

Série Sciences et technologies du management et de la gestion
Épreuve de management, sciences de gestion et numérique
Sujet zéro n° 2 spécifique à la session 2021
TITI FLORIS

Le sujet répond à la [demande d'adaptation pour la session 2021](#), à savoir :

« Chaque sujet sera organisé par dossiers avec des questions obligatoires et des questions au choix. Deux nouveaux sujets zéro seront publiés en décembre pour illustrer les entrées prépondérantes. Proposer deux sujets complets ne serait pas au bénéfice des élèves car cela exigerait de leur part de consacrer un temps important pour la prise de connaissance des deux contextes organisationnels et des documents avant d'effectuer leur choix. »

Organisation du sujet

Le sujet présente un contexte organisationnel issu d'une entreprise, d'un organisme public ou d'une association.

Chaque sujet est organisé en trois dossiers.

Chaque dossier contient de 3 à 5 questions :

- des questions sont à traiter de manière obligatoire ;
- des questions proposent un choix pour la personne candidate. Les questions au choix sont proposées à la fin de chaque dossier. Chaque question constituante du choix porte sur un élément de programme différent et a le même poids dans le barème.

Des documents sont annexés à chaque sujet. Chaque document, référencé en début de dossier, peut servir le traitement d'un ou plusieurs dossiers.

Entrées prépondérantes

Les entrées prépondérantes mobilisées dans les sujets sont issues des programmes de première (management et sciences de gestion et numérique) et de terminale (partie commune de l'enseignement de management, sciences de gestion et numérique).

Elles sont de deux natures :

- des capacités transversales. Ainsi, tous les sujets comportent notamment :
 - une ou plusieurs questions d'analyse de données chiffrées nécessitant d'effectuer des calculs (dont les formules ne sont pas forcément données) ;
 - une question nécessitant la rédaction d'une réponse argumentée à développer en une quinzaine de lignes. Le poids de cette dernière question est de 15 % de la notation totale ;
- des éléments de programme. Ainsi le questionnaire est nourri par des éléments tels que :
 - Diagnostic et orientations stratégiques
 - Démarche marketing
 - Parties prenantes, RSE et finalités
 - Valeur et performance
 - Numérisation des organisations

Corrigé

Des éléments de corrigé détaillés sont proposés, les parties de programme et capacités visées par l'évaluation sont détaillées de manière à favoriser une évaluation par capacités.

Le sujet zéro proposé est adapté à la session 2021 seulement.

Pour la session 2022, [les recommandations fournies en avril 2020](#) redeviendront effectives.

Dossier 1 :	des ressources humaines essentielles à la réussite de Titi Floris	30 points
Dossier 2 :	la maîtrise des charges au service de la performance de Titi Floris	35 points
Dossier 3 :	le projet avec Citiz, facteur de développement pour Titi Floris	35 points

Liste des documents à exploiter

Document 1 :	qu'est-ce qu'une SCOP ?
Document 2 :	la politique de rémunération de Titi Floris
Document 3 :	Titi Floris, une entreprise engagée
Document 4 :	entretien avec Boris Couilleau dans le magazine ASH
Document 5 :	entretien avec Boris Couilleau à Radio Sun
Document 6 :	Titi Floris, une entreprise au service de tous
Document 9 :	extrait du compte de résultat de Titi Floris en euros (2019)
Document 8 :	bilan fonctionnel de Titi Floris (exercice 2019)
Document 9 :	éléments d'un diagnostic financier de Titi Floris
Document 10 :	les déterminants de la performance dans le secteur du transport des personnes
Document 11 :	répartition du chiffre d'affaires de la SCOP Titi Floris
Document 12 :	les caractéristiques d'un modèle économique
Document 13 :	un nouveau pilote au volant des voitures partagées
Document 14 :	le parc automobile de Titi Floris
Document 15 :	formulaire d'inscription en ligne à l'offre Citiz Nantes pour un particulier

Ce sujet comporte 17 pages.

Attention, ce sujet comporte des questions obligatoires et des questions au choix.

TITI FLORIS

Après avoir travaillé quelques années pour des investisseurs sur les marchés financiers, Boris Couilleau décide, en janvier 2006, de créer la société Titi Floris. Spécialisée dans le transport et l'accompagnement de personnes, notamment en situation de handicap, Titi Floris prend la forme d'une société coopérative et participative (SCOP). Ce choix permet à Boris Couilleau de se recentrer sur l'économie sociale et solidaire, affirmant avec force des valeurs humaines. Son objectif : concrétiser son envie d'entreprendre autrement, de défendre une utilité sociale, ainsi qu'apporter un service de transport et d'accompagnement de qualité auprès de tous les publics.

Face à une forte concurrence, les débuts sont difficiles et Boris Couilleau connaît des problèmes de financement, malgré le soutien de deux partenaires : le fonds MACIF et le Crédit coopératif. Dans les années 2010, l'activité se développe et la croissance se poursuit aujourd'hui, d'une part par l'implantation d'agences dans 18 départements en Bretagne, Pays de la Loire, Normandie et Nouvelle-Aquitaine, et, d'autre part, par une diversification des activités, en particulier l'habitat participatif ou un restaurant solidaire « La Fraterne » qui a ouvert au premier trimestre 2020.

En 2019, Titi Floris compte 1 050 salariés en CDI. Elle a réalisé environ 26 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 93 % (24 millions d'euros) sont assurés par l'activité de transport, qui reste l'activité prédominante.

Sur son principal secteur d'activité, le transport de personnes, le modèle économique prépondérant est un modèle à bas coûts (*low-cost*) de réduction des coûts pour gagner les nombreux appels d'offres. Au contraire de ses concurrents, Titi Floris revendique un modèle économique différent, fondé sur le bien-être de ses salariés et de ses clients.

Aujourd'hui, le dirigeant s'interroge :

Comment la SCOP Titi Floris peut-elle être compétitive et continuer à croître sur un marché fortement concurrentiel sans perdre ses valeurs et son identité ?

Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé de traiter les dossiers suivants :

- Dossier 1 : des ressources humaines essentielles à la réussite de Titi Floris
- Dossier 2 : la maîtrise des charges au service de la performance de Titi Floris
- Dossier 3 : le projet avec Citiz, facteur de développement pour Titi Floris

Dossier 1 – Des ressources humaines essentielles à la réussite de Titi Floris

Documents à exploiter

- Document 1 : qu'est-ce qu'une SCOP ?
- Document 2 : la politique de rémunération de Titi Floris
- Document 3 : Titi Floris, une entreprise engagée
- Document 4 : entretien avec Boris Couilleau dans le magazine ASH
- Document 5 : entretien avec Boris Couilleau à Radio Sun
- Document 6 : Titi Floris, une entreprise au service de tous

Animée par la forte motivation de proposer un service de qualité et personnalisé, Titi Floris se veut être une entreprise ouverte et collaborative avec le monde du handicap. À ce titre, l'entreprise accorde une importance particulière à la gestion de ses ressources humaines et au bien-être de ses collaborateurs. Elle met en œuvre une politique sociale inclusive et recrute des salariés en réinsertion ou reconnus travailleurs handicapés.

Questions obligatoires

1.1	Présenter les forces de Titi Floris.
1.2	Montrer que Titi Floris détient des compétences distinctives. Justifier votre réponse.
1.3.	Analyser si le principe de la SCOP, à savoir que « l'entreprise appartient aux salariés désireux de prendre part au capital », présente un intérêt pour l'entreprise.

Questions au choix. Répondre au choix à l'une des questions suivantes.

1.4 a	Présenter les facteurs de motivation des personnels de Titi Floris et préciser leur pertinence au regard des finalités lucrative et sociale de l'organisation.
1.4 b	Montrer que Titi Floris met en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) adaptée à ses projets de développement.

Dossier 2 – La maîtrise des charges au service de la performance de Titi Floris

Documents à exploiter

- Document 5 : entretien avec Boris Couilleau à Radio Sun
- Document 6 : Titi Floris, une entreprise au service de tous
- Document 7 : extrait du compte de résultat de Titi Floris en euros (2019)
- Document 8 : bilan fonctionnel de Titi Floris (exercice 2019)
- Document 9 : éléments d'un diagnostic financier de Titi Floris
- Document 10 : les déterminants de la performance dans le secteur du transport des personnes
- Document 11 : répartition du chiffre d'affaires de la SCOP Titi Floris

Après des débuts difficiles, Titi Floris a connu un développement rapide. Pour autant, pour préserver ses performances dans la durée, il lui est nécessaire d'analyser sa situation financière. Compte tenu de la nature de son activité, une meilleure maîtrise de ses charges s'impose.

Questions obligatoires

2.1	Justifier, par le calcul, que la valeur ajoutée de Titi Floris, pour 2019, s'élève à 17 460 149 euros et calculer la part de la valeur ajoutée redistribuée aux salariés en 2019. Commenter ce résultat.
2.2	Analyser l'équilibre financier de Titi Floris en calculant BFR, FRNG et TN pour 2019.
2.3	Commenter les indicateurs de la performance financière de l'organisation Titi Floris en les comparant avec ceux de son secteur d'activité.

Questions au choix. Répondre au choix à l'une des questions suivantes.

2.4.a	Discuter si la recherche de performance sociale par Titi Floris est, ou non, contradictoire avec sa recherche de performance financière.
2.4.b	Expliquer pourquoi la répartition du chiffre d'affaires en 2019 traduit une faiblesse pour Titi Floris.

Dossier 3 – Le projet avec Citiz, facteur de développement pour Titi Floris

Documents à exploiter

- Document 12 : les caractéristiques d'un modèle économique
- Document 13 : un nouveau pilote au volant des voitures partagées
- Document 14 : le parc automobile de Titi Floris
- Document 15 : formulaire d'inscription en ligne à l'offre Citiz Nantes pour un particulier

Lors de la dernière assemblée générale, la possibilité pour Titi Floris de se lancer dans un nouveau projet a été évoquée. En effet, le dirigeant Boris Couilleau et ses collaborateurs ont constaté, lors de leurs déplacements professionnels, qu'il était parfois difficile de trouver rapidement un véhicule de location dans une grande ville lorsqu'on ne la connaît pas. Un projet de partenariat est à l'étude afin de développer une nouvelle offre de service d'autopartage¹ au sein de l'activité.

Questions obligatoires

3.1	Présenter et qualifier l'option stratégique ainsi que la modalité de développement décidées par Titi Floris dans le cadre de ce projet d'autopartage.
3.2	Caractériser l'approche marketing de Titi Floris pour ce projet d'autopartage.
3.3	Décrire les technologies numériques mobilisées pour rendre effectif le service de mise à disposition de véhicules en autopartage et les contraintes réglementaires à respecter pour protéger les clients.

Questions au choix. Répondre au choix à l'une des questions suivantes.

3.4.a	En une quinzaine de lignes, expliquer pourquoi le modèle économique de ce projet est source de création de valeur.
3.4.b	En une quinzaine de lignes, expliquer comment la nouvelle offre de service de Titi Floris s'inscrit dans l'évolution des modes de consommation.

¹ Ou voiture en libre-service : utilisation partagée d'une flotte de véhicules par différents usagers, pour une courte durée et par abonnement.

Document 1

Qu'est-ce qu'une SCOP ?

Les SCOP sont soumises à l'impératif de rentabilité comme toute entreprise. Elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise.

Dans une SCOP, il y a un dirigeant comme dans n'importe quelle entreprise. Mais celui-ci est élu par les salariés associés.

Dans une SCOP, le partage du profit est équitable :

- une part est accordée à tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement ;
- une part est destinée aux associés sous forme de dividendes ;
- une part vient compléter les réserves de l'entreprise.

Source : www.les-scop.coop

Document 2

La politique de rémunération de Titi Floris

Salaire par heure pour les postes suivants :

- Agent d'exploitation transport et logistique (H/F) chez Titi Floris : 15,33 € par heure
+ 36 % *au-dessus de la moyenne nationale*
- Exploitant transport (H/F) chez Titi Floris : 12,89 € par heure
+ 10 % *au-dessus de la moyenne nationale*

Source : www.indeed.fr

Document 3

Titi Floris, une entreprise engagée

Entreprise responsable, transparente et citoyenne, Titi Floris témoigne de son engagement au service de ses parties prenantes au travers de nombreuses actions.

- Des intervenants spécialistes

Début décembre 2018, l'entreprise a accueilli, au Forum Titi, Julie Dachez, diagnostiquée « autiste Asperger » à seulement 27 ans, pour effectuer une formation à nos conducteurs Titi. Cette intervenante a informé les conducteurs de son handicap afin qu'ils prennent mieux en charge les personnes transportées atteintes, comme elle, du syndrome d'Asperger.

- Les dix ans de la SCOP

Une journée entière a été organisée pour les dix ans de la SCOP : petit déjeuner, intervention d'associations et témoignages, animations (humoriste, artistes, initiation au handibasket). Les salariés ont participé à l'installation et à l'animation.

- Courir pour le plaisir

La société est fière de compter parmi ses collaborateurs des personnes qui portent haut les valeurs de solidarité, d'humanité et de partage : deux équipes de conducteurs accompagnateurs (les Mayennais et les Angevins) ont couru avec chacun une joëlette² pour permettre à deux jeunes à mobilité réduite de participer à des courses à pied.

- Des conducteurs accompagnateurs formés et attentifs

L'entreprise a une approche véritablement dédiée à la prise en charge des différents publics en situation de handicap et nous nous adaptons au cahier des charges de l'organisateur.

L'entreprise cherche à développer deux éléments fondamentaux auprès de nos conducteurs accompagnateurs Titi :

- Avoir une approche particulière du transport : « cultiver le savoir-être », prendre son temps avec les usagers et les familles. Apprendre à écouter. Accepter et apprécier les personnes telles qu'elles sont. Savoir poser un cadre, des règles dans le véhicule.
- Dispenser une formation continue appropriée : « acquérir un savoir-faire », donner une sensibilisation et une meilleure connaissance globale et spécifique des personnes transportées, comprendre l'importance de la parole, mais aussi du non verbal. Comment se comporter, encadrer, échanger suivant la déficience de la personne.

- Permettre aux salariés de trouver du sens à leur travail

Recrutés pour leurs qualités humaines et leur savoir-être, les conducteurs accompagnateurs suivent, au moment de leur embauche, une série de formations (sur le matériel, la sécurité routière, les connaissances du handicap, les premiers secours, etc.) pour acquérir le savoir-faire attendu. Responsable des ressources humaines de Titi Floris, Marion Beghaud insiste : « Nous sommes très dépendants de la qualité de nos conducteurs. Ce sont le confort et la sécurité des passagers qui priment. Si les personnes transportées arrivent à destination apeurées ou énervées, la journée va mal se passer. Il faut donc une grande stabilité et un comportement adapté de la part du conducteur accompagnateur ». Tout le monde veut trouver du sens à son travail, et la SCOP est source de bien-être pour les salariés, tout en leur offrant des projets enrichissants et stimulants. [...] « Pour moi, l'entreprise doit être un acteur citoyen de la vie de la cité. »

Source : www.titi-floris.fr

² Joëlette : fauteuil de randonnée pour les personnes à mobilité réduite. Elle est conduite avec l'aide d'accompagnateurs valides.

Document 4

Entretien avec Boris Couilleau dans le magazine ASH

Aujourd'hui à la tête d'une flotte de plus de 1 000 véhicules et de 980 conducteurs, il dirige un service de transport et d'accompagnement de personnes à mobilité réduite. Ses clients ? Les associations d'aide aux personnes en situation de handicap, les collectivités, le ministère de la Justice, des personnes en accueil de jour atteintes de la maladie d'Alzheimer, les centres communaux d'action sociale, les EHPAD. Parmi 3 200 entreprises organisées en France sous la forme de SCOP, Titi Floris est la seule dans son secteur d'activité, face à des concurrents souvent moins soucieux de leur impact social : « Dans notre métier, c'est à qui respectera le moins la convention collective, regrette l'entrepreneur. En dix ans, pas un de nos concurrents en Loire-Atlantique n'a échappé au changement d'actionnaires, entraînant des bouleversements de structures, une dégradation des services, des licenciements [...] ».

L'entreprise appartient aux salariés désireux de prendre part au capital, et non à un actionnaire majoritaire. Chaque salarié actionnaire a voix au chapitre, quel que soit le montant investi dans la société. Le fonctionnement est similaire à celui d'une association, avec une assemblée annuelle et l'élection d'un conseil d'administration et de son président. Ce dernier a l'obligation de communiquer envers les membres de la coopérative. Quant aux salariés, ils peuvent donner leur avis sur les orientations de l'entreprise. [...] À ce jour, Titi Floris appartient à 170 salariés associés, soit à peine 20 % de l'effectif global de la SCOP qui compte 1 050 personnes en CDI.

Source : « Trouver du sens à son travail », magazine ASH, 01/02/2019.

Document 5

Entretien avec Boris Couilleau à Radio Sun

Radio Sun : « Dans un marché extrêmement concurrentiel, comment arrivez-vous à être compétitif face aux autres grands acteurs qui dominent le marché et notamment avec des logiques *low-cost* ? »

Boris Couilleau : « Effectivement, chez Titi Floris, un conducteur va être mieux rémunéré que chez la plupart de nos concurrents qui sont plutôt dans le « dumping social³ » et parfois dans le non-respect de la convention collective. Les salariés sont rémunérés dans le respect de la convention collective au minimum 3 heures par jour, juste au-dessus du SMIC et non à la vacation comme cela peut se faire ailleurs. [...] »

Cela étant dit, au niveau de l'efficacité administrative, de nos coûts salariaux administratifs, de notre gestion, être propriétaire de notre flotte de véhicules nous permet d'être réactifs. Pour nous, c'est un aspect de notre métier qui ne peut être externalisable car cela nous permet d'être réactifs face à la demande des clients. Grâce à l'internalisation de notre flotte de véhicules, nous pouvons mieux gérer nos véhicules et, par exemple, louer nos véhicules lors des moments creux. L'activité de transport en elle-même est difficile à rentabiliser : il faut développer d'autres moyens pour assurer la pérennité de l'organisation. Par ailleurs, nous revendons les véhicules à court terme, ce qui nous permet d'assurer une plus-value.

³ Pratique visant à minimiser le coût de la main d'œuvre en utilisant des statuts peu protecteurs pour les travailleurs.

Nous ne sommes pas toujours les moins chers évidemment, mais nous savons que si nous vendons, nous ne perdrons pas beaucoup d'argent, nous n'en gagnerons pas beaucoup non plus, mais nous savons que notre prix est juste. Puis, il y a l'implication et l'engagement de nos salariés ainsi que la qualité du travail fait. Nous arrivons à obtenir un rapport qualité-prix performant. »

Source : d'après un entretien sur Radio Sun, 04/02/2020.

Document 6

Titi Floris, une entreprise au service de tous

La société nantaise s'efforce de revisiter les usages d'un métier réputé pour ses faibles salaires et une constante guerre des prix.

Ornées de couleurs vives, les voitures de Titi Floris ne passent pas inaperçues. « Cette visibilité est voulue dans un métier un peu caché », explique Boris Couilleau, fondateur de cette société coopérative spécialisée dans le transport de personnes handicapées. Diplômé de l'école de commerce Audencia, ce quadragénaire a travaillé dans le conseil et la banque avant de lancer Titi Floris en 2006. « Le statut coopératif, que je ne connaissais pas, a répondu à mes attentes », raconte l'entrepreneur, évoquant « un actionnariat local, direct ». Titi Floris a connu un essor rapide, doublant de volume au cours des quatre dernières années.

Proximité

[...] Le transport de personnes handicapées « s'est développé sur un modèle *low cost* », explique Boris Couilleau, qui décrit un marché soumis à une forte concurrence, avec des salaires très bas et des pratiques parfois décriées. « Nous voulons tirer vers le haut ces métiers peu rémunérés et peu qualifiés », indique le dirigeant, qui mise sur la proximité, avec 10 agences et beaucoup d'innovation sociale. « Nous essayons, dit-il, de rassembler les salariés, de les suivre, de recruter tous types de profil, de créer des moments d'échange, de travailler sur la formation, la prévention, la double compétence entre le transport de personnes et la livraison en journée... ».

L'entreprise a travaillé « sur l'organisation, sur des charges de structure réduites », mais aussi sur une maîtrise de son parc de véhicules dont elle fait une activité de négoce. Une diversification dans le VTC⁴ est envisagée « mais toujours dans un cadre de salariat », ainsi qu'une activité d'autopartage, à l'étude avec le strasbourgeois Citiz. L'entreprise a également développé une activité immobilière, transformant un ancien magasin de la périphérie nantaise en « tiers lieu » avec espaces de cotravail⁵, conférences et hébergement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire dont la première coopérative funéraire de France. Elle travaille aussi à la création d'un restaurant solidaire où le service sera assuré par des handicapés.

Source : www.lesechos.fr, 31/03/2018.

⁴ VTC : Véhicule de Transport avec Chauffeur.

⁵ Espace de travail collaboratif.

Document 7

Extrait du compte de résultat de Titi Floris en euros (2019)

CHARGES D'EXPLOITATION		PRODUITS D'EXPLOITATION	
Consommations de l'exercice en provenance de tiers (consommations intermédiaires)	8 643 146	Production de l'exercice	26 103 295
Impôts et taxes	349 739	Subventions d'exploitation	0
Charges de personnel	15 648 828	Reprises sur charges	0
Dotations aux amortissements et provisions	1 132 302	Reprises sur charges	231 665
Autres charges d'exploitation	15 759	Autres produits d'exploitation	411 575
TOTAL	25 789 774	TOTAL	26 746 535

Source : d'après les documents comptables de Titi Floris.

Document 8

Bilan fonctionnel de Titi Floris (exercice 2019)

ACTIF		PASSIF	
EMPLOIS STABLES	6 213 686	RESSOURCES STABLES	7 659 137
ACTIF CIRCULANT	6 034 394	DETTES CIRCULANT	3 953 512
TRÉSORERIE ACTIF	26 167	TRÉSORERIE PASSIF	661 597
TOTAL	12 274 247	TOTAL	12 274 247

Fonds de roulement net global (FRNG) 2018 : 1 427 487 euros

Besoin en fonds de roulement (BFR) 2018 : 1 594 763 euros

Trésorerie nette (TN) 2018 : - 167 276 euros

Document 9

Éléments d'un diagnostic financier de Titi Floris

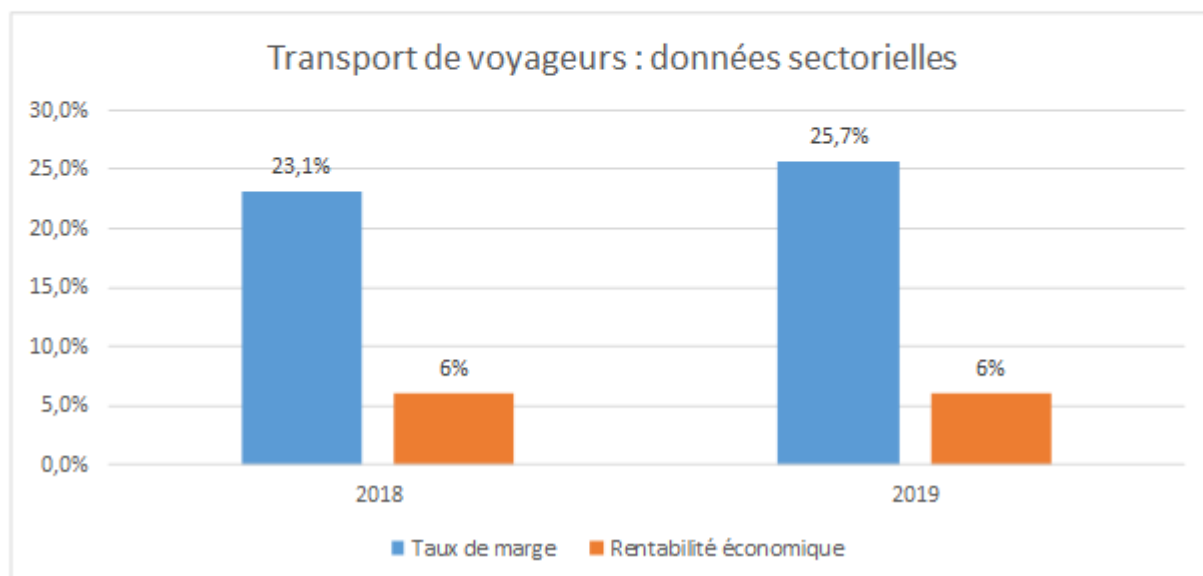
Ratios	Valeur du ratio pour Titi Floris
Production de l'exercice	26 103 295,00 €
Valeur ajoutée (VA)	17 460 149,00 €
Excédent brut d'exploitation (EBE) ou Insuffisance brute d'exploitation	1 461 582,00 €
Résultat d'exploitation	956 761,00 €
Résultat courant avant impôts	840 939,00 €
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	1 021 692,00 €

Taux de marge = EBE/VA

Titi Floris		2019
Rentabilité économique	= EBE / (Immobilisations+BFR)	9,7%
Indépendance financière	=Dettes financières / capitaux propres (1)	278,6%
Poids des charges de personnel	=Charges de personnel / VA (2)	89,6%

(1) Il est souhaitable que ce ratio soit inférieur à 100 %

(2) La moyenne du secteur est de 75 %



Sources : d'après les données comptables de Titi Floris et une étude INSEE.

Document 10

Les déterminants de la performance dans le secteur du transport des personnes

Les charges à surveiller

Les charges les plus élevées sont les frais de personnel (25 % du chiffre d'affaires). Les entreprises ont beaucoup recours au temps partiel et aux horaires flexibles. Elles peuvent également faire appel à des chauffeurs indépendants intermittents. Les frais de carburant, d'entretien et d'assurance (véhicules et responsabilité civile professionnelle) sont élevés.

La maîtrise du résultat

Le résultat dépend surtout de la capacité à adapter les investissements et les charges salariales aux besoins de l'entreprise. La tendance du secteur à améliorer les conditions de transport doit s'accompagner d'une hausse des tarifs afin de faire face au poids des nouveaux investissements. La diversification de la clientèle est également essentielle.

Source : www.jesuisentrepreneur.fr

Document 11

Répartition du chiffre d'affaires de la SCOP Titi Floris

Année 2019	% du CA
CA HT Cession de véhicules occasion	2,37
CA HT Transport de personnes	94,02
CA HT Location de véhicules	2,39
CA HT Transport de marchandises	0,39
CA HT Transport de courriers	0,05
CA HT Location mobilière forum	0,53
CA HT Produits des activités annexes	0,25
	100,00

Source : données commerciales du groupement coopératif Titi Floris.

Document 12

Les caractéristiques d'un modèle économique

L'objectif du modèle économique (ME) consiste à formaliser dans un document synthétique la démarche globale de l'entreprise permettant d'explicitier la création de valeur. Le modèle Canvas est un outil, parmi d'autres, que l'on peut utiliser pour décrire un modèle économique.

En mobilisant une version simplifiée du modèle Canvas, il est possible de faire émerger cinq blocs principaux pour en analyser la cohérence :

- les clients : les segments de clientèle, la nature et la qualité de la relation client, les canaux de distribution et de communication ;
- l'offre de l'entreprise : les produits, la politique de prix, etc. ;
- l'infrastructure en lien avec l'organisation : les activités principales, les ressources clé, les partenaires (notamment les fournisseurs) ;
- la structure des coûts et notamment les charges principales ;
- les sources de profit, par exemple l'existence de services complémentaires payants.

Source : www.reseaucerta.org

Document 13

Un nouveau pilote au volant des voitures partagées

Un second acteur⁶ débarquera bientôt sur le marché de l'autopartage à Nantes : Titi Floris et Citiz se lient pour lancer ce nouveau service, avec seize véhicules au démarrage.

Ainsi, Titi Floris s'associe avec l'entreprise Citiz, déjà présente sur le marché de l'autopartage à Bordeaux, Angers ou tout récemment Rennes. En effet, « certains de nos véhicules ne sont utilisés que 140 jours par an », constate Boris Couilleau, le président de Titi Floris, qui voit dans l'autopartage une bonne façon d'optimiser sa flotte. Il remarque qu'un véhicule non utilisé s'abîme très vite, même parfois plus qu'avec une utilisation quotidienne. À ce titre, il entend faire profiter les Nantais de la flotte de Titi Floris en la mettant à disposition lorsqu'elle n'est pas utilisée pour les autres services proposés par l'entreprise.

Dix véhicules de Titi Floris et six de Citiz vont donc débarquer dans la ville, en une nouvelle formule d'autopartage, mêlant citadines et familiales. « Si ça mord, nous étofferons l'offre, en proposant notamment des véhicules électriques », annonce Boris Couilleau. Les premières voitures seront stationnées dans des parkings du centre-ville.

Le principe ? On réserve puis on ouvre la voiture, le tout via son mobile multifonction (*smartphone*). Les tarifs devraient être inférieurs à ceux de la concurrence. Sans abonnement, il faut compter 4,50 € de l'heure. Avec un abonnement mensuel à 8 €, on paie 3 € de l'heure. Et avec un abonnement à 16 €, il faut déboursier 2 € de l'heure. Dans tous les cas, s'y ajoute 0,37 € par kilomètre. Le carburant, lui, est compris. « Le conducteur fait le plein, via une carte disponible dans le véhicule, si le réservoir n'est plus rempli qu'au quart », précise Boris Couilleau.

Une fois la voiture utilisée, on la replace au même endroit. Mais Citiz et Titi Floris proposeront bientôt un service plus souple, en *freefloating*⁷. Dans ce système, l'opérateur paie à la collectivité locale un stationnement permanent et l'automobiliste peut prendre et remettre la voiture partagée n'importe où. [...]

« Le *freefloating*, c'est un accélérateur de développement pour l'autopartage, car les gens se sentent libres. Ça marche à la spontanéité : une fois la voiture repérée sur smartphone, on la réserve. [...] »

D'après Ouest France, 16/09/19.

⁶ L'organisation Marguerite est le premier acteur nantais à proposer un service d'autopartage.

⁷ Le *freefloating* est une forme de mobilité partagée qui consiste à laisser à disposition du public un véhicule (vélo, trottinette, scooter, voire voiture) sans que celui-ci ne soit rattaché à un parking dédié ou une borne de recharge.

Document 14

Le parc automobile de Titi Floris

Titi Floris dispose d'une flotte de 1550 véhicules : 800 minibus allant jusqu'à 9 places, 250 véhicules TPMR (transport de personnes à mobilité réduite) et 500 berlines 5 places.

Le service de gestion du parc mobilise une quinzaine de collaborateurs.

Titi Floris a fait le choix d'être propriétaire des véhicules. Pour rentabiliser cet investissement, l'entreprise développe deux services de location de véhicules : classique et en autopartage.

Location classique de véhicules

Une partie du parc est proposée à la location les week-ends et pendant les vacances scolaires, pendant que les véhicules sont supposés être à l'arrêt. Les clients sont à la fois des particuliers, des clubs de sport ou des centres de loisirs.

Cette partie du parc est gérée grâce à une solution développée par la société Kuantic.

Chaque véhicule est équipé d'un boîtier comportant une carte SIM⁸ permettant de collecter et transmettre en temps réel des informations sur l'utilisation du véhicule, notamment la remontée du kilométrage exact, la remontée des vitesses moyennes et instantanées, le suivi des jours, des heures d'utilisation et de roulage, le suivi de la consommation réelle et du niveau de carburant.

Les informations sont transmises à un serveur géré par le partenaire et les responsables de Titi Floris disposent d'une application pour organiser l'usage des véhicules tant pour l'activité de transport de personnes que pour la location, voire pour une décision de revente.

Mise à disposition de véhicules en autopartage

Le partenariat avec l'entreprise Citiz permet à Titi Floris de proposer des véhicules en autopartage. Ce service de réservation est accessible avec ou sans abonnement aux particuliers et aux professionnels. L'inscription s'effectue à partir du site de l'entreprise Citiz. Les clients peuvent ensuite réserver un véhicule depuis le site ou l'application mobile Citiz.

L'ouverture du véhicule s'effectue grâce à un badge ou via l'application mobile Citiz.

Chaque véhicule est équipé d'un boîtier contenant une carte SIM et capable de collecter des données de géolocalisation avec la précision du GPS. Le boîtier permet aussi de collecter des informations telles que le kilométrage parcouru ou encore la consommation de carburant. Les données sont ensuite transmises via le réseau de téléphonie mobile (GSM) au serveur de Citiz pour facturer le trajet.

Les clients peuvent suivre leurs dépenses via l'application mobile Citiz et recevoir par courriel une facture mensuelle détaillée par trajet.

Acquisition de véhicules électriques

Parallèlement, l'entreprise s'emploie à verdir sa flotte qui comprend 60 véhicules électriques et va s'enrichir prochainement de minibus électriques. Il subsiste cependant des freins au déploiement plus large des véhicules non thermiques. L'une de ces problématiques porte sur l'indemnisation des salariés rechargeant leurs véhicules professionnels le soir à leur domicile. Titi Floris participe à la recherche de solutions car son dirigeant a la volonté d'aller chercher les innovations et de les expérimenter.

Sources : d'après Le journal des flottes, novembre 2020, <https://citiz.coop>, www.lejournaldesentreprises.com, octobre 2020

⁸ Une carte SIM (*Subscriber Identity Module*) est une puce électronique utilisée en téléphonie mobile pour pouvoir communiquer sur un réseau téléphonique.

Document 15

Formulaire d'inscription en ligne à l'offre Citiz Nantes pour un particulier

Vous êtes un particulier



Info : Le contrat est conclu pour une durée indéterminée avec une **durée minimale initiale de 3 mois** à compter de la date de la signature.

VOS DONNÉES PERSONNELLES

Civilité *

Nom * Prénom *

Date de naissance * Entrez votre adresse postale *

Téléphone fixe Téléphone portable

PERMIS DE CONDUIRE

Date d'obtention * Numéro de permis * Lieu d'obtention *

IDENTIFIANTS DE CONNEXION

Votre **E-mail** servira d'identifiant pour vous connecter à l'espace de réservation.

E-mail *

Mot de passe * Confirmation mot de pas...

Le mot de passe doit être de longueur 6 au moins, avoir une majuscule, une minuscule, un nombre et un caractère spécial (!@#\$%^&*).

ENVOI D'INFORMATIONS

Vous pouvez recevoir le **récapitulatif de vos réservations de voitures** :

- ☐ Non, je ne souhaite pas recevoir de notifications
- ☐ Oui, je souhaite recevoir la confirmation de mes réservations
- ☐ par E-mail ☐ par SMS

Nous envoyons périodiquement **des informations sur le service ou nos actualités** par email ou SMS. Cette fonction reste à usage interne de Citiz.

- ☐ Oui, je souhaite m'inscrire à la newsletter (email)
- ☐ Oui, j'accepte de recevoir des informations de votre part par SMS

Etape précédente

Etape suivante

Source : <https://citiz.coop/nantes/inscription-en-ligne>