

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

ÉPREUVE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

Hôtel et Spa¹ des Gorges du Verdon

En France, le secteur de l'hôtellerie touristique est en pleine évolution. Pour les établissements ayant fait le pari d'une clientèle recherchant un séjour dans un cadre naturel préservé, l'engagement sociétal est essentiel.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Relever les éléments caractéristiques de l'organisation Hôtel et Spa des Gorges du Verdon.
2. Repérer des éléments de diagnostic stratégique interne et externe de l'organisation.
3. Montrer que les ressources humaines constituent un avantage concurrentiel pour l'organisation Hôtel et Spa des Gorges du Verdon.
4. Identifier le problème de management auquel est confrontée l'organisation Hôtel et Spa des Gorges du Verdon.
5. Présenter les décisions prises par les dirigeants pour résoudre ce problème et montrer qu'elles relèvent du management stratégique.
6. Expliquer comment ces décisions s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et identifier les autres actions relevant de la RSE mises en place par cette organisation.
7. Montrer que l'engagement de l'organisation en matière de RSE contribue à la réalisation de sa finalité économique.

ANNEXES

Annexe 1 : L'Hôtel et Spa des Gorges du Verdon vise le zéro énergie

Annexe 2 : L'Hôtel et Spa des Gorges du Verdon et le Parc Naturel Régional du Verdon

Annexe 3 : Les évolutions des filières et secteurs d'hébergement en France à l'horizon 2020

Annexe 4 : Concilier performance économique et responsabilité environnementale et sociale - Entretien avec Hélène Bogliorio, propriétaire de l'Hôtel et Spa des Gorges du Verdon

Annexe 5 : Les trophées de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) des Alpes-de-Haute-Provence

¹ Spa : centre de détente et de soins reposant sur l'utilisation de l'eau sous forme de douches et de bains.

Annexe 1 : L'Hôtel et Spa des Gorges du Verdon vise le zéro énergie

L'Hôtel et Spa des Gorges du Verdon vient d'être choisi pour être l'un des deux hôtels pilotes en France dans le cadre du projet européen baptisé neZEH pour « Hôtel presque zéro énergie ». L'établissement va ainsi travailler avec l'association Énergie 2050, responsable de la mise en œuvre du projet en France, afin de réduire de manière significative sa consommation énergétique.

Niché sur un promontoire entre le village de La Palud-sur-Verdon et le canyon du Verdon, l'hôtel est tenu par Hélène et Jean-Michel Bogliorio. Depuis 2008, l'année où il a reçu son premier label « La clef verte », l'établissement a engagé une démarche écologique qui lui a valu d'être récompensé en 2011, en recevant l'Écolabel européen.

Les propriétaires assument une gestion quotidienne responsable de l'hôtel et ont mis en place un certain nombre d'actions en matière de développement durable.

« Nous sommes au cœur du Parc du Verdon, dans un endroit merveilleux qu'il est important de conserver pour les générations futures. Il est indispensable que chacun d'entre nous, notamment dans le secteur de l'hôtellerie, s'engage vers une réduction de son impact sur l'environnement. C'est une volonté de notre part de limiter la consommation d'énergie, c'est bon pour notre porte-monnaie et pour la planète, on a tous à y gagner », déclare Jean-Michel Bogliorio, dont l'établissement produit une partie de son électricité grâce aux panneaux solaires érigés sur le toit et qui se flatte d'avoir très tôt remplacé toutes les ampoules à filament de l'hôtel par des ampoules LED. « Nous avons investi environ 200 000 euros ces dernières années concernant le secteur de l'énergie ».

Ce n'est donc pas un hasard si l'hôtel participe au neZEH. « Il s'agit pour nous de travailler sur l'efficacité énergétique du bâtiment. Tendre vers le niveau zéro énergie, c'est ambitieux, mais pas irréaliste. À titre indicatif, depuis que nous chauffons l'eau avec les panneaux photovoltaïques, la facture du gaz a été divisée par deux ».

À noter que l'Hôtel & Spa des Gorges du Verdon est lauréat du trophée RSE (responsabilité sociétale des entreprises), décerné le 6 octobre dernier par le Conseil départemental des Alpes-de-Haute-Provence.

Hôtel et Spa des Gorges du Verdon en bref

- Activité : hôtellerie, restauration, spa.
- Création : 1972, deuxième génération depuis 1986.
- Implantation : La Palud-sur-Verdon.
- Chiffre d'affaires : 800 000 € (2014).
- Effectif : 20 salariés.
- Résultat net : 300 000 € (2014).
- Répartition du capital : SAS 100 % familiale.

Source : d'après le Dauphiné – 07/11/2015

Annexe 2 : L'Hôtel et Spa des Gorges du Verdon et le Parc Naturel Régional du Verdon

Une économie tournée vers le tourisme

Le tourisme est une activité importante de l'économie du Parc Naturel Régional du Verdon. Avec près de 1 700 emplois par mois en moyenne sur l'année, il représente en 2011 un quart de l'emploi total (hors agriculture et fonction publique d'État). L'emploi touristique est ainsi cinq fois plus représenté sur le Parc que dans le référentiel². Sa saisonnalité est très marquée : l'emploi touristique est trois fois plus élevé en août qu'en janvier. Le sous-secteur des soins représente 12 % de l'emploi touristique du Parc ; les

² Référentiel : moyenne de cinq territoires.

thermes³ de Gréoux-les-Bains sont en effet le premier employeur du territoire. Mais c'est le sous-secteur de l'hébergement qui concentre le plus d'emplois touristiques (44 %). Avec un nombre de lits offerts par habitant cinq fois supérieur à celui du référentiel, le Parc Naturel Régional du Verdon est en effet doté d'une capacité d'accueil touristique exceptionnelle. [...] Les résidences secondaires y sont également nombreuses. Elles représentent plus d'un logement sur trois, soit plus du double du référentiel et de la région PACA⁴. Les taux d'occupation des hôtels ou des campings sont similaires à ceux des territoires de comparaison. Le tourisme d'affaires y est deux fois moins développé que sur le référentiel et concerne principalement les hôtels une ou deux étoiles. [...]

Dans le Parc Naturel Régional du Verdon, trois emplois sur quatre relèvent en 2011 du secteur tertiaire. Les emplois dits présents, c'est-à-dire ceux qui visent la satisfaction des besoins des personnes présentes (résidentes ou touristes), représentent 78 % des emplois du Parc (contre 66 % sur le référentiel). [...] Depuis 2006, le nombre d'emplois continue en effet de progresser au même rythme qu'entre 1999 et 2006 (+ 1,9 % par an). C'est deux fois plus vite que dans les territoires comparables. Par ailleurs, un tiers des travailleurs du Parc a 50 ans ou plus. Dans certains secteurs comme l'agriculture et le transport-logistique, c'est même plus de la moitié.

La diversification de son économie, tout en anticipant le renouvellement de la force de travail (entrepreneurs et salariés), notamment dans les secteurs qui font sa spécificité, est un autre défi à relever pour le territoire du Verdon.

Des fragilités sociales

Reflète de son orientation économique, la population du Parc Naturel Régional du Verdon est moins diplômée qu'ailleurs : 41 % des actifs ont des diplômes inférieurs au bac, soit cinq points de plus que ceux du référentiel. Le tourisme, proposant des emplois globalement moins qualifiés, est une opportunité de travail pour cette main-d'œuvre moins diplômée. Un des leviers d'action pourrait être le développement de l'offre de formation pour que les actifs peu qualifiés puissent occuper un deuxième métier en dehors de la saison touristique. [...]

Outre leur moindre qualification, les emplois proposés dans le Parc sont plus souvent précaires. En 2011, 27 % des actifs en emploi sont non-salariés ; c'est sept points de plus que sur le référentiel et le double du niveau régional. Enfin, 11,3 % des salariés ont signé un contrat à durée déterminée (9,2 % dans le référentiel). La part d'actifs se déclarant au chômage au recensement est légèrement plus élevée sur le territoire. Mais, à l'inverse des territoires comparables, elle baisse continuellement depuis 1999.

Ces fragilités sociales cumulées à la population âgée du territoire expliquent la faiblesse en moyenne des revenus sur le Parc. La moitié des ménages disposent d'un revenu fiscal mensuel inférieur à 1 454 euros par unité de consommation en 2011 ; soit 152 euros de moins que sur le référentiel. Les disparités de revenus sont moins fortes qu'ailleurs. Malgré ce constat, le territoire du Verdon propose peu de logements sociaux (3,6 % de locataires HLM contre 5,5 % sur le référentiel). Offrir un accès au logement pour les familles et les ménages à faibles revenus est un enjeu pour le territoire du Verdon.

Source : d'après étude INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) – avril 2015

³ Thermes : établissements à caractère médical utilisant les eaux issues d'une source locale à des fins thérapeutiques.

⁴ PACA : Provence Alpes Côte d'Azur.

Annexe 3 : Les évolutions des filières et secteurs d'hébergement en France à l'horizon 2020

L'hôtellerie : l'importance structurante du concept de développement durable

Le monde du tourisme se sent vaguement coupable de ne pas totalement répondre aux contraintes de plus en plus affirmées de l'écologie. Refuser de manger des fraises l'hiver parce qu'elles proviennent du Pérou, c'est du même coup condamner les vacances aux Antilles sous prétexte que le soleil sera au rendez-vous à domicile au mois de juillet.

Il faut donc « remonter la pente ».

Là, les idées foisonnent : haute qualité environnementale des constructions, recyclage de l'eau et des déchets, choix du terrain opéré par des géophysiciens, murs végétaux... sans porter de jugement sur l'efficacité réelle de telles approches, il est clair qu'elles s'imposent totalement en termes de marketing clientèle. Manger bio dans une réalisation respectueuse de l'environnement deviendra le *must* du consommateur en 2020. À condition, bien sûr, de se déplacer en TGV ou en véhicule à propulsion hybride. L'hôtel, en 2020, sera un éco-hôtel ou ne sera pas.

Que dire en résumé ?

- Innovation et écologie sont les maîtres mots de l'hôtellerie en 2020.
- La concentration des implantations aura fini d'opérer son œuvre. L'hôtellerie prospérera dans les centres urbains, près des nœuds autoroutiers et sur les lieux de forte ou moyenne intensité touristique, grandes stations littorales ou de montagne, centres de loisirs ou de patrimoine.
- Le désert rural englobant la moyenne montagne et les petites stations balnéaires sera définitivement installé : disparition des hôtels, mais de l'hôtellerie de plein-air, des résidences de tourisme si les moyens de les rénover sont enfin mis en œuvre, ainsi que des gîtes et des chambres d'hôtes.

L'hybridation⁵ : annoncée avant 2000, c'est sans doute le trait le plus caractéristique des hébergements touristiques

Elle s'est faite par emprunts réciproques :

- Des hôtels proposent des kitchenettes⁶ dans les chambres et dotent leurs établissements de toutes sortes d'animations et activités, comme le font les villages de vacances.
- Les campings proposent aujourd'hui massivement de l'hébergement « en dur ».
- Les gîtes ruraux ont assoupli leurs périodes de réservation et se développent en périphéries urbaines.
- Le *time-share*⁷ et la « nouvelle propriété » se développent entre location et résidence secondaire.

Quantité de services sont variables, tels que la réception, le ménage quotidien, la garde d'enfants, les repas... Des appellations hybrides sont apparues, telles que résidence-village. [...] En revanche, les classements de un à cinq étoiles gardent leur signification. Ces évolutions de formule collent aux demandes de la clientèle qui recherche moins une catégorie d'hébergement qu'un ensemble de services et d'aménités⁸, un niveau de confort, de l'intimité ou de la convivialité.

Source : d'après Le tourisme des années 2020 les clés pour agir, La documentation française

⁵ Hybridation : entendue ici comme le mélange de plusieurs conceptions d'hébergement touristique.

⁶ Kitchenette : petit coin cuisine.

⁷ Time-share : temps partagé.

⁸ Aménités : douceur et charme qui émanent d'un lieu.

Annexe 4 : Concilier performance économique et responsabilité environnementale et sociale - Entretien avec Hélène Bogliorio, propriétaire de l'Hôtel et Spa des Gorges du Verdon

Pour quelles raisons vous intéressez-vous aux problématiques de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ?

Plusieurs raisons nous ont conduits à nous intéresser à ces sujets : développer l'hôtel, communiquer, faire parler de nous. C'est une reconnaissance du travail que l'on a fait, cela stimule et donne envie de continuer. La RSE nous fait réfléchir.

Quelles sont vos priorités et vos actions en matière de RSE ?

En tout premier lieu, nous privilégions l'aspect environnemental. Ainsi, nous accordons beaucoup d'importance aux économies d'énergies et nous sommes récemment passés au « 100 % énergie verte » proposé par EDF. Cela nous garantit, moyennant un surcoût, que l'électricité que nous utilisons provient d'énergies renouvelables. De plus, nous avons fait installer des panneaux solaires sur le toit de l'hôtel.

Mais l'aspect social, et notamment le bien-être du personnel, nous préoccupe également fortement. Nous essayons de fidéliser les postes clés de l'hôtel.

Pour vous, existe-t-il un lien entre performance économique et responsabilité sociale ? Comment générer à la fois une valeur sociale forte et une valeur économique compatibles avec les exigences d'un hôtel 4 étoiles ?

Tout d'abord, le fait d'être propriétaire des murs est un avantage important puisque nous n'avons pas à payer un loyer. Au niveau financier, notre affaire fonctionne plutôt bien. Cette économie de coûts nous permet de mieux rémunérer notre personnel et de le loger dans des maisons au village. Ainsi, nous souhaitons fidéliser le personnel saisonnier, gage de qualité pour notre hôtel restaurant. Malgré tout, cela reste très difficile pour nous d'attirer un personnel saisonnier qualifié en milieu rural.

Par ailleurs, l'opération « Un peignoir pour Guy Gilbert » permet de reverser à l'association du père Guy Gilbert, qui vient en aide à des jeunes en difficulté de treize à seize ans, trois euros à chaque location de peignoir. Cette opération a rencontré un franc succès auprès de la clientèle de l'hôtel. De nombreux clients ont même versé une contribution sans louer les peignoirs.

Quels sont les investissements que vous avez récemment engagés pour développer votre activité ?

Nous avons fait l'acquisition d'un terrain constructible sur lequel nous allons bâtir un hôtel pour le personnel, seize chambres avec chacune sa salle de bain. Le coût total de l'opération devrait s'élever à 400 000 €. Nous espérons ainsi attirer un personnel saisonnier de qualité en offrant l'avantage d'être logé dans des chambres confortables.

En matière de concurrence, comment vous situez-vous dans la région ? Votre label RSE vous procure-t-il un avantage sur les hôtels de votre secteur ?

Nous n'avons pas vraiment de concurrence. Nous avons une clientèle internationale (souvent des habitués) qui vient pour faire du sport, notamment de la randonnée et des sports d'eaux vives, et profiter du site des Gorges du Verdon. La Bastide de Moustiers offre seulement douze chambres ; nous travaillons donc plutôt en collaboration qu'en concurrence et régulièrement, cet hôtel nous envoie des clients par manque de place. Il est vrai que notre spa nous démarque de la concurrence des hôtels de Moustiers qui ne proposent pas ce service.

Source : entretien avec Hélène Bogliorio, juillet 2016

Annexe 5 : Les trophées de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) des Alpes-de-Haute-Provence

La responsabilité sociétale constitue aujourd'hui un enjeu de compétitivité pour les entreprises. Effectivement, leur performance n'est plus évaluée au regard de leur seule capacité à générer du profit, mais également en fonction d'une logique plus globale, c'est-à-dire la création de richesses bien sûr, mais également la préservation de l'environnement et l'équité sociale.

L'engagement RSE revêt par conséquent une dimension stratégique pour les opérateurs du secteur marchand.

En outre, au-delà de s'attacher à répondre à la pression exercée par les parties prenantes, l'application des principes RSE au sein d'une organisation engendre souvent un avantage concurrentiel. [...]

Premier prix RSE

L'entreprise Hôtel et Spa des Gorges du Verdon s'est déjà distinguée pour ses prestations d'hébergement par l'obtention des labels « Clé Verte » et « Hôtels au naturel ».

Cet établissement peut également utiliser la marque « Parc Naturel du Verdon » et le prestigieux « Ecolabel Européen ».

L'activité restauration de l'hôtel a également été récompensée par le titre de « Maître restaurateur ». Par ailleurs, l'hôtel est membre du collège culinaire de France, de l'association « Bon pour le climat » et est labellisé « Pays Gourmand ».

Cet établissement classé quatre étoiles est membre de la famille « Châteaux & hôtels collection » et dispose désormais d'un spa agréé « Cinq Mondes »... un palmarès éloquent !

À ces références remarquables s'ajoute désormais le premier prix des trophées RSE des Alpes-de-Haute-Provence qui récompense des actions comme :

- l'ancrage territorial par la sollicitation d'entreprises locales pour la fourniture de produits locaux ;
- une fidélisation des salariés saisonniers de l'entreprise (31^{ème} saison du chef de cuisine) ;
- la protection de l'environnement en limitant les émissions de gaz à effet de serre, en maîtrisant les consommations d'énergie ;
- une implication exemplaire dans les structures associatives locales et notamment dans l'action « Un peignoir pour Guy Gilbert » qui permet, par la location de peignoirs, la réversion de 500 € annuellement à l'association Père Guy Gilbert dont tout le monde connaît l'action en faveur des jeunes en difficulté.

Source : Chambre de commerce et d'industrie des Alpes-de-Haute-Provence, édition 2015