

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

1.1. Caractériser le portefeuille d'activités du groupe du Louvre (annexes 1, 2, 3).

Le groupe du Louvre a deux bases stratégiques : l'hôtellerie, le luxe (cristerie, parfumerie). Dans le pôle hôtelier, deux domaines d'activités stratégiques (DAS) coexistent, l'hôtellerie de prestige avec Concorde, Hôtels & Resorts et l'hôtellerie économique avec Louvre hôtels.

1.2. Prononcez-vous sur un possible regroupement de « Louvre hôtels » et du Pôle de prestige « Concorde, Hôtels & Resorts » dans le même segment stratégique (annexes 1, 2, 3, 4,5).

Certes, il est possible d'observer des recouvrements entre les DAS d'une même base stratégique, mais comme chaque segment relève du même type de clientèle, du même besoin satisfait et de la même technologie, il n'est pas recommandé de les regrouper afin de faciliter la lutte concurrentielle, qui par hypothèse, ne se conçoit qu'au niveau des DAS. Ainsi, « Louvre hôtels » peut concurrencer les chaînes de l'hôtellerie économique du groupe Accor tandis que « Concorde, Hôtels & Resorts » rivalisera avec les chaînes haut de gamme du même groupe.

1.3. Le groupe « Envergure » et devenu « Louvre hôtels ». Ce changement a débouché sur une nouvelle politique de marques (annexe 4).

Donnez une justification à la disparition des marques : Clarine, Climat de France (2*) et Nuit d'Hôtel (1*).

Indiquez à quelle stratégie correspond la cession de la chaîne de restauration « Côte à Côte ».

Le renouvellement de la gamme des produits nécessite que certains soient abandonnés : Kyriad, peu après sa création, absorbe les marques Clarine et Climat de France de même catégorie ; Première Classe absorbe partiellement Nuit d'Hôtel.

La cession de « Côte à Côte » va procurer des ressources utiles pour développer le nouvel ensemble : il s'agit d'une stratégie de dégageant.

1.4. Indiquez les raisons qui justifient la création et le développement de la marque « Le Crillon » (annexes 6 ,7).

La marque Crillon définie par Starwood Capital appartient à l'hôtellerie de prestige. Trois raisons au moins, soulignant son appartenance au secteur CHR, justifient sa création et son développement :

- Développer une hôtellerie de prestige de « style européen » : Hôtels.
- Capitaliser sur le savoir-faire gastronomique des chefs « étoilés » : Restaurants.
- Décliner la marque Baccarat au sein des bars : Cafés.
- Cette dernière raison vise à rechercher une synergie relevant du luxe entre les deux bases stratégiques.

1.5. Pensez-vous que l'éventuelle cession du réseau « Concorde Hôtels & Resorts » soit compatible avec le développement de la marque Crillon ? (annexes 6,7)

Les ressources procurées par la cession d'une partie du réseau serviront certainement à assurer le développement de la marque Crillon. Mais une autre idée semble guider les responsables du groupe : en centrant l'activité des unités du réseau sur les congrès, ils peuvent s'en dégager et se spécialiser avec la marque Crillon dans l'accueil de luxe à l'hôtel, au restaurant et au café.

1.6. Louvre hôtels a conclu un accord de partenariat avec le groupe Warimpex (annexe 9).

Qualifiez cette alliance.

Donnez des explications sur la structure juridique mise en place pour assurer conjointement le développement en Europe centrale.

Il s'agit d'une collaboration entre deux entreprises non concurrentes.

Dans le cadre de l'internationalisation de ses activités, une entreprise du pays d'origine, ici Louvre hôtels comme opérateur en hôtellerie, peut nouer un contrat avec une entreprise du pays d'accueil, ici Warimpex comme investisseur immobilier, en créant une coentreprise (joint-venture) dont le capital appartient à parts égales aux deux.

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

2.1. Indiquez les raisons qui justifient la rénovation des établissements « Campanile » et « Kyriad » (annexes 10, 11).

La rénovation, voire l'innovation, d'un bien ou service est toujours justifiée par l'évolution de sa demande et de son offre. Compte tenu des changements dans leur environnement, les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants et la concurrence exacerbée. Louvre hôtels rénove ses marques pour contrer cette dernière et élargir sa clientèle en lui offrant un accueil dans un cadre chaleureux en chambre ou au restaurant.

2.2. Expliquez en quoi la certification ISO 9001 obtenue par la chaîne IBIS peut constituer pour cette dernière un avantage concurrentiel par rapport à la chaîne Campanile (annexe 12).

Une entreprise peut toujours communiquer sur la qualité de ses biens ou services mais si cette dernière est certifiée par un organisme indépendant, le client y croit davantage.

La certification ISO 9001 obtenue par la chaîne Ibis n'est évidemment pas une garantie intrinsèque de la qualité des prestations mais une garantie du niveau de qualité qui évite au consommateur d'imposer son propre système de qualité et d'inspection. A ce titre, elle lui procure un avantage concurrentiel face à la chaîne Campanile.

2.3. Précisez si, à votre avis, le groupe Louvre hôtels utilise un système de *yield management*. Justifiez votre réponse (annexe 13).

Qu'on définisse le *yield management* par la gestion des capacités installées ou par la tarification en temps réel, on voit bien ici que disponibilité et temps sont étroitement associés. Louvre hôtels recourt ainsi au *yield management*.

- 2.4. Présentez l'argument financier permettant à la carte Helho ! PRO de convaincre la clientèle d'affaires (annexe 4).**

La réduction moyenne obtenue sur le prix d'un séjour est supérieure au coût de la carte.

- 2.5. Indiquez quelle technique de promotion est utilisée dans le cadre du partenariat « Campanile » – Air France-KLM (annexe 15).**

Il s'agit de l'offre promotionnelle sur cartes Avantage partenaire : avantages réservés aux porteurs de cartes et négociés avec des entreprises partenaires.

- 2.6. Déterminez les objectifs visés par le groupe Louvre hôtels dans le cadre de ses actions de mécénat et de parrainage (annexe 16).**

Actions menées dans l'intérêt général, en faveur des enfants, pour se faire connaître du public et pour se créer une image de bienfaiteur en qui les consommateurs peuvent avoir confiance (mécénat) avec des retombées publicitaires quasi gratuites (parrainage).

- 2.7. Dans sa campagne de communication, la chaîne « Première Classe » fait allusion indirectement à un concurrent. Indiquez lequel (annexe 17).**

Première Classe, enseigne 1 étoile, est en concurrence directe avec Formule 1, désormais hôtel F1, qui dispose de douches collectives.

- 2.8. Indiquez les cibles que permet de toucher le partenariat noué avec Expedia (annexe 18).**

Expedia, voyageur en ligne, permet de capter les internautes mais aussi les clients qui réservent au dernier moment.

DOSSIER 3. GRH. GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

- 3.1. Proposez des solutions propres à lutter contre le phénomène de *turn-over* affectant les effectifs des hôtels (annexe 19).**

Deux séries de propositions peuvent être faites :

- offrir une rémunération plus incitative et ce d'autant que la rotation du personnel est un coût caché de non qualité dont la réduction dégage des ressources ;
- améliorer les conditions de travail grâce à l'aménagement du temps de présence et de travail, à la diversité des postes de travail, à la mobilité sociale et géographique, à l'utilisation appropriée des compétences et au recrutement fréquent par promotion interne.

- 3.2. La création du groupe Staci global food service constitue-t-elle une opportunité pour Campanile. Justifiez votre réponse (annexe 20).**

Une chaîne hôtelière, qui cherche à se recentrer sur son cœur de métier, trouve un intérêt à externaliser la fonction approvisionnement, confiée à un logisticien qui assume ses responsabilités en mettant à la disposition de chaque unité, au moindre coût, au moment voulu, la quantité demandée d'un niveau de qualité attendu. Dans ces conditions, le groupe Staci global food service est le bienvenu.

DOSSIER 4. GESTION

- 4.1. Calculez les ratios de coût matières et de coût du personnel et portez un jugement sur l'évolution du coût principal.

	Exercice 2007		Exercice 2006	
Chiffre d'affaires	1 085 740	100,00	988 900	100,00
Coût matières	306 620	28,24	275 630	27,87
Marge brute	779 120		713 270	
Autres consommations en provenance de tiers	259 751		236 208	
Impôts et taxes nets des subventions	38 600		35 310	
Coût du personnel	380 009	35,00	375 782	38,00
Excédent brut d'exploitation	100 760		65 970	

A partir du tableau, on conclut que le ratio de coût principal est passé de 65,87 % à 63,24 %. Cette baisse d'un peu plus de deux points le rapproche de la moyenne française pour les hôtels 2 ou 3 étoiles avec restaurant. Elle se justifie elle-même par la baisse du ratio du coût du personnel.

- 4.2. On signale qu'aucune cession d'actif immobilisé n'a été effectuée en 2007. Déterminez et justifiez en 2007 par rapport à 2006 la variation en valeur des dotations aux amortissements, dépréciations et provisions nettes des reprises relatives à l'exploitation.

On sait ici que :

Résultat d'exploitation = EBE – Autres charges nettes des autres produits – Dotations nettes des reprises

D'où :

Dotations nettes des reprises = 65 970 – 1 270 – 40 130 = 24 570 en 2006

= 100 760 – 2 340 – 72 220 = 26 200 en 2007

Soit une variation de :

26 200 euros – 24 570 euros = 1 630 euros

Cette augmentation peut s'expliquer par des investissements, de nouvelles dépréciations ou provisions, des ajustements d'amortissements, de dépréciations ou de provisions supérieurs aux reprises.