

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

1.1. Expliquez pourquoi les dirigeants de ce groupement n'utilisent pas le terme de « chaîne ».

La notion de chaîne est indissociable de l'effet qu'elle induit. Celui-ci est obtenu chaque fois qu'un même nom commercial est utilisé par plusieurs établissements. On en a déduit une standardisation des établissements, ce qui a été le cas des chaînes intégrées à leur début. Mais le souci de respecter les spécificités de l'environnement local, l'intégration d'unités préexistantes, l'évolution de la technologie et des goûts des consommateurs a conduit les chaînes à proposer des produits adaptés au lieu et au mode de consommation.

Relais & Châteaux a toujours regroupé des établissements différents et non dupliqués, ce qui le pousse à réfuter le qualificatif de chaîne.

1.2. Caractérisez le développement du réseau d'établissements sur le plan quantitatif et géographique.

Relais & Châteaux se développe par essaimage en associant de nouveaux établissements supérieurs en nombre à ceux exclus de sorte à couvrir des zones où il n'existe pas encore.

1.3. Indiquez les règles internes qui limitent le développement (annexe 1).

Pour faire partie du réseau, il faut être un indépendant passionné par un bien, un service ou un lieu et respecter la charte avec un management stable sans recherche nécessaire de profit.

1.4. Justifiez le concept « La route du bonheur ». Expliquez son utilisation actuelle au service du développement international (annexes 2,3 et 4).

Le concept illustre la mercatique relationnelle puisqu'il vise à fidéliser les clients de l'enseigne Relais & Châteaux. Dans le cadre de l'internationalisation, ce concept permet de concilier les deux stratégies de type mondial et multidomestique pour asseoir la notoriété de l'association (« penser global ») à travers des établissements nationaux indépendants (« agir local »).

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.

Les établissements de la marque Relais & Châteaux sont des indépendants et, à ce titre, ils évoluent sur le marché de l'hôtellerie indépendante par opposition au marché du réseau intégré.

Sur le marché de l'hôtellerie indépendante, on trouve les indépendants isolés et les chaînes volontaires. Le regroupement est le premier atout concurrentiel car il permet d'atteindre la taille critique suffisante pour :

- contrer le réseau intégré ;
- disposer de pouvoir de négociation auprès des autres agents économiques : fournisseurs, clients, banques...

- mettre en place une communication commerciale efficace pour positionner le réseau en France et à l'international ;
- développer la distribution par Internet ou grâce à une centrale de réservation.

1.6. Justifiez le changement de label concernant les restaurants : « Grand Chef » à la place de « Relais Gourmands » (annexes 1, 2 et 3).

L'expression « relais gourmands » est aujourd'hui banalisée. Il faut donc repositionner le concept en le personnalisant : le nouveau label « Grand Chef » illustre mieux l'âme de Relais & Châteaux, basée sur la personnalité des adhérents, ici restaurateurs de talent.

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

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 ».

Dans une organisation, un inspecteur est chargé d'une mission de surveillance et de contrôle. La surveillance implique la régularité et non l'exception et le contrôle autorise, au besoin, à prononcer des sanctions immédiates. Le client mystère, envoyé souvent par un organisme indépendant pour relever la conformité des prestations au standard mis en place par une entreprise, ne peut remplir le même rôle.

Relais & Châteaux, qui dispose d'un service autonome de contrôle de la qualité, préfère l'inspecteur au client mystère.

Enoncez l'objectif de la participation de « Relais & Châteaux » à l'émission « Capital » diffusée par M6 (annexe 6).

La partie de l'émission de M6 consacrée à Relais & Châteaux traduit un publi-reportage : le reportage est, pour Relais & Châteaux, une opportunité de communication institutionnelle.

2.2. L'annexe 7 présente le nouveau Guide de Relais et Chateau. Indiquez et justifiez le changement de stratégie en matière de cible.

Jusqu'alors, les guides étaient destinés en priorité aux clients actuels, ce qui assurait à l'enseigne Relais & Châteaux l'accroissement de son marché en profondeur. Désormais, l'accroissement du marché en surface est l'objectif visé car la clientèle potentielle se développe : non-résidents, clients pour séminaires, Spa, golf, écoles de cuisine...

Listez les canaux de distribution qui seront privilégiés pour atteindre cette cible.

A côté des canaux classiques comme les agences de voyages dont ceux spécialisés dans les congrès, les transporteurs, voire les organismes officiels, on peut citer les membres de l'association, dont les « Grand Chef en première ligne ».

2.3. L'annexe 8, permet de faire le point, fin 2006, sur l'image et la notoriété de la marque. Présentez les points positifs mis en évidence par les résultats de l'enquête.

Image cohérente, guide très professionnel, caractère pas vieillot, nom synonyme de raffinement et d'excellence, même en gastronomie, renforcé par l'origine française, bonne situation financière... tels sont les points positifs relevés.

Indiquez les faiblesses mises en lumière.

Cependant, la concurrence est forte, qu'elle soit intra-sectorielle ou de substitution, la dimension internationale du réseau est peu connue et les prestations sont perçues comme homogènes et réservées aux adultes.

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 ?

Ce slogan devrait renforcer la présence à l'international et la spécificité des unités. Mais il ne réduira pas la lutte concurrentielle et ne gommara pas l'idée de prestations réservées aux adultes puisqu'il ne véhicule rien sur ces sujets.

2.4. Prononcez-vous sur les apports des cinq idéaux relativement aux 5 C (annexe 10).

Alors qu'avec les 5 C, Relais & Châteaux valorise l'accueil dans un lieu prestigieux, avec les cinq idéaux, il semble plutôt inviter à vivre, en un lieu et à un moment donnés, une expérience unique proposée par une personne, membre d'une famille soudeée partout dans le monde.

Les recherches de certains auteurs en économie d'expérience ou en mercatique « expérientielle » ne semblent pas étrangères à la mise en place de ces idéaux.

2.5. Dégagez les spécificités du Club 5 C (annexe 11).

Le Club 5 C est mis en place pour satisfaire le besoin d'appartenance, selon Maslow, des clients les plus fidèles de Relais & Châteaux. La satisfaction est concrétisée par des rencontres imprévisibles et variées, des informations reçues en priorité, des avantages et des offres exclusives... ce qui distingue beaucoup des programmes classiques de fidélité.

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.

Cette offre est notamment en adéquation avec les cinq idéaux qui traduisent aujourd'hui le concept Relais & Châteaux : il s'agit d'une invitation à vivre une expérience unique afin de bâtir une relation entre la marque et le client.

Précisez les moyens de distribution privilégiés pour cette offre.

La vente en ligne, les adhérents et les « Maisons » implantées dans de grandes métropoles du monde.

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 mécénat. Justifiez votre réponse.

Le soutien de la recherche contre les maladies neurodégénératives relève du mécénat car mené dans l'intérêt général mais pour faire connaître Relais & Châteaux au public et pour se créer une image de bienfaiteur en qui les consommateurs peuvent avoir confiance.

Indiquez comment les adhérents au label « Grand Chef » pourront se servir commercialement des résultats de la thèse de doctorat.

L'accompagnement de la thèse est un parrainage de la preuve : la thèse permettra de faire la preuve, auprès des clients, qu'une expérience bien vécue, dans un grand restaurant en particulier, ne s'oublie jamais.

DOSSIER 3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

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.

L'image de « la plus belle chaîne du monde » ne peut être entretenue par un taux élevé de rotation du personnel dans les établissements. Il est donc capital de fidéliser le personnel, dès lors expérimenté, motivé et performant, gage de la qualité des prestations.

3.2. Faites une synthèse courte mais structurée sur les moyens mis en place pour fidéliser le personnel.

La fidélisation du personnel nécessite de recruter à temps pour le poste adéquat. La rémunération en espèces est complétée par la mise à disposition d'un logement par quelques adhérents. L'intégration est garantie, d'une part, par la chaîne avec une lettre bi-annuelle d'informations et aussi une carte Relais qui fait du personnel une équipe de l'association et, d'autre part, par certains adhérents qui n'hésitent pas à proposer des activités extra-professionnelles ou à fermer leur établissement plus d'un jour pour améliorer la qualité de vie du personnel.

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 %. 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

Le ratio de marge sur coût principal est de : $683\,020 / 1\,846\,000 = 0,37$, soit 63% pour le coût principal. Le ratio du coût du personnel ressort ainsi à $(63-28) \% = 35 \%$, soit un coût de personnel de : $1\,846\,000 \times 0,35 = 646\,100$ avec un nombre d'heures travaillées de : $39 \times 52 \times 19 = 38\,532$. D'où :

Productivité horaire = $1\,846\,000 \text{ €} / 38\,532 = 47,91 \text{ €}$

Coût horaire = $646\,100 \text{ €} \times 38\,532 = 16,77 \text{ €}$

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.

L'entreprise a enregistré en 2008 une bonne performance puisque le chiffre d'affaires par heure a été supérieur de près de 9 % à la moyenne de sa catégorie et, même si son coût horaire a été légèrement plus élevé, on peut penser que c'est parce qu'elle a mieux rémunéré son personnel.

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.

Valeur de l'établissement : $(30 \% \times 3 + 70 \% \times 1) \times 1\,846\,000 \text{ €} = 2\,953\,600 \text{ €}$

Le prix de vente proposé correspond à l'estimation obtenue. C'est un prix à négocier (prix de départ).