MARANATHA: Corrigé

DOSSIER NUMÉRO UN : LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE . . . . . /7

1.1 Après avoir défini les stratégies de croissance d'une entreprise, précisez, en justifiant avec exemples à l'appui, celles appliquées par le groupe Maranatha. . . . . /2

On distingue aujourd'hui trois types de croissance :

- La croissance interne ou organique ou encore endogène au cours de laquelle l'entreprise augmente sa taille grâce à des moyens de production supplémentaires acquis par fonds propres ;
- La croissance externe réalisée par l'entreprise lorsqu'elle acquiert ou absorbe une autre ou encore fusionne avec une autre entreprise ;
- La croissance conjointe ou contractuelle ou encore par alliances qui assure l'expansion de l'entreprise en association avec des partenaires de même métier.

Le développement du groupe Maranatha relève de ces dernières stratégies puisqu'il se fait essentiellement par **acquisitions** et par **franchises** comme l'indique l'extrait suivant de l'annexe 1 : « Tous les hôtels du groupe font partie d'enseignes qui apportent leur marque, leur notoriété et leur centrale de réservation ».

1.2 Indiquez l'axe stratégique de développement du Groupe (spécialisation, intégration, diversification, externalisation ou désengagement) et montrez qu'il est en conformité avec sa base stratégique (ensemble des Domaines d'Activités Stratégiques. . . . . /2

Le groupe Maranatha veut croître sur son cœur de métier, même si, dans l'annexe 1, il est fait référence à trois pôles d'activités. Ces pôles concourent, en effet, à garantir l'extension du Groupe qui met ainsi en œuvre une stratégie de **spécialisation** dans un **seul** domaine d'activités, à savoir **l'hôtellerie et son financement**. (Il n'y a ni diversification, ni intégration, ni externalisation, ni désengagement.)

1.3 Dans le cadre de son développement, identifiez clairement la stratégie générique du Groupe (domination globale par les coûts, différenciation, concentration ou focalisation) qui lui procure un avantage concurrentiel. . . . . ./ 1

Dans un domaine d'activités, quatre stratégies génériques cohérentes sont identifiées pour garantir à l'entreprise un avantage concurrentiel à long terme : sur un marché, l'entreprise peut pratiquer une domination globale par les coûts ou une différenciation ou, en se limitant à un segment du marché, une concentration ou une focalisation.
Le groupe Maranatha développe visiblement une **stratégie de focalisation**; il ne vise en effet que :

- Un type particulier de clients : deux gammes d'hôtels de caractère, « Etapes et Traditions » et « Charme et Patrimoine »
- Une zone géographique déterminée : l'axe Paris-le-Sud
- Des modes de financement centrés sur l'hôtellerie

Les nouvelles implantations qui se font dans ce contexte confortent cette stratégie qui explique la bonne évolution des chiffres clés.

1.4 Proposez une analyse quantitative du développement du Groupe en comparant : . . . . . /2

- d'une part, entre 2010 et 2012, le taux moyen de croissance du nombre d'hôtels et du chiffre d'affaires correspondant
- d'autre part le nombre d'hôtels acquis en 2013 aux prévisions à fin 2013

Entre 2010 et 2012, taux moyen de croissance :

- du nombre d'hôtels : (14 / 5)1/2-1 = 0,6833 = 68,33%
- du chiffre d'affaires : (13 268 / 4 549)1/2 – 1 = 0,7078 = 70,78%

Selon les prévisions, le nombre d'hôtels à fin 2013 devrait être de l'ordre de 19 mais on note que, d'après les sources, ce nombre atteint, voire, dépasse déjà 25 avant fin 2013. La croissance élevée du chiffre d'affaires n'est donc pas surprenante.

Ces quelques éléments confirment l'accélération du développement du Groupe avec comme particularités, soit une hausse des taux d'occupation, soit des acquisitions de catégories supérieures comme le Seven Hôtel Paris.

DOSSIER NUMÉRO DEUX : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE . . . . . /6

2.1 Définissez le concept de partie prenante et présentez celles du groupe Maranatha. . . . . /2

Une partie prenante est une personne physique ou morale qui peut affecter ou être affectée par les activités d'une organisation. Ce concept conduit à la notion de gouvernance partenariale qui se traduit, pour l'entreprise, par l'exigence de responsabilité sociétale dans l'optique du développement durable.

En distinguant les acteurs internes et externes, on peut présenter pour le groupe Maranatha :

- **Parties prenantes internes :** Actionnaires dont Olivier Carvin et les investisseurs en LMNP ou en capital investissement ; Salariés, y compris les Conseillers en gestion de patrimoines
- **Parties prenantes externes :** Clients, Fournisseurs, Franchiseurs, Intermédiaires comme les agences de voyage, Institutions financières dont les Banques, Concurrents, Pouvoirs publics national et locaux ainsi que diverses Associations et la Société d'une façon générale, même si ces derniers (Pouvoirs, Associations et Société) ne figurent pas dans les annexes.

2.2 Relevez les actions du Groupe qui soulignent la mise en œuvre de sa responsabilité sociétale. . . . . /2

Maranatha met les relations humaines au cœur de son dispositif :
- attention portée aux clients;
- qualité des relations avec les partenaires ;
- bien-être au travail pour le personnel peu nombreux mais assez diversifié.

Il s'agit là du volet social du développement durable. Le pilier écologique est aussi inscrit dans le programme de développement du Groupe « à travers diverses actions d'équipement de ses établissements, de sensibilisation des employés et des clients :

- Respect et préservation des ressources naturelles
- Lutte contre le changement climatique et économies d'énergies »

Sur le plan économique, le développement du Groupe se poursuit avec « l'assurance d'une rentabilité entre 8% et 12% sur les valeurs d'acquisitions »

Il apparaît ainsi que les actions de Maranatha en matière de développement durable contribuent à améliorer le marché hôtelier français tant au niveau de l'offre que de la demande mais leur pérennité est essentielle pour conforter la responsabilité sociétale du Groupe.

2.3 Appréciez, pour le Groupe, les enjeux de cette responsabilité sociétale . . . . . /2

La mise en œuvre de cette responsabilité sociétale présente de nombreux enjeux pour Maranatha :

- Une croissance forte pour satisfaire la demande surtout dans les zones géographiques visées ;
- Un personnel soudé et motivé pour piloter les établissements en vue d'augmenter les baromètres de satisfaction des clients ;
- Une performance en matière de rentabilité et de financement pour bien rémunérer les parties prenantes ;
- Une notoriété accrue pour un Groupe qui émerge comme une entreprise citoyenne parmi ses concurrents plus connus.

Ces enjeux semblent bien à la portée du Groupe surtout si ses nouveaux modes de financement ont du succès.

DOSSIER NUMÉRO TROIS : LA STRATÉGIE FINANCIÈRE . . . . . /7

3.1 Citez les modalités de financement des activités du groupe Maranatha depuis sa création . . . . . /2

A la création de la société, en plus des **apports des associés**, il a fallu faire appel à des **emprunts bancaires**. Par la suite, ce sont les réticences des banques qui ont conduit à différents montages financiers :

- **L**ocation en **M**eublé **N**on **P**rofessionnel qui relève du principe de la location gérée
- **Fonds d'investissement**, notamment 123 Venture
- **Maranatha Capital** avec Finotel Revenus, Finotel Revenus VIP et Finotel Valorisation

3.2 Distinguez les modes de financement par les particuliers, montrez comment ils renforcent le bilan comptable du Groupe et indiquez les garanties constituées pour l'investisseur . . . . . /2

Deux modes de financement sont proposés aux particuliers :
- Le statut LMNP : l'investisseur finance au moins une chambre d'hôtel dont il devient ainsi le propriétaire tandis que Maranatha s'occupe de sa location, de sa gestion courante et verse des loyers garantis par contrat, que le bien soit loué ou non ;
- Fonds de capital-développement par l'intermédiaire des Finotels : l'investisseur devient actionnaire du Groupe en forte croissance avec un revenu et un capital garanti.

Les fonds sont donc investis sous forme de **capitaux propres**. Pour l'investisseur, ces placements, selon la revue Gestion de Fortune et le journal l'hôtellerie, sont sécurisés, rentables et liquides :

• Sécurité : lieu d'implantation à fort potentiel de valorisation et expertise de Maranatha dans la gestion des hôtels à conforter avec une demande supérieure à l'offre;
• Rentabilité : taux compris entre 6% et 8% en faisant jouer l'effet de levier de la dette du Groupe ;
• Liquidité : possibilité de se retirer avant le terme prévu de 7 ans tout en bénéficiant d'une quote-part de plus-value.

3.3 A partir des données du compte de résultat consolidé du Groupe et compte tenu des hypothèses suivantes . . . . . /3

- 10% et 20% des autres charges d'exploitation nettes des autres produits d'exploitation sont à rattacher respectivement aux charges de personnel et au coût d'occupation;
- 5% et 10% des impôts et taxes sont à rattacher respectivement aux charges de personnel et au coût d'occupation ;
- 7% des charges financières nettes des produits financiers sont à rattacher aux frais généraux

1° Recopiez et complétez le tableau de gestion présenté dans l'annexe A (Calculez les montants à l'euro près et les ratios, en pourcentage, à 10-2 près)

Tableau de gestion du Groupe :

	Exercice N		**Exercice N-1**	
	Montants en euros	Ratios(%)	Montants en euros	Ratios(%)
Chiffre d'affaires	11 943 442	100,00	7 181 864	100,00
Coût matières	1 703 369	14,26	1 154 383	16,07
Marge brute	10 240 073	85,74	6 027 481	83,93
Coût du personnel	4 821 805	40,37	3 163 424	44,05
Marge sur coût principal	5 418 268	45,37	2 864 057	39,88
Frais généraux	3 583 667	30,01	1 336 246	18,61
Résultat Brut d'Exploitation	1 834 601	15,36	1 527 811	21,27
Coût d'occupation	1 421 403	11,90	707 985	9,86
Résultat courant avant impôts	413 198	3,46	819 826	11,41

2° Commentez la valeur des ratios et leur évolution.

Le ratio de coût matières est un ratio moyen, hébergement et restauration : il est à un niveau acceptable. Le ratio de coût du personnel est, en revanche, relativement élevé, compte tenu de la diversité des effectifs.
Ces deux ratios baissent en raison de l'augmentation plus forte du chiffre d'affaires : 66,30% contre 47,56% pour le coût matières et 52,24% pour le coût du personnel.
Le ratio des frais généraux, qui augmentent de 68,19%, passe à un niveau relativement élevé.
Il faut observer que le nombre d'hôtels a doublé entre les deux périodes, ce qui a dû entraîner des frais supplémentaires, notamment des frais d'exploitation non encore maîtrisés.
Dès lors, le ratio de RBE baisse et passe à un niveau plutôt très moyen, voire bas.
Le ratio du coût d'occupation est, heureusement, dans les normes même avec le poids des nouvelles acquisitions. Mais, le ratio de RCAI perd plus des deux tiers de sa valeur.

3° Evaluez la profitabilité du Groupe et concluez quant à l'appel d'Olivier CARVIN, président du groupe Maranatha.

La profitabilité, calculée par le ratio Résultat net/ Chiffre d'affaires, s'élève à :

- 362 543 / 11 943 442 = 0, 0304 = **3,04%** en N

- 273 061 / 7 181 864 = 0,0380 = **3,80%** en N-1

Ce taux est en très légère baisse puisque la forte croissance du groupe nécessite une maîtrise progressive des coûts. Il révèle toutefois que les activités de Maranatha rapportent du profit. La profitabilité n'est certes pas suffisante pour apprécier la performance financière d'une entreprise, mais à partir du moment où elle réalise des bénéfices tout en faisant face à ses engagements financiers, notamment vis-à-vis des particuliers, ces derniers peuvent lui faire confiance et répondre éventuellement à l'appel d'Olivier Carvin.