

DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

SESSION 2024

ÉLÉMÉNTS INDICATIFS DE CORRIGÉ

1.1 Analyser le micro-environnement de Yoga Life à l'aide de l'outil pertinent.

Toute entreprise doit étudier le micro-environnement dans lequel elle évolue afin d'adopter les meilleures réactions possibles aux obstacles qui se dressent face à elle. Le micro-environnement correspond à l'environnement avec qui l'entreprise noue des relations directes c'est-à-dire tous les facteurs, acteurs et éléments extérieurs à l'entreprise qui ont un impact, potentiel ou réel, sur son développement. Lorsque le micro-environnement est hostile, l'entreprise doit alors faire face aux forces de la concurrence. Le marché du yoga ne fait pas exception à cette règle.

L'outil le plus adéquat afin de répondre à la question posée est l'analyse des 5 forces + 1 de Michaël Porter puisqu'il a étudié les différentes forces qui déterminent la structure concurrentielle d'un domaine d'activité stratégique. Ces forces sont au nombre de cinq :

- la rivalité entre les firmes existantes ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace de nouveaux entrants ;
- la menace de produits ou services de substitution ;
- une 6^{ème} force a été ajoutée par la suite : l'État.

L'analyse de ces forces permet d'étudier la situation de Yoga Life dans son environnement concurrentiel.

| Forces | Analyse |
|--|--|
| La rivalité entre les firmes existantes évalue l'intensité concurrentielle afin de connaître ses principaux concurrents pour ensuite alimenter ses réflexions stratégiques. | <p>Il est indiqué dans l'annexe 1 que « sur le marché du yoga, l'environnement est toujours plus concurrentiel, notamment dans les grandes métropoles ». Les firmes existantes sont des indépendants et des chaînes de studios telles que YogaWorks. Des franchises comme L'Usine peuvent également être considérées comme contribuant à l'intensité concurrentielle, car elles proposent aussi des cours de yoga, même si elles offrent également des services complémentaires.</p> <p><input type="checkbox"/> La taille de Yoga Life ne lui permet pas d'exercer une domination forte car elle est trop petite. Elle propose moins de services que certains de ses concurrents.</p> |
| Le pouvoir de négociation des clients analyse si l'entreprise étudiée possède ou non une marge de manœuvre sur ses clients. | <p>Le pouvoir de négociation des clients est faible dans le DAS. Ils peuvent toutefois décider de s'abonner à une autre école de yoga s'ils ne sont pas satisfaits des prestations ou des prix. De plus, ils sont versatiles et n'hésitent pas à changer de sport, en cas de changement de mode. Grâce ou à cause du bouche à oreille, ils peuvent également occasionner une perte de clientèle pour les écoles de yoga.</p> <p><input type="checkbox"/> Les clients de Yoga Life ont un faible pouvoir de négociation mais leur influence n'est toutefois pas négligeable.</p> |

| Forces | Analyse |
|---|--|
| <p>Le pouvoir de négociation des fournisseurs permet de comprendre si les fournisseurs peuvent disposer d'un pouvoir qui limite la marge de manœuvre de l'entreprise.</p> | <p>Les entreprises présentes sur ce DAS achètent des accessoires de yoga, tels que tapis, coussins, ballons etc. Elles peuvent également être locataires des locaux qu'elles occupent. Aucune indication n'est donnée concernant leur pouvoir de négociation des fournisseurs d'accessoires et des bailleurs. Toutefois on peut imaginer que dans les centres villes des grandes métropoles, le pouvoir de négociation des propriétaires bailleurs est important.</p> <p>Les professeurs de yoga ont souvent un statut d'indépendant, qu'ils proposent leurs services directement aux élèves ou aux écoles. Dans ce dernier cas, ils sont des sous-traitants des écoles. Ils sont de plus en plus nombreux, ce qui réduit leur pouvoir de négociation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yoga Life loue ses locaux situés dans le quartier Monplaisir. On peut en conclure que le pouvoir de négociation du bailleur est relativement important. <input type="checkbox"/> Les autres professeurs de l'entreprise Yoga Life sont des indépendants (sous-traitants). On peut considérer que leur pouvoir de négociation est faible puisque le marché (des professeurs) est saturé. |
| <p>La menace de nouveaux entrants aide à comprendre s'ils ont la capacité de capter des parts de marché. Leurs actions pèsent sur l'équilibre des forces en présence et les conséquences peuvent être une guerre des prix. Afin de se protéger, les entreprises déjà présentes peuvent mettre en place des barrières à l'entrée.</p> | <p>Il n'y a pas de barrière à l'entrée (aucun diplôme n'est requis pour exercer). De nombreux acteurs peuvent s'installer sur ce marché, d'autant plus qu'il y a un engouement pour le yoga.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yoga Life étant installée dans un quartier où la demande est importante, la menace de nouveaux entrants est forte. |
| <p>La menace de biens ou services de substitution analyse si ceux-ci peuvent satisfaire les mêmes besoins que le produit d'origine (amélioration du rapport qualité-prix) et alors constituer un réel danger pour les productions existantes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● De nouvelles offres arrivent sur le marché telles que le yoga walkie, le danda yoga ou encore le <i>puppy yoga</i>. ● Les cours en ligne ainsi que les applications, gratuites ou payantes, proposent de nouvelles possibilités aux yogis. ● Le yoga sur le lieu de travail se développe pour les salariés. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ces trois nouvelles propositions répondent aux mêmes besoins que ceux de Yoga Life. Cette triple menace peut être forte pour Yoga Life si les yogis, comme de nombreux clients, sont de plus en plus versatiles et souhaitent toujours de nouvelles alternatives aux cours de yoga ou préfèrent le faire sur leur lieu de travail. De plus, les cours en ligne et les applications sont très menaçantes pour Yoga Life car l'exercice du yoga peut être réalisé n'importe où. |

L'État est une sixième force qui peut avoir un impact positif ou négatif pour le DAS. Le document n°1 mentionne que l'État a mis en œuvre un dispositif permettant aux entreprises qui favorisent la pratique sportive en leur sein (notamment le yoga), de bénéficier d'une exonération de cotisations et contributions sociales.

Cette aide peut influencer la prise de décisions de madame Mendès. Par ailleurs, actuellement le métier de professeur n'est pas réglementé. Si l'Etat décidait d'exiger un diplôme de professeur de yoga, les entreprises du DAS en seraient fortement affectées.

En conclusion, le marché du yoga est en perpétuelle évolution. Les nouveaux cours proposés et les nouvelles façons de les pratiquer doivent s'adapter à ce que souhaitent les yogis afin de toujours mieux répondre à leurs nouveaux besoins de bien-être physique, mental et spirituel.

Madame Mendès va devoir prendre en considération cette analyse du micro-environnement et rester vigilante car de nouveaux entrants émergent et de nouveaux services apparaissent sans cesse.

1.2 Construire un tableau qui présente :

a- la nouvelle grille tarifaire ;

Il s'agit des quatre premières colonnes du tableau présenté ci-dessous.

b- la composition du chiffre d'affaires prévisionnel.

| Formule | Description | Prix TTC | Prix HT | Nombre d'inscrits | CA HT |
|----------------|------------------------|----------|----------|-------------------|-------------|
| Sat Nam | Prix | 450,00 € | 375,00 € | 36 | 13 500,00 € |
| | Avec <i>Early Bird</i> | 435,00 € | 362,50 € | 60 | 21 750,00 € |
| Prâna | Prix | 550,00 € | 458,33 € | 10 | 4 583,33 € |
| | Avec <i>Early Bird</i> | 535,00 € | 445,83 € | 8 | 3 566,67 € |
| Shanti | Prix | 630,00 € | 525,00 € | 8 | 4 200,00 € |
| | Avec <i>Early Bird</i> | 615,00 € | 512,50 € | 12 | 6 150,00 € |
| Box Zen 18 | 18 séances | 324,00 € | 270,00 € | 20 | 5 400,00 € |
| Box Zen 12 | 12 séances | 240,00 € | 200,00 € | 30 | 6 000,00 € |
| Box Zen 6 | 6 séances | 126,00 € | 105,00 € | 15 | 1 575,00 € |
| Séance d'essai | 1 séance | 15,00 € | 12,50 € | 9 | 112,50 € |
| | | | | 208 | 66 837,50 € |

1.3 Calculer le résultat prévisionnel.

Le résultat prévisionnel est égal à 66 837,50 € – 28 700,00 € = **38 137,50 €**.

1.4 Rédiger une note structurée présentant vos résultats et préconisations à Madame Mendès (maximum 20 lignes).

En 2022, le bénéfice réalisé par Yoga Life s'élève à $54\,226,67\text{ €} - 31\,738,00\text{ €} = 22\,488,67\text{ €}$. Ce résultat est jugé insuffisant. Un objectif a été fixé pour 2023 : dégager 45 000 € de bénéfice. Un premier travail a été réalisé pour réduire les dépenses. Toutefois, les économies réalisables atteignent seulement 3 038 €. En effet, une analyse rapide permet de comprendre que la structure de coûts est caractérisée par l'importance de charges fixes difficilement compressibles. Agir sur les recettes semble être le levier le plus efficace pour atteindre cet objectif, dans un contexte de développement de la pratique du yoga. Dans cet objectif, une nouvelle grille des prix est élaborée.

La nouvelle grille des prix est élaborée en fonction de :

- l'objectif de résultat de 45 000 € ;
- les prix pratiqués par la concurrence : les prix 2022 sont plus bas que ceux des écoles concurrentes ;
les produits de substitution : de nombreux sites Internet proposent des cours de yoga, certains d'entre eux sont gratuits mais d'autres produits ont également été mis en avant par l'analyse du microenvironnement tels que le yoga walkie, le danda yoga ou encore le puppy yoga ;
- ses clients actuels : habitués aux prix bas actuels, ils doivent accepter cette augmentation de prix.

Ce dernier point est essentiel. Pour éviter le mécontentement des clients actuels, deux pratiques marketing sont utilisées :

- le tarif *Early Bird* qui consiste à réduire les prix pour les inscriptions précoce. Chez Yoga Life, ce tarif est réservé aux anciens clients, il engendre un coût d'opportunité de $80 \times 15/1,2 = 1\,000\text{ €}$. Cette mesure semble nécessaire pour faire accepter la hausse des prix aux clients actuels, elle ne devrait toutefois pas perdurer les années suivantes ;
- le changement de format des cartes : le nombre de séances des différentes cartes change, de même que leur nom pour éviter les comparaisons.

Compte tenu de la nouvelle grille de prix et des inscriptions prévisionnelles, les recettes prévisionnelles pour 2023 s'élèvent à 66 837,50 €. Le résultat prévisionnel pour 2023 est donc égal à $66\,837,50\text{ €} - 28\,700,00\text{ €} = 38\,137,50\text{ €}$. Dans ces conditions, bien que le résultat augmente de $38\,137,50\text{ €} - 22\,488,67\text{ €} = 15\,648,83\text{ €}$, l'objectif (45 000 € de bénéfice) ne sera pas atteint cette année. Pour atteindre cet objectif, d'autres actions devraient être entreprises.

1.5 Conseiller madame Mendès sur les options stratégiques à adopter ou à conserver.

Compte tenu de la première décision de modifier la grille tarifaire, le résultat s'améliore mais pas suffisamment pour atteindre l'objectif de 45 000 € de bénéfice souhaité par madame Mendès. Il est alors nécessaire de lui conseiller de nouvelles options stratégiques. Il est nécessaire d'analyser les stratégies globales et celles de domaines.

- **Les stratégies globales** concernent l'ensemble de celle-ci et quatre stratégies globales sont possibles : spécialisation, diversification, externalisation, intégration.
- **Les stratégies de spécialisation ou de diversification** peuvent s'étudier à l'aide de la matrice d'Igor Ansoff. Celle-ci indique les deux directions stratégiques possibles : le développement de l'entreprise par la spécialisation (avec la stratégie de pénétration de marché, celle d'extension de marché, celle de développement de produits) et la diversification (ou le changement de métier).

Selon l'analyse d'Igor Ansoff, l'entreprise Yoga Life poursuit, jusqu'à maintenant, une stratégie de **spécialisation par pénétration de marché** puisqu'elle est présente sur un seul marché existant avec différents cours de yoga.

Mais, si madame Mendès souhaite améliorer ses bénéfices elle doit décider de nouvelles formules pour mieux répondre aux besoins des différents yogis. Nous lui conseillons de se tourner vers une **spécialisation par développement de produits** afin de contrer les produits de substitution soulignés au niveau du micro-environnement, tels que le *yoga walkie*, le *danda yoga* ou encore le *puppy yoga* mais également les nouveaux entrants. Elle ne pourra bien évidemment pas tout proposer mais quelques cours en plein air pourraient être une bonne idée.

- **Les stratégies d'externalisation et d'intégration** : dans un souci d'optimisation des ressources disponibles limitées, un manager doit arbitrer pour déterminer les fonctions qui lui procurent un réel avantage concurrentiel. Il sera alors amené à intégrer certaines activités ou au contraire à externaliser pour se centrer sur le cœur de son métier.

Chez Yoga Life, il semble que les différentes stratégies d'intégration soient difficiles à mettre en place compte tenu de sa taille. En revanche, elle a déjà choisi la stratégie d'externalisation au niveau d'une partie des cours prodigués par des professeurs. La stratégie d'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. Plusieurs formes sont possibles :

- La sous-traitance si l'entreprise confie une partie de sa production à un sous-traitant afin de bénéficier d'une compétence spécialisée (sous-traitance de spécialité) ou de remédier à des insuffisances de capacité de production (sous-traitance de capacité). Ici, l'entreprise Yoga Life utilise la **sous-traitance de capacité** puisque les professeurs de yoga pallient un manque de temps de la part de madame Mendès.
- La franchise est un contrat par lequel une entreprise concède à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des biens et services. Le franchiseur transmet son savoir faire au franchisé contre le versement de royalties. Cette solution pourrait être envisagée dans les années à venir. Il faudrait en discuter avec madame Mendès.
- L'externalisation des fonctions de soutien consiste à confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise. Cette solution est également déjà mobilisée ici puisque le Cabinet Lyonnais d'Expertise Comptable accompagne madame Mendès depuis ses débuts.

Une fois les stratégies globales choisies, l'entreprise doit déterminer, pour chaque domaine d'activité stratégique, la stratégie concurrentielle.

□ Les stratégies concurrentielles (ou stratégies de domaine ou stratégies génériques)

Michaël PORTER définit trois stratégies concurrentielles afin de se défendre ou d'attaquer ses concurrents. Sur **une cible large**, il a développé la **domination par les coûts** afin de construire un avantage concurrentiel à partir de la réduction des coûts mais à qualité égale. En produisant en grande quantité, l'entreprise minimise ses coûts grâce aux économies d'échelle, à l'effet d'expérience, au pouvoir de négociation (voir l'analyse du microenvironnement). Il a également développé la **différenciation** qui consiste à rendre son produit unique dans l'esprit du consommateur par sa qualité, son image de marque, l'innovation, les services attachés, etc. **Sur une cible étroite, la focalisation** qui consiste à proposer une offre qui s'adresse à un segment étroit du secteur. L'entreprise pourra développer, sur cette « niche » une différenciation ou une domination par les coûts.

La stratégie de domaine menée par l'entreprise Yoga Life est une **stratégie de focalisation** car elle se situe sur une cible étroite sur le marché du yoga. Madame Mendès propose une pratique de yoga traditionnel, sans céder aux nouvelles tendances éphémères.

EXPERT FISCAL

Mais, la stratégie de domaine de l'entreprise Yoga Life devrait être précisée. Deux solutions s'offrent à elle, tout en restant sur une stratégie de focalisation :

- Soit madame Mendès décide de faire de la focalisation par domination par les coûts mais, comme les charges fixes sont prépondérantes (voir la question 4), elle va devoir trouver une solution afin de mieux répartir ses charges fixes en mettant plus de yogis par cours. Cette solution semble risquée si elle souhaite garder ses clients.
- Soit madame Mendès augmente ses prix (voir la grille tarifaire) tout en montrant dans l'esprit de ses clients que ses prestations ont un caractère unique (yoga traditionnel), lui procurant un avantage concurrentiel, et qu'elle se différencie de ses principaux concurrents. La mise en place d'une nouvelle communication montre cette différenciation.

En conclusion, madame Mendès doit maintenir cette stratégie de focalisation mais si elle souhaite améliorer ses bénéfices elle doit sur son domaine d'activité stratégique miser sur une stratégie de focalisation par différenciation afin de rendre ses cours de yoga uniques dans l'esprit de ses clients qui accepteront alors de payer un peu plus cher.

DOSSIER 2 – ANALYSE DES RÉSULTATS ET NOUVEAUX PROJETS

2.1 Analyser les écarts sur chiffre d'affaires de l'annexe 4 en mobilisant les éléments du microenvironnement et les composantes du macro-environnement qui pourraient expliquer ces écarts.

Le macro-environnement d'une entreprise regroupe l'ensemble des composantes qui exercent une influence sur son activité, mais qui sont hors de son contrôle. Mais, il est, malgré tout, nécessaire de les prendre en considération afin de mieux appréhender les enjeux de l'entreprise et ensuite d'adapter ses choix stratégiques en conséquence.

L'analyse du macro-environnement peut être réalisée à l'aide de l'outil PESTEL dont les composantes sont : Politique, Économique, Socioculturelle, Technologique, Écologique et Légale. L'analyse des écarts sur chiffre d'affaires sera combinée avec certaines composantes du macro-environnement qui ont une influence sur ces écarts et qui peuvent les expliquer.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2023 est supérieur de plus de 10 000 € à celui de 2022 (+ 10 453,33 € (64 680 € - 54 226,67 €), soit une progression de plus de 19 %). Il est toutefois inférieur au chiffre d'affaires budgétaire (2045 €), malgré une hausse du nombre de formules vendues (201 au lieu de 199, hors séances d'essai). La composante du PESTEL qui peut être mobilisée afin d'expliquer cette évolution est celle **socio-culturelle**. En effet, de très nombreux Français (10 millions d'adeptes d'après l'annexe 1) pratiquent le yoga afin de prendre soin d'eux. C'est une **opportunité** pour les entreprises qui se situent sur le marché du yoga. Ce premier constat montre que la nouvelle tarification a eu des effets positifs même s'ils sont inférieurs aux prévisions. Pour mieux comprendre cette évolution, les écarts sur chiffre d'affaires doivent être analysés plus précisément.

Ainsi, l'écart sur chiffre d'affaires est défavorable de 2045 €, ce qui représente 3 % du chiffre d'affaires budgétaire. Cela signifie que le chiffre d'affaires réalisé est inférieur à celui qui a été prévu. Cet écart est faible, mais il peut cacher des éléments intéressants, c'est pourquoi il est nécessaire d'approfondir l'analyse. Un abonnement enregistre un écart sur chiffre d'affaires positif. Il s'agit de Sat Nam dont le chiffre d'affaires est supérieur de 2 300 € aux prévisions. Les recettes liées à l'abonnement Prâna sont peu différentes de ce qui était prévu (- 87,50 €). Pour les autres formules, les écarts sont fortement défavorables.

Pour analyser en détail ce qui s'est passé, il nécessaire de décomposer l'écart sur chiffre d'affaires. Ces opérations vont permettre de distinguer l'impact des prix (grâce au calcul d'écart sur prix) et des quantités (écart sur quantité).

Des prix inférieurs aux prévisions constituent la principale cause de cet écart sur chiffre d'affaires (toutes formules confondues) défavorable. En effet, le total des écarts sur prix est défavorable (-1709,93 €). Il en est de même pour toutes les formules : leur prix de vente moyen est inférieur à ce qui avait été budgété. Comme il a été précisé que la nouvelle grille tarifaire a été appliquée, cela signifie pour tous les abonnements, la proportion de clients qui ont souscrit l'offre avec un tarif *early bird* est supérieure aux prévisions. Cela n'a toutefois pas eu de trop fortes conséquences financières : les écarts sur prix sur les abonnements sont inférieurs à 400 € ($270,31 + 87,50 + 32,50 = 390,31$ €). La répartition des ventes de box a eu le même effet : davantage de box peu coûteuses ont été vendues, ce qui a réduit le prix moyen. C'est d'ailleurs cette catégorie (box) pour laquelle l'impact des prix est le plus fort (écart défavorable de 1 319,62 €). Ces éléments montrent que les clients privilégient les tarifs les moins chers.

Les écarts sur quantité permettent de prolonger l'analyse en mesurant l'impact des différences entre les quantités réellement vendues et les quantités budgétées par type de formule. Le nombre d'abonnements Sat Nam vendus est largement supérieur aux prévisions (103 au lieu de 96), ce qui a eu pour effet d'accroître les recettes de 2 570,31 €. Les box ont elles aussi été vendues en plus grand nombre que prévu, ce qui engendre un chiffre d'affaires supérieur de 199,62 € par rapport à ce qui avait été budgété. Pour Prâna, le nombre d'abonné est inchangé. En revanche, le faible nombre de Shanti souscrits (14 au lieu de 20) a eu un fort impact sur les recettes (3 105 € de moins que prévu).

Malgré une augmentation du nombre de formules vendues (mesurée par les écarts sur volume global), la différence entre les quantités réellement vendues et les quantités budgétées a des conséquences financières négatives du fait d'une répartition des ventes défavorable à l'entreprise. En effet, l'écart sur composition des ventes est défavorable (- 1005,68 €), ce qui signifie que la cannibalisation des ventes a pénalisé l'entreprise Yoga Life. La répartition des ventes renforce le poids des formules les moins chères (Sat Nam € et box) au détriment des abonnements les plus onéreux (Prâna et Shanti). En effet, l'abonnement Sat Nam enregistre un écart sur composition favorable. De plus, les box présentent également un écart favorable mais relativement faible (69,21 €). La somme de ces écarts favorables est toutefois inférieure aux écarts défavorables de Prâna et Shanti (81,91 € et 3 209,02 €), deux abonnements coûteux.

Globalement, l'entreprise Yoga Life augmente à la fois le nombre de ses clients et son chiffre d'affaires. Cela signifie que la nouvelle grille n'a pas fait fuir ses abonnés. Bien au contraire, elle a permis d'accroître les recettes par rapport à l'année précédente, et donc le résultat. L'engouement pour le yoga ne faiblit pas (**composante socio-culturelle, opportunité**) et madame Mendès semble avoir trouvé une grille de prix adaptée face à la concurrence des autres écoles et des offres de substitution telles que des cours en ligne ou applications (**composante technologique, menace**). Les produits de substitution ont été étudiés dans l'analyse du micro-environnement, tout comme l'intensité concurrentielle.

Toutefois, le chiffre d'affaires est inférieur aux prévisions de 3 %. Bien que cette différence soit faible, une analyse des écarts a mis en lumière que les clients privilégient les formules les moins onéreuses et profitent des promotions. Cela s'explique par des préoccupations liées au pouvoir d'achat. En effet, les clients cherchent à profiter davantage des promotions depuis que l'inflation est importante (**composante économique, menace**) (cf. annexe 1). Cette analyse nous amène à réfléchir à la question de la réduction *early bird*. À l'origine, celle-ci n'était prévue que pour une année, afin de faire accepter la nouvelle grille de prix. Les résultats de l'analyse nous invitent à réétudier cette question.

EXPERT FISCAL

2.2 Réaliser une étude de profitabilité de l'offre Nirvana (stages de yoga). Pour cela, il est nécessaire de :

- a. déterminer le nombre de stages de chaque catégorie qui maximiserait le résultat, compte tenu des contraintes.

Il s'agit ici d'un problème de programmation (détermination d'un programme de production) compte tenu d'une ressource rare qui est le week-end. En effet, madame Mendès ne veut pas consacrer plus de dix week-ends à ces stages. Il nous faut alors calculer la marge sur coût variable par week-end (unité de ressource rare) dégagée par chaque catégorie de stage. Pour cela, nous procérons par étapes :

Nous commençons par calculer la marge sur coût variable par participant pour chaque catégorie de stage :

| | Little Nirvana | Nirvana | Nirvana Zen |
|---|-----------------------|----------------|--------------------|
| Prix TTC par participant | 48,00 € | 90,00 € | 165,00 € |
| Prix HT par participant | 40,00 € | 75,00 € | 137,50 € |
| Coût HT de la pause thé par participant | 1,00 € | 2,00 € | 4,00 € |
| MCV par participant | 39,00 € | 73,00 € | 133,50 € |

Nous calculons à présent la marge sur coût variable par stage pour chacune des catégories :

| | Little Nirvana | Nirvana | Nirvana Zen |
|---|-----------------------|-----------------|--------------------|
| Nombre moyen de participant par stage programmé | 10 | 12 | 5 |
| Coût de la location d'une salle | | | 100,00 € |
| MCV unitaire (pour un stage programmé) | 390,00 € | 876,00 € | 567,50 € |

Il s'agit maintenant de calculer la MCV par week-end dégagée par chaque catégorie de stage. Nous avons compris que durant un week-end, madame Mendès peut faire deux Little Nirvana ou un Nirvana ou un Nirvana Zen, cela donne ainsi :

| | Little Nirvana | Nirvana | Nirvana Zen |
|---|-----------------------|-----------------|--------------------|
| Nombre de stages programmables par week-end | 2 | 1 | 1 |
| MCV par week-end | 780,00 € | 876,00 € | 567,50 € |

L'ordre de programmation est alors le suivant :

1. Nirvana,
2. Little Nirvana,
3. Nirvana Zen.

N'oublions pas que madame Mendès souhaite programmer au moins une date par catégorie de stage. Cette décision nécessite :

- pour un Little Nirvana : 0,5 week-end (car il serait possible de programmer un second stage Little Nirvana durant le week-end) ;
- pour un Nirvana : 1 week-end (même si ces stages n'ont lieu que le samedi, ils « bloquent » un week-end) ;
- pour un Nirvana Zen : 1 week-end (samedi et dimanche).

2,5 week-ends sont mobilisés pour cela. Il reste donc $10 - 2,5 = 7,5$ week-ends.

| | Nombre de stages programmés | Week-ends consommés | Week-ends restants |
|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| On programme en premier les Nirvana | 5 | 5 | 2,5 |
| Puis les Little Nirvana | 5 | 2,5 | 0 |

La programmation sera donc la suivante :

| | Little Nirvana | Nirvana | Nirvana Zen |
|-----------------------------|----------------|-------------|-------------|
| Nombre de stages programmés | $1 + 5 = 6$ | $1 + 5 = 6$ | $1 + 0 = 1$ |

b. Calculer le résultat marginal issu du lancement de cette offre et l'interpréter.

Comme il n'y a pas d'augmentation de charges fixes, le résultat marginal issu de cette programmation est égal à la somme des marges sur coût variable :

| | Little Nirvana | Nirvana | Nirvana Zen | Total |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Nombre de stages programmés | 6 | 6 | 1 | |
| MCV unitaire (par stage programmé) | 390,00 € | 876,00 € | 567,50 € | |
| MCV par catégorie | 2 340,00 € | 5 256,00 € | 567,50 € | 8 163,50 € |

D'après nos prévisions, cette programmation augmenterait le résultat de 8 163,50 €.

2.3 Analyser la stratégie de communication actuelle de Yoga Life, puis proposer un plan de communication reposant sur une nouvelle approche et mobilisant les leviers du marketing digital.

La stratégie de communication actuelle de Yoga Life repose sur l'usage d'outils traditionnels du marketing : flyers, affichettes et outils Internet développés à minima. Il s'agit d'une approche *outbound* qui se limite à pousser de l'information vers les consommateurs, à sens unique.

Cette approche unidirectionnelle (de l'entreprise vers le consommateur) est peu efficace et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à adopter une approche *inbound*. Cette stratégie marketing vise à développer une conversation à double sens (entre l'entreprise et le consommateur) et repose sur des leviers de marketing digital. Ces leviers sont rassemblés dans trois catégories de médias, identifiés par l'acronyme *POEM* : *Paid*, *Owned*, *Earned Media*. Ces trois media interagissent et améliorent la visibilité de l'annonceur.

- Le *Paid Media* rassemble les moyens de communication payants achetés par l'annonceur sur les médias traditionnels (ex. : affiches, flyers) et digitaux (ex. : display, référencement payant, publicité par un influenceur).
- L'*Owned Media* correspond aux supports de communication détenus par l'annonceur, tels que son site internet et ses comptes sur les réseaux sociaux. Les contenus publiés sur ces supports doivent être suffisamment riches afin de produire de l'intérêt suffisant chez les consommateurs.
- L'*Earned Media* correspond à la visibilité dont bénéficie gratuitement l'annonceur du fait de l'action de personnes tierces sur Internet, notamment les réseaux sociaux. C'est notamment le cas lorsque les consommateurs « likent » ou partagent des « posts », voire en produisent.

Yoga Life aurait intérêt à renouveler sa communication en déployant un plan de communication basé sur ces leviers. Compte tenu des caractéristiques de l'école de yoga, les actions suivantes pourraient être envisagées :

- **Paid Media** : poursuite de la diffusion de flyers et d'affichettes (médias traditionnels), achat de référencement payant (médias digitaux). Ils doivent tous ramener au site Internet et au compte de Yoga Life sur un réseau social, grâce à un QR code sur les supports imprimés (affichettes et flyers) et une URL sur les supports numériques.
- **Owned Media** : le site Internet pourrait être amélioré de manière à publier du contenu autre que promotionnel, par exemple des conseils sur certaines pratiques ou postures, sur l'alimentation etc. La communication sur les réseaux sociaux pourrait être développée, en ciblant dans un premier temps, un seul réseau social, correspondant à la cible. Il pourrait s'agir d'Instagram, qui est un réseau très utilisé par les professionnels. Les contenus publiés sur le site internet et ceux sur Instagram adopteront un angle différent. Sur Internet, il s'agit d'informations qui vont rester durablement, officielles et « sérieuses ». Si le texte s'adresse au lecteur, il utilise le vouvoiement. Sur le réseau social, l'objectif est de développer une communauté autour de Yoga Life, avec un ton plus inclusif. En général, le tutoiement est de rigueur. Les publications (*posts*) sont moins « sérieuses », plus fréquentes. Le flux doit être soutenu.
- **Earned Media** : les contenus publiés sur Internet et Instagram doivent être de très bonne qualité afin de provoquer des réactions de la part des internautes : likes, partages et republication.

Pour déployer cette nouvelle stratégie, il est possible de faire appel à une entreprise de marketing digital dans un premier temps, puis madame Mendès pourrait alimenter régulièrement le compte Instagram de Yoga Life.

2.4 Étudier l'intérêt, pour Yoga Life, d'adhérer à la plateforme d'intermédiation *Le Marché Lyonnais*. Pour cela, vous vous appuierez sur les calculs que vous jugerez utiles.

Une plateforme d'intermédiation (ou marketplace) est une entreprise qui propose, sur son site Internet et/ou son application mobile, des biens et/ou des services vendus par d'autres vendeurs, professionnels ou non. La plateforme se rémunère par le prélèvement d'une commission sur les ventes réalisées sur son site ou son application, et parfois d'une adhésion. Les exemples sont nombreux : Amazon marketplace, booking.com etc.

Cette adhésion présente des avantages importants. Elle améliore la visibilité de l'école sur Internet. Elle est parfaitement cohérente avec la stratégie de marketing digitale évoquée précédemment. Par conséquent, elle devrait permettre d'accroître le chiffre d'affaires de l'école, grâce aux ventes réalisées sur la plateforme, mais également du fait de celles enregistrées directement par Yoga Life grâce à la visibilité acquise en ligne.

Elle présente toutefois un inconvénient non négligeable : un coût relativement élevé comprenant :

- une part fixe : l'abonnement à 39 € HT ;
- une part variable : la commission de 10 % du chiffre d'affaires réalisé sur la plateforme. Comme les prestations de Yoga Life sont soumises à TVA, le coût est en fait de 10 %/(CATTC/1,2), soit à 12 % du CA HT.

Au moment où madame Mendès cherche à accroître son résultat, il est important de mesurer l'impact de ces frais et de les comparer à l'augmentation du chiffre d'affaires correspondant. En effet, pour que cette adhésion soit rentable, il faudrait qu'elle génère un résultat marginal positif.

Le chiffre d'affaires supplémentaire qu'elle doit engendrer doit être supérieur à l'accroissement des dépenses qui en découlent :

- Augmentation du chiffre d'affaires prévue : $64\ 680\ € \times 0,07 = 4\ 527,60\ €$;
- Frais liés à l'adhésion à la plateforme : $39\ € \times 12 + 4\ 527,60\ € \times 12\% = 468\ € + 543,31\ € = 1\ 011,31\ €$;
- Soit un résultat marginal de $4\ 527,60\ € - 1\ 011,31\ € = 3\ 516,29\ €$.

On considère qu'aucun autre élément (produit ou charge) n'est impacté par cette adhésion. Une autre option pourrait être étudiée par les candidats, à condition qu'elle s'inscrive dans une approche marginale. Le résultat marginal est positif, cette adhésion est profitable si les prévisions sont justes, bien entendu.

2.5 Analyser la pertinence, pour Yoga Life, d'adhérer à un réseau de franchise. Pour cela :

a. préciser les avantages et inconvénients d'une telle adhésion.

Un contrat de franchise est un accord par lequel une entreprise (le franchiseur) accorde à une autre (le franchisé) le droit d'exploiter un concept dont elle est propriétaire. Les activités stratégiques relèvent du franchiseur. Il a créé et possède un concept original (savoir-faire, image commerciale) dont il va concéder l'exploitation au franchisé, en contrepartie de redevance et d'un droit d'entrée. Le franchisé est en charge des activités opérationnelles. Il apporte les ressources financières et humaines nécessaires et exploite le concept.

Un tel contrat peut présenter des avantages pour madame Mendès :

- bénéficier de l'assistance et du savoir-faire du franchiseur : le franchisé est accompagné dans sa pratique professionnelle (à travers des formations) et dans la gestion de son établissement (gestion comptable, commerciale et juridique). Madame Mendès pourrait être très sensible à cet argument ;
- demeurer indépendant : le franchisé reste un entrepreneur indépendant, il ne devient pas salarié du franchiseur. Cet argument pourrait également être perçu très positivement par madame Mendès.

Un point, souvent considéré comme un avantage majeur de la franchise, semble discutable, au regard de ce que nous connaissons de madame Mendès. Il s'agit de l'exploitation d'une marque existante connue : le franchisé bénéficie ainsi de l'image et de la notoriété de l'enseigne, voire d'une clientèle déjà fidélisée par la franchise. C'est un avantage pour une entreprise qui se crée. Pour Yoga Life, tout semble indiquer qu'elle est déjà très réputée localement. Abandonner son nom pour prendre celui d'une franchise n'est pas forcément un atout dans ce cas.

D'autres éléments sont souvent considérés comme des inconvénients :

- La nécessité de respecter les normes du franchiseur : cela a un coût organisationnel pour le franchisé d'une manière générale. Pour madame Mendès, cela semble difficilement acceptable car elle a une vision du yoga bien particulière (pratique ancestrale, à la fois physique et spirituelle) éloignée des nouvelles tendances. Elle n'accepterait pas de se voir imposer des normes contraires à cette vision, très fréquentes dans les franchises (*puppy yoga* par ex.).
- Le versement d'un droit d'entrée et de redevances : adhérer à une franchise a un coût plus ou moins élevé selon le réseau. Cela va accroître les charges de madame Mendès, ce qui ne serait pas un problème si les recettes augmentaient davantage.

Ces éléments nous laissent penser que l'adhésion à une franchise n'est pas forcément une bonne idée pour madame Mendès. L'étude approfondie de propositions va nous permettre de compléter cette analyse.

b. Réaliser une analyse comparative des propositions des réseaux Yoga World et Studio Zen.

Comparons donc les deux propositions :

| | Yoga World | Studio Zen |
|--------------------------|--|--|
| Les avantages | <p>Une augmentation importante du chiffre d'affaires : chiffre d'affaires prévisionnel : 250 000 €.</p> | <p>Un investissement peu élevé : 5 000 €.</p> <p>Un coût faible : pas de droit d'entrée et une redevance de 1 500 € par an, quel que soit le chiffre d'affaires, ce qui représente 3,75 % du chiffre d'affaires prévisionnel et 2,32 % du chiffre d'affaires actuel.</p> <p>Une philosophie du yoga cohérente avec la vision de madame Mendès.</p> |
| | <p>Un investissement très important : 500 000 €.</p> <p>Un coût élevé : des droits d'entrée de 35 000 € et une redevance annuelle importante : 7 % du chiffre d'affaires, ce qui représente 4 527,60 € pour la situation actuelle et 17 500 € avec le chiffre d'affaires prévisionnel.</p> | <p>Un chiffre d'affaires prévisionnel inférieur à l'actuel : 40 000 € au lieu de 64 680 €.</p> |
| Les inconvénients | <p>Une philosophie du yoga apparemment incompatible avec la vision de madame Mendès.</p> <p>La nécessité de réaliser d'importants changements organisationnels : des travaux, des embauches, peut-être un changement de local etc.</p> <p>Une nouvelle offre (retraites) qui semble contraire à la volonté de madame Mendès de préserver sa vie personnelle.</p> | <p>Pas de gros changements organisationnels.</p> |

L'offre de Yoga World paraît totalement contraire à la philosophie du yoga de Madame Mendès. Le contrat Studio Zen est moins cher, plus facile à mettre en œuvre et semble davantage adapté à la vision de madame Mendès, que l'adhésion à Yoga World. Toutefois, le chiffre d'affaires prévisionnel annoncé ne permet pas d'atteindre l'objectif fixé : augmenter le résultat.

L'étude de ces deux contrats ne remet pas en cause la conclusion précédente. Nous ne conseillons pas à madame Mendès d'adhérer à un de ces deux réseaux.