

## IBIS ET LE GROUPE ACCOR : Corrigé

### DOSSIER NUMÉRO UN : ANALYSE ET CHOIX STRATÉGIQUES ...../7

#### 1.1 Après avoir rappelé la notion de gamme de produits, précisez la ligne de la gamme hôtelière du groupe Accor dans laquelle se trouve la marque Ibis. Qualifiez cette marque (de prestige leader, régulateur, tactique, d'appel, ...) ..... /3

Une gamme est un ensemble de produits ou marques remplissant une fonction principale identique et satisfaisant des besoins similaires mais ayant des caractéristiques commerciales différentes.

La marque IBIS appartient au bas de gamme, l'hôtellerie économique, mais se révèle leader puisque c'est elle qui assure la plus grande partie des ventes.

#### 1.2 La segmentation de cette ligne en multimarque, uniformément référencée, renforce-t-elle l'ADN de IBIS ? Comment ? ..... /2

Trois marques avec comme référence Ibis (IBIS, Ibis Styles, Ibis Budget) dans la ligne économique de la gamme hôtelière de ACCOR. Le succès européen, voire mondial de IBIS, rejaille sur elles de façon bien lisible en renforçant la simplicité, la modernité et le bien-être, caractéristiques fondamentales de IBIS.

#### 1.3 Ibis a mis en place des systèmes de management (Annexe 3). Rappelez brièvement à quoi ils correspondent et soulignez leur importance dans le cadre d'une implantation mondiale. Peut-on envisager d'autres systèmes ? Lesquels par exemple ? . . . . . /2

Ibis a mis en place un système de management de qualité d'une part et un système de management environnemental. Ces systèmes permettent de gérer la démarche qualité et l'engagement environnemental de la Chaîne après les certifications respectives ISO 9001 et 14001.

La certification est un élément important de la stratégie commerciale de toute entreprise internationalisée : en produisant son certificat et son numéro d'agrément, l'entreprise prouve qu'elle respecte des normes établies au niveau mondial.

Mais d'autres systèmes existent et l'ensemble constitue ce qu'on qualifie de système de management intégré (SMI) ; c'est le cas notamment du système de management de la Sécurité ou de la Santé au travail...

### DOSSIER NUMÉRO DEUX : DÉVELOPPEMENT DE IBIS ...../8

#### 2.1 Relevez des éléments qui confirment la maîtrise du marché hôtelier français par la chaîne Ibis ..... /2

En France, entre les indépendants, les chaînes volontaires et les chaînes intégrées, ce sont bien ces dernières qui dominent le marché avec le groupe ACCOR en première ligne. Sa marque leader dans l'hôtellerie économique étant IBIS, celui-ci peut effecti-

vement être considéré comme maîtrisant son marché permanent, à savoir le marché hôtelier français.

**2.2 Dans le cadre de l'internationalisation de ses activités, citez les modes d'implantation d'une chaîne hôtelière. Lequel est le plus pratiqué par le groupe ACCOR ? . . . . . /2**

Une chaîne hôtelière peut s'implanter à l'étranger en réalisant :

- Un investissement direct en propriété (filialisation par création ou absorption) ou en location
- Une alliance : franchise ou mandat de gestion

Le groupe Accor privilégie l'alliance qui représente 60% du mode d'exploitation de son parc hôtelier.

**2.3 L'internationalisation peut être perçue en terme de contraintes externes ou de menaces, autrement dit, de risques. Déterminez ces risques en proposant au moins un exemple pour chacun. . . . . /2**

Deux risques majeurs affectent surtout les investissements directs à l'étranger : les risques micro-économiques et macro-économiques.

- Les risques micro-économiques représentent une menace pour la rentabilité de l'activité : par exemple, accroissement de la concurrence dû aux entreprises locales.
- Les risques macro-économiques, moins fréquents, sont plus perceptibles car inhérents aux différents contextes locaux : par exemple, l'arrivée d'un régime autoritaire peut constituer une menace pour la récupération des investissements effectués.

**2.4 A l'échelle du monde, deux types de stratégie sont développés par les entreprises : stratégie mondiale ou stratégie multidomestique. Justifiez la stratégie mise en œuvre par IBIS dans le cadre de son développement international . . . . . /2**

IBIS étant une chaîne hôtelière économique a intérêt à mettre en œuvre une stratégie multidomestique afin de se rapprocher de la culture de chaque pays d'implantation. C'est ce qui est fait même si, dans les annexes, seule la restauration semble adaptée au marché local.

**DOSSIER NUMÉRO TROIS : ÉVOLUTION DES DONNÉES. . . . . /5**

**3.1 Dans l'annexe 4, il est fait référence aux opérations de croissance externe et organique. Expliquez brièvement de quoi cela relève et indiquez s'il existe une autre forme de croissance de l'entreprise . /1**

- La croissance interne ou organique ou encore endogène est une opération au cours de laquelle l'entreprise augmente sa taille grâce à des moyens de production supplémentaires acquis par fonds propres ;
- La croissance externe est réalisée par l'entreprise lorsqu'elle acquiert ou absorbe une autre ou encore fusionne avec une autre entreprise.

Cette dernière est désormais distinguée de la croissance conjointe ou contractuelle ou encore par alliances qui assure l'expansion de l'entreprise en association avec des partenaires de même métier.

**3.2 A partir de l'annexe 4, calculez la part de la marque IBIS au total et par type d'exploitation en nombre d'hôtels et en nombre de chambres et concluez . . . . . /2**

IBIS regroupe ici les trois marques : Ibis, Ibis Styles et Ibis Budget

Part de Ibis	Propriété	Location f.	Location v.	Management	Franchise	Total
Hôtels	52,16 %	58,55 %	48,30 %	22,74 %	60,13 %	48,60 %
Chambres	50,20 %	49,26 %	48,86 %	20,59 %	54,99 %	41,52 %

Ces pourcentages confirment bien, à part l'exploitation en management, le leadership de la marque IBIS dans la gestion du parc hôtelier du groupe Accor.

**3.3 Grâce à l'annexe 7, calculez le ratio du Résultat Brut d'Exploitation de 2013 à partir des données retraitées du groupe Accor et dites ce que cela vous suggère si on vous communique la valeur de ce ratio obtenu dans un hôtel Ibis, soit 20% . . . . . /2**

**Ratio du RBE** de 2013 =  $1731/5425 = 0,319078 = 31,91\%$

La comparaison avec les données d'une unité hôtelière n'est pas réaliste. Il aurait plutôt fallu communiquer celles de la chaîne Ibis . Pour le groupe Accor, il s'agit de données consolidées qui indiquent toutefois que des établissements ont obtenu des résultats plus ou moins élevés.