d'équipe sont à l'étude.
- La direction s'interroge sur la nécessité de se différencier davantage.
- Le maintien de la qualité de l'encadrement constitue un enjeu central.

TÉMOIGNAGES D'EMPLOYÉS

Annexe 6 – Témoignage d'un responsable marketing

*« Notre visibilité repose beaucoup sur les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille.
Quand un coach est très apprécié, cela se ressent immédiatement sur les inscriptions.
En revanche, on manque parfois de temps et d'outils pour structurer une vraie stratégie digitale sur le long terme. »*

Annexe 7 – Témoignage d'un coach sportif intervenant

*« Les clients attendent un encadrement très personnalisé.
Ils veulent progresser sportivement, mais aussi vivre une expérience conviviale.
Sur certains séjours, la logistique est parfois tendue, surtout quand les groupes sont nombreux. »*

Annexe 8 – Témoignage d'une chargée de clientèle

*« Les clients comparent énormément les offres avant de réserver.
Les questions sur le prix reviennent souvent, mais ce qui fait la différence, c'est surtout la qualité perçue et les avis en ligne.
Certains clients demandent aussi des options plus flexibles ou sur mesure. »*

Annexe 9 – Témoignage d'un responsable opérationnel

*« L'organisation des séjours dépend beaucoup de prestataires externes : hébergements, transports, restaurateurs.
Selon la saison, il est plus ou moins facile de négocier les tarifs.
La hausse des coûts nous oblige parfois à arbitrer entre rentabilité et qualité de l'offre. »*



DOSSIER 2 : Travail à réaliser

Consignes générales

Vous mobiliserez les **outils d'analyse stratégique** étudiés en cours.

Les réponses doivent être **structurées, argumentées et hiérarchisées**.

Toute affirmation devra être **justifiée par des éléments précis issus des annexes**, y compris les témoignages d'employés.

Partie 1 – Analyse de l'environnement (7 points)

1. Analyse de l'environnement macro (PESTEL, PORTER)

- a) À partir des éléments fournis en annexes, réalisez une **analyse PESTEL** de l'environnement de Run & Travel.
 - b) À partir des annexes, analysez l'intensité concurrentielle du secteur via les **5 forces de Porter**
-

Partie 2- Analyse du contexte global de l'entreprise (5M) (4 points)

1. À partir des informations disponibles, réalisez une analyse des 5M

PARTIEL :
Gestion financière
L3. Management du Sport
UFR STAPS DIJON



15MA – GESTION FINANCIERE

Lundi 20 Avril 2026

Durée : 2 heures

Matériel autorisé :

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.

L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.
Toute documentation est interdite.

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet se compose de 6 pages, numérotées de 1 à 6.

COLLABORATION À LA GESTION FINANCIERE D'O.S.

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet compte 6 pages numérotées de 1 à 6.

- P1/ Page de garde,
- P2/ Sommaire, Barème,
- P3-5/ Sujet
- P6/ Annexe à rendre (si nécessaire).

BARÈME

Partie 1 : Construire un budget de trésorerie7 points

Partie 2 : Etude de cas

- Amortissement linéaire6 points
- Seuil de rentabilité et MCV.....7 points

PARTIE 1 : CONSTRUIRE UN BUDGET DE TRESORERIE

Ice Events, agence indépendante implantée à Amiens (Somme), organise des séjours insolites pour les groupes. Ses clients sont des CSE, des associations et des entreprises, à qui l'agence propose des séminaires axés sur le team building.

Les clients règlent 30 % du montant à la signature du devis et le solde un mois avant la date de départ.

Ice Events s'adresse à des agences réceptives pour organiser une partie des prestations et verse 50 % des sommes dues dès la signature du contrat. Le solde est versé le mois suivant la réalisation du séjour.

En stage dans l'agence, vous êtes chargé(e) de mesurer l'impact sur la trésorerie de l'échelonnement des encaissements et des paiements relatifs aux séjours.

DOCUMENT 1

Renseignements sur la situation économique de l'agence

Éléments	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Règlement
Montant des séjours client réalisés	65 000	90 000	140 000	130 000	125 000	Solde dû par le client
Montant des devis signés	125 000	90 000	125 000	110 000	180 000	Acompte à verser par le client
Montant des contrats signés avec les agences réceptives	100 000	90 000	85 000	90 000	68 000	Acompte à verser dès la signature
Montant des contrats réalisés par les agences réceptives	55 000	65 000	45 000	55 000	75 000	Solde versé le mois suivant la réalisation
Loyer	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	Paielement le 5 du mois en cours
Achat de services divers	8 700	9 000	9 300	9 400	8 900	Paielement au comptant
Remboursement d'emprunt	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	Paielement le 10 du mois
Salaires	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000	Paielement le 1 ^{er} du mois
Charges sociales	18 300	18 300	18 300	18 300	18 300	Paielement le 10 du mois
Acompte de l'impôt sur les sociétés	5 000			5 000		Paielement le 15 du mois

La trésorerie au 1^{er} avril s'élève à 5 000 €.

Éléments	Avril	Mai	Juin
Encaissements			
Solde des séjours			
Acompte sur devis			
Total Encaissements			
Décaissements			
Acomptes aux agences réceptives			
Soldes aux agences réceptives			
Loyer			
Achat de services			
Remboursement d'emprunt			
Salaires			
Charges sociales			
Impôts			
Total Décaissements			
Trésorerie initiale			
Total des encaissements			
Total des décaissements			
Solde trésorerie du mois			
Trésorerie cumulée			

Travail à réaliser

- 1) A partir des données du **document 1**, distinguez les dettes fournisseurs des créances clients.
- 2) Construisez le budget de trésorerie trimestriel (avril à juin) en **reproduisant le document 2** (ou en remplissant **l'annexe 1** produite dans le sujet) à l'aide des renseignements fournis dans le **document 1**.
- 3) Procédez à l'analyse de la situation et proposez vos préconisations.

PARTIE 2 : ETUDE DE CAS

Contexte : Club "Dijon Performance Running"

Le club **Dijon Performance Running** est une structure sportive qui propose :

- des séances d'entraînement encadrées,
- des stages sportifs,
- des événements running,
- des prestations d'accompagnement à la performance.

Le responsable du club souhaite analyser plusieurs éléments financiers afin de mieux piloter l'activité :

- l'achat d'un matériel durable,
- la gestion de la TVA,
- la rentabilité d'une activité sportive.

1/Amortissement linéaire

Le club achète le **1er janvier N** un appareil de chronométrage électronique destiné à l'organisation des entraînements et compétitions.

Données

- Prix d'achat HT : **30 000 €**
- TVA : **20 %**
- Durée d'utilisation prévue : **5 ans**
- Mode d'amortissement : **linéaire**

Question 1 : Travail demandé

1. Calculer le **montant de la TVA**.
2. Calculer le **coût TTC** du matériel.
3. Calculer l'**annuité d'amortissement**.

2/Seuil de rentabilité et MCV

Le club souhaite étudier la rentabilité mensuelle de son activité "**pack préparation running**".

Données

- Prix de vente unitaire d'un pack : **120 €**
- Coût variable unitaire : **70 €**
- Charges fixes mensuelles affectées à l'activité : **8 000 €**
- Nombre de packs vendus sur le mois : **250**

Question 2 : Travail demandé

1. Calculer la **marge sur coût variable unitaire**.
 2. Calculer la **marge sur coût variable totale**.
 3. Calculer le **résultat**.
 4. Calculer le **seuil de rentabilité en volume**.
 5. Interpréter les résultats.
-

A rendre avec la copie (si nécessaire)

N° candidat :

ANNEXE 1 Trame du BUDGET DE TRESORERIE (Partie 1)

Éléments	Avril	Mai	Juin
Encaissements			
Solde des séjours			
Acompte sur devis			
Total Encaissements			
Décaissements			
Acomptes aux agences réceptives			
Solde aux agences réceptives			
Loyer			
Achat de services			
Remboursement d'emprunt			
Salaires			
Charges sociales			
Impôts			
Total Décaissements			
Trésorerie initiale			
Total des encaissements			
Total des décaissements			
Solde trésorerie du mois			
Trésorerie cumulée			