

Back Market repose sur l'expérience professionnelle de son fondateur Thibaud Hug de Larauze au sein notamment de Neteven (société spécialisée dans la fourniture de solutions de *market place* pour les entreprises en quête de digitalisation). C'est lors de cette période, qu'il prend conscience de la valorisation possible de produits de seconde main et de l'existence d'un marché potentiel.

A l'aide des annexes ci-après,

1. Après avoir rappelé l'intérêt du modèle VRIO, vous mobiliserez celui-ci pour Back Market et vous mettrez en évidence sa/ses capacité(s) stratégique(s). **4 points**
2. Après avoir sélectionnez les informations pertinentes, listez les facteurs clés de succès (FCS) du marché et les risques auxquels les acteurs du marché s'exposent. **3 points**
3. Après avoir distingué l'innovation de continuité et l'innovation disruptive, vous appliquerez le modèle Océan Bleu pour qualifier l'offre de Back Market. **4 points**
4. La direction de Back Market souhaite conceptualiser à partir de son écosystème son business model, vous complétez les 3 composantes du business model selon Lehmann-Ortega, Musikas et Schoettl. **3 points**
5. Identifiez les stratégies business et corporate de Back Market au fil de son histoire. Comment les stratégies corporate ont-elles été implémentées ? **6 points**

Back Market lève 110 millions d'euros.

La plateforme de vente de produits électroniques reconditionnés a vu son activité dopée depuis le début du confinement notamment aux États-Unis, où elle veut profiter de son nouvel investissement pour s'imposer comme un *leader* mondial.



Back Market va s'appuyer sur les 110 millions d'euros qu'elle vient de lever pour doubler ses effectifs dans les deux ans, et passer à 600 salariés.

Il y a des *start-ups* dont la crise liée au coronavirus aura renforcé le positionnement. C'est le cas de Back Market, dont la plateforme de vente d'articles électroniques reconditionnés a rencontré un très fort engouement rapidement après l'entrée dans le confinement. La mise en place du télétravail, le développement soudain de la téléconsultation, le chômage partiel ou l'explosion du divertissement en ligne ont tous contribué à attirer les consommateurs vers ce type de boutique en ligne qui permet d'acheter du matériel de seconde main (*smartphones*, tablettes, consoles...) tout en bénéficiant d'une garantie.

Ce coup d'accélérateur soudain et imprévisible tombe au moment où la jeune pousse parisienne réunit un nouveau tour de table de 110 millions d'euros avec Goldman Sachs Growth, Aglaé Ventures et Eurazeo Growth, révèlent Les Échos. Seulement cinq ans après sa création, cette nouvelle opération financière permet à cette pépite dont la valorisation resterait inférieure au milliard de se positionner comme l'un des aiguillons de la French Tech, notamment grâce à son activité aux États-Unis, lancée il y a deux ans. « Le phénomène y est étonnant. Le jour où la prime de 1.200 dollars a été versée aux Américains pour doper leur pouvoir d'achat en pleine crise, notre chiffre d'affaires y a été multiplié par deux par exemple. » avoue Thibaud Hug de Larauze, cofondateur et PDG de Back Market.

Les chiffres clefs.

70 % DE SMARTPHONES.

C'est l'activité historique de la place de marché, et qui pèse toujours le plus de poids dans ses revenus. À chaque fois, la mécanique est la même. La *start-up* s'assure de la conformité et la mise en garantie du produit reconditionné, puis sélectionne le revendeur le mieux positionné en fonction des critères retenus par le consommateur. « Ce système d'émulation entre les vendeurs est l'ingrédient secret de la réussite de Back Market, assure Yann du Rusquec, directeur général d'Eurazeo Growth. Ils sont capables de prendre en compte une grande quantité de critères, au-delà du prix et du mode de livraison, ce qui les distingue des autres acteurs. »

Des marques de plus en plus présentes.

Cette sélectivité pousse de plus en plus de marques *premium* à proposer leur catalogue d'inventus et de retours via la plateforme. C'est le cas de Dyson, Bosch, Marshall ou Apple via Brightstar ...

Pour concrétiser cet objectif, le *startuppeur* va doubler son équipe (300 salariés aujourd'hui) d'ici les deux prochaines années, et tenter d'imposer sa place de marché comme un leader mondial, au même titre que Booking et Airbnb en misant sur la lame de fond de l'économie circulaire qui devrait encore s'accélérer avec la crise économique mondiale.

10 % DE COMMISSION.

La start-up prend un pourcentage unique, quel que soit le type de produit électronique revendu sur sa plateforme.

1200 REVENDEURS actifs.

dont 200 aux États-Unis. Back Market estime ne travailler qu'avec 10 % de son vivier potentiel.

Source : <<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/back-market-leve-110-millions-deuros-1200396>>.

Un Français sur dix achète désormais son *smartphone* d'occasion. Une aubaine, à condition de bien choisir son vendeur.

Blouses blanches, néons et silence... Nous ne sommes pas aux urgences chirurgicales, mais dans les ateliers d'Itancia. Ici, en pleine campagne angevine, une trentaine de salariés opèrent chaque jour 700 vieux *smartphones* à cœur ouvert. Les tâches effectuées réclament de la concentration, surtout quand une batterie doit être remplacée – une manœuvre qui prend sept minutes.

Une série de tests sont effectués sur 30 à 50 points de contrôle, pour s'assurer que tout fonctionne, avant le départ pour une seconde vie.

De même que cette entreprise, qui va bientôt agrandir ses locaux, les acteurs du reconditionnement ne risquent pas de voir l'activité faiblir. Alors que le marché du *smartphone* neuf a baissé de 6,5 % en France en 2018, selon l'institut d'études GfK, les ventes de téléphones d'occasion ont bondi de 7 % la même année, soit 2,1 millions d'unités vendues. Cela signifie qu'un Français sur dix opte désormais pour un appareil de seconde main... Les raisons de cet engouement sont multiples, listées par Thibaud Hug de Larauze, cofondateur du site Back Market : « Les téléphones *best-sellers* datent de deux ans, et ils sont désormais accessibles à presque moitié prix, avec une garantie... Cette approche séduit, au-delà des férus d'écologie. » Les *discounts* sont en effet impressionnants, pour des produits dans l'ensemble satisfaisants. Des pionniers voient là leur intuition récompensée : Back Market, Recommerce et Remade, en tête, sont en plein boom.

La première inconnue, c'est la provenance de ces *smartphones* : impossible de la connaître à l'achat. Le petit secret du secteur, c'est que, pour obtenir de très gros volumes d'occasion, il faut se fournir aux États-Unis – où s'approvisionnent en priorité Yoann Valensi et Laure Cohen, cofondateurs du site Certideal. « Nous avons des contrats avec des opérateurs américains. Là-bas, les gens paient des forfaits très cher, avec le téléphone compris, remplacé régulièrement. »

Les appareils délaissés, peu usés, font le bonheur des reconditionneurs. D'autres modèles viennent de la grande distribution physique : Boulanger leur envoie par exemple des *smartphones* retournés par les clients, les cas de rétractation, les modèles d'exposition. C'est encore plus varié pour Back Market, site lancé en France en 2014 et déjà présent aux États-Unis, en Allemagne, en Espagne ou en Italie (230 millions d'euros de volume d'affaires l'an dernier).

En tant que place de marché, il agrège les offres de marchands très variés. On y trouve de petits fournisseurs, comme l'angevin Itancia, tous notés en fonction de leur fiabilité. Itancia est parvenu à un bon score, notamment en se fournissant en « flottes d'entreprises » : les *smartphones* professionnels sont régulièrement changés, et généralement en bon état. Enfin, une surprise : certains des meilleurs fournisseurs de Back Market sont de petites boutiques d'occasion, des Cash Converters ou Easy Cash. Experts et réactifs, ils sont souvent très bien notés.

Les acheteurs ignorent aussi largement quel sera l'état de marche réel de leur nouveau téléphone. Tous les vendeurs expliquent réaliser, dans leurs ateliers, de nombreux tests sur les *smartphones* récupérés. Ils vérifient le fonctionnement des micros et des haut-parleurs, de l'appareil photo ou de l'écran.

Chez Back Market, un algorithme met en avant les meilleurs vendeurs, secondé par 50 employés bordelais chargés du suivi de la fiabilité de ces marchands indépendants. Cet effort a permis au site de diviser le taux de pannes, dans les six mois suivant l'achat, par deux : 10 % des produits il y a un an, contre 5 % aujourd'hui. Remade, dans son usine *high-tech* basée à Avranches (Manche), a opté pour une approche haut de gamme. Tous les *smartphones* reçus y sont démontés, nettoyés, polis et retraités dans des bains chimiques par ses 500 ouvriers. Les coques arrière sont même recolorées et réanodisées pour rigidifier l'aluminium, et tous les modèles rééquipés d'une batterie neuve...

Car le gros point noir, sur ce marché, reste la question de la batterie, parfois très défaillante et incapable de tenir la journée. C'est le problème le plus souvent cité par les mécontents sur les forums en ligne. Chez Back Market, « elle doit être au moins à 80 % égale à celle du produit neuf, sinon c'est trop décevant pour le consommateur ». Même politique chez Itancia : « Philosophiquement, si on fait de l'écorecyclage, il serait absurde de changer toutes les batteries quand elles sont bonnes à 80 % », souligne Lionel Troteseil, directeur marketing.

Source : <<https://www.capital.fr/entreprises-marches/backmarket-remade-le-juteux-et-opaque-business-des-smartphones-reconditionnes-1352589>>.

Annexe 3 – Les offres du marché.

backmarket

Les grades Back Market, c'est comme les Spice Girls : chacune sa personnalité, et pourtant, il y en a qui chantent mieux que d'autres. Pour nos appareils (*smartphone* ou autre) c'est un peu la même chose, même si chacun est testé, vérifié, nettoyé et garanti 100 % fonctionnel.

Alors, tu es plutôt *Posh* ou *Sporty* ?



État	Stallone	État correct	Bon état	Très bon état	Comme neuf
Prix	219,00€	219,00€	207,00€	259,00€	269,00€

6 produits en stock

Livraison : 3 jours

Frais de port : 8,90€

oney Paiement 3x ou 4x

TrustPack inclus

Ajouter au panier

Produit reconditionné par : Supergad

Très bien 4.5/5.00

Avis clients validés

- **Comme neuf** : c'est le grade *graal*. Votre appareil est comme neuf, l'écran comme la coque
- **Très bon état** : au maximum, des micro-rayures invisibles à 20 cm côté coque mais l'écran est parfait.
- **Bon état** : il présente des micro-rayures visibles à 20 cm sur la coque mais conserve un écran neuf.
- **État correct** : rayures légères sur la coque, micro-rayures potentielles sur l'écran, rien de gênant pour un usage quotidien.
- **Stallone** : vous observerez des rayures et des impacts côté coque et des micro-rayures côté écran, mais rien qui puisse gêner quand il est allumé.

Cdiscount

Qu'est-ce qui vous ferait plaisir ?

Tous nos rayons

Mes Courses

Voyages

Voitures

Téléphonie

Smartphones

Objets connectés

Accessoires - Cartes mémoire

Nos espaces Marques

Forfait Mobile

Occasion et reconditionné

Accueil > Téléphonie > Téléphone portable

MENU

< Produits reconditionnés ou d'occasion

Téléphonie

iPhone reconditionné

Samsung reconditionné ou d'occasion

Toutes nos autres marques reconditionnées ou d'occasion

Huawei reconditionné ou d'occasion

HTC reconditionné ou d'occasion

Asus Zenfone reconditionné ou d'occasion

Wiko reconditionné ou d'occasion

SPECIALISTE EN TÉLÉPHONE DEPUIS 2008

TÉLÉPHONIE

Reconditionnée ou d'occasion

Précédent

TOUTE L'OFFRE ICI

Suivant

orange

Mobiles et forfaits

Internet

Packs Internet + Mobile

Maison

Qu'est-ce qu'un téléphone reconditionné ?

Orange a sélectionné, pour sa gamme de produits reconditionnés, des experts de la seconde vie mobile : *again* et *recommerce*. Les appareils reconditionnés sont réinitialisés et *repackagés* dans une nouvelle boîte.



Rayons

Rechercher

Magasins

Me connecter

Découvrez Fnac+

Mon panier

Smartphones et Objets Co...

VENTES FLASH

LE MOIS DU BLANC : -70%

LIVRE : 3 POUR 2 ACHETÉS

ACTUALITÉ LIVRES & BD

ADOPTÉZ LA NOUVELLE CARTE FNAC +

PHONES RECONDITIONNÉS

PHONE RECONDITIONNÉ

Nos meilleures offres



Ventes Flash



Nouveautés



Packs Smartphones & Objets Connectés



Offres de Remboursement



Réparer

Accueil - Smartphones et Objets Connectés - Téléphones reconditionnés

TÉLÉPHONES RECONDITIONNÉS

5

Annexe 4 – Économie circulaire.

L'économie circulaire vise à changer de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental, et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits. L'économie circulaire cible la gestion sobre et efficace des ressources.



Source : <<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>>.

Spécialiste des appareils électroniques de seconde main, Back Market fonde son succès sur l'essor de l'économie circulaire. Début 2022, elle est devenue la 24ème licorne française, valorisée 5,1 milliards d'euros.

Créé en août 2014, Back Market est une entreprise née de la volonté de favoriser l'accès aux produits électroniques reconditionnés. Le but était de mettre fin à l'obsolescence programmée en donnant une nouvelle vie à des appareils dont certaines personnes souhaitent se séparer bien qu'ils fonctionnent toujours.

L'idée a germé dans l'esprit de Thibaud Hug de Larauze, l'actuel PDG de l'entreprise. Pour le jeune entrepreneur, alors employé de la marketplace Neteven, les produits high-tech de deuxième main n'étaient pas valorisés et les rares sites d'appareils d'occasion ne fournissaient pas assez de garanties. Il en a alors déduit que le marché du reconditionné avait du potentiel, les consommateurs n'exigeant pas forcément des appareils neufs.

Thibaud Hug de Larauze a alors débuté une en collaboration avec deux autres entrepreneurs, Quentin Le Brouster et Vianney Vaute, pour créer Back Market. La plateforme, lancée fin 2014, s'est d'abord concentrée sur la commercialisation de smartphones reconditionnés. Le principe était de récupérer des téléphones d'occasion auprès des spécialistes, des marques et des grandes surfaces, afin de les proposer aux usagers de la plateforme. La condition imposée par la future licorne était d'assurer eux-mêmes la remise en état des appareils.

Beaucoup d'entreprises et de marques ont rapidement rejoint le projet. La plateforme propose aujourd'hui un large éventail d'appareils électroniques de seconde main remis en état, dont du matériel informatique, des appareils électroménagers, des consoles de jeux, des télévisions...

Depuis sa création, le modèle économique de Back Market s'est largement étoffé. Très vite, la société a enregistré des chiffres d'affaires non négligeables, ce qui a attiré de nouveaux investisseurs.

Partant de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires dès l'année de sa création, elle a affiché 30 millions d'euros l'année suivante. En 3 ans, elle a atteint 96 millions d'euros, pour bondir 230 millions d'euros de CA en 2018. Le service a connu un nouveau regain de croissance en 2020 avec les confinements : le nombre de commandes sur le site a alors doublé. « Chez Back Market nous sommes sur une croissance globale à trois chiffres chaque année », a récemment expliqué son PDG Thibaud Hug de Larauze dans un communiqué.

Aujourd'hui, la société se présente comme le « supermarché du reconditionné » où il est possible de trouver toutes sortes de produits électroniques. Les Internauts peuvent évidemment acheter, mais aussi revendre leurs appareils personnels ou des flottes d'entreprises.

La société compte plus de 650 salariés, répartis entre Paris, Bordeaux, New York et Berlin, et prévoit 400 nouveaux recrutements pour 2022. Elle est présente dans 16 pays, dont la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les Etats-Unis et le Japon et vise clairement à devenir un champion français à l'export.

Ce qui fait le succès de Back Market, c'est avant tout la réponse à une demande dans un marché naissant. La capacité à être là au bon moment, en somme. Les prises de conscience successive des consommateurs au sujet de l'obsolescence programmée, de la nécessité d'adopter un mode de vie plus sobre et l'essor du développement durable ont largement favorisé l'émergence du concept. Au-delà des préoccupations écologiques, l'érosion du pouvoir d'achat est aussi un des facteurs clés de la croissance.

Au début de l'aventure, Thibaud Hug de Larauze ne se doutait probablement pas que son entreprise deviendrait la plus grande place de marché du reconditionné en quelques années. Car même avec une bonne idée, il faut trouver de l'argent pour réussir. Les débuts de l'entreprise ont donc été financés par le

père de l'entrepreneur et deux autres business angels. Par la suite, la croissance fulgurante de l'activité a permis à la société d'aller chercher de l'argent frais auprès d'investisseurs institutionnels.

Back Market a ainsi réussi une série de levées de fonds en quelques années. 48 millions d'euros en 2018 puis 110 millions en 2020. Mi-2021, la structure a encore collecté 276 millions d'euros et a dépassé la valorisation d'un milliard d'euros, ce qui lui a permis d'entrer dans le cercle très fermé des « licornes françaises ».

Début 2022, Back Market a achevé une nouvelle levée géante de 450 millions d'euros auprès des fonds d'investissement Sprints Capital, Eurazeo, Aglaé Ventures, General Atlantic et Generation Investment Management, atteignant une valorisation incroyable de 5,1 milliards d'euros après seulement 7 ans d'existence. La société fait aujourd'hui partie des 36 startups sélectionnées cette année au French Tech Next40/120. Un probable nouveau pas vers une prochaine introduction en bourse ?

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL**SESSION 1 - SEMESTRE 1****1B2B - Gestion des ressources humaines**

Date : Décembre 2025

Durée : 2h

Promotion : **M1 MS**

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom. Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet.

Sujet de M. Friscourt

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 9 pages, numérotées de 1 à 9.

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet compte 9 pages numérotées de 1 à 9

-Pages de garde1-2 –

Présentation du contexte et des annexes3-6

-Travail à faire ETUDE DE CAS..... ;.....7

-Travail à faire SONDAGE THEORIQUE, ARGUMENTATION..... ;.....8

BARÈME

<u>PARTIE 1 : ETUDE DE CAS</u> - Diagnostic relatif à la gestion et au management des ressources humaines. GORE TEX/ DECATHLON	10 points
<u>PARTIE 2 :</u> -Sondage théorique et argumentation	10 points

✓ Dossier 1 Gore-Tex



✓ Dossier 2 Décathlon

Les leviers de la motivation des salaires

CAS Gore & Associates

DOCUMENT 10 W. L. Gore & Associates: du rêve à la réalité

C'est dans le sous-sol de leur maison que Bill et Geneviève Gore ont fondé W. L. Gore & Associates en 1958 [...]. Le célèbre GORE-TEX®, découvert en 1969, tissu durablement imperméable offrant une « respirabilité » optimale, s'inscrit dans cette perspective. La richesse du savoir-faire technique de Gore a contribué à la mise au point de technologies innovantes et fiables qui permettent de changer la donne pour les populations du monde entier. Gore est aujourd'hui l'une des 200 plus grandes entreprises américaines non cotées en Bourse.

Copyright © 2015 by W.L. Gore et Associates, Inc. Used by permission.


DOCUMENT 11 W.L. Gore France, 7^e au classement Great Place to Work® France 2016

Une fois encore, W. L. Gore & Associates (Gore) a été confirmée comme l'une des meilleures entreprises de France où il fait bon travailler [...] dans la catégorie des petites et moyennes entreprises. [...] Selon Frédéric Amariutei, directeur gérant de Gore France : « De nombreuses sociétés s'intéressent aujourd'hui à la mise en place de leadership participatif [...]. La possibilité pour les 10 000 employés de l'entreprise d'exprimer leur créativité, de se développer et de comprendre l'impact de leur contribution explique le succès de l'entreprise et également les raisons pour lesquelles nous faisons partie des entreprises où il fait bon vivre. » [...] La culture d'entreprise unique avec cette organisation flexible sans hiérarchie joue un rôle important. Fiabilité, simplicité, esprit d'équipe et innovation, telles sont les valeurs déterminantes appliquées chez Gore pour libérer le potentiel créatif de ses employés.

www.gore.com

DOCUMENT 12 Déterminer soi-même son salaire ? C'est possible !

Une seule matière première, mille produits sur le marché, deux mille brevets au niveau international ! [...] Mais sa notoriété, l'entreprise américaine la doit aussi à son mode de management innovant : depuis plus de cinquante ans, elle fonctionne sans chefs, sans hiérarchie, sans postes figés. Chaque salarié est actionnaire de la société... et les profits sont substantiels. [...] Gore a eu la bonne idée de miser dès le départ sur les pos-

sibilités des travailleurs : la société est donc organisée en une multitude de petites équipes sans aucune structure pyramidale : les managers sont quant à eux remplacés par des leaders, nommés par le groupe... et qui ne gagnent pas forcément plus. Résultat des courses : des travailleurs heureux, donc plus créatifs, plus innovants, plus efficaces.

www.references.be

DOCUMENT 13 Les leviers de motivation ou comment mobiliser les collaborateurs


La culture d'entreprise et l'implication des salariés

CAS Decathlon

DOCUMENT 14

Decathlon, « À fond la forme »



Créé en 1976 dans le Nord, le célèbre magasin d'articles de sport, devenu « l'enseigne de sport préférée des Français », poursuit son développement à travers le monde. L'enseigne possède 1 120 magasins dont 304 dans son pays natal. Elle emploie 70 000 collaborateurs et réalise 65 % de son chiffre d'affaires à l'international. Sa devise : « Créer l'envie et rendre accessibles au plus grand nombre le plaisir et les bienfaits du sport ».

DOCUMENT 15

Le gilet, tout simplement

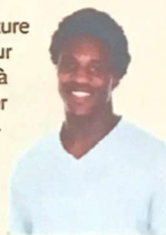
Chaque enseigne de la distribution adopte un code vestimentaire. Marque de reconnaissance et d'appartenance, le vêtement est un « incontournable », comme le tablier chez Nicolas ou les vêtements de la marque chez Desigual ou Gap. Chez Decathlon, c'est la simplicité et le côté pratique qui ont été privilégiés : un gilet sans manches, blanc et bleu, aux couleurs de la marque, en cohérence totale avec le style de l'enseigne.

DOCUMENT 16

Extrait de l'interview d'un responsable de rayon chez Decathlon

« Quelle est la journée type d'un responsable de rayon ? »

« La journée type d'un responsable de rayon commence bien avant l'ouverture du magasin aux clients : l'équipe magasin se réunit quelques minutes pour réaliser un point chiffré et fixer les objectifs de la journée. Chaque matin à 10 h, nous recevons la livraison de marchandises par camion pour assurer une remise en rayon des produits rapide avant midi. L'après-midi est principalement consacré au commerce : les vendeurs animent leur rayon, assurent la bonne tenue du linéaire et la disponibilité envers les clients [...]. Entre 17 h et 19 h, c'est le *money time*, moment de la journée où le flux client est le plus important, tout le monde doit être disponible en rayon, y compris le responsable de rayon.



www.anciens.iseg.fr

DOCUMENT 17

Le dialogue, moteur de la motivation chez Decathlon

Grâce à un entretien tous les mois avec son supérieur, le « decathlonien » se sent épaulé et motivé [...]. Tous les mois, chaque responsable de rayon rencontre son directeur de magasin pour faire la liste de ce qu'il a aimé et pas aimé durant ces quatre dernières semaines et dresser un bilan économique sur les résultats du rayon. Puis, chaque chef de rayon reproduit ce rituel à l'identique avec chacun des salariés de son équipe.

www.isa-conso.fr

DOCUMENT 18 Extrait de l'enquête « Collaborateurs gagnants » menée en interne

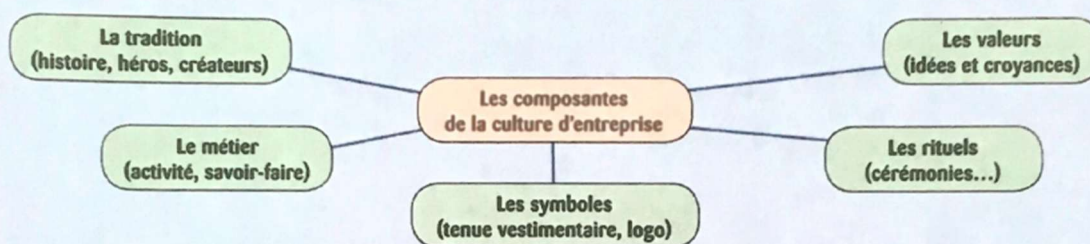
Cette enquête avait pour objectif de mesurer la satisfaction des collaborateurs au sein de leur entreprise Decathlon.

- La « performance et l'efficacité au travail » marquent une hausse de 6 % en un an.
- 96 % des « Decathloniens » se disent « performants et efficaces dans leur travail ».
- 87 % affirment venir au travail avec plaisir.
- 88 % soutiennent le projet de l'entreprise en le jugeant en adéquation avec leur vision.



DOCUMENT 19 Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

La définition de la culture d'entreprise repose sur trois éléments : c'est un ensemble de références ou de valeurs (élément 1) partagé par les membres d'une organisation (élément 2) construites tout au long d'une histoire propre à chaque entreprise (élément 3).



DOCUMENT 20 La théorie du décideur politique de Cyert et March

L'entreprise est à la fois un lieu de conflits et de consensus. Les parties prenantes défendent leurs intérêts personnels : les salariés veulent pérenniser leur emploi et améliorer leur salaire, les actionnaires cherchent à maximiser leurs dividendes, les dirigeants veillent à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Cependant, chacun a intérêt à dépasser ces divergences profondes : en effet, si l'entreprise prospère, salariés, actionnaires et dirigeants pourront prétendre à une meilleure récompense. Par conséquent, les différents acteurs de l'entre-

prise vont discuter entre eux pour trouver des compromis, plus ou moins éloignés de leurs intérêts personnels. C'est précisément la théorie de Cyert et March : l'entreprise pousse les individus à négocier et à faire des choix pour le bien de la collectivité, comme le ferait un homme politique face à une problématique. Dans cette recherche de consensus, la culture d'entreprise joue un rôle fondamental : rassembler autour de valeurs partagées par tous, « resserrer les rangs », pour tendre vers plus de performance et de pérennité.

Culture d'Entreprise – Decathlon

1. Raison d'être & Mission

Rendre le sport accessible au plus grand nombre. Decathlon conçoit, fabrique et distribue des produits sportifs pour démocratiser la pratique.

2. Valeurs Fondamentales

Vitalité, Responsabilité, Authenticité et Générosité. Ces valeurs guident les comportements et décisions internes.

3. Principes Managériaux

Management basé sur la confiance, autonomie forte, droit à l'erreur, objectifs co-construits et culture de l'initiative.

4. L'Humain au Cœur

Bien-être au travail, passion sportive, évolution interne rapide, recrutement basé sur la personnalité.

5. Responsabilité Sociale & Environnementale

Réduction de l'empreinte carbone, seconde vie des produits, transparence de la chaîne de production.

6. Innovation & Esprit Entrepreneurial

Forte culture R&D; , test & learn, innovation centrée utilisateur.

7. Codes Culturels Internes

Tutoiement, convivialité, communication ouverte, tests produits en magasin.

8. Ce qui distingue Decathlon

Entreprise sportive avant tout, culture positive et responsabilisante, marque employeur forte.

PARTIE 1 : ETUDE DE CAS:

Travail à faire :

CAS GORE&ASSOCIATE



→ Questions

1. Quel est le métier de l'entreprise W. L. Gore ? Sur quels éléments repose son avantage concurrentiel ?
2. Quel prix a obtenu l'entreprise en 2016 ? Pour quelle raison cette récompense est-elle importante pour cette entreprise ?
3. À partir du document 13, identifiez les facteurs de motivation des salariés de l'entreprise W. L. Gore.
4. En quoi la satisfaction des salariés chez W.L. Gore améliore-t-elle la performance de l'entreprise ?

CAS DECATHLON



→ Questions

1. Identifiez les valeurs de l'entreprise Decathlon.
2. À partir du document 19, relevez les éléments qui fondent la culture de l'entreprise Decathlon.
3. Quelle est l'influence de cette culture d'entreprise sur les « Decathloniens » ? En quoi contribue-t-elle au succès de l'entreprise ?
4. À partir du document 20, résumez brièvement la théorie du décideur politique de Cyert et March.
5. Montrez que la théorie de Cyert et March est applicable à l'entreprise Decathlon.

PARTIE II : SONDAGE THEORIQUE

PARTIE II : SONDAGE THEORIQUE Travail à faire :

A/ NOTIONS GENERALES :

- 1) Quels sont les 3 types de rémunérations envisagées dans le cadre d'une relation contractualisée d'emploi ?
- 2) Définir la notion de compétence et donner 3 types de compétences recherchées lors d'un entretien d'embauche.
- 3) Quelles sont les « soft skills » les plus recherchées lors du recrutement d'un manager ?
- 4) Distinguer la GPEC de la GEPP.

Travail à faire :

B) LE RECRUTEMENT :

- 1) Distinguer les qualifications, des compétences.
- 2) Quels autres critères pourraient vous influencer lors du processus de sélection du candidat.
- 3) Distinguer culture d'entreprise, marque employeur et marketing RH.

Travail à faire :

C) ARGUMENTATION :

- Quels sont les enjeux actuels et futurs de la GRH dans le sport ?

MASTER 1 MANAGEMENT DU SPORT UE-2025/2026

1B2C - Comptabilité et Analyse Financière

06/02/2026

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 9 pages, numérotées de 1 à 9.

COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet compte 4 pages numérotées de 1 à 4

- P1/ Page de garde.
- P2/ Sommaire et barème.
- P3/ Questions de cours et Contexte Etude de cas.
- P4/ Etude de cas, travail à réaliser.

BARÈME

• <u>PARTIE 1</u> : Questions de cours	9 points
• <u>PARTIE 2</u> : - Calcul d'amortissements linéaires (4 points) - Calcul de la capacité d'autofinancement. (7points)	11 points

<u>PARTIE I : Questions de cours</u>

Répondre à ces 6 questions :

- 1/ Distinguer la comptabilité d'engagement et la comptabilité de trésorerie.
- 2/ Donner 2 exemples de biens non amortissables.
- 3/ Quelles sont les 7 principales écritures d'inventaire ?
- 4/ Définir la capacité d'autofinancement.
- 5/ Quelles sont les 3 fonctions du bilan fonctionnel ?
- 6/ Proposer une formule de ratio d'endettement.

PARTIE 2: Etude de cas

Contexte

Le club professionnel de football **Bourgogne Football Club (BFC)** a investi dans un centre d'entraînement moderne pour améliorer la formation de ses jeunes joueurs et attirer de nouveaux talents.



Informations financières du projet :

- Coût d'acquisition du centre d'entraînement : **3 000 000 €**
- Durée de vie prévue : **10 ans**
- Valeur résiduelle estimée : **0 €**
- Début d'exploitation : **1er janvier 2025**

Données comptables de l'année 2025

Poste	Montant (€)
Produits d'exploitation	4 500 000
Charges d'exploitation hors dotations	3 200 000
Dotation aux amortissements (autres actifs)	150 000
Produit des cessions d'actifs	10 000
Charges financières	60 000
Impôts sur les bénéfices	120 000

Travail à réaliser

Question 1 : Calcul de dotations simples et linaires

Calculez la dotation aux amortissements du centre d'entraînement pour l'année 2025.

Question 2 : Reconstituer le Compte de Résultat simplifié 2025

Complétez le compte de résultat prévisionnel :

Compte de résultat	Montant (€)
Produits	
Charges d'exploitation hors amortissements	
Dotations aux amortissements (total)	
Résultat d'exploitation	
Résultat courant avant impôts	
Résultat net	

Question 3 : Calculer la Capacité d'Autofinancement (CAF) Méthode Additive PCG (Descendante)

Pour notre cas :

- On ne compte pas de reprises
- On a un produit de cession de 10 000 €
- On suppose aucune autre cession d'actif

>Calculez la CAF 2025 du club BFC.

Question 4 : Analyse rapide

Expliquez en une phrase pourquoi la CAF est différente (généralement supérieure) au résultat net.

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
SESSION 1 - SEMESTRE 1
1B3B - Stratégie marketing

Date : Décembre 2025

Durée : 2h

Promotion : **M1 MS**

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom.
Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet.

Sujet de AM. Lebrun

Répondez aux quatre grandes questions suivantes :

Thème 1 : 15 points

Présentez le modèle TETRACLASS de Llosa (1997) pour l'analyse de la satisfaction client. Expliquez comment ce modèle classe les différents éléments qui contribuent à la satisfaction et à l'insatisfaction. Votre réponse devra notamment distinguer les éléments dont la contribution est stable de ceux dont la contribution est fluctuante, et illustrer les cas de figure où "seul être mauvais est grave" et ceux où "seul être bon est intéressant".

Thème 2 : 10 points

Décrivez le modèle S-O-R (Stimulus-Organisme-Réponse). Votre réponse devra inclure :

- Ses origines en psychologie comportementale (Mehrabian & Russell, 1974).
- Une décomposition claire et précise de chacune de ses trois composantes fondamentales : le Stimulus (S), l'Organisme (O) et la Réponse (R).

Thème 3 : 20 points

Présentez de manière détaillée la typologie de l'expérience de consommation proposée par Pine et Gilmore (1999). Vous veillerez à définir précisément chacune des quatre dimensions et à les illustrer par des exemples pertinents. Votre explication devra souligner en quoi la combinaison de ces dimensions est essentielle pour la création d'une expérience de consommation.

Expliquez l'intérêt des "Selfie Parks" et donnez les quatre caractéristiques clés pour le touriste.

Thème 4 : 15 points

L'article (A, vu en cours) définit le concept d'aide à participer comme une combinaison de contenus et de moyens. Décrivez en détail les trois types de contenus et les deux principaux moyens d'aide (contrôlés par l'entreprise) identifiés dans la recherche.

(A) Nicod, L., Mallor, É., & Llosa, S. (2023). L'influence de l'aide à participer en magasin sur la satisfaction client : une approche par le modèle tétraclasse. Décisions Marketing, 111(3), 93-116.