



Stratégie



Une chambre B&B. La literie est un des points essentiels de la stratégie haut de gamme de la chaîne.

dans ses 16200 chambres, et s'est empressée de le faire savoir en expédiant à des relais d'opinion, des journalistes et des chroniqueurs spécialisés. La chaîne va aussi passer à la couette. Comme pour les oreillers, il s'agit de reprendre les bonnes idées des hôtels de luxe : « *Le drap-couverture, c'est dépassé, explique Georges Sampeur. Quand ils voient une couette, les clients ont une impression de confort et de chaleur.* » Autre innovation, toutes les chambres sont équipées d'un miroir mural de 2 mètres de hauteur. « *C'est une attente forte de la clientèle féminine qui souhaite se voir entièrement dans la glace le matin.* »

B&B pare de qualités son hôtellerie bon marché

Les « astuces » du challenger des établissements économiques d'Accor et du groupe Louvre génèrent une belle rentabilité.

Une astuce d'hôtelier pour inciter les clients à passer par la salle des petits déjeuners le matin : faire remonter les bonnes odeurs de pain grillé dans les étages. L'effet est immédiat et... payant. Eh oui, même en proposant l'un des petits déjeuners les moins chers de France, à 5,95 euros, on peut gagner beaucoup d'argent : « *Nous avons un buffet à volonté avec confiture, Nutella, compote à l'ancienne, œufs brouillés-bacon, yaourts et croissants chauds*, indique David Durand, le directeur du B&B de Malakoff, près du Parc des expositions, à Paris. *En anticipant bien les commandes, nous pouvons réaliser plus de 50% de marge sur ce poste.* »

Depuis 2006, cette enseigne d'hôtels bon marché a le vent en poupe. Elle vient d'être rachetée pour 485 millions d'euros par le fonds américain Carlyle aux français Eurazeo, Montefiore et à la famille fondatrice. En 2009, B&B a réalisé une croissance à

deux chiffres, véritable prouesse en période de crise. « *B&B réussit à cultiver une image d'hôtels économiques de qualité, et enregistre des taux de remplissage très élevés et une très bonne rentabilité* », salue Georges Panayotis, expert du tourisme au cabinet MKG.

Montée en gamme

Avec ses innovations et une offre différenciée, la chaîne donne du fil à retordre aux deux géants de l'hôtellerie présents en France sur le segment des hôtels économiques : Accor (Formule1 et Etap Hotel) et Louvre Hotels (Première Classe, Campanile et Kyriad). « *Nous avons construit toute notre stratégie sur les quelques points essentiels où l'on doit apporter un service haut de gamme : l'accueil, la literie, le petit déjeuner* », explique Georges Sampeur, le directeur général de B&B Hôtels. L'enseigne a par exemple mis des oreillers moelleux et fermes

BRILLANTE ENSEIGNE

230 hôtels

182 en France (9 en franchise et 173 en propre), 32 en Allemagne, 3 en Italie, les autres au Portugal et en Pologne.

39 à 60 euros la chambre.

180 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009 (+10,6%).

71 millions de bénéfices (+11,3%) pour un RevPar (revenu par chambre disponible) en hausse de 6,5%.

SOURCE : B&B

Pionnier du Wi-Fi gratuit

Mais l'innovation la plus importante qui a beaucoup fait parler de B&B, c'est l'Internet sans fil, le Wi-Fi gratuit dans toutes les chambres. Lorsque Georges Sampeur l'a généralisé dans ses hôtels en 2008, la concurrence facturait chèrement la connexion à la minute, une vieille habitude du métier... Quelques mois après, c'est une bonne partie de la profession qui a suivi et s'est mise à proposer le Wi-Fi gratuit.

Le patron de la chaîne résume sa stratégie par un calembour : « *Nos concurrents pratiquent le "revenu management" pour optimiser leurs tarifs, nous préférons faire du "revenue management", en fidélisant nos clients.* » Ces derniers, agréablement surpris de trouver de tels services dans des hôtels bon marché, ne se rendent pas compte que les économies sont réalisées sur d'autres postes jugés moins stratégiques. Ainsi, B&B n'offre qu'un distributeur mural de gel shampoing-douche, mais pas de savonnettes individuelles, de brosses à dents, de shampoing ni de mouchoirs en papier. Pas non plus de pains au chocolat au petit déjeuner : plus chers que les croissants, ils feraient chuter la rentabilité. Et si le café est servi à toute heure, c'est à la machine automatique... B&B, dont le nom évoque Bed & Breakfast, pourrait aussi signifier Bonnes idées & Bénéfices.

Jean-François Arnaud