

*Année Universitaire 2015-2016*

**SESSION 1 Semestre 2**

**LICENCE 1 mention ÉCONOMIE parcours ÉCONOMIE et GESTION**

## **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

*(durée 1h30)*

**A. DONADIO**

**Mardi 17 mai 2016**

-----

**Aucun document autorisé / aucun matériel autorisé.**

**Nombre de pages : 5**

### **CONSIGNES DE TRAVAIL :**

- Les réponses aux questions (définition, analyse de texte) **n'ont pas besoin de longs développements.**
- Les réponses aux questions relatives aux textes ne doivent pas être de simples paraphrases mais le fruit d'une analyse personnelle, argumentée, justifiée à **partir des textes, des concepts et des théories développés en cours.**
- La présentation ainsi que **l'orthographe** font partie de l'évaluation, **tout brouillon ou copie illisible ne sera pas corrigé.**
- Attention à **bien gérer votre temps de travail**, la partie définition ne doit pas prendre plus de vingt minutes ; tous les documents n'ont pas le même intérêt, il vous faut savoir faire le tri pour être performant (efficace et efficient).
- L'utilisation des **calculatrices est strictement interdite.**
- Méditer la maxime du philosophe chinois **Confucius (551-479 Av JC) : "Je ne cherche pas d'abord à connaître les réponses mais à comprendre les questions."**

### **PARTIE I : DÉFINITIONS**

- 1) Définir le concept de **prospective**.
- 2) Définir le concept de **différentiation retardée**.
- 3) Définir le concept de « **partie-prenante** ».
- 4) Définir le concept de **autofinancement**.

## PARTIE II : ANALYSE DE TEXTE

### A partir des annexes I et II :

- 1) La société Dayuse s'est créée avec un capital de 10 000 €, précisez ce que représente exactement cette notion comptable et son utilité pour les créanciers.
- 2) Quel mode de coordination (au sens de H. Mintzberg) a été selon vous mis en place entre les créateurs lors du démarrage de la société ? (réponse à justifier)
- 3) L'entreprise Dayuse s'est ensuite financée via un « fonds d'amorçage » puis un « capital développement », apportés par des fonds d'investissements et des « business angels ».
  - a) Précisez la différence entre un « fonds d'amorçage » et un « capital développement ».
  - b) Quelle distinction faites-vous entre un fonds d'investissement et des « business angels » ?
  - c) Pourquoi selon vous David Lebée n'a-t-il pas sollicité le réseau bancaire classique pour financer son développement ? (réponse à justifier).
- 4) Après avoir rappelé ce que recouvre le phénomène « d'ubérisation » (en lien avec la société UberPop, entreprise technologique qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport), vous préciserez, en argumentant, si le développement de la société Dayuse relève de la même logique, risque-t-elle de rencontrer la même opposition de la part des hôteliers que la société Uber avec les chauffeurs de taxi ?
- 5) Lors d'une récente interview donnée en janvier 2016 sur BFM Business, David Lebée précise que son entreprise a, dès sa création, toujours été bénéficiaire, mais qu'elle tarde encore à atteindre les objectifs de rentabilité fixés par ses partenaires financiers.
  - a) Précisez ce que le résultat et la rentabilité permettent respectivement de mesurer.
  - b) Comment expliquez-vous que la société ait pu être toujours bénéficiaire, sans toutefois être considérée comme rentable ?
- 6) Présentez, en les justifiant, au moins cinq éléments de l'environnement global (en précisant à quel cercle du schéma de l'environnement global ils appartiennent : social interne, de gestion, stratégique, sociétal ; les éléments peuvent appartenir au même cercle) qui représentent une opportunité de croissance ou une menace pour le devenir de l'entreprise Dayuse.

Votre réponse devra se présenter sous la forme d'un tableau en respectant le modèle suivant :

Elément de l'environnement	Cercle de l'environnement correspondant	Représente-t-il pour l'entreprise ...	
		... une opportunité de croissance et/ou ...	... une menace.
...	...	...	...

- 7) A la lecture de l'annexe III, l'approche de l'environnement global de David Lebée vous semble-t-elle relever de la planification stratégique, du management stratégique, du management réactif ou de la prospective ? (réponse à justifier)

### ANNEXE I : DAYUSE : PRESENTATION ET DATES CLES

- **L'entreprise** : start-up française créée en 2010 sous la forme d'une SAS (société anonyme simplifiée)
- **L'ambition** : « Révolutionner l'usage classique de l'hôtellerie, en payant le juste prix pour la juste consommation. »
- **Activité** : Dayuse est une plate-forme Internet de réservation en ligne de chambres d'hôtels à l'heure, sur la journée, avec des décotes allant de 30 à 75 % par rapport aux tarifs en nuitée dans des hôtels de 3 à 5 étoiles, permettant à ces derniers d'augmenter leur chiffre d'affaires d'environ 10 %. Dayuse se rémunère en prélevant une commission pouvant aller jusqu'à 30% du prix de la chambre.
- **Son créateur : David Lebée** :
  - **Formation** : diplômé de l'école hôtelière FERRANDI (6 ans d'études) et de l'Institut International de Communication de PARIS ;
  - **Expérience professionnelle** : 3 ans chez le groupe Accor (premier opérateur hôtelier européen), 2 ans chez Millenium et Copthorn hotel, 4 ans en étroite collaboration avec la famille Costes (gère un ensemble de restaurants et d'hôtels de standing).

➤ **Date et circonstances de création :** alors qu'il est gérant de l'hôtel Amour à Paris, David Lebée constate une carence logistique dans la rotation des réservations et l'absence de prise en compte des demandes pour une occupation des chambres en journée (entre 11h et 18h). 70 à 80% des chambres d'hôtels sont vides sur ce créneau alors que l'équipe de techniciens (accueil, ménage, maintenance, ...) est présente.

Il constate la même défaillance sur les grands sites de réservations en ligne que sont Booking et Expedia.

En 2010, avec sa sœur infographiste et un collaborateur issu du Club Med ayant pu observer la culture des love hotels à Sao Paulo, ils décident de créer **Day Use**.

Ils réunissent un capital de départ de 10 000 € et démarrent avec un réseau de 10 hôtels partenaires prêts à recevoir des clients quelques heures en journée à des tarifs avantageux.

L'idée est de digitaliser et simplifier un usage qui existait déjà, à l'instar de Blablacar ou encore Airbnb.

« J'ai décelé qu'il y avait un réel besoin, tant du côté des clients que des hôteliers. Cela permet de payer moins cher, de remplir des hôtels. C'est assez simple, il fallait juste y penser », explique David Lebée.

➤ **Day use : un concept ambigu :** Day use ou Dayuse est un terme anglais signifiant usage de jour. Il est utilisé dans l'hôtellerie pour désigner la réservation d'une chambre pour quelques heures mais uniquement en journée. Une chambre en **day use** signifie donc une **chambre en journée**, une **chambre de jour**. On parle également ou de **Day use hotel** ou **d'hôtel de jour** ou d'hôtel en journée pour désigner un hôtel dont une partie des chambres est réservable pour la journée.

En France, jusqu'en 2010, les chambre en Day use étaient principalement utilisées par les amants / maitresses et les hommes d'affaires en transit (entre deux rendez-vous) d'où une très forte connotation adultère des rendez-vous et des dayuse. De ce fait, les hôteliers qui le pratiquent très souvent, le font en toute discrétion car ils craignent pour leur réputation.

#### ➤ **La clientèle visée**

« C'est un marché plutôt large. Nos clients sont principalement urbains, dynamiques, des cadres en recherche de pause détente, des couples (légitimes ou illégitimes), des voyageurs d'affaires en transit, l'industrie de la mode pour des shootings photos, les attachés de presse pour des interviews, etc. »

Pour le moment une grande partie de la clientèle repose sur les couples illégitimes (ils règlent généralement en liquide), l'autre partie est principalement professionnelle avec beaucoup de femmes et hommes d'affaires voulant faire un break entre deux rendez-vous, des médias voulant faire une interview ou des photographes souhaitant réaliser un shooting. « Aujourd'hui notre clientèle est 40% loisirs, 40% business et 20% corpo », détaille David Lebée, « Mais cela devrait évoluer. D'ici quelques années, la clientèle business sera la plus importante car les sociétés surveillent de plus en plus les dépenses ».

Le prix moyen d'un Day Use est de 90€. En général, les gens ne mettent pas plus de 150€ même si c'est un sublime palace. »

Propos recueillis le 7 septembre 2015 par Julia Luczak-Rougeaux

<http://www.tom.travel/2015/09/07/day-use-continue-dinteresser-les-investisseurs-et-les-voyageurs/>

#### ➤ **Dayuse : évolution de la société**

**2013 :** trois ans après sa création, l'équipe de Dayuse se compose de six associés, douze salariés, et gère plus de 6 000 réservations par mois dans plus de 700 hôtels présents dans 11 pays en Europe.

**Début 2015 :** première levée de fonds d'amorçage de 1 million d'euros. DayUse parvient ainsi à financer des filiales aux Etats-Unis et au Brésil. Elle est aujourd'hui présente dans 14 pays en Europe et en Amérique.

La start-up compte 2 000 hôtels partenaires et affiche depuis sa création un volume d'affaires total de l'ordre de 10 millions d'euros, pour 320 000 réservations effectuées sur son site sur lesquels elle prend une commission. A septembre 2015, son chiffre d'affaires est évalué à 2 millions d'euros dont 50 % à l'international.

**Fin 2015 :** Dayuse compte 35 collaborateurs et procède à une nouvelle augmentation de capital qui va lui permettre d'amplifier sa stratégie internationale (confère carte ci-dessous).

Conscient de la connotation encore péjorative du concept « Dayuse », David Lebée envisage aussi d'utiliser ces apports pour investir dans des plans de communication largement destiné au « *grand public afin que ce type de pratique se démocratise* »,

Les acteurs ayant participé à ce capital développement sont :

- **Deux fonds d'investissement** parmi les plus importants d'Europe : Idinvest Ventures et Partech Ventures,
- **Trois business angels** du secteur du numérique et de l'hôtellerie : Paul Dubrule, co-fondateur du groupe Accor ; Cédric Barbier, fondateur du site en ligne de recherche spécialisé d'emplois en informatique « Lesjeudis.com », et Charles Petrucci, ancien président de l'agence de voyage en ligne American Express Travel.

**L'avenir :** David Lebéé prévoit une hausse de l'activité de l'ordre de 75 % en 2016. La dernière levée de fonds doit donc permettre de financer cette croissance et d'atteindre dès que possible une taille critique, vitale pour rentabiliser les investissements et asseoir une position de leader mondial dans le secteur.

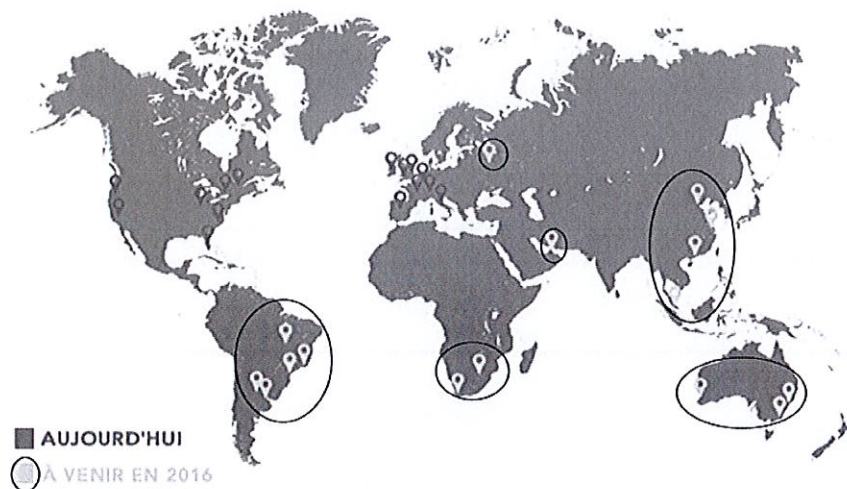
DayUse va également doubler ses équipes en 2016, à raison de 3 à 4 embauches par mois sur des profils digitaux et commerciaux, et ouvrir de nouvelles implantations à l'étranger, notamment en Asie.

« *L'objectif? Générer un demi milliard de volume d'affaires d'ici 2020* », précise David Lebéé. Un objectif ambitieux, mais pas irréaliste lorsque l'on sait que la plate-forme représente 93 à 96% des parts de marché du Day Use dans le monde. « *Malheureusement, Expedia et Booking pourraient facilement se lancer dans le day use, et là nous perdrons notre avance* », tempère toutefois le fondateur de la société.

Le danger est d'autant plus sérieux que David Lebéé avoue s'être au départ trop centré sur le marché français et européen. Le modèle n'a pas tardé à être copié par des acteurs locaux, prenant ainsi des parts de marché. Mais l'entrepreneur reste confiant et peut compter sur les capacités de son équipe à savoir saisir les opportunités de son environnement. Son implantation et sa forte croissance au Brésil en est une bonne illustration. Pays à forte culture catholique, les jeunes couples y sont très dépendants de l'autorité parentale. Pour se retrouver en intimité, ils avaient alors recours à des hôtels de jour dont la plupart ont été démolis lors des rénovations destinées à accueillir le mondial de football 2014. En 2015, Dayuse pénètre le marché brésilien à un moment où l'offre locale s'est trouvée amoindrie alors que la demande restait importante.

David Lebéé avance également la possibilité d'élargir son offre. En effet, les hôtels ont pour la plupart une infrastructure largement sous utilisée en journée ou en dehors de la saison touristique : piscines, spa, jardins, salles de réunion, ... . Sur le même principe que les chambres, la plateforme Dayuse pourrait permettre d'augmenter le taux d'utilisation de ces infrastructures.

#### DE NOUVEAUX CONTINENTS EN LIGNE DE MIRE



### ANNEXE II : les tendances du secteur hôtelier

Le secteur hôtelier classique connaît aujourd'hui de réelles difficultés à la fois structurelles et conjoncturelles.

**Sur le plan structurel,** les chaînes hôtelières n'ont pas forcément anticipé la révolution Internet et au milieu des années 2000 ont laissé s'implanter sur le marché des acteurs majeurs tels que Booking en Europe ou Expedia aux USA, devenus aujourd'hui leaders mondiaux de la réservation en ligne.

« *Les hôteliers ont complètement raté le virage du numérique, incapables d'intégrer les nouveaux outils dans la distribution et la promotion de leur établissement* », explique Georges Panayotis, patron du cabinet d'études MKG, spécialisé dans le tourisme.

Moyennant une commission, initialement de 12 % du prix de la réservation, ces nouveaux acteurs ont offert aux hôteliers une meilleure visibilité, un accès à une clientèle planétaire et, donc, la possibilité d'augmenter leur chiffre d'affaires en remplissant mieux leur hôtel.

Au départ équilibrées, les relations se sont tendues avec le succès commercial et financiers des sites de réservations.

Le fond du problème est que lorsqu'un internaute cherche un hôtel sur la Toile, (93 % des recherches se font sur Internet mais seulement 44 % des réservations ; en Europe, 70 % des nuitées réservées sur Internet se font via les plateformes de réservation en ligne) Booking arrive systématiquement en tête de référencement, servi par sa puissance de feu financière : son budget en achat de mots-clefs et en Web marketing se monterait à près de 1 milliard de dollars. « *Chaque jour, nous participons aux enchères sur 500 millions de mots-clefs* », admet Peter Verhoeven, directeur Europe-Moyen Orient et Afrique de Booking, qui précise : « *Nous faisons partie du Top 5 des clients de Google.* » C'est bien le souci des hôteliers : face au rouleau compresseur Booking, (ou Expedia aux USA) ils n'ont guère les moyens de lutter... Résultat, le montant global des commissions payées par le secteur a explosé en quelques années. Booking ou Expedia comptent pour 17% des revenus d'Accor, contre 11% chez InterContinental ou 7% chez Marriott et prélèvent des commissions qui oscillent entre 18% et 20% du prix d'une chambre.

A cela s'ajoutent les contraintes qui s'imposent à chaque hôtel pour avoir des chances de remonter en tête du classement des hôtels de Booking. Notamment allouer un nombre suffisant de chambres au site... « *Pour un établissement de 50 chambres, quatre sont en moyenne vendues par Booking* », nuance le patron pour l'Europe du site.

[http://www.lesechos.fr/12/10/2014/lesechos.fr/0203852138053\\_la-machine-booking-face-a-la-gronde-des-hoteliers.htm#8LquCQ4Czb1L1KqS.99](http://www.lesechos.fr/12/10/2014/lesechos.fr/0203852138053_la-machine-booking-face-a-la-gronde-des-hoteliers.htm#8LquCQ4Czb1L1KqS.99)  
<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/tourisme-loisirs/victoire-des-hoteliers-francais-face-a-booking-com-470656.html>

Le développement des hébergements alternatifs tels la location d'appartements entre particuliers, facilité par la plateforme Airbnb a également mis à mal le secteur. On estime que ces nouveaux acteurs ont fait chuter l'activité hôtelière de 10 à 30 %.

**Au niveau conjoncturel**, le secteur hôtelier a toujours été dépendants des aléas du secteur du tourisme, lui-même fortement cyclique car saisonnier. La crise économique de 2008 et les tensions géopolitiques, les attentats terroristes, ont ainsi fortement impacté les fréquentations hôtelières.

Certes, il est possible de compter sur l'émergence d'une nouvelle classe moyenne et supérieure dans quelques pays émergents comme la Chine, la démocratisation de l'hébergement hôtelier, mais les chaînes hôtelières traditionnelles ne sont pas toujours les plus adaptées pour profiter de ces opportunités.

En effet, les goûts ont changé et les clients recherchent de plus en plus des hôtels plus petits, plus humains, plus romantiques. C'est le succès des « boutiques hôtels » (de 10 à 50 chambres, parfois plus dans les grandes villes américaines) moins standardisés qui offrent des services plus personnalisés et une plus grande proximité avec la clientèle. Ils atteignent souvent des taux d'occupation supérieurs de 10 à 15 % à la moyenne des établissements hôteliers. Leur marché est constitué de voyageurs d'affaires, d'une clientèle branchée et de "baby-boomers".

### **ANNEXE III : Les entrepreneurs sont-ils des JEDI ?**

*Interview de David Lebée donnée sur le site éponyme « Les entrepreneurs sont-ils des JEDI ? » créé en 2015 à l'occasion de la sortie du 7<sup>ème</sup> opus de la saga Star Wars, par M. Descours, fondateur des « MIND TESTS teambuilding créatif », Ch. Apatie, photographe professionnel et avec la collaboration de l'agence de communication « My Client is Rich ».*

*Voici un extrait de l'interview de David Lebée :*

**Les conseils de maître Yoda peuvent-ils être adaptés aux entrepreneurs ?**

**1. « Difficile à voir. Toujours en mouvement est l'avenir. »**

OUI. Le futur n'est et ne sera jamais figé dans une start-up du digital. Il est nécessaire d'avoir une équipe agile, des qualités d'adaptation et d'anticipation.

**2. « Le côté obscur de la Force, redouter tu dois. »**

NON. L'entrepreneuriat c'est savoir prendre des risques, utiliser sa peur de l'échec comme moteur et la maîtriser. [...]

**5. « La peur est le chemin vers le côté obscur : la peur mène à la colère, la colère mène à la haine, la haine ... mène à la souffrance »**

NON. Avoir peur est sain, c'est une pulsion qui peut paralyser mais qui permet parfois de se dépasser.

**6. « A vos intuitions vous fier, il faut. »**

OUI. Surtout au début. Les intuitions sont à l'origine de l'aventure. Au fil de l'évolution d'une entreprise, il faut les faire cohabiter avec une réelle expertise, des faits concrets, un feedback du marché...

**7. Pour vous, qui est Darkvador ?**

La gestion des aléas, les problématiques d'entreprise, les concurrents, le décalage entre une idée et la réalisation ... tout ça représentent le Darkvador de l'entrepreneuriat. Un combat permanent. On fait de notre mieux, en essayant de rester fidèle à nos valeurs initiales. Qu'elles se révèlent être un échec ou un succès, les difficultés sont toujours positives, la meilleure des écoles.

<http://les-entrepreneurs-sont-ils-des-jedi.fr/>