

# MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.*

**Durée : 2 heures.**

SUJET

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.*

*Ce sujet comporte quatre dossiers. Tous portent sur l'association Relais & Châteaux.*

*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.*

*Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. L'annexe 5 propose les résultats d'une enquête sur les chaînes volontaires en France, elle permet simplement de situer globalement le groupement « Relais & Châteaux ».*



## SUJET

### RELAIS & CHÂTEAUX

#### DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

(7 POINTS)

- 1.1. Expliquez pourquoi les dirigeants de ce groupement n'utilisent pas le terme de « chaîne » (annexe 10).
- 1.2. Caractérissez le développement du réseau d'établissements sur le plan quantitatif et géographique.
- 1.3. Indiquez les règles internes qui limitent le développement (annexe 1).
- 1.4. Justifiez le concept « La route du bonheur ». Expliquez son utilisation actuelle au service du développement international. (annexes 2 et 3).
- 1.5. Dans l'offre hôtelière en France, citez le segment du marché dans lequel évoluent les unités de la marque Relais & Châteaux et précisez, en justifiant votre réponse, les avantages concurrentiels de cette dernière sur ce segment.
- 1.6. Justifiez le changement de label concernant les restaurants : « Grand Chef » à la place de « Relais Gourmands » (annexes 1, 2 et 3).

**DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES****(7 POINTS)**

- 2.1. L'annexe 6 présente le reportage fait par la chaîne de télévision M6 sur les inspecteurs de Relais & Châteaux.
- Indiquez les raisons du choix de l'appellation « inspecteur » à la place de « client mystère ».
  - Énoncez l'objectif de la participation de « Relais & Châteaux » à l'émission « Capital » diffusée par M6 (annexe 6).
- 2.2. L'annexe 7 présente le nouveau Guide de Relais et Château.
- Indiquez et justifiez le changement de stratégie en matière de cible.
  - Listez les canaux de distribution qui seront privilégiés pour atteindre cette cible.
- 2.3. L'annexe 8, permet de faire le point, fin 2006, sur l'image et la notoriété de la marque.
- Faites le point sur les points positifs mis en évidence par les résultats de l'enquête.
  - Indiquez les faiblesses mises en lumière.
  - Considérez-vous que le nouveau slogan cité dans l'annexe 9 « Partout dans le monde, unique au monde » permet de faire face à ces faiblesses ?
- 2.4. Prononcez-vous sur les apports des cinq idéaux relativement aux 5 C (annexe 10).
- 2.5. Dégagez les spécificités du CLUB 5C (annexe 11).
- 2.6. L'annexe 12 présente les chèques cadeaux et forfaits « Relais & Châteaux ».
- Indiquez si cette offre est en adéquation avec le concept « Relais & Châteaux ». Justifiez votre réponse.
  - Précisez les moyens de distribution privilégiés pour cette offre.
- 2.7. L'annexe 13 montre l'implication de Relais & Châteaux dans la recherche scientifique.
- Quelle action vous semble le plus correspondre à une action de pur mécénat. Justifiez votre réponse.
  - Indiquez comment les adhérents au label « Grand Chef » pourront se servir commercialement des résultats de la thèse de doctorat.

### **DOSSIER 3. GHR**

(2 POINTS)

L'annexe 14 présente les initiatives prises au sein de certains établissements pour fidéliser le personnel.

- 3.1. Expliquez en quoi cette fidélisation constitue un enjeu crucial dans les établissements de la marque.
- 3.2. Faites une synthèse courte mais structurée sur les moyens mis en place pour fidéliser le personnel.

### **DOSSIER 4. GESTION**

(4 POINTS)

L'annexe 15 fournit des données comptables sur un établissement de Relais & Châteaux.

- 4.1. Le ratio constaté de coût matières en 2008 s'élève à 28 %.
  - a) Calculez la productivité horaire, ici le chiffre d'affaires par heure travaillée, et le coût horaire sur la base de 39 heures par semaine et par personne en 2008.
  - b) En 2008, la productivité et le coût moyens horaires, en province, ont été respectivement de 44 euros et 16 euros pour des établissements de même catégorie. Appréciez la performance de l'établissement en vente
- 4.2. Les méthodes empiriques d'évaluation des entreprises appartenant à un marché utilisent, entre autres, le chiffre d'affaires. L'activité de l'établissement en vente est répartie à raison de 30 % pour l'hébergement et 70 % pour la restauration. En définissant ici le ratio de rotation du capital par Chiffre d'affaires/ Capitaux à investir et sachant que ce ratio est de 33,33 %, soit 1/3, pour un hôtel et de 100 % pour un restaurant, estimez, sur la base du chiffre d'affaires 2008, la valeur de l'établissement. Rapprochez cette estimation du prix de vente proposé.

## ANNEXE 1. PRÉSENTATION DE LA MARQUE ET DE L'ASSOCIATION

## Le haut de gamme est une école d'excellence

Un entretien avec Jacques-Olivier Chauvin, directeur général adjoint.

**Yves Sassi : Relais & Châteaux, est-ce un réseau, un groupement, un label, une association ?**

Jacques-Olivier Chauvin : C'est un peu de tout cela. La marque Relais & Châteaux appartient à une association loi de 1901, regroupant 480 établissements. Cette association est à la tête de 7 sociétés

anonymes de droit français, anglais, américain...

Deux labels cohabitent : les Relais & Châteaux qui regroupent des hôtels restaurants et les « Grand Chef », label des restaurants (ex. : « Relais Gourmands »). Parmi les membres, certains sont hôteliers et restaurateurs. Les adhérents qui ne sont que restaurateurs ont le label « Grand Chef ».



En 2000, nous avons signé un partenariat avec The Leading Hotels of the World, le label des palaces. Un signe fédérateur a été créé : « Luxury Alliance » conjuguant le charme luxueux de nos établissements et le luxe des palaces des villes du monde entier.

**Y.S. : Comment sélectionnez-vous vos adhérents ?**

Jacques-Olivier Chauvin : Il y a de très nombreux critères, environ 1 500. Mais un « candidat » peut les réunir et ne pas être admis. Notre charte est basée historiquement sur cinq valeurs fondamentales : courtoisie, charme, caractère, calme et cuisine. Nous sommes également très attentifs à la qualité du management et à sa stabilité.

Le savoir-faire du personnel est également primordial. C'est un véritable enjeu en France, l'évolution de notre réglementation est préoccupante pour la pérennité du concept. Je pense que nous arrivons à un seuil critique.

Il y a une corrélation entre la valeur d'une entreprise et la stabilité de son management.

Il faut savoir qu'un Relais & Châteaux qui fonctionne est souvent le fait d'un particulier qui est tombé amoureux d'un lieu et qui pour l'entretenir devient hôtelier. Ce n'est en général pas une activité particulièrement rentable, nos partenaires sont plus des passionnés, des amoureux des belles choses, des bonnes tables, de lieux pleins de charme. L'hôtellerie de luxe est comme la haute couture. Ce n'est pas la rentabilité qui attire l'exploitant. De plus, seuls les indépendants peuvent appartenir aux Relais & Châteaux et ils ne peuvent pas non plus être liés à une autre centrale de réservation.

Pour nous assurer du maintien de la qualité des prestations, des inspections ont lieu régulièrement. En moyenne, une dizaine d'adhérents sont exclus chaque année pour 20 à 40 entrées. Nos adhérents restent en moyenne une quinzaine d'années. En général, ils nous quittent parce qu'ils cessent leur activité ou cèdent leur établissement. Et la cession entraîne automatiquement la radiation.

**Y.S. : *Sous une image classique, Relais & Châteaux est une entreprise organisée comme une multinationale, dynamique. Comment associez-vous ces deux éléments ?***

Jacques-Olivier Chauvin : Nous offrons de nombreux services à nos clients, centrale de réservation, chèques cadeaux, itinéraires à thème... Nous avons également créé une école des chefs qui accueille ceux qui souhaitent apprendre l'art de la cuisine avec de grands maîtres.

Nous distribuons le guide des Relais & Châteaux et notre clientèle est très fidèle.

Pour offrir à cette clientèle très exigeante plus de services, nous avons mis en ligne notre site Internet... en 1994 ! Nous étions la première chaîne à être en ligne. Simplement parce que les clients américains commençaient déjà à rechercher des informations sur le web. Ce sont nos clients qui nous y ont poussés.

Source : [Observatoiredefracanchise.fr](http://Observatoiredefracanchise.fr)



## ANNEXE 2. HISTOIRE DE LA MARQUE

### Relais & Châteaux: le charme et l'excellence

Relais & Châteaux, appelée « la plus belle chaîne du monde » par ses clients, est une collection unique en son genre, incarnant le luxe dans sa version charme. Châteaux romantiques, relais de campagne, paradis exotiques, chalets à la montagne, *lodges* dans des réserves animalières ou encore demeures contemporaines... autant de styles d'établissements regroupés au sein des Relais & Châteaux. Toutes ces maisons, d'une capacité moyenne de 30 chambres, garantissent un accueil authentique et personnalisé. Une mission de tous les instants accomplie par des équipes chaleureuses, passionnées, qui mettent tout en œuvre pour rendre le séjour des clients exceptionnel. Relais & Châteaux assure au niveau international, la promotion et la commercialisation d'hôtels et de restaurants indépendants, au sein d'une association de droit français régie par la loi de 1901. L'association des Relais & Châteaux a pour vocation d'assurer au plan international le rayonnement culturel et économique de ses hôtels et restaurants d'exception par la promotion collective des membres, tout en reconnaissant leur patrimoine, l'âme et l'esprit des Relais & Châteaux.

### Une longue histoire de bon goût

L'histoire débute en 1941 lorsqu'un couple d'artistes de music-hall Marcel et Nelly Tilloy, chassés de Paris par l'invasion allemande, achètent sur un coup de foudre une demeure à Baix en Ardèche. La demeure appelée la « Cardinale » car Richelieu séjourna derrière ses murs épais, était située dans un remarquable environnement, assez isolé, un avantage pour le repos des nouveaux propriétaires. En 1952, Marcel Tilloy sur les recommandations de sa femme décide de réaliser dans ce lieu une hostellerie de prestige. En 1954, huit hôtels installés sur la Nationale 7 se sont regroupés entre Paris et Nice pour fonder les Relais de campagne. Ils partageaient les mêmes valeurs, et se sont fait connaître à travers une même publicité qui avait pour slogan « la route du bonheur ». Le nom Relais & Châteaux fait son apparition en 1975. L'ensemble de 480 membres, situés

dans 51 pays, sur les 5 continents sont plus que jamais perçus comme la référence mondiale de la haute gastronomie et de l'hôtellerie de charme.

### **Les « 5 C » : les valeurs de l'excellence**

Depuis plus de 50 ans, les Relais & Châteaux partagent les mêmes valeurs symbolisées par les « 5 C » : courtoisie, la qualité de l'accueil et un service attentif ; charme, par leur aspect extérieur et le raffinement de la décoration intérieure ; caractère, chaque établissement possède un style particulier, qu'il s'agisse d'un château, d'un manoir, d'une abbaye ; calme, un environnement paisible, garantissant calme et repos ; cuisine, de grande qualité, les Relais Gourmands étant des étapes gastronomiques mondialement réputées. Les 5 C constituent la charte de qualité des Relais & Châteaux, mais aussi un état d'esprit auquel la clientèle reste plus que jamais attachée.

### **Les Relais Gourmands : la haute couture de la gastronomie**

L'art de bien recevoir est l'une des devises des Relais & Châteaux. Les plus grandes signatures contemporaines de la gastronomie mondiale se sont regroupées sous le label des Relais Gourmands. Fondé en 1972, ce label rassemble la « Haute couture » des Relais & Châteaux en matière de gastronomie. Les Relais Gourmands ont été rebaptisés récemment les « Grands Chefs ».

Source : lyon-webzine.com

## **ANNEXE 3. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL EN 2007**

### **Un cru 2007 très international**

Déjà implantée sur les 5 continents, « la plus belle chaîne du monde » continue d'essaimer à travers la planète. Dans son guide 2007 – qui comprend 460 maisons contre 453 un an plus tôt –, les Relais & Châteaux accueillent 21 nouveaux établissements répartis dans 12 pays.

Parmi ces derniers, figure la Chine où la chaîne s'enrichit de deux membres prestigieux – l'Hôtel Modern Art « Homa » à Guilin et le Family Li Imperial Cuisine à Shanghai – portant son parc à trois unités. A noter également l'ouverture d'une destination inédite en Afrique australe avec l'intégration d'un lodge en Tanzanie : le Grumetie Reserve. Sans oublier l'arrivée d'un hôtel supplémentaire en Afrique du Sud, le Marataba à Limpopo.

Prêt à conquérir le monde, le réseau n'en oublie pas pour autant de renforcer ses positions sur ses marchés traditionnels. Ainsi, l'Europe s'étoffe de 13 nouveaux membres, dont 2 situés en Autriche (Tennerhof et Mörwald Kloster Und), 1 en Allemagne (Burg Schwarzenstein), 1 en Belgique (Kasteel Withof), 1 en Suisse (Fletschorn) et 3 en Italie (Il Rigoletto Restaurant, Grand Hotel San Pietro et Villa La Vedetta). La France n'est pas en reste. Le millésime 2007 compte 6 nouveaux établissements. Et pas des moindres : l'Hôtel du Castelet (Le Beausset), l'Impérial Garoupe (Le Cap d'Antibes), l'Auberge de l'Île (Lyon), le château de Beaulieu (Busnes), le Brittany (Roscoff) et enfin l'abbaye de La Bussière (La Bussière-sur-Ouche).

Côté méditerranéen, le groupement s'adjoint 1 maillon supplémentaire en Turquie (Mehmet Ali Aga) et 1 autre en Grèce (Myconian Ambassador). Enfin, outre-Atlantique, le Mars Hotel à Healdsburg arbore dès à présent le drapeau Relais & Châteaux.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 25 novembre 2008.

## ANNEXE 4. L'ACTUALITÉ DE RELAIS & CHÂTEAUX

### Les Relais & Châteaux sur la « route du bonheur »

Vienne (AUTRICHE) Les membres de Relais & Châteaux combinent retrouvailles, travail en séminaires et assemblée générale. Le cru 2008 a été dense avec le bilan dressé par son président, Jaume Tàpies, initiateur d'une nouvelle politique commercialement agressive.



Jaume Tàpies, président des Relais & Châteaux, a dressé le bilan de son action et donné un avant-goût de ce qui attend les membres en matière de développement commercial.

Le guide gagne en taille (+ 20 %) et en originalité (chaque page est différente). Il est préfacé par l'écrivain américain Douglas Kennedy, star de l'édition, qui sera présent lors des rendez-vous les plus importants avec les médias.

Cela fait maintenant trois ans que Jaume Tàpies préside aux destinées de l'association, qui regroupe 480 maisons dans 56 pays. Trois ans... Le temps de mettre en place une nouvelle stratégie et de commencer à en voir les résultats. Plus de 70 % des adhérents étaient à Vienne pour en avoir le cœur net. Devant eux, le président a présenté un panorama des actions mises en place, ou qui vont se concrétiser dans les mois qui viennent : un bilan impressionnant, selon les congressistes.

### Perfectionnement des outils commerciaux

La centrale de réservations a enregistré une hausse de 18 % en chiffre d'affaires et 3 % en réservations, soit 62 millions de dollars. Cela représente 114 000 nuitées et 51 000 réservations : 42 % par internet, 31 % par GDS et 27 % par la centrale. L'objectif, pour l'exercice 2008-2009, est de 65 millions de dollars, et de 80 millions



de dollars en 2010. Cela passe notamment par un changement du système central de réservations (SynXis) programmé pour mars 2009. « *Le système sera beaucoup plus rapide. La disponibilité sera visible à trois mois par le client sur les premiers clics. On sait que chaque clic supplémentaire nous fait perdre des clients, alors nous allons à l'essentiel. De plus, avec cette visibilité à trois mois, le client peut envisager immédiatement de changer ses dates et de réserver* », explique Jaume Tàpies.

Les chèques-cadeaux et forfaits Lys affichent un chiffre d'affaires stable (18 millions d'euros). Une « progression maîtrisée » est annoncée pour le prochain exercice en misant sur la progression des ventes en ligne et sur un nouveau produit (non dévoilé), dont le lancement est envisagé pour la Saint-Valentin.

14,5 millions d'internautes ont cliqué sur le site Relais & Châteaux l'année dernière. Un site qui multiplie les fonctions (achat des chèques et forfaits pour la France pour commencer) et les langues : le chinois et le japonais ont fait leur apparition. Cela fait un total de 7 langues.

### **Internationalisation et notoriété**

Autre grand axe de développement : l'internationalisation. Depuis trois ans, 8 pays ont enrichi le portefeuille de destinations des Relais & Châteaux : Cambodge, Chine, Malaisie, Tanzanie, Thaïlande, Inde, Singapour et Maldives (les trois derniers cette année). Macao sera sûrement le prochain pays à les rejoindre. 10 inspecteurs sont mandatés pour dénicher des établissements potentiellement candidats (90 sur 14 pays sur les 12 derniers mois). L'association a déterminé ses champs d'action : Asie du Sud-Est, Chine, Amérique du Sud, Pacific et, plus près de nous, la Grande-Bretagne et le Benelux. Le Mexique et les Etats-Unis sont particulièrement en ligne de mire.

Pour Jaume Tàpies, l'internationalisation de l'association, longtemps vue comme franco-française, a deux avantages : le premier, de gagner en notoriété dans des zones encore quasi vierges (86 % de taux de notoriété en France, 13 % aux Etats-Unis), le second, mettre en place la prochaine phase de développement qui doit s'appuyer sur les routes du bonheur. Dans le premier guide des Relais & Châteaux, le concept des routes du bonheur était déjà présent. L'idée ? Avoir suffisamment d'établissements dans un pays pour que le client puisse envisager de le découvrir en ne descendant que dans des hôtels Relais & Châteaux. La route du bonheur est tracée par les Relais & Châteaux avec tous les outils : le nouveau guide (lire *L'Hôtellerie-restauration* n° 3108 du 20 novembre 2008), le site Internet, les campagnes de publicité... avec le petit plus du conseil en direct : chaque professionnel recommandant son collègue pour la poursuite du voyage. « *Relais & Châteaux doit devenir le meilleur moyen de visiter un pays* », martèle Jaume Tàpies.

### **Hausse des candidatures pour les « Grand Chef »**

Et les « Grand Chef » ? Le label qui s'est substitué au Relais Gourmand a reçu « *un très bon accueil de la part des membres et des médias* », qui s'est traduit par une hausse des candidatures. Les Relais & Châteaux, avec l'Institut Paul Bocuse, ont mis en place une thèse de doctorat sur trois ans, c'est-à-dire un projet de recherche qui doit aboutir à des pistes afin d'améliorer les expériences clients et leurs processus de mémorisation au sein des restaurants Grand Chef Relais & Châteaux.

Le congrès, c'est un rassemblement quasi familial. Certains ont fait le voyage avec leurs enfants. Quatre d'entre eux sont montés sur scène : Leslie Henriroux, Bérengère Loiseau, Nicolas Decker et César Troisgros. Quatre héritiers qui ont décidé de tisser des liens entre eux et avec les autres jeunes de l'association, d'échanger des idées, de forger, qui sait, une force de propositions. Jaume Tàpies les a encouragés. Les congressistes ont applaudi cette initiative. Ça bouge aux Relais & Châteaux et la relève s'implique !

### 31 nouveaux Relais & Châteaux en 2008 pour une centaine de candidatures

Parmi les 31 nouveaux adhérents, 3 nouveaux pays (Inde, Maldives et Singapour) et 5 Français, tous dans le Sud : Château de RocheGude, RocheGude (26), Château de Berne, Lorgues (83), La Bastide de Saint-Tropez, Saint-Tropez (83), Le Couvent des Minimes Hôtel & Spa, Mane en Provence (04), La Signoria, Calvi (Corse).

Source : L'Hôtellerie-restauration, 25 novembre 2008.

### Part de marché des 11 premiers groupes de restauration – France 2006

## ANNEXE 5. ETUDE EXCLUSIVE 2007 L'HÔTELLERIE-RESTAURATION EN FRANCE/ENQUÊTE COACH OMNIUM

Classement des chaînes volontaires selon le nombre d'hôtels en France au 1 <sup>er</sup> janvier 2006				
Rang	Nom de la chaîne	Hôtels France	Chambres France	Nombre moyen de chambres par hôtel
1	Logis de France	3058	58 709	19
2	Châteaux & Hôtels de France*	469	10 009	21
3	Best Western	270	14 240	53
4	Contact Hotel	267	7 488	28
5	Inter-Hotel	258	11 067	43
6	Exclusive Hotels	200	8 200	41
7	Citotel	196	6 005	31
8	Relais du Silence	158	3 757	24
9	Châteaux et Demeures de Tradition	149	3 455	23
10	Élysées West Hotels	122	5 812	48
11	Relais & Châteaux	118	2 877	24
12	Ahotel - Small Hotels of Paris	97	2 803	29
13	Hôtels & Préférence	96	6 252	65
14	Arcantis	85	3 382	40
15	Symboles de France	79	2 156	27
16	Les Pieds dans l'Eau	67	2 734	41
17	Fasthotel	58	2 605	45
18	Small Luxury Hotels	43	1 691	39
19	Brit'Hotel	40	1 846	46
20	The Leading Hotels	27	3 481	129
21	Hotels Circuit en France	22	1 141	52
22	Romantik Hotels	19	418	22

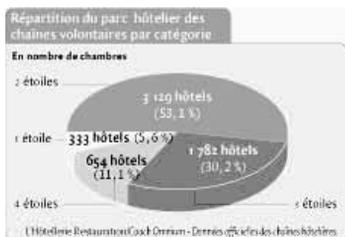
\* Y compris demeures privées  
L'Hôtellerie-Restauration/Coach Omnium-Données officielles des chaînes hôtelières.

### Les chaînes hôtelières volontaires renforcent leurs stratégies marketing en France

Alors qu'Accor dévoile cette semaine sa nouvelle marque 2 étoiles non standardisée, L'Hôtellerie Restauration a chargé le cabinet Coach Omnium de faire le point sur les réseaux volontaires. Si le parc – 5 900 hôtels pour 16 000 chambres – évolue assez peu en termes quantitatifs depuis 2000, le professionnalisme des groupements en question n'a plus rien à envier aux chaînes intégrées.

Avec près de 5 900 hôtels (160 000 chambres au 1<sup>er</sup> janvier 2007), le parc des chaînes volontaires – 22 groupements ont été recensés par Coach Omnium – semble à première vue faire du surplace. De fait, celui-ci a tout juste progressé de 0,5 % (solde positif de 28 hôtels) au cours des 12 derniers mois. Une stagnation observée depuis 7 ans puisque les réseaux volontaires rassem-

blaient déjà sous leur aile 5 825 établissements en 2000. Reste que ces chiffres, apparemment stables, cachent une tout autre réalité. En fait, ça bouge du côté des chaînes volontaires ! D'ailleurs, pour parvenir à faire grandir leur troupe de 28 unités supplémentaires en 2007, les enseignes volontaires ont enregistré 535 départs – dont 131 exclusions – compensés par 563 nouvelles adhésions. Le volume des transferts interchaînes (les hôtels qui quittent une chaîne pour en rejoindre une autre) avoisinant les 40 %.



Le parc des chaînes hôtelières volontaires en France et son évolution

Chaînes recensées	Nombre au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	Part du parc classé France	Solde* des mouvements 2007/2006	Évolution 2007/2006
Chaînes recensées	22			
Hôtels	5 898	28,2 %	+ 28	+ 0,5 %
Chambres	160 128	26,0 %	+ 760	+ 0,5 %

\*Solde : différence entre entrées et sorties  
L'Hôtellerie Restauration/Coach Omnium/Données officielles des chaînes hôtelières

En fait, s'agissant des réseaux plus anciens tels Châteaux et Hôtels de France, Relais du Silence, Best Western... on constate globalement en matière d'expansion que le nombre annuel d'adhésions oscille entre une vingtaine, voire une trentaine de nouveaux affiliés. De quoi équilibrer les comptes face aux départs enregistrés !

L'analyse de l'offre des chaînes volontaires réalisée par Coach Omnium montre en outre que la taille moyenne des hôtels indépendants fédérés par des réseaux volontaires atteint 27 chambres contre 79 pour les chaînes intégrées. Autre détail riche d'enseignements : on observe une légère différence dans la répartition des catégories représentées. Les hôtels 2 étoiles pèsent certes 53 % dans l'offre en nombre d'hôtels, mais ils étaient 46 % en 2000. Sur la même période, on est passé de 16 % d'hôtels 1 étoile à 6 % en 2007. Autrement dit, un transfert a eu lieu du très économique vers les 2 étoiles. Transfert dû en grande partie à des recrutements plus ciblés, mais aussi à des « travaux » de reclassements par les hôteliers eux-mêmes.

### Une démarche marketing ciblée

Élargir le spectre de commercialisation constitue de fait un axe stratégique chez la plupart des chaînes volontaires. En la matière, elles rivalisent d'imagination et sont loin de rester les deux pieds dans le même sabot. A titre d'exemple, Les Pieds dans l'eau a développé une activité d'agence de voyages tout comme l'avait fait au préalable Elysées West Hotels et le réalise à son tour Inter-Hotel.

Par ailleurs, les groupements volontaires font désormais du marketing organisé, ciblé et argumenté. Relais & Châteaux réactive les ventes au travers d'agences de voyages (Thomas Cook, Virtuoso...), et crée un nouveau CRM (Customer Relationship Management) à travers des produits et forfaits thématiques (spa, golf, ski, cours de cuisine...). Mieux. « La plus belle chaîne du monde » fait son entrée sur le marché du séminaire haut de gamme avec un produit baptisé « Corporate Retreat Relais & Châteaux ».

Un marché qui séduit pratiquement toutes les enseignes présentes sur les créneaux 3 et 4 étoiles. Hôtels & Préférence a fait des séminaires sa spécialité depuis de nombreuses années. Best Western y est venue avec une brochure ad hoc. Exclusive Hotels



## ANNEXE 7. RELAIS & CHÂTEAUX MISE SUR UN GUIDE DE CONQUÊTE

A Vienne, en Autriche, le congrès annuel des Relais & Châteaux, démarre sur les chapeaux de roue. Devant plus de 70 % des adhérents, l'équipe menée par Jaume Tapiès a présenté un tout nouveau guide et la politique de diffusion qui devrait en faire un outil beaucoup plus efficace.

Le congrès 2008 est celui du renouveau pour le premier outil de promotion de la chaîne. Le premier guide hôtelier, qui avait également innové en introduisant la couleur, n'avait pas changé depuis 20 ans. Jaume Tapiès et sa task force communication ont exposé aux membres la petite révolution en marche. Un format qui augmente de 20 %, un style qui reprend les codes de la dernière campagne de communication signée Young & Rubicam (couleurs pastel et slogan « Partout dans le monde, unique au monde ») et une mise en page qui explose les habitudes.

Les 480 membres ont toujours une page chacun, mais plus d'uniformité. La maquette est différente pour chacun. Le but : mettre en valeur le caractère unique de chaque établissement, promouvoir son point fort. Cela se traduit immédiatement par la création d'une nouvelle rubrique baptisée « unique au monde » dans laquelle l'hôtelier exprime en quelques mots sa spécificité : un double Jacuzzi sur le toit, une truffière, une plage réservée aux enfants... Les textes sont écrits par l'organisation, les photos fournies par les membres. Tout est fait en concertation, puis le conseil d'administration, composé de 28 membres, doit valider le projet.

### 830 000 exemplaires

Le tout nouveau guide, qui conserve sa couverture blanche si reconnaissable, sera édité à 830 000 exemplaires (en 6 langues : anglais, français, espagnol, italien, allemand, japonais) contre près d'un million auparavant. Un peu moins de guides en version papier (la version Cdrom permettra de répondre à toutes les demandes) mais une distribution complètement remise à plat pour être plus efficace.

Les membres recevront toujours des guides mais les quantités seront revues en fonction de la taille de l'établissement, la période d'ouverture, sa zone géographique et la part des clients non-résidents. La grande nouveauté est là : 70 % à 80 % des guides étaient remis aux clients et 20 % distribués aux prospects. Les Relais & Châteaux veulent inverser la tendance ! Ce sont les clients potentiels qu'il faut accrocher. Les non-résidents, ceux qui fréquentent l'hôtel pour un séminaire, le Spa, le golf, les écoles de cuisine intégrées ou autres sont des cibles prometteuses.

### Les « Grand Chef » en première ligne

Jacques-Olivier Chauvin, directeur général, demande également aux membres de multiplier les opportunités de contacts chacun dans sa région en repérant les manifestations qui peuvent être de bons relais. Selon une étude CSA, la chaîne peut se prévaloir d'un réservoir de plus de 20 millions de prospects qualifiés. Il faut les toucher ! La stratégie vise aussi à investir des lieux comme les lounges des aéroports. L'expérience menée à Roissy-Charles-de-Gaulle a été un grand succès et sera poursuivie. Les partenaires comme Lancel seront aussi sollicités.

Et puis, comme ambassadeurs n° 1, Relais & Châteaux va se servir de ses « Grand Chef ». La clientèle qui fréquente les restaurants gastronomiques des Relais & Châteaux est tout indiquée pour devenir aussi celle des hôtels et autres restaurants de la chaîne. Les « Grand Chef » disposeront d'un stock de guides à distribuer. Ils seront vraisemblablement les prescripteurs les plus performants. Le dernier conseil et non des moindres de Jacques-Olivier Chauvin : « *Vous devez avoir distribué 70 % des guides de l'année avant le mois de juillet.* » La stratégie de conquête du guide, dans une période un brin morose, c'est aussi de frapper fort et vite avant la haute saison !

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 18 novembre 2008



## **ANNEXE 8. 2006, RELAIS & CHÂTEAUX FAIT LE POINT SUR SA NOTORIÉTÉ ET SON IMAGE**

### **L'origine française apparaît plutôt comme un atout**

Une véritable stratégie de conquête que le président Jaume Tàpies a formalisé par un acte courageux visant à s'interroger sur le vrai visage des Relais & Châteaux. Concrètement, en effet, l'actuel président – avec l'appui de son bureau et des administrateurs – a confié une vaste étude dans 8 pays majeurs – 13 540 entretiens téléphoniques et e-mails – à l'institut CSA sur la notoriété et l'image de la marque du réseau mondial. Etude riche d'enseignements, dont les grandes lignes ont été dévoilées lors du congrès. Pour débiter, Relais & Châteaux domine de la tête et des épaules en termes de notoriété le segment des boutiques hôtels de luxe. A bon entendre, Small Luxury Hotels et autres Leading Hotels of the World...

Son image se révèle par ailleurs « d'une extrême cohérence » sur les 8 marchés analysés. « *Les personnes interrogées considèrent d'emblée la chaîne comme idéale pour un week-end en amoureux, propice au calme et à la détente* », a indiqué Roland Cayrol, DG de CSA. Et d'ajouter : « *Son nom est synonyme de raffinement et d'excellence. Enfin, 39 % des sondés donnent une dimension gastronomique aux Relais & Châteaux.* » Autre bonne surprise : la nationalité française de l'enseigne apparaît plutôt comme un atout (51 %). Quant à l'idée qui courait sur le caractère vieillot du réseau, elle est erronée. 88 % des questionnés rejetant ce caractère ringard.

### **Raconter sa propre histoire telle que le monde a envie de l'entendre**

Un quasi-plébiscite qui a évidemment ravi les 460 membres. Tout comme la confiance accordée au guide de la chaîne qui obtient 84 % de réponses positives auprès des clients le connaissant. La vigilance n'en reste pas moins de rigueur. Les concurrents existent et varient suivant les pays. Dans les zones anglo-saxonnes, Relais & Châteaux doit demeurer sur ses gardes envers de grands noms comme Hilton, Marriott ou Hyatt. Chez les Latins par contre, ce sont les chambres d'hôte et l'agrotourisme (notamment en France, Espagne et Italie) qui sont le plus à craindre, suivis des hôtels clubs et de la thalassothérapie. Sans oublier l'existence de compétiteurs au niveau national : Châteaux & Hôtels de France dans l'Hexagone, Paradores en Espagne, Romantik en Allemagne.

D'autres points sont aussi à surveiller avec attention. Beaucoup de gens n'ont pas conscience de la dimension internationale du réseau. Plusieurs imaginent en outre que les enfants ne sont guère appréciés dans ce type d'établissements. Enfin, l'homogénéité des prestations est montrée du doigt. Autant d'éléments capitaux pour innover et raconter l'histoire de ce groupe d'indépendants. « *Il faut raconter notre histoire, bien sûr, mais telle que le monde d'aujourd'hui a envie de l'entendre en renforçant notre personnalité* », a précisé Jaume Tapiès. Un défi majeur que ce professionnel aguerri s'apprête à relever à bras-le-corps. D'autant qu'il a les moyens de ses ambitions. Son prédécesseur – Régis Bulot – lui a laissé une bonne situation financière, et il sait déjà comment la faire fructifier. Notons qu'il a d'ailleurs affûté ses « armes » à l'extrême en ce sens, à la fois au niveau commercial, marketing et comptabilité analytique. Résultat : le patron des Relais & Châteaux fixe la barre très haut. « *En termes d'objectifs, nous voulons vous apporter encore davantage. Notre but est d'atteindre 47 M\$ de chiffre d'affaires pour la centrale, et dépasser les 17 ME pour la vente de chèques et forfaits* », a souligné Jaume Tapiès.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 18 novembre 2006.

## ANNEXE 9. NOUVELLE SIGNATURE

La nouvelle signature de Relais & Châteaux, « Partout dans le monde, unique au monde », apparaît pour la première fois dans le *Financial Times* début décembre à l'issue de la clôture du congrès de l'association qui se déroule – ce n'est pas innocent – à Washington. Elle sera lancée en France en février. Le budget, non communiqué, « *est plus important que celui de Barrière, mais plus petit que celui du Club Med* », précise Frédéric Lefebvre. Les cinq visuels, qui reprennent les idéaux de Relais & Châteaux, seront déclinés dans la presse destinée aux CSP +, *Time*, *Herald Tribune*, *The Times* ou encore *Le Figaro*. La refonte du guide et celle du site web sont attendues pour l'an prochain. Aymeric Mantoux. Information traitée dans *Stratégies magazine* n° 1479.

Source : *stratégie.fr*, 29 novembre 2007.

## ANNEXE 10. APRÈS LES 5 C, LES 5 IDÉAUX

### Relais & Châteaux dévoile sa nouvelle stratégie et s'associe avec l'ITHQ

Jaume Tapiès, président international des Relais & Châteaux, était présent à Montréal le 7 février dernier pour présenter le nouveau positionnement stratégique du groupe et signer une entente de partenariat importante avec l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ).

La nouvelle stratégie comportera d'abord une campagne mondiale de publicité au coût de 2 millions d'euros et concentrée sur quatre marchés pendant deux mois, soit la France, l'Angleterre, les Etats-Unis et l'Allemagne.

Avec cette nouvelle campagne, le jeune président dit vouloir transmettre le message que Relais & Châteaux n'est pas une chaîne, car chaque établissement est

différent et unique, offrant une expérience qui se situe au-delà du luxe matériel et de l'argent. De plus, la nouvelle campagne entend dépasser les 5 C (courtoisie, charme, caractère, calme et cuisine) qui ont été au cœur de l'image de marque de l'association depuis ses débuts. Aux 5 C s'ajoutent désormais 5 idéaux, soit l'esprit de famille, l'engagement personnel, le sens du lieu, les moments d'harmonie et le sentiment de plénitude.

Le groupe compte aussi s'assurer plus de visibilité au sein des grandes métropoles du monde en s'y implantant grâce à l'ouverture de « Maisons ». Celles-ci sont des centres permettant aux clients de découvrir l'ensemble des établissements et de se procurer des chèques-cadeaux et des forfaits. La première, située à Paris, fête ses cinq ans et accueille près de 10 000 visiteurs chaque année.

Source : *Hôtels, restaurants & Institutions*, 11 février 2008

## ANNEXE 11. LE CLUB 5 C



### La philosophie du club 5 C

Le Club 5 C est le Club des amis les plus fidèles des Relais & Châteaux et ils bénéficient à ce titre de privilèges exclusifs.

- Accueil personnalisé dans les Relais & Châteaux
- Offre « Privilège Découverte » dans les Relais & Châteaux
- Le guide international Relais & Châteaux offert en avant-première mondiale
- Avantages sur les chèques et forfaits
- Offres exclusives école des Chefs
- Offres partenaires

### Le programme de fidélisation de Relais & Châteaux ?

Eh bien, c'est tout sauf un bon vieux programme de fidélité ! C'est tout sauf une approche mécaniste type mileage ou autres cycles relationnels. Il s'agit ici plus d'une politique relationnelle qui s'illustre par un club de reconnaissance. Le Club fonctionne sur invitation prioritairement, avec des avantages non standardisés. Relais & Châteaux récompense les membres de sa communauté du Club des 5 C en leur rappelant

l'importance qu'ils ont à ses yeux. La communication y est soft, joue sur la surprise, permet à ses membres de savoir avant les autres, d'aller là où les autres ne vont pas, et cultive une fierté d'appartenance. Relais & Châteaux a très bien compris que de multiples petites attentions pour sa communauté produisent de plus grandes choses. C'est très bien pensé, peu planifié à l'avance et ça change souvent. C'est vrai, humain, chaleureux, et c'est mis en œuvre avec une rare intelligence au service du client.

Source : [relaischateaux.com](http://relaischateaux.com).



## ANNEXE 12. CHÈQUES CADEAUX RELAIS & CHÂTEAUX

### Chèques cadeaux

Offrir la liberté : une formule originale et raffinée qui permet d'offrir à la personne de son choix la possibilité de sélectionner elle-même sa destination, son lieu et sa date de séjour, ainsi que la prestation souhaitée : hôtellerie et/ou restauration, dans tous les Relais & Châteaux au monde.

Les Chèques invitation Relais & Châteaux sont cumulables et valables deux années à compter de leur date d'émission.

- 100 EUR
- Chèque cadeau 100 EUR
- 100 EUR + Frais de Gestion
- 150 EUR
- Chèque cadeau 150 EUR
- 150 EUR + Frais de Gestion

### Forfaits Lys : offrir le rêve à la carte

Offrez le rêve à la carte : profitez de nos offres exclusives, valables dans une sélection d'établissements Relais & Châteaux dans le monde.

Nos forfaits Lys sont valables deux ans dans plus de 300 établissements dans le monde.

	Tarif	Prestation Spa	1 nuit	2 nuits	Dîner	Déjeuner	Petit-Déjeuner	Véhicule (Cat. C/D)
Lys de Cristal	244,00 €				X	Ou X		
Lys Grand Chef	560,00 €				X	Ou X		
Lys de Bronze	376,00 €		X		X		X	
Lys d'Argent	465,00 €		X		X		X	
Lys Liberté (Cat. C)	514,00 €		X		X		X	X
Lys Liberté (Cat. D)	558,00 €		X		X		X	X
Lys Duo de Bronze semaine	543,00 €			X	X		X	
Lys Spa & Bien-Etre	641,00 €	X	X		X		X	

## ANNEXE 13. IMPLICATION DANS LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

### Relais & Châteaux s'impliquent dans la recherche scientifique avec l'institut Paul-Bocuse

C'est la première fois que Relais & Châteaux se lance dans l'accompagnement d'une thèse de doctorat mais c'est aussi la première année du centre de recherche de l'institut Paul-Bocuse qui vient d'ouvrir cet automne.

Ce projet unique, animé par une équipe d'experts multidisciplinaires reconnus au plan international, regroupe les disciplines complémentaires de la psychologie et de la sémantique cognitives, du marketing expérientiel et sensoriel, du management de la restauration et de l'hôtellerie.

Elle permettra de répondre aux questions que se posent les Grands Chefs Relais & Châteaux :

- Quels sont les mécanismes de mémorisation, par un client, d'une expérience gastronomique ?
- Comment peut-on transcender cette expérience client ?
- Comment les mots peuvent-ils accompagner et renforcer la qualité de la perception sensorielle en haute gastronomie ?

Cette initiative sera menée par Philomène Bayet-Robert à l'institut Paul-Bocuse et suivie par Patrick Henriroux, vice-président Relais & Châteaux en charge des Grands Chefs. L'équipe se consacrera pendant trois ans à l'étude des expériences clients et leur fidélisation aux restaurants des Grands Chefs Relais & Châteaux. Une étude dont on attend beaucoup.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 22 décembre 2008

### Relais & Châteaux soutient la recherche contre les maladies neurodégénératives

La chaîne Relais & Châteaux vient de signer un partenariat d'un an avec l'ICM afin de soutenir la recherche contre les maladies qui attaquent le cerveau et la moelle épinière.

La chaîne Relais & Châteaux est très sollicitée par les associations caritatives et œuvres de bienfaisance. Elle a finalement décidé de concentrer ses efforts sur une cause : la lutte contre les maladies neurodégénératives, telles Alzheimer, Parkinson... qui touchent 1 personne sur 8 en France.

Jaume Tàpies, président des Relais & Châteaux, vient de signer un partenariat avec l'ICM, l'Institut du Cerveau et de la Moelle épinière, fondation reconnue d'utilité publique, sous la houlette du professeur Gérard Saillant. Jean Todt, le patron de Ferrari, Jean Reno, l'acteur, Michael Schuhmacher, le pilote de Formule 1, Maurice Lévy, Publicis, Luc Besson, cinéaste, Serge Weinberg, directeur du groupe Accor... font partie des donateurs.

Le but ? Rassembler les fonds nécessaires pour financer le travail dans les meilleures conditions possibles de 800 chercheurs réunis à La Salpêtrière à Paris. Cela

commence par un bon outil. Un bâtiment est actuellement en cours de construction pour les accueillir avec du matériel dernier cri. Il devrait être inauguré en juin 2009.

Le conseil d'administration de Relais & Châteaux a voté, comme premier geste, une enveloppe de 100 000 euros remise au professeur Saillant. La chaîne s'est aussi engagée à communiquer sur cette cause auprès de ses adhérents et clients. Le troisième volet, ce sont les soirées gastronomiques au profit de ICM organisées par les membres de Relais & Châteaux dans leur maison. Déjà, les délégations Paris, Paca et Sud-Ouest ont fait connaître leur intention de s'y mettre rapidement.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 13 novembre 2008

## **ANNEXE 14. RECRUTEMENT ET FORMATION CHEZ BUFFALO GRILL**

### **Face à des difficultés chroniques et généralisées, des initiatives pertinentes pour attirer et fidéliser le personnel**

Confrontés au problème du recrutement, de l'hébergement, de l'aménagement du temps de travail, certains professionnels réfléchissent à des solutions concernant le logement, les conditions de travail ou les jours de repos, afin de limiter au maximum le *turn-over* dans leur établissement.

Relais & Châteaux se mobilise. La prestigieuse association compte dynamiser ses adhérents à travers un programme à multiples facettes. Pas moins de 20 000 personnes sont concernées, éparpillées dans 475 établissements et 55 pays. Inauguré au premier trimestre 2009, ce programme s'étendra jusqu'en 2011. Des visites auront lieu chez tous les membres, animées par une quinzaine de formateurs, avec, pour objectif, de présenter la chaîne, son histoire, ses valeurs, ses idéaux. C'est là une vaste action de communication interne. Déjà, en 2005, le nouveau président Jaume Tàpies évoquait l'idée d'ouvrir une sorte de guichet d'information. Faire savoir, guider, orienter... L'idée a cheminé. A côté d'un site réservé au recrutement et d'une newsletter biannuelle, d'autres outils seront mis en place pour répondre aux attentes des adhérents. Dans cet esprit a été conçue la carte Relais Team au sein de l'association. Son principe repose sur des réductions conséquentes (- 25 % sur la restauration en salle, boissons comprises, et - 50 % sur l'hébergement, incluant le petit-déjeuner). Les bénéficiaires pourront profiter de courts séjours (maximum deux nuitées à chaque fois) au sein des Relais & Châteaux. Cette carte sera librement accordée par le directeur ou le propriétaire des lieux, aux collaborateurs ayant au moins un an d'ancienneté. Mise en place dès le mois d'octobre, sur l'ensemble de la délégation française (qui représente un tiers de l'association, avec 135 établissements), la carte devrait rapidement s'étendre aux autres pays.

### **L'habitat, un frein au développement**

A côté de cette opération propre aux Relais & Châteaux, des restaurateurs ont imaginé, localement, des réponses adaptées à leurs problématiques. Ainsi Gérald Passédat, à la tête du Petit Nice à Marseille, est en pourparlers avec la mairie pour trouver un terrain constructible. Son projet : « *Créer l'équivalent d'une cité*

universitaire, c'est-à-dire un ensemble de chambres où le personnel pourrait se loger dans des conditions décentes et à des prix accessibles. » En parallèle, le cuisinier marseillais fait bâtir, sur un terrain qui lui appartient, une petite maison destinée à accueillir une partie des employés.

Toujours dans le même esprit de qualité de vie, une autre démarche a été initiée par les frères Raimbault, à Mandelieu-la-Napoule. Depuis 2007, le personnel de L'Oasis bénéficie de deux jours de repos consécutifs, les dimanches et lundis, auxquels s'ajoutent une demi-journée par semaine et un mois de congé autour des fêtes de Noël. « *Fermer le dimanche midi, alors que nous avons une importante clientèle d'habités, a représenté un véritable challenge. Mais c'est une évolution nécessaire*, observe Françoise Mirebeau, chargée de la communication dans cet établissement étoilé. *C'est en améliorant les conditions de travail et la qualité de vie, que nous arriverons à garder le personnel.* » A Mandelieu, comme ailleurs sur la côte, dans les cités balnéaires alentour et plus généralement dans les grands centres urbains, le logement est devenu un véritable casse-tête, voire un enjeu.

### Une préoccupation quotidienne

Fidéliser. Tel est le mot d'ordre. Proposer un emploi ne suffit plus. Toujours à L'Oasis, l'intégration est favorisée hors du cadre professionnel. Le lundi matin, quelques membres de l'établissement se retrouvent sur un terrain de football, tandis que d'autres vont faire du vélo ensemble. Si le travail laisse peu de temps à l'organisation de sorties de groupe, les initiatives sont encouragées. Les salariés bénéficient également d'une information sur les droits à la formation et d'un accompagnement dans leurs démarches. Enfin, pour pallier un taux de rotation croissant, le recrutement se fait en amont, avant même qu'il y ait un besoin, une place vacante, au gré des candidatures, des opportunités.

C'est justement l'une des démarches de Jean-Luc Rabanel, à Arles, qui a fait du recrutement une préoccupation quotidienne. « *Si auparavant nous pouvions nous permettre d'attendre jusqu'au dernier moment, parce qu'il était facile de trouver du personnel, aujourd'hui ce n'est plus le cas. Certains employés sont recrutés six mois à l'avance. C'est d'ailleurs une moyenne, quel que soit le niveau.* » Le cuisinier passe des annonces toutes les semaines. Sur une centaine de dossiers traités, 30 sont sélectionnés, 4 donneront suite, et un seul sera retenu. Un autre point important concerne le volet financier. Chez Jean-Luc Rabanel, à l'Atelier, toute personne convoquée à une journée d'essai est entièrement défrayée et rémunérée. Si le résultat est concluant, elle se voit d'emblée proposer un CDI. Tel est le prix pour un personnel compétent et fidèle. A ce niveau, les avis sont partagés. Recrutement, logement, horaires... Une trinité d'avenir. D'aucuns estiment que de trop bonnes conditions de travail pourraient altérer la motivation, et donc aboutir au résultat inverse. A chacun sa méthode, ses moyens, son envie. L'avenir est dans l'action.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 24 septembre 2008

**ANNEXE 15. HÔTEL RESTAURANT RELAIS & CHÂTEAUX 4\* - SUD-OUEST****• Description de l'activité**

Cet établissement exceptionnel bénéficie d'une situation privilégiée sur son marché.

Cette société de grande renommée est située idéalement sur un site très touristique et profite ainsi d'une clientèle large: locale, nationale et internationale.

**• Raison de la cession : retraite****• Informations comptables 2008**

Chiffre d'affaires	1 846 000 euros
Marge sur coût principal	683 020 euros
Résultat d'exploitation	127 000 euros
Résultat net	51 000 euros
Effectif	19 pers.

**• Observations**

Prix de départ	3 000 000 euros
Situation	Négociations en cours

Source : Extraits adaptés de Vente-fonds-commerce.fr