

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : *L3 MS*  
Enseignant responsable : *François Mandin*

Durée de l'épreuve : *2h*  
Documents autorisés : *Documents de cours*

**UE621 : Connaissances juridiques, sociologiques et économiques (2)**  
**EC 6212 : Droits du travail et entreprises sportives**

**Sujet : Cas pratique**

« Juliette S. est embauchée en CDI le 2 mars 2010 en tant que décoratrice d'intérieure. Le même jour Maxime M. est embauché sur un poste identique. Juliette découvre avec surprise que Maxime a un salaire plus élevé que le sien alors qu'ils ont le même poste et effectuent le même travail. Elle s'en plaint à son employeur, M.X, celle-ci avançant une inégalité de traitement entre elle et son collègue basée sur une discrimination sexuelle. L'employeur rejette cette accusation justifiant cette différence de rémunération du fait que Maxime est titulaire d'un diplôme des Beaux Arts nécessitant de nombreuses années d'études alors que Juliette, elle, ne dispose que d'un BTS en décoration d'intérieur. Celle-ci est en désaccord avec son employeur et veut le poursuivre pour inégalité de traitement.

La plainte de Juliette a placé celle-ci dans une position délicate face à l'ensemble de ses collègues qui ont du mal à intégrer une nouvelle venue aux apparences très procédurières. Maxime quant à lui n'a pas supporté d'être montré du doigt par sa collègue dès leur arrivée. Celui-ci contrarié de la situation n'adresse pas la parole à Juliette sauf pour lui faire des remontrances ou commentaires répétés sur différents sujets, justifiés ou non, d'ordre professionnels ou privés. Celle-ci s'en plaint à M.X en avançant une situation de harcèlement moral de la part de Maxime. Devant l'absence de réaction de M.X, lui aussi contrarié par la démarche procédurière de Juliette, celle-ci prend acte de la volonté de M.X de rompre le contrat de travail les unissant et quitte son poste. M.X qualifie cette attitude de démission. Juliette conteste cette version. »

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : Licence 3 management du sport  
Enseignant responsable : Christine  
NASCHBERGER et Cathy KROHMER

Durée de l'épreuve : 2 heures  
Documents autorisés : *aucun*

**UE Administration des services sportifs (622)**  
**EC Management et Organisation (6221)**

**Partie 1 : C. Krohmer (10 /20 points)**

Précisez et définissez les différentes configurations structurelles par mode de coordination telles que définies par Mintzberg. Vous développerez bien en préalable les cinq composantes principales et les modes de coordination proposés par Mintzberg.

**Partie 2 : C. Naschberger (10 /20 points)**

On a demandé à Steve Jobs, cofondateur et président de Apple Computer, d'expliquer la différence qui existe entre un manager et un leader. Il a répondu que le rôle d'un leader n'était pas d'étouffer la créativité sous une structure mais de l'encourager par des moyens et une réflexion inhabituels et novateurs. Pour s'assurer que ses employés avaient bien compris ce qu'il voudrait dire, il a évoqué six idées que les leaders efficaces devraient prendre en considération.

On peut les formuler comme suit :

1. Plus vous êtes capable d'éliminer les risques dans une situation, plus haut vous pouvez placer la barre du défi
2. Ne fixez pas des objectifs aux gens : donnez-leur des directives
3. Encouragez l'expression d'opinions dissidentes
4. Créez un environnement qui ne permette pas seulement aux personnes d'exprimer leurs aspirations mais aussi leur sensibilité
5. Introduisez l'émotion dans l'organisation
6. Encouragez le sens de responsabilités et rendez chacun responsable de ce qu'il fait

Répondez aux questions suivantes (maximum 3 pages)

2a) En vous basant sur ce que vous savez sur le leadership, commentez ces six idées.

2b) Quels sont les motivations, les comportements et les aptitudes d'un leader charismatique comme Steve Jobs?

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : *Licence 3 management du sport*  
Enseignant responsable : *Eric MULLER*

Durée de l'épreuve : 1 heure 30  
Documents autorisés : *aucun*

**U.E. 620 Pratique et gestion des APS**

**EC 6203: APS et sécurité des pratiquants**

**Sujet :**

« En tant que professionnel des activités physiques et sportives (APS), votre activité entre automatiquement dans le cadre des « pratiques organisées ».

Dans un premier temps, indiquez précisément les particularités de ce terme. »

« Par la suite, développez les principes de ce qui relève, dans votre activité professionnelle, de la responsabilité civile en matière contractuelle et délictuelle, en vous référant notamment à la déclinaison de la notion d'obligation. »

Des exemples, dans votre discipline de prédilection, seront appréciés.

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : *L3 Management du sport DA*  
Enseignant responsable : *Courant Benoît*

Durée de l'épreuve : *1h30*  
Documents autorisés : *aucun*

**UE 620** Pratique et gestion des APS  
**EC 6201** Sport et management – APS 3 - arts du cirque

Sujet :

Présenter de façon construite les étapes inhérentes à la mise en œuvre d'un projet éducatif en prenant comme activité support les arts du cirque et comme structure de gestion une collectivité territoriale ?

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : *L3MS DA*  
Enseignant responsable : *S.ENGRAND*

Durée de l'épreuve : *1h30*  
Documents autorisés : *tous*

**UE 64 Outils et statistiques**  
**EC 642 Création d'entreprise**

Sujet :

Un ami vous demande conseil pour ouvrir un camping sportif dont les caractéristiques sont d'allier la pratique du sport, les vacances à prix modéré et la vie au grand air. Il ne sait pas encore où.

1°) Vous étudierez son idée et formulerez le concept

a) en utilisant le principe des 3qoccp (2 points sur 20)

b) vous pratiquerez une analyse Pestel (2 points sur 20)

c) vous ferez des recommandations en termes d'implantation géographique, de taille, d'équipements divers (2 points sur 20)

2°) Vous ferez un choix d'activités sportives à proposer aux clients en l'argumentant. (4 points sur 20)

3°) Vous étudierez la contrainte saisonnière et établirez des recommandations pour trouver une activité complémentaire. (5 points sur 20)

4°) Vous ferez une liste des moyens nécessaires :

- moyens matériels

- moyens humains

- moyens financiers.

(5 points sur 20)

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : *L3 MS*  
Enseignant responsable : G.FITAMANT

Durée de l'épreuve : *1h30*  
Documents autorisés : *accès à internet*

**UE 64 Outils et statistiques**  
**EC 641 Informatique**

**Sujet :**

**1- vous devez réaliser une brochure (plaquette de présentation) qui présentera le centre de plongée "Made in Blue" à un public ciblé.**

Votre brochure comptera au minimum 6 pages, dont une page de couverture.

Le contenu : texte et images.

**2- Vous indiquerez également sur une feuille jointe :**

a- A quel public vous destinez cette brochure : débutant, confirmé, locaux, touristes, jeunes, familles, journalistes... ?

b- Comment vous pensez remettre cette brochure au public concerné ?

**Ressources : sur internet**

La page de ressources générales liée à cet examen, avec des documents à consulter :

**<http://staps44.free.fr/exam>**

La page officielle de Made in Blue : **<http://www.madeinblue.com>**

**Les moyens**

Vous réaliserez cette brochure à l'aide du logiciel Powerpoint ou du logiciel Impress (équivalent), en disposant d'une connexion internet.

**Votre copie :**

Vous indiquerez sur votre copie le public auquel vous destinez votre brochure, ainsi que le mode de distribution.

Vous imprimerez en noir et blanc les pages de votre document, en indiquant votre nom au dos de ces pages, et en numérotant (1/6, 2/6, 3/6, etc) et vous les glisserez dans votre copie.

Le surveillant d'examen prendra également vos fichiers sur une clé USB.

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : *L3 MS*  
Enseignant responsable : *V.MORISSON*

Durée de l'épreuve : *2h00*  
Documents autorisés : *aucun*

**UE 620 Pratique et gestion des APS**  
**EC 6020 Sport et management – APS 4 - Kayak**

**Sujet :**

**Vous êtes directeur d'un club de kayak. Vous devez organiser un événement de promotion de votre club auprès du grand public dans le but d'augmenter vos inscriptions à vos différents programmes.**

**Quel dispositif d'organisation mettez-vous en place ?**

**Quels sont les facteurs clés de succès de votre événement ?**

**Comment intégrez-vous les contraintes et spécificités de l'activité ?**

**Université de Nantes**  
**UFR STAPS**

Année universitaire 2009/2010

1<sup>ère</sup> session, 2<sup>ème</sup> semestre

Année d'études : *L3MS*

Enseignant responsable : *Murielle FRAMBOURT*

Durée de l'épreuve : *2h00*

Documents autorisés : *oui (annexes)*

**UE 622 Administration des services sportifs**  
**EC 6222 Marketing et communication**

Sujet :

« Aujourd'hui les marques envahissent de plus en plus notre quotidien. Sur nos écrans de TV, dans la rue, sur internet, jusque dans nos téléphones mobiles, elles sont partout. Elles nous précèdent, nous suivent nous accompagnent dans nos déplacements, anticipent ou créent nos besoins. »

1<sup>ère</sup> question

Selon vous, qu'est ce qui poussent les marques à communiquer ? Quelles sont les différentes raisons qui peuvent expliquer cette multiplication de moyens de communication ?

2<sup>ème</sup> question

Quelles sont les différentes cibles auxquelles elles peuvent décider de communiquer ? (vous penserez notamment aux cibles relais)

3<sup>ème</sup> question

L'année 2010 est marquée par un nombre important d'événements sportifs, passés et à venir. (Coupe du Monde de football, JO de Vancouver, Route du Rhum...)

A votre avis, comment les marques qui décident de sponsoriser ce type d'événements peuvent-elles

justifier des montants dépensés, souvent astronomiques ? Quels bénéfices peuvent-elles en attendre ?

Vous illustrerez chacune des vos réponses par des exemples, en vous servant si vous le souhaitez de ceux cités dans l'article joint en annexe.

# 50 marques dans la jauge du consommateur

*Pourquoi telle entreprise a-t-elle meilleure image que telle autre ? A décrypter l'enquête de BVA Change, certaines gagneraient beaucoup à se remettre en cause.*

Elles ont des racines et des ailes. A la fois ancrées dans leur histoire et portées par une forte dynamique. C'est Apple, Ikea, Yves Rocher, ou encore Danone. Pour la première fois, l'institut BVA a réalisé pour l'agence Change une étude sur le potentiel des marques en croisant l'attachement des consommateurs à leur égard et leur capacité de changement telle qu'elle est perçue. « Ce double levier s'avère particulièrement puissant, explique Patrick Mercier,

cofondateur de Change. Il génère des croissances insolentes en ces temps de crise. » Au contraire, celles en queue de peloton sont à la peine. Soit parce qu'elles ne savent plus surprendre, ni se différencier, ou parce qu'elles ont perdu le fil de leur histoire et ne procurent aucune fierté. Il est temps pour elles de se remettre en question et de rompre avec les comportements passés. Un changement urgent à opérer pour les banques, tant le divorce avec le client semble consommé. Soizic Briand et Kira Mitrofanoff

## Les gagnantes

Elles ont tout pour elles. Un capital affectif immense et une capacité à faire bouger les lignes. En baissant les prix pour reconquérir des consommateurs, comme Danone, ou en inventant des appareils sur un marché très encombré, comme Apple, ces marques savent surprendre pour mieux se développer. YVES ROCHER

► « Cette belle endormie était presque devenue ringarde au tournant du siècle », constate Patrick Mercier. La voici ressuscitée. Yves Rocher est dans le trio de tête de l'enquête BVA. « Notre marque était tellement sûre de ses valeurs qu'elle ne les communiquait plus. Ni en interne ni en externe », explique Stéphane Bianchi, son directeur général. La remobilisation a pris trois

ans par le biais de multiples chantiers : modernisation des magasins, nouveau logo, lancement de gammes bio avec la cosmétique végétale comme fil conducteur. Emblematisée de cette révolution verte, la publicité montrant une femme le poing levé. « C'est un travail de refonte énorme qui a consisté à se rapprocher du consommateur, indique Stéphane Bianchi. Par exemple, en réorganisant les équipes par pays et non plus par métiers. » L'ouverture d'un éco-Spa, en 2009, à La Gacilly, berceau historique du groupe en Bretagne, est venue compléter ce lifting réussi et payant. Depuis sa transformation, en novembre, le magasin des Champs-Élysées a vu ses ventes augmenter de... 25%.

## Les prétendantes



## Les décevantes



## Les souffrantes



## Les prétendantes

Ces marques font partie du paysage : historiques et visionnaires. Beaucoup sont issues de l'alimentaire et de la distribution : Orangina, Bonduelle, Carrefour, Intermarché... Mais question dynamisme, certaines, comme Kronenbourg, ont pris du retard. Il est temps de prendre des risques.



YVES ROCHER  
FRANCE



Les gagnantes



CHANGEMENT

## Le sondage BVA Change Challenges

► Enquête réalisée en ligne en mars 2010 par BVA auprès de 4 028 personnes avec le logo des marques et quatorze questions portant sur leur dimension « changement » (différente des autres, visionnaire, soucieuse de l'environnement, innovante...) et « attachement » (nombreux fans, communicante, valorisante...).

Les figurantes

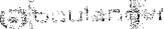
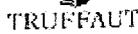
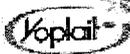
un capital affectif élevé, les consommateurs lui reconnaissent désormais une certaine capacité de changement. A condition que la grande distribution lui laisse le temps de faire ses preuves : Dizzy, sa boisson lactée pétillante, lancée fin 2008, a été arrêtée. « Elle aurait dû être dans le rayon des soft-drinks, justifie Lucien Fa. Mais une telle innovation de rupture est la preuve que Yoplait va beaucoup mieux. »

*« Avoir un bon capital affectif ne suffit pas. Même si certaines marques pensent que cela les protège de tout. »*

### Les décevantes

Si elles bougent, personne ne le voit. « Ces marques disposent d'un certain capital affectif, assure Grégory Duquesne, directeur du planning stratégique de Change. Ce qui prouve que pour réussir, l'attachement ne suffit pas. Mais elles, elles... »

ATTACHEMENT



### YOPLAIT

► C'est un beau retournement qu'a réussi Lucien Fa avec Yoplait. « En 2002, la marque était dans un état de coma avancé, reconnaît le PDG. Aujourd'hui, elle progresse plus vite que le marché en volume et en valeur. » Pour ranimer l'entreprise, ses équipes ont redéveloppé des marques comme Yop, Calin, Petits

Filous auprès de cibles bien identifiées : adolescents, femmes de plus de 35 ans et enfants. Chaque nouveau produit répond aux attentes du public visé pour renforcer « la complicité », comme le Yop'n Go, yaourt à boire nomade, le Calin 0% ou les flans Mr Jelly de Petits Filous. « Ça va bouger dans les desserts », dit la publicité. De fait, si Yoplait a gardé

## Stratégie

►►► ont l'impression que cela les protège de tout. » Résultat : elles sont perçues comme peu séduisantes et manquant de dynamisme.

LCL

► « Il faut donc dix ans pour gommer une avarie, se réjouit Georges Lewi, directeur du BEC-Institute et spécialiste des marques. LCL s'est refait une virginité. » Oublié, le scandale. Rebaptisé LCL en 2005, l'ex-Crédit lyonnais est redevenu une banque connue les autres. Dans l'esprit des sondés, elle est, et de loin, celle qui communique le plus. « C'est vrai, nous sommes premiers en mémorisation, sourit Marie Petracco, qui gère la stratégie de communication externe de LCL. Pourtant, nous ne sommes que les dixièmes investisseurs publicitaires du marché ! Mais en parlant directement d'argent, de produits, nous avons été en rupture avec les autres. » Les Français lui reconnaissent une capacité à innover supérieure à celle de ses congénères. De quoi se faire remarquer, pas forcément aimer : ils ne sont que 29% à assurer « qu'on peut être fier d'utiliser la marque » quand la moyenne bancaire est à 35%. « Un discours centré sur la transaction ne fait pas la différence, analyse Patrick Mercier. Il est temps de proposer une vision. »

### Les souffrantes

« Elles sont sous assistance respiratoire, assène Patrick Mercier. Pour survivre, elles doivent se réinventer totalement. » Même ING, qui obtient de bons scores pour son dynamisme, n'a pas su se créer une histoire attachante : « Sur un secteur mal perçu, elle n'a pas réussi à s'imposer comme un contre-modèle », poursuit Patrick Mercier.

BRICORAMA

► Difficile de se faire un nom face aux géants Castorama et Leroy Merlin ! Le groupe, créé par Jean-Claude Bourrelier en 1975, a beau avoir réalisé un chiffre d'affaires de 676 millions d'euros en 2009, l'enseigne reste mal aimée. « C'est difficile de lutter quand les poids lourds du secteur se retrouvent dans le Top-5 de la distribution, analyse Frédéric Boublil, directeur au cabinet Solving Efeso. Et l'entreprise n'a pas non plus la taille critique ou le modèle économique pour s'occuper de

sa marque. » A la différence d'un Leroy Merlin qui a trouvé de nouveaux clients en féminisant son offre et sa communication, ou d'un Castorama qui a revitalisé ses magasins et bénéficié de l'attrait de la nouveauté. « Avec Bricorama, un empire a été créé, pas une enseigne, renchérit Patrick Mercier. Il n'y a plus de création de valeur, mais une spirale descendante. Il faudrait se remettre en cause, comme a pu le faire Simply Market. »

### Les figurantes

« Ces marques sont dans le ventre mou, analyse Patrick Mercier. Elles ont pu démontrer qu'elles étaient capables de créer de la rupture, mais offrent désormais peu d'innovations et n'ont pas su construire de relation avec le consommateur. » Les plus mal placées sont en danger : « Il y a plus de substituables qu'on ne l'imagine », relève Frédéric Boublil, de Solving Efeso.

BOUYGUES TELECOM

► C'était le challenger du marché, mais il a perdu de son allant. « Il fait le moins bon score dans sa catégorie pour la capacité à boussuler le marché et sur le côté visionnaire », analyse Grégory Duquesne. L'opérateur a été le premier à lancer les forfaits, l'illimité, ou le quadruple play (combinaison mobile, fixe, Internet, télévision avec Ido), mais il semble être rentré dans le rang. « Il appartient maintenant à la bande des quatre, avec Orange, SFR et Free, analyse Georges Lewi. Et ne passe donc plus pour le plus innovant sur un marché oligopolistique. » Question de présence à l'esprit ? « Nous sommes pénalisés parce que le consommateur tombe trois fois plus souvent sur une agence Orange que sur une boutique Bouygues, se défend Jean-Michel Stassart, directeur communication et marque. C'est pour cela que nous choisissons de parler de notre offre plutôt que de l'image. » Pour retrouver son statut de trublion, Grégory Duquesne lui conseille « d'arrêter de faire des films semi-institutionnels comme avec Ido, et de se pencher sur les nouveaux usages : les gens ont besoin d'explications. Ce serait bien d'être le premier à leur en donner. »

# A chaque secteur son vainqueur

DISTRIBUTION

## Ikea combine les ingrédients du succès

► Avec Ikea, la grande distribution a trouvé son champion. A la fois différente, en constant mouvement, attachante et terriblement séduisante, l'enseigne suédoise sait combiner les ingrédients du succès. Résultat : l'année dernière, dans l'Hexagone, elle a réussi à doubler l'historique et local Conforama en part de marché. « C'est un secteur où l'on ne peut pas mentir, explique Grégory Duquesne. Ce qui fait la différence, c'est la permanence de la réinvention. » Ce que n'ont pas réussi à faire les Sport 2000,

Bricoruna, Go Sport, Boulanger, Casino ou Habitat, l'année dernière. « Ils ont sous-évalué la gestion de leur marque, analyse Frédéric Boublil. C'est la grande différence entre les distributeurs-revendeurs, dont la valeur ajoutée réside dans l'emplacement, et les distributeurs-marques, qui ont créé une expérience d'achat. » Carrefour est revenu dans son cœur de marché avec un discours produits et prix, But et Jardiland travaillent l'attachement et remontent dans les sondages.

### DISTRIBUTION

#### Rang/Société

- 1 Ikea
- 2 Carrefour
- 3 Auchan
- 4 Castorama
- 5 Leroy Merlin
- 6 Intermarché
- 7 Darty
- 8 Truffaut
- 9 Jardiland
- 10 But
- 11 Intersport
- 12 Conforama
- 13 Système U
- 14 Mr. Bricolage
- 15 Leader Price
- 16 Habitat
- 17 Casino
- 18 Boulanger
- 19 Go Sport
- 20 Bricorama
- 21 Sport 2000

## BANQUE

### La Banque postale fait fructifier sa stabilité

► Difficile de retrouver la cote ! De la Société générale à la Caisse d'épargne, les établissements financiers sont ceux qui cumulent les plus mauvais scores à l'affirmation proposée par BVA : « Avec cette marque, j'en ai pour mon argent. » « Elles devraient investir massivement dans la relation client, diagnostique Grégory Duquesne. Leur communication à outrance entraîne de la méfiance. Il leur faudrait parler du rôle du banquier, de sa capacité à

#### BANQUE

##### Rang/Société

- 1 La Banque postale
- 2 Caisse d'épargne
- 3 Crédit agricole
- 4 Crédit mutuel
- 5 LCL
- 6 BNP
- 7 Société générale
- 8 Banque populaire
- 9 ING

mettre en place des projets de vie. » Toutes se retrouvent dans le cercle des décevantes. La seule à réussir à créer du lien est La Banque postale, qui bénéficie à la fois de son statut d'institution et de son nouveau nom. « Elle

possède le crédit du nouvel opérateur, explique Grégory Duquesne. Mais elle a aussi rafraîchi le discours sur la banque. » Avec des fleurs, elle proposait « une nouvelle façon de vivre sa banque », quand les autres, restaient centrées sur leurs produits. « Elle a la maribogale gagnante, souffle Georges Lewi. La stabilité et le futur. Quand ING est plus maligne mais peu attachante. »

## ALIMENTATION

### Danone offre la santé

► Difficile de faire mieux que Danone, qui sait constamment renouveler ses gammes avec de nouveaux produits tout en cultivant un lien fort avec le consommateur. Pourtant, force est de constater que presque toutes les marques alimentaires se retrouvent dans le groupe des « prétendantes ». « Elles sont dans une configuration tellement compétitive que celles qui

#### ALIMENTATION

##### Rang/Société

- 1 Danone
- 2 Nespresso
- 3 Orangina
- 4 Yoplait
- 5 Andros
- 6 Bonduelle
- 7 Kronenbourg
- 8 Pepsi
- 9 Entremont
- 10 Cristaline

de leur différence. Les plus en pointe « sont celles qui exposent une vision, une stratégie claire, remarque Patrick Mercier. Danone se concentre sur la santé, Andros sur le fruit par exemple ». Nespresso, lui, joue à plein sur le luxe accessible. A l'inverse, une entreprise comme Entremont peine à faire passer un message évident. « C'est une marque de toujours mais pas une marque de demain, observe Georges Lewi. Comme l'attachement et le changement sont deux critères opposés, cela lisse sans doute les résultats et peut cacher des déclinés importants. »

## HIGH-TECH

### Apple entretient sa singularité

► Sans surprise, la pomme d'Apple domine le classement des spécialistes de la technologie et de l'informatique.

#### HIGH-TECH

##### Rang/Société

- 1 Apple
- 2 Samsung
- 3 Nokia
- 4 LG
- 5 Dell

Gartner. Il est intéressant de voir que la perception du consommateur reflète à la fois les parts de marché et ce que les analystes attendent des marques dans un futur proche. « Samsung, qui n'a cessé de croître ces deux dernières années, est devant

ne se sont pas transformées ou n'ont pas fait parler d'elles de manière positive ont disparu, assure Grégory Duquesne. Mais dans l'ensemble, ces marques ne sont pas très surprenantes. » Concurrencées par les marques de distributeurs, elles doivent faire la preuve

Nokia qui souffre dans le haut de gamme, quand LG surfe sur son avantage dans les écrans tactiles et montre les dents. « Ce qui est récompensé, c'est la cohérence entre l'offre produit et la vision proposée par la marque, analyse Grégory Duquesne. Celles qui vont continuer à grimper sont celles qui auront réussi à rendre leur démarche visible et attractive. » Et une ou deux belles nouveautés qui tiennent leurs promesses peuvent bousculer le marché. Une piste à suivre pour Dell qui souffre d'une image grise et d'un positionnement trop low cost ?

## TÉLÉCOMMUNICATIONS

### Orange profite de sa légitimité

► Communications chères, engagements sur plusieurs années rendant difficile le changement d'opérateur... Les géants de la téléphonie ont toujours mauvaise

#### OPÉRATEUR TÉLÉCOMS

##### Rang/Société

- 1 Orange
- 2 Free
- 3 SFR
- 4 Bouygues Telecom
- 5 Virgin Mobile

presse en ce qui concerne leurs tarifs : avec seulement 38% d'approbations à l'affirmation « j'en ai pour mon argent », les opérateurs obtiennent un score

presque aussi bas que celui des banques. Seul Free, à 50%, sort du lot grâce à son offre Internet à prix serré.

« Mais avec beaucoup plus de clients moins technophiles que les premiers, les expériences négatives avec le service après-vente risquent de se multiplier », prédit Georges Lewi, du BEC-Institute. Pour l'instant, « sa stratégie de rupture, son caractère visionnaire, sa capacité à bousculer les règles et se remettre en question sont remarqués par les sondés, relève Christine Marty, directrice générale adjointe de BVA. Alors que le caractère institutionnel et l'attachement à l'opérateur historique se reflètent parfaitement dans la place d'Orange, qui se détache à la première place. » Toutes sont à peu près sur la même ligne en ce qui concerne le dynamisme, mais toutes « gagneraient à créer du lien », analyse Patrick Mercier.



- Une étude effectuée par le service commercial montre que, globalement, les délais de règlement des clients sont les suivants :
- 40 % au comptant,
- 30 % à crédit à un mois.
- 30 % à crédit à deux mois

B – Prévision des salaires

- Les salaires bruts prévisionnels sont les suivants :
- Janvier 60 ; Février 60 ; Mars 70 ; Avril 80
- Ils sont payés le 28 de chaque mois par virements bancaires
- Les charges sociales sont estimées à 70 % du montant des salaires bruts, dont 20 % à la charge des salariés.
- Dette envers les organismes sociaux au 31/12/N = 30

C – Renseignements divers

- Trésorerie initiale = 200
- Dette envers l'Etat (TVA) = correctement calculée (voir points précédents)

Travail à faire :

A - Présentez le budget des ventes et des encaissements

B – Présentez le budget des salaires et charges

C - Présentez le budget de trésorerie