

**BACCALAUREAT TECHNOLOGIQUE – SESSION 2014
SERIE : SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

**ÉPREUVE ÉCRITE DE LA SPÉCIALITÉ :
MERCATIQUE**

Durée : 4 heures Coefficient : 6

CORRIGÉ

L'Appart Fitness

Le sujet se présente sous la forme de 2 sous-parties indépendantes.

L'usage autorisé de la calculatrice permet d'obtenir directement certains résultats : l'équation d'une droite d'ajustement linéaire, le coefficient d'élasticité...

Les calculs intermédiaires ne sont pas exigés. Leur présence permet cependant d'attribuer des points en cas d'erreur dans le résultat final.

Le corrigé comporte 11 pages numérotées de 1 à 11.

Premier dossier : **L'ENTREPRISE SUR SON MARCHÉ LOCAL (25 POINTS)**

1.1 Déterminez la position concurrentielle de « L'Appart Fitness » et celle de ses concurrents. (10 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Identifier les principaux indicateurs pertinents pour analyser la performance de l'organisation (1^{ère}).
- Analyser la concurrence (Tle).

L'analyse en volume, en valeur sont indifféremment à prendre en compte : l'une comme l'autre sont acceptées.

Calcul des parts de marché :

Enseignes	Nombre d'adhérents	Prix moyen de l'abonnement	CA moyen annuel	% clients	PDM
Scop Fitness	300	359 €	107 700 €*	7,40 %	5,56 % **
Amazonia	800	560 €	448 000 €	19,80 %	23,12 %
O Sport	250	420 €	105 000 €	6,20 %	5,42 %
Espace Form	600	399 €	239 400 €	14,80 %	12,36 %
Le Gymnase	300	530 €	159 000 €	7,40 %	8,21 %
Club Olympe	250	612 €	153 000 €	6,20 %	7,90 %
L'appart	1 550	468 €	725 400 €	38,30 %	37,44 %
Total	4 050		1 937 500 €	100,00 %	100,00%

* : 300*359

** : 107 700 / 1 937 500

Sur ce marché, on distingue :

- Un leader (chef de file) : « L'Appart » avec plus d'1/3 (37,44 %) des parts de marché ;
- Un challenger (prétendant) : Amazonia avec près d'1/4 (23,12 %) des parts de marché ;
- Des outsiders (suiveurs) : quatre entreprises réalisant un CA moyen annuel compris entre 5 et 8,5 %.

1.2 Analysez l'évolution du chiffre d'affaires de « L'Appart Fitness ». (10 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Identifier les principaux indicateurs pertinents pour analyser la performance de l'organisation (1^{ère}).
- Analyser la concurrence (Tle).

La notion de saisonnalité fait référence au programme de sciences de gestion de première. Aucun calcul n'est exigé.

Évolution :

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Taux global
CA en milliers d'euros	431	443	500	637	678	725	
Taux d'évolution annuels	-	2,78 %	12,87 %	27,40 %	6,44 %	6,93 %	68,21 %

Le CA a globalement augmenté ces six dernières années de 68,21 % mais il existe des disparités dans cette progression. On constate en effet que le chiffre d'affaires de « L'Appart Fitness » a vu sa croissance se démultiplier jusqu'en 2011. Depuis 2012, cette croissance est divisée par 3. Il y a un net ralentissement du taux de croissance, mais qui représente quand même un pourcentage qui reste relativement élevé (+ 7 %).

Saisonnalité :

On observe dans l'annexe 3 des pics d'activité aux 1^{er} et 3^{ème} trimestres (les clients cherchent à prendre de bonnes résolutions en début d'année civile (janvier) et en début d'année scolaire (septembre, période où les familles procèdent aux inscriptions dans diverses activités). À l'inverse, on observe des creux d'activité aux 2^{ème} et 4^{ème} trimestres.

1.3 Montrez en quoi les partenariats mis en place par « L'Appart Fitness » sont sources de valeur perçue. (5 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur perçue produite par l'organisation (1^{ère}).
- Identifier les composantes de la valeur perçue (Tle).
- Déduire des caractéristiques de l'offre les éléments qui concourent à la création de la valeur perçue (Tle).

Un candidat évoquant l'absence d'engagement comme une « absence » de coût de transaction pourrait être valorisé. Du fait de la complexité de la réponse à apporter, une structure est attendue, mais plusieurs structurations sont possibles : accepter toute structure cohérente et logique.

1^{ère} structure possible

Les différents partenariats apportent :

- Image : association à des partenaires bénéficiant d'une forte visibilité (Reebok, Matrix, Éric Favre et Les Mills), implication, sérieux, professionnalisme, état d'esprit de « veille technologique » (association à des partenaires innovants) ;
- Réputation : participation à la création du label « Salle Sport Santé » qui facilitera son obtention, donc l'apposition du logo à l'entrée de la salle de sport, le référencement de la salle sur la liste des établissements labellisés qui permettra la possibilité de prescription médicale (dans le cadre d'une mission de santé publique).

Chacun de ces éléments contribue à la valeur perçue.

2^{ème} structure possible

Les partenariats permettent de créer de la valeur perçue pour le consommateur.

Type de valeur	Éléments	Partenariats
Valeur d'usage (à quoi ça sert)	Nouvelles techniques d'entraînement Matériel haut de gamme Compléments alimentaires Concepts d'entraînement Plus de performance Inciter la salle à offrir des prestations adaptées aux pathologies	Reebok Matrix Favre Mills Matrix Label « Salle Sport Santé »
Valeur hédonique (se faire plaisir)	Plus de choix Plus de naturalité Concepts qui plaisent (6 millions de participants)	Reebok Favre (bien être) Mills
Valeur de signe (reconnaissance par le client)	Positionnement haut de gamme valorisant pour l'adhérent Marque spécialisée Acteur incontournable Concept très connu Participation au projet de création du label « Salle Sport Santé »	Reebok Matrix Favre Mills

2.1 Identifiez les composantes de l'offre globale de la salle de Châtenoy-le-Royal. (6 points)

Lien avec le programme, capacité attendue :

- Identifier les composantes de l'offre globale (Tle).

La distinction offre principale / offre associée est attendue. La structure est attendue.

Offre principale

Abonnement à une salle de sport avec accès illimité à des appareils et des cours pour un tarif mensuel unique (39 €), forfaitaire et sans engagement.

Offre associée

- Espace détente (canapés).
- Encadrement sportif compétent (diplômés d'État).
- Conseils individualisés sur l'hygiène de santé : coaching personnalisé.
- Amplitude horaire (7/7 j et 6– 23 h).
- Parking privé.
- Confort (salles climatisées).

2.2 Caractériser la gamme de l'offre principale de la salle de Châtenoy-le-Royal. (8 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Caractériser la gamme (Tle).

Seul le niveau de gamme a réellement besoin d'être justifié. Un dimensionnement de la gamme est ici présenté en tenant compte de diverses possibilités. Accepter toute proposition logique.

La gamme

- La nature des produits : il s'agit de services ;
- La dimension de la gamme :
 - La largeur de la gamme : elle comprend 4 lignes (annexe 4 seulement) ;
 - La profondeur de la gamme : 5 exercices de cardio, 5 de musculation, 3 de danse et une de méthode douce ;
 - L'étendue de la gamme : 14 exercices – 19 (en tenant compte des différents niveaux dans chaque cours) ;

Le niveau de gamme : l'offre est milieu / haut de gamme (« chic et cosy »).

2.3 Qualifiez et analysez la politique tarifaire choisie par Damien Menand pour son centre de Châtenoy-le-Royal compte tenu de ses objectifs d'optimisation. (6 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Caractériser la politique tarifaire choisie (Tle).
- En montrer les intérêts et les limites (Tle).
- Analyser un prix de vente en cohérence avec les objectifs de l'entreprise (Tle).

Accepter toute proposition cohérente à la condition qu'elle soit liée à l'objectif d'optimisation.

La politique choisie est celle du prix unique (un prix pour tous) et forfaitaire (quelle que soit la fréquence d'utilisation des installations ou de participation aux cours).

Cette politique présente un point faible majeur : Le prix unique ne permet pas d'attirer la clientèle pendant les heures creuses. Elle ne permet pas non plus de lisser la saisonnalité apparente.

2.4 Proposez, en les justifiant, trois actions permettant d'améliorer l'offre du centre de Châtenoy-le-Royal. (6 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Mettre en relation valeur perçue et coûts engagés pour expliquer la satisfaction. (Tle).

Les notions de valeur perçue et de coûts engagés ne sont pas nécessairement citées par le candidat mais elles permettent de rechercher les idées et, éventuellement, de structurer la réponse. La justification est attendue. La structure (celle proposée ou une autre pertinente) est à valoriser.

Accepter toute proposition pertinente.

Deux types d'actions sont possibles :

- Celles qui visent à proposer une formule d'abonnement réduit pour ceux qui privilégient les heures creuses, proposer des promotions sur les mois d'été...
- Celles qui visent à augmenter la valeur perçue :
 - placer des cours sur les heures creuses,
 - proposer tous les types de cours sur le même créneau horaire, afin de diversifier l'offre de cours,
 - proposer des services complémentaires pendant ces périodes : suivi personnalisé plus appuyé, renforcement de la convivialité (mise à disposition de boisson, accès privilégié à l'espace détente...).

Troisième dossier : FIDÉLISATION (39 POINTS)

3.1 Identifiez la stratégie de fidélisation adoptée par « L'Appart Fitness » et montrez-en les enjeux. (10 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Présenter les enjeux d'une stratégie de fidélisation donnée (Tle).
- Identifier la forme et les raisons de la fidélité des clients (Tle).

La formulation de la question permet d'attendre la distinction entre fidélisation induite et recherchée. Les formes de fidélité permettent de justifier mais ne sont pas exigées.

Il s'agit d'une stratégie de fidélisation recherchée. Elle vise à séduire un consommateur qui a le choix entre plusieurs offreurs et ce, en toute liberté (aucun engagement sur la durée) contrairement aux concurrents qui rendent le client captif (souscription d'un abonnement d'un an voire plus).

On cherche ici à amener le consommateur à développer une fidélité attitudinale (il développe un véritable attachement à l'entreprise et à son offre) et non simplement comportementale (ce n'est pas simplement le refus des démarches de résiliation qui le motive). L'attachement généré va entraîner une augmentation de la valeur à vie du client.

3.2 Présentez les facteurs influençant la fidélité des clients de « L'Appart Fitness ». (10 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Identifier la forme et les raisons de la fidélité des clients (Tle).
- De mettre en relation valeur perçue et coûts engagés pour expliquer la satisfaction (Tle)

Toute proposition cohérente est acceptée. La distinction satisfaction / autres facteurs est à valoriser. Les « autres facteurs » sont en partie présentés dans les annexes des précédents dossiers. Ils ne sont donc pas attendus mais valorisants.

La fidélité découle de la satisfaction du client si le produit correspond à ses attentes :

- d'usage : être en forme, sculpter son corps, perdre du poids ;
- hédonique : satisfaction, bien être, plaisir de l'effort, du dépassement ;
- de signe : permet au client de montrer qu'il entretient son corps, qu'il fait des efforts, ne se laisse pas aller...

L'offre de « L'Appart Fitness » répond aux attentes, ce qui est un facteur de fidélisation.

La fidélité découle également d'autres facteurs tels que :

- le prix relatif du produit : prix moyen du marché (sans engagement au-delà d'un mois) ;
- la notoriété et l'image du produit et de la marque : notoriété des partenaires (Reebok, Matrix, Éric Favre, Les Mills) qui valorise « L'Appart Fitness » ;
- les certifications et labels : participation au projet de création du label « Salle Sport Santé » en vue d'une adhésion future ;
- la qualité et l'aménagement du point de vente : ambiance conviviale (espace détente, cours collectifs, cadre « cosy »), matériels nombreux et haut de gamme (Matrix de dernière génération), etc.
- la propreté : c'est un atout, car les salles sont nettoyées deux fois par jour ;
- le personnel doit être disponible, formé et polyvalent : présence de 3 professionnels diplômés d'état ;
- le client doit « se sentir chez lui » : espace de détente avec des canapés, et de la convivialité.

3.3 Montrez les avantages que présenterait l'utilisation d'une application de réservation web pour « L'Appart Fitness ». (4 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Identifier la forme et les raisons de la fidélité des clients (Tle).
- Analyser les outils de fidélisation (Tle).

Les inconvénients ne sont pas attendus car hors sujet (lecture précise de la question).

L'application constitue un outil de fidélisation car elle :

- apporte des avantages aux utilisateurs : possibilité de réserver (accès au vélo garantie) facilement (à distance et quand on le souhaite) et sûrement (confirmation par email) ;
- facilite la gestion de l'occupation des vélos et la communication avec les clients ;
- valorise « L'Appart Fitness » en le différenciant (augmentation de la valeur perçue) puisqu'elle lui appartient en propre.

3.4 Évaluez l'intérêt financier de cet outil et concluez sur l'opportunité de sa mise en œuvre. (9 points)

Lien avec le programme, capacités attendues :

- Identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation (Tle).
- Mesurer son intérêt par l'analyse d'indicateurs (Tle).

Le candidat peut également calculer le nouveau chiffre d'affaires total duquel il déduira le coût de l'opération avant de comparer le résultat à l'ancien CA.

Augmentation du chiffre d'affaires générée par l'opération : $1\,550 * 468 * 0,08 = 58\,032 \text{ €}$

Coût de l'opération : 63 120 € dont :

- Personnel : $20 * 4 * 7 * 52 = 29\,120 \text{ €}$
- Conception de l'application : 10 000 €
- Maintenance : $2\,000 * 12 = 24\,000 \text{ €}$

L'opération génère un résultat (perte) de $58\,032 - 63\,120 = -5\,088 \text{ €}$

Malgré cette perte la première année, l'application peut être considérée comme intéressante car :

- elle est intéressante en termes de fidélisation et d'image (modernité liée aux TIC) ;

- la perte engendrée est très modérée si on la compare au CA (5 088 / 58 032 * 100) 8,77 %.
- Elle permet de modifier le comportement du consommateur.

**3.5 Proposez trois autres solutions susceptibles de renforcer la fidélité des clients.
(6 points)**

Lien avec le programme, capacités attendues :

- *Analyser les outils de fidélisation (Tle).*

Toute proposition pertinente et argumentée est acceptée.

Sont envisageables :

- l'offre de cadeaux au nom du centre (vêtements, sacs, serviettes...) afin de renforcer le sentiment d'appartenance ;
- organisation d'événements et concours (endurance, force, culturisme) et de primes pour augmenter la pratique et donc l'attachement ;
- mise en place de conférences et de rencontres (nutritionnistes, sportifs reconnus, partenaires...) ;
- mise en place de partenariats avec des enseignes de sport ;
- mise en avant du label « Salle Sport Santé » et du rôle joué dans sa création...
- avantage financier aux clients fidèles.

En une ou deux pages au maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant de la situation présentée dans la première sous-partie, vous répondrez à la question suivante :

Peut-on fidéliser sans programme de fidélisation ?

Remarque préalable :

Les seuls éléments de réponse susceptibles d'être notés par le correcteur sont ceux qui permettent de traiter la question relative à la problématique de gestion (le hors-sujet ne peut être valorisé).

Les éléments de corrigé ci-après constituent une liste illustrative, ni exhaustive, ni impérative.

Éléments de corrigé :

• **Notions réutilisables**

- Facteurs de fidélité, stratégie de fidélisation (induite/recherchée), programmes de fidélisation, gestion de la relation client.
- Valeur : valeur d'usage, valeur hédonique, valeur de signe, détermination de la valeur par le client, production de la valeur au cours de l'expérience.

• **Illustrations issues de la culture personnelle du candidat et de la première sous-partie**

– **illustrations issues de la première sous-partie**

- Annexes 2 et 3 qui présentent des éléments de mise en valeur de l'offre de « L'Appart Fitness ».
- Annexe 4 : présente la variété de l'offre qui permet d'accompagner les progrès des adhérents. Cela évoque la complémentarité de l'offre.
- Annexe 5 qui présente les caractéristiques de l'offre de « L'Appart Fitness », éléments de valorisation.
- Annexe 8 qui présente la stratégie de fidélisation et les facteurs mobilisés.
- Annexe 9 qui présente des facteurs de fidélisation d'une salle de sport.
- Annexe 10 qui présente l'application « balle jaune », outil de fidélisation.

– **illustrations issues de la culture personnelle du candidat**

D'autres situations d'entreprises issues de l'environnement ou de la culture personnelle du candidat peuvent être mobilisées pour répondre à la question posée. Tout exemple pertinent doit être accepté par le correcteur.

• **Idées permettant de construire un raisonnement**

Les programmes de fidélisation favorisent la fidélisation :

- Un lien peut être créé par des programmes de fidélisation mettant en place des systèmes de récompenses et privilèges.
- De nombreux outils permettent d'établir et d'entretenir ce lien : couponnage électronique, carte de fidélité, cadeaux, vente croisée, club consommateurs, parrainage, lettre d'information, magazine consommateur, numéro vert, SMS, centre d'appel... Le choix des outils s'effectue en fonction de la nature des offres et du profil des clients.
- Ces outils favorisent une fidélité comportementale (cartes de fidélité d'autant plus « intéressantes » que le client achète régulièrement), et attitudinale (la communication et la disponibilité, si elles ne sont pas intrusives, peuvent jouer ce rôle).

Mais il est possible de fidéliser sans programme de fidélisation :

- La fidélité attitudinale résulte d'abord de la satisfaction, elle même rendue possible par un produit ou service répondant aux attentes, des offres associées nombreuses et valorisantes, une image forte des produits, l'utilisation de signes de qualité.
- Ces outils permettent le développement d'une fidélisation recherchée (séduction du consommateur sans tenter de le rendre captif).

L'évaluation de cette sous partie est réalisée en s'appuyant sur les critères d'évaluation indiqués dans la note de service n° 2013-091 du 7 juin 2013 (définition de l'épreuve de spécialité dans la série STMG...) paru au BO n° 26 du 27 juin 2013.

La grille suivante permet de dresser un profil de candidat-e, construit sur ces trois critères, et peut aider à fixer la note :

Cette partie vise à évaluer si le candidat est capable :	Très insuffisant	Insuffisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
De raisonner en confrontant des connaissances générales en gestion à des situations d'organisation				
D'examiner les conditions de transfert des méthodes, des techniques et des outils mobilisés, à d'autres contextes organisationnels				
De rédiger une réponse synthétique, cohérente et argumentée				

BACCALAURÉAT STMG MERCATIQUE – PARTIE ÉCRITE – SESSION 2014

Sujet : L'Appart Fitness

N° de copie →	Barème												
Sous-partie 1	90												
• Premier dossier	25												
1.1 Position concurrentielle	10												
1.2 Évolution du CA	10												
1.3 Partenariats	5												
• Deuxième dossier - salle Châtenoy	26												
2.1 Offre globale -	6												
2.2 Gamme de l'offre principale	8												
2.3 Politique tarifaire	6												
2.4 Trois actions d'amélioration de l'offre	6												
• Troisième dossier	39												
3.1 Stratégie de fidélisation et enjeux	10												
3.2 Facteurs influençant la fidélité	10												
3.3 Avantages de l'application	4												
3.4 Intérêt financier et conclusion	9												
3.5 Trois solutions renforçant la fidélité	6												
Sous-partie 2	30												
Connaissances ⁽¹⁾													
Conditions de transfert ⁽¹⁾													
Réponse synthétique, cohérente, argumentée ⁽¹⁾													
Total général /120													
Note /20													

(1) Évaluer par positionnement, sur une échelle à quatre niveaux : très insuffisant (TI), insuffisant (I), satisfaisant (S), très satisfaisant (TS).
Transformer le profil obtenu en une note sur 30 (ligne « sous-partie 2 »).