

Propriétés	Description										
Titre	Sujet de management des organisations/Cas B&B										
Type de ressource	Sujet de devoir type baccalauréat										
Niveau	Terminale										
Matière	Management des organisations										
Public	Professeurs d'économie- gestion										
Description	Ce document, préparé en formation sur l'évaluation en management est présenté pour préciser aux collègues les éléments permettant de construire un sujet de devoir de management. Il applique les critères de validité d'un sujet de management présentés en cours de formation.										
Thème	<p><u>Points du programme abordés</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Programme de 1^{ère}</th> <th>Programme de Terminale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>2. finalités et enjeux des organisations</u></td> <td><u>6.1 Diriger (la décision)</u></td> </tr> <tr> <td><u>5.3 la motivation</u></td> <td><u>7.1 Le processus stratégique</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>7.2 Le diagnostic stratégique</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>8.1 Les choix stratégiques</u></td> </tr> </tbody> </table>	Programme de 1 ^{ère}	Programme de Terminale	<u>2. finalités et enjeux des organisations</u>	<u>6.1 Diriger (la décision)</u>	<u>5.3 la motivation</u>	<u>7.1 Le processus stratégique</u>		<u>7.2 Le diagnostic stratégique</u>		<u>8.1 Les choix stratégiques</u>
Programme de 1 ^{ère}	Programme de Terminale										
<u>2. finalités et enjeux des organisations</u>	<u>6.1 Diriger (la décision)</u>										
<u>5.3 la motivation</u>	<u>7.1 Le processus stratégique</u>										
	<u>7.2 Le diagnostic stratégique</u>										
	<u>8.1 Les choix stratégiques</u>										
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir caractériser une organisation • Analyser une situation de management impliquant un diagnostic stratégique source de choix d'une option stratégique 										
Pré-requis	Programme de 1 ^{ère} (voir rubrique thème)										
B2i - Niveau											
B2i - Objectifs											
B2i - Capacités											
B2i - Position											
Outils numériques associés											
Mots-clés (notions)	Caractérisation, diagnostic stratégique, choix stratégique, secteur de l'hôtellerie										
Durée	2 heures										
Auteur(es)	H.Duclos ; D.Ducret										
Responsabilité éditoriale	Académie d'Orléans-Tours ; réseau de formateurs en management.										
Version											
État	Validé										
Date de publication	Janvier 2007										

Management des organisations

Sujet B&B

Durée proposée : 2 heures

Points du programme abordés

Programme de 1^{ère}

2. finalités et enjeux des organisations

5.3 la motivation

Programme de Terminale

6.1 Diriger (la décision)

7.1 Le processus stratégique

7.2 Le diagnostic stratégique

8.1 Les choix stratégiques

Dans le secteur fortement concurrentiel de l'hôtellerie, certaines organisations sont conduites à prendre des décisions, parfois originales, qui les engagent à long terme. Ces choix traduisent les objectifs formulés par les dirigeants.

- 1- **Caractérisez l'organisation B&B.**
- 2- **Présentez un diagnostic raisonné de la situation de cette organisation.**
- 3- **Identifiez et caractérisez les objectifs définis par les dirigeants.**
- 4- **Présentez et qualifiez les décisions prises pour atteindre ces objectifs.**
- 5- **Montrez la pertinence de ces choix.**
- 6- **Exposez pourquoi et comment le personnel est impliqué dans ce projet.**

ANNEXE 1

LA CHAÎNE B&B REINVENTE L'HOTELLERIE ECONOMIQUE

Téles à écran plats, connexions Wi-Fi... En relookant ses chambres, la société bretonne veut donner un coup de neuf aux une-étoile et bousculer le leader, Accor.

Pour concevoir sa future chambre, la chaîne hôtelière B&B a fait appel à ses employés. Qui s'en sont donné à cœur joie : en moins de trois mois, ils ont fait changer la peinture, installé des écrans plats, imposé un miroir en pied, exigé une tête de lit en bois, commandé un minisecrétaire pour travailler. Et puisqu'on leur a demandé de tester le mobilier, ils ont aussi fait du trampoline sur le matelas, inondé la salle de bains à plusieurs reprises et massacré la moquette à coups de mocassins. « On a sans doute un peu exagéré, reconnaît aujourd'hui Didier Laporte, le directeur marketing du groupe hôtelier, qui a piloté l'opération. A la fin du chantier, il y avait des traces de café sur les murs. »

Attirer une clientèle de loisir. Résultat de ce carnage façon rock star en phase de désintoxication : une chambre de 13 mètres carrés, redessinée de fond en comble. Jugée « chaleureuse, élégante et généreuse » par la direction de la chaîne, elle devrait être installée dans les hôtels à partir de septembre. Au-delà du design, on y découvre des éléments plutôt rares dans la catégorie économique des une-étoile, telle cette connexion Internet ou ces deux appliques lumineuses fixées à la tête du lit. Des détails, certes. Mais dans un secteur où la nuit en chambre simple se vend entre 35 et 46 euros (petit déjeuner non compris), ces attentions ne sont en rien laissées au hasard. « Notre objectif, précise Georges Sampeur, le président du directoire de B&B depuis l'été 2003, c'est de convaincre le client, qui vient d'abord chez nous pour le prix, de revenir ensuite pour le produit. Et notamment pendant ses vacances. »

Voilà l'enjeu de ce projet de rénovation, dont le prototype et le changement de logo ont déjà coûté 3 millions d'euros. En refusant de se cantonner aux ouvriers de chantier et aux VRP de passage pendant la semaine, la chaîne rêve d'attirer les familles et les touristes qui sillonnent la France le week-end et lors des congés. A en croire les spécialistes du secteur, il y va de l'avenir des 115 hôtels de la marque, alors que les leaders Etap Hotel (Accor) et Première Classe (Groupe Envergure) disposent de deux fois plus d'établissements dans l'Hexagone. Et de moyens financiers sans comparaison pour adopter leur offre. « Avec les RTT et la multiplication des séjours courts, constate Georges Panayotis, président du groupe de conseil en hôtellerie MKG, les dix prochaines années verront le triomphe des chaînes qui auront su développer leur produit pour une clientèle de loisir. La chambre vide du vendredi matin au lundi soir, ce n'est pas un modèle rentable. »

Deux étoiles au prix d'une. B&B mise donc sur son nouveau modèle pour séduire cette clientèle. Objectif : augmenter encore son taux d'occupation, qui compte déjà parmi les meilleurs du marché avec 73 %. L'amélioration permanente de l'offre, répètent les employés, c'est la marque de fabrique de la maison depuis sa création, en 1990. Fondée en Bretagne par un ancien franchisé Novotel, François Branellec, associé à l'homme d'affaires Hubert Bruzac, l'entreprise compte aujourd'hui 90 employés au siège de Brest et a dégagé un volume de ventes de 80,6 millions d'euros en 2005. Inaugurée avec deux hôtels dans la pointe du Morbihan, elle fait figure de petite chaîne qui monte avec ses 8 000 chambres en France et ses neufs établissements en Allemagne.

Du reste, les fonds d'investissement Duke Street Capital en Eurazeo ne s'y sont pas trompés, en rachetant respectivement l'entreprise en 2003 puis en 2005. Avec une stratégie de développement qui vise désormais les 200 hôtels en France pour 2010, tout en appliquant toujours la même astuce vendre des nuitées dignes d'un bon deux-étoiles de centre-ville au prix cassé d'un une-étoile en bord d'autoroute. « A partir de 160 unités, juge Philippe Gauguier, directeur général de la société de conseil en hôtellerie BDO, B&B pourra lancer des politiques de fidélisation efficaces. Au-dessous de ce seuil, on ne peut pas suivre ses clients partout dans l'Hexagone. » En jargon B&B, on appelle ça construire un réseau d' « hôtellerie économique haut de gamme ». Sans craindre le paradoxe : « la plupart de nos

hôtels remplissent les critères de qualité pour prétendre aux deux étoiles, reconnaît Georges Sampeur. Mais nous préférons rester dans la catégorie inférieure, où la clientèle reconnaît d'emblée notre différence ».

La différence se joue sur le confort : ces chambres font 13 mètres carrés, contre 12 chez le principal concurrent, et climatisation et double vitrage sont généralisés. Mais elle tient surtout à des détails d'ordre plus psychologiques. Le Wi-Fi est disponible gratuitement, alors que les autres hôteliers de même catégorie n'hésitent pas à la facturer. Et pour 5,30 euros, le client peut s'offrir un petit-déjeuner complet. « Nous sommes même les seuls à offrir des œufs au bacon, insiste Arnaud Lemonnier, chef du service des ventes de B&B. Avant, nous étions connus pour le jus d'orange et le rideau de douche. Bientôt, je suis certain que ce sera pour l'écran plat et le miroir sur pied. »

Standardisation de l'offre. Car pour le reste, B&B utilise les mêmes recettes que ses concurrents de l'hôtellerie économique, misant sur la standardisation à outrance pour resserrer les coûts. Avec des fleurs en plastique dans le hall d'entrée, un service de restauration limité à un distributeur de plats surgelés et de boissons froides, la télé dans la chambre et Canal Plus sans supplément. Inutile de chercher quelqu'un à l'accueil l'après-midi : les gérants, payés à la commission sur les résultats, sont souvent à l'extérieur. Une borne électronique devant l'hôtel permet de réserver son couchage pour le soir même. Comme le dit un employé : « Dans l'hôtellerie économique, personne ne construit de piscine ». Mais tout le monde se surveille du coin de l'œil. A peine testé dans trois chambres de l'hôtel de Morlaix, dans le Finistère, depuis fin mai, le prototype a déjà reçu la visite surprise des patrons du Campanile situé juste en face, à moins de 200 mètres. « Ils ont vraiment la trouille, s'amuse Isabelle Diard, la gérante du B&B local. Chaque fois que je les croise en ville, ils me demandent ce qu'on peut bien mijoter là-dedans. » La consigne de la direction ? Dissuader les curieux de visiter les chambres. Car dans un secteur où l'on retrouve parfois une dizaine d'établissements hôteliers dans la même zone d'activités commerciales, les rivalités sont impitoyables. Et rien ne peut empêcher les chaînes de se copier. « Dès qu'une enseigne innove sur un point, précise un concurrent, vous pouvez être sûr que le marché va s'aligner dans les trois ans. » La guerre du miroir en pied ne fait que commencer.

ANNEXE 2

Résultat : Pour 39,30 euros, une salle de bains dans toutes les chambres, une tête de lit en bois, un effet chic et peu coûteux.

Une chambre de 13 mètres carrés (contre 12 mètres carrés chez Etap Hotel), avec un budget de 3 millions d'euros, soit de 3 à 4 % du chiffre d'affaires

Source : Management - Octobre 2006

1-Caractéristiques

B&B est une entreprise privée du secteur de l'hôtellerie économique, ses finalités sont de générer un profit et de pérenniser son activité. Elle a pour objectif de repositionner ses produits de manière originale dans un environnement concurrentiel très dynamique.

C'est une entreprise de taille importante avec pour ressources 90 employés au siège social et une offre de 8000 chambres réparties dans 115 hôtels ; son chiffre d'affaires est de 80,6 millions d'Euros en 2005. Son champ d'action est essentiellement français avec des implantations en Allemagne également.

2.1 Diagnostic externe

Le secteur de l'hôtellerie économique est fortement concurrentiel, d'une part, les leaders disposent de deux fois plus d'établissements ; d'autre part, l'offre est très standardisée il est donc difficile de se démarquer de son concurrent. Les mesures récentes de diminution du temps de travail permettent l'émergence d'une nouvelle clientèle de loisir du vendredi au dimanche, mais aussi durant les vacances ; les séjours courts sont donc l'occasion de voir affluer une nouvelle clientèle.

2.2 Diagnostic interne

En terme de compétences, la chaîne dispose d'un savoir faire depuis sa création en 1990 avec une volonté d'amélioration permanente du produit dans un secteur où le prix de vente de la nuitée est situé entre 35 et 46 euros. C'est une compétence fondamentale qui leur permet d'apporter une valeur aux yeux des clients et de se différencier assez nettement de leur concurrent. Ainsi, bien qu'implantés en périphérie, ils ont réussi à se hausser au niveau de qualité d'un deux étoiles de centre-ville.

En termes de ressources matérielles, ils disposent d'une implantation large sur tout le territoire et s'implantent en Allemagne, ils disposent de 115 établissements à ce jour. Les chambres proposées sont plus grandes de 1 m² par rapport à la moyenne des concurrents.

Enfin, pour accompagner leur développement, des partenaires financiers ont investis dans l'entreprise en 2003 et 2005

3-Les dirigeants formulent deux objectifs principaux

Un objectif qualitatif : faire évoluer la clientèle en attirant les familles, c'est-à-dire une clientèle de loisir par opposition à une clientèle professionnelle.

Un objectif quantitatif : augmenter le taux d'occupation qui est déjà situé à 73%.

Ce sont des objectifs stratégiques car formulés par la DG, ils engagent l'organisation sur le long terme et sont difficilement réversibles.

4-Les décisions prises

Les chambres dont la surface est supérieure à la moyenne sont entièrement redécorées avec présence d'une salle de bain, d'équipements de confort supplémentaires afin d'offrir les prestations d'un deux- étoiles pour le prix d'un une-étoile

Il s'agit d'une stratégie de différenciation. La différence d'agencement des chambres place l'entreprise B&B dans une situation originale par rapport à ses concurrents, ce qui lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel de nature commerciale la mettant temporairement à l'abri de ses concurrents.

5- La motivation de ces choix

Cette politique se justifie parfaitement dans la mesure où le secteur de l'hôtellerie économique demeure très concurrentiel avec une offre homogène et standardisée.

6- L'association du personnel

Le personnel a été associé à ses choix en testant le nouveau concept et en participant à la réorganisation des chambres. Cette implication du personnel est une dimension nécessaire de la démarche stratégique. Celle-ci ne sera bien conduite que si elle est comprise par ceux qui vont la mettre en œuvre au quotidien. C'est ainsi un facteur de motivation important créant un sentiment d'appartenance fort à l'organisation.