

DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

SESSION 2024

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

UE3 – Management et contrôle de gestion
Durée de l'épreuve : 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 collègue », est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.

Document remis au candidat

Le sujet comporte 12 pages numérotées de 1 / 12 à 12 / 12.

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

Le sujet se présente sous la forme de deux dossiers.

DOSSIER 1 – ANALYSE DE LA SITUATION INITIALE ET PREMIÈRE DÉCISION ... 10 points

DOSSIER 2 – ANALYSE DES RÉSULTATS ET NOUVEAUX PROJETS 10 points

Le sujet comporte 7 annexes.

Annexe 1 – Le marché français du yoga

Annexe 2 – Les charges prévisionnelles

Annexe 3 – Les données concernant la tarification

Annexe 4 – L'analyse du chiffre d'affaires 2023

Annexe 5 – L'offre Nirvana

Annexe 6 – Le Marché Lyonnais

Annexe 7 – Les caractéristiques des contrats de franchise

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.

Professeure diplômée de l'Institut Français de Yoga et membre de l'union européenne de Yoga, madame Mendès 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 Mendès crée l'école, elle lui donne le nom de Yoga Life 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 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 Mendès 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. 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 Life a connu une belle croissance depuis ses débuts. Si, à l'origine, l'école proposait peu de cours, dans la mesure où madame Mendès était la seule professeure, l'offre s'est depuis étoffée grâce à trois autres enseignants de yoga qui renforcent dorénavant considérablement l'équipe.

Malgré ce développement, madame Mendès 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 donc 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 Life.

Dans un premier temps, vous réalisez différents travaux afin d'analyser la situation initiale de l'école et d'accompagner madame Mendès dans la prise d'une première décision (dossier 1).

Un an plus tard, à la suite de cette décision, vous analysez les résultats obtenus. Vous étudiez plusieurs nouveaux projets, tels que la création d'une nouvelle offre, le déploiement d'une nouvelle stratégie de communication, le recours à une *marketplace* et l'adhésion à un réseau de franchise (dossier 2).

Madame Mendès 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.**

Comme il s'agit d'une étude chronologique, les dossiers devront être traités dans l'ordre.

DOSSIER 1 – ANALYSE DE LA SITUATION INITIALE ET PREMIÈRE DÉCISION

Lors de sa venue au sein du cabinet d'expertise comptable, madame Mendès vous fait part de son souhait de dégager un bénéfice d'au moins 45 000 € par an. Vous suggérez de réduire certains postes de dépenses et de modifier la grille tarifaire de l'école. Mais, avant de vous décider, vous réalisez une étude du micro-environnement afin de pouvoir, ensuite, mieux la conseiller.

Travail à faire

À partir des éléments de contexte présentés précédemment et des annexes 1 à 3, il vous est demandé de :

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

1.2 Construire un tableau qui présente :

- la nouvelle grille tarifaire ;
- la composition du chiffre d'affaires prévisionnel.

1.3 Calculer le résultat prévisionnel.

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

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

DOSSIER 2 – ANALYSE DES RÉSULTATS ET NOUVEAUX PROJETS

Suite à cette prestation de conseil, la nouvelle tarification a été adoptée. Un an plus tard, les résultats sont encourageants, mais l'objectif n'est pas encore atteint. Afin de comprendre ce qui est à l'origine de ce manque de performance, vous avez calculé différents écarts sur chiffre d'affaires.

Cette analyse réalisée, il est nécessaire de prendre de nouvelles décisions. Madame Mendès a pour projet de proposer des stages de yoga. Par ailleurs, elle estime qu'il est temps de changer de stratégie marketing. Dans le même esprit, elle s'interroge sur l'adhésion à une plateforme d'intermédiation de services Le Marché Lyonnais, fonctionnant sur le principe d'une *marketplace* locale afin de favoriser la commercialisation de cette nouvelle offre.

Vous suggérez qu'une autre solution permettant d'améliorer la rentabilité consisterait à adhérer à un réseau de franchise. Dans une logique de comparaison des offres, deux réseaux distincts ont été identifiés : Yoga World et Studio Zen.

Travail à faire

À partir des résultats du dossier 1, des éléments de contexte présentés précédemment et des annexes 1, 4 à 7, il vous est demandé de :

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

- 2.2 Réaliser une étude de rentabilité 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 ;**
 - b. calculer le résultat marginal issu du lancement de cette offre et l'interpréter.**
- 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.**
- 2.4 Étudier l'intérêt, pour Yoga Life, d'adhérer à la plateforme d'intermédiation Le Marché Lyonnais. Pour cela, vous vous appuyerez sur les calculs que vous jugerez utiles.**
- 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 ;**
 - b. réaliser une analyse comparative des propositions des réseaux Yoga World et Studio Zen.**

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.

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 d'inflation galopante qui oblige à réduire ses dépenses non essentielles. 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 déconfiné. <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

À partir du compte de résultat de l'année 2022 et de la nécessité de maîtriser les dépenses, vous avez réalisé un prévisionnel concernant les charges de Yoga Life pour 2023 :

Poste de dépenses	2022 (réel)	2023 (prévisionnel)
Achats de petits matériels et vêtements	1 300 €	400 €
Charges administratives	3 050 €	3 100 €
Charges liées au site Internet	1 250 €	1 300 €
Déplacements, missions, réceptions	500 €	500 €
Publicité et communication	250 €	300 €
Formation	4 950 €	2 000 €
Sous-traitance	4 150 €	4 300 €
Cotisations et prélèvements sociaux	3 000 €	3 000 €
Loyers	11 450 €	12 000 €
Services bancaires	295 €	300 €
Dotation aux amortissements	1 543 €	1 500 €
Total	31 738 €	28 700 €

Les achats de petits matériels et vêtements correspondent à l'acquisition de tapis, coussins, etc. ainsi que les tenues de yoga de madame Mendès.

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. Le site Internet est vieillissant. Il a été créé il y a quelques années par une amie de madame Mendès à partir de la plateforme Wordpress.

Les dépenses de communication représentent le coût de l'impression d'affichettes, de flyers et de programmes.

Madame Mendès tient à se tenir au courant de l'évolution des pratiques, c'est pourquoi les dépenses de formation sont importantes.

Aucun salaire n'est versé car madame Mendès exerce en libéral. Les autres professeurs de yoga ne sont également pas salariés mais facturent leurs prestations considérées comme de la sous-traitance.

L'étude des données de 2022 et les échanges avec madame Mendès ont permis d'estimer le montant des charges prévisionnelles pour 2023. Certains postes ont pu être réduits, notamment les achats et les dépenses de formation. D'autres charges semblent difficilement compressibles.

Annexe 3 – Les données concernant la tarification

Formules, tarifs et nombre d'inscrits en 2022

Formule	Description	Prix TTC	Prix HT	Quantités	CA HT
Sat Nam	1 cours/semaine (1 an)	410,00 €	341,67 €	90	30 750,00 €
Ananda	1 cours/semaine (6 mois)	280,00 €	233,33 €	2	466,67 €
Prâna	2 cours par semaine (1 an)	510,00 €	425,00 €	12	5 100,00 €
Shanti	3 cours par semaine (1 an)	590,00 €	491,67 €	18	8 850,00 €
Carte Lotus 20	20 séances	310,00 €	258,33 €	1	258,33 €
Carte Lotus 15	15 séances	260,00 €	216,67 €	18	3 900,00 €
Carte Lotus 10	10 séances	190,00 €	158,33 €	23	3 641,67 €
Carte Lotus 5	5 séances	108,00 €	90,00 €	13	1 170,00 €
Séance d'essai	1 séance	12,00 €	10,00 €	9	90,00 €
				186	54 226,67 €

Les séances d'essai sont remboursées en cas de souscription d'une formule, ce qui explique leur faible nombre.

Prévisions et propositions permettant d'élaborer la nouvelle tarification (pour 2023)

À partir de l'étude du micro-environnement, les principes suivants sont proposés concernant les abonnements :

- le tarif de la principale formule (Sat Nam) est fixé à 450 € TTC, c'est lui qui va servir de base de référence pour déterminer les prix des autres abonnements ;
- la formule Ananda sera supprimée ;
- il faudra payer 100 € TTC de plus que le prix du Sat Nam pour bénéficier de l'abonnement Prâna et 80 € TTC de plus que le Prâna pour le Shanti. En effet, ces formules sont actuellement très peu chères, comparativement à la formule de base (Sat Nam) et aux offres concurrentes ;
- afin de faire accepter l'augmentation des prix aux anciens abonnés, un tarif *Early Bird* leur est proposé : ils bénéficieront d'une réduction de 15 € s'ils renouvellent leur abonnement de manière anticipée. Cette offre ne concerne que les abonnements annuels. Elle ne devrait pas être renouvelée les années suivantes.

Concernant les cartes et les séances à l'unité, l'offre est simplifiée et complètement modifiée afin d'éviter les comparaisons possibles et inciter les clients à s'abonner :

- les cartes Lotus seront remplacées par des box Zen 18 séances (324 € TTC), 12 séances (240 € TTC) et 6 séances (126 € TTC) ;
- le prix de la séance d'essai sera aligné sur la concurrence à 15 € TTC.

Les prévisions concernant le nombre de formules, box et séances sont les suivantes :

- 2/3 des personnes abonnées en 2022 renouvelleront leur souscription en bénéficiant de l'offre *Early Bird* pour une formule identique à celle qu'elles avaient précédemment ;
- compte tenu de l'engouement actuel pour le yoga, les adhésions devraient augmenter ;
- les estimations pour le nombre de souscriptions, hors *Early Bird*, sont présentées ci-dessous :

Sat Nam.....	36
Prâna.....	10
Shanti	8
Box Zen 18	20
Box Zen 12	30
Box Zen 6	15

Le nombre de séances d'essai sera inchangé.

Annexe 4 – L'analyse du chiffre d'affaires 2023

Données relatives au chiffre d'affaires réalisé en 2023

Les prix ont été conformes à la grille élaborée précédemment. Le tableau suivant répertorie, pour chaque formule, les quantités vendues et le chiffre d'affaires HT comptabilisés en 2023 :

Formule	Description	Quantités vendues	Chiffre d'affaires HT
Sat Nam	Prix standard	17	6 375,00 €
	Avec <i>Early Bird</i>	86	31 175,00 €
Prâna	Prix standard	3	1 375,00 €
	Avec <i>Early Bird</i>	15	6 687,50 €
Shanti	Prix standard	3	1 575,00 €
	Avec <i>Early Bird</i>	11	5 637,50 €
Box Zen 18	18 séances	12	3 240,00 €
Box Zen 12	12 séances	31	6 200,00 €
Box Zen 6	6 séances	23	2 415,00 €
Total		201	64 680,00 €

Les écarts sur chiffre d'affaires

Les écarts sur chiffre d'affaires, calculés fin 2023, étudient les différences entre le chiffre d'affaires réalisé en 2023 et les prévisions correspondantes.

Les séances d'essai étant non significatives, elles n'ont pas fait l'objet de calculs d'écarts. Les principaux résultats sont présentés ci-après.

- Écarts sur chiffres d'affaires

	Écart total
Sat Nam	2 300,00 €
Prâna	- 87,50 €
Shanti	- 3 137,50 €
Box	- 1 120,00 €
Total	- 2 045,00 €

- Analyse des écarts sur chiffres d'affaires

	Écart sur prix	Écart sur quantité	Écart total
Sat Nam	- 270,31 €	2 570,31 €	2 300,00 €
Prâna	- 87,50 €	0,00 €	- 87,50 €
Shanti	- 32,50 €	- 3 105,00 €	- 3 137,50 €
Box	- 1 319,62 €	199,62 €	- 1 120,00 €
Total	- 1 709,93 €	- 335,07 €	- 2 045,00 €

- Analyse des écarts sur quantité

	Écart de composition	Écart sur volume global	Écart sur quantité
Sat Nam	2 216,04 €	354,27 €	2 570,31 €
Prâna	- 81,91 €	81,91 €	0,00 €
Shanti	- 3 209,02 €	104,02 €	- 3 105,00 €
Box	69,21 €	130,40 €	199,62 €
Total	- 1 005,68 €	670,60 €	- 335,07 €

Précision : un écart est positif lorsque le réel est supérieur au prévisionnel, négatif dans le cas contraire.

Annexe 5 – L'offre Nirvana

Si la nouvelle tarification n'apporte pas les résultats escomptés, des stages pourraient être proposés durant certains week-ends. Cette nouvelle offre, appelée « Nirvana », comprendra trois catégories de stages :

- Little Nirvana : stage d'une demi-journée (3 heures) organisé le samedi (9 h - 12 h ou 14 h – 17 h) ;
- Nirvana : stage d'une journée (6 heures) organisé le samedi (9 h – 12 h et 13 h – 16 h) ;
- Nirvana Zen : stage de deux jours (douze heures) organisé le samedi (9 h – 12 h et 13 h – 16 h) et le dimanche (10 h – 12 h 30 et 13 h 30 – 16 h 30).

Les déjeuners ne sont pas inclus. Chaque participant est invité à apporter son repas. En revanche, une « pause thé » est prévue en milieu de matinée et d'après-midi. Le coût de la « pause thé » est de 1 € (HT) par participant et par demi-journée.

En dehors des dépenses liées aux pauses thé, seuls les stages Nirvana Zen engendreraient une hausse des charges. En effet, la salle habituelle n'étant pas disponible le dimanche du fait du règlement de copropriété, il serait nécessaire de louer une autre salle pour 100 € HT par week-end.

Dans un premier temps, seule madame Mendès assurerait ces stages. Si cette nouvelle offre rencontrait un grand succès, elle pourrait la développer en faisant appel à d'autres intervenants. Mais, soucieuse de sa qualité de vie, elle ne souhaite pas consacrer plus de dix week-ends par an à l'offre Nirvana.

Les prix TTC, par participant, seraient les suivants :

- Little Nirvana 48 €
- Nirvana..... 90 €
- Nirvana Zen..... 165 €

La capacité d'accueil de tous les stages est de 14 participants. Toutefois, compte tenu du sondage qu'elle a réalisé auprès de ses abonnés, elle estime que les effectifs moyens seront les suivants :

- Little Nirvana 10 participants / stage
- Nirvana..... 12 participants / stage
- Nirvana Zen..... 5 participants / stage

Compte tenu de la demande, elle ne souhaite pas programmer plus de huit Little Nirvana, six Nirvana et six Nirvana Zen. En effet, ouvrir plus de dates aurait pour conséquence de réduire le nombre de participants par stage. Afin de lancer cette offre, madame Mendès souhaite programmer au moins un stage de chaque catégorie.

Annexe 6 – Le Marché Lyonnais

La marketplace (ou plateforme d'intermédiation) Le Marché Lyonnais a été pensée et conçue pour permettre aux habitants de la métropole lyonnaise de renouer avec leurs boutiques de proximité et de les aider à se relancer après des mois de fermeture du fait de la crise sanitaire du Covid. Elle réunit des commerçants du Grand Lyon sur un seul et même site marchand. La liste des vendeurs est longue et comprend différents types de commerce : du pâtissier à l'institut de beauté. Les clients peuvent y acheter des biens de consommation ou des services.

Les frais facturés par la plateforme présentent une structure très classique. Elle comprend un abonnement mensuel de 39 € HT et une commission HT de 10 % calculée sur le montant payé par le client.

Une récente enquête a montré que les commerçants adhérents à cette *marketplace* voient leur chiffre d'affaires augmenter de 7 %.

Annexe 7 – Les caractéristiques des contrats de franchise

Deux réseaux de franchise de studio de yoga ont été identifiés. Voici les caractéristiques des contrats qu'ils proposent :

	Yoga World	Studio Zen
Apport personnel	150 000 €	1 800 €
Droits d'entrée	35 000 €	0 €
Investissement prévisionnel	500 000 €	5 000 €
Chiffres d'affaires potentiels après 2 ans d'activité	250 000 €	40 000 €
Redevance de fonctionnement (% du chiffre d'affaires)	5 %	1 500 € par an
Redevance publicitaire (% du chiffre d'affaires)	2 %	

La franchise Yoga World existe depuis 2010 et a été créée par deux professeures de Yoga. Aujourd'hui, l'enseigne est présente sur 14 lieux d'implantation dont 5 en France (pas de présence sur Lyon). Yoga World est le premier réseau de franchise de Yoga à être labellisé B-Corp. Le modèle de la franchise inclut un accompagnement dans la conception des locaux, un soutien continu des franchisés, des formations approfondies et des ressources en ligne (plateforme de yoga en vidéo à la demande à disposition des clients qui peuvent être suivis sans ordre particulier). La franchise a créé une école de formation en vue de former les professeurs à divers styles de yoga : du plus traditionnel au plus innovant. Chacun doit pouvoir trouver la pratique qui lui convient chez Yoga World. De plus, les franchisés sont accompagnés pour organiser, plusieurs fois par an, des retraites dans des lieux d'exception en France ou à l'étranger. Il s'agit de stages de yoga de plusieurs jours dans un endroit isolé permettant de couper avec son quotidien. Les trois retraites les plus prisées sont « Slowlife », « Vie intérieure » et « Digital detox ».

La franchise Studio Zen est plus ancienne (2005). Elle propose un concept plus basique assorti d'un slogan simple : « Le yoga, tout simplement ». Les cours proposés sont traditionnels. Ici, on vient faire du yoga en toute simplicité. Le franchisé bénéficie d'un accompagnement dans la gestion de son studio, de formations et de la communication de l'enseigne.