

PARTIEL :
Stratégie d'entreprise-2025/2026
LICENCE PRO.
Tourisme et Loisirs Sportifs



UE – STRATEGIE D'ENTREPRISE

Durée : 3 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 7 pages, numérotées de 1 à 7.

COLLABORATION À L'ELABORATION DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet compte 7 pages numérotées de 1 à 7.

- P1/ Page de garde,
- P2/ Sommaire, Barème,
- P3-5/ Etude de cas, Annexes,
- P6-7/ Travail à réaliser.

BARÈME

Partie 1 – Analyse externe (7 points) 1. Analyse PESTEL – 4 points 2. Analyse des 5 forces de Porter – 3 points	7 points
Partie 2 – Diagnostic interne (4 points)	4 points
Partie 3 – Synthèse stratégique (4 points) 4. Analyse SWOTT – 4 points	4 points
Partie 4 – Analyse du portefeuille d'activités (3 points) 5. Matrice BCG – 3 points	3 points
Partie 5 – Recommandations stratégiques (2 points) 6. Matrice d'Ansoff – 2 points	2 points

ETUDE DE CAS

Diagnostic d'une entreprise touristique

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 coachs 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 coachs.
- 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 coaches sportifs indépendants pour encadrer les séjours.
- Certains coaches 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. »*



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 et du contexte (60 minutes)

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.

👉 Vous veillerez à :

- identifier et **classer les facteurs** pertinents,
- **hiérarchiser** les éléments selon leur impact stratégique,
- expliquer en quoi ces facteurs constituent **des opportunités ou des menaces**.

b) À partir des annexes, analysez l'intensité concurrentielle du secteur via les **5 forces de Porter** :

- Intensité de la rivalité entre concurrents
- Menace de nouveaux entrants
- Menace des produits/services de substitution
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation des fournisseurs

👉 Attendus : évaluation du **niveau de pression** de chaque force (faible/moyen/fort) + justification par des éléments concrets.

2. Analyse du contexte global de l'entreprise (5M)

À partir des informations disponibles, réalisez une **analyse des 5M** (Main-d'œuvre, Méthodes, Moyens, Milieu, Management).

👉 Vous veillerez à :

- sélectionner les éléments pertinents,
 - mettre en évidence les **facteurs de performance et de fragilité**,
 - justifier vos choix par des exemples issus des annexes.
-

Partie 2 – Diagnostic stratégique interne et externe (45 minutes)

3. Diagnostic stratégique (SWOTT)

À partir des analyses précédentes, construisez une **analyse SWOTT** de Run & Travel.

👉 Vous veillerez à :

- Exploiter les éléments de la partie 1.
 - distinguer clairement les **facteurs internes et externes**,
 - hiérarchiser les éléments,
 - montrer les **interactions possibles** entre forces/faiblesses et opportunités/menaces.
-

Partie 3 – Analyse du portefeuille d'activités (30 minutes)

4. Analyse du portefeuille (Matrice BCG)

À l'aide des données économiques fournies, positionnez les activités de Run & Travel dans la **matrice BCG**.

👉 Vous veillerez à :

- justifier le positionnement de chaque activité,
 - analyser l'**équilibre global du portefeuille**,
 - tirer des implications stratégiques.
-

Partie 5 – Choix stratégiques et recommandations (45 minutes)

5. Stratégies de développement (Matrice d'Ansoff)

À partir de l'ensemble de votre diagnostic, identifiez les **options stratégiques possibles** pour Run & Travel à l'aide de la **matrice d'Ansoff**.

👉 Vous veillerez à :

- analyser la cohérence des options proposées,
- évaluer les risques associés,
- formuler **une recommandation stratégique argumentée et hiérarchisée**.

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
SESSION 1 - Semestre 2
6B1A - Comptabilité

Date : décembre 2025

Durée : 2h

Promotion : **LPro TLS**

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie
sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet même s'ils ne le traitent pas.

Sujet de AM Lebrun
Calculatrice autorisée

Vous devez faire les 2 exercices suivants notés sur 30 points et ramenés à 20.

EXERCICE 1 : La société X vous demande de réaliser le budget de trésorerie du premier trimestre N + 1 en vous aidant des éléments présentés en annexes n°1 et n°2 et en suivant les questions 1 à 6 ci-dessous.

Questions n°1 - 2 points

Présenter le budget des ventes et des encaissements.

Question n°2 - 2 points

Présentez le budget des achats et des charges courantes.

Questions n°3 - 3 points

Présenter le budget de TVA.

Questions n°4 - 1 point

Présenter le budget des décaissements.

Questions n°5 - 4 points

Présenter le budget de trésorerie.

Question n°6 - 8 points

Présentez le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel du premier trimestre n+1.

ANNEXE N°1 : Prévision 1^{er} trimestre n + 1

Les ventes de marchandises HT (en milliers d'euros) réglées 60% comptant et 40% à 30 jours fin de mois

mois	janvier	février	mars
CAHT	4 500	6 000	9 500

Les achats de marchandises HT (en milliers d'euros) payés 70% comptant et 30% à 30 jours fin de mois

mois	janvier	février	mars
	1 500	1 850	3 400

Les autres charges HT soumises à TVA (en milliers d'euros) sont payées comptant

mois	janvier	février	mars
	500	1 000	1 550

Les charges de personnels (en milliers d'euros)

mois	janvier	février	mars
	400	450	550

Les salaires sont payés en fin de mois

Charges sociales : 50% des salaires. Elles sont payées le mois suivant.

Un ordinateur est acheté 1 000€ HT en janvier et payé comptant.

Le taux de TVA est de 20%

La variation de stock de marchandise est de 2 250 (milliers €).

Variation stock marchandise = SI – SF

Les DAP sont de 1 880 (milliers €) pour le premier trimestre.

ANNEXE N°2 : Bilan simplifié au 31/12/N

ACTIF		PASSIF	
Postes	Sommes	Postes	Sommes
Immobilisations	35 000	Capital	42 600
Stocks	4 700	Emprunts	1 400
Créances clients (1)	3 500	Dettes fournisseurs (2)	2 500
Disponibilités	4 500	TVA à décaisser	500
		Charges sociales	700
TOTAL	47 700	TOTAL	47 700

Les sommes sont en milliers d'euros

(1) 60% en janvier et 40% en février

(2) 70% en janvier et 30% en février

[illegible]

Total décaissement	Janvier	Février	Mars	Bilan
TOTAL				
Budget trésorerie	Janvier	Février	Mars	

COMPTE DE RESULTAT

[illegible]

BILAN

[illegible]

EXERCICE 2 : Faire les SIG (10 POINTS)

[illegible]

Formulaire de déclaration des résultats
à compléter et à joindre au dossier

N° 10467 - 05
3

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

D.G.I. N° 2052 1

Désignation de l'entreprise :

Exercice (N-1)	Exercice N		Exercice (N-1)
	France	Exportations et livraisons hors frontières	Total
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*	FA 2500 FB	FC 2500
	Production vendue : biens*	FD	FE 0
	services*	FG 15000 FH	FI 15000
	Chiffre d'affaires nets*	FJ 17500 FK	FL 17500
	Production s'ajoutant*		FM
	Production immobilisée*		FN
	Subvention d'exploitation		FO 30000
	Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges* (8)		FP
	Autres produits (1) (11)		FQ 45000
	Total des produits d'exploitation (2) (1)		FR 92500
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises (y compris droits de douane)* Achats de marchandises (y compris droits de douane)*		FS 2500
	Variation de stock (marchandises)*		FT 500
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)* Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)*		FU
	Variation de stock (matières premières et approvisionnements)*		FV 35000
	Autres achats et charges externes (3) (10b)*		FW
	Impôts, taxes, versements assimilés*		FX
	Salaires et traitements*		FY 20500
	Charges sociales (10)		FZ 9000
	Autres charges (12)		GA 1000
	Total des charges d'exploitation (4) (1)		GF 69000
PRODUITS FINANCIERS	1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (1 - II)		GG 23500
	Bénéfices attribués ou pertes transférées*		GH
	Rente supportée ou bénéfice transféré*		GI
	Produits financiers de participations (5)		GJ 150
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		GK
	Autres intérêts et produits assimilés (5)		GL
	Reprises sur provisions et transferts de charges		GM
	Différences positives de change		GN
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		GO
	Total des produits financiers (V)		GP 150
CHARGES FINANCIÈRES	Dotations financières aux amortissements et provisions*		GQ
	Intérêts et charges assimilés (6)		GR 2500
	Différence négative de change		GS
	Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement		GT
	Total des charges financières (VI)		GU 2500
	2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)		GV -2350
	3 - RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (II-III+IV + VI)		GW 21150

* Pour les opérations de change, les gains et les pertes sont affectés aux produits et charges correspondants.

Produits (Colonne 1)		Charges (Colonne 2)		Solde intermédiaires (Colonne 1 - Colonne 2)	N
Ventes marchandises		Coût achat marchandises vendues		Marge commerciale	
Production vendue		ou Destockage de production (a)			
Production stockée					
Production immobilisée					
Total		Total		Production de l'exercice	
• Production de l'exercice		Consommation de l'exercice en provenance de tiers			
• Marge commerciale					
Total		Total		Valeur ajoutée	
• Valeur ajoutée		Impôt, taxes et versements assimilés (b)			
Subventions d'exploitation					
Total		Total		Excédent brut (ou insuffisance brute) d'exploitation	
• Excédent brut d'exploitation		• ou Insuffisance brute d'exploitation			
Reprises sur charges et transferts de charges					
Autres produits					
Total		Total		Résultat d'exploitation (bénéfice ou perte)	
• Résultat d'exploitation		• ou Résultat d'exploitation			
Quote-parts de résultat positifs sur op en commun					
Produits financiers					
Total		Total		Résultat courant avant impôts (bénéfice ou perte)	
Produits exceptionnels		Charges exceptionnelles		Résultat exceptionnel (bénéfice ou perte)	
• Résultat courant avant impôts		• ou Résultat courant avant impôts			
• Résultat exceptionnel					
Total		Total		Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) (c)	
Produits des cessions d'éléments d'actif		Valeur comptable des éléments cédés		plus et moins values sur cessions d'éléments d'actif	

PARTIE 1

ÉTUDE DE CAS - DOMAINE TARBOURIECH

Licence Professionnelle Tourisme & Loisirs Sportifs - UFR STAPS
Épreuve écrite - Durée totale : 3 heures

LE DOMAINE TARBOURIECH

« Venez avec vos rêves, nous en ferons des instants. » – Domaine Tarbouriech
Au bord de la lagune de Thau, à Marseillan, une ancienne folie languedocienne du XVIII^e siècle renaît sous un nouveau souffle. Le Domaine Tarbouriech, héritage d'une famille ostréicole, a été transformé en demeure haut de gamme où l'art de vivre méditerranéen rencontre le raffinement de l'hôtellerie de charme. Ce lieu vit au rythme de la lagune et invite ses hôtes à vivre une immersion entre luxe, nature et authenticité.

DES CHAMBRES COMME DES RECITS

Les hébergements du Domaine sont conçus comme autant de chapitres d'un grand livre. La Suite Casanova, avec sa baignoire en cuivre et sa vue sur les vignes, évoque les voyages romantiques du célèbre aventurier. La Suite Nacre brille de blancheur et de douceur, la Chambre Jefferson rend hommage au Canal du Midi et à Thomas Jefferson, tandis que la Chambre Japon fusionne traditions méditerranéennes et esthétiques orientales. Les lodges et résidences, dotés de terrasses et jacuzzis, prolongent cette expérience en offrant intimité et confort moderne.

LA TABLE, MIROIR DE LA LAGUNE

Le restaurant La Folie Tarbouriech célèbre la cuisine méditerranéenne revisitée par le chef Sébastien Sauter. Au menu : légumes du potager biodynamique, produits de saison et bien sûr les huîtres Tarbouriech, élevées grâce à la marée solaire. Dans un décor inspiré des folies montpelliéraines, chaque assiette devient une rencontre entre terroir et innovation.

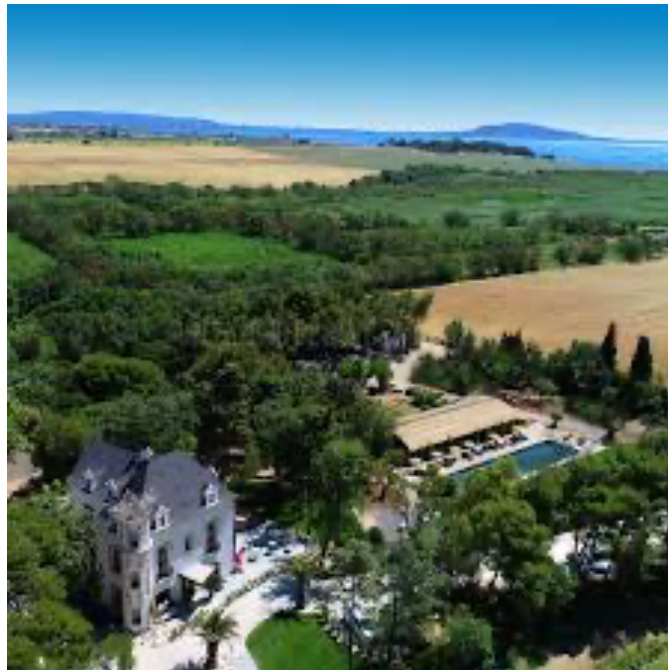
UN ART DE VIVRE TOURNE VERS LE BIEN-ETRE

Le spa marin du Domaine propose une expérience unique : l'ostréothérapie, des soins utilisant la nacre et les extraits marins. La marque Ostrealia prolonge cette

démarche à travers cosmétiques et compléments alimentaires. Piscine, balades et espaces de détente complètent cette immersion dans le bien-être.

VALEURS ET PHILOSOPHIE

Le Domaine Tarbouriech repose sur trois piliers : authenticité, émotion et durabilité. Produits écologiques, potager biodynamique, circuits courts... chaque geste vise à préserver la lagune et transmettre un art de vivre durable. Lieu d'événements et de séminaires, il se présente comme un écrin d'instantanés mémorables.





TRAVAIL À RÉALISER

Vous êtes missionné(e) par la direction du Domaine pour analyser le positionnement actuel et apporter des préconisations.

Vous rédigerez vos réponses de manière claire et structurée, en mobilisant vos connaissances du marketing touristique et du marketing des services. Soignez l'expression écrite et la cohérence de vos arguments.

Expression écrite, orthographe et présentation : +2 points / -2 points (bonus/malus)

I.POSITIONNEMENT & IDENTITE DE MARQUE - (3 points)

Identifiez le positionnement marketing du Domaine Tarbouriech et justifiez votre réponse à partir du texte.

Décrivez les segments de clientèle visés (*typologie, attentes, comportements, motivations principales*).

II.EXPERIENCE & STORYTELLING - (3 points)

Montrez comment le Domaine Tarbouriech crée une expérience sensorielle et émotionnelle pour ses visiteurs.

Analysez la signature suivante :

« Venez avec vos rêves, nous en ferons des instants. »

Quelle est sa fonction dans la stratégie de storytelling et d'image de marque du Domaine ?

III. LE MIX MARKETING - LES 10P DU TOURISME - (6 points)

Analysez la stratégie marketing du Domaine Tarbouriech à travers les 10P suivants : Product - Price - Place - Promotion - People - Process - Physical Evidence - Partnership - Purple - Permission.

Pour chacun, relevez les éléments clés observables dans le cas et expliquez en quoi leur cohérence contribue à la stratégie d'expérience et de différenciation du Domaine Tarbouriech.

IV . ANALYSE DU PARCOURS CLIENT : ETAPES CLES ET MOMENTS DE VERITE - (4 points)

Repérez les grandes étapes du parcours client (avant / pendant / après séjour) et les principaux points de contact avec le personnel.

Identifiez deux moments de vérité clés pour la satisfaction du client et expliquez leur importance.

V. DEVELOPPEMENT DURABLE ET LOISIRS SPORTIFS - (6 points)

Analysez la place du développement durable dans la stratégie du Domaine.

Proposez une offre expérientielle intégrant les loisirs sportifs, cohérente avec : les valeurs du Domaine (authenticité, émotion, durabilité), le marché du tourisme sportif et bien-être.

VI.SYNTHESE STRATEGIQUE - (3 points)

Réalisez une analyse SWOT **synthétique** du Domaine Tarbouriech.

En une phrase, reformulez la proposition de valeur unique du Domaine (*celle qui exprime l'essence de son offre et de son identité*).

PARTIE 2

QUESTIONS DE COURS (5 points)

Licence Professionnelle Tourisme & Loisirs Sportifs - UFR STAPS
Épreuve écrite - Durée totale : 3 heures

1. Quelles sont les principales familles de critères de segmentation en marketing ?

2. Définissez la notion de positionnement.

3. Qu'est-ce que le Blueprint et quelle est son utilité ?

4. Donnez votre définition du marketing expérientiel.