

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Ce sujet comporte quatre dossiers. Tous portent sur Le groupe du Louvre et sa filiale Louvre hôtels.

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

NB : Pour un certain nombre de questions, les annexes les plus utiles vous seront précisées.

SUJET

Le groupe du Louvre et sa filiale Louvre hôtels

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

(SUR 7 POINTS)

- 1.1. Caractérisez le portefeuille d'activités du groupe du Louvre (annexes 1, 2, 3).
- 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).
- 1.3. Le groupe « Envergure » est 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 ».
- 1.4. Indiquez les raisons qui justifient la création et le développement de la marque « Le Crillon » (annexes 6 ,7).
- 1.5. Pensez-vous que l'éventuelle cession des hôtels « Concorde » soit compatible avec le développement de la marque Crillon ? (annexes 6 ,7)
- 1.6. Louvre hôtels a conclu un accord de partenariat avec le groupe Warimpex (annexe 9).
a) Qualifiez cette alliance.

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

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

(SUR 7 POINTS)

- 2.1. Indiquez les raisons qui justifient la rénovation des établissements « Campanile » et « Kyriad » (annexes 10, 11).
- 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).
- 2.3. Précisez si, à votre avis, le groupe Louvre hôtels utilise un système de *yield management*. Justifiez votre réponse (annexe 13).
- 2.4. Présentez l'argument financier permettant à la carte Helho ! PRO de convaincre la clientèle d'affaires (annexe 14).
- 2.5. Indiquez quelle technique de promotion est utilisée dans le cadre du partenariat « Campanile » – Air France-KLM (annexe 15).
- 2.6. Déterminez les objectifs visés par le groupe Louvre hôtels dans le cadre de ses actions de mécénat et de parrainage (annexe 16).
- 2.7. Dans sa campagne de communication, la chaîne « Première Classe » fait allusion indirectement à un concurrent. Indiquez lequel (annexe 17).
- 2.8. Indiquez les cibles que permet de toucher le partenariat noué avec Expedia (annexe 18).

DOSSIER 3. GRH. GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

(SUR 3 POINTS)

- 3.1. Proposez des solutions propres à lutter contre le phénomène de turn-over affectant les effectifs des hôtels (annexe 19).
- 3.2. La création du groupe « STACI GLOBAL FOOD SERVICE » constitue-t-elle une opportunité pour Campanile ? Justifiez votre réponse (annexe 20).

DOSSIER 4. GESTION**(SUR 3 POINTS)**

On vous fournit ci-dessous les comptes de résultat d'une unité de Louvre hôtels.

(En euros)	Exercice 2007	Exercice 2006
Chiffre d'affaires	1 085 740	988 900
Marge brute	779 120	713 270
Excédent brut d'exploitation	100 760	65 970
Résultat d'exploitation	72 220	40 130
Résultat financier	- 12 610	- 43 620
Résultat courant avant impôts	59 610	- 3 490
Résultat net	31 900	6 650

- Autres consommations en provenance de tiers : 259 751 236 208
- Impôts et taxes nets des subventions d'exploitation : 38 600 35 310
- Autres charges nettes des autres produits : 2 340 1 270

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

ANNEXES**ANNEXE 1.****LE GROUPE DU LOUVRE ET SA FILIALE LOUVRE HÔTELS**

Le groupe du Louvre, détenu par une filiale de Starwood capital group, depuis 2005, a quatre activités principales : l'hôtellerie de prestige, l'hôtellerie économique, la cristallerie, la haute parfumerie.

Sous les marques Crillon et Concorde Hôtels & Resorts, le pôle hôtellerie de prestige de groupe du Louvre réunit une trentaine d'hôtels prestigieux, implantés dans des sites de premier plan, partageant une même vocation : faire du séjour de chacun de leurs hôtes un moment d'exception.

Louvre hotels (ex. : groupe Envergnure), le pôle hôtellerie économique de groupe du Louvre, est le second groupe hôtelier Européen avec plus de 800 hôtels sous quatre marques (Kyriad Prestige, Kyriad, Campanile, Première Classe) dans neuf pays d'Europe.

Groupe du Louvre, *via* sa filiale Société du Louvre est également l'actionnaire majoritaire de Baccarat. Baccarat, l'une des manufactures de cristallerie les plus prestigieuses au monde, a pour ambition de promouvoir l'innovation dans la création et la technique, notamment par le recrutement et la formation d'un artisanat d'élite.

La maison de haute parfumerie Annick Goutal créée en 1980 distribue de façon extrêmement sélective dans 20 pays ses produits reflète ses valeurs : « authenticité, raffinement, excellence dans le choix des matières premières ».

Source : Groupedulouvre.com



ANNEXE 2.

LOUVRE HÔTELS FAIT LE MÉNAGE DANS SES ENTITÉS

Pour une meilleure compréhension vis-à-vis des clients, Louvre hôtels – propriété de l'américain Starwood Capital – procède à une modification de nom de ses entités. Désormais, la holding du groupe s'appelle groupe du Louvre. Les établissements de luxe conservent l'appellation Concorde Hôtels & Resorts. Les 808 hôtels économiques – sous enseigne Kyriad, Kyriad Prestige, Campanile et Première Classe – prennent le nom de Louvre hôtels. Cette entité est présidée par Pierre-Frédéric Roulot tandis que Marie-Béatrice Lallemant dirige la division luxe. Enfin, Richard Gomel chapeaute le groupe et l'ensemble des activités hôtelières.

Source : Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 23 janvier 2008

ANNEXE 3.

LE PÔLE HÔTELLERIE DE PRESTIGE

Les origines du groupe Concorde Hôtels & Resorts remontent à 1855, date à laquelle le baron Haussmann chargea Emile et Isaac Pereire de construire le Grand Hôtel du Louvre à l'occasion de l'Exposition Universelle de 1889.

En 1954, les actionnaires de la société, désormais cotée en bourse, invitèrent Pierre Taittinger, issu d'une célèbre famille connue avant tout pour son champagne, à prendre les rênes de la société en tant que Directeur Général. En 1973, l'enseigne Concorde Hôtels & Resorts fut créée par Guy Taittinger, rassemblant tous les hôtels de prestige du groupe. Au cours des années 80 et 90, la société continua de se développer et de se diversifier. Aujourd'hui, Louvre hôtels (branche hôtelière de la société du Louvre) compte quatre enseignes et constitue le second plus grand groupe hôtelier en Europe.

En 2005, Starwood Capital Group fait l'acquisition de la société du Louvre et de ses sociétés affiliées, dont la compagnie des Cristalleries de Baccarat.

Fondé en 1991, le groupe Starwood Capital est l'une des sociétés d'investissement immobilier les plus actives et prospères au monde, dont le portefeuille très diversifié réunit plus de 15,9 milliards de dollars d'actifs immobiliers.

Le groupe Starwood Capital a apporté un nouveau dynamisme à la chaîne Concorde Hotels and Resorts, en poursuivant l'objectif ambitieux de satisfaire les exigences et attentes des touristes et voyageurs d'affaires les plus avisés. Aujourd'hui, le groupe Concorde Hôtels & Resorts représente un réseau international d'hôtels 4 et 5 étoiles qui se distinguent par leur localisation et leur architecture exceptionnelles. L'enseigne possède, exploite et représente plus de 35 hôtels à travers le monde, dont :

- l'hôtel de Crillon, Paris – classé parmi les plus luxueux palaces du monde depuis près d'un siècle, le temple de l'hôtellerie de prestige, du savoir-faire et de l'art de vivre à la française ;
- l'hôtel Lutetia – situé au coeur du Paris littéraire et artistique ;
- l'hôtel du Louvre – un remarquable exemple d'architecture du Second Empire ;
- l'hôtel Martinez – le palace légendaire de la Riviera française, au style Arts Déco.

Concorde Hotels & Resorts (enseigne du groupe du Louvre) exploite huit établissements détenus en pleine propriété (hôtel de Crillon, hôtel Lutetia, hôtel du Louvre, Concorde La Fayette, Concorde Montparnasse, hôtel Ambassador, hôtel Martinez, Palais de la Méditerranée), ainsi que de cinq établissements pris en location à des propriétaires tiers (hôtel Concorde Saint-Lazare, Concorde Berlin, hôtel de la Paix Genève, hôtel de la Cité Concorde Lyon, Villa Massalia Concorde Marseille). L'enseigne offre également des services de Vente, Marketing et Distribution à un réseau de 25 hôtels affiliés à travers le monde.

Le groupe du Louvre, second plus grand groupe hôtelier européen, rassemble près de 900 hôtels et 67 000 chambres sur deux segments de marché : l'hôtellerie de prestige au travers de la chaîne Concorde Hôtels & Resorts et l'hôtellerie économique au travers des enseignes Kyriad, Campanile et Première Classe. Louvre hôtels déploie une stratégie de développement vigoureuse en s'appuyant sur l'expertise de son propriétaire exclusif, le groupe Starwood Capital.

Source : chazalet.com

ANNEXE 4. LE GROUPE ENVERGURE

Le groupe Envergure, devenu maintenant « Louvre hôtels », après la prise de contrôle de Starwood capital group, est spécialisé dans l'hôtellerie avec quatre enseignes :

- Kyriad prestige ;
- Kyriad ;
- Campanile ;
- Première Classe.

Ce groupe comportait plusieurs enseignes qui ont disparu après la reprise par Starwood capital group :

- hôtels « Balladins », revendu au groupe RMH (devenu Dynamique Hôtels Management en juin 2007) ;
- hôtels « Clarine » et « Climat de France », absorbés par la marque « Kyriad. » ;
- hôtels « Bleu marine » absorbés par la marque « Kyriad prestige. » ;
- hôtels « Nuit d'hôtel », une partie de ses hôtels sont devenus « Première Classe », d'autres des « Balladins express », d'autres ont une enseigne inconnue et certains sont encore « Nuit d'hôtel » ;
- restaurants « Côte à Côte » revendu à « Léon de Bruxelles ».

Source : Wikipédia

ANNEXE 5.

LOUVRE HÔTELS : PRÉSENTATION DES CHAINES

Louvre hôtels est le second groupe hôtelier européen avec 4 enseignes : Kyriad, Kyriad Prestige, Campanile, Première Classe.

- 805 établissements, 51 340 chambres dans 9 pays d'Europe.
- N° 1 en France sur le segment du 2 étoiles, avec Campanile et Kyriad.
- Avec près de 600 hôtels franchisés (dont la moitié a confié la gestion à Louvre hôtels), le groupe est un acteur clé de la franchise en France.

Kyriad Prestige : www.kyriadprestige.fr

- Les hôtels Kyriad Prestige offrent une qualité de prestation supérieure avec des chambres spacieuses et climatisées, un service de petit déjeuner en chambre, un coin bibliothèque, un sauna, une salle de remise en forme et un bar.
- Dans la plupart de ces hôtels, un restaurant « La Rose des Vents » propose une cuisine authentique et variée.

Kyriad : www.kyriad.fr

- Un réseau de plus de 200 hôtels et 130 restaurants en France.
- Le standard de qualité d'une chaîne 2-3 étoiles, offrant le meilleur équilibre entre la garantie de la qualité et le charme de la diversité.
- Des services PLUS personnalisés dans la plupart des hôtels.

Campanile : www.campanile.com

- Un réseau de plus de 320 hôtels et restaurants en France.
- Une prestation complète avec des chambres équipées pour la détente ou le travail, un petit déjeuner buffet à volonté et une restauration de saison.
- Pour affaires ou en famille.

Première Classe : www.premiereclasse.fr

- Un réseau de plus de 200 hôtels en France.
- Offrent tout le confort d'une chambre équipée, au meilleur prix pour 1, 2 ou 3 personnes.

Source : Kompass.com

ANNEXE 6.

LOUVRE HÔTELS : STARWOOD CAPITAL ESQUISSE UNE STRATÉGIE

Un an après sa prise de contrôle par l'américain Starwood Capital, Louvre hôtels (le pôle hôtelier de Groupe Taittinger-Société du Louvre) suscite des interrogations quant au devenir de son hôtellerie de prestige (avec, entre autres, le Crillon à Paris, et le Martinez à Cannes), et de ses enseignes économiques (Première Classe, Campanile, Kyriad). Il est vrai qu'à l'exception de l'annonce, au début de l'année, du lancement d'une marque de luxe Le Crillon, le repreneur a été jusqu'ici très discret.

Cet attentisme pourrait s'expliquer par une minutieuse revue de détail. Or celle-ci semble toucher à sa fin. Le repreneur, qui avait déjà un chantier prioritaire avec la mise en place de systèmes d'information et de reporting modernes, vient en effet de prendre une importante décision avec la récente désignation d'un patron pour l'hôtellerie économique, l'Américain Steve Jacobs, consultant spécialiste de l'hôtellerie et du tourisme. Deux ans après la constitution de Louvre hôtels, qui visait alors à rapprocher l'hôtellerie de prestige et l'hôtellerie économique de la société du Louvre, Starwood capital opte ainsi pour un pilotage opérationnel renforcé pour chacune de ses branches, avec pour objectif de mieux coller à leurs marchés respectifs. Il ne renonce pas pour autant à l'existence de certaines fonctions transversales. Un moteur de réservation commun est d'ailleurs sur le point d'être mis en service.

Nouvelle orientation

En outre, Starwood Capital semble du reste y voir plus clair dans l'orientation que doit prendre son hôtellerie de prestige. Après avoir défini une marque le Crillon, il recentre désormais la marque Concorde sur une hôtellerie de congrès et de grande ville, alors même que certains projets, lancés avant son arrivée, se concrétisent. Un établissement de 164 chambres (dont 5 suites), exploité dans le cadre d'un mandat de gestion, doit ainsi être ouvert à Lyon en novembre, un autre étant annoncé pour fin 2007 à Marseille.

Par ailleurs, le nouveau propriétaire de Louvre hôtels a confirmé la vente des hôtels de province, déjà jugés non stratégiques.

Enfin, la réflexion est toujours de mise quant à la marque à attribuer à ces établissements haut de gamme, que sont le Martinez de Cannes, l'Ambassador et le Lutétia à Paris, dont le positionnement est considéré différent de Concorde et du Crillon.

Source : *Les Echos* n° 19789 du 26 septembre 2006, page 29

Tout va très bien dans le groupe, tant pour l'hôtellerie de luxe que pour l'hôtellerie économique. Nous sommes aujourd'hui au moins aussi ambitieux que lorsque nous l'avons acheté. Dans l'hôtellerie économique, nous avons passé l'année écoulée à comprendre cette activité et ses clients, mais aussi à voir comment repositionner les hôtels et quelles opportunités s'offraient à nous tant en France qu'à l'étranger. Nous nous sommes aussi concentrés sur sa « colonne vertébrale » : nous avons travaillé sur le reporting et les systèmes d'information. Ainsi, pour la première fois de son histoire, le groupe a un système de réservation couvrant toutes ses marques, qui permet de fixer les prix et d'évaluer les disponibilités en temps réel.

En même temps, nous travaillons aussi avec des designers de renom sur la rénovation et le repositionnement des marques. Pour le moment, nous concentrons nos efforts sur Campanile, puisque c'est notre principale marque économique, et nous transposerons ce que nous y faisons à Kyriad et Première Classe. Nous essayons d'être créatifs sur nos nouveaux concepts de chambre. Depuis quelque mois, nous planchons aussi sur un nouveau concept de restauration pour Campanile, l'actuel étant un peu fatigué. Nous sommes également à pied d'œuvre pour l'hôtellerie de luxe : j'ai reçu la semaine dernière les projets de rénovation du Crillon et du Lutetia.

Source : *Christophe Palierse, Les Echos* n° 19789 du 8 novembre 2006, page 30

ANNEXE 7.**STARWOOD CAPITAL VA DÉVELOPPER UNE CHAÎNE DE LUXE LE CRILLON**

Barry Sternlicht, patron du fonds d'investissement américain, lance un nouveau réseau d'hôtels de prestige portant le nom du palace parisien. « Le Crillon », une marque – dont le fleuron sera bien sûr le palace parisien de la place de la Concorde – destinée à développer une hôtellerie de prestige de « style européen ». Positionné sur le segment de « l'ultraluxe », ce réseau inédit capitalisera sur le savoir-faire gastronomique des chefs travaillant actuellement au sein de Louvre hôtels à savoir Guy Martin (3* au Michelin, Le Grand Vefour) et Jean-François Piège (2* au Michelin, Les Ambassadeurs). Autre idée envisagée par Barry Sternlicht : décliner la marque Baccarat au sein des bars des hôtels Crillon et des lounge dénommés Champagne Taittinger.

Source : Journal L'Hôtellerie-restauration du 24 janvier 2006

Concorde sous contrôle saoudien ?

Selon des informations révélées par la direction aux représentants des salariés français des hôtels Concorde, Starwood capital aurait reçu une offre de rachat du réseau Concorde Hotels & Resorts de la part du groupe JJW, société hôtelière qui appartient au cheik saoudien Mohamed Al Jaber.

Cette offre porte sur une partie des 33 hôtels Concorde répartis dans le monde, dont 16 en France et dont tous ne feraient pas partie de la vente. En effet, Starwood capital entend conserver le Crillon ainsi que l'hôtel du Louvre à Paris, alors que le Lutetia et le Concorde Lafayette à Paris, le Martinez à Cannes et le Palais de la Méditerranée à Nice seraient notamment vendus à JJW.

Trois ans après l'acquisition du groupe familial Taittinger-société du Louvre pour 2,6 milliards d'euros, Starwood prévoit aujourd'hui de se défaire de la plupart de ses établissements haut de gamme, après avoir vendu pour 660 millions d'euros la branche champagnes et vins fins dès 2006.

Starwood Capital recentrerait ses activités sur l'hôtellerie économique avec les enseignes Kyriad, Campanile et Première Classe, tout en conservant une activité de luxe sous enseigne du Crillon.

JJW possède un actif évalué à 1,7 milliard de dollars, dont l'activité repose sur l'exploitation de 63 Hôtels & Resorts en Europe et au Moyen-Orient.

Son portefeuille européen comprend le Grand Hôtel Wien à Vienne, Le Threadneedles à Londres, le Balzac et l'hôtel de Vigny à Paris, ainsi que plusieurs établissements au Portugal, souvent associés à des golfs renommés comme le San Lorenzo.

Source : Journal L'Hôtellerie-restauration 30 octobre 2008

ANNEXE 8.

LES DIX PRINCIPAUX GROUPES HÔTELIERS EUROPÉENS EN 2008

Accor, InterContinental et Best Western en tête

De façon générale, le groupe Accor s'affiche bien comme le leader de l'hôtellerie européenne, arrivant en tête des 10 premiers groupes européens, et comptant 4 marques parmi un palmarès des 20 premières enseignes européennes. On remarquera toutefois le dynamisme d'InterContinental (IHG) qui, en tant que groupe, arrive en 2^e position, et en 4^e position avec la marque Holiday Inn, qui devance ainsi Novotel. Best Western reste toujours n° 1 dans le classement des marques que ce soit en nombre d'hôtels qu'en nombre de chambres, mais passe en 3^e position dans le top ten des groupes hôteliers (2^e en 2007).

Enfin, les groupes espagnols affichent une belle percée occupant respectivement les 5^e et 6^e places avec Sol Melia et NH Hoteles, celle-ci étant également au 8^e rang dans le palmarès des marques.

Quant au groupe Louvre hôtels détenu par Starwood, il commence à digérer le changement de dirigeants, et occupe la 4^e place en terme de groupes, soit une place de plus que l'an dernier. De la même façon, les marques grimpent de plusieurs rangs, comme Campanile classé en 11^e position, alors qu'elle était 13^e en 2007, et que Première Classe atteint la 20^e place (24^e en 2007).

Quant au groupe Hilton, ébranlé par son rachat durant l'été 2007, il accuse le coup en rétrogradant à la 9^e position (4^e en 2007), tandis que le groupe Choice International rentre fièrement dans le top ten en se positionnant à la 10^e place.

Evelyne de Bast

Les 20 premières marques hôtelières en Europe en 2008

Rang 2008	Rang 2007	Marques	Groupes	Hôtels	Chambres	Évolution 2008/2007
1	1	Best Western	Best Western	1 201	79 205	- 1,4 %
2	2	Ibis	Accor	641	67 112	+ 1,9 %
3	3	Mercure	Accor	536	61 406	+ 0,7 %
4	5	Holiday Inn	IHG	292	44 893	+ 5,5 %
5	4	Novotel	Accor	252	40 244	- 5,9 %
6	6	Hilton	Hilton Corp.	137	36 162	+ 2,8 %
7	7	Premier Inn	Whitbread	505	31 000	+ 11,0 %
8	8	NH Hoteles	NH	254	34 424	+ 9,0 %
9	9	Etap Hotel	Accor	365	34 090	+ 8,4 %
10	11	Radisson	Carlson/Rezidor	118	25 362	+ 2,6 %
11	13	Campanile	Louvre Hotels	382	24 220	+ 1,6 %
12	12	Formule 1	Accor	315	22 375	- 2,7 %
13	16	Travelodge	Dubai Invest. Cap	331	22 375	+ 17,4 %
14	14	Scandic	Scandic	114	20 694	- 0,5 %
15	15	Marriott	Marriott	84	19 616	+ 0,8 %
16	17	Holiday Inn Express	IHG	178	18 818	+ 9,9 %
17	19	Ramada Hotels	Wyndham Hotels	145	18 056	+ 8,4 %
18	10	Riu Hotels	TUI	58	17 911	- 19,1 %
19	20	Quality Inn	Choice Hotels	145	16 998	- 2,3 %
20	24	Première Classe	Louvre Hotels	219	15 614	+ 3,0 %

Source : MKG Hospitality - Mars 2008.

ANNEXE 9. CAMPANILE POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT EN ESPAGNE

Louvre hôtels s'allie à Warimpex pour développer Campanile, Première Classe et Kyriad en Europe centrale

A la tête à l'heure actuelle de 850 établissements sur le vieux continent, la filiale de starwood capital vise 80 unités d'ici à 7 ans dans la Nouvelle Europe. Un objectif qu'il entend atteindre avec l'appui d'un acteur de tout premier ordre dans la construction immobilière dans cette zone, Warimpex. Les 2 associés prévoient d'investir entre 300 et 500 ME au cours des 7 prochaines années.

Richard Gomel, président de Louvre hôtels : « *Notre objectif vise à faire grossir la société tant en France qu'à l'étranger. Notre stratégie consiste à trouver le bon partenaire local pour développer rapidement nos enseignes. C'est le cas avec Warmpex.* »

Tout arrive ! Après plusieurs mois de silence, Louvre hôtels – propriété de Starwood Capital – reprend enfin la parole. La société – présidée par Richard Gomel – vient en effet de conclure un partenariat stratégique avec Warimpex Finanz pour développer des hôtels économiques en Europe centrale : Pologne, République tchèque, Hongrie et Slovaquie. D'autres pays voisins pourront également être investis selon les opportunités. « *L'Europe centrale constitue un marché stratégique important pour l'expansion de nos enseignes économiques. D'autant plus important que la concurrence est assez réduite dans ces pays* », explique avec conviction Richard Gomel, patron de Louvre hôtels. Et de poursuivre : « *Nous comptons aujourd'hui 9 établissements en Pologne dont les résultats sont particulièrement encourageants.* »

Concrètement, Louvre hôtels et Warimpex Finanz – société de développement et d'investissement immobiliers implantée depuis 25 ans en Europe centrale et orientale et cotée à la Bourse de Vienne et Varsovie – vont constituer une joint venture à 50/50 qui devrait être opérationnelle dès la mi-2007 (sous réserve de l'obtention des autorisations gouvernementales). Une société qui aura les moyens de ses ambitions et dont les rôles ont été clairement répartis. Warimpex assurera ainsi le développement du parc tandis que Louvre hôtels aura pour charge de gérer les exploitations.

Un objectif de 80 hôtels d'ici à 2013

S'agissant des finances, les 2 partenaires ont l'intention d'investir conjointement entre 300 et 500 ME au cours des 7 prochaines années. La première tranche d'investissement porte sur une trentaine d'unités pour un montant de 150 ME. « *D'ici à 2013, notre objectif est de développer en Europe centrale plus de 80 hôtels sous les marques Campanile, Première Classe et Kyriad* », précise Richard Gomel. Les premiers hôtels devraient sortir de terre d'ici à 2008 sachant que plusieurs sites ont d'ores et déjà été identifiés en Pologne, Hongrie et République tchèque. Autre information intéressante : ces établissements seront construits à l'image du nouveau concept Campanile dont le premier module est programmé avant l'été en France.

Source : Claire Cosson, *L'Hôtellerie-restauration*

ANNEXE 10. UN NOUVEAU LOOK POUR CAMPANILE

Louvre hôtels s'allie à Warimpex pour développer Campanile, Première Classe et Kyriad en Europe centrale

Chantilly (60) Louvre hôtels a transfiguré son enseigne cantilienne, et démarre, à l'automne, le remodelage des autres établissements de la chaîne.

« *La forte concurrence dans cette catégorie d'hôtels nous a fait repenser complètement le concept. Notre objectif a été d'accompagner le prospect, depuis l'entrée jusqu'à sa chambre, pour qu'il vienne spontanément sur la marque* », explique Didier Laporte Le Bretel, directeur des produits et technologies de Louvre hôtels. La société a remodelé son Campanile de Chantilly depuis plusieurs mois, et démarrera, en septembre, la rénovation de ses 380 hôtels à cette enseigne, dont 340 en France, à raison d'une trentaine par an.

Dès l'accueil, les modifications apparaissent. Le logo a été redessiné, dont la communication sera développée dans les mois à venir. La réception est « bien séparée », le petit salon a été transformé en *lounge*, avec des fauteuils modernes marron glacé, et une salle de séminaire aménagée avec isolation acoustique et équipements modernes. S'il est resté sur la base des buffets, revisités par Pierre Gagnaire, le restaurant est remodelé autour d'un grand bar, avec tables rondes, chaises blanches ou fauteuils marron.

Elargir la clientèle : la chambre est métamorphosée

La literie (200 x 160) est signée Simmons, le code couleurs repensé avec des tons crus ou chaleureux, les appliques murales de têtes de lit forment une auréole de couleur. Dans la salle de bains, le miroir a été agrandi et entouré de bois.

Le nouveau Campanile veut « *élargir sa clientèle et augmenter le taux de captage du restaurant* », pour compenser la situation périurbaine de ces hôtels. Avec une soixantaine de chambres par unité, pour une dizaine de salariés, Campanile parvient à un TO moyen de 70 %. C'est pour renforcer ce taux et pour éviter une évasion « *d'un concept vieux de 30 ans* », que Louvre hôtels a décidé cette rénovation arguant d'un « *vos envies changent, nous aussi* ». Avec les enseignes Première Classe, Kyriad, et Kyriad Prestige, Louvre hôtels compte 820 établissements, emploie 11 000 personnes, et réalise 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Source : Jacques Gravend, *L'Hôtellerie-restauration*, 7 août 2008

ANNEXE 11. KYRIAD NOUVELLE VERSION 2009

Kyriad lance une vaste opération de refonte de son produit dont le contenu sera dévoilé fin 2008. L'enseigne annonce une remise à niveau de tous les hôtels à partir de normes produits plus exigeantes, mais aussi un nouveau cahier des charges de décoration et d'architecture pour les rénovations et les nouvelles constructions. Un

groupe de travail formé par Louvre hôtels et constitué de membres des services marketing, exploitation, franchise mais aussi d'investisseurs et d'exploitants, se réunit chaque mois pour faire aboutir le projet. L'objectif est de mettre en place ces nouvelles normes dès 2009.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 3 juillet 2008

ANNEXE 12. **NOTRE ENGAGEMENT QUALITÉ**

Ibis s'engage concrètement pour vous satisfaire

Contrat satisfaction 15 minutes : dans tous nos hôtels, si d'aventure un petit problème se posait à vous, nous nous donnons 15 mn maximum pour le résoudre. Sinon ? Vous seriez notre invité.

Ibis, 1^{re} marque hôtelière certifiée ISO 9001 en Europe



Certification ISO 9001 délivrée par BVC

La certification ISO 9001 délivrée par BVC (Bureau Veritas certification) atteste du professionnalisme de nos équipes et de la fiabilité de notre organisation.

Dans nos hôtels, le périmètre d'application de cette certification concerne : l'hébergement 24h/24, le petit déjeuner de 4 h à 12 h et le service bar et en-cas 24h/24.

Source : Ibidhotel.com

ANNEXE 13. **LE PRIX CHEZ LOUVRE HÔTELS**

Offre exclusive pour les fêtes : 45 euros la nuit !

45 euros la nuit pour 1 à 2 personnes dans les hôtels Campanile et Kyriad participants en Europe.

Offre valable du 14 décembre 2008 au 17 janvier 2009, selon l'hôtel et la période, non cumulable avec d'autres promotions en cours, réservée à la clientèle grand public, sur réservation préalable au minimum 1 jour avant la date d'arrivée via notre site Internet ou réservation centrale et sous réserve de disponibilité des chambres à ce tarif. Réservation non modifiable, non annulable.

71 euros : prix affiché moyen de la nuitée pondéré par la capacité des hôtels Campanile et Kyriad en France, pour la période du 14/12/2008 au 17/01/2009.

Offre exclusive pour les fêtes : 45€/nuit !

45 euros la nuit pour 1 à 2 personnes dans les hôtels Campanile et Kyriad participants en Europe.
Offre valable du 14 décembre 2008 au 17 janvier 2009, selon l'hôtel et la période, non cumulable avec d'autres promotions en cours, réservée à la clientèle grand public, sur réservation préalable au minimum 1 jour avant la date d'arrivée via notre site Internet ou réservation centrale et sous réserve de disponibilité des chambres à ce tarif. Réservation non modifiable, non annulable.

71 euros: prix affiché moyen de la nuitée pondéré par la capacité des hôtels Campanile et Kyriad en France, pour la période du 14/12/2008 au 17/01/2009.

Réserver



Pendant les ponts et les vacances scolaires, pour 2 nuits achetées, la 3ème est offerte.

soit 33% de réduction sur l'hébergement seul. Offre valable jusqu'au 31/03/09 pour tout séjour de 3 nuits consécutives effectuées pendant les périodes de vacances scolaires, les ponts et du Jeudi au Lundi. Offre non cumulable réservée à la clientèle grand public, non annulable, non modifiable. Offre valable dans les hôtels Kyriad et Kyriad Prestige participants sous réserve de disponibilité des chambres allouées à l'opération. Réservation exclusive Internet et Réservation Centrale.

Réserver



Réservez 15 jours à l'avance et bénéficiez d'une remise de 15€ sur votre chambre.

Réduction de 15 euros (50 PLN pour la Pologne) par chambre sur le tarif affiché, valable pour tout séjour jusqu'au 31/03/09 pour toute réservation faite au moins 15 jours à l'avance. Offre non cumulable réservée à la clientèle grand public, non annulable, non modifiable. Non remboursable en cas de paiement en ligne. Offre valable dans les hôtels Kyriad et Kyriad Prestige participants sous réserve de disponibilité des chambres allouées à l'opération. Réservation exclusive Internet.

Réserver

Pendant les ponts et les vacances scolaires, pour 2 nuits achetées, la 3^e est offerte, soit 33 % de réduction sur l'hébergement seul. Offre valable jusqu'au 31/03/09 pour tout séjour de 3 nuits consécutives effectuées pendant les périodes de vacances scolaires, les ponts et du Jeudi au Lundi. Offre non cumulable réservée à la clientèle grand public, non annulable, non modifiable. Offre valable dans les hôtels Kyriad et Kyriad Prestige participants sous réserve de disponibilité des chambres allouées à l'opération. Réservation exclusive Internet et Réservation Centrale.

Réservez 15 jours à l'avance et bénéficiez d'une remise de 15 euros sur votre chambre.

Réduction de 15 euros (50 PLN pour la Pologne) par chambre sur le tarif affiché, valable pour tout séjour jusqu'au 31/03/09 pour toute réservation faite au moins 15 jours à l'avance. Offre non cumulable réservée à la clientèle grand public, non annulable, non modifiable. Non remboursable en cas de paiement en ligne. Offre valable dans les hôtels Kyriad et Kyriad Prestige participants sous réserve de disponibilité des chambres allouées à l'opération. Réservation exclusive Internet.

Source : louvrehotel.com

ANNEXE 14. LA CARTE HELHO !

Une seule carte pour trois enseignes

- Décentralisez tout en gardant la maîtrise de vos dépenses, c'est plus sûr !
- Optimisez la productivité de vos collaborateurs
- Jouez la transparence et gagnez en visibilité
- Motivez vos collaborateurs
- Conditions générales de vente

Contact

La carte Helho ! PRO permet de bénéficier auprès des hôtels Campanile, Kyriad et Kyriad Prestige en France :

- d'une réduction de 5 % sur le tarif affiché de la chambre ;
- de la boisson offerte dans le cadre d'un séjour comprenant de l'hébergement.

Des frais de gestion du programme amortis dès 1 séjour par mois !

Ces frais sont :

- OFFERTS la première année de création des cartes ;
- facturés à partir du mois suivant le premier anniversaire de chaque carte en activité ;
- 5 euros TTC/ carte/ mois.

Simulation : Une nuitée coûte en moyenne 60 euros auprès des enseignes Campanile et Kyriad. Avec la réduction de 5 % sur le tarif de la chambre. Une économie de 3 euros est acquise au titulaire de la carte.

Dans le cadre d'un séjour comprenant une chambre + un repas + un petit déjeuner, la boisson d'une valeur de 3 euros est offerte. Soit, une économie directe de 6 euros pour un séjour d'une nuitée.

Un extranet PRO est mis gratuitement à la disposition des entreprises en contrat pour :

- la gestion et la commande des cartes ;
- la consultation des tableaux de bord des dépenses de chaque collaborateur ;
- la consultation et le téléchargement des factures ;
- le téléchargement du fichier de facturation.

Les « identifiant » et « mot de passe » sont communiqués à l'entreprise après validation du contrat signé par la direction de Louvre hôtels.

Source : Journaldunet.com



ANNEXE 15.

L'ENSEIGNE CAMPANILE PARTENAIRE D'AIR FRANCE-KLM

Du 1^{er} octobre au 31 décembre : dans le cadre du partenariat liant Air France-KLM et Louvre hôtels, les clients ayant séjourné dans les hôtels Campanile verront leurs miles multipliés par 3. Durant cette période (et jusqu'à fin février 2007) un petit déjeuner chez Campanile sera offert aux clients voyageant sur Air France-KLM sur présentation du coupon de leur carte d'accès à bord.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 13 octobre 2006

ANNEXE 16.

ACTIONS DE MÉCÉNAT ET DE PARRAINAGE

Le 10 juin, au Campanile d'Issy-les-Moulineaux, des dessins, livres et autres œuvres d'art réalisés par des enfants des quartiers défavorisés des métropoles brésiliennes seront mis aux enchères au profit de la Fondation Gol de Letra qui leur vient en aide. Des tombolas seront également organisées dans les Campanile de Gradignan, Lyon Part-Dieu et Saint-Antoine à Marseille.

Campanile partenaire des Petits Chanteurs de Saint-Marc

Les Petits Chanteurs de Saint-Marc, dirigés par Nicolas Porte, ont connu un immense succès avec leur 1^{er} album, la BO du film *Les Choristes*. A l'occasion de la sortie de leur 2^e album, Campanile les accueille lors de leur tournée de promotion sur Paris. Dans le cadre de son partenariat avec l'Institut de cancérologie Gustave Roussy, Louvre hôtels a offert aux enfants hospitalisés un concert des Petits Chanteurs. Le groupe hôtelier a également remis à l'Institut un chèque de 75 000 euros, fruit de la vente des cartes de vœux dessinées par un groupe d'enfants hospitalisés. Une somme qui financera des programmes de lutte contre le cancer.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 2 février 2006

ANNEXE 17.

L'ENSEIGNE « PREMIÈRE CLASSE », COMMUNIQUÉ

Avec sa dernière campagne « Premier prix sans compromis », Première Classe veut « se mesurer frontalement à ses concurrents majeurs » et « prendre en compte la baisse du pouvoir d'achat » avec une offre qui comprend : prix unique pour 1, 2 ou 3 personnes, douches et toilettes privatives, connexion Wifi gratuite dans la chambre et dans les espaces communs et buffet petit-déjeuner à 5,80 euros servi à volonté et gratuit pour les moins de 5 ans. Autre slogan : « Une chambre d'hôtel sans douche... et pourquoi pas une serviette collective ? » Une première campagne de communication diffusée sur M6 et dans la presse (magazine TV et People).

Source : *Le journal L'Hôtellerie-restauration*, 13 octobre 2008

ANNEXE 18.

EXPÉDIA NOUE UN PARTENARIAT AVEC LOUVRE HÔTELS

Expedia et le groupe Louvre hôtels viennent de conclure un contrat de partenariat sur trois ans, ce qui va permettre au voyageur en ligne d'augmenter son offre hôtelière de 600 établissements européens, disponibles sur les sites internationaux d'Expedia et Hotels.com. Cet accord prévoit la création d'une connexion directe entre le système de réservation du groupe Louvre hôtels et Expedia pour que les clients de celui-ci accèdent aux disponibilités et tarifs des hôtels du groupe Louvre hôtels, dont l'hôtel de Crillon, l'hôtel du Louvre, le Lutetia mais aussi les enseignes du groupe Louvre hôtels (Concorde, Kyriad, Campanile et Première Classe). « Cet accord démontre que notre modèle économique d'agence de voyages en ligne continue d'attirer les plus grandes sociétés hôtelières du monde, qui apprécient la valeur de notre service », indique Henrik Kjellberg, vice-président senior des services d'hébergement et de voyages du groupe Expedia.

Slogan d'Expedia « Le voyage que je veux »

Source : e-marketing.com, 13 mars 2006

ANNEXE 19.

LES GROUPES D'HÔTELLERIE ET DE RESTAURATION SE METTENT EN QUATRE POUR RENFORCER LEUR ATTRACTIVITÉ

Bernard Cuvillier, directeur des opérations RH de Louvre hôtels : « *Nous offrons aux candidats une grande diversité de postes et d'environnements de travail.* »

Laurence Martin, directeur ressources humaines, Groupe Lucien Barrière : « *La formation est un outil majeur de motivation. Nous avons créé l'Académie Lucien Barrière qui propose actuellement 160 modules de formation.* »

Turn-over ! Voilà un terme qui donne des boutons à plus d'un responsable des ressources humaines du secteur de l'hôtellerie et de la restauration. En particulier, ceux installés aux manettes des groupes organisés. Le mal n'est pourtant pas nouveau. Mais il tend à s'accroître. En témoignent les résultats de notre étude. Selon cette dernière, le turn-over a nettement grimpé l'année dernière dans les réseaux chaînés. 51 % des effectifs en hébergement, 79 % en restauration (contre 61 % un an auparavant), 54 % des postes administratifs et techniques dans les établissements (contre 29 %) et 63 % des emplois aux sièges des chaînes d'hôtellerie et de restauration (45 % l'année précédente) ont été ainsi remplacés. Dans certains cas, le taux de remplacement a même frôlé, voire dépassé les 100 %.

Concrètement, la situation apparaît très tendue à la fois côté cuisine et côté salle. S'agissant des cuisiniers, le turn-over atteint 102 % tandis que les serveurs explosent le plafond avec un score de 119 %. Des rotations de personnel qui ont de quoi inquiéter. D'autant que le coût généré par ce phénomène est conséquent. D'après différentes enquêtes réalisées par la Cegos ou le Saragota Institute, l'estimation du coût du remplacement direct d'un collaborateur varie en effet – selon ses compétences et sa position hiérarchique – de 6 à 36 mois de salaire.

Une problématique dont les DRH – y compris les instances patronales de la profession – ont bien sûr pleinement conscience et sur laquelle ils planchent d'arrachepied. Leur objectif principal visant aujourd'hui, non seulement à séduire les collaborateurs, les intégrer au mieux dans leurs équipes et surtout les garder le plus longtemps possible. « *Un challenge pas facile à relever. Les horaires restent de fait contraignants et les salaires encore assez bas* », confie un responsable du personnel souhaitant garder l'anonymat. En clair, l'enjeu porte dorénavant sur la mise en avant de l'attractivité des métiers des CHR.

Tout est possible

« *Louvre hôtels offre aux candidats une grande diversité de postes et d'environnements de travail. En effet, nos hôtels vont du super-économique (Première Classe) au palace (le Crillon) en passant par l'ensemble des segments du marché. Cela donne aux candidats la possibilité d'accéder à des métiers polyvalents demandant un large éventail de compétences (au sein des hôtels économiques) aussi bien qu'à des métiers très spécialisés, qui requièrent des compétences très pointues (dans les hôtels de luxe)* », insiste Bernard Cuvillier de Louvre hôtels. Et Isabelle Haret d'Accor de surenchérir : « *Accor propose de nombreuses perspectives de carrière grâce à sa politique de mobilité qui permet chaque année à plus de 20 000 hommes et femmes de changer de fonction ou de zone géographique.* »

Un avantage non négligeable pour ceux qui veulent voir du pays... et accéder rapidement à des responsabilités. D'autant que la promotion interne n'est pas un vain mot dans les grandes sociétés du secteur. 80 % des postes opérationnels sont ainsi issus de la promotion interne chez Accor. Proportions quasi identiques dans les restaurants Chez Clément. Un chiffre à peine inférieur pour Louvre hôtels (75 %). Tout comme chez Léon de Bruxelles. « *Le recrutement se fait essentiellement par la promotion interne (70 %)* », note Nadège Hamel, DRH de ladite chaîne de restaurants. « *Aujourd'hui, tout est encore possible dans nos activités. Contrairement à d'autres secteurs, des personnes sans diplômes peuvent gravir tous les échelons de la hiérarchie* », souligne à son tour Laurence Martin.

ANNEXE 20. **ÉVOLUTION SUR LE MARCHÉ AMONT**

Concentration et révolution dans la gestion des achats : **« Staci global food service »**

Le groupe Staci prend une participation majoritaire dans DPDJ International, plateforme de distribution en achats, pour proposer aux restaurants et aux hôtels en réseau une gestion complète de tous leurs achats allant du financement au regroupement des stocks et de la préparation des commandes jusqu'à la livraison dans les établissements. Une première dans l'approvisionnement alimentaire et non alimentaire de la restauration hors foyer.

C'est grâce à leur complémentarité que Staci et DPDJ International vont pouvoir développer une nouvelle approche de la gestion des achats.

Staci, grâce à ses 120 000 m² de plates-formes logistiques et d'éclatement répartis dans 10 entrepôts, mais peu présent dans le secteur alimentaire, possède une expérience unique dans l'approvisionnement de chaînes hôtelières, de succursales de banque, de compagnies d'assurances, de boutiques de téléphones, pour tout ce qui touche les produits d'accueil, de communication, d'hygiène, les fournitures de bureau, etc. De son côté DPDJ International qui dessert déjà 8 500 CHR (succursales ou affiliés d'une centaine d'enseignes) dispose de toute l'infrastructure nécessaire pour le secteur alimentaire notamment à travers une immense plate-forme de stockage d'éclatement et de transport avec un entrepôt principal dernier cri, tri-température à Moissy-Cramayel (77). « *L'idée est venue naturellement d'associer ces deux savoir-faire et tous ces moyens pour proposer aux restaurants et aux hôtels qui travaillent en réseau, que ce soient des chaînes, des franchises ou des groupements volontaires, de prendre en charge la gestion complète de leurs achats et logistiques, cela sans aucun intermédiaire entre eux et les producteurs* », explique Jean-Pierre Masse, président du conseil de surveillance de la nouvelle entité qui devrait prendre le nom de Staci global food services.

Prise en charge totale

« *Ce qui mérite d'être souligné, c'est que nous développons un modèle de gestion des achats inédit puisqu'à partir du catalogue de référencement de nos clients nous nous occupons de tout : des achats eux-mêmes, de la livraison jusqu'à la facturation à l'établissement qui la reçoit* », détaille Jean-Pierre Masse. « *Les commandes se font au prix et aux conditions négociés par nos clients mais, ce qui est nouveau, c'est que nous achetons pour eux. Concrètement, nous prenons à notre compte le financement des stocks et également toute la "supply chain" pour l'ensemble des produits dont ils ont besoin en alimentaire et non alimentaire : stockage, préparation de la commande, facturation et encaissement* », insiste le dirigeant de Staci Global Food Services qui précise qu'aucune marge sur les achats n'est prise. « *Pour nos clients, dit-il, c'est transparent : c'est le prix d'achat négocié par eux avec le producteur ou le fabricant auquel nous ajoutons une marge correspondant aux différents services choisis.* » 60 % des clients, précise-t-il, ont déjà adopté la prestation complète (achat, préparation de la commande, livraison, facturation et encaissement). « *Nous sommes le magasin central des sociétés qui ont des points de dispatching réguliers* », résume M. Masse.

Comme Staci le fait déjà par exemple pour les coffrets de nouveaux téléphones portables livrés à 6 000 boutiques, le couplage avec DPDJ International permet d'assurer une logistique complète et affinée comme de réceptionner, d'assembler et de conditionner dans un même lot plusieurs produits pour le livrer clés en main à l'hôtel ou au restaurant. « *Staci global food services devient un logisticien flexible et réactif qui s'adaptera en permanence aux niches de la restauration hors foyer et donnera du concret à toutes les idées créatrices* », assure M. Masse.

Travaillant avec 1 200 fournisseurs permanents et 2 500 références produits, DPDJ International, qui traite plus de 1 000 commandes groupées par jour, est considéré déjà comme le n° 1 français de son secteur. Parmi ses principaux clients, DPDJ international, compte une cinquantaine de groupes dont Agapes, Autogrill, Campanile, Compass, El Rancho, Kyriad, Relais H, Sodexho, Village hôtels...

Source : Patrice Fleuret, *L'Hôtellerie-restauration*