

SUJET ZÉRO

UE3 - Contrôle de gestion et stratégie

Durée : 4 heures - Coefficient : 1,5

Document autorisé : aucun.

Matériel autorisé :

- l'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé ;
- l'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 10 pages numérotées de 1/10 à 10/10.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet comprend deux dossiers :

DOSSIER 1 - LE DEPLOIEMENT DE LA NOUVELLE TARIFICATION (12 points)

DOSSIER 2 - LA TRANSFORMATION DES FORMULES ANNUELLES (8 points)

Le sujet comporte 7 annexes :

Annexe 1 - Le marché français du yoga

Annexe 2 - Les charges prévisionnelles

Annexe 3 - Les recettes prévisionnelles

Annexe 4 - Le bilan au 30 juin 2026

Annexe 5 - L'abonnement, un modèle qui se diffuse largement

Annexe 6 - Un projet d'abonnements mensuels

Annexe 7 - Des abonnements basés sur un engagement de quatre semaines

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

YOGA ZEN

Professeure diplômée de l'Institut Français de yoga et membre de l'Union européenne de yoga, Madame Mendosa dirige depuis plus de dix ans une école de yoga située dans le 8^e arrondissement de Lyon, en plein cœur du quartier de Monplaisir.

En 2008, lorsque Madame Mendosa crée l'école, elle lui donne le nom de Yoga Zen car, pour elle, le yoga n'est pas une simple activité sportive, c'est avant tout une pratique millénaire de cohérence avec soi-même. Plus qu'un sport, c'est une philosophie, un état d'esprit et un mode de vie. Elle a un leitmotiv « le yoga c'est la vie ». C'est pour cette raison qu'elle considère que chacun doit trouver le yoga qui lui convient et propose différents cours. Toutefois, Madame Mendosa a des idées très arrêtées sur le yoga. Pour elle, il n'est pas question de succomber aux dernières tendances à la mode. Ni musique, ni chiots dans ses cours ! Elle souhaite conserver l'esprit ancestral du yoga, tout en continuant à se former régulièrement afin de toujours proposer des cours de qualité. Elle insiste sur le fait qu'elle dirige une « école de yoga » et non un « studio ». En effet, cette dénomination, très en vogue chez ses concurrents, fait plutôt référence au Pilates ou à la danse, deux pratiques sportives qui, selon elle, n'ont pas grand-chose à voir avec la spiritualité, contrairement au yoga.

Elle a choisi d'implanter son école à Monplaisir car elle a été séduite par ce quartier vivant. À la fois résidentiel et commerçant, qualifié par certains de quartier « bobo », c'est un endroit apprécié pour son côté village, proche du centre-ville, sans en avoir les inconvénients. Yoga Zen a connu une belle croissance depuis ses débuts. Si, à l'origine, l'école proposait peu de cours, dans la mesure où Madame Mendosa était la seule professeure, l'offre s'est depuis étoffée grâce à trois autres enseignants de yoga qui renforcent dorénavant considérablement l'équipe. Ces instructeurs ont été recrutés par Madame Mendosa en fonction de critères précis. En plus de compétences techniques reconnues, ils doivent partager la même vision du yoga qu'elle.

Malgré ce développement, Madame Mendosa s'inquiète. À la fois propriétaire, directrice et enseignante de yoga, elle ne parvient pas à tirer de son activité un bénéfice satisfaisant. Elle décide alors de consulter le cabinet d'expertise comptable CLEC (Cabinet Lyonnais d'Expertise Comptable) qui l'accompagne depuis ses débuts, notamment en établissant les comptes annuels. C'est dans ce contexte que vous êtes amené(e) à prendre en charge une mission de conseil pour Yoga Zen.

Précédemment, vous avez réalisé deux missions pour Madame Mendosa : l'une portait sur l'élaboration d'une nouvelle grille tarifaire, l'autre sur le lancement d'une nouvelle activité (stages de yoga). Madame Mendosa est

très satisfaite de votre travail et vous demande de prolonger l'étude par une analyse du déploiement de la nouvelle tarification (dossier 1) et celle de la transformation des formules annuelles en abonnements mensuels (dossier 2).

Madame Mendosa n'étant pas une spécialiste de gestion, pour chaque question, il est nécessaire de présenter les concepts et outils avant de les mobiliser puis de conclure.

Il est nécessaire de traiter les dossiers dans l'ordre pour mieux appréhender le contexte.

DOSSIER 1 - LE DÉPLOIEMENT DE LA NOUVELLE TARIFICATION

À la demande de Madame Mendosa, vous avez élaboré une nouvelle grille de prix. Vous souhaitez en contrôler les effets. Pour cela, vous décidez de présenter les documents prévisionnels qui en découlent pour la période allant de juillet à décembre 2026 : le budget de trésorerie, le compte de résultat et le bilan prévisionnels. Afin de mieux appréhender les conséquences de cette nouvelle tarification, vous commencez par réaliser un diagnostic stratégique.

Travail à faire

À partir des éléments de contexte et des annexes 1 à 4, il vous est demandé de :

1. Analyser la situation de l'entreprise Yoga Zen, du point de vue interne et externe, en mobilisant l'outil de diagnostic stratégique approprié.
2. Construire le budget de trésorerie pour le semestre allant de juillet à décembre 2026, ainsi que les états financiers (compte de résultat et bilan) prévisionnels correspondants (documents simplifiés).
3. À partir du diagnostic et des résultats précédents, produire une synthèse écrite permettant d'analyser la situation de l'entreprise Yoga Zen et son évolution.

DOSSIER 2 - LA TRANSFORMATION DES FORMULES ANNUELLES

Madame Mendosa se demande si elle ne devrait pas, afin d'améliorer les résultats de Yoga Zen et de mieux répondre aux attentes de certaines de ses parties prenantes, adapter ses choix stratégiques et son business model en transformant les formules annuelles en abonnements mensuels. Elle vous

demande de réaliser une étude pour répondre à ses différentes interrogations.

Travail à faire

À partir des éléments de contexte et des annexes 5 à 7, il vous est demandé de :

- 1. Catégoriser et analyser les choix stratégiques adoptés par Madame Mendosa.**
- 2. Calculer, pour chacune des trois formules, la mensualité théorique qui permettrait de ne pas dégrader le chiffre d'affaires prévisionnel pour 2026-2027 par rapport aux formules annuelles (toutes choses étant égales par ailleurs).**
- 3. À partir de la proposition de l'annexe 6 déterminer les conséquences qu'aurait le passage à des abonnements mensuels sur le résultat prévisionnel pour la période allant de septembre à décembre 2026 (des calculs sont nécessaires mais il n'est pas demandé de réaliser l'ensemble des documents prévisionnels).**
- 4. Analyser les conséquences financières d'un abonnement basé sur un engagement de quatre semaines.**
- 5. Analyser les conséquences du projet d'abonnement mensuel sur le business model de l'entreprise.**
- 6. Identifier la ou les partie(s) prenante(s) qui bénéficie(nt) du partage de la valeur créée et analyser les conséquences de ce nouveau business model sur ce partage.**
- 7. À partir des calculs et analyses précédentes, présenter vos conclusions et formuler des préconisations relatives aux choix stratégiques et à ce nouveau business model.**

ANNEXES

Annexe 1 - Le marché français du yoga

La pratique du yoga est en plein essor, en France, avec plus de dix millions d'adeptes actuellement contre trois millions en 2010, notamment auprès des personnes qui souhaitent prendre soin de leur corps et de leur esprit. Le magazine Forbes a récemment révélé que le marché français du yoga génère un chiffre d'affaires estimé à 420 millions d'euros par an et connaît une croissance annuelle de 10 %. D'après le syndicat national des professeurs de yoga (SNPY), plus de 20 % de la population française pratique cette activité de manière occasionnelle ou régulière. La tranche d'âge des 25 - 34 ans représente la principale cible des professionnels du secteur grâce à une disponibilité plus importante et un besoin plus fort pour le bien-être physique, mental et spirituel. Le yoga a gagné un quart de pratiquants après la crise sanitaire. Par ailleurs, les yogis français investissent en moyenne 500 euros par an (le prix des cours et l'achat des équipements de base).

Le développement du yoga en France s'est accompagné de nouvelles pratiques. Les offres se sont multipliées telles que les cours en ligne et/ou l'apparition d'applications dédiées, gratuites ou payantes. Même si le yoga est une pratique millénaire, de nos jours, il est de plus en plus courant de pratiquer le yoga chez soi, que ce soit par manque de temps, pour des raisons de commodité ou simplement pour créer un espace personnel de détente. Les cours en ligne ou l'utilisation d'applications spécialisées offrent des séances guidées par des professeurs qualifiés, permettant de comprendre les postures et les techniques de respiration de base. De nombreuses plateformes proposent des séances adaptées à tous les niveaux afin de trouver facilement celles qui correspondent à chaque besoin, certaines sont même gratuites ou à des prix défiant toute concurrence.

Enfin, un nouveau marché apparaît puisque, de plus en plus d'entreprises souhaitent améliorer le bien-être de leurs collaborateurs en proposant des séances de yoga sur le lieu de travail. Elles sont, en effet, désireuses de renforcer la cohésion d'équipe, d'améliorer la qualité de vie au travail ainsi que leur image de marque. De plus, cette pratique permet aux entreprises de bénéficier d'une exonération de cotisations et contributions sociales grâce à un dispositif qui vise à promouvoir la pratique du sport en entreprise.

Les studios de yoga ne sont pas répartis de manière homogène sur le territoire français. Les grandes agglomérations en comptent davantage que les zones moins peuplées. En effet, les populations urbaines sont réputées s'intéresser davantage aux tendances bien-être et art de vivre.

Sur le marché du yoga, l'environnement est toujours plus concurrentiel, notamment dans les grandes métropoles. Il existe essentiellement deux catégories de professionnels du yoga : les indépendants et les chaînes de studios. Les indépendants se positionnent sur des marchés de niche tels que les cours pour enfants, le yoga prénatal ou thérapeutique destiné à gérer le stress, l'anxiété ou les douleurs chroniques, afin de proposer une valeur différenciante et capter puis fidéliser des publics spécifiques. La qualité des prestations proposées alliée à une approche unique et personnalisée constitue les clés du succès des studios de yoga indépendants. Ils peuvent ainsi compter sur une fidèle communauté de pratiquants. Certains proposent des offres originales comme le yoga walkie qui est une nouvelle discipline mêlant yoga et randonnée afin de permettre aux passionnés de marche et de yoga de combiner leurs sports préférés ou le danda yoga qui est une pratique du yoga avec un bâton qui se pratique en extérieur. Enfin, le puppy yoga est une nouvelle tendance qui consiste à proposer des séances de yoga avec des chiens. À Lyon, Yoga Plus vient de s'installer et propose, en plus de cours classiques de yoga, des cours ponctuels de puppy yoga. La séance comprend trois temps : un court temps d'échange, trente minutes d'exercices de relaxation, le temps restant est consacré à jouer avec des chiots. En revanche, les chaînes de studios préfèrent mettre à la disposition de leurs adhérents des équipements haut de gamme ainsi que des services complémentaires tels que l'accès à un spa ou à un espace santé. Les réseaux, tels que YogaWorks ou L'Usine, sont fortement représentés dans les différentes grandes métropoles.

Le nombre croissant d'adeptes incite de nombreuses personnes à réaliser une reconversion professionnelle afin d'entreprendre une carrière de professeur de yoga. En France, il ne s'agit pas d'une profession réglementée. Il n'existe aucun diplôme d'État ou formation reconnue par les autorités publiques. S'il est possible d'exercer sans avoir suivi de cursus spécifique, il existe de nombreuses formations pour devenir enseignant de yoga qui peuvent être financées, en partie ou en totalité, grâce au compte personnel de formation (CPF). D'après l'association Yoga Alliance Internationale, l'offre de formation pour devenir enseignant de yoga a augmenté de 12 % entre 2022 et 2023. De nombreux professeurs adoptent le statut de micro-entrepreneur et proposent à la fois des cours en studio et en ligne. Ils sont nombreux à chercher de nouveaux débouchés pour pouvoir vivre de leur passion. En effet, il est difficile de se faire une place sur un marché encombré voire, dans certaines villes, saturé. Une nouvelle enseignante de yoga, ancienne infirmière, déclare au quotidien *Le Monde* : « Les formateurs poussent comme des champignons et les professeurs se battent pour le moindre élève ».

De nombreuses personnes pratiquent le yoga en France, afin de rester en bonne santé et combattre la sédentarité. Toutefois, le prix d'un abonnement peut être élevé et peser sur le budget personnel, notamment

en période de hausse des prix qui oblige à réduire ses dépenses non-essentiels. La pratique du yoga représente un luxe qui n'est pas à la portée de tout le monde. À cela s'ajoute le fait que les Français ont en moyenne dix abonnements (quelle qu'en soit la nature) chacun, ce qui représente un budget mensuel moyen d'environ soixante-dix euros. Certains multiplient les abonnements sans pour autant tous les utiliser. Dans ce contexte, l'importante croissance du marché du yoga est-elle amenée à se poursuivre durant les prochaines années ? Rien n'est moins sûr.

Sources :

Perrin A. (2023, novembre). On a testé le yoga avec des chiots chez Puppy'n à Lyon. Lyon Capitale.

Midena M. (2020, 26 août). Avec Oly be le yoga se déconfiner. <https://www.forbes.fr>

Nasi M. (2023, 11 mars). Derrière l'engouement pour le yoga, le maquis des formations et le quotidien précaire des professeurs. Le Monde.

Annexe 2 - Les charges prévisionnelles

L'an dernier, les charges s'élevaient à 31 700 €. À partir des résultats des années précédentes, vous avez réalisé un prévisionnel concernant les charges de Yoga Zen pour 2026 - 2027 :

Postes de dépenses 2026 - 2027	Montants HT
Achats de petits matériels	400 €
Charges administratives	3 000 €
Charges liées au site Internet	1 300 €
Déplacements, missions, réceptions	500 €
Publicité et communication	4 000 €
Formation	2 000 €
Sous-traitance	8 100 €
Loyers	12 000 €
Services bancaires	300 €
Dotation aux amortissements	1 500 €
Total	33 100 €

Les achats de petits matériels et vêtements correspondent à l'acquisition de tapis, coussins et autres petits accessoires. Les charges administratives comprennent les honoraires de l'expert-comptable, l'assurance, les frais de téléphonie etc. Les charges du site Internet concernent son référencement, le nom de domaine etc. Créé il y a plusieurs années par une amie de Madame

Mendoza à partir de la plateforme Wordpress, ce site Internet est vieillissant. En revanche, Madame Mendoza se tient au courant de l'évolution des pratiques, c'est pourquoi les dépenses de formation sont importantes. Les dépenses de communication concernent une importante campagne de communication. Celle-ci devrait se renouveler chaque année à la même période.

A l'exception des dépenses de communication, payées intégralement au mois de juillet, les décaissements relatifs aux achats de biens et de services sont constants chaque mois. Les achats de biens et de services sont soumis à la TVA au taux de 20 %, sauf la sous-traitance car les instructeurs bénéficient d'une franchise de TVA.

Associée unique de l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) Yoga Zen (soumise à l'impôt sur le revenu), Madame Mendoza ne perçoit pas de salaire. L'EURL Yoga lui versera 30 500 € de dividendes en octobre. Les autres professeurs de yoga ne sont pas salariés. Ils facturent leurs prestations qui correspondent à de la sous-traitance.

Même si la saison sportive débute en septembre, Yoga Zen propose des cours toute l'année.

Annexe 3 - Les recettes prévisionnelles

Formules, tarifs et nombre d'inscrits en 2025 - 2026

Formule	Description	Prix TTC	Prix HT	Quantités	CA HT
Harmonie	1 cours/semaine (1 an)	410,00 €	341,67 €	98	33 483,66 €
Sérénité	1 cours/semaine (6 mois)	280,00 €	233,33 €	2	466,66 €
Équilibre	2 cours par semaine (1 an)	510,00 €	425,00 €	22	9 350,00 €
Énergie	3 cours par semaine (1 an)	590,00 €	491,67 €	21	10 325,07 €
Carte Lotus 20	20 séances	310,00 €	258,33 €	1	258,33 €
Carte Lotus 15	15 séances	260,00 €	216,67 €	18	3 900,06 €
Carte Lotus 10	10 séances	190,00 €	158,33 €	23	3 641,59 €
Carte Lotus 5	5 séances	108,00 €	90,00 €	13	1 170,00 €
				198	62 595,37 €

Prévisions pour 2026 - 2027

Une nouvelle tarification va être mise en œuvre. La formule Sérénité est supprimée. La formule Énergie devient une formule illimitée. Afin de faire accepter l'augmentation des prix aux anciens adhérents, un tarif Early Bird leur est proposé : ils bénéficieront d'une réduction de 15 € s'ils renouvellent leur adhésion avant le mois de septembre. Cette offre ne concerne que les formules annuelles. Elle ne devrait pas être renouvelée les années suivantes.

Concernant les cartes, l'offre est simplifiée et complètement modifiée afin d'éviter les comparaisons possibles et inciter les clients à adhérer. Les cartes Lotus sont remplacées par des box Zen 18 séances (324 € TTC), 12 séances (240 € TTC) et 6 séances (126 € TTC).

Compte-tenu d'une importante campagne de communication, les prévisions concernant le nombre de formules et box sont les suivantes :

Formule	Description	Prix TTC	Prix HT	Nombre d'inscrits	CA HT
Harmonie	Tarif plein	450,00 €	375,00 €	36	13 500,00 €
	Avec Early Bird	435,00 €	362,50 €	60	21 750,00 €
Équilibre	Tarif plein	550,00 €	458,33 €	10	4 583,33 €
	Avec Early Bird	535,00 €	445,83 €	8	3 566,67 €
Énergie	Tarif plein	630,00 €	525,00 €	8	4 200,00 €
	Avec Early Bird	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 €	16	1 680,00 €
					66 830,00 €

En ce qui concerne les adhésions :

- Les clients (plein tarif) les souscrivent en septembre. Madame Mendosa leur propose de payer en trois fois sans frais (avec trois chèques : en septembre, octobre et novembre). On considère que 50 % des clients demandent cette facilité de paiement.
- Les adhésions early bird sont souscrits pour moitié au mois de juillet, le reste au mois d'août. Ces clients payent en une seule fois au comptant lors de la souscription.

Pour ce qui est des box, on estime que 50 % d'entre elles seront vendues en septembre et 50 % en décembre (comme cadeau de Noël). Elles doivent être utilisées durant la saison (qui correspond à l'exercice comptable). On considère qu'aucune box ne sera vendue entre janvier et juin 2027 car la période restante, pour les utiliser, est trop courte.

Madame Mendosa a opté pour la TVA sur les débits.

Annexe 4 - Le bilan au 30 juin 2026

ACTIF				PASSIF	
	Brut	A & D	Net		
Actif immobilisé :				Capitaux propres :	
Immobilisations	30 000 €	3 000 €	27 000 €	Capital et réserves	2 000 €
Total	30 000 €	3 000 €	27 000 €	Résultat	
				Total	2 000 €
Actif circulant :				Dettes :	
Stocks matières premières				Dettes financières	
Stocks produits finis				Dettes fournisseurs	
Créances	1 500 €		1 500 €	Dettes fiscales et sociales	
Disponibilités	4 000 €		4 000 €	Autres dettes	30 500 €
Total	5 500 €		5 500 €	Total	30 500 €
Total	35 500 €	3 000 €	32 500 €	Total	32 500 €

Tous les montants sont en euros.

Les autres dettes concernent des dividendes à verser.

La créance correspond à un crédit de TVA. De manière générale, les crédits de TVA ne font pas l’objet de demande de remboursement et se reportent sur les TVA dues des mois suivants.

L’exercice comptable de Yoga Zen débute le 1^{er} juillet et s’achève le 30 juin.

Annexe 5 - L’abonnement, un modèle qui se diffuse largement

En 2008, M. Tzuo a lancé sa société, Zuora, avec le projet d’offrir aux entreprises qui souhaiteraient proposer des modèles d’abonnement tous les outils nécessaires (outils de commande, de facturation, de paiement, de comptabilité, d’analyse). « À l’époque on nous prenait pour des fous, on achetait encore des CD, DVD, des livres, autant de choses pour lesquelles, on a maintenant des solutions numériques ? », explique-t-il au Monde. Inspirés par les succès remportés par les acteurs du logiciel et des services culturels (Netflix, Amazon Prime, Deezer, Spotify), plus aucun secteur n’exclut le modèle de l’abonnement : on peut contracter un abonnement chez Porsche pour changer de véhicule au gré de ses envies, chez Breitling pour changer régulièrement la montre à son poignet, ou chez HP pour renouveler les cartouches d’encre de son imprimante. [...]

Si le prix est un argument fort pour convaincre le consommateur - qui a le sentiment de payer des sommes a priori peu élevées -, cela ne suffit pas, selon lui : « Il faut apporter une expérience clients renouvelée, avoir une

vraie valeur d'usage dans la durée. Si Netflix ne renouvelle pas les contenus, peut-être que je vais résilier ».

Mais les contreparties sont importantes pour les entreprises, qui peuvent nouer des relations plus régulières avec leurs clients, et surtout dégager des revenus récurrents, rassurants pour les actionnaires. D'ailleurs, les investisseurs jugent positivement ce modèle économique. Un rapport publié début octobre [2022] par la banque d'affaires Avolta montre que les multiples les plus élevés proposés dans les levées de fonds se portent sur les sociétés ayant adopté le modèle de l'abonnement. Dans une étude publiée en mars 2021, la banque UBS estimait que le marché de l'économie de l'abonnement était appelé à croître de 18 % par an en moyenne jusqu'en 2025 pour atteindre un montant de 1 500 milliards de dollars (1 536 milliards d'euros). Mais le contexte n'est plus aussi favorable aujourd'hui. Si le confinement lié au Covid-19 a été très avantageux pour les acteurs de l'économie de l'abonnement, le retour à la « vie normale » est parfois synonyme de coup de frein. Et plus encore dans un contexte d'inflation forte cette année, qui pèse sur les budgets. Ainsi le cabinet Ampere Analysis l'a constaté en ce début d'année sur les services de vidéo à la demande et, en particulier, chez les utilisateurs les moins riches. C'est peut-être la première épreuve du feu pour l'économie de l'abonnement.

Source : Fagot V. (22 octobre 2022). L'abonnement, un modèle qui se diffuse largement. Le Monde.

Annexe 6 - Un projet d'abonnements mensuels

Aujourd'hui, les consommateurs sont habitués à souscrire des abonnements mensuels, basés sur un engagement d'un mois, tacitement reconductible et le prélèvement d'une mensualité.

Une pratique comparable pourrait être déployée pour Yoga Zen. Actuellement, les formules Harmonie, Équilibre et Énergie sont liées à une adhésion annuelle qui n'est pas tacitement reconductible. Elles pourraient être transformées en abonnements mensuels, assortis d'un engagement d'un mois tacitement reconductible. Dans ce cas, les abonnements seraient mis en place à compter du mois de septembre et les tarifs early bird seraient supprimés. On considère que le nombre d'abonnés serait inchangé par rapport à l'abonnement annuel.

Vous proposez les mensualités suivantes :

Formule	Description	Mensualité TTC
Harmonie	1 cours/semaine (1 an)	37,50 €
Équilibre	2 cours par semaine (1 an)	46,50 €
Énergie	Formule illimitée	55,50 €

L'abonnement mensuel permettrait également d'enregistrer des adhésions (et des résiliations) tout au long de l'année.

On estime que le nombre d'abonnés variera dans les proportions suivantes (variations identiques pour toutes les formules) :

- Septembre : effectif prévu initialement ;
- Octobre : effectif stable ;
- Novembre : baisse de 20 % (par rapport à septembre) ;
- Décembre : augmentation de 30 % (par rapport à septembre).

Annexe 7 - Des abonnements basés sur un engagement de quatre semaines

Après étude de la concurrence, il s'avère que la plupart des clubs de fitness proposent des formules d'abonnement basées sur une période d'engagement de quatre semaines et non sur des abonnements mensuels. Les clients de ces établissements sont prélevés toutes les quatre semaines.

Une variante du projet présenté dans l'annexe 6 pourrait s'inspirer de cette pratique : les abonnements seraient basés sur un engagement de quatre semaines. Dans ce cas, les montants indiqués dans l'annexe 6 seraient inchangés, mais ils seraient prélevés toutes les quatre semaines (au lieu de tous les mois).

ELEMENTS DE CORRIGE

UE3 - Contrôle de gestion et stratégie

Sujet zéro

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ

Afin que le jury national puisse se prononcer en toute équité, ce barème doit être respecté par toutes les commissions de correction

DOCUMENT CONFIDENTIEL

AUCUNE DIFFUSION AUTORISÉE À L'EXCEPTION DES CORRECTEURS

DOSSIER 1 - LE DÉPLOIEMENT DE LA NOUVELLE TARIFICATION

1. Analyser la situation de l'entreprise Yoga Zen, du point de vue interne et externe, en mobilisant l'outil de diagnostic stratégique approprié.

L'outil qui permet de réaliser à la fois le diagnostic stratégique interne et le diagnostic stratégique externe est la matrice FFOM (pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), appelée également matrice SWOT (pour Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats).

L'analyse de la situation de l'entreprise Yoga Zen, à l'aide de la matrice FFOM est alors la suivante :

	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Diagnostic stratégique externe	- La pratique du yoga est en plein essor en France, avec un taux de croissance annuel de l'ordre de 10 %, ce qui offre de bonnes perspectives d'évolution pour les entreprises du secteur ; - Les Français souhaitent de plus en plus prendre soin d'eux et nombreux sont ceux qui pratiquent le yoga ; - L'après-crise sanitaire a été bénéfique pour les professionnels du yoga (un quart de pratiquants en plus). De nouvelles pratiques de yoga nouvelles émergent, ce qui peut aider les écoles de yoga à acquérir de nouveaux clients, les retenir et à fidéliser les pratiquants existants ; - Les pratiquants sont sensibles à la qualité des prestations proposées par les indépendants qui se démarquent de la concurrence des réseaux de studios de yoga ; - Les professionnels présents dans les grandes métropoles bénéficient d'un vivier de pratiquants plus important. En effet, la population urbaine est réputée s'intéresser davantage au yoga et aux activités liées au bien-être que les habitants des zones rurales.	- La concurrence sur le marché du yoga est très forte, notamment dans les grandes métropoles où les réseaux de franchise de studios de yoga ont une force de frappe très importante comparativement aux indépendants ; - Des cours de yoga sont disponibles en ligne. Ils sont souvent moins chers que les cours en présentiel, voire gratuits. De plus, ils permettent aux adhérents de pratiquer chez eux et de gagner du temps. Cela accroît encore la concurrence ; - Une nouvelle concurrence émerge également du fait du développement de cours de yoga au sein des entreprises. Ces dernières, soucieuses du bien-être de leurs collaborateurs, proposent, moyennant une exonération de cotisations et de contributions, des cours de yoga sur le lieu de travail ; - Cette concurrence est encore renforcée du fait de l'arrivée massive sur le marché des cours de yoga d'instructeurs. Celle-ci est liée au fait qu'il ne s'agit pas d'une profession réglementée. En effet, il n'existe pas de diplôme d'État d'instructeur de yoga. Cela entraîne une saturation sur le marché du yoga dans certaines villes ; - De nouvelles offres attrayantes émergent (yoga walkie, danda yoga, puppy yoga), ce qui modifie le jeu de la concurrence et peut constituer un danger pour les écoles qui ne les proposent pas ; - L'inflation et la baisse de pouvoir d'achat des Français peuvent freiner la consommation de loisirs et donc la pratique du yoga. Cela peut également inciter des pratiquants à privilégier les des cours en ligne, moins chers que les cours traditionnels ; - Les offres sont tellement diversifiées que le yoga en pâtit. En effet, de nombreux Français confondent yoga, Pilates et danse brouillant ainsi l'image du yoga.
	Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Diagnostic stratégique interne	- Madame Mendosa est diplômée de l'Institut Français de yoga et membre de l'Union européenne de yoga. Cela atteste de ses compétences et lui confère une légitimité professionnelle forte, ce qui renforce la confiance que les pratiquants accordent à Yoga Zen ; - Les cours sont animés par des professeurs qualifiés (Madame Mendosa et les instructeurs qu'elle a soigneusement sélectionnés) dont les compétences sont mises à jour par des formations régulières ; - Les cours proposés par Yoga Zen sont variés afin que chaque pratiquant trouve celui qui lui convient, mais toujours dans le respect de l'esprit originel du yoga, sans céder à la mode ; - Située dans un arrondissement de Lyon résidentiel et commerçant, où la population « bobo » apprécie les pratiques liées au bien-être et dispose du pouvoir	- L'activité de Yoga Zen ne génère pas suffisamment de bénéfices ; - Malgré le renfort de trois nouveaux instructeurs de yoga, l'école repose principalement sur Madame Mendosa. À la fois professeure de yoga, associée unique et directrice, elle est seule à prendre les décisions stratégiques ; - Les trois nouvelles recrues ne sont pas des salariés de l'école. Ils dispensent leurs cours en tant que sous-traitants. Ce statut précaire ne garantit ni la stabilité de l'équipe, ni l'engagement des instructeurs ; - Le site Internet de l'école est vieillissant et ne permet pas de rivaliser avec les nouvelles écoles très engagées dans le digital ;

d'achat pour s'y adonner, Yoga Zen bénéficie d'un emplacement adapté à sa cible ; - Le positionnement de Yoga Zen est très clair : l'école propose différentes pratiques de yoga, adaptées à chacun, qui respectent l'esprit originel du yoga ; - L'école Yoga Zen connaît une croissance soutenue depuis sa création il y a plus de dix ans ; - Une importante campagne de communication est lancée afin d'accroître la notoriété de l'école.	- La vision traditionnelle du yoga défendue par Madame Mendosa pourrait constituer un obstacle au développement de l'école. En effet, certains pratiquants pourraient rechercher des cours plus innovants qu'ils ne trouveraient qu'en s'adressant à la concurrence.
--	---

Les forces de l'école sont importantes : un emplacement stratégique, une directrice qualifiée et exigeante, des cours de qualité animés par des instructeurs qualifiés, un positionnement clair. Madame Mendosa devrait pouvoir s'appuyer dessus pour saisir les opportunités liées au besoin grandissant des Français de prendre soin d'eux-mêmes. Elle ne doit toutefois pas occulter les menaces liées à un marché du yoga très concurrentiel, où les offres sont variées, les nouveautés nombreuses et où le tarif peut jouer un rôle important en période de hausse de prix. Il s'agit pour Madame Mendosa d'innover tout en restant fidèle à ses valeurs. La principale faiblesse de Yoga Zen est liée à la place majeure qu'occupe Madame Mendosa, véritable femme-orchestre, du fait de la taille de l'école (TPE). Elle doit pouvoir s'appuyer sur son expert-comptable pour l'accompagner dans ses prises de décision.

2. Construire le budget de trésorerie pour le semestre allant de juillet à décembre 2026, ainsi que les états financiers (compte de résultats et bilan) prévisionnels correspondants (documents simplifiés).

Au préalable, nous devons construire différents budgets intermédiaires :

- Le budget des ventes :

Formule	Tarif	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Harmonie	Tarif plein			13 500,00 €			
	Avec Early Bird	10 875,00 €	10 875,00 €				
Équilibre	Tarif plein			4 583,33 €			
	Avec Early Bird	1 783,33 €	1 783,33 €				
Énergie	Tarif plein			4 200,00 €			
	Avec Early Bird	3 075,00 €	3 075,00 €				
Box Zen 18				2 700,00 €			2 700,00 €
Box Zen 12				3 000,00 €			3 000,00 €
Box Zen 6				840,00 €			840,00 €
CAHT		15 733,33 €	15 733,33 €	28 823,33 €			6 540,00 €
TVA		3 146,67 €	3 146,67 €	5 764,67 €			1 308,00 €
CATTC		18 880,00 €	18 880,00 €	34 588,00 €			7 848,00 €

- Le budget des encaissements :

Formule	Tarif	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Harmonie	Tarif plein			10 800,00 €	2 700,00 €	2 700,00 €	
	Avec Early Bird	13 050,00 €	13 050,00 €				
Équilibre	Tarif plein			3 666,67 €	916,67 €	916,67 €	
	Avec Early Bird	2 140,00 €	2 140,00 €				
Énergie	Tarif plein			3 360,00 €	840,00 €	840,00 €	
	Avec Early Bird	3 690,00 €	3 690,00 €				
Box Zen 18				3 240,00 €			3 240,00 €
Box Zen 12				3 600,00 €			3 600,00 €
Box Zen 6				1 008,00 €			1 008,00 €
Encaissements		18 880,00 €	18 880,00 €	25 674,67 €	4 456,67 €	4 456,67 €	7 848,00 €

- Le budget des charges décaissables et des décaissements correspondants :

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Sous-traitance	675 €	675 €	675 €	675 €	675 €	675 €
Publicité HT	4 000 €					
Autres charges HT	1 625 €	1 625,00 €	1 625,00 €	1 625,00 €	1 625,00 €	1 625,00 €
TVA	1 125,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €
TTC	7 425,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €
Décaissements	7 425,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €

- Le budget de TVA :

L'entreprise a opté pour la TVA sur les débits. Il y avait une créance de TVA au bilan. Fin décembre, il restera une dette de TVA de 333 €.

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TVA collectée	3 146,67 €	3 146,67 €	5 764,67 €			1 308,00 €
TVA déductible	1 125,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €
TVA à décaisser	2 021,67 €	2 821,67 €	5 439,67 €	- 325,00 €	- 325,00 €	983,00 €
Crédit de TVA	- 1 500 €				- 325,00 €	- 650,00 €
Flux de trésorerie		521,67 €	2 821,67 €	5 439,67 €		

- Le budget de trésorerie :

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Encaissements clients	18 880,00 €	18 880,00 €	25 674,67 €	4 456,67 €	4 456,67 €	7 848,00 €
Dividendes versés				- 30 500,00 €		
Décaissements d'achats B&S	- 7 425,00 €	- 2 625,00 €	- 2 625,00 €	- 2 625,00 €	- 2 625,00 €	- 2 625,00 €
TVA		- 521,67 €	- 2 821,67 €	- 5 439,67 €		
Flux net	11 455,00 €	15 733,33 €	20 228,00 €	- 34 108,00 €	1 831,67 €	5 223,00 €
Trésorerie initiale	4000,00 €	15 455,00 €	31 188,33 €	51 416,33 €	17 308,33 €	19 140,00 €
Trésorerie finale	15 455,00 €	31 188,33 €	51 416,33 €	17 308,33 €	19 140,00 €	24 363,00 €

- Le compte de résultat prévisionnel du semestre juillet – décembre 2026 :

Chiffre d'affaires	33 415 €
Charges externes	- 17 800 €
Dotations aux amortissements	- 750 €
Résultat	14 865 €

- Le bilan prévisionnel au 31 décembre 2026 :

ACTIF				PASSIF	
	Brut	A&D	Net		
Actif immobilisé :				Capitaux propres :	
Immobilisations	30 000 €	3 750 €	26 250 €	Capital et réserves	2 000 €
Total	30 000 €	3 750 €	26 250 €	Résultat	14 865 €
				Total	16 865 €
Actif circulant :				- Dettes :	
Stocks matières premières				Dettes financières	
Stocks produits finis				- Dettes fournisseurs	-
Créances				Dettes fiscales et sociales	333 €
Disponibilités	24 363 €		24 363 €	Autres dettes	-
				Produits constatés d'avance	33 415 €
Total	24 363 €	-	24 363 €	Total	33 748 €
Total	54 363 €	3 750 €	50 613 €	Total	50 613 €

Remarque : il est possible d'envisager une charge constatée d'avance pour la campagne publicitaire.

3. À partir du diagnostic et des résultats précédents, produire une synthèse écrite permettant d'analyser la situation de l'entreprise Yoga Zen et son évolution.

Pour ce premier semestre, la trésorerie reste positive sur toute la période. C'est logique puisque cette période correspond au début de la saison, marquée par les inscriptions et donc les encaissements. Il n'y aura plus d'encaissements durant le second semestre (sauf en cas de vente de box), juste des décaissements. La trésorerie étant très fortement positive, il serait souhaitable de placer ces fonds afin de percevoir des produits financiers.

Le résultat est positif. Il correspond à un semestre. Aussi, pour pouvoir le comparer à l'année précédente, il faut annuler le montant de la campagne publicitaire : $14\,865 + 4\,000 = 18\,865$ €, puis multiplier par deux le résultat obtenu : $18\,865 \times 2 = 37\,730$ € et enfin retrancher à ce montant le prix de la campagne publicitaire : $37\,730 - 4\,000 = 33\,730$ €. Le résultat prévisionnel pour 2026-2027 s'élève donc à 33 730 €.

L'an dernier, le résultat était égal à $62\,595\text{ €} - 31\,700\text{ €} = 30\,895\text{ €}$. D'après nos prévisions, le résultat 2026-2027 serait donc en augmentation de $2\,835\text{ €}$ (+ 9%) par rapport à l'année précédente. Ce résultat est prometteur car les années suivantes, les tarifs early bird qui ont permis de faire accepter la hausse des prix, ne seront pas renouvelés, ce qui annonce une hausse importante du chiffre d'affaires et donc du résultat.

Remarque : il est également possible d'accepter des réponses qui se limiteraient à multiplier par deux le résultat obtenu sur la période : $2 \times 14\,865\text{ €} = 29\,730\text{ €}$. Dans ce cas, le résultat serait en baisse de $1\,165\text{ €}$ par rapport à l'année précédente, soit d'un peu moins de 4%.

Le bilan voit son actif net augmenter, comme ses capitaux propres, du fait du bénéfice prévu. En fin d'exercice, Madame Mendosa décidera de la part qu'elle laissera en réserve et de celle qu'elle s'attribuera au titre des dividendes.

Le diagnostic stratégique externe met en lumière les belles perspectives de croissance du marché du yoga (opportunité). Toutefois, il montre aussi que la concurrence est féroce sur ce marché et que les parts de marché ne sont pas figées (menace). Des concurrents proposent de nouveaux services et certains d'entre eux appartiennent à des réseaux de franchise à la communication agressive. De ce fait, ils attirent des clients au détriment des structures plus traditionnelles et indépendantes, comme Yoga Zen. Il convient donc de rester prudent en ce qui concerne l'analyse des résultats de la question 2, d'autant qu'il ne s'agit que de prévisions d'activité. De plus, la situation économique (inflation et baisse du pouvoir d'achat des Français) rend les prévisions de chiffre d'affaires incertaines, en particulier pour les services non essentiels.

Le diagnostic stratégique interne a identifié les forces de Yoga Zen, ce qui permet de rester confiant : spécialiste du yoga, Madame Mendosa se forme régulièrement, ses compétences sont reconnues, le positionnement de l'offre de Yoga Zen est très clair (cours de qualité, yoga traditionnel) et l'emplacement de l'école est idéal. De plus, la campagne de publicité lancée en juillet devrait accroître la notoriété de l'école et lui faire gagner des parts de marché. Toutefois, elle doit rester vigilante afin que ce qui constitue une force (le positionnement yoga traditionnel) ne devienne pas une faiblesse alors qu'une part importante des pratiquants cherchent avant tout une activité sportive, plutôt qu'une pratique millénaire de cohérence avec soi-même.

DOSSIER 2 - LA TRANSFORMATION DES FORMULES ANNUELLES**1. Catégoriser et analyser les choix stratégiques adoptés par Madame Mendosa.**

Les choix stratégiques regroupent les stratégies globales (ou corporate), les stratégies concurrentielles et les modalités de développement stratégique :

- Les stratégies globales (ou corporate) concernent l'ensemble de l'entreprise et quatre stratégies globales sont possibles : spécialisation, diversification, externalisation, intégration.
 - Selon l'analyse d'Igor Ansoff, l'entreprise Yoga Zen poursuit, jusqu'à maintenant, une stratégie de spécialisation par pénétration de marché puisqu'elle propose différents cours de yoga sur un seul marché existant.
 - Les stratégies d'externalisation et d'intégration : dans un souci d'optimisation des ressources disponibles limitées, un manager sera alors amené à intégrer certaines activités ou au contraire à en externaliser pour se centrer sur son cœur de métier. La stratégie d'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. Chez Yoga Zen, Madame Mendosa a opté pour une stratégie d'externalisation de certains cours. Plus spécifiquement, il s'agit de sous-traitance de capacité puisque Madame Mendosa confie une partie de ses cours à d'autres professeurs afin de pallier son manque de temps. Cette dernière fait également appel à l'externalisation des fonctions de soutien, qui consiste à confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise, puisque le Cabinet Lyonnais d'Expertise Comptable accompagne, Madame Mendosa, 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 business) (ou stratégies de domaine ou stratégies génériques) ont été définies par Michael Porter. Trois stratégies concurrentielles permettent de se défendre ou d'attaquer ses concurrents : domination par les coûts et différenciation pour une cible large, focalisation sur une cible étroite. La stratégie de domaine menée par l'entreprise Yoga Zen est une stratégie de focalisation car elle vise une cible étroite sur le marché du yoga en proposant uniquement des cours traditionnels. Il s'agit, plus précisément, d'une stratégie de focalisation par

différenciation puisque Yoga Zen s’adresse à une cible étroite tout en soulignant le caractère unique des cours proposés (yoga traditionnel, dispensés par des instructeurs compétents et sélectionnés), ce qui lui permet de se différencier de ses principaux concurrents. La mise en place d’une nouvelle communication a pour objectif de mettre en avant cette différenciation.

Enfin, une fois la stratégie concurrentielle définie, il reste à analyser les modalités de développement stratégique.

- Les modalités de développement stratégique sont au nombre de quatre : la croissance interne, la croissance externe, la croissance conjointe et l’internationalisation. Ici, compte tenu du fait que Yoga Zen est une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), ses moyens sont limités. De plus, les bénéfices ne sont pas suffisants. De ce fait, la modalité de développement stratégique adoptée par Yoga Zen est la croissance interne c’est-à-dire qu’elle se développe uniquement avec ses propres moyens.

En conclusion, les choix stratégiques de Yoga Zen devraient certainement être révisés afin d’améliorer la situation et les résultats financiers de l’entreprise. Avant d’envisager d’autres choix stratégiques, nous allons étudier une modification du business model de l’entreprise.

2. Calculer, pour chacune des trois formules, la mensualité théorique qui permettrait de ne pas dégrader le chiffre d’affaires prévisionnel pour 2026-2027 par rapport aux formules annuelles (toutes choses étant égales par ailleurs).

Pour chaque formule, il faut que le chiffre d’affaires total soit identique. Ainsi pour Harmonie, le CAHT total est égal à $13\,500\text{ €} + 21\,750\text{ €} = 35\,250\text{ €}$. Celui-ci est ensuite divisé par le nombre de clients et par 12, pour obtenir la mensualité HT : $35\,250\text{ €} / (96 \times 12) = 30,60\text{ €}$, soit $30,60\text{ €} \times 1,2 = 36,72\text{ € TTC}$.

On procède de la même manière pour les autres formules :

Formule	Quantités	CA HT	Mensualité équivalente HT	Mensualité équivalente TTC
Harmonie	96	35 250,00 €	30,60 €	36,72 €
Équilibre	18	8 150,00 €	37,73 €	45,28 €
Énergie	20	10 350,00 €	43,13 €	51,75 €

3. À partir de la proposition de l'annexe 6 déterminer les conséquences qu'aurait le passage à des abonnements mensuels sur le résultat prévisionnel pour la période allant de septembre à décembre 2026 (des calculs sont nécessaires mais il n'est pas demandé de réaliser l'ensemble des documents prévisionnels).

En matière de trésorerie, les seules conséquences de la mensualisation sur les décaissements concernent la TVA. En effet, elle serait collectée tout au long de l'année, ce qui changerait les versements correspondants. En revanche, les encaissements seraient profondément modifiés : les entrées d'argent seraient mieux réparties dans le temps. Toutefois, cet étalement réduirait le niveau de la trésorerie sur la période. Du fait de la mise en place des abonnements en septembre, il n'y aurait pas d'encaissement en juillet et août (il y avait auparavant les paiements précoces), ce qui devrait engendrer un découvert.

En ce qui concerne le résultat de l'entreprise, comme les charges sont supposées constantes et que les ventes de box ne sont pas modifiées, la variation du chiffre d'affaires des abonnements correspond exactement à celle du résultat. C'est pourquoi, l'analyse se focalise sur le chiffre d'affaires. Dans la situation de départ, le chiffre d'affaires issu des formules annuelles s'élèverait à : $35\,250\text{ €} + 8\,150\text{ €} + 10\,350\text{ €} = 53\,750\text{ €}$.

Avec l'abonnement mensuel, il serait de :

Formule	Quantités	Mensualité TTC	Mensualité HT	Chiffre d'affaires mensuel HT			
				Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Coefficient				1	1	0,8	1,3
Harmonie	96	37,50 €	31,25 €	3 000,00 €			
Équilibre	18	46,50 €	38,75 €	697,50 €			
Énergie	20	55,50 €	46,25 €	925,00 €			
Total				4 622,50 €	4 622,50 €	3 698,00 €	6 009,25 €
Total général				18 952,25 €			

Attention, ces chiffres d'affaires ne sont pas immédiatement comparables. En effet, celui de la situation de départ est relatif à une année complète, tandis que le chiffre d'affaires obtenu pour les formules annuelles ne porte que sur quatre mois. Afin de réaliser une comparaison pertinente, nous proposons de rapporter le chiffre d'affaires à une même période d'activité, soit un mois.

- Avec les formules annuelles, le chiffre d'affaires mensuel moyen s'élève à $53\,750\text{ €} / 12 = 4\,479,17\text{ €}$.
- Avec l'abonnement mensuel, le chiffre d'affaires mensuel moyen s'élèverait à $18\,952,25\text{ €} / 4 = 4\,738,06\text{ €}$.
- Avec l'abonnement, le chiffre d'affaires mensuel (moyen) est alors légèrement supérieur à la situation de départ.

4. Analyser les conséquences financières d'un abonnement basé sur un engagement de quatre semaines.

Cette pratique, très fréquente dans les clubs de fitness, passe souvent inaperçue. En effet, de nombreux clients considèrent, à tort, qu'un mois compte quatre semaines.

Pourtant, il y a 52 semaines dans l'année, donc il y aurait $52/4 = 13$ prélèvements au lieu de 12. À partir du chiffre d'affaires mensuel moyen calculé dans la question précédente, il est possible d'estimer l'augmentation du chiffre d'affaires qui en découlerait : 4 738,06 € de plus qu'avec un versement tous les mois, à condition, bien entendu, que les adhérents ne suspendent pas leur abonnement durant leurs congés.

Ainsi, de nombreux clients de Yoga Zen ne mesureraient certainement pas l'impact d'une telle fréquence alors qu'il a des conséquences financières très positives pour l'école.

5. Analyser les conséquences du projet d'abonnement mensuel sur le business model de l'entreprise.

Il s'agit d'un projet qui a d'importantes conséquences sur le business model de l'entreprise. Le business model d'une entreprise correspond à la manière qu'a cette entreprise de créer de la valeur et de la partager. Il peut être étudié à l'aide du Business Model Canvas (Alexander Osterwalder et Yves Pigneur).

La proposition de valeur est légèrement modifiée : il ne s'agit plus de l'achat ponctuel d'une formule annuelle, mais de la souscription d'un abonnement, basé sur un engagement d'un mois, tacitement reconductible. Cela signifie que l'école doit proposer une offre identique tous les mois. Comment un client pourrait-il accepter de payer le même prix s'il ne peut avoir le même niveau de service chaque mois ? Cela signifie également qu'il n'y a plus de début de saison sportive en septembre et que les souscriptions et les résiliations peuvent intervenir à tout moment.

Les principales conséquences du passage à des abonnements mensuels portent sur les flux de revenus, c'est-à-dire la manière de générer le chiffre d'affaires. Le nouveau projet engendrerait des revenus récurrents alors que, jusqu'à présent, les formules proposées engendrent des transactions ponctuelles, même si des pratiquants renouvellent leur adhésion. Les recettes et les encaissements seront mieux répartis sur l'année. Toutefois, les variations durant l'année peuvent être importantes car les souscriptions et les résiliations peuvent intervenir à tout moment. De nouveaux segments de clientèle vont peut-être être séduits par ce système qui a pour conséquence d'inciter à l'achat (lien avec la stratégie globale de spécialisation). En effet, il est plus facile de souscrire un abonnement à

37,50 € que d'acheter une formule à 435 € ou 450 €, surtout quand on craint de ne pas l'utiliser. Cela implique d'importantes dépenses de communication, en passant par des canaux adaptés (inbound marketing). Les relations avec les clients doivent également être repensées, du fait de la fin du principe de saison sportive (les adhésions sont réalisées tout au long de l'année).

Mettre en place ce projet repose sur des activités clés pour maintenir un niveau de service égal durant toute l'année : organisationnelles (organiser les cours) et sportives (animer les cours). Pour les premières, on suppose que Madame Mendosa pourra elle-même les prendre en charge. Cela se fera peut-être au détriment de son activité de professeure de yoga. Madame Mendosa représente la principale ressource clé nécessaire à ce projet. Les ressources clés doivent être suffisantes pour maintenir un niveau de service égal durant toute l'année : est-ce que les salles sont suffisamment grandes ? Y a-t-il assez de matériel ? Faut-il proposer de nouveaux créneaux de cours ? Madame Mendosa peut-elle augmenter le nombre de cours qu'elle anime ? Cela impliquera certainement de faire davantage appel aux partenaires clés que sont les professeurs de yoga (référence à la stratégie de sous-traitance de capacité). Peut-être faudra-t-il qu'elle en salarie certains afin d'assurer ce niveau de service. Cela transformerait ces partenaires clés en ressources (humaines) clés. Le fait d'assurer un niveau égal de service chaque mois aura certainement pour effet d'accroître les charges, d'autant que la stratégie de différenciation adoptée repose sur un service irréprochable pour se démarquer des concurrents. Mais au-delà de la question du volume, ces décisions auront un impact sur la structure de coûts. En effet, faire davantage appel à des professeurs va accroître les charges de sous-traitance, sauf si Madame Mendosa décide de recruter des salariés (il s'agirait de salaires dans ce cas). Mais, dans un premier temps, elle préférera certainement continuer à faire appel à des indépendants, afin de bénéficier de la flexibilité engendrée par ce statut, qui permet d'adapter le coût des cours au niveau d'activité, et donc, d'une certaine manière, de les variabiliser.

Cette analyse met en lumière les conséquences majeures qu'aurait la transformation des formules annuelles en abonnements mensuels.

6. Identifier la ou les partie(s) prenante(s) qui bénéficie(nt) du partage de la valeur créée et analyser les conséquences de ce nouveau business model sur ce partage.

Une partie prenante, selon les travaux de Edward Freeman, désigne tout acteur pouvant affecter ou être affecté par l'activité de l'entreprise. Une entreprise, une offre ou une décision crée de la valeur si elle engendre des bénéfices ou avantages supérieurs aux coûts ou sacrifices qui lui sont

associés. Trois principales parties prenantes bénéficient du partage de la valeur créée par Yoga Zen :

- Pour Madame Mendosa (l'associée unique), Yoga Zen crée insuffisamment de valeur car les bénéfices générés restent en-deçà de ses attentes ;
- Pour les clients (les adhérents), la notion de valeur renvoie à la valeur perçue (willingness to pay) de l'offre de Yoga Zen. Elle est liée à la confrontation entre les avantages perçus (qualité des cours dispensés par des instructeurs qualifiés et soigneusement recrutés, positionnement « yoga traditionnel » clair et différenciant) et les sacrifices (prix élevé, horaires et fréquence des cours, adhésion annuelle, etc.) ;
- Pour les instructeurs de yoga, la valeur créée provient des revenus qu'ils perçoivent et de leurs conditions de travail et d'emploi. En tant qu'indépendants, ils ne bénéficient pas de la stabilité qu'offre un contrat de travail. De plus, du fait d'un marché très concurrentiel, les instructeurs se trouvent en position de faiblesse pour négocier le prix de leurs prestations et leurs conditions d'exercice de leur métier.

En transformant les formules annuelles en abonnements mensuels, ce nouveau business model a des conséquences sur la création et le partage de la valeur :

- Pour Madame Mendosa : ce modèle peut lui permettre de capter davantage de valeur grâce à un nombre croissant d'abonnés car il incite les clients à adhérer (du fait d'un prix faible et d'un engagement facilement résiliable). De plus il dégage des revenus récurrents, ce qui est « rassurant pour les actionnaires », et permet de lisser les entrées d'argent. Toutefois le succès d'un tel modèle repose sur un taux de rétention élevé alors même qu'il facilite la résiliation ;
- Pour les clients : il peut accroître la valeur perçue grâce à un service adapté aux nouveaux modes de consommation, un prix d'accès plus faible (du fait d'un « sentiment de payer des sommes a priori peu élevées ») et une plus grande flexibilité, à condition d'avoir « une vraie valeur d'usage dans la durée ». Toutefois, sur le long terme, le coût total peut être plus élevé, ce qui vient nuancer ces avantages.
- Pour les intervenants : s'il stimule l'activité, ce modèle peut leur apporter plus de revenus. Cependant, il peut également les amener à devoir accepter des conditions de travail plus contraignantes.

En conclusion, le business model par abonnement tend à augmenter la valeur pour les différentes parties prenantes mais ses effets peuvent être ambivalents.

7. À partir des calculs et analyses précédents, présenter vos conclusions et formuler des préconisations relatives aux choix stratégiques et à ce nouveau business model.

Les choix stratégiques permettent de visualiser la position souhaitée par Yoga Zen. Le business model représente le moteur qui déploie cette vision et crée de la valeur.

Yoga Zen ne dégage pas un bénéfice suffisant pour Madame Mendosa, associée unique de l'EURL. Face à cette situation, certains choix stratégiques opérés sont questionnables. En ce qui concerne **sa stratégie globale**, l'école pourrait envisager, en complément d'une spécialisation par pénétration de marché, une **spécialisation par développement de produits**, voire par **extension de marché**, tout en veillant au respect de la philosophie du yoga traditionnel. Cela permettrait de répondre aux attentes nouvelles d'adhérents actuels et à créer de nouveaux besoins pour attirer de nouveaux clients, ce qui accroîtrait son chiffre d'affaires. Face à une concurrence croissante, une stratégie globale de spécialisation par pénétration de marché ne semble pas permettre une hausse du chiffre d'affaires et du bénéfice suffisante. L'analyse du nouveau business model (question 4 du dossier 2) a souligné que de nouveaux segments de clientèle pourraient être séduits par une offre d'abonnements mensuels (stratégie globale de spécialisation par extension de marché). En effet, les freins à l'achat sont moindres lorsqu'il s'agit de souscrire un abonnement à 37,50 € que pour l'achat d'une formule à 435 € ou 450 €, surtout en période de hausse de prix (menace identifiée dans le SWOT).

La **stratégie concurrentielle** menée par Yoga Zen est pertinente compte tenu de sa taille. Une **focalisation par domination par les coûts** ne semble pas envisageable face à l'émergence de nombreux concurrents (menace identifiée dans le SWOT). En effet, la petite taille de Yoga Zen ainsi que la faiblesse de ses ressources (financières) et partenaires clés ne lui permettent pas de viser une cible large. Madame Mendosa est associée unique, dirigeante et professeure de yoga et aucun employé ne pourrait l'assister dans un tel projet. Les autres instructeurs ne sont pas salariés et leur statut d'indépendant ne permet pas d'assurer un engagement important au sein de l'entreprise. La **stratégie de focalisation par différenciation** semble donc pertinente et cohérente avec le business model de l'abonnement mensuel.

En ce qui concerne la **stratégie de croissance**, la croissance interne est un processus lent et ne permet donc pas de progresser rapidement. Compte tenu des moyens limités de Yoga Zen, la **croissance conjointe** pourrait

représenter une solution basée sur la coopération avec une autre entreprise, chacune restant indépendante. Yoga Zen pourrait nouer une **alliance** avec une autre école de yoga concurrente et indépendante (n'appartenant à aucun réseau national), c'est-à-dire une collaboration basée sur la mise en commun de ressources et compétences, pour faire face à la concurrence des réseaux de studios de yoga. Ce type de pratiques relèvent de la **coopétition** (néologisme combinant coopération et compétition). Une telle mutualisation pourrait contribuer à réduire (ou à maîtriser) les coûts et engendrer des synergies. A titre d'exemple, des achats en commun permettraient de réduire les coûts grâce à un pouvoir de négociation plus important. Les moyens de communication pourraient également être partagés (ex. campagnes publicitaires, site Internet) afin de mutualiser les risques. Cette croissance conjointe permettrait de mieux tirer profit du business model de l'abonnement si les abonnés peuvent accéder aux cours des deux écoles. Cela suppose que les établissements partenaires partagent la même approche du yoga que Yoga Zen et que les conditions du partenariat soient clairement définies.

Comme pour toute entreprise, le **business model** de Yoga Zen doit être régulièrement revu, voire réinventé, afin de s'adapter aux évolutions technologiques (cours en ligne) et aux **nouvelles tendances** de consommation relatives à la nature des cours (yoga walkie, danda yoga, puppy yoga), à leur organisation dans le temps (fin de l'organisation en saison sportive, pratique tout au long de l'année), à la période d'engagement (engagement d'un mois reconductible au lieu d'un engagement d'un an) et à leur mode de paiement (mensualité au lieu d'un paiement unique ou en trois fois). La transformation des formules annuelles en abonnements mensuels constitue une véritable innovation pour cette petite école, et ne remet pas en cause l'esprit originel du yoga. Elle peut s'avérer très pertinente du fait du succès du business model de l'abonnement et de ses avantages. Il répond à une tendance de consommation très forte, lisse les revenus et peut contribuer à accroître le chiffre d'affaires en réduisant les freins à l'achat. Cependant, pour créer de la valeur pour l'entreprise, ce modèle économique suppose que les clients restent abonnés sur une durée suffisante. Parallèlement, la facilité de résiliation liée à l'engagement mensuel simplifie le départ des clients. Cela oblige Yoga Zen à proposer une forte valeur perçue afin d'obtenir un taux de rétention élevé.

