

## Le groupe PARTOUCHE

## DOSSIER NUMERO UN :

## ANALYSE STRATEGIQUE DU SECTEUR « CASINO » . . . . /5,5

Annexes à consulter en priorité : N°1, 2, 3,6.

**1.3. La Structure du secteur « Casino » :**  
**pour mener cette analyse vous utiliserez la grille de Michael Porter.**  
**Vous caractériserez successivement : . . . . . /3,5**

1.3.1. La rivalité entre les firmes. . . . . /1  
 Marché qui a fait l'objet d'un mouvement **de concentration** (Ex : le groupe **Partouche** a absorbé l'Européenne de casinos en 2002, le groupe Barrière a récupéré les établissements du groupe Accor, le groupe Tranchant a acheté des établissements...). **Il est divisé en groupes stratégiques** : les 2 leaders (59% du PBJ), 2 groupes de moyenne importance (17% du PBJ), quelques groupes à taille réduite et une trentaine d'indépendants. La réduction actuelle de l'activité est propre à accroître les tensions concurrentielles.

**1.3.2. La menace d'entrée de nouveaux concurrents. . . . . /0,5**  
 L'autorisation d'ouverture constitue une barrière à l'entrée importante.  
 Le rachat d'établissements par des concurrents étrangers est envisageable, cependant l'évolution actuelle de l'activité n'est pas attractive.

**1.3.3. La menace d'arrivée de produits de substitution. . . . . /0,5**  
 Le **jeu en ligne** constitue un produit de substitution. Il est dominé par trois opérateurs. Les leaders du marché « Casino » se retirent de ce marché après une tentative de diversification.  
 La faiblesse du développement et de la rentabilité de cette formule permettent de dire que cette menace est, **pour l'instant**, restreinte.

**1.3.4. Le pouvoir de négociation des clients. . . . . /0,5**  
 Très réglementé, le marché du jeu propose un nombre de lieux limité et un cadre de consommation strict ; le consommateur a donc peu de pouvoir de pression. En revanche l'évènementiel est un domaine d'activité dans lequel le client dispose d'un fort pouvoir de négociation notamment en raison d'une forte concurrence sur ce marché.

**1.3.5. Le rôle de l'Etat . . . . . /1**  
 L'activité se trouve sous la **tutelle de 2 ministères** (intérieur et des finances) : l'Etat exerce un contrôle en matière d'ouverture, la taxation est forte (prélèvement obligatoire sur le PBJ).  
 Les **jeux en ligne sont réglementés** (loi du 12/05/2010)  
 Le **législateur a une influence forte sur les conditions de consommation** : contrôle d'identité aux entrées des casinos, lutte contre le tabagisme passif...

**1.4. Evaluation du secteur « Casino » en France . . . . . /2**

**1.4.1. Effectuez un diagnostic concernant l'évolution de l'activité du secteur . . . . . /1**

Depuis 1990 jusqu'à 2007 l'activité a progressé. La crise de 2007 a provoqué **une baisse marquée et durable** malgré un léger rebond en 2011.

La baisse de la consommation, les arbitrages défavorables des consommateurs dans le budget « culture et loisirs » constituent des explications économiques. La réglementation en matière d'accès et de tabagisme constituent d'autres explications.

La concurrence des jeux en ligne n'est pas négligeable et est appelée à se développer.

**1.4.2. Indiquez, en justifiant, quel est le degré de maturité du secteur . . /0,5**

Les chiffres récents peuvent **laisser penser à une phase de déclin**. Les difficultés économiques et sociales actuelles (croissance nulle, réduction du pouvoir d'achat, chômage,...) permettent de dire que la conjoncture n'est pas favorable à un redémarrage de la croissance.

**1.4.3. Citez les nouvelles compétences qu'il convient de maîtriser pour réussir dans le secteur . . . . . /0,5**

Les **technologies liées au jeu en ligne, l'innovation en matière de jeux et de machines**, la capacité à développer des activités annexes originales.

**DOSSIER NUMERO DEUX :**

**LES STRATEGIES GENERALES DU GROUPE PARTOUCHE. . . . /3,5**

Annexes à consulter en priorité : N°1, 2, 3, 4, 5, 7.

**2.1. Décrivez le portefeuille des métiers du groupe Partouche . . . . /0,5**

Le **jeu constitue le métier de base**. Sont développées, autour, des activités d'hôtellerie, de restauration, de détente (golf, Spa...), d'animation. Cet ensemble de prestations aboutit à la notion de centre de loisirs et d'événements. Le groupe est donc **spécialiste du jeu et de l'événementiel**.

**2.2. Indiquez les raisons de l'application d'une stratégie de diversification . . . . . /0,5**

L'activité jeu ne permet pas une croissance forte et rapide. Elle limite les cibles et ne permet pas de viser des groupes loisirs ou professionnels. Les clients venus pour d'autres activités de loisir peuvent être attirés par le jeu, captés. Le développement du concept « centre de loisir et d'événementiel » suppose la proposition d'un grand nombre d'activités (hébergement, restauration, détente, animation, spectacle...)

**2.3. Qualifiez cette stratégie de diversification . . . . . /0,5**

Il s'agit d'une diversification **concentrique** car les activités périphériques proposées ont un lien logique avec le métier de base. La **complémentarité** est forte.

**2.4. Démontrez, en illustrant, que la croissance externe a joué un rôle important dans le développement du groupe . . . . . /1**

Si le groupe a créé ses propres établissements (croissance interne), il a par ailleurs assuré sa croissance par des opérations de croissance externe. Ex : 1995, rachat du prestigieux casino de la station belge de Knokke ; 2002,

contre OPA victorieuse sur la Compagnie européenne de casinos ; en 2005, une seconde opération de croissance externe significative, lors du **rachat** du Groupe de Divonne comprenant cinq casinos...

- 2.5. **Citez les principales limites actuelles à la croissance de l'activité du groupe** ...../1  
**Limites liées au secteur** : baisse durable d'activité, poids des règles et notamment de la fiscalité...  
**Limites liées à l'entreprise** : difficultés à exploiter le jeu en ligne, nécessité de développer des avantages concurrentiels dans les domaines du jeu et de l'évènementiel face à une concurrence forte.  
Cependant le groupe dispose des avantages que lui confère la place partagée de leader dans le secteur.

**DOSSIER NUMERO TROIS :  
LES STRATEGIES MERCATIQUES DU GROUPE** ...../3

Annexes à consulter en priorité : N° 5, 7,8, 9.

- 3.1. **Mettez en évidence la différence entre le concept « Pasino » et le concept « Domaine »** ./0,5

Le concept « Pasino » est **inspiré des casinos de Las Vegas**, il s'agit d'un complexe de loisirs offrant une combinaison originale de jeux, spectacles, restauration internationale et espaces événementiels.

La notion d'**originalité** est primordiale. Par exemple, le Pasino du Havre met l'art à une place primordiale au sein de l'offre large développée par le complexe de loisirs. Le concept domaine correspond **au regroupement, dans le même espace d'activités variées** (jeu, hébergement, restauration, activités détente...). Il s'agit d'un centre de loisirs qui met plus en évidence la variété que l'originalité.

- 3.2. **Indiquez quels sont les segments de clientèle que ces concepts permettent de cibler** ...../1

Le concept centre de loisir permet de cibler les segments suivants : groupes affaires, groupes loisirs, individuels loisir.

On constate que ces orientations permettent de ne pas limiter l'activité à une orientation commerciale strictement dédiée au jeu, donc à des segments spécifiques dont le caractère porteur n'est pas démontré.

- 3.3. **Montrez la logique de l'offre « Evènement** ...../0,5

Le métier du groupe a évolué, historiquement spécialiste du jeu, il se définit aujourd'hui comme un **opérateur de poids dans le monde du divertissement, des spectacles et de l'animation**. Ces compétences lui permettent de **concevoir des réponses adaptées à la demande d'organisation d'évènements**.

Par ailleurs le grand nombre de sites (42 en France et 7 à l'étranger) et la variété des offres de chacun d'eux permettent de proposer une gamme variée et des solutions adaptées.

- 3.4. **Expliquez l'importance des partenariats en matière de culture** ...../0,5

**L'animation, le spectacle et l'art sont au cœur de l'offre**. La conception, la mise en place d'évènements, ponctuels ou non, supposent des collabora-

tions avec les instances politiques (ex : la ville du Havre a confié une délégation de service public pour exploiter le nouvel établissement) mais aussi avec les professionnels de l'art et du spectacle.

**3.5. Indiquez les priorités fixées en termes de communication . . . /0.5**

La communication repose sur la **création d'évènements ou des partenariats** dans le domaine du jeu, le poker notamment. Des chaînes de télévisions spécialisées permettent de les mettre en avant.

**DOSSIER NUMERO QUATRE :**

**ANALYSE DES RESULTATS . . . . . /4**

Annexe à consulter en priorité : N°6 (tableaux 2 et 3)

**4.3. Calculez la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation, en valeur absolue et en pourcentage, pour les années 2010, 2011 et 2012 . . . . . /2**

	2012		2011		2010	
Chiffre d'affaires	451,0	100	464,3	100	478,1	100
Achats et charges externes	-147,4	32,68	-144,7	31,16	-146,4	30,62
Valeur ajoutée	303,6	67,32	319,6	68,84	331,7	69,38
Impôts et taxes	-19,1	4,24	-19,4	4,18	-20,8	4,35
Charges de personnel	-206,0	45,68	-203,6	43,85	-206,4	43,17
Excédent brut d'exploitation	78,5	17,40	96,6	20,81	104,5	21,86

**4.4. Analysez l'évolution de ces indicateurs en mettant en évidence les causes . . . . . /2**

On constate la **baisse de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation** en valeur absolue et en pourcentage.

Alors que le chiffre d'affaires baisse, **les achats et charges externes augmentent ainsi que les charges de personnel** (entre 2012 et 2011). La non maîtrise de ces deux postes affecte la rentabilité alors que celle-ci est déjà impactée par la baisse de l'activité.

Les efforts de gestion opérationnelle ne semblent pas être efficaces. A noter que 361 postes ont été supprimés et que les charges de personnel continuent à augmenter.

## DOSSIER NUMERO CINQ : DES DECISIONS

### CONTRADICTOIRES AU « DOMAINE DU LYON VERT » . . /4

Annexes à consulter en priorité : N°9, 10, 11, 12, 13, 14

**5.1. Envisagez les conséquences possibles, pour le Domaine du Lyon Vert, des décisions stratégiques contradictoires concernant le restaurant gastronomique . . . . . /2**

Conséquences pour le Domaine du Lyon Vert :

- Investissement de 2009 non rentabilisé ; nécessité, à terme, d'investir à nouveau au sein du restaurant.
- Confusion en termes d'image de l'entreprise mais aussi de l'image produit.
- Produit moins au point, notamment, le système de servuction.
- Recul dans les évaluations des guides et critiques.
- Difficultés de gestion de l'équipe, ambiance non propice à un travail de qualité.
- Baisse de fréquentation.
- Pertes financières liées à la non rentabilisation des investissements et au risque de baisse d'activité et du niveau de qualité.
- Risque de perdre un collaborateur prestigieux et fidèle.

**5.2. Pensez-vous que la création de la brasserie « La Halle 9 » ait pu être envisagée comme un danger concurrentiel réel par les responsables du Domaine ? Justifiez votre réponse . . . . . /1**

Non, il s'agit d'un concept très différent. Les cibles et situations de consommation visées ne correspondent pas à celles du restaurant gastronomique.

Par ailleurs le lieu est éloigné.

Cette création ne remettait pas en cause la priorité du chef (le développement du restaurant gastronomique) qui n'entendait pas gérer lui même cette brasserie.

**5.3. Après lecture des avis concernant la prestation de la brasserie « La Halle 9 » (annexe N°14), indiquez, en argumentant, quelles sont les deux éléments du système de servuction à modifier, en priorité, pour améliorer la qualité. . . . . /1**

Les avis clients mettent en évidence des insatisfactions concernant : **la lenteur, le manque de disponibilité, la tenue du personnel, le manque de motivation, la communication interpersonnelle, l'ambiance de travail, les rapports hiérarchiques, des lacunes en terme de pilotage et d'organisation.**

Sont donc en cause, essentiellement, deux éléments du système de servuction : **le personnel et l'organisation interne.** Des progrès en matière d'organisation générale, de qualité de commandement, de gestion du personnel (recrutement, formation...) et de conduite d'équipe, permettraient de mieux valoriser un concept qui, à priori, attire.