

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

Année universitaire 2010/2011

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

Année d'études : *L3 Management du sport*  
Enseignant responsable : *Baptiste VIAUD*

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

**UE 621 : *Connaissances juridiques, sociologiques et économiques (2)***  
**EC 6211 : *Sociologie du sport***

**ATTENTION :**

- **Vous devez impérativement composer sur les deux sujets proposés et remettre deux copies distinctes (copie A + copie B) aux responsables de l'épreuve.**
- **Une annexe numérotée 1 est jointe au présent sujet d'examen.**

**Question 1 (relative aux enseignements magistraux) – 12 points :**

*Les « métiers du sport », un travail comme un autre ?*

En vous appuyant sur les logiques qui structurent les différents univers de l'emploi sportif, discuter cet énoncé.

**Question 2 (relative aux travaux dirigés de V. Melquiond) – 8 points :**

1) Définir les termes suivants en quelques lignes :

1. *Branche professionnelle*
2. *Partenaires sociaux*

2) Listez les nomenclatures qui permettent d'organiser les statistiques de recensement des métiers, des emplois et des formations aux « métiers du sport ». Sans omettre de développer les sigles, précisez quelles sont les institutions qui ont créé ces nomenclatures et donnez des exemples de codifications utilisées, en particulier pour les sports.

3) Commentez et comparez les représentations graphiques 1 et 2 fournies dans l'annexe 1 et extraites du recensement de la population 2006.

## ANNEXE 1

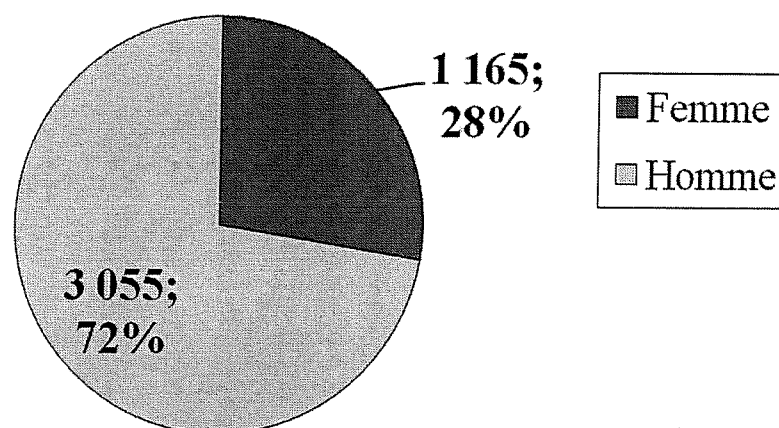
### Graphiques 1 et 2

*Le recensement de la population*

*Source : INSEE – RP 2006 – Exploitation Carif Oref Pays de la Loire 2011*

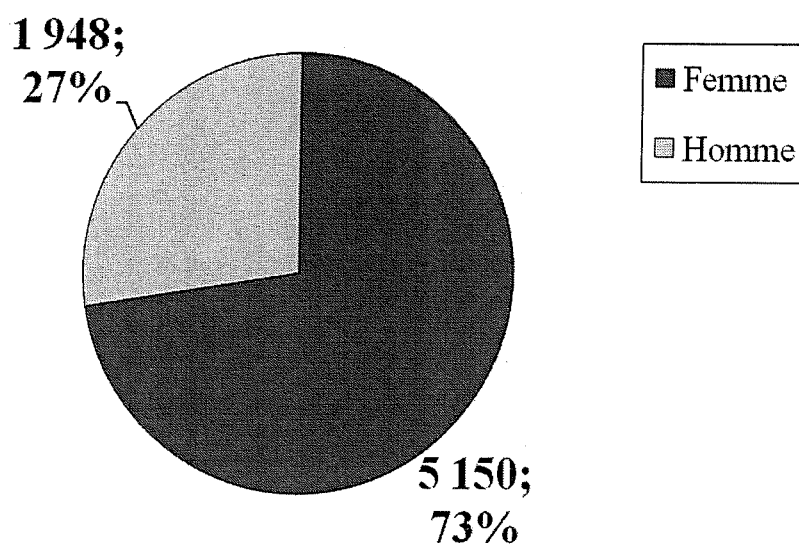
#### Graphique 1

**Répartition selon le sexe, catégorie :  
« Moniteurs, éducateurs sportifs, sportifs  
professionnels »**



#### Graphique 2

**Répartition selon le sexe, catégorie :  
« animateurs socio-culturels et de loisirs »**



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

Année universitaire 2010/2011

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

Année d'études : *L3 MS*  
Enseignant responsable : *Sarah Lelong*

Durée de l'épreuve : *2heures*  
Documents autorisés : *tous documents papiers*

**UE 621 *Connaissances juridiques, sociologiques et économiques***  
**EC 6212 *Droits du travail et entreprises sportives***

**Sujet : *CAS PRATIQUE***

« Alain gère une petite écurie sur le bord de mer dans laquelle il est le principal moniteur. Il a embauché le 12 janvier 2006 un palefrenier, Damien, en CDI, pour prendre soin des lieux et des chevaux et s'occupe seul des clients et des cours. Chaque année, la saison touristique sur la côte lui permet de voir son activité grimper en flèche et il doit prendre en renfort plusieurs moniteurs. Cette année, le club propose en plus des logements en gîte à côté des écuries et bénéficie d'une piscine. Il fait donc gonfler son équipe et recrute deux moniteurs d'équitation et un titulaire du BE de natation, Guillaume, en charge d'assurer la surveillance de la piscine, de donner des cours sur demande et d'assurer la bonne tenue du gîte (nettoyage et entretien de locaux à chaque changement de client).

Les deux jeunes moniteurs recrutés, Séverine et Maxence, arrivent en début de saison. Leurs contrats, des CDD, stipulant qu'ils sont tous les deux moniteurs et en charge de donner les cours à la clientèle de passage ainsi que d'assurer deux stages dans l'été aux enfants souhaitant passer un « Galop », sont signés le 1<sup>er</sup> juin 2010 pour 4 mois. La saison démarre très fort dès le début et personne n'a le temps de voir la journée passer. Après quelques jours, Séverine et Maxence sympathisent et en discutant se rendent compte qu'ils n'ont pas le même salaire. Maxence est en effet payé 100€ de plus que Séverine. Celle-ci ne comprend pas les raisons de cette différence de salaire et demande à Alain ce qui la justifie. Celui-ci lui répond que le petit gabarit de la monitrice fait qu'il ne la pense pas capable de pouvoir prendre en charge l'étalon peu docile du club, et que celui-ci représente donc une charge de travail supplémentaire pour Maxence. Séverine rétorque que le machisme du milieu n'impose pas la bêtise et qu'elle peut tout autant que Maxence gérer l'étalon. Elle demande donc à Alain de la rémunérer au même titre que Maxence, le menaçant de le poursuivre pour discrimination salariale. Celui-ci se renseigne auprès de vous du bien fondé de ces menaces.

Le problème se dissipe rapidement et la saison reprend de plus belle quand un nouvel incident éclate, cette fois entre les deux moniteurs. Séverine est au fur et à mesure de la saison de plus en plus seule pour assurer les

cours du matin. Maxence se permet en effet de s'octroyer des grasses matinées récurrentes car il ne tient pas la distance des fêtes et autres bars du soir qui s'enchaînent notamment entre Alain et ses salariés. Maxence a de ce fait énormément de mal à se présenter sur les heures de cours qu'il doit assurer avec Séverine et arrive parfois dans des états plus que douteux. Séverine tente de le raisonner mais rien n'y fait, Maxence se sent tout puissant à faire la fête avec son employeur et pense qu'il ne peut plus rien lui arriver. Mais Alain, à la différence de Maxence, est présent tous les matins dans la carrière pour s'occuper de travailler les chevaux de propriétaire et faire son travail. Fatiguée de le couvrir en permanence, Séverine craque quand un matin Maxence se présente à 11h30 encore grogui de la veille et martyrise un pauvre cheval qui refuse d'écouter les ordres absurdes donnés par son cavalier. Elle en informe donc Alain qui ne supporte pas l'idée qu'un animal soit maltraité du fait que le cavalier soit bêtement mauvais (ou encore trop saoul), et ce d'autant plus quand le comportement a lieu devant la clientèle. Il décide donc de prendre des mesures contre Maxence, sans pour autant s'en séparer, mais dans l'optique de le remettre dans le droit chemin. Il vous demande conseil.

Alain prend bonne note des événements et décide de fixer des limites à ses salariés en refusant par exemple de les laisser boire dans les locaux du club ou encore en ne sortant plus du tout avec eux. Les choses se détériorent petit à petit, Séverine est mise à l'écart par Maxence et Damien qui n'ont pas apprécié le fait qu'elle ait dénoncé son collègue, Alain est devenu méfiant... Devant l'ambiance morose qui s'installe dans le club, Guillaume se demande s'il ne ferait pas mieux de chercher à travailler ailleurs. Florent, un ami, lui apprend alors qu'une place se libère dans le complexe aquatique où il passe la saison et qu'un CDI serait à pourvoir. Guillaume envoie alors sa candidature et est retenu. Mais le contrat débute au 15 juillet, au beau milieu de la saison, il se demande donc s'il pourra se libérer des engagements qui le lient au club et ce qu'il doit faire pour cela. »

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

Année universitaire 2010/2011

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

Année d'études : L 3 MS  
Enseignant responsable : *FRAMBOURT Murielle*

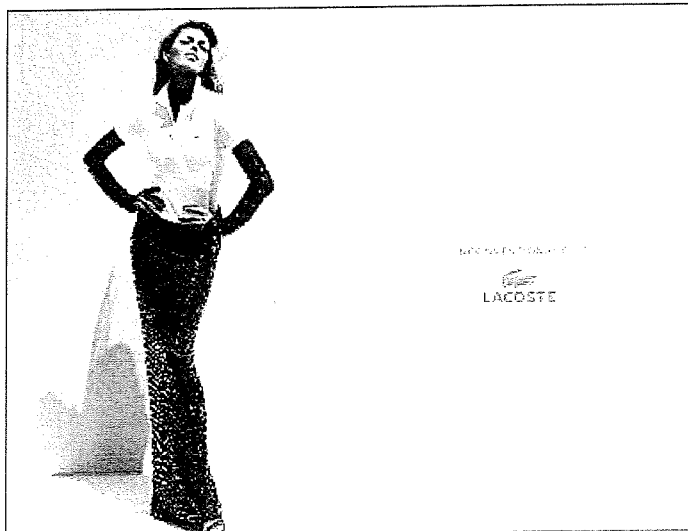
Durée de l'épreuve : 2h  
Documents autorisés : annexe fournie avec sujet

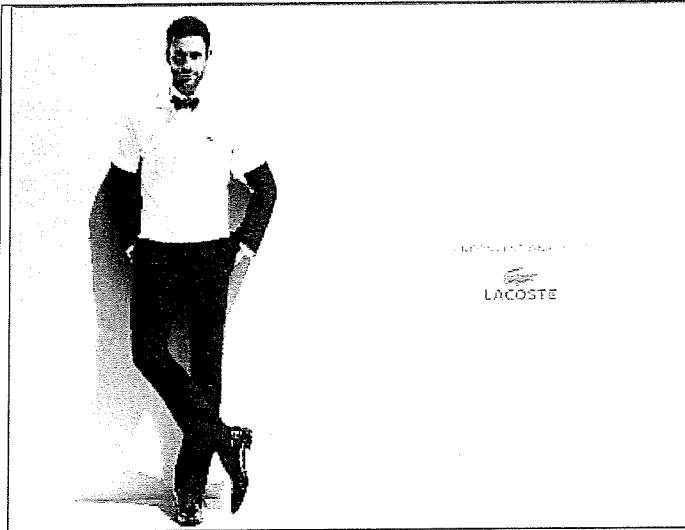
**UE 622 Administration des services sportifs**  
**EC 6222 Marketing et communication**

**Sujet :**

« ANALYSE DE LA NOUVELLE CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE LACOSTE »

Durée 2h - 1 ANNEXE 4 pages





La toute nouvelle campagne LACOSTE nous offre une mise en scène plutôt inattendue de la célèbre marque au crocodile.

**Questions posées :**

**Q1 :** Après une lecture attentive de l'article récemment paru dans le magazine Management, quelles sont les différentes raisons qui peuvent expliquer les choix de diversification opérés par la société LACOSTE SA pour sa marque LACOSTE ?

**Q2 :** La nouvelle campagne publicitaire « UNCONVENTIONAL CHIC » est-elle une communication produit, de marque ou d'entreprise ?

Quels sont les objectifs et la cible prioritaire de communication de cette campagne ?

**Q3 :** Pour chaque cible vous identifierez les différents moyens choisis par la marque pour se différencier (nom, réseau distribution, offre produits, positionnement prix etc...).

Vous présenterez vos résultats sous une forme synthétique (Carte d'identité par ex. ou tableau)

**Q4 :** Enfin, pour la cible des 15-25 ans, vous proposerez 2 idées d'utilisation des réseaux sociaux par la marque créée spécialement par LACOSTE pour séduire cette cible plus jeune. Vous expliquerez les raisons de vos choix.

Vous argumenterez chacune de vos réponses et veillerez à utiliser un vocabulaire spécifique au marketing et à la communication

**Format : 1 double-copie maximum**

# Lacoste : les nouveaux appétits du vieux crocodile

L'inventeur du polo de tennis BCBG cherche à devenir un peu plus rock'n'roll en se lançant dans une diversification tous azimuts. Au menu : des collections redessinées, des magasins relookés et une grosse faim à l'international.

ne planche de surf, des skis, un vélo électrique et même une voiture à l'allure de Mehari futuriste.

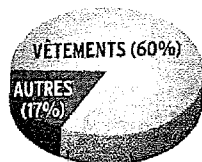
Voilà les derniers prototypes tout droit sortis du Lacoste Lab, la cellule innovation de la marque au crocodile. Depuis 2009, ce service dirigé par le designer Christophe Pilet a carte blanche pour "phosphorer" sur ce que pourraient être les prochains lancements de la griffe. «Notre champ d'exploration ? Le sport, bien sûr, mais aussi les loisirs, la mobilité... On ne s'interdit rien tant qu'on reste dans les valeurs de la marque», explique-t-on au siège parisien. Pourquoi pas une

batte de cricket ou un boomerang, tant que vous y êtes ? Ah, c'est déjà au catalogue...

Depuis la création du polo qui a fait sa renommée, le crocodile a toujours eu la diversification dans le sang. Sa ligne pour enfants et son premier parfum datent des années 1960, ses chaussures de tennis et ses lunettes au look aviateur, des années 1980. Mais avec la concurrence accrue de Ralph Lauren ou Tommy Hilfiger, Lacoste repart à l'attaque. Et annonce une croissance à deux chiffres pour 2011. Il faut dire que son modèle a fait ses preuves. Depuis que la marque a confié, il y a douze ans, l'intégralité de sa production et de sa distribution

## DES VENTES CONCENTRÉES

### PAR PRODUITS

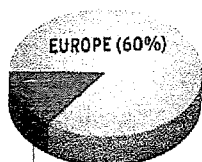


CHAUSSURES (20%)

MAROQUINERIE (3%)

Malgré plusieurs essais dans d'autres domaines, la marque reste liée au textile.

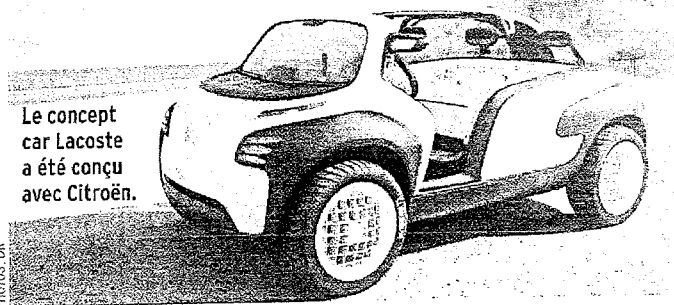
### PAR ZONES



CONTINENT AMÉRICAIN (25%)

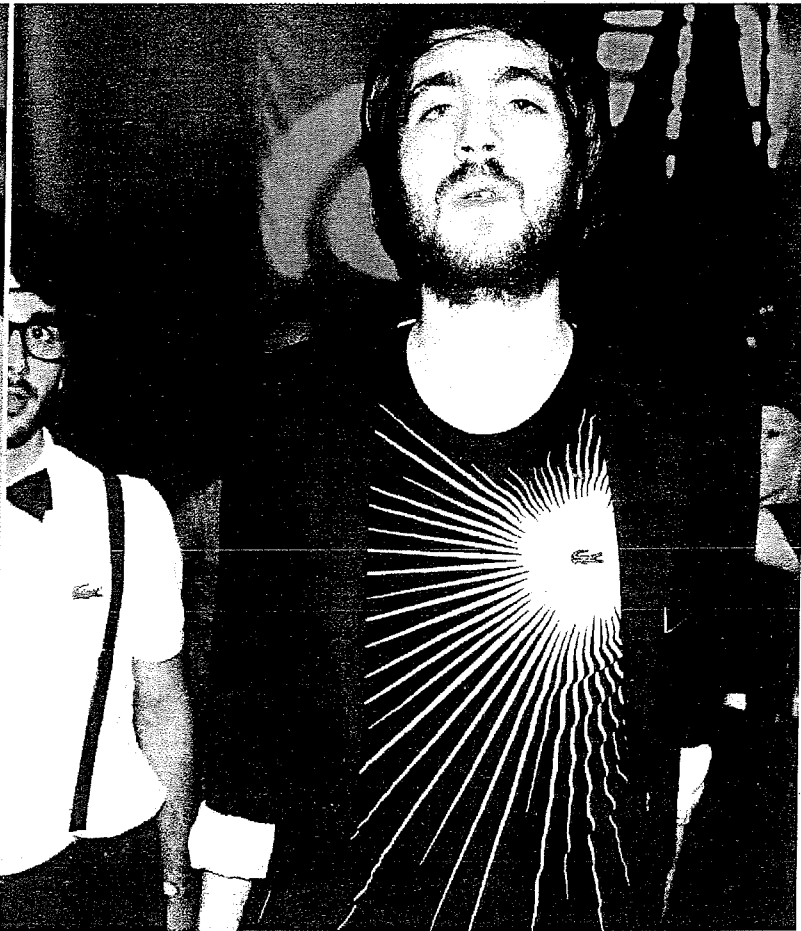
RESTE DU MONDE (15%)  
A terme, Lacoste veut réaliser plus de 50% de ses ventes hors Europe en ciblant les pays émergents.

à huit industriels, les ventes en gros aux magasins ont doublé pour atteindre près de 1,5 milliard d'euros en 2010. Les fabricants, qui reversent 5 ou 10% de leur chiffre d'affaires à Lacoste sous forme de royalties, bénéficient d'une licence exclusive. La société historique, Lacoste SA, se concentre, elle, sur la gestion de la marque, la publicité, le sponsoring sportif et les nouveautés. **Savoir se lâcher.** Menée tambour battant, la refonte du catalogue est l'œuvre de deux champions du développement. Le premier, Christophe Chenut, dirige Lacoste SA depuis 2008 : cet ancien publicitaire fut un temps à la tête du journal «L'Equipe». L'autre, José Luis Duran, ex-DG de Carrefour, a pris, en 2009, la présidence du principal licencié, le suisse Devanlay, qui détient 35% de la marque et l'intégralité des magasins en propre, soit les deux tiers des 1 100 boutiques. Les deux hommes n'ont qu'une envie : faire bouger le crocodile. «Lacoste a été trop sage, il faut qu'il se lâche un peu», résume José Luis Duran.



Le concept car Lacoste a été conçu avec Citroën.

PHOTOS: DR



## LES FEMMES

**Felipe Oliveira Baptista, le nouveau styliste, est le chouchou des magazines de mode**

Premier marché concerné par l'opération «faire bouger le crocodile»? Celui des 15-25 ans. Longtemps négligée par la marque, cette cible est pourtant cruciale pour renouveler la clientèle. La ligne pour ados Lacoste Red!, trop proche de la gamme adulte, vient ainsi d'être remplacée par Lacoste Live. «Une marque à part entière, avec une collection mixte "trendy", un réseau de distribution spécifique et une communication qui lui est propre», explique José Luis Duran, qui espère doubler les ventes de cette ligne

et la porter à 6% du chiffre d'affaires dans les pays où elle sera commercialisée. L'essentiel du plan de communication s'appuiera sur Internet, en plus des habituels placements de produits auprès de groupes de rock en vue, comme les BB Brunes. Pour appâter les jeunes, une partie de la gamme sera 20% moins chère que la collection destinée à leurs parents. **Les femmes visées.** Des magasins ont déjà ouvert à New York, Paris, Berlin, Londres et Zurich et une soixantaine d'autres devraient suivre. «Avec ces points de vente



## LES JEUNES

**Lacoste Live, la nouvelle ligne des 15-25 ans, sera vendue dans 64 boutiques spécifiques**

bien distincts, Lacoste limite le risque de déstabiliser ses clients habituels», analyse Guy-Noël Châtelain, associé au cabinet de conseil OC & C Strategy. Car le crocodile songe aussi à eux, et notamment aux femmes, qui sont plus que jamais dans son collimateur.

«Elles représentent 80% de nos acheteurs, tandis que les articles féminins ne comptent que pour 25% de nos ventes : le potentiel est donc énorme», s'enthousiasme Christophe Chenut. Le DG vient de recruter le créateur Felipe Oliveira Baptista, 35 ans, un ►

### FICHE D'IDENTITÉ

- La marque a été créée en 1933 par René Lacoste, champion de tennis, surnommé le Crocodile.
- Ses polos en petit piqué de coton sont vendus dans 110 pays, 1100 boutiques et 2000 corners.
- Les ventes en gros ont atteint près de 1,5 milliard d'euros en 2010.





## LES ENFANTS

Pour les faire rire, la marque a pris quelques libertés avec son célèbre logo

## Une boutique Lacoste Kids est testée à Paris

► ancien de Max Mara et de Ceruti, pour remplacer Christophe Lemaire, le directeur artistique parti chez Hermès. Un choix mûrement réfléchi. Moderne, de sensibilité plus féminine, le nouveau styliste est aussi le chouchou des magazines de mode. «Dans nos boutiques, nous allons agrandir l'espace réservé à la femme», ajoute Christophe Chenut, qui soigne l'image luxe et branchée de Lacoste en défilant à la Fashion Week de New York.

**Tee-shirts cobrandés.** Autre piste : étoffer la gamme de chaussures et mettre sur orbite une nouvelle ligne de bijoux fantaisie (vendus entre 90 et 150 euros), dont la li-

cence vient d'être confiée au groupe GL, le plus gros fabricant européen du secteur.

En faisant de l'œil aux dames, le crocodile espère du même coup relancer sa ligne enfants, jusqu'ici confidentielle. La marque s'est autorisée quelques entorses à sa charte graphique en fabriquant des tee-shirts cobrandés Snoopy ou illustrés d'un énorme croco, à la manière d'un dessin d'enfant. Une première boutique Lacoste Kids est en test depuis l'été dernier rue Vavin, à Paris. «C'est surtout un laboratoire pour nos équipes marketing et une vitrine pour nos distributeurs, explique José Luis Duran. Nous ouvrirons

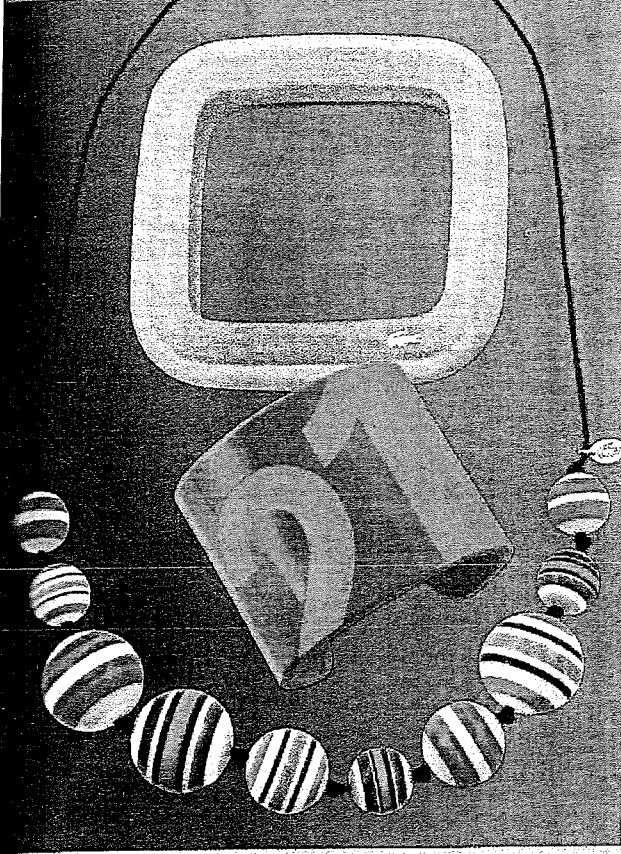
d'autres magasins, mais nous ne souhaitons pas pour l'instant développer un vaste réseau.»

**Terre de conquête.** Le très haut de gamme constitue en revanche une vraie terre de conquête. Les stylistes maison ont pour mission d'élargir l'offre de la collection Club, dont les articles, ornés d'un saurien argenté, se vendent cher : 340 euros le gilet, 550 euros la parka. «Lacoste tente d'imiter Ralph Lauren, qui a ouvert cette voie avec succès», decode Jérôme Bloch, du bureau de style Nelly Rodi. Sur les affiches de la dernière campagne de pub (50 millions d'euros de budget), dont le nouveau slogan est «unconventio-



## LES BOUTIQUES

Présentoirs ouverts, portants, mobilier moderne... Les 1100 magasins seront relookés d'ici à 2015



## LES BIJOUX

Lacoste vient de lancer une ligne de bijoux fantaisie, vendus de 90 à 150 euros

nal chic», le polo blanc est porté avec un smoking ou une robe de gala. Et ce, partout dans le monde. **Sponsoring international.** Car la marque a beau être déjà présente dans plus de 110 pays, son développement passe forcément par l'international. En ligne de mire : les marchés émergents. «Nous allons réserver 30% de nos investissements au Brésil et à la Chine, annonce José Luis Duran. Et donner la priorité à quinze autres pays dans lesquels nous sommes insuffisamment implantés, comme l'Indonésie, l'Inde ou le Mexique.» Le patron de Devanlay a déjà réorganisé son management sur quatre régions stratégiques et débauché

plusieurs pros de la distribution internationale chez Uniqlo, Diesel et Tommy Hilfiger.

Le sponsoring – qui se chiffre en dizaines de millions d'euros chaque année – s'internationalise aussi. Outre Roland-Garros, la griffe est désormais l'habilleur officiel du Masters de Londres et de l'Open d'Australie, une compétition très suivie par les Asiatiques. Et elle a sous contrat une soixantaine de champions de tennis de 25 nationalités différentes. Sans compter les 38 joueurs de golf originaires de 11 pays.

**Ambitieux lifting.** Le réseau de boutiques ne pouvait échapper à un tel chantier. Un ambitieux lif-

## L'ESPAGNOL QUI VEUT RÉVEILLER LE CROCO

**Management :** Vous êtes passé d'un géant de la distribution, Carrefour, à un groupe familial. Comment l'avez-vous vécu ?

**José Luis Duran :** Très bien. Je cherchais une entreprise avec un potentiel de croissance et une forte présence internationale : j'ai trouvé mon bonheur. Après dix-huit ans chez Carrefour, j'avais fait le tour de la grande distribution.

**Management :** Qu'avez-vous apporté à Lacoste de votre ancien job ?

**J. L. D. :** L'obsession du client, d'abord. Nous devons en trouver de nouveaux, mieux satisfaire les anciens, et justifier nos prix par la qualité de nos gammes et de nos points de vente. Nous ne sommes pas dans un supermarché ! J'ai aussi apporté l'idée de cycles de vie plus courts pour nos produits, nos concepts de magasins et nos publicités. J'ai enfin donné du rythme. Il faut que l'on se montre davantage : la marque a été trop sage, trop prudente. Trop cœur de marché aussi, autour de notre polo. Aujourd'hui, nous élargissons notre cible avec les collections Live (ados) et Club (haut de gamme).

**Management :** Chez Devanlay, vous gérez aussi les marques

*«La marque a été trop sage. Il faut qu'elle se montre davantage.»*



José Luis Duran, président de Devanlay

Aigle et Gant. Peut-on imaginer des synergies futures avec Lacoste ?

**J. L. D. :** Ces trois marques, ont un positionnement assez similaire, "premium" et "life style", mais la seule synergie qu'il y aura, c'est moi ! Nous avons d'ailleurs conservé des équipes bien distinctes afin de préserver l'identité de chacune d'entre elles.

### EN CHIFFRES

**10%**

de croissance prévue pour 2011

**50 millions**

d'euros de pub pour promouvoir le slogan "Unconventional chic"

**30%**

des investissements en Chine et au Brésil

ting des points de vente, prévu sur quatre ans, a débuté en 2010. Au menu : un mobilier plus moderne et un agencement chaleureux, avec des présentoirs ouverts. «Il était temps, tackle Michel Schwarz, du cabinet de conseil en distribution Retail Transformation. Jusqu'ici, on osait à peine toucher les polos alignés au cordeau dans les étagères.» Les clients n'auront pas la chance d'y trouver le téléphone mobile Lacoste, conçu par le fabricant ModeLabs : son lancement a été reporté sine die. Gavé de nouveaux os à ronger, le crocodile a sans doute craint l'indigestion.

Emmanuel Botta

PHOTOS: DR

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

Année universitaire 2010/2011

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

Année d'études : *L3 MS*  
Enseignant responsable : *Sandra THABET*

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

**UE 622 Administration des services sportifs**  
**EC 6223 Financement de l'entreprise**

**Exercice 1 : (10 points)**

La société ACTIVA (voir annexe ci-après) exerce son activité principale dans l'électroménager. Ayant une solide réputation dans le secteur de lave-linge, elle a su diversifier sa production en proposant également des sèche-linges, des lave-vaisselles et des réfrigérateurs. Cependant, l'évolution des résultats laisse présager des difficultés inquiétantes, en particulier sur le marché des lave-linges. Vous êtes chargé(e) de réaliser une analyse de la structure de l'entreprise.

Travail à faire :

- 1- Présenter le bilan fonctionnel de l'entreprise.
- 2- Calculer le FRNG, le BFR d'exploitation et hors exploitation et la trésorerie nette.
- 3- Commenter en quelques lignes la structure financière de l'entreprise

**Exercice 2 : (10 points)**

La société anonyme OPTIMEX, entreprise industrielle, dont l'exercice comptable coïncide avec l'année civile, vous communique le compte de résultat suivant au 31 /12 /N.

Travail à faire

- 1- Etablir le solde intermédiaire de gestion
- 2- Etablir le solde intermédiaire de gestion avec retraitement du crédit-bail
- 3- Calculer la CAF par les deux méthodes

Renseignement complémentaire

La société OPTIMEX dispose, depuis 2/1/N, d'une machine-outil.

Les conditions du contrat crédit-bail sont les suivantes

- valeur à neuf de l'immobilisation : 50 000€
- valeur résiduelle en fin du contrat : 10 000€
- durée du contrat : 5 ans
- montant annuel de la redevance : 10 000€

ACTIF	EXERCICE N			PASSIF	EXERCICE N
	Brut	Amort. et provisions	Net		
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<b>Immobilisations incorporelles :</b>				Capital social .....	62 000
Frais d'établissement .....				Primes d'émission, de fusion, d'apport .....	
Frais de recherche et de développement .....				Écart de réévaluation .....	
Concessions, brevets, licences, droits .....				Réserves :	
Fonds commercial .....	1 100	100	1 000	Réserve légale .....	3 500
Autres immobilisations incorporelles .....				Réserves statutaires et contractuelles .....	1 500
Avances, acomptes sur immob. incorporelles .....				Autres réserves (facultatives) .....	400
<b>Immobilisations corporelles :</b>				Report à nouveau .....	
Terrains .....	2 000		2 000	Résultat net de l'exercice .....	12 000
Constructions .....	68 000	45 000	23 000	Subventions d'investissement .....	600
Installations techniques, matériel et outillage .....	207 000	70 000	137 000	Provisions réglementées .....	17 000
Autres immobilisations corporelles .....	12 000	9 000	3 000	<b>Total I</b>	<b>97 000</b>
<b>Immobilisations financières :</b>				<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	
Participations .....	3 000		3 000	Provisions pour risques .....	16 000
Créances rattachées à des participations .....				Provisions pour charges .....	9 000
Autres titres immobilisés .....				<b>TOTAL II</b>	<b>25 000</b>
Prêts .....				<b>DETTES</b>	
Autres .....				Emprunts obligataires convertibles .....	
<b>Total I</b>	<b>293 100</b>	<b>124 100</b>	<b>169 000</b>	Autres emprunts obligataires .....	
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				Emprunts auprès des États de crédit (1) .....	61 000
<b>Stocks et en-cours :</b>				Emprunts et dettes financières divers .....	
Matières premières et consommables .....	32 000	2 000	30 000	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours .....	
En-cours de production .....	7 000		7 000	Dettes fournisseurs et comptes rattachés .....	136 000
Produits intermédiaires et finis .....	1 500	1 000	500	Dettes fiscales et sociales .....	50 500
Marchandises .....	5 000		4 000	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés .....	37 000
<b>Créances :</b>				Autres dettes .....	2 000
Créances clients et comptes rattachés .....	150 000	500	149 500	Produits constatés d'avance .....	
Autres .....	44 000		44 000	<b>TOTAL III</b>	<b>286 500</b>
Capital souscrit, appelé et non versé .....				<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>	
<b>Valeurs mobilières de placement :</b>				Écart de réévaluation - Passif (IV)	
Actions propres .....					
Autres titres .....				<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)</b>	<b>408 500</b>
<b>Disponibilités</b> .....	3 500		3 500		
<b>Charges constatées d'avance</b> .....					
<b>Total II</b>	<b>243 000</b>	<b>3 500</b>	<b>239 500</b>		
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>					
Charges à répartir sur plusieurs exercices : Total III					
Primes de remboursement des obligations : Total IV					
Écart de conversion - Actif : Total V					
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>536 100</b>	<b>127 600</b>	<b>408 500</b>		

(1) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques : 12 000; montants exprimés en milliers d'€.

Annexe



N° 10167 \* 01 ③

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

D.G.I. N° 2052 7

Désignation de l'entreprise : S.A OPTIMEX

1<sup>er</sup> EXEMPLAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION

N° 2052 - SUR LE IMPRIMERIE NATIONALE

(Ne pas reporter le montant des centimes)		Exercice N		Total	Exercice (N-1)	
		France 1	Exportation 2			
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*	FA	FB	FC		
	Production vendue : biens	FD	FE	FF	9 238 580	
	services*	FG	FH	FI		
	Chiffres d'affaires nets**	FJ	FK	FL	9 238 580	
	Production stockée*			FN	122 385	
	Production immobilisée*			FO	14 300	
	Subventions d'exploitation			FP	38 500	
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges*(a)			FP	38 500		
Autres produits (1)			FQ	32 350		
Total des produits d'exploitation (2) (I)				FR	9 446 115	
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises (y compris droits de douane)*			FS		
	Variation de stock (marchandises)*			FT		
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)*			FU	3 753 000	
	Variation de stock (matières premières et approvisionnements)*			FV	44 640	
	Autres achats et charges externes (3) (6 bis)*			FW	463 270	
	Impôts, taxes et versements assimilés*			FX	305 837	
	Salaires et traitements*			FY	2 818 450	
	Charges sociales			FZ	1 203 835	
	DOTATIONS D'EXPLOITATION	Sur immobilisations	- dotations aux amortissements*		GA	77 460
			- dotations aux provisions		GB	
		Sur actif circulant : dotations aux provisions		GC	52 500	
		Pour risques et charges : dotations aux provisions		GD	3 000	
	Autres charges			GE	44 925	
	Total des charges d'exploitation (4) (II)				GF	8 766 917
	<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>					
PRODUITS FINANCIERS	Bénéfice attribué ou perte transférée*			GH		
	Perte supportée ou bénéfice transféré*			GI		
CHARGES FINANCIÈRES	Produits financiers de participations (5)			GJ	3 800	
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)			GK	3 500	
	Autres intérêts et produits assimilés (5)			GL	3 620	
	Reprises sur provisions et transferts de charges			GM		
	Différences positives de change			GN		
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			GO	4 800	
Total des produits financiers (V)				GP	15 720	
CHARGES FINANCIÈRES	Dotations financières aux amortissements et provisions*			GQ	1 800	
	Intérêts et charges assimilés (6)			GR	315 070	
	Différences négatives de change			GS		
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			GT		
Total des charges financières (VI)				GU	316 870	
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER (IV - VI)</b>						
				GV	301 150	
<b>3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)</b>						
				GW	378 048	

(RENSEIGNEZ - sur tableau n° 2052) - Des explications concernant cette entreprise sont données dans le livre n° 2052



N° 10168 \* 01

4

**COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (Suite)**

D.G.I. N° 2053

Formulaire obligatoire (article 55 A du Code général des impôts)

7

Désignation de l'entreprise <u>S.A. OPTIMEX</u>			
(Ne pas reporter le montant des centimes) *			
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Produits exceptionnels sur opérations de gestion	HA	Exercice N 1
	Produits exceptionnels sur opérations en capital *	HB	Exercice N - 1 2
	Reprises sur provisions et transferts de charges	HC	
	<b>Total des produits exceptionnels (7) (VII)</b>	HD	
CHARGES EXCEPTIONNELLES	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (6 bis)	HE	
	Charges exceptionnelles sur opérations en capital *	HF	
	Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	HG	
	<b>Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)</b>	HH	
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)</b>			HI
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)			HJ
Impôts sur les bénéfices *			HK
<b>TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)</b>			HL
<b>TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)</b>			HM
<b>5 - BÉNÉFICE OU PERTE (total des produits - total des charges)</b>			HN
(1) Dont produits nets perçus sur opérations à long terme	HO		
(2) Dont { produits de locations immobilières	HY		
{ produits d'exploitation afférents à des exercices antérieurs à détailler au (8) ci-dessous			
(3) Dont { - Crédit-bail mobilier	HP	10 000	
{ - Crédit-bail immobilier	HQ		
(4) Dont charges d'exploitation afférentes à des exercices antérieurs à détailler au (8) ci-dessous			
(5) Dont produits concernant les entreprises liées			
(6) Dont intérêts concernant les entreprises liées			
(6bis) Dont dons faits aux organismes d'intérêt général (art. 238 bis du C.G.I.)	HX		
(7) Détail des produits et charges exceptionnels (si ce cadre est insuffisant, joindre un état du même modèle):	Exercice N		
Libéralités reçues	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels	
Produits de cessions d'éléments d'actif (immobilisations corporelles)		657	
Quotes-parts de subventions virées au compte de résultat		186 930	
Provisions pour risques et charges		16 875	
Provisions pour investissement		6 600	
	5 520	4 160	
Valeurs comptables d'éléments d'actif cédés	127 130		
Dotations aux amortissements dérogatoires	2 560		
Pénalités	1 032		

1<sup>er</sup> EXEMPLAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION

RENVOIS

N° 2053 - SUE G. - IMPRIMERIE NATIONALE

\* Des explications encrevant cette rubrique sont données dans la notice n° 2053.

TABEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

PRODUITS (Colonne 1)		CHARGES (Colonne 2)		Soldes intermédiaires des exercices (Colonne 1 - Colonne 2)		N	N-1
						%	%
Ventes de marchandises		Coût d'achat des marchandises vendues		• Marge commerciale			
Production vendue		ou Déstockage de production		• Production de l'exercice			
Production stockée		Total					
Production immobilisée		Consommation de l'exercice en provenance de tiers		• Valeur ajoutée			
Total		Total					
• Production de l'exercice		Impôts, taxes et versements assimilés		• Excédent brut (ou insuffisance brute) d'exploitation			
• Marge commerciale		Charges de personnel					
Total		Total					
• Valeur ajoutée		• ou Insuffisance brute d'exploitation					
Subventions d'exploitation		Dotations aux amortissements et aux provisions					
Total		Autres charges					
• Excédent brut d'exploitation		Total					
Reprises sur charges et transferts de charges		• ou Résultat d'exploitation .		• Résultat d'exploitation (bénéfice ou perte)			
Autres produits		Charges financières					
Total		Total					
• Résultat d'exploitation		Charges exceptionnelles		• Résultat courant avant impôts (bénéfice ou perte)			
Produits financiers		• ou Résultat exceptionnel					
Total		Total					
Produits exceptionnels		Charges exceptionnelles		• Résultat exceptionnel (bénéfice ou perte)			
• Résultat courant avant impôts		• ou Résultat courant avant impôts					
• Résultat exceptionnel		• ou Résultat exceptionnel					
Total		Participation des salariés					
Produits des cessions d'éléments d'actif		Impôts sur les bénéfices		• Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)			
		Total		Plus-values et moins-values sur cessions d'éléments d'actif			
		Valeur comptable des éléments cédés					

## ANNEXE 5

### DÉTERMINATION DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

Excédent (ou insuffisance) brut(e) d'exploitation + Transferts de charges (d'exploitation) + Autres produits d'exploitation - Autres charges d'exploitation  ± Quote-part de résultat sur opérations faites en commun  + Produits financiers (a) - Charges financières (b)  + Produits exceptionnels (c) - Charges exceptionnelles (d)  - Participation des salariés aux résultats  - Impôts sur les bénéfices	
<b>= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT DE L'EXERCICE</b>	

Résultat net de l'exercice  + Dotations aux amortissements et aux provisions : d'exploitation financières exceptionnelles  - Reprises sur amortissements et provisions : d'exploitation financières exceptionnelles  - Subventions d'investissement virées au résultat  - Produits des cessions d'éléments d'actif + Valeur comptable des éléments immobilisés et financiers cédés	
<b>= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT DE L'EXERCICE</b>	

- (a) Sauf reprises sur provisions  
 (b) Sauf dotations aux amortissements et aux provisions financiers  
 (c) Sauf - produits des cessions d'immobilisations  
           - quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice  
           - reprises sur provisions exceptionnelles  
 (d) Sauf - valeur comptable des immobilisations cédées  
           - dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnelles



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

Année universitaire 2010/2011

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

Année d'études : *L3 MS*  
Enseignant responsable : *Sandra THABET*

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

**UE 622 Administration des services sportifs**  
**EC 6223 Financement de l'entreprise**

**Exercice 1 : (10 points)**

La société ACTIVA (voir annexe ci-après) exerce son activité principale dans l'électroménager. Ayant une solide réputation dans le secteur de lave-linge, elle a su diversifier sa production en proposant également des sèche-linges, des lave-vaisselles et des réfrigérateurs. Cependant, l'évolution des résultats laisse présager des difficultés inquiétantes, en particulier sur le marché des lave-linges. Vous êtes chargé(e) de réaliser une analyse de la structure de l'entreprise.

Travail à faire :

- 1- Présenter le bilan fonctionnel de l'entreprise.
- 2- Calculer le FRNG, le BFR d'exploitation et hors exploitation et la trésorerie nette.
- 3- Commenter en quelques lignes la structure financière de l'entreprise

**Exercice 2 : (10 points)**

La société anonyme OPTIMEX, entreprise industrielle, dont l'exercice comptable coïncide avec l'année civile, vous communique le compte de résultat suivant au 31 /12 /N.

Travail à faire

- 1- Etablir le solde intermédiaire de gestion
- 2- Etablir le solde intermédiaire de gestion avec retraitement du crédit-bail
- 3- Calculer la CAF par les deux méthodes

Renseignement complémentaire

La société OPTIMEX dispose, depuis 2/1/N, d'une machine-outil.

Les conditions du contrat crédit-bail sont les suivantes

- valeur à neuf de l'immobilisation : 50 000€
- valeur résiduelle en fin du contrat : 10 000€
- durée du contrat : 5 ans
- montant annuel de la redevance : 10 000€

ACTIF	EXERCICE N		PASSIF	EXERCICE N
	Brut	Amort. et provisions		
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>			<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Immobilisations incorporelles :			Capital social .....	62 000
Frais d'établissement .....			Primes d'émission, de fusion, d'apport .....	
Frais de recherche et de développement .....			Écart de réévaluation .....	
Concessions, brevets, licences, droits .....			Réserves :	
Fonds commercial .....	1 100	100	Réserve légale .....	3 500
Autres immobilisations incorporelles .....			Réserves statutaires et contractuelles .....	1 500
Avances, acomptes sur immob. incorporelles .....			Réserves réglementées .....	400
<b>Immobilisations corporelles :</b>			Autres réserves (facultatives) .....	
Terrains .....	2 000		Report à nouveau .....	
Constructions .....	68 000	45 000	Résultat net de l'exercice .....	12 000
Installations techniques, matériel et outillage .....	207 000	70 000	Subventions d'investissement .....	600
Autres immobilisations corporelles .....	12 000	9 000	Provisions réglementées .....	17 000
<b>Immobilisations financières :</b>			<b>Total I</b>	<b>97 000</b>
Participations .....	3 000			
Créances rattachées à des participations .....			<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	
Autres titres immobilisés .....			Provisions pour risques .....	16 000
Prêts .....			Provisions pour charges .....	9 000
Autres .....			<b>TOTAL II</b>	<b>25 000</b>
<b>Total I</b>	<b>293 100</b>	<b>124 100</b>		
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			<b>DETTES</b>	
<b>Stocks et en-cours :</b>			Emprunts obligataires convertibles .....	
Matières premières et consommables .....	32 000	2 000	Autres emprunts obligataires .....	61 000
En-cours de production .....	7 000		Emprunts auprès des Ets de crédit (1) .....	
Produits intermédiaires et finis .....	1 500	1 000	Emprunts et dettes financières divers .....	
Marchandises .....	5 000		Avances et acomptes reçus sur commandes en cours .....	136 000
<b>Créances :</b>			Dettes fournisseurs et comptes rattachés .....	50 500
Créances clients et comptes rattachés .....	150 000	500	Dettes fiscales et sociales .....	37 000
Autres .....	44 000		Dettes sur immobilisations et comptes rattachés .....	2 000
Capital souscrit, appelé et non versé .....			Autres dettes .....	
<b>Valeurs mobilières de placement :</b>			Produits constatés d'avance .....	286 500
Actions propres .....			<b>TOTAL III</b>	
Autres titres .....	3 500		<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>	
<b>Disponibilités</b> .....			Écart de réévaluation - Passif (IV)	
<b>Charges constatées d'avance</b> .....				
<b>Total II</b>	<b>243 000</b>	<b>3 500</b>		
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>			<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)</b>	<b>408 500</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices : Total III				
Primes de remboursement des obligations : Total IV				
Écart de conversion - Actif : Total V				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>536 100</b>	<b>127 600</b>		

(1) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques : 12 000 ; montants exprimés en milliers d'€.

Annexe



N° 10167 \* 01

3

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

D.G.I. N° 2052 7

Formulaire obligatoire annexé à l'article 114 A du Code général des impôts

Désignation de l'entreprise : S.A. OPTIMEX

1<sup>er</sup> EXEMPLAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION

N° 2052 - 506 G - IMPRIMERIE NATIONALE

(Ne pas reporter le montant des communes)		Exercice N			Total	Erreur (N-1)	
		France	Etranger				
		1	2	3	4	5	
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*	FA		FB	FC		
	Production vendue	biens	FD	9 238 580	FE	FF	9 238 580
		services*	FG		FI	FI	
	Chiffres d'affaires nets*	FJ	9 238 580	FK	FL	9 238 580	
	Production stockée*				FN	122 385	
	Production immobilisée*				FO	14 300	
	Subventions d'exploitation				FP		
	Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges*(A)				FQ	38 500	
	Autres produits (1)				FR	32 350	
	Total des produits d'exploitation (2) (1)					FR	9 446 115
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises (y compris droits de douane)*				FS		
	Variation de stock (marchandises)*				FT		
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)*				FU	3 753 000	
	Variation de stock (matières premières et approvisionnements)*				FV	44 640	
	Autres achats et charges externes (3) (6 bis)*				FW	463 270	
	Impôts, taxes et versements assimilés*				FX	305 837	
	Salaires et traitements*				FY	2 818 450	
	Charges sociales				FZ	1 203 835	
	DOTATIONS D'EXPLOITATION	Sur immobilisations	- dotations aux amortissements*			GA	77 460
			- dotations aux provisions			GB	
		Sur actif circulant : dotations aux provisions				GC	52 500
		Pour risques et charges : dotations aux provisions				GD	3 000
	Autres charges				GE	44 925	
	Total des charges d'exploitation (4) (1)					GF	8 766 917
	<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (1) - (2)</b>						GG
PRODUITS FINANCIERS	Bénéfice attribué ou perte transférée*				GH		
	Perte supportée ou bénéfice transféré*				GI		
	Produits financiers de participations (5)				GJ	3 800	
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)				GK	3 500	
	Autres intérêts et produits assimilés (5)				GL	3 620	
	Reprises sur provisions et transferts de charges				GM		
	Différences positives de change				GN		
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				GO	4 800	
Total des produits financiers (V)					GP	15 720	
CHARGES FINANCIÈRES	Dotations financières aux amortissements et provisions*				GQ	1 800	
	Intérêts et charges assimilés (6)				GR	315 070	
	Différences négatives de change				GS		
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				GT		
Total des charges financières (VI)					GU	316 870	
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER (V) - (VI)</b>						GV	301 150
<b>3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (1) - (2) + (3) - (4) + (5) - (6)</b>						GU	378 048

RENTRES - voir tableau n° 2052 - Des opérations intervenant sur chaque poste compris dans le total n° 2052



N° 10168 \* 01

④

## COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (Suite)

D.G.I. N° 2053

Formulaire élaboré par l'article 51 A  
du Code général des impôts

7

Désignation de l'entreprise		S.A. OPTIMEX	
(Ne pas reporter le montant des centimes) *			
		Exercice N 1	Exercice N - 1 2
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Produits exceptionnels sur opérations de gestion	HA 657	
	Produits exceptionnels sur opérations en capital *	HB 203 805	
	Reprises sur provisions et transferts de charges	HC 10 760	
	<b>Total des produits exceptionnels (7) (VII)</b>	HD 215 222	
CHARGES EXCEPTIONNELS	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (6 bis)	HE 1 032	
	Charges exceptionnelles sur opérations en capital *	HF 127 130	
	Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	HG 8 080	
	<b>Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)</b>	HH 136 242	
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)</b>		HI 78 980	
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)		HJ 62 899	
Impôts sur les bénéfices *		HK 148 473	
<b>TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)</b>		HL 9 686 057	
<b>TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)</b>		HM 9 440 401	
<b>5 - BÉNÉFICE OU PÉRTE (total des produits - total des charges)</b>		HN 245 656	

(1) Dont produits nets perçus sur opérations à long terme	HO		
(2) Dont	produits de locations immobilières	HO	
	produits d'exploitation afférents à des exercices antérieurs à détailler au (8) ci-dessous	HO	
(3) Dont	- Crédit-bail mobilier	HP 10 000	
	- Crédit-bail immobilier	HQ	
(4) Dont charges d'exploitation afférentes à des exercices antérieurs à détailler au (8) ci-dessous	HO		
(5) Dont produits concernant les entreprises liées	HO		
(6) Dont intérêts concernant les entreprises liées	HO		
(6bis) Dont dons faits aux organismes d'intérêt général (art. 238 bis du C.G.I.)	HO		
(7) Détail des produits et charges exceptionnels (5) et cadre est insuffisant, joindre un état du même modèle :		Exercice N	
Libéralités reçues		Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
			657
Produits de cessions d'éléments d'actif (immobilisations corporelles)			186 930
Quotes-parts de subventions virées au compte de résultat			16 875
Provisions pour risques et charges			6 600
Provisions pour investissement		5 520	4 160
Valeurs comptables d'éléments d'actif cédés		127 130	
Dotations aux amortissements dérogatoires		2 560	
Pénalités		1 032	

1<sup>er</sup> EXEMPLAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION

RESPONS

N° 2053 - SIREC - IMPRIMERIE NATIONALE

\* Des explications étendant cette rubrique sont données dans le manuel n° 2053

TABLEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

PRODUITS (Colonne 1)		CHARGES (Colonne 2)		Soldes intermédiaires des exercices (Colonne 1 - Colonne 2)		N	N-1	%	%
Ventes de marchandises		Coût d'achat des marchandises vendues		• Marge commerciale		.....	.....	.....	.....
Production vendue		ou Déstockage de production		• Production de l'exercice		.....	.....	.....	.....
Production stockée		Total		• Valeur ajoutée		.....	.....	.....	.....
Production immobilisée		Consommation de l'exercice en provenance de tiers		• Excedent brut (ou insuffisance brute) d'exploitation		.....	.....	.....	.....
Total		Total		• Résultat d'exploitation (bénéfice ou perte)		.....	.....	.....	.....
• Production de l'exercice		Impôts, taxes et versements assimilés		• Résultat courant avant impôts (bénéfice ou perte)		.....	.....	.....	.....
• Marge commerciale		Charges de personnel		• Résultat exceptionnel (bénéfice ou perte)		.....	.....	.....	.....
Total		Total		Plus-values et moins-values sur cessions d'éléments d'actif		.....	.....	.....	.....
• Valeur ajoutée		ou Insuffisance brute d'exploitation				.....	.....	.....	.....
Subventions d'exploitation		Dotations aux amortissements et aux provisions				.....	.....	.....	.....
Total		Autres charges				.....	.....	.....	.....
Excedent brut d'exploitation		ou Résultat d'exploitation				.....	.....	.....	.....
Reprises sur charges et transferts de charges		Charges financières				.....	.....	.....	.....
Autres produits		Total				.....	.....	.....	.....
Total		Charges exceptionnelles				.....	.....	.....	.....
Résultat d'exploitation		ou Résultat courant avant impôts				.....	.....	.....	.....
Produits financiers		Résultat exceptionnel				.....	.....	.....	.....
Total		Participation des salariés				.....	.....	.....	.....
Produits exceptionnels		Impôts sur les bénéfices				.....	.....	.....	.....
Résultat courant avant impôts		Total				.....	.....	.....	.....
Résultat exceptionnel		Valeur comptable des éléments cédés				.....	.....	.....	.....
Total						.....	.....	.....	.....
Produits des cessions d'éléments d'actif						.....	.....	.....	.....

## ANNEXE 5

### DÉTERMINATION DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

Excédent (ou insuffisance) brut(e) d'exploitation + Transferts de charges (d'exploitation) + Autres produits d'exploitation - Autres charges d'exploitation  ± Quote-part de résultat sur opérations faites en commun  + Produits financiers (a) - Charges financières (b)  + Produits exceptionnels (c) - Charges exceptionnelles (d)  - Participation des salariés aux résultats  - Impôts sur les bénéfices	
<b>= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT DE L'EXERCICE</b>	

Résultat net de l'exercice  + Dotations aux amortissements et aux provisions : d'exploitation financières exceptionnelles  - Reprises sur amortissements et provisions : d'exploitation financières exceptionnelles  - Subventions d'investissement virées au résultat  - Produits des cessions d'éléments d'actif + Valeur comptable des éléments immobilisés et financiers cédés	
<b>= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT DE L'EXERCICE</b>	

- (a) Sauf reprises sur provisions  
 (b) Sauf dotations aux amortissements et aux provisions financiers  
 (c) Sauf - produits des cessions d'immobilisations  
           - quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice  
           - reprises sur provisions exceptionnelles  
 (d) Sauf - valeur comptable des immobilisations cédées  
           - dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnelles

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

Année universitaire 2010/2011

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*

**UE622 Administration des services sportifs**  
**EC6221 Management des ressources humaines**

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

**La catastrophe de Challenger**

Une question hante l'esprit de la plupart des personnes qui ont assisté à l'explosion de la navette spatiale Challenger, le 28 janvier 1986 : pourquoi diable les responsables de la NASA ont-ils autorisé le départ de cette navette, compte tenu des avertissements apparemment très nets qu'ils semblent avoir reçus quant aux problèmes posés par certains joints de l'accélérateur ? Quelles qu'aient pu être les pressions exercées sur eux pour qu'ils procèdent au lancement de la navette, leurs connaissances techniques étaient-elles insuffisantes au point qu'ils ne croyaient pas mettre en danger la vie des membres de l'équipage ? Si, en fait, ils ne connaissaient pas suffisamment le système technique de la navette, n'auraient-ils pas dû, comme tout bon manager doit le faire, rester constamment en contact avec leurs spécialistes pour évaluer la sécurité du vaisseau spatial ?

Les conclusions de la commission présidentielle chargée d'enquêter sur la perte de Challenger ont révélé que les fonctionnaires de la NASA détenaient effectivement une information suffisante pour faire annuler le vol, bien que les données ne fussent peut-être pas parvenues à tous les managers concernés. De plus, l'information avait été mise à la disposition de plusieurs managers clefs de la NASA par des ingénieurs spécialisés, juste la veille au soir, avant le vol. Allan J. McDonald, ingénieur chef chargé du programme concernant le moteur de l'accélérateur à propergol solide, chez Morton Thiokol, Inc., principal sous-traitant de la NASA pour les

fusées de lancement, s'était opposé vigoureusement au lancement quelques heures à peine avant l'heure prévue pour le décollage de Challenger. Dans la déposition qu'ils ont faite devant la commission présidentielle, McDonald et un autre ingénieur, Roger Boisjoly, qui avaient mis en évidence, sur un graphique, l'usure des fatals joints toriques au cours de vols antérieurs, ont témoigné de leurs objections mais déclaré que leurs supérieurs n'avaient pas voulu tenir compte de leurs avis après avoir, probablement, subi des pressions de la part des fonctionnaires de la NASA, appartenant au Marshall Space Flight Center. Dans sa déposition, McDonald a déclaré que les ingénieurs déconseillaient tout lancement à une température inférieure à 11°. La commission apprit également que les ingénieurs d'un autre sous traitant, Rockwell International, avaient eux aussi mis les responsables en garde contre les effets fâcheux que le froid pourrait avoir sur les tuiles de protection thermique de la navette.

Le matin du lancement, les techniciens de la NASA avaient enregistré une température inférieure à -12° sur l'enveloppe extérieure de la fusée de lancement. Jerry Mason, ancien premier vice-président chez Thiokol, témoigna du fait que la décision de procéder au lancement avait été prise après consultation des managers concernés. Quand on lui demanda si les responsables de la société avaient consulté les ingénieurs, Mason répliqua : « Nous n'avons réuni que les personnes de la direction. »

#### Questions :

1. Nommez et décrivez les différentes étapes du processus de décision rationnel ? (2 points)
2. Comment peut-on expliquer cette erreur de décision ? (argumentez votre réponse à l'aide de concepts vus en cours). (6 points)
3. Citez 2 avantages et 2 inconvénients différents de la décision collective (2 points)

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

Document : un exercice sur la motivation

Questions à traiter :

- 1) Quels sont les besoins de Robert ?
- 2) Comment analysez-vous son manque de motivation ?
- 3) Si vous étiez le manager de Robert, comment pourriez-vous tenter de le remotiver ?



## Document : Un exercice sur la motivation

Robert Dubois a 30 ans. Mais, à l'entendre, on dirait qu'il en a 60 :

*« J'ai obtenu mon diplôme en 1996 ; c'était les années fastes. J'ai commencé comme analyste dans l'une des grandes SSII du marché, puis j'ai travaillé comme consultant informatique pour des services médicaux pour deux autres sociétés, avant de devenir chef du service informatique dans une start-up, en région parisienne. »*

En 2001, Robert gagnait l'équivalent de 80 000 euros par an, sans les primes, possédait une superbe voiture de sport et voyait son avenir avec optimisme. Mais Robert Dubois fait partie de ces centaines de milliers de professionnels ambitieux nés entre 1966 et 1975, fascinés à 25 ans par le mirage Internet, et dont les meilleurs salaires sont sans doute déjà derrière eux. Robert gagne aujourd'hui 44 000 euros par an comme informaticien dans un hôpital et tente de se faire à l'idée que son existence faste de la fin des années 1990 appartient désormais à l'histoire.

Comme beaucoup de gens de sa génération, Bob croule sous les dettes. Il doit encore 23 000 euros empruntés pour ses études, et a fait un prêt de 4 500 euros avec ses cartes de crédit. Le monde du travail dans lequel il évolue n'a rien à voir avec celui où est entré son père au début des années 1960.

*« Les règles ont changé. Elles mènent la vie dure aux gens de ma génération. Nous avons fait des études pour pouvoir prétendre à un emploi correct, mais beaucoup d'entre nous ont contracté des prêts étudiants et sont aujourd'hui endettés. Lorsque nous avons obtenu nos diplômes, cela ne nous semblait pas un problème car le marché du travail se portait bien. Pour mon premier emploi, j'ai eu une prime d'embauche de 5 000 euros ! La compétition pour les meilleurs diplômés faisait grimper les salaires. A 28 ans, je gagnais plus que mon père, qui était pourtant dans la même société depuis plus de 20 ans. Mais il avait la sécurité d'emploi. Et il a pris une retraite complémentaire solide qui lui assurera ses jours après ses 60 ans. Quant à moi, je ne sais pas si je toucherais jamais 80 000 euros à nouveau. Si cela arrive, ce ne sera pas avant au moins 20 ans. Je n'ai aucune sécurité d'emploi. Je verse 350 euros par mois pour rembourser mon prêt étudiant, plus 250 euros pour mes autres emprunts. Plus celui de ma voiture. Mon amie voudrait que l'on se marie. J'aimerais bien moi aussi posséder ma propre maison, mais comment puis-je m'engager pour un emprunt sur 30 ans alors que je ne sais même pas si j'aurai du travail dans 6 mois ? »*

*« Je suis terriblement frustré. J'ai l'impression que nous sommes une génération sacrifiée. Au début, nous avons eu des emplois formidables avec des salaires démesurés. Je l'admets ; on nous a gâchés. Dans l'informatique, on nous a habitués à prendre un poste pour 6 mois, à le quitter, à en accepter un autre avec un salaire 25% à 30% supérieur. Nous pensions être riches et nous nous voyions prendre notre retraite à 40 ans. La vérité est qu'aujourd'hui nous sommes contents lorsque nous avons du travail et que, quand c'est le cas, nous touchons moitié moins qu'auparavant. Nous n'avons aucune sécurité de l'emploi. A force de compétition pour les postes, associée aux pressions pour maintenir les prix toujours plus bas, les augmentations de salaire seront à l'avenir minimales. C'est plutôt étranger que de se dire qu'à 30 ans à peine, ses plus belles années sont derrière soi ! ».*

Cet exemple est issu de l'ouvrage : *Comportements Organisationnels*, S. Robbins, Pearson Education, 2006.

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

Année universitaire 2010/2011

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

Année d'études : L3MS  
Enseignant responsable : *Gwen Fitamant*

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

**UE64 OUTILS ET METHODES**  
**EC 641 INFORMATIQUE**

**Sujet :**

**Matériel :** ordinateur connecté à Internet,  
équipé du logiciel de mise en page Powerpoint ou du logiciel Impress (équivalent),

**La commande :**

> vous devez produire un document de communication qui présentera le produit "**Blokart**",  
sous la forme d'un document comptant plusieurs pages.

> vous indiquerez également sur votre copie à quel(s) public(s) vous destinez ce document :  
grand public, recherche de sponsors, journalistes, etc...

Votre document comptera au minimum 4 pages : par exemple, une page de couverture, une page "produit", une page "usages", une page "contact".

**Votre document pourra prendre l'une des formes suivantes :**

- soit un diaporama
- soit un site internet

**Ressources :**

**Rendez vous sur la page de ressources générales liée à cet examen, accessible en ligne :**

<http://www.inmediares.fr/13/examen/> avec des documents à consulter :  
principalement l'audit, ainsi que le site du produit Blokart, et quelques images.

**Les moyens**

Vous réaliserez ce document

- soit sous la forme « diaporama » : à l'aide du logiciel Powerpoint ou du logiciel Impress,
- soit sous la forme d'un site internet : en utilisant le système JIMDO.

Adresse du système JIMDO pour créer votre site en ligne : <http://fr.jimdo.com/>

(inscrivez-vous gratuitement en ligne – nommez votre site par exemple d'après votre numéro d'étudiant, du type  
« e1234a.jimdo.com »)

**Votre copie :**

vous présenterez le document réalisé en quelques phrases, et vous indiquerez sur votre copie le public auquel vous destinez votre document. Pour le site internet, vous indiquerez l'adresse et votre mot de passe.

> **Diaporama :** le surveillant d'examen prendra votre fichier sur une clé USB.

Votre fichier sera par exemple nommé par votre numéro d'étudiant.

Ex : « diaporama e1234a.ppt »

> **Site internet** : vous indiquerez sur votre copie

- le lien <http://> où consulter le site réalisé avec le système Jimdo, du type <http://e1234a.jimdo.com>

- et  votre mot de passe Jimdo.

*Rappel : pour enregistrer une image sur votre ordinateur, faites un clic droit sur l'image souhaitée, et cliquez sur « enregistrer sous ».*