

**INDICATIONS DE CORRECTION ET DE BARÈME – Titi Floris**

**Proposition de barème sur 100 points**

|   |  |
|---|--|
| <b>Dossier 1 - Des ressources humaines essentielles à la réussite de Titi Floris</b>  | <b>30 points</b>   |
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p>1.1 Présenter les forces de Titi Floris.</p> <p>1.2 Montrer que Titi Floris détient des compétences distinctives. Justifier votre réponse.</p> <p>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.</p> <p><b>Questions au choix</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p>  | <p>8 points</p> <p>8 points</p> <p>6 points</p> <p>8 points</p>  |
| <b>Dossier 2 - La maîtrise des charges au service de la performance de Titi Floris</b>  | <b>35 points</b>   |
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p>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.</p> <p>2.2 Analyser l'équilibre financier de Titi Floris en calculant BFR, FRNG et TN pour 2019.</p> <p>2.3 Commenter les indicateurs de la performance financière de l'organisation Titi Floris en les comparant avec ceux de son secteur d'activité</p> <p><b>Questions au choix</b></p> <p>2.4 a Discuter si la recherche de performance sociale par Titi Floris est, ou non, contradictoire avec sa recherche de performance financière.</p> <p>2.4 b Expliquer pourquoi la répartition du chiffre d'affaires en 2019 traduit une faiblesse pour Titi Floris.</p>                        | <p>8 points</p> <p>8 points</p> <p>9 points</p> <p>10 points</p> |
| <b>Dossier 3 – Le projet avec Citiz, facteur de développement pour Titi Floris</b>  | <b>35 points</b>   |
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p>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</p> <p>3.2 Caractériser l'approche marketing de Titi Floris pour ce projet d'autopartage.</p> <p>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.</p> <p><b>Questions au choix</b></p> <p>3.4 a En une quinzaine de lignes, expliquer pourquoi le modèle économique de ce projet est source de création de valeur.</p> <p>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.</p> | <p>8 points</p> <p>5 points</p> <p>7 points</p> <p>15 points</p> |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100 points</b>  |

## Capacités évaluées

|   | Niveau - Programme<br>Thème - Question  | Capacités   |
|---|---|---|
| <b>Dossier 1 – Des ressources humaines essentielles à la réussite de Titi Floris</b>  |   |   |
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p><b>1.1</b> Présenter les forces de Titi Floris.</p> <p><b>1.2</b> Montrer que Titi Floris détient des compétences distinctives. Justifier votre réponse.</p> <p><b>1.3</b> 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.</p> <p><b>Questions au choix</b></p> <p><b>1.4 a</b> Présenter les facteurs de motivation des personnels de Titi Floris et préciser leur pertinence au regard des finalités lucrative et sociale de l'organisation.</p> <p><b>1.4 b</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.</p> | <p>1<sup>re</sup> Management<br/>Thème 2 – Q 2.2</p> <p>Thème 2 – Q 2.2</p> <p>Tle MSGN<br/>Thème 2 – Q 2.1</p> <p>1<sup>re</sup> sciences de gestion<br/>Thème 1 – Q. 2</p> <p>1<sup>re</sup> Management<br/>Thème 1 – Q 1.2</p> <p>Tle MSGN<br/>Thème 2 – Q 2.1</p> <p>Tle MSGN<br/>Thème 1 – Q 1.2</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recenser des éléments de diagnostic interne et externe.</li> <li>- Identifier les compétences distinctives à partir de l'analyse des compétences et des ressources de l'organisation, et des bonnes pratiques du secteur.</li> <li>- Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs</li> <li>- Caractériser les comportements individuels au sein des groupes</li> <li>- Caractériser une organisation donnée</li> <li>- Distinguer les facteurs de motivation</li> <li>- Repérer les moyens d'une politique des compétences et d'adaptation aux besoins des organisations</li> </ul> |
| <b>Dossier 2 – La maîtrise des charges au service de la performance de Titi Floris</b>  |   |   |
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p><b>2.1</b> 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.</p>   | <p>1<sup>re</sup> Sciences de gestion et numérique<br/>Thème 3 – Q 3.1</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation.</li> <li>- Repérer, à partir de la notion de valeur ajoutée, les répartitions possibles afin de répondre aux attentes des acteurs, en prenant en compte les contraintes de gestion.</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>2.2</b> Analyser l'équilibre financier de Titi Floris en calculant BFR, FRNG et TN pour 2019.</p> <p><b>2.3</b> Commenter les indicateurs de la performance financière de l'organisation Titi Floris en comparant ses indicateurs avec ceux de son secteur d'activité.</p> <p><b>Questions au choix</b></p> <p><b>2.4 a</b> Discuter si la recherche de performance sociale par Titi Floris est, ou non, contradictoire avec sa recherche de performance financière.</p> <p><b>2.4 b</b> Expliquer pourquoi la répartition du chiffre d'affaires en 2019 traduit une faiblesse pour Titi Floris.</p> | <p>T1e MSGN<br/>Thème 1 Q 1-2</p> <p>1<sup>re</sup> Sciences de gestion et numérique<br/>Thème 3 – Q 3.2</p> <p>1<sup>re</sup> Sciences de gestion et numérique<br/>Thème 3 – Q 3.2</p> <p>1<sup>re</sup> Sciences de gestion et numérique<br/>Thème 3 – Q 3.1</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les choix de financement possibles</li> <li>- Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation.</li> <li>- Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation.</li> <li>- Percevoir le caractère potentiellement contradictoire des différents types de performance.</li> <li>- Repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance.</li> <li>- Identifier le rôle des différents acteurs intervenant dans le processus de création de valeur</li> </ul> <p>Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation</p> |
|--|--|--|

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

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Questions obligatoires</b></p> <p><b>3.1</b> Présenter et qualifier l'option stratégique ainsi que la modalité de développement décidées par Titi Floris dans le cadre de ce projet d'autopartage</p> <p><b>3.2</b> Caractériser l'approche marketing de Titi Floris pour ce projet d'autopartage.</p> <p><b>3.3</b> 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.</p> | <p>1<sup>re</sup> Management<br/>Thème 3 – Q 3.1</p> <p>T1e MSGN<br/>Thème 1 – Q 1.1</p> <p>T1e MSGN<br/>Thème 1 – Q 1.4</p> <p>T1e MSGN<br/>Thème 3 – Q 3.3</p> <p>1<sup>re</sup> Sciences de gestion et numérique<br/>Thème 2 – Q 3.3</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer et analyser des choix stratégiques</li> <li>- Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins.</li> <li>- Identifier le rôle des technologies dans la production</li> <li>- Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre les organisations et les citoyens</li> <li>- Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion</li> </ul> |
|--|---|--|

| <b>Questions au choix</b>   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>3.4 a</b> En une quinzaine de lignes, expliquer pourquoi le modèle économique de ce projet est source de création de valeur.</p>                              | <p>T<sup>e</sup> MSGN<br/>Thème 1 – Q 1.1</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur.</li> </ul>  |
| <p><b>3.4 b</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.</p> | <p>T<sup>e</sup> MSGN<br/>Thème 3 – Q 3.2<br/><br/>Thème 3 – Q 3.4</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations</li> <li>- Distinguer les diverses relations existantes entre une organisation et son écosystème.</li> </ul> |

**Questions obligatoires**

**1.1 Présenter les forces de Titi Floris.**

*La forme de présentation est libre.*

| Ressources et compétences | Forces   |
|---------------------------|--|
| Humaines                  | 1 050 salariés en CDI, dont 170 salariés associés.<br>Salariés impliqués et motivés (rémunération attractive, avantages du statut protecteur, statut de SCOP).<br>Capacité à être formés.<br>Intervenants et formateurs ciblés et de qualité.<br>Avantage concurrentiel grâce à son offre de qualité dans le transport de personnes. |
| Matérielles               | Flotte de plus de 1 000 véhicules, dont l'entreprise est propriétaire. Cela lui permet une plus grande flexibilité.  |
| Immatérielles             | Titi Floris bénéficie d'une bonne image de marque auprès notamment du public handicapé.  |
| Financières               | Bénéfice tiré du CA de 30 millions d'euros.  |
| Compétences               | Savoir-faire et savoir-être (qualité de la prise en charge clients : prise en charge relationnelle humaine et personnalisée).  |

**1.2 Montrer que Titi Floris détient des compétences distinctives. Justifier votre réponse.**

Les compétences distinctives de Titi Floris portent sur :

- la qualité de prise en charge des clients. La relation au client est personnalisée en fonction du handicap de chacun ;
- la formation régulière des salariés avec une sensibilisation ajustée pour chaque spécificité des personnes en situation de handicap prises en charge ;
- la capacité à s'adapter permettant de se distinguer durablement de ses concurrents grâce à un accompagnement client qui prend le temps de s'ajuster à chaque besoin.

Il s'agit de compétences distinctives.

- **Elles sont difficilement imitables.** La concurrence est sur un modèle *low-cost* qui ne lui permet pas de proposer des formations régulières et de qualité à ses salariés. Le niveau de qualification, la qualité de la prise en charge ne sont donc pas les mêmes. Le remplacement, avec cette qualité de prise en charge, est difficile à mettre en place par les concurrents qui pratiquent le *low-cost*.
- **Elles sont reconnues par les clients** qui perçoivent la différence entre les services de la concurrence et ceux de Titi Floris. L'humain est au cœur de la prise en charge.

**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**

L'organisation, vue comme un système complexe au sein d'un écosystème, doit tenir compte des intérêts respectifs des acteurs internes et externes concernés par les activités de l'organisation. En effet, les actionnaires attendent une rémunération sous forme de dividendes et les salariés sous forme de salaires. Il peut y avoir des divergences d'intérêt entre salariés et actionnaires.

Dans le cas de Titi Floris, l'entreprise appartient aux salariés désireux de prendre part au capital. On peut donc considérer qu'il y a une convergence entre les attentes des salariés et celles des actionnaires, puisque le capital appartient aux salariés. Ainsi, les salariés sont d'autant plus motivés par la réussite de l'entreprise qu'ils détiennent une partie de cette dernière.

Plus largement, le principe de la SCOP favorise la motivation et l'implication des salariés propriétaires.

## Questions au choix

### 1.4 a Présenter les facteurs de motivation des ressources humaines de Titi Floris et préciser leur pertinence au regard des finalités lucrative et sociale de l'organisation.

#### Les facteurs de motivation

*Les différents besoins issus de la typologie de Maslow ne sont pas attendus.*

*Tous les éléments de réponse ne sont pas attendus, et peuvent être considérés comme uniquement un facteur interne ou un facteur externe. La présentation est libre.*

| <b>Facteurs internes</b>   | <b>Facteurs externes</b>  |
|--|---|
| <p>La formation (matériel, premiers secours, mais aussi la prise en charge des besoins spécifiques) qui permet le développement de savoir-faire (matériel) et savoir-être (sensibilisation aux besoins spécifiques) et donc l'employabilité des personnels. La montée en compétences des salariés en savoir-être et savoir-faire notamment chez les conducteurs.</p> <p><b>Besoin d'accomplissement de soi</b></p> | <p>Les sessions de formation (matériel, premiers secours, mais aussi la prise en charge des besoins spécifiques) se font notamment par la sollicitation d'intervenants extérieurs concernés au premier chef (personnes en situation de handicap : parties prenantes externes).</p> <p><b>Implication des personnels par un cadre de travail propice à la formation ciblée</b></p>   |
| <p>Recrutement de salariés en réinsertion ou reconnus travailleurs handicapés.</p> <p><b>Besoin de reconnaissance</b></p>  | <p>Importance du bien-être des collaborateurs, politique sociale inclusive.</p> <p><b>Cadre de travail adapté aux besoins de chacun qui suscite la satisfaction des personnels</b></p>  |
| <p>Recrutement pour les qualités humaines et le savoir-être et par des projets enrichissants et stimulants.</p> <p><b>Besoin d'accomplissement de soi</b></p>  | <p>Les salariés sont particulièrement suivis.</p> <p><b>Cadre de travail impliquant</b></p>   |
| <p>Rémunération plus élevée que la moyenne du secteur d'activité avec le souhait de « tirer vers le haut des métiers peu rémunérés et peu qualifiés ».</p> <p>36 % au-dessus de la moyenne nationale pour le salaire d'agent d'exploitation.<br/>10 % pour un exploitant transport.</p> <p><b>Besoins primaires (survie et sécurité)</b></p>   | <p>Rémunération plus élevée que la moyenne du secteur d'activité avec le souhait de « tirer vers le haut des métiers peu rémunérés et peu qualifiés ».</p> <p>36 % au-dessus de la moyenne nationale pour le salaire d'agent d'exploitation.<br/>10 % pour un exploitant transport.<br/>+ statut de SCOP : avec prise de part au capital, intéressement et participation, profits partagés équitablement.</p> <p><b>Rémunération motivante suscitant l'implication dans le projet de l'entreprise</b></p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>Les moments d'échange : la célébration des 10 ans de la société, la participation à des événements sur le handicap, cœur de métier de la société (conducteur de joëlette lors de courses pour personnes à mobilité réduite).<br/>Partage de valeurs communes : solidarité, humanité, partage.</p> <p><b>Besoin d'appartenance</b></p> | <p>Les moments d'échange : la célébration des 10 ans de la société, la participation à des événements sur le handicap, cœur de métier de la société (conducteur de joëlette lors de courses pour personnes à mobilité réduite).<br/>Partage de valeurs communes : solidarité, humanité, partage.</p> <p><b>Cohésion de groupe et culture d'entreprise</b></p> |
|--|---|

#### Cohérence avec la finalité lucrative

La rémunération plus élevée, la participation et l'intéressement pour les salariés associés fidélisent les ressources humaines, dynamisent leur implication et améliorent la performance de l'organisation. Ce qui peut limiter le *turn-over*, l'absentéisme, les tensions à l'origine d'une baisse de la qualité du travail. Les notions de profit et de pérennité sont donc présentes.

#### Cohérence avec la finalité sociale

Développer les compétences des salariés permet une meilleure employabilité de ces derniers. Le partage de valeurs, la culture d'entreprise, la participation à des événements entraînent l'implication des ressources humaines et les fédèrent autour d'objectifs communs pour obtenir leur adhésion et développer la satisfaction personnelle.

### **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.**

Titi Floris met en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'une part en mettant en place une politique de formation continue pro-active, à destination de tous ses salariés. Elle propose des formations relatives à la conduite, aux différents handicaps, et au savoir-être. Les thèmes de formation proposés s'adaptent aux besoins de l'entreprise et aux évolutions de l'environnement, par exemple, la mise en place d'une formation relative à l'autisme en 2018.

#### Cohérence avec ses projets de développement

L'entreprise développe de nombreuses activités connexes au transport de personnes, comme la livraison de marchandises. Elle a ainsi cherché à développer une double compétence chez ses conducteurs.

La diversification de Titi Floris vers la location de véhicules, l'autopartage ou la création d'un espace de cotravail rend également nécessaire une politique de GPEC pour développer les compétences détenues par l'entreprise.

La politique de formation mise en place contribue à fidéliser les ressources humaines, dynamiser leur implication au service du développement de l'entreprise.

**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.**

$$\begin{aligned} \text{VA} &= \text{Production de l'exercice (CA)} - \text{Consommation en provenance des tiers (CI)} \\ &= 26\,103\,295 - 8\,643\,146 \\ &= 17\,460\,149 \text{ euros} \end{aligned}$$

Le montant de la VA créée par Titi Floris en 2019 s'élève bien à 17 460 149 euros.

$$\begin{aligned} \text{Part des charges de personnel} &= \text{Charges de personnel} / \text{VA} \\ &= 15\,648\,828 / 17\,460\,149 \\ &= 89,6 \% \end{aligned}$$

La part de la VA attribuée aux salariés est proche de 90 %, ce qui montre que la quasi-totalité de la richesse créée est redistribuée au personnel et donc l'importance de cette ressource pour la pérennité de l'activité. Cela s'explique par les rémunérations supérieures à celles observées dans le secteur. C'est la volonté de Titi Floris que de « tirer vers le haut » les métiers du transport en pratiquant une politique de rémunération plus généreuse que celle de ses concurrents, d'insister sur la formation des salariés pour obtenir des experts humains et à l'écoute de leurs clients. Cette répartition de la VA en faveur des salariés a pour objectif le respect des valeurs de l'entreprise, autant de la part de ses clients que de ses salariés.

Les charges de personnel sont incompressibles puisque le choix de l'entreprise est de mobiliser des ressources humaines très compétentes et très bien formées pour servir sa stratégie de différenciation par la qualité. Cette stratégie représente un coût important mais nécessaire.

**2.2 Analyser l'équilibre financier de Titi Floris en calculant BFR, FRNG et TN pour 2019.**

|      | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|------|-------------|-------------|
| FRNG | 1 427 487   | 1 445 451   |
| BFR  | 1 594 763   | 2 080 881   |
| TN   | - 167 276   | - 635 430   |

On constate une forte augmentation du BFR et une dégradation de la trésorerie nette. Titi Floris doit trouver de nouvelles ressources stables pour assurer son équilibre financier et son développement.



## **2.3 Commenter les indicateurs de la performance financière de l'organisation Titi Floris en les comparant avec ceux de son secteur d'activité.**

L'activité de Titi Floris est profitable, néanmoins :

- les charges de personnel sont particulièrement élevées (89,6 % de la VA) contre 75 % de la VA dans le secteur des transports. Titi Floris fait donc figure d'exception dans son choix de répartition de la richesse créée en faveur du personnel.
- Le taux de marge, de 8,4 %, est très inférieur à la norme du secteur, s'élevant à 25,7 %. On peut supposer que cette marge trois fois inférieure chez Titi vient de son choix de répartir la valeur en faveur des salariés plutôt que pour enrichir l'entreprise et ses actionnaires.
- L'endettement financier est particulièrement lourd et représente près de 3 fois les capitaux propres, ce qui signifie une forte dépendance financière dans le cadre du remboursement des investissements. C'est une pression pour l'entreprise qui doit nécessairement dégager du profit afin de pérenniser ses investissements.
- La rentabilité économique est un indicateur positif pour Titi Floris (près de 10 %) par rapport à la moyenne sectorielle (de 6 %) : les investissements de Titi lui permettent de dégager une bonne rentabilité.

### **Questions au choix**

#### **2.4 a Discuter si la recherche de performance sociale par Titi Floris est, ou non, contradictoire avec sa recherche de performance financière.**

La performance sociale de la SCOP est un objectif primordial : l'humain est au cœur de la démarche de Titi Floris qui a une vision inclusive de l'emploi et favorise la diversité des profils, ce qui nécessite des dépenses particulières d'adaptation des postes (formation de personnes en situation de handicap par exemple). De plus, la formation du personnel dans un contexte médical parfois très spécifique demande l'intervention régulière d'experts, ce qui peut générer de coûteuses dépenses. Le respect des normes en matière de travail (respect de la convention collective par exemple) et la rémunération plus élevée que chez les concurrents sont aussi une charge importante et peuvent compromettre sa compétitivité sur le marché du transport et sa rentabilité.

La performance sociale peut ainsi être contradictoire avec la performance financière.

Cependant, cette démarche, si elle représente un coût, permet néanmoins de fidéliser les salariés et de les motiver par une rémunération attractive complétée par des outils de participation et d'intéressement ainsi que par la possibilité de devenir associé.

Cette démarche peut ainsi avoir des effets globalement positifs sur la performance globale de l'entreprise.

## **2.4 b Expliquer pourquoi la répartition du chiffre d'affaires en 2019 traduit une faiblesse pour Titi Floris.**

Le dirigeant B. Couilleau souhaite fonder son modèle économique sur un service de qualité avec des salariés compétents, formés et motivés. Ces dépenses (en matière de formation notamment) ont pour objet le développement d'une expertise réelle des salariés, pour proposer aux clients une offre de qualité et ainsi se différencier de la concurrence par une prise en charge personnalisée des clients. L'expertise de Titi Floris dans ce domaine peut expliquer la concentration du CA sur ce type d'activité mobilisant la qualité de service proposée au client.

L'entreprise cherche à se diversifier pour répartir les charges fixes (notamment celles relatives à la flotte de véhicules) sur plusieurs activités : le transport de passagers, la livraison de marchandises, la location de voiture, et ainsi augmenter sa rentabilité. Or, la répartition du CA montre que cette diversification tarde à se mettre réellement en place puisque l'activité livraison représente moins de 1 % du CA, et la location de véhicules seulement 2,4 %.

L'activité « transport de personnes » de Titi Floris représente à elle seule 94,02 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il existe donc une très forte dépendance de la performance financière à cette activité. Si le service *transport de personnes* devait connaître une baisse d'activité, la pérennité de l'entreprise serait compromise, car les six autres services proposés par l'organisation ne permettront pas de compenser la baisse du CA.

L'endettement important (278,6 %) de Titi Floris nécessite que cette activité soit rentable.

## 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.

Option stratégique : Titi Floris a engagé une diversification de ses activités. En effet, la SCOP envisage de se lancer dans un nouveau secteur d'activité afin de répondre à des besoins différents avec de nouveaux services, ici l'autopartage. Ce marché, en plein développement du fait des nouveaux besoins de mobilité, permettrait à Titi Floris d'optimiser l'utilisation de ses véhicules et donc de rentabiliser ses investissements et réduire le poids de ses charges fixes.

Modalité de développement : Grâce à son offre de qualité, Titi Floris détient un avantage concurrentiel en matière de transport de personnes.

Dans ce cadre, la SCOP décide de se développer via un partenariat avec l'entreprise Citiz, afin de répartir les charges de son domaine d'activité stratégique sur une activité où elle n'est pas seule à endosser les risques.

La société Citiz, par l'accompagnement qu'elle propose, représente un facteur clé de succès sur ce marché néanmoins difficile à rentabiliser au vu du coût de la flotte de véhicules.

### 3.2 Caractériser l'approche marketing de Titi Floris pour ce projet.

*On acceptera l'une des deux approches.*

L'approche marketing de Titi Floris pour ce projet est une **approche réactive**. En effet, l'offre vient répondre à un besoin déjà exprimé par les clients, qui a été identifié par les partenaires Citiz et Titi Floris. Il semble que les solutions de transport alternatives à la voiture individuelle ne soient pas encore assez développées dans les métropoles françaises. Ainsi, B. Couilleau et ses collaborateurs ont constaté eux-mêmes la difficulté de trouver rapidement un véhicule de location dans une ville que l'on ne connaît pas. L'article extrait du *Monde* mentionne aussi la difficulté de trouver une solution de mobilité en soirée dans les grandes villes.

Cette carence de l'offre de mobilité individuelle vient habilement être complétée par le projet de partenariat Titi Floris – Citiz qui met à disposition de loueurs occasionnels des véhicules déjà partiellement mobilisés pour répondre à cette demande via l'autopartage.

On peut aussi considérer que cette approche est **anticipative** dans la mesure où le besoin d'alternatives à la voiture individuelle est présent mais que l'autopartage constitue une solution qui n'est pas encore exprimée ouvertement. On peut penser que l'autopartage est une solution suffisamment innovante pour considérer que le projet ici favorise l'émergence et le développement de ce besoin latent, en anticipant sur les attentes des consommateurs avec ce parti pris de voitures individuelles mais partagées.

### 3.3 Décrire les technologies numériques mobilisées pour rendre effectif le service de mise à disposition de véhicules en libre-service et les contraintes réglementaires à respecter pour protéger ses clients.

Chaque véhicule proposé en libre-service est équipé d'un **objet connecté** (boîtier intelligent équipé d'une carte SIM). Ce boîtier est capable d'interagir avec une **application mobile** ou un **badge** pour permettre l'ouverture du véhicule. Les clients doivent s'inscrire via le **site Internet** de Citiz.

L'entreprise dispose d'un **système de réservation** (accessible via le site Internet ou l'application mobile) et d'un **logiciel de facturation** capable de **générer des courriels** aux clients.

La mobilisation du **réseau GSM** est nécessaire pour l'interaction entre le véhicule et l'application mobile, et pour l'interaction entre l'application mobile et le système de réservation de Citiz.

On peut classer les technologies mobilisées (non exigé) :

- Objet connecté
- Technologies du *Web* : site et application mobile
- Applications métier : réservation, facturation
- Réseau de communication GSM

L'entreprise Citiz traite les données personnelles de ses clients (voir le formulaire d'inscription) et doit donc se conformer au RGPD. L'entreprise doit obtenir le consentement de son client pour le stockage des données personnelles. Les données personnelles ne peuvent être transmises à des tiers sans l'accord de l'internaute. Citiz doit utiliser les données personnelles qu'elle recueille seulement pour les exploiter dans le cadre de son activité. Elle ne les diffuse pas et doit mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour les sécuriser.

## Questions au choix

### 3.4 a En une quinzaine de lignes, expliquer pourquoi le modèle économique de ce projet est source de création de valeur.

*Tous les éléments ne sont pas attendus.*

Grâce à l'examen des différentes composantes du modèle Canvas, il est possible d'affirmer que le modèle économique de ce projet est bien source de création de valeur.

L'entreprise propose une offre qui s'adresse à tous les citoyens souhaitant se déplacer sans disposer d'un véhicule personnel sur le principe de l'autopartage par stationnement dans un parking puis en *freefloating*.

- Au niveau de l'infrastructure, le projet bénéficie d'un partenariat avec Citiz pour son savoir-faire et l'accompagnement dans la mise en œuvre du service de location (gestion des véhicules partagés, application et mode de réservation). Son deuxième partenaire, la société niçoise Kuantic, lui propose aussi une solution numérique permettant le suivi des véhicules et ainsi l'organisation et l'optimisation de leur utilisation. L'activité clé de Titi Floris est donc, dans ce projet, la location, et ses ressources clés la flotte de véhicules inutilisés dans le transport de personnes.

Cette infrastructure du modèle économique est génératrice de valeur car elle permet de partager les risques entre partenaires, chacun spécialisé dans une activité qu'il maîtrise, et permettant l'utilisation optimale des ressources de Titi Floris.

- Les clients nantais sont essentiellement des citoyens non équipés de voitures individuelles ou avec des besoins spécifiques ou exceptionnels en termes de mobilité. Ils sont aussi familiers des nouvelles technologies car les relations avec les clients passent par des canaux digitalisés.

La proposition de valeur défendue par le modèle économique du projet permet donc à Titi d'élargir son segment de marché.

- La structure des coûts et les sources de revenus permettent en parallèle de compléter judicieusement la proposition de valeur du projet : les coûts sont maîtrisés par l'absence de nécessité d'investissements étant donné la disponibilité du parc automobile de Titi Floris, et les coûts du service de mise à disposition des véhicules sont répartis entre les deux partenaires. Les sources de revenus reposent à la fois sur une clientèle différente et un usage plus rémunérateur des véhicules, déjà destinés à un service haut de gamme dans l'activité de transport de personnes.

### **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.**

*Tous les éléments ne sont pas attendus.*

En favorisant une économie de l'usage et du partage, le projet d'autopartage s'inscrit dans une évolution récente des modes de consommation visant à la fois à réduire l'impact environnemental des déplacements mais aussi à maîtriser leurs coûts.

De plus, Titi Floris étant une SCOP, elle s'inscrit dans les valeurs de l'ESS (solidarité, entraide, égalité...), secteur économique en plein essor et particulièrement plébiscité par les consommateurs qui recherchent du sens dans leurs actes de consommation, en devenant « consom'acteurs ». L'identité de Titi Floris est aussi liée à un fort engagement humain et pour une société plus inclusive, ce qui permet d'attirer des clients soucieux de soutenir une activité porteuse de sens.

L'offre de Titi Floris va aussi répondre à l'exigence d'une mobilité moins polluante avec sa flotte plus verte (60 véhicules électriques, bientôt des minibus électriques), ce qui correspond à la volonté croissante des consommateurs de conjuguer respect de la planète et déplacements quotidiens.

Du point de vue des technologies, le projet répond aussi parfaitement aux nouveaux modes de consommation sous plusieurs angles.

D'abord les réservations de véhicule via une application sur mobile multifonction (*smartphone*) permettent la dématérialisation de la transaction et s'adaptent à une clientèle métropolitaine très connectée. Par ailleurs, l'offre *freefloating* à venir permet un accès encore plus souple au service via un repérage par géolocalisation (*tracing*) de toute voiture disponible depuis une application mobile.

Cette proposition de service dématérialisée permettra aussi d'être au plus près des besoins des consommateurs en ajustant l'offre proposée à la clientèle en accord avec les données récoltées via l'application : grâce à la récolte des données personnelles, l'adaptation aux usages et nouveaux modes de consommation est toujours plus ciblée et peut permettre la création de nouveaux services. Les nouveaux modes de consommation accompagnent aussi un ancrage des modes de vie dans des territoires aux interdépendances toujours plus étroites : le projet Citiz est ainsi développé à l'échelle de la métropole de Nantes, et dans le cadre de relations de partenariat notamment pour l'offre *freefloating* envisagée. Les entreprises fonctionnent aussi en partenariats étroits et localisés pour satisfaire des usagers ciblés sur un territoire, dans le cadre de projets innovants, comme l'illustrent Titi Floris et Citiz avec la ville de Nantes.