STRATEGIE

LICENCE PRO TOURISME ET LOISIRS SPORTIFS – UFR STAPS – DIJON

NOVEMBRE 2023 – M.SCHULTZ

PARTIE 1. EVALUATION DES CONNAISSANCES THEORIQUES - 10 POINTS

1. Définissez la notion de compétence stratégique.
2. Quelles sont les compétences stratégiques de Crystal Cruises ?
3. Définissez la notion de facteur clé de succès ?
4. Quels sont les facteurs clés de succès du secteur des croisières de luxe ?
5. Définissez la notion d'avantage concurrentiel ?

PARTIE 2. ETUDE DE CAS – 10 POINTS (adaptée des cas CCMP G1957 et M2069)

1. **Utilisez la méthodologie adéquate pour mener une analyse du macro-environnement du secteur du rugby français**
2. **Identifiez les opportunités et les menaces**
3. **Déduisez les variables pivots et construisez deux scenarios d'évolution du secteur du rugby en France.**

I. Pratiques et économies rugbystiques

Selon une étude réalisée en 2020 par le cabinet Nielsen Sports pour World Rugby, la Fédération Internationale de Rugby, près de 800 millions de personnes s'intéressent au rugby dans le monde dont plus de 338 millions se déclarent fans. Ce qui représente une évolution de + 24% de fans depuis 2015. Les fans comptent de plus en plus de jeunes, notamment sur les marchés émergents (Chine, Inde, Afrique, Brésil, États-Unis, Mexique), et de plus en plus de filles qui représentent 36% des fans de rugby. La France est le 4e pays avec 20 millions de fans, derrière les États-Unis, la Chine et l'Inde. Parmi les autres enseignements de l'étude, le rugby à 7[1] suscite un intérêt grandissant pour les actions spectaculaires, plus courtes, faciles à comprendre, et bien adaptées au format des réseaux sociaux.

[1] Le rugby à XV représente la forme la plus pratiquée du rugby. Il se joue par équipes de quinze joueurs. Le rugby à 7 est la variante plus courte du rugby à XV qui se joue par équipes de sept joueurs.

1. Les chiffres clés

Le rugby à XV, et ses différentes pratiques dérivées, se situe en France au 10ème rang des sports les plus pratiqués avec un nombre de licenciés autour de 324 326 en 2023 (+7% en 1 an) répartis au sein de près de 1880 clubs en France (actuRugby, février 2023). Le nombre de licenciées féminines est en hausse de 8% avec plus de 26 465 licences féminines en 2022.

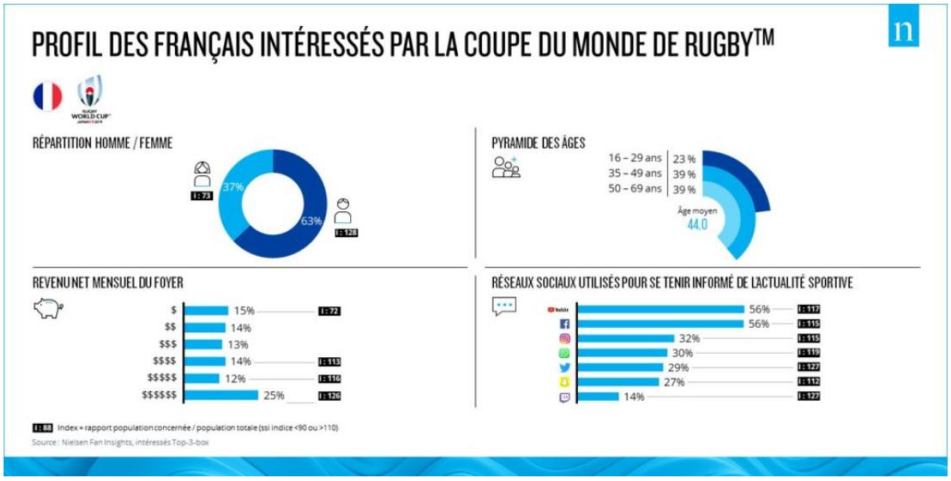
Le Rugby à XIII est une autre forme de rugby qui a sa propre Fédération en France (FFR XIII). Cette discipline ainsi que les autres pratiques dérivées représentent un peu plus de 14 000 licenciés en France en 2022.

2. Les valeurs liées au rugby

Comme le souligne Robert Bourre (2010), le rugby est un sport collectif de combat et de conquête territoriale encadré par des règles du jeu avec « un caractère structurant sur la construction des valeurs ». La Charte du Jeu de World Rugby stipule les valeurs fondamentales du rugby : l'intégrité (fair-play), la passion, la solidarité, la discipline, le respect. Le rugby valorise l'esprit d'équipe, l'altruisme, l'humilité, le courage, l'effort, ou encore l'intelligence tactique, avec des finalités éducatives scolaires et citoyennes (Bourre, 2010). Jean-Jacques Sarthou (2010) présente ainsi dans sa thèse de doctorat un modèle d'enseignement du rugby qui conserve les spécificités socioculturelles et éducative de la discipline (affrontement physique et dangerosité) en minimisant les risques blessures (optimisation des conditions de sécurité), et « permettant aux enseignants passer d'un rugby fédéral à un rugby scolaire, de transformer les techniques corporelles sportives en techniques corporelles scolaires » avec le développement du sens des responsabilités et de la solidarité.

3. Le regard des Français sur le rugby

Selon le sondage Odoxa réalisé pour Méta en juin 2023, 84% des Français ont une bonne image du rugby, un sport convivial (80%) et qui met selon eux en valeur le collectif (88%). 58% des Français comptent d'ailleurs suivre la Coupe du monde en septembre : c'est 19 points de plus que ce que l'on enregistrait pour la dernière Coupe du monde au Japon, 12 points de plus que pour la Coupe du monde de football au Qatar et 6 points de plus que ceux comptant suivre les JO de Paris ! Alors que 6 Français sur 10 estiment manquer de lien et de « vivre ensemble » au quotidien, les grandes compétitions sportives, comme la Coupe du monde de rugby, sont pour eux l'occasion de resserrer les liens (64%). D'ailleurs, dans les faits, la moitié des Français (48%), et même 80% des 15-24 ans qui suivront la Coupe du monde, auront recours aux réseaux sociaux durant la compétition pour partager et échanger sur la compétition.



Les blessures plus fréquentes, notamment dans le cadre du rugby professionnel, liées à la pratique du rugby ont probablement terni l'image du sport contribuant ainsi à la baisse du nombre de licenciés : augmentation du nombre de commotions cérébrales, décès de joueurs dus à des collisions frontales de plus en plus violentes, et règles du rugby qui ne sont peut-être plus en adéquation avec les performances physiques des joueurs.

La Fédération Française de Rugby (FFR) a, de son côté, mis en œuvre de nouvelles règles de sécurité en matière de prévention des risques au niveau professionnel (nouveau protocole de prise en charge de la commotion cérébrale) et amateur (le carton bleu[2]). Le magazine RugbyAmateur.fr souligne le bien-fondé d'un rugby d'évitement, laissant plus de place à la « dextérité ballon en main » et la proposition dans les écoles de rugby de nouvelles pratiques de jeu : rugby « touché », rugby à 5 avec pour objectif de marquer plus d'essais que l'équipe adverse en stoppant leur progression grâce à un simple « touché » à une main sur un joueur[3]. Une enquête journaliste diffusée par France Inter, sur les commotions cérébrales liées à la pratique du rugby amateur, a recueilli des témoignages positifs, en termes de plaisir de jeu, d'enfants pratiquants en club le rugby « touché », sans plaquage et sans choc.

II. Le macro-environnement du rugby

Politique

Historiquement, le rugby français est marqué par une forte implication des pouvoirs publics dans les installations sportives. Les clubs de rugby dépendent des mairies pour leurs stades et l'accès à ces stades. Les transports en commun reliant le stade au centre-ville sont eux aussi généralement le fait de la mairie. Cette dépendance aux pouvoirs publics peut être perçue

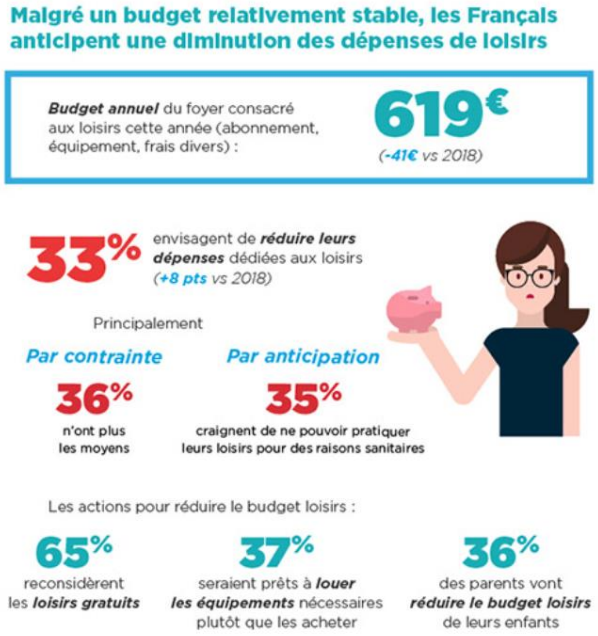
2 Il s'agit d'un arrêt temporaire décidé par l'arbitre pour faire sortir définitivement un joueur en cas de suspicion de commotion cérébrale, avec un repos obligatoire avant de pouvoir jouer de nouveau, allant de 10 jours à plusieurs mois, en fonction des antécédents du joueur et après autorisation médicale.

[3] Le Touch Rugby est un sport originaire d'Australie qui se joue à 6 joueurs sur le terrain par équipes.

comme une faiblesse pour certains clubs. D'autre part, les clubs dépendent des financements publics ; or ceux-ci ont diminué de 12% pour les clubs du Top 14 (rapport DNACG 2016), fragilisant leurs états financiers.

Économie

Depuis la crise économique de 2008, les Français dépensent autrement et ont dû faire des arbitrages entre les dépenses incompressibles telles que le logement ou l'électricité et les dépenses plus hédonistes telles que l'habillement ou les loisirs qui ont été plus lourdement impactés. En 2020, le montant moyen consacré aux loisirs (hors budget vacances) a été de 619€.



Depuis 1995 le nombre de diffuseurs télévisuels payants et gratuits n'a cessé d'augmenter pour atteindre le nombre de 32 actuellement. L'offre reste majoritairement portée par les chaînes payantes, le sport étant la première thématique sur le payant. Pour conséquence la valorisation du marché des droits sportifs a plus que doublé ces quinze dernières années passant de 510 M€ à 1 315 M€, ce qui constitue une manne financière plus importante pour les clubs de rugby. Néanmoins les diffuseurs disposent d'un pouvoir sur les horaires et jours de matchs, ce qui est peut impacter l'audience, notamment lorsque les matchs sont programmés à l'heure du déjeuner le dimanche.

Technologique

Les nouvelles technologies représentent une très bonne opportunité d'attirer de nouveaux clients, surtout la cible jeune. Les « digital natives » utilisent une large gamme de produits et de services technologiques ce qui permet aux entreprises de rentrer en contact avec eux et les fidéliser. Le Stade Ernest Wallon, est devenu le premier stade de rugby 100% connecté d'Europe et l'un des stades les mieux connecté au monde. Même si la connexion Wifi est

devenue la norme pour beaucoup de sites publics, cela représente un avantage concurrentiel pour les stades équipés par rapport à leurs concurrents directs. Les outils big data facilitent la collecte de données consommateurs, permettant ainsi de mieux les comprendre et les cibler plus efficacement. Le développement du streaming propose à ses utilisateurs de regarder tous les matchs gratuitement sur Internet. L'apparition de plateformes multi supports permettant de regarder les matchs sur téléphone, tablette et ordinateur, en plus de la TV, rend l'accès aux matchs beaucoup plus facile et mobile. Tous ces dispositifs et services représentent un substitut dangereux aux matchs dans les stages.

Environnemental

Le rugby français est amené, à l'instar de tous les sports, à prendre en compte l'impact environnemental des événements sportifs qui ont lieu en France. En effet, le sport professionnel, devenu un enjeu économique, constitue une source d'impact non négligeable sur l'environnement : athlètes, journalistes et visiteurs se déplacent en masse les jours de matchs et d'autant plus lors des coupes du monde. À cet effet le Comité d'Organisation de la Coupe du Monde 2023 et la Fédération française de rugby (FFR) ont lancé un programme pour diminuer les impacts écologiques du rugby Français.

Réduire notre impact sur l'environnement

- **Absorber & Compenser** notre impact carbone
  - **350 000 tonnes de CO2** liées à l'impact des déplacements internationaux des joueurs, médias, invités et surtout des **600 000 visiteurs étrangers ;**
  - **objectif de contribution de 1 000 000 €** sur ce programme d'absorption carbone ;
  - **World Rugby** s'est également engagé à verser **200 000 € ;**
  - priorité donnée aux projets liés aux **mangroves :**
    - risque de disparition des mangroves dans le monde, meilleur impact (elles stockent **5 à 10 fois plus de CO2).**

- **Une mobilité douce** pour nos populations notamment grâce à notre partenaire SNCF
  - **Un objectif de 80% des déplacements des équipes** en train et en bus ;
  - un objectif de 88% des trajets des spectateurs en train (après arrivée sur le territoire pour les visiteurs étrangers).

- **Tri bi-flux des déchets** sur tous les sites
  - Avec CITEO, mise en place d'une politique de gestion des déchets et tri-sélectif bi-flux (bac jaune / bac noir) dans les stades de la compétition ;
  - **4 stades** seront équipés pour la première fois et garderont le dispositif post-RWC2023.

- Médailles à partir de **téléphones recyclés**
  - Plus de **200 000 téléphones recyclés** grâce à notre partenaire Orange pour produire les **1 491 médailles qui** seront distribuées durant le Mondial.

Légal

Désireuse d'accompagner les clubs professionnels dans les projets de construction, rénovation et modernisation de leur stade, la Ligue Nationale de Rugby instaure un Label Stades LNR (Ligue Nationale de Rugby). Le Label réunit des recommandations plus exigeantes destinées à être utilisées lors des projets de rénovation et/ou de constructions de stade (taille des vestiaires pour les joueurs ou les arbitres, local antidopage, places de parking…).

De plus la LNR a conduit à un changement de règles du rugby : il entraîne des pénalités lourdes pour ceux qui « ternissent l'image du rugby », mais redistribue près de 20 millions d'euros aux clubs du Top 14 et de Pro D2 qui, à l'inverse, véhiculent une image positive. La LNR a également imposé un plafond de la masse salariale, le Salary Cap, à 10 millions d'euros par an. L'objectif étant de conserver un minimum d'équité entre les clubs du TOP 14 et d'éviter un phénomène qui se produit parfois dans certains championnats de sport professionnel où les clubs les plus riches recrutent des joueurs dont ils n'ont pas besoin dans le seul but d'éviter qu'ils ne soient recrutés par des concurrents. D'autre part, 55% des joueurs doivent avoir été formés en France ou avoir joué au moins 5 ans en France ce qui limite les transferts.
En raison de l'évolution des joueurs depuis plusieurs années le rugby français n'échappe pas aux soupçons de dopage. Pour conséquences, les contrôles se font plus stricts et se multiplient.

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL

SESSION 1 – Semestre 2

UE62 – Marketing au service du TLS

Date : Décembre 2023

Durée : 3h 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 blanche s'ils ne le traitent pas.

Sujet de I Frochot et AM Lebrun

Avec la lecture du cas Cap Monde et des enseignements acquis dans le cadre de notre cours, vous devez répondre aux questions suivantes.

Votre mission est de créer un produit linguistique avec une dominante de tourisme-sportif pour la cible des 20-25 ans. Ce produit se déroulera dans un pays anglophone pour une période de 15 jours. Pour ce faire :

Partie 1 (12/20) :

1. Listez les tendances de consommation abordées en cours
2. Parmi cette liste, choisissez deux tendances pour le positionnement de votre produit et justifiez pourquoi vous choisissez spécifiquement ces deux tendances.
3. Identifiez le marketing mix de votre produit en définissant clairement votre produit et en détaillant votre stratégie de prix, de distribution et de promotion.

Partie 2 (8/20) :

4. Définissez les notions suivantes : la servuction, le service de base et les services périphériques
5. Identifiez, pour votre produit, ce qui relève du service de base et du service périphérique
6. Présentez la servuction détaillée (4 cases) et le blueprint du séjour que vous proposez

Pour chaque partie, vous répondrez sur une feuille séparée.

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL

SESSION 1 – Semestre 2

UE64 – Comptabilité

AM Lebrun

Date : novembre 2023

Durée : 1h30 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.

Calculatrice autorisée.

EXERCICE 1 : La société X vous demande de réaliser le budget de trésorerie, le compte de résultat et le bilan du premier trimestre N + 1 en vous aidant des éléments présentés en annexe n°1 et n°2.
Compléter les documents joints.

Questions n°1 – 2 points
Présenter le budget des ventes (encaissements)
Question n°2 – 2 points
Présentez le budget des achats, des charges courantes et des décaissements
Questions n 3 –2 points
Présenter le budget de TVA.
Questions n 4 – 2 points
Présenter le budget de trésorerie
Question n°5 – 6 points
Présentez le compte de résultat et le bilan prévisionnel du premier trimestre n+1

ANNEXE N°1 : Prévision 1er trimestre n + 1

Le ventes de marchandises HT réglés 50% comptant et 50% à 30 jours fin de mois.

mois	janvier	février	mars
CAHT	50 000	60 000	75 000

Les achats de marchandises HT payés 40% comptant et 60% à 30 jours fin de mois

mois	janvier	février	mars
	15 000	20 000	25 000

Les autres charges HT (charges fixes) soumises à TVA sont payées comptant

mois	janvier	février	mars
	1 000	1 500	2 000

Les charges de personnels
Salaires : 3 000 par mois payés en fin de mois
Charges sociales : 50% des salaires. Elles sont payées le mois suivant.
Un ordinateur est acheté 2 500 €HT en janvier et payé comptant.

Le taux de TVA est de 20%. Il s'agit de la TVA sur des biens.
La variation de stock de marchandise est de 2 000 (Variation stock marchandise= SI – SF)
Les DAP sont de 2 000 pour le premier trimestre

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

ACTIF		PASSIF	
Postes	Sommes	Postes	Sommes
Immobilisations	96 000	Capital	97 000
Stocks	8 000	Emprunts	5 000
Créances clients (1)	16 000	Dettes fournisseurs (2)	25 000
Disponibilités	10 000	TVA à décaisser	3 000
		Charges sociales	0
TOTAL	130 000	TOTAL	130 000

(1) 40% en janvier et 60% en février (2) 70% en janvier et 30% en février

budget des ventes /encaissements	janvier	février	mars	bilan
total ventes				

budget des achats	janvier	février	mars	bilan
total achats				

autres charges	janvier	février	mars	bilan
total autres charges				

budget TVA	janvier	février	mars	

décaissement	janvier	février	mars	bilan
TOTAL				

B trésorerie	janvier	février	mars

COMPTE DE RESULTAT

CHARGES		PRODUITS	

BILAN

ACTIF		PASSIF	

EXERCICE 2 (6 points) : Présenter les soldes intermédiaires de gestion du compte de résultat suivant. Compléter les documents joints

cerfa N° 30-3185 — ③ **COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE (En liste)**

Formulaire obligatoire (article 53-A du Code général des impôts). année N **D.G.I. N° 2052**

Désignation de l'entreprise :

(Ne pas reporter le montant des centimes)*			Exercice N France - 1		Exportation - 2		Total - 3	Exercice (N-1) 4
Produits d'exploitation :								
Ventes de marchandises*		FA	28 295	FB		FC	28 295	
Production vendue	biens	FD	120	FE		FF	120	
	services*	FG	270 824	FH		FI	270 824	
Chiffres d'affaires nets*		FJ	**299 239**	FK		FL	**299 239**	
Production stockée*						FM		
Production immobilisée*						FN	9 970	
Subventions d'exploitation						FO	677 849	
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges*						FP	22 675	
Autres produits (1)						FQ	1 008 806	
Total des produits d'exploitation (2) (I)						FR	**2 018 539**	
Charges d'exploitation :								
Achats de marchandises (y compris droits de douane)*						FS	41 552	
Variation de stock (marchandises)*						FT		
Achats de mat. prem. et aut. approv. (y compris droits de douane)*						FU	75 070	
Variation de stock (mat. premières et approvisionnements)*						FV		
Autres achats et charges externes (3)*						FW	992 578	
Impôts, taxes et versements assimilés*						FX	18 365	
Salaires et traitements*						FY	656 575	
Charges sociales						FZ	195 419	
Dotations d'exploitation sur immobilisations	. dotations aux amortissements*					GA	18 616	
	. dotations aux provisions					GB		
Autres dotations d'exploitation	. sur actif circulant : dot. aux provisions					GC		
	. pour risques et ch. : dot. aux provisions					GD		
Autres charges						GE	51 953	
Total des charges d'exploitation (4) (II)						GF	**2 050 128**	
1- RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)						GG	**-31 589**	
Opérations en commun :								
Bénéfice attribué ou perte transférée*		(III)				GH		
Perte supportée ou bénéfice transféré*		(IV)				GI		
Produits financiers :								
Produits financiers de participations (5)						GJ		
Produits des autres valeurs mob. et créances de l'actif immob. (5)						GK		
Autres intérêts et produits assimilés (5)						GL	34 355	
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	**34 355**	
Charges financières :								
Dotations financières aux amortissements et provisions*						GQ		
Intérêts et charges assimilées (6)						GR	65	
Différences négatives de change						GS		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement						GT		
Total des charges financières (VI)						GU	**65**	
2 - RESULTAT FINANCIER (V - VI)						GV	**34 290**	
3 - RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (I - II + III - IV + V - VI)						GW	**2 701**	

(RENVOIS : voir tableau n° 2053) * Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032.

cerfa N° 30-3186 — ④ **COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE (Suite)**

Formulaire obligatoire (article 53-A du Code général des impôts) année N **D.G.I.N° 2053**

Désignation de l'entreprise :

(Ne pas reporter le montant des centimes)*			Exercice N 1	Exercice N-1 2
Produits exceptionnels :				
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		HA		
Produits exceptionnels sur opérations en capital*		HB		
Reprises sur provisions et transfert de charges		HC		
Total des produits exceptionnels (7) (VII)		HD		
Charges exceptionnelles :				
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		HE		
Charges exceptionnelles sur opérations en capital*		HF		
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		HG		
Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)		HH		
3 - RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)		HI		
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	(IX)	HJ		
Impôts sur les bénéfices*	(X)	HK		
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)		HL	**2 052 894**	
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)		HM	**2 050 193**	
4 - BENEFICE OU PERTE (total des produits - total des charges)		HN	**2 701**	

RENVOIS :				
(1)	Dont produits nets partiels sur opérations à long terme	HO		
(2)	Dont produits de locations immobilières	HY		
	produits d'exploit. afférents à des exer. ant. (8)	IG		
(3)	Dont crédit-bail mobilier	HP		
	crédit-bail immobilier	HQ		
(4)	Dont charges d'exploit. afférentes à des exerc. ant. (8)	1H		
(5)	Dont produits concernant les entreprises liées	1J		
(6)	Dont intérêts concernant les entreprises liées	1K		
(6bis)	Dont dons faits aux organismes d'intérêt général	HX		

(7) Détail des produits et charges exceptionnels (si ce cadre est insuffisant, joindre un état du même modèle)	Exercice N Charges exceptionnelles	Exercice N Produits exceptionnels

(8) Détail des produits et charges sur exercices antérieurs :	Exercice N Charges antérieures	Exercice N Produits antérieurs

*Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032.

Produits (Colonne 1)		Charges (Colonne 2)		Soldes 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		Charges de personnel			
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		Dotations aux amortissements et aux provisions			
Atres produits		Autres charges			
Total		**Total**		**Résultat d'exploitation (bénéfice ou perte)**	
• Résultat d'exploitation		• ou Résultat d'exploitation			
Quote-parts de résultat positifs sur op en commun		Quote-parts de résultat négatifs sur op en commun			
Produits financiers		Charges financières			
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		• ou Résultat exceptionnel			
		Participation des salariés			
		Impôts sur les bénéfices		**Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) (c)**	
Total		**Total**			
Produits des cessions d'éléments d'actif		**Valeur comptable des éléments cédés**		**plus et moins values sur cessions d'éléments d'actif**	