

Business Game

LMBG Hôtel Initiation



**Mathieu Paquerot, Université de La
Rochelle**

Anne Queffelec, Université de La Rochelle

LM Hôtel Initiation

Vous allez devoir :

- Travailler en équipe
- Apprendre à gérer le stress (le vôtre et celui de vos partenaires)
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie
- Élaborer des tableaux de bord et des outils de prise de décision
- Communiquer et de négocier auprès de différents partenaires
- Savoir présenter votre stratégie et vos résultats à des auditeurs sceptiques.

Petite vidéo illustrée du travail d'équipe :



https://www.youtube.com/watch?v=3kd1_VsPz0U

I. Fonctionnement de groupe

1. Les domaines de compétences

Ils sont nombreux et concernent tous les domaines classiques de la gestion à savoir :

- L'organisation
- La stratégie
- La finance
- Le marketing
- Le contrôle de gestion
- La négociation
- ...

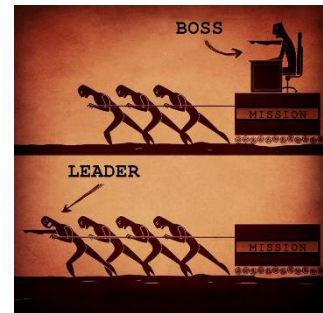
Une bonne décision nécessite la mise en œuvre de l'ensemble de ces compétences.

Ignorer un seul de ces domaines risque de vous exposer à de graves déboires.

2. Quelques règles de fonctionnement

Identifier les compétences de chacun

- Trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes
- Assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.



3. Fonctionnement du groupe dans la simulation

Des décisions à rendre à une heure précise

Le manager vient rendre la décision

- il en contrôle la saisie
- il prend des décisions rapides si nécessaire (parfois en situation d'absence d'information ou d'incohérence de certains chiffres)

.....

Des pénalités financières seront supportées par l'entreprise en cas de retard dans la remise des décisions.

.....

Des challenges à rendre en même temps que certaines décisions.

- Ils doivent être présentés dans une forme correcte (orthographe, style, mise en forme)
- Le numéro de l'équipe et le nom du leader doivent figurer au début du document

.....

Le fichier doit comporter le n° de l'équipe (exemple E1-stratégie)

.....

4. Les outils open source

Vous aurez besoin de logiciels que vous pourrez télécharger gratuitement sur des sites comme <http://www.01net.com/telecharger/>

Nous vous recommandons tout particulièrement les outils permettant de réaliser des cartes conceptuelles (www.xmind.net). Ils permettent de formaliser les idées et rendent le brainstorming particulièrement efficace.



Ils permettent également de formaliser simplement les objectifs et les moyens mis en œuvre, tout en hiérarchisant les priorités.

II. Environnement- Georgetown, Penang Island

Votre hôtel est situé à Georgetown, ville très touristique de l'île de Penang, au Nord-Ouest de la Malaisie. Cet ancien comptoir britannique est le seul État de Malaisie sans majorité malaise à être dirigée par un gouverneur chinois.

Georgetown est l'une des plus grandes villes de Malaisie et la compagnie aérienne Air Asia assure de nombreuses liaisons quotidiennes très bon marché (en moyenne 50€ A/R) avec Kuala Lumpur, Singapour, Kota Bahru, etc... C'est une étape incontournable pour les voyageurs qui veulent découvrir l'extraordinaire cuisine malaisienne.

1. Votre hôtel

Votre hôtel est un ** comprenant 40 chambres, situé dans le centre de la ville. Vous proposez un bar, mais pas de restaurant. Votre hôtel est ouvert toute l'année.

La monnaie locale est le Ringgit (MYR) et le taux est d'environ 1€ pour 4 MYR.

2. Vos clients

Vous avez deux canaux de distribution :

- Indirect : des OTA (Booking, Expédia, Agoda) à qui vous reversez une commission :
- Direct : des clients individuels qui réservent via votre site internet, par téléphone ou se présentent au lobby.

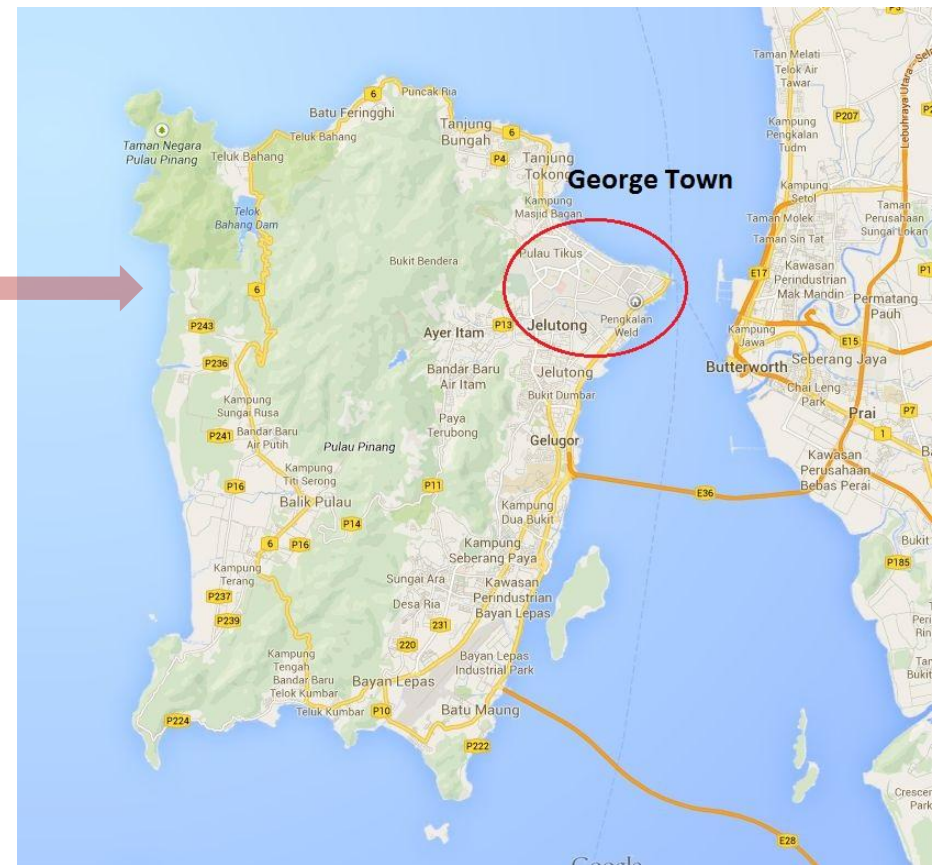
3. Le personnel

Vous gérez trois catégories de personnel :

- Middle management (exemple gouvernante)
- Front office (accueil)
- Entretien (femmes de chambres, jardiniers)

Vous allez déterminer :

- Les salaires
- Les effectifs



4. Les éléments d'analyse

Vous aurez la possibilité d'acheter des études qui vont vous donner des éléments d'appréciation sur :

- La qualité perçue de votre hôtel et des concurrents
- Le rapport qualité/prix des hôtels de la zone
- Les prix
- Les budgets de communication
- Le marché en volume (nombre de nuitées) et en valeur (MYR)

L'analyse de ces études sera fondamentale pour comprendre votre environnement et ajuster vos décisions.

5. Mise en œuvre de la stratégie

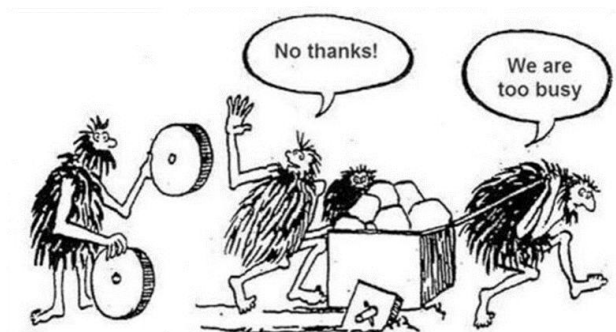
- Définir vos objectifs stratégiques
- Définir vos critères de mesure
- Définir votre chemin critique pour la mettre en œuvre
- Définir le rôle de chacun des membres dans la mise en œuvre
- Réaliser les ajustements nécessaires



6. Contrôle & reporting

Vous devez être en mesure de contrôler vos comptes et vous assurer qu'il n'y a pas d'erreurs. Il faut donc mettre en place des outils d'aide à la décision vous permettant :

- De sélectionner l'information pertinente pour prendre rapidement les décisions
- De quantifier les effets de vos décisions
- De mesurer votre performance relative



Vous devez être capables de réaliser des prévisions pour :

- Prévoir les actions vous permettant de vous maintenir dans un environnement concurrentiel
- Prévoir vos allocations de ressources (personnels, budgets, ...)

Vous devez analyser les écarts entre vos prévisions et la situation réelle :

- Afin d'améliorer la qualité de vos prévisions,
- D'identifier les raisons des écarts et d'entreprendre les actions correctrices nécessaires
- De comprendre vos résultats pour les améliorer.



III. Mesure de la rentabilité

Il existe plusieurs mesures de la rentabilité pour les actionnaires. Les principales sont :

- La rentabilité des capitaux propres
- La rentabilité des capitaux investis

La rentabilité des capitaux propres

Elle se mesure en rapportant le résultat net de l'entreprise aux capitaux propres et capitaux assimilés.

$$\frac{\text{R Net}}{(\text{Capital} + \text{réserves} + \text{Report à nouveau} + \text{Comptes courants d'associés})}$$

→ Elle traduit le retour sur investissement des actionnaires.

La rentabilité des capitaux investis

Elle se mesure en rapportant le résultat net aux capitaux investis.

On peut mesurer les capitaux investis par le total de l'actif.

$$\frac{\text{R net}}{\text{Total de l'actif}}$$

Cette mesure permet d'inciter les dirigeants à optimiser les capitaux investis. Ainsi une trésorerie abondante mais inutilisée par l'entreprise ne permet pas d'optimiser ce ratio. Cela peut conduire les dirigeants à la rendre aux actionnaires sous forme de dividendes ou de remboursement de comptes courants d'associés par exemple.

De même le placement de cette trésorerie à un taux inférieur au rendement du capital peut être analysé comme n'étant pas optimal pour les actionnaires.

Diagnostic financier

1 rentabilité de l'actif économique

Résultat net / total actif

OU
(taux de marge) / (taux de rotation des capitaux)

mesure la profitabilité des capitaux employés

marge d'environ 10% et taux de rotation des capitaux employés d'environ 1,5 assurent une rentabilité confortable.

2 rentabilité financière

mesure de l'actionnaire :
résultat net / prix réellement payé

2 optiques

mesure de la direction du groupe :
résultat net / capitaux propres

mesure la rentabilité des capitaux propres dont dispose un groupe. ratio qui représente le % de rémunération attendu par l'actionnaire

peut être décomposée : $(\text{résultat net} / \text{CA}) \times (\text{CA} / \text{actif}) \times (\text{actifs} / \text{capitaux propres})$

rentabilité d'exploitation = $\text{Résultat net} / \text{CA}$

rotation des actifs = CA / actif

Actif / capitaux propres

Rentabilité économique

indépendance financière

préférable que cette rentabilité soit élevée et dépasse la rentabilité des placements à revenu fixe à longue échéance, car sinon cela signifie que les capitaux gérés par l'entreprise rapportent moins que des placements obligataires.

ratio qui devrait être $> 15\%$ (= taux de rémunération des obligations à 10 ans correspondant à un placement sans risque, auquel s'ajoute une prime de risque estimée par les marchés financiers), de 10 à 15% dans l'industrie, $> 25\%$ dans les services

agir sur la rentabilité économique

améliorer la structure financière en évitant de conserver des excédents de trésorerie inutilisés dont le placement offre un faible rendement

pour améliorer la rentabilité financière

faire jouer l'effet de levier en augmentant la part de la dette financière sur les capitaux propres. Mais ATTENTION, il faut dans ce cas que la rentabilité économique soit supérieure au coût de la dette !