

**SESSION 2012**

---

**AGRÉGATION  
CONCOURS EXTERNE**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION  
Option : MARKETING**

**ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES  
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 5 heures

---

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*Tables statistiques (sans formulaire) autorisées.*

*L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

## **DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS**

**Le sujet comporte 27 pages :**

<b>Présentation générale du cas</b>	<b>P 2</b>
<b>Dossier 1 La gamme et les marques du groupe Accor</b>	<b>P 4</b>
<i>Ce dossier comprend 4 annexes</i>	
<b>Dossier 2 Les mutations de la distribution hôtelière</b>	<b>P 13</b>
<i>Ce dossier comprend 7 annexes</i>	
<b>Dossier 3 Offre de services, satisfaction et fidélité</b>	<b>P 24</b>
<i>Ce dossier comprend 3 annexes</i>	

# Groupe Accor

Paul Dubrule et Gérard Pélisson ont ouvert leur premier hôtel Novotel à Lille au sein de la Société d'investissement et d'exploitation hôteliers SIEH. À partir des années 70, plusieurs marques hôtelières sont acquises par la société : Ibis ; Mercure, Courtepaille, Sofitel.

En 1982 la SIEH s'empare de Jacques Borel International, leader français de la restauration collective et leader mondial de l'émission de tickets restaurant (1 500 restaurants et 35 000 collaborateurs), l'année suivante la société est rebaptisée et devient le Groupe Accor.

Dans les années 80 puis 90, le développement du Groupe va s'accélérer par la création de nouvelles marques (Formule 1, Etap Hotel, Suitehotel) et la poursuite d'une stratégie de croissance externe ambitieuse : Le Nôtre (traiteur de luxe), Motel 6 (hôtellerie économique aux États Unis), Wagons-lits (leader mondial des agences de voyages sur le segment « affaires », restauration, activités ferroviaires...), SPIC (quatrième opérateur national pour les Casinos), Red Roof Inns, Libertel, Westin Demeure Hôtels.

Les années 90 ont également vu l'abandon par le Groupe de l'activité restauration (sauf lorsqu'elle est intégrée aux hôtels) : la branche de restauration collective (devenue Eurest) est cédée au britannique Compass, Courtepaille est vendue aux cadres de la société.

Au début des années 2000, Accor se rapproche du Groupe Lucien Barrière (hôtellerie de luxe et Casinos) et devient, avec le soutien du fond d'investissement Colony Capital, le premier groupe européen de casinos. À la même époque le Groupe prend 28% du capital du Club Med mais cette participation est revendue deux ans plus tard.

En 2005 Colony Capital, aujourd'hui l'actionnaire de référence avec le fonds d'investissement Eurazeo, entre au capital d'Accor et une page importante de l'histoire d'Accor se tourne avec le retrait de Paul Dubrule et de Gérard Pélisson, qui restent toutefois administrateurs.

La nouvelle direction se lance alors dans un processus de recentrage sur les deux grands métiers : l'hôtellerie et les services. S'en suit alors sa sortie du capital du Club Med (voir plus haut), la cession des derniers titres en portefeuille du spécialiste britannique de la restauration collective Compass Group et de la participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel. Accor vend également Go Voyages, acquis quelques années plus tôt, et Red Roof Inn.

En 2009, Accor prend un virage historique en séparant les services prépayés (Ticket-restaurant) de l'hôtellerie. Le pôle « service » est l'objet de la création d'une société indépendante (Edenred) introduite en bourse dès la scission.

Aujourd'hui le groupe Accor est le cinquième groupe hôtelier mondial (derrière IHG, Windham, Hilton et Marriott), il réalise un chiffre d'affaires de près de 8 milliards d'euros, est à la tête de plus de 4 100 hôtels dans le monde, plus de 50% en Europe (1400 hôtels en France), plus de 25% en Amérique du Nord. Le Groupe emploie plus de 145 000 salariés à travers le monde. Son bénéfice d'exploitation annuel, en 2010, dépasse les 420 millions d'euros.

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Données chiffrées du marché hôtelier français	P 5
Annexe 2 : Analyse du prix moyen des chambres	P 6
Annexe 3 : Les intervenants du marché hôtelier	P7
Annexe 4 : Les marques du groupe Accor	P7
Annexe 5 : Internet, nouveau relais de croissance pour l'hôtellerie	P 14
Annexe 6 : Que contiennent les contrats des intermédiaires de vente de chambres en ligne ?	P 16
Annexe 7 : La e-distribution et le Groupe Accor	P 17
Annexe 8 : Les effets induits de la présence sur le site d'un grand distributeur	P 20
Annexe 9 : Les données de l'Hôtel de M. Mouloudj	P 21
Annexe 10 : Représentation graphique du modèle simplifié d'optimisation.	P 22
Annexe 11 : Table de la loi Normale centrée réduite	P 23
Annexe 12 : Extrait de l'enquête du Comité de modernisation de l'hôtellerie française	P 25
Annexe 13 : Page d'accueil du site Internet d'un hôtel Sofitel	P 26
Annexe 14 : Extrait de l'enquête relative aux rapports entre la satisfaction et la fidélité dans l'industrie hôtelière (Université de Cornell)	P 27

## Dossier 1 La gamme et les marques du groupe Accor

Au 31 décembre 2009, le groupe Accor revendique 26% du parc hôtelier français en nombre de chambres avec 1409 hôtels pour 127899 chambres, dont : 13 Sofitel, 13 Pullman, 7 MGallery, 124 Novotel, 244 Mercure, 23 Adagio, 18 Suitehotel, 36 All seasons, 378 Ibis, 288 Etap Hotel, 262 hotelF1 et 3 hôtels sans marque.

### *Rapport d'activités Groupe Accor 2009*

Le concept de chaîne a fait émerger de puissantes marques sur le marché hôtelier. Facteur de standardisation, la chaîne éclaire le consommateur et le rassure quant au niveau de confort, et ce, au delà même de la traditionnelle distinction à partir du nombre d'étoiles. Aujourd'hui, la profusion des marques complexifie le marché.

Le portefeuille de marques du groupe Accor couvre l'ensemble de la gamme offerte, du Formule 1 au Sofitel. Chacune des chaînes de la gamme hôtelière du groupe Accor dispose de sa marque propre. Cette stratégie associe, de fait, étroitement la gamme et les marques.

Le responsable du département marketing vous demande d'analyser les marques du groupe Accor. Il est plus particulièrement intéressé par la cohérence entre la gamme Accor et son portefeuille de marques, d'une part, et par la capacité de cet ensemble à couvrir et valoriser le marché, d'autre part.

### **Questions à traiter :**

**11 Analysez les politiques de gamme et de marques du groupe Accor.**

**12 Dégagez les lignes de force, les évolutions et évaluez la performance du groupe dans ces domaines.**

Récemment Denis Hennequin, PDG du groupe, a annoncé le recours privilégié à la franchise et au contrat de management pour l'expansion du groupe. Dans le même temps, il annonce une remise à plat de la gamme économique autour de la marque Ibis. Ibis devient une marque ombrelle déclinée en 2 niveaux de gamme, Ibis Style et Ibis Budget. Les marques Etap Hôtel, remplacée par Ibis Budget, et All Seasons, remplacée par Ibis Style, sont abandonnées.

**13 Commentez la décision du PDG au regard de vos analyses.**

## Annexe 1 : Données chiffrées du marché hôtelier français

D'après l'industrie hôtelière 2010 KPMG

Le REVPAR est le produit entre le taux d'occupation et le prix moyen par chambre.

	Sans étoile	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
Nb établissements	1795	1277	9127	3876	898		16973
En %	11,00%	7,00%	54,00%	23,00%	5,00%		100,00%
Nb chambres	66824	28421	260769	173967	66081		596062
En %	11,21%	4,77%	43,75%	29,19%	11,09%		100,00%

	0-1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles
Taux moyen d'occupation 2009	69,5	64	65,9	66,4	64,2
Évolution 2009/2008	-1,7	-5,9	0,6	-2,2	-5,1
Prix moyen /chambre louée HT services compris	39,4	66,4	96	143,1	351,8
Évolution 2009/2008	7,5	3,1	-2,5	-6,6	-8
Taux de croissance annuel moyen 2009/2005	4,8	5,4	3,3	-1,1	0,6
REVPAR en € HT services compris	26,2	43,3	58	92,3	225,9
Évolution 2009/2008	0,4	-3,8	-9,9	-12	-14,7
Taux de croissance annuel moyen 2009/2005	2,7	5,1	1	-1,6	0,6

	Août 2009	Août 2010	Évolution	Cumul à fin Août 2009	Cumul à fin Août 2010	Évolution
Taux d'occupation						
4 étoiles	62,50%	63,60%	1,1	63,60%	69,90%	6,3
3 étoiles	63,90%	66,50%	2,6	59,80%	62,60%	2,8
2 étoiles	63,40%	64,60%	1,2	64,50%	63,60%	-0,9
0/1 étoile	73,10%	72,00%	-1,1	67,80%	68,00%	0,2
Toutes catégories	67,30%	68,10%	0,8	64,60%	65,40%	0,8
Prix moyen par chambre louée HT						
4 étoiles	173,40 €	149,30 €	-13,90%	169,80 €	166,20 €	-2,12%
3 étoiles	87,80 €	89,70 €	2,16%	94,20 €	95,60 €	1,49%
2 étoiles	61,60 €	61,30 €	-0,49%	64,30 €	64,90 €	0,93%
0/1 étoile	41,10 €	41,40 €	0,73%	39,30 €	40,00 €	1,78%
REVPAR (HT)						
4 étoiles	108,30 €	94,90 €	-12,37%	108,00 €	116,20 €	7,59%
3 étoiles	56,10 €	59,60 €	6,24%	56,30 €	59,90 €	6,39%
2 étoiles	39,10 €	39,60 €	1,28%	41,40 €	41,30 €	-0,24%
0/1 étoile	30,00 €	29,80 €	-0,67%	26,60 €	27,20 €	2,26%

Source KPMG Advisory / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs, 2010

Annexe 2 : Analyse du prix moyen des chambres

	Minimum	1er quartile	2ième quartile	3ième quartile	Maximum
<b>4 étoiles supérieurs / 5 étoiles</b>					
Paris	219,7	247,4	316,6	623,9	832,7
Provence Côte d'Azur	209,2	280,9	359,6	497,1	1013,3
Autres régions	154,4	167,0	217,8	249,9	1323,9
<b>4 étoiles standard</b>					
Paris	94,5	132,7	157,2	199,7	524,1
Ile de France hors Paris	91,9	106,8	120,7	140,2	168,7
Province	60,2	115,7	134,6	156,1	260,1
<b>3 étoiles</b>					
Paris	52,8	88,6	108,0	123,7	165,9
Ile de France hors Paris	47,6	75,9	93,8	95,8	146,1
Province	26,5	70,8	90,8	92,8	141,1
<b>2 étoiles</b>					
Paris	51,3	61,2	68,6	76,0	136,3
Ile de France hors Paris	39,3	57,3	62,0	70,7	117,9
Province	23,8	55,8	60,2	64,8	91,1
<b>0-1 étoile</b>					
Paris	43,6	46,9	51,1	56,4	61,2
Ile de France hors Paris	28,6	36,1	40,6	45,3	64,5
Province	28,7	36,3	38,7	41,3	54,4

Source KPMG Advisory / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

### Annexe 3 : Les intervenants du marché hôtelier

Rang 2009	Groupes	Hôtels	Chambres	Enseignes	Hôtels	Chambres
1	Accor	1380	125 001	Ibis	377	33 096
2	Louvre Hôtels	782	51 793	Mercure	258	24 328
3	Best Western	266	13 792	Etap Hôtel	278	21 385
4	Groupe B&B Hôtels	180	12 875	Formule 1	271	20 100
5	Dynamique Hôtels Management	163	8 107	Campanile	325	19 458
6	IHG Intercontinental Hotels Group	64	7 714	Novotel	122	16 016
7	Choice Hotels	104	6 107	Première Classe	221	15 794
8	Euro Disney SAS	6	5 183	Best Western	266	13 792
9	Carlson/Rezidor	21	3 892	Kyriad & Kyriad Prestige	222	13 157
10	Starwood Hotels & Resorts	8	3 496	B&B	180	12 875
11	Brit Hôtels	65	2 684	Balladins	155	7 897
12	Fasthôtel	59	2 683	Holiday Inn	46	5 371
13	Marriott International	9	2 367	Comfort	73	3 763
14	Groupe Lucien Barrière	13	2 259	Concorde	14	3 384
15	Hilton Corp	7	1 962	Pullman	12	3 259

Source KPMG Entreprises-Stratégies Management/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

### Annexe 4 : Les marques du groupe Accor

#### Sofitel

Slogan : « La vie est magnifique. »

Implantée sur les 5 continents avec près de 120 adresses, dans 38 pays, Sofitel marie l'élégance à la française, le savoir-faire et le raffinement avec le meilleur de la culture locale en proposant des hôtels de luxe, dans les plus grandes destinations et capitales du monde. Qu'il s'inscrive au cœur d'une grande métropole comme Paris, Londres, New York ou Pékin, ou qu'il se niche dans un paysage du Maroc, d'Egypte, des îles Fidji ou de Thaïlande, chaque Sofitel offre une véritable expérience de l'art de vivre à la française.

Chiffres clés :

130 hôtels 29 987 chambres 38 pays

#### Pullman

Slogan « Check in, chill out » (Entrez, respirez)

**Convivialité, sérénité, connectivité.** Pullman propose aux femmes et hommes d'affaires des hôtels conçus comme de vrais lieux de vie et d'échanges ouverts sur la ville. Situés dans les principales métropoles régionales et internationales et lieux de villégiature, ils offrent une gamme étendue de services sur mesure, un accès à des technologies innovantes, une nouvelle approche dans l'organisation des réunions, des séminaires et des « incentives » haut de gamme avec l'offre « Co-meeting ». Chez Pullman, les voyageurs d'affaires ont le choix d'être autonomes ou de se laisser guider par des équipes, disponibles 24 heures sur 24. En 2009, Pullman a poursuivi le développement de son réseau à



l'international, avec l'ouverture de 13 hôtels. Fin 2010, ce dernier compte 60 établissements avec des ouvertures majeures à Dubai, Sao Paulo...

**ACTUALITÉS 2009 :** Forte expansion en Asie avec sept ouvertures et désormais six hôtels en Chine • 13 hôtels en France : Pullman devient le premier réseau haut de gamme • Ouverture des premiers Pullman Resort en Europe : Timi Ama en Sardaigne (Italie) et Mazagan à El Jadida (Maroc) • Lancement de la marque en Amérique du Sud, à Rosario (Argentine) • Reprise d'hôtels majeurs : le Pullman Paris Tour Eiffel (France) et le Barcelona Skipper à Barcelone (Espagne).

### MGallery

**Slogan :** « The art of Staying » (faites de votre séjour une œuvre d'art)

**Vivre une expérience authentique et singulière.** Lancée en 2008, MGallery est une collection d'hôtels haut de gamme remarquables par leur personnalité et leur identité – design, histoire, localisation. Ils sont destinés aux voyageurs individuels en quête de prestations distinctives ou à la recherche de lieux dotés d'un supplément d'âme. En centre-ville, comme dans des lieux touristiques prisés, chaque MGallery offre un cadre unique pour vivre une expérience singulière qui s'articule autour d'une philosophie des plaisirs. En 2009, le réseau MGallery a accéléré son implantation internationale avec une présence dans 17 pays. La collection devrait compter 100 établissements d'ici à fin 2012.

**ACTUALITÉS 2009 :** Forte expansion du réseau avec l'ouverture de 22 hôtels MGallery : Allemagne, Brésil, Chine, Guadeloupe, Indonésie, Italie, Maroc, Martinique, Pays-Bas, République dominicaine, République tchèque, Thaïlande, Tasmanie, Vietnam et Yémen.

Marque	Sofitel	Pullman	MGallery
Nombre d'hôtels (dont France)	121 (13)	46 (13)	28 (7)
Nombre de chambres	29874	12469	3201
Nombre d'ouvertures 2009	3	13	22
Clients affaires/Clients loisirs	65%/35%	70%/30%	51%/49%
Segment	5* Luxe	5* Haut de Gamme	Haut de gamme
Standard	Non	Non	Non
Type de construction	Nouvelle ou conversion	Nouvelle ou conversion	Conversion
Localisation	39 pays : - Grande ville internationale - Centre ville ou centre d'affaires	16 Pays : - Ville Internationale - Grande ville nationale - Centre ville ou centre d'affaires - Destination touristique - Aéroport/centre de congrès	Mondiale : - Centre ville - Destination touristique
Nombre minimum de chambres	150	150	60
Superficie de la chambre (m <sup>2</sup> )	30-40	25-35	20-30
Superficie totale (m <sup>2</sup> )/chambre	70 -100	65-100	50-70
Participation à A Club	Oui	Oui	Oui
Restaurant	Oui	Oui	Salle petit déjeuner (minimum)
Salle de réunion	Oui	Oui (3 à 4m <sup>2</sup> /chambre)	Optionnel
Parking	Privé	Privé ou public (si proche)	Suivant le marché

## **Novotel**

**Slogan :** « Designed for natural living » (conçu comme un espace naturel)

**Des hôtels faciles à vivre.** Des espaces ouverts qui invitent à la détente, des chambres spacieuses pour se reposer ou travailler confortablement, des services qui simplifient la vie, un personnel disponible et attentionné... à travers une offre homogène, Novotel contribue au bien-être des voyageurs d'affaires et de loisirs dans un environnement où l'on se sent naturellement bien. Les hôtels de la marque sont situés au cœur des grandes villes internationales, dans les quartiers d'affaires et dans les destinations touristiques. En participant au programme de certification mondial « Green Globe », elle affirme également la force de son engagement en matière de développement durable.

**ACTUALITÉS 2009 :** Ouverture de pays stratégiques avec l'Argentine et Taiwan • Mise en œuvre d'« Eureka by Meeting@Novotel », nouveau concept de réunion innovant • Mise en place de partenariats internationaux avec Walt Disney International Motion Picture et Microsoft pour élargir l'offre « Famille » • Déclinaison du site novotel.com en portugais et en chinois, désormais disponible en huit langues.

**Mercure « Meet the mercures » (A la rencontre des mercures)**

**À chacun son Mercure.** Mercure réunit partout dans le monde des hôtels tous différents qui partagent des caractéristiques communes : professionnels de l'hospitalité passionnés et attentifs, atmosphère des lieux chaleureuse empreinte de fronde et de classicisme et confort des espaces. En centre-ville, au bord de la mer ou à la montagne, chaque Mercure ancre sa personnalité dans son environnement pour faire découvrir à ses clients des produits et des services authentiques, sources d'un plaisir renouvelé. En 2009, Mercure a réaffirmé son leadership dans l'hôtellerie milieu de gamme. D'ici à 2012, son ambition est de dépasser les 1 000 hôtels dans le monde via un développement essentiellement en franchise et en management.

**ACTUALITÉS 2009 :** Ouverture de 40 hôtels sur les cinq continents • Première implantation en Inde, à Bangalore, et première ouverture à Madrid • Construction du premier Mercure en Slovaquie à Bratislava • Lancement en France d'une certification des services sur l'ensemble du parcours client.

**Suitehotel Une autre façon de vivre l'hôtel**

**Pour les nouveaux nomades.** Hospitalité, Espace, Plaisir... Suitehotel est une hôtellerie qui s'adresse à une clientèle nomade. Modernes avec des espaces de détente ou de travail, modulables au gré des envies et des besoins. Implantée essentiellement en Europe, la chaîne propose des suites de 30 m<sup>2</sup>. Toutes les suites sont équipées de la Suite Box avec Internet, téléphone illimités vers les numéros fixes nationaux, et un catalogue de vidéos et de titres de musique à la demande offert. Conçue pour les moyens séjours, Suitehotel est la réponse d'Accor à tous ceux qui considèrent l'hôtel comme leur seconde maison. La marque prépare déjà l'avenir avec une nouvelle génération de suites.

**ACTUALITÉS 2009 :** Trois ouvertures : Reims, Marrakech et Dubaï • Accélération de la stratégie e-commerce avec plus de 40 % des ventes réalisées sur Internet • Forte présence sur Internet avec : suitehotel.com, mysuiteblog.com, nomadsphere.com • Le concours international de sauts sur les lits, Suite Jump Games, en partenariat avec myPIX.com a servi d'axe de communication et a permis d'augmenter la notoriété de la marque.

## Adagio City Aparthotel La ville à votre rythme

Un nouveau réseau de résidences urbaines créé en joint-venture avec le groupe Pierre & Vacances Center Parcs, Adagio City Aparthotel propose un concept innovant d'hébergement pour des séjours de quatre nuits et plus. Ces appartements de standing, du studio au trois pièces, prêts à vivre, avec services hôteliers à la carte, sont conçus pour des séjours « comme chez soi » au cœur des plus grandes villes d'Europe, avec des tarifs dégressifs selon la durée du séjour.

ACTUALITÉS 2009 : Nouvelle signature de marque : « La ville à votre rythme » • Fort développement avec un objectif de 80 apparthotels d'ici à 2014.

Marque	Mercure	Novotel	Suite Novotel (ou Suitehotel)	Adagio City Aparthotel
Nombre d'hôtels (dont France)	671 (244)	395 (124)	26 (18)	29 (23)
Nombre de chambres	82438	71872	3317	3849
Nombre d'ouvertures 2009	40	11	3	
Clients affaires/Clients loisirs	58%/42%	61%/39%	70%/30%	60%/40%
Segment	4* Milieu de gamme	4* Milieu de gamme supérieur	4* Milieu de gamme supérieur	
Standard	Non	Oui	Oui	
Type de construction	Nouvelle/conversion	Nouvelle	Nouvelle	Nouvelle/conversion
Localisation	48 pays hors Amérique du Nord	60 pays	Mondiale 6 pays	
Nombre minimum de chambres	60	150	80	
Superficie de la chambre (m <sup>2</sup> )	20-30	24,5 (Asie 26)	30	
Superficie totale (m <sup>2</sup> )/chambre	40-60	50-60	45-50	
Participation à A Club	Oui	Oui	Oui	
Restaurant	Salle petit déjeuner et bar (offre minimum)	Oui	Self service-Food Shop	
Salle de réunion	Optionnel	Oui	Optionnel	
Parking	Privé ou public (si proche)	Privé ou public (si proche)	Privé ou public (si proche)	

## Ibis Des hôtels comme on les aime

**Un concept unique au monde.** Leader européen de l'hôtellerie économique, Ibis se distingue par une offre claire et simple : tous les services d'un hôtel moderne à un prix économique avec une chambre confortable, une qualité constante d'hébergement, un service 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, un petit déjeuner, de 4 heures du matin à midi, et une restauration variée. Et tout cela, au meilleur rapport qualité/prix/service. Depuis 1997, la qualité de l'offre Ibis est reconnue par la certification internationale ISO 9001. Engagé, depuis 2004, dans une démarche continue en faveur de l'environnement, Ibis compte plus de 280 hôtels certifiés ISO 14001. Pour conforter son leadership et jouer le rôle de fer de lance d'Accor dans la conquête des marchés émergents, Ibis a pour objectif d'ouvrir environ 70 hôtels, soit 10 000

chambres par an. En 2009, la marque a confirmé sa croissance avec l'ouverture de sa 100 000<sup>ème</sup> chambre à Munich, en Allemagne.

**ACTUALITÉS 2009 :** Ouverture de 56 hôtels • Implantation en Algérie, en Jordanie, à Madagascar, à Oman et à Singapour • Lancement de [ibishotel.com](http://ibishotel.com) en polonais et japonais et de [ibisenvironment.com](http://ibisenvironment.com) • Campagne tactique & virale online « [tousenpyjama.com](http://tousenpyjama.com) » • Sponsoring Petits d'Hommes pour le 20<sup>e</sup> anniversaire de la Convention des droits de l'enfant • Lancement du concept de restaurant Oopen Pasta & Grill.

**All seasons** « All is all you need » (Tout est tout ce dont vous avez besoin)

**Les hôtels qui ont tout compris.** Nouvelle marque économique non standardisée lancée en 2007, All seasons s'adresse à une clientèle « affaires » et « loisirs », d'individuels et de familles à qui elle propose une offre économique « tout compris » et conviviale. Développé en franchise, son réseau regroupe des hôtels d'esprit contemporain au design innovant, de taille moyenne, situés au cœur des centres-villes et des centres d'activités. En 2009, la marque a poursuivi son développement avec 31 ouvertures. Le réseau atteint 75 hôtels répartis dans sept pays : Allemagne, Australie, France, Indonésie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et Thaïlande. Le déploiement dynamique de la marque sur l'Europe se concentre en 2010 sur de nouveaux marchés comme la Belgique, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas et la Suisse pour constituer un réseau de 10 000 chambres fin 2010.

**ACTUALITÉS 2009 :** Ouverture de 31 hôtels dont « The London Southwark Rose All seasons » à Londres • Déploiement et lancement officiel de la marque en Allemagne.

**Etap hôtel** Dormez malin !

**La référence de l'hôtellerie « low cost ».** Leader européen de l'hôtellerie très économique avec plus de 400 hôtels, Etap Hotel propose à ses clients, à un prix attractif, des chambres confortables pour une, deux ou trois personnes, une connexion Internet en Wi-Fi, un petit déjeuner à volonté, une offre de « snacking » et des « bons plans » sur [etaphotel.com](http://etaphotel.com). Dynamique, l'enseigne a lancé un nouveau concept de chambres et d'espaces publics, au style moderne et « cocooning », conçu pour optimiser les consommations d'énergie.

Déjà mis en œuvre dans tous les nouveaux hôtels construits en 2009, ce concept est adapté pour les hôtels en rénovation. En Afrique du Sud, en Australie, au Brésil, en Indonésie et au Japon, 58 hôtels sont sous l'enseigne Formule 1.

**ACTUALITÉS 2009 :** Déploiement du nouveau concept de chambre Etap Hotel dans 30 établissements • Ouverture de 18 hôtels et du 400<sup>e</sup> hôtel en Europe, à Verdun (France) • Première campagne de communication (presse, Web, télévision) en Europe • Nouveau site [etaphotel.com](http://etaphotel.com).

**Hotel F1** Payez moins, bougez plus

**Bien dormir au prix le plus bas.** Révolutionnaire lors de sa création en 1984, la marque Formule 1 a démocratisé le monde de l'hôtellerie en proposant des chambres confortables pour une, deux ou trois personnes à moins de 100 francs (environ 15 euros). En 2007, avec la rénovation complète des hôtels, Formule 1 est devenu hotelF1 en France. La marque, plus dynamique que jamais, s'est réinventée et propose désormais, dans un design séduisant, des nouvelles chambres (Duo et Trio), et de nouveaux espaces de réception et de petit déjeuner. Les chambres proposent des écrans plats, une connexion multimédia et, dès juin 2010, une connexion Wi-Fi 100 % gratuite illimitée. Dès 2010, les premiers établissements hotel F1 sont classés 1 étoile en suivant les nouvelles normes de classification hôtelière.

ACTUALITÉS 2009 : 170 hôtels rénovés • Nouveau site hotelF1.com • Lancement du tarif J-30 = - 10 % • Campagne nationale (spots TV, sponsoring de l'émission « Koh Lanta », Web, Web 2.0) • Campagne médias récompensée par un Top Com' d'argent.

Marque	All Seasons	Ibis	Etap Hôtel (En Europe) Hôtel Formule 1 (58 hors Europe)	Hôtel F1
Nombre d'hôtels (dont France)	75 (36)	861 (378)	461 (288)	262 (262)
Nombre de chambres (Dont France)	7114	102167	40890	19491
Nombre d'ouvertures 2009	31	56	18	?
Clients affaires/Clients loisirs	60%/40%	57%/43%	60%/40%	65%/35%
Segment	2*/3* Economique	2*/3* Economique	1* Super Economique	Début de classement 1* à partir de 2010. Super économique
Standard	Non	Oui	Oui	Oui ?
Type de construction	Nouvelle/conversion	Nouvelle/conversion	Nouvelle/conversion	?
Localisation	7 pays en Europe et Asie Pacifique	45 pays (hors Amérique du Nord)	15	France
Nombre minimum de chambres	50	60	60	
Superficie de la chambre (m <sup>2</sup> )	16-22	16,4	12,5	
Superficie totale (m <sup>2</sup> )/chambre	36-40	30-35	22-23	
Participation à A Club	Oui	Oui	Non	
Restaurant	Salle petit déjeuner (offre minimum)	Salle petit déjeuner/snack bar (offre minimum)	Salle petit déjeuner	
Salle de réunion	Optionnel	Optionnel	Non	
Parking	Pas obligatoire	Privé ou public (si proche)	Privé ou public (si proche)	

## **Dossier 2 Les mutations de la distribution hôtelière**

Comme dans de nombreuses autres activités la place de la distribution électronique en hôtellerie ne cesse de s'accroître. Selon Médiamétrie, en 2010 l'Internet est le premier moyen utilisé pour réserver un séjour à l'hôtel (plus de 70% des clients consultent l'Internet avant ou pour réserver un séjour dans un hôtel qu'ils ne connaissent pas, largement devant le téléphone). Le Groupe Accor a, depuis de nombreuses années, développé ses propres applications lui permettant de vendre ses chambres par voie électronique, y compris récemment par la création d'applications spécifiques au téléphone portable. Il a également, comme tous les groupes hôteliers, lié des relations commerciales plus ou moins implicites avec des spécialistes du « e-commerce ». Toutefois la gestion de l'inventaire des chambres disponibles sur les différents canaux de distribution reste toujours assurée au niveau de chacun des établissements du Groupe.

Les établissements, comme souvent en hôtellerie, pratiquent une politique de prix différenciés ; le yield management. Par ailleurs un nombre croissants de distributeurs exigent des établissements dont ils distribuent les chambres la « parité tarifaire » (similarité des prix entre ceux proposés chez le distributeur et sur le site Internet de l'établissement) et la « parité d'inventaire » (similarité des disponibilités chez le distributeur et sur le site Internet de l'établissement).

### **Questions à traiter :**

**21 Analysez les évolutions récentes de la distribution hôtelière et les principaux enjeux associés.**

#### **22 Optimisation de la gestion des réservations de l'hôtel de M. Mouloudj**

221 En considérant que le taux d'occupation peut être approximé par une loi normale, calculez la probabilité que l'hôtel soit complet en l'état de sa courbe de fréquentation. Justifiez votre démarche et tirez en la conclusion qui s'impose.

222 Calculez la probabilité d'être sous le seuil de rentabilité, justifiez votre démarche et tirez en des conclusions sans oublier de préciser au responsable les limites de votre démarche.

223 Déterminez le REVPAR moyen de l'hôtel et commentez par rapport à l'objectif.

224 Présentez une rapide note de situation au gérant en lui expliquant les caractéristiques de la distribution statistique de ses réservations.

225 Construisez un modèle de programmation linéaire permettant de déterminer une répartition optimale du nombre de chambres entre le partenaire central et le partenaire internet. L'objectif est de maximiser la fréquentation et le CA en respectant les contraintes énoncées dans l'annexe 9.

226 Proposez une résolution du programme

227 À partir de vos résultats et/ou du graphique construit à l'aide du modèle et fourni en annexe 10. Déduisez de vos résultats et analyses des axes d'amélioration de la fréquentation et de la profitabilité de l'hôtel.

**23 Dans quelles mesures les outils classiques du « yield management » peuvent-ils être utilement appliqués au « channel management » (optimisation des ventes par canaux de distribution) en hôtellerie ?**

**24 En quoi l'appartenance à un Groupe hôtelier tel Accor peut-il, pour un établissement hôtelier, aider à la gestion de la distribution électronique de l'établissement, à la sélection des distributeurs, à leur contrôle ?**



## Annexe 5 : Internet, nouveau relais de croissance pour l'hôtellerie

(Journal du Net 08/02/2010)

Les acteurs principaux de la réservation d'hôtel en ligne en France				
Site (Groupe)	Visiteurs uniques / Pages vues (en France, décembre 2009)	Nombre d'hôtels référencés (monde)	Chiffre d'affaires / Résultat net	Effectif monde
Booking.com (Priceline.com)	1,5 millions VU / 25 millions PV	73 000	408 M€ / 124 M€ (2008)	1 200
Hotels.com (Expedia)	0,5 million VU / 5 millions PV	110 000	-	-
Venere.com (Expedia)	0,4 million VU / 2 millions PV	35 000	49 M€ / 11,7 M€ (2007)	-
Hotel.info (Hotel.de)	0,25 million VU	210 000	32,7 M€ / 1,25 M€ (2008)	400
HRS (HRS)	NC	250 000	-	370 (dont 25 en France)
Fastbooking (Fastbooking)	NC	5 200	14,1 M€ / 0,5 M€ (2007, France)	180 (dont 80 en France)

Source : Déclarations sociétés, JDN

Outre leurs propres sites Web, les comparateurs de prix, les portails de tourisme multi-produits, les hôteliers positionnent de plus en plus leurs offres sur des sites entièrement dédiés à la réservation d'hôtels sur Internet. Ceux-ci diffusent les offres de milliers ou centaines d'hôtels de par le monde, indiquant en temps réel aux internautes les disponibilités de chaque établissement, qu'il s'agisse d'hôtels indépendants ou de grandes chaînes.

En termes d'audience, deux groupes américains dominent le marché français de la réservation d'hôtels en ligne : Expedia et Priceline(...)

Grâce à ses deux sites, Expedia propose à la réservation près de 110 000 hôtels. Les 35 000 référencés sur Venere.com sont également disponibles sur Hotels.com et sur Expedia.fr, la troisième marque de distribution du groupe dans le secteur hôtelier [Ndlr : cette dernière n'est pas prise en compte dans ce dossier car le portail Expedia.fr est généraliste]. Booking.com revendique une offre de plus de 73 000 hôtels sur son site.

Filiale du portail de voyage américain Priceline.com, Booking.com revendique 30 millions de visiteurs uniques dans le monde et 100 000 nuitées réservées par jour.

En France, avec une audience de plus de 1,5 million de visiteurs uniques par mois en décembre 2009 – une fois et demi supérieure à celles d'Hotels.com et Venere.com réunies - et plus de 25 million de pages vues – plus de trois fois celle d'Expedia -, Booking.com est de loin le site de réservation d'hôtels le plus visité.

(...) Bien qu'Hotels.com et Booking dominent le marché de la réservation d'hôtels en France, ils ne sont pas à l'abri des concurrents. Certains acteurs voient même dans le marché français un axe de développement majeur. C'est le cas d'Hotel.info, marque internationale du groupe allemand indépendant Hotel.de, lancé en France en 2007. La société qui compte 400 salariés sur le plan international, a enregistré un volume d'affaires de 330 millions d'euros en 2008. Elle référence aujourd'hui 210 000 hôtels dans le monde, presque trois fois plus que Booking.com et presque deux fois plus qu'Hotels.com.

Du reste, Hotel.de et Hotel.info ont globalement enregistré trois millions de nuitées réservées en 2009, comme en 2008.

Le concurrent direct de Hotel.info, HRS, s'est lancé en France un an plus tôt, en 2006. Il détient la plus importante base de données avec 250 000 hôtels répertoriés. Le groupe revendique 7,2 millions de visiteurs uniques et 100 millions de pages vues par mois.(...)

Fastbooking revendique trois millions de nuitées réservées au niveau international en 2009 (+0,4 million par rapport à 2008) dont 1,1 million rien qu'en France (+0,15 million). Soit un volume d'affaires de 370 millions d'euros en 2009 (+20 millions par rapport à 2008), dont 135 millions d'euros en France (+6 millions).

Initialement créé pour fournir des solutions technologiques de réservation hôtelières, Fastbooking, voyant l'essor du commerce en ligne, a finalement conçu un moteur de réservation puis toute une panoplie d'outils et services afin d'aider les hôtels à développer les réservations directement sur leurs sites. "Nous ciblons une clientèle d'hôtels plutôt haut de gamme, de trois à cinq étoiles, car ce sont ceux qui cherchent le plus à développer leurs ventes directes sur le Web, tandis que les hôtels de une à deux étoiles ont quelque retard sur ce point", explique Jean-Louis Boss, directeur marketing de la société.

Fastbooking référence 5 200 hôtels en Europe et en Asie (+1 000 par rapport à 2008), dont 1300 rien qu'en France (+350). La société compte 180 salariés dans le monde dont 80 en France. La trentaine de sites de la société (segmentés par villes de destination) compte un million de visiteurs uniques par mois, dont la moitié sur Fastbooking.com.

### Émergence des services mobiles en 2010

Il existe trois moyens pour les acteurs du secteur de développer leur activité de réservation d'hôtels : augmenter leur trafic et celui des sites clients via des partenariats ou des opérations marketing, augmenter le nombre d'hôtels qu'ils référencent ou encore développer de nouveaux canaux de distribution. C'est justement au mobile que songent les acteurs du marché. Leur idée est de créer des services mobiles qui permettent de réserver ou annuler un hôtel à la dernière minute, si l'on rate son train ou son vol, ou encore quand une réunion professionnelle s'éternise... Des services qui ciblent avant tout une clientèle professionnelle.

Fastbooking a lancé sa propre application iPhone fin novembre 2009 (téléchargée plus de 5 000 fois en deux mois à peine) et propose dès 2010 de développer les sites mobiles ou applications iPhone pour ses clients. "Nous avons pour objectif d'en développer une centaine cette année, indique Jean-Louis Boss. 2010 est une année d'apprentissage en matière d'activité sur mobile, mais nous verrons rapidement un transfert des volumes vers ce canal de distribution. Les premiers entrants seront les mieux placés. Je suis d'ailleurs étonné que de gros acteurs ne soient pas déjà présents sur ce canal."

HRS a lancé son application iPhone en octobre 2009, ainsi que d'autres applications mobiles disponibles sur smartphones. "Nous allons proposer aux acteurs du voyage et des loisirs d'insérer sur leur propre application iPhone un lien vers notre application, l'Internet mobile est le canal de réservation de demain, comme l'Internet il y a quelques années", affirme ainsi Olivier Mouchet.

Quant à son proche concurrent, Hotel.info, il a lancé mi-janvier 2010 une application mobile permettant aux mobinautes de réserver leur chambre d'hôtel. Le service devrait être bientôt disponible sur iPhone. Pour compléter ses services aux professionnels, le site propose en France début février 2010 un nouvel outil de réservation et d'organisation de séminaires.

Mais tous les acteurs n'ont pas la même vision. Chez Hotels.com, "le développement de services mobiles a fait partie de nos projets 2010, mais il faut déjà défendre nos positions sur l'Internet fixe et y augmenter notre part de marché avant de songer à développer d'autres canaux. La bataille s'accroît sur la Toile et de plus en plus d'acteurs s'y positionnent, comme les hôteliers, les comparateurs ou les tours opérateurs et agences traditionnelles. Il nous faut donc continuer à augmenter le nombre d'hôtels référencés et inspirer confiance aux consommateurs surtout en sortie de crise, d'où nos campagnes de communication" (...)



## Annexe 6 : Que contiennent les contrats des intermédiaires de vente de chambres en ligne ?

Guilain Denisselle - L'hôtellerie-restauration « Blog des Experts »

### (...) **Quelques grands principes**

Pour le producteur, établir sa stratégie tarifaire et sa stratégie de vente est délicat. En effet, il doit appréhender chaque canal de vente et définir qui va vendre quoi, même si au départ on ne parle que de qui aura la possibilité de vendre quoi, certains intermédiaires étant peu productifs et d'autres très (trop) productifs. Pour la survie de son entreprise, le producteur a l'obligation de préserver un vrai mix client et de diversifier ses canaux de vente. Pendant les premières années d'Internet, confier ses chambres aux distributeurs en ligne était une chose simple et facile, presque magique dans certaines situations avec des clients qui tombaient du ciel. 15 ans après les débuts du tout premier site de distribution de chambres d'hôtels indépendants, en l'occurrence Worldres.com en 1994/1995, le recul permet de dégager quelques grands principes, souvent plus faciles à énumérer qu'à mettre en place :

- Tout faire pour vendre en direct. Privilégier la relation directe producteur-consommateur est le plus pérenne. Vendre en direct sur son site Internet -donc avec moteur de réservation en ligne-, vendre au téléphone.
- Inciter dès que possible à faire appeler/réserver en direct, tout particulièrement dans les guides et annuaires non transactionnels.
- Fidéliser les clients : si un client prévient qu'il va revenir, tout mettre en place pour l'inciter à réserver en direct.
- Diversifier ses canaux : provenance des clients, typologie des clients (affaires, loisirs...).
- Maintenir chaque intermédiaire dans une fourchette de CA raisonnable. Donner trop de pouvoir à un seul intermédiaire c'est se mettre en danger le jour où le moindre grain de sable survient. Donner trop de pouvoir à un seul intermédiaire, c'est également s'exposer au dédain des autres intermédiaires avec à terme un renforcement du partenaire le plus fort, ce qui va à l'encontre du but recherché.
- Surveiller de manière hebdomadaire, ou mieux journalière, la concurrence : prix pratiqués, stocks.

Pour apprécier la portée de certaines clauses du contrat, il est important de ne pas oublier que tous les hôtels ou presque ont des prix variables. La variabilité saisonnière a cédé la place à une variabilité journalière basée sur l'offre et la demande, tout particulièrement dans des grandes villes où la décote peut dépasser les 50% d'un jour à l'autre.

### **Gestion quotidienne : tarifs et disponibilités (...)**

#### **La parité tarifaire**

Sans doute la clause la plus classiquement répandue dans les contrats, le principe de parité tarifaire est un élément auquel il faut prêter attention. Il signifie que l'hôtelier doit donner au distributeur en question le même prix (ou moins cher) que celui pratiqué sur d'autres canaux de réservation (...)

Le principe de parité va parfois entrer en conflit avec la démarche de yield (...)

#### **La parité de conditions**

Les intermédiaires insistent pour bénéficier de conditions strictement égales aux autres canaux. Par exemple, si un hôtel pratique le "early bird", c'est-à-dire un prix réduit de 20 ou 30%, réservable 30 jours à l'avance, intégralement prépayé et non remboursable, les intermédiaires veulent désormais y accéder. Si on ajoute 25% de remise client + 15 ou 20% de commission, que reste-t-il à l'hôtelier ? (...)

#### **La parité de disponibilités**

Suivant la manière dont est rédigé le contrat, la parité s'entend uniquement sur les intermédiaires ou sur l'intégralité du spectre avec les impacts suivants :

- Parité uniquement sur les intermédiaires : ceci veut dire que si l'hôtel donne une chambre à un distributeur, les autres distributeurs doivent en avoir au moins une (...)

- Parité sur l'intégralité du spectre : si le site Internet de l'hôtel diffuse une chambre, alors les intermédiaires doivent également y avoir accès. C'est d'ailleurs sur ce point qu'ont eu lieu les récents affrontements entre Choice et Expedia.

Ces clauses font cependant perdre à l'hôtelier la possibilité d'arbitrer ses canaux (...).

## Annexe 7 : La e-distribution et le Groupe Accor

### **La e-distribution et vous – Extraits - (document interne Accor).**

#### **Les faits marquants**

- Une croissance des ventes électroniques pour Accor de 25%...
- Une concentration des acteurs & montée en puissance des sites Leader.
- Développement des outils de recherche d'information & de comparaison des offres : modification/maturité des comportements des internautes.
- Une utilisation de plus en plus importante d'internet ou d'outils en ligne par les professionnels.
- Développement de sites et outils communautaires et de contenu généré par les internautes (web 2.0, commentaires clients, etc.).

#### **Stratégie Web Accor :**

- Développer les ventes TARS.
- Augmenter les ventes via les agences de voyage en ligne tout en contrôlant les coûts de distribution (mise en place de direct connect).
- Protéger les canaux de vente directs (Accorhotels.com, marques.com..).
- Utiliser Accorhotels.com comme un vrai site marchand.
- Maîtrise de sa distribution, contribution et de ses coûts : nouveaux tarifs distributeurs.

### **Romain Roulleau (Directeur e-commerce Accor) pour Le Journal du Net 07/10/2010**

#### ***JDN : Comment gérez-vous la communication de la multitude de marques Accor sur Internet ?***

R Roulleau : Nous avons fait le choix d'une double stratégie : d'un côté, nous avons adopté une stratégie de portail, via notre site multimarques, Accorhotels.com, pour permettre aux internautes à la recherche d'un hôtel dans le monde d'avoir accès à toute notre gamme. Il s'agit d'un portail mondial, décliné en 24 langues, qui accueille plus de 5 millions de visiteurs uniques par mois. De l'autre, nous conservons une stratégie de marques. Nous disposons de sites dédiés pour nos onze marques (F1, Etap Hotel, Ibis, All Seasons, Suitehotel, Mercure, Novotel, Pullman et Sofitel, ndr.). Chacun reprenant les valeurs et la communication globale de sa marque.

#### ***Que représente le Web pour Accor en termes de réservations ?***

Aujourd'hui, Internet dépasse les 15 % de nos ventes en hôtellerie. Il s'agit de loin du canal numéro un de réservation, après la réservation directe à l'hôtel (par téléphone ou sur place), qui représente encore plus de la moitié de nos ventes. Nous réalisons sur Internet un chiffre d'affaires d'un peu plus d'un milliard d'euros. C'est un canal qui va encore progresser puisque nous comptons réaliser 25 % de nos réservations en ligne à l'horizon 2012. Il s'agit d'un objectif tout à fait réalisable.

#### ***Comment se répartissent ces réservations entre vos sites et de vos autres réseaux de distribution en ligne ?***

Il ne s'agit que de ventes directes, réalisées depuis nos propres sites. Notre portail multimarques pèse pour environ 50% de nos ventes en ligne, le reste étant généré par nos onze sites de marques. Nous disposons également de partenariats avec les principaux agrégateurs et agences de voyage en ligne, mais les ventes générées par ce biais sont nettement inférieures à celles que nous générons sur nos sites de ventes directes.

**Comment percevez-vous ces acteurs de l'e-tourisme ? Comme des partenaires ou des concurrents ?**

D'une certaine manière, ce sont des concurrents d'Accorhotels.com. Mais nous les considérons plutôt comme des partenaires importants, car ils nous apportent des ventes complémentaires. Il s'agit clairement d'un canal de vente que nous ne souhaitons pas négliger.

**Comment un groupe comme Accor aborde-t-il le canal mobile ?**

Nous avons depuis plusieurs années un site mobile permettant d'effectuer des réservations. Ce site a cependant été réalisé avant la sortie de l'iPhone. Nous allons lancer d'ici quelques semaines une application iPhone de notre portail Accorhotels.com. Elle permettra de réserver une chambre dans nos hôtels. Elle intégrera des services annexes, liés notamment à la géolocalisation. Les utilisateurs pourront aussi trouver l'ensemble des hôtels se situant à proximité de leur position et trouver le chemin le plus proche pour se rendre à celui de leur choix, qu'ils soient en voiture ou à pied.

**Quelles sont vos ambitions concernant la réservation sur mobile ?**

À terme, ce canal représentera un volume de ventes très important, même si je ne pense pas que le mobile dépasse un jour le Web comme canal de réservation dans l'hôtellerie. Il s'agit d'un outil important dans une logique de mobilité. Or les cas de réservation en mobilité restent secondaires. En revanche, le mobile permet de proposer des services importants et complémentaires par rapport au Web traditionnel, notamment pour notre clientèle business qui reste très attachée à la réservation directe.

**Vous venez de refondre votre portail, Accorhotels.com. Pourquoi ?**

Nous voulons faire d'Accorhotels.com un acteur crédible et incontournable dans la réservation d'hôtels en général, qui nous permette de toucher une nouvelle clientèle. Accorhotels était un site fonctionnel, mais peu animé. Nous avons donc choisi de rénover complètement notre page d'accueil pour la rendre beaucoup plus dynamique. Nous avons également voulu adopter une logique promotionnelle plus structurée, avec des offres plus claires. Nous intégrons également de la vidéo dès la page d'accueil. Nous avons conçu des scénarii standardisés de présentations de nos hôtels en vidéo, dans lesquelles apparaît l'ensemble des éléments de chaque établissement. 900 vidéos d'établissements ont été prévues pour ce projet. Nous en avons déjà publié 200.

**Quelles autres améliorations ont été apportées ?**

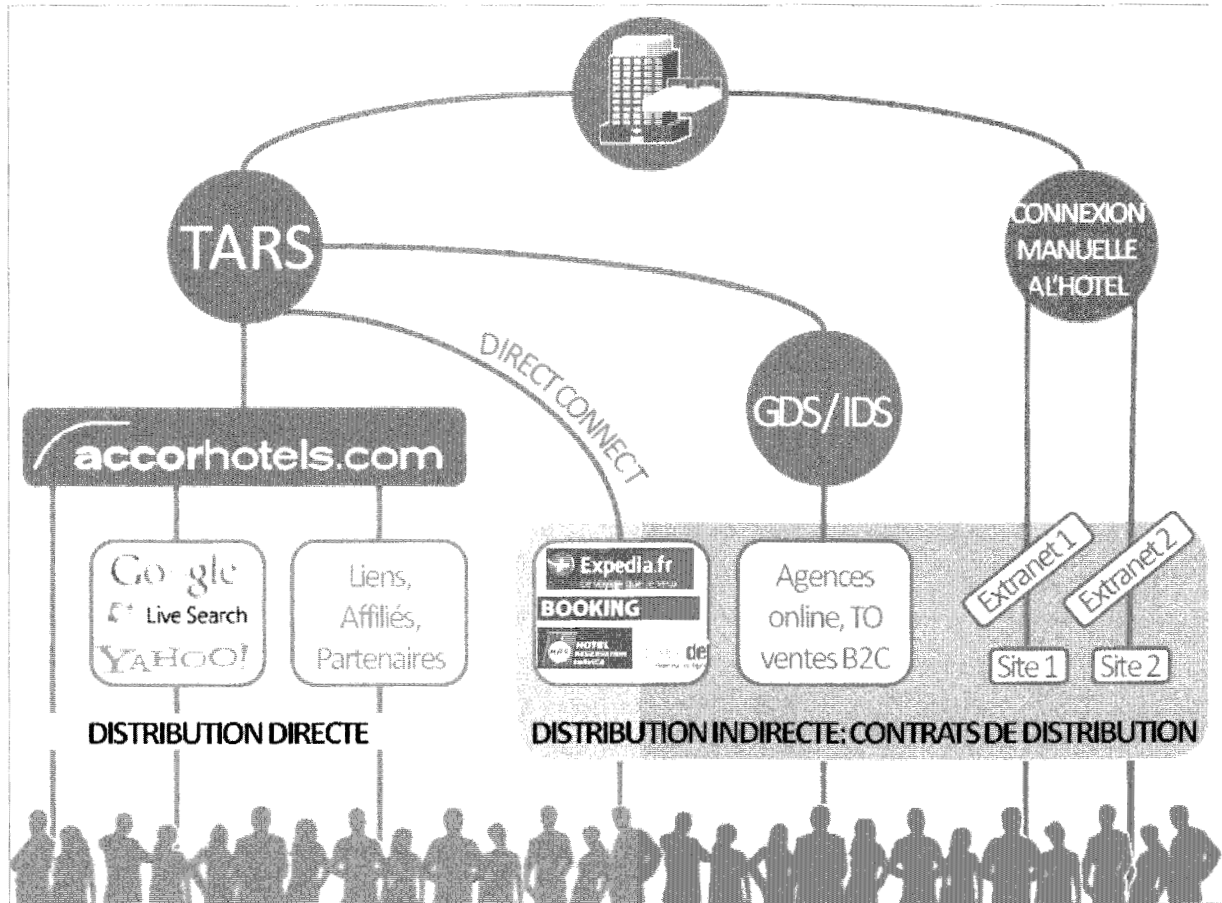
Nous avons décidé d'harmoniser la présentation de nos hôtels. Auparavant, il n'existait pas de fiche hôtel standardisée pour l'ensemble de nos sites de marques, chaque enseigne disposant de sa propre fiche. Nous avons voulu homogénéiser ces descriptions pour permettre à l'internaute de choisir plus facilement son hôtel, quelle que soit sa marque sur notre portail global. Nous avons encore d'autres projets, comme l'intégration d'avis d'utilisateurs ou la refonte intégrale de notre tunnel de réservation, que nous avons démarrée il y a quelques mois et qui constitue un gros chantier.

**En quoi consiste la refonte de votre process de réservation ?**

Il s'agit de l'élément clé d'un site de réservation d'hôtels. Nous voulons à la fois rendre ce tunnel de réservation plus simple et multiplier les services fonctionnels et complémentaires lors de la réservation. L'interaction, qui est beaucoup plus forte avec la cartographie, fait par exemple partie de nos priorités. Lors de la recherche de l'hôtel, l'emplacement d'un établissement et les services et points d'intérêt qui se trouvent autour constituent des éléments essentiels dans le choix des internautes. Nous avons déjà un service de cartographie que nous avons amélioré et auquel nous souhaitons désormais donner une plus grande place sur nos sites. Nous allons également intégrer des services d'aide à la commande, comme des services de call back. Cette refonte devrait être achevée mi-2010.

## TARS le système de gestion des ventes en lignes du Groupe Accor

Hôtel



Clients

GDS : Global Distribution System, Les GDS sont des plates-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaître en temps réel l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnies aériennes, ferroviaires et maritimes, chaîne d'hôtels, sociétés de location de voitures, tour operators...) et de réserver à distance

IDS : Internet Distribution System. Intermédiaires(s) spécialisés en particulier dans la compatibilité des échanges d'informations entre les différents intermédiaires électroniques et les systèmes de réservations des opérateurs (hôtels).

## Annexe 8 : Les effets induits de la présence sur le site d'un grand distributeur

D'après C. K. Anderson, "The Billboard Effect: Online Travel Agent (OTA) Impact on Non-OTA Reservation Volume" in Cornell Hospitality report, 10/2009

Les réservations de 4 hôtels ont été observées sur une période de 100 jours; 50 jours avec présence sur les sites Internet d'Expedia, 50 jours sans cette présence. Le tableau ci-dessous présente les réservations prises sur canaux électroniques autres que ceux d'Expedia (sites de l'hôtel et du groupe et sites des autres distributeurs) selon que l'hôtel est ou non affiché sur les sites Internet d'Expedia. Ceci afin de mesurer l'impact de la présence d'un grand distributeur électronique sur les ventes par l'intermédiaire des autres distributeurs. Les résultats obtenus figurent dans le tableau ci-dessous

Etablissements	Nombre moyen de réservations électroniques par jour hors Expedia		Taux de croissance
	Avec présence sur Expedia	Sans présence sur Expedia	
Hôtel de chaîne 1	39,4	36,6	7,50%
Hôtel de chaîne 2	54,8	49,7	9,10%
Hôtel de chaîne 3	39,1	34,2	14,10%
Hôtel indépendant	28,2	22,3	26%

## Annexe 9 : Les données de l'Hôtel de M. Mouloudj

Au vu de l'importance de la part des ventes électroniques et des commissions habituellement pratiquées (banalement plus de 20%). M. Mouloudj responsable d'un établissement franchisé du Groupe Accor, a décidé, avant d'adopter les outils d'optimisation mis à sa disposition par la chaîne, de formaliser lui-même une partie de la situation de son établissement en matière de distribution électronique. L'hôtel de 120 chambres est situé à proximité d'une gare en région parisienne. M. Mouloudj vous demande de l'aider à optimiser la gestion de sa fréquentation et à améliorer sa rentabilité.

Les indicateurs clés sont le taux d'occupation et le prix moyen synthétisés dans le REVPAR (Chiffre d'affaires par chambre louable). L'analyse de la fréquentation de l'hôtel vous a permis de déterminer une espérance moyenne d'occupation de 75 chambres par nuit avec un écart type de 20. Le seuil de rentabilité de l'hôtel est atteint au taux de remplissage de 70 chambres sur 120.

L'objectif de CA moyen par jour de l'hôtel est de 5000 €, son prix moyen net de location est de 55 €.

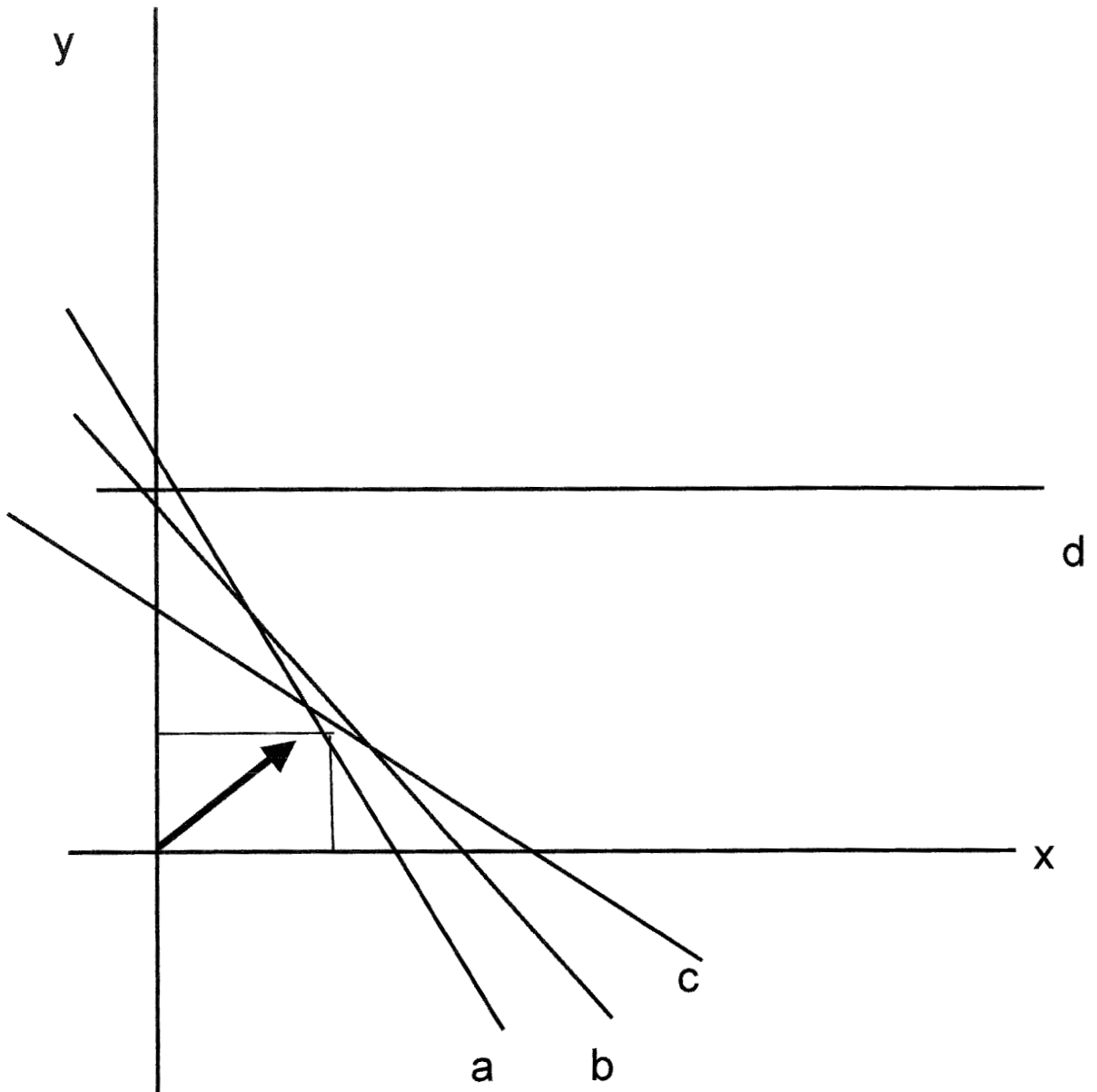
Vous analysez désormais plus en détail le processus des réservations dans cet hôtel. Le responsable souhaite obtenir une représentation simplifiée de la répartition de ses réservations entre la centrale et son partenaire internet principal afin de repérer des pistes d'optimisation.

La commission sur les réservations via la centrale est considérée comme nulle et via le partenaire internet de 20% du prix de location. Le prix moyen de location avant commission est de 60 €. L'hôtel décompose les réservations en 3 vagues, à chacune des vagues une part des chambres est attribuée. La vague **a** rassemble les réservations à moins de 5 jours, la vague **b** les réservations entre j-20 et j-5 et la vague **c** les réservations avant j-20.

La répartition des chambres entre les 3 vagues, mesurée par la centrale pour les réservations qui passent par son intermédiaire, est la suivante : 25% pour **a**, 50% pour **b** et 25% pour **c**. En ce qui concerne le partenaire internet, les statistiques, pour l'hôtel, font apparaître la répartition suivante : vague **a** 15%, vague **b** 45% et vague **c** 40%.

Les principes de gestion retenus par l'hôtel attribuent un quota de 30% des chambres à la vague **c**, 50% à la vague **b** et le solde, donc en théorie 20% à la vague **a**.

Annexe 10 : Représentation graphique du modèle simplifié d'optimisation.

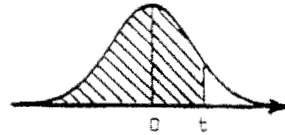


# Annexe 11 : Table de la loi normale centrée réduite

## LOI NORMALE CENTREE REDUITE

Cette table indique, pour certaines valeurs de t, la valeur de la surface hachurée, c'est-à-dire la valeur de :

$$F(t) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^t e^{-\frac{x^2}{2}} dx$$



t	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986
3,0	0,9987	0,9987	0,9987	0,9988	0,9988	0,9989	0,9989	0,9989	0,9990	0,9990
3,1	0,9990	0,9991	0,9991	0,9991	0,9992	0,9992	0,9992	0,9992	0,9993	0,9993
3,2	0,9993	0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9995	0,9995	0,9995
3,3	0,9995	0,9995	0,9995	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9997
3,4	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9998
3,5	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998
3,6	0,9998	0,9998	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,7	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,8	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,9	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000



## Dossier 3 Offre de services, satisfaction et fidélité

L'hôtellerie est le cœur de métier du Groupe Accor, cela a été clairement énoncé depuis de nombreuses années et confirmé, par exemple, par le désengagement du Groupe de l'activité « restauration », par la cession de GO Voyage et de Carlson et par la scission récente Accor/EDENRED.

Cependant, ce recentrage ne se fait pas au profit exclusif de l'activité hébergement. En effet si dans un hôtel l'essentiel du chiffre d'affaires provient généralement de la location des chambres (le chiffre d'affaires « hébergement »), les services périphériques (restaurant, bar, salle de séminaire, salle de remise en forme, spa...) peuvent y occuper une place non négligeable. Ces services périphériques sont d'autant plus nombreux que l'on monte dans la gamme du Groupe Accor : peu de services périphériques dans les hôtels F1, beaucoup dans les établissements Sofitel. Ainsi le rapport TREVPAR / REVPAR<sup>1</sup> est d'autant plus fort que l'on monte en gamme : 1.1 dans les hôtels F1 ; 1.8 dans certains hôtels Sofitel.

Au delà du chiffre d'affaires, on peut constater que ces services périphériques occupent parfois une partie importante de l'effectif salarié et des surfaces construites ; les enquêtes réalisées auprès de clients mettent en évidence l'importance de ces services périphériques à la fois dans la constitution de l'image de l'établissement ou de la marque et dans la satisfaction du client. Mais si une offre large de services permet de faire face à de nombreuses attentes et d'enrichir l'expérience du client, elle est aussi un facteur de risque en matière de qualité : comme le dit, avec humour le directeur d'un hôtel F1 « chez nous la piscine n'est jamais en panne ». Ainsi on remarque, paradoxalement, que le taux de réclamations des clients est plus important chez Sofitel que chez F1 ou IBIS alors même que la fidélité y est plus forte.

### Questions à traiter :

**31 Précisez les fonctions que peuvent remplir les services périphériques au niveau d'un établissement hôtelier du Groupe Accor.**

**32 Comment expliquer les liens « satisfaction/fidélité » au niveau d'un établissement ? En quoi les services périphériques peuvent-ils être explicatifs de ces liens ?**

---

<sup>1</sup> TREVPAR (Total Revenue Per Available Room) = chiffre d'affaires total / nombre de chambres de l'établissement.

REVPAR (Revenue Per Available Room) = chiffre d'affaires « hébergement » / nombre de chambres de l'établissement

## Annexe 12 : Extrait de l'enquête du Comité de modernisation de l'hôtellerie française


Cette étude a pour base un sondage réalisé en face-à-face en mai 2009, auprès de 1.001 clients représentatifs de l'hôtellerie française : clientèles d'affaires et de loisirs, clients français et étrangers :

○ L'intérêt exprimé par les clients d'hôtels sur les services suivants :

	Utilité des services			Fréquence d'utilisation		
	Indispensable	Utile	Inutile	Utilise fréquemment	Utilise de temps en temps	Jamais
Un bar	16 %	62 %	22 %	23 %	50 %	27 %
Un restaurant	35 %	56 %	9 %	39 %	49 %	12 %
- Pour le service du PDJ	66 %	29 %	5 %	76 %	16 %	9 %
- Pour le service Déjeuner	10 %	54 %	37 %	13 %	35 %	52 %
- Pour le service Dîner	22 %	58 %	19 %	25 %	51 %	24 %
Un room service	14 %	49 %	37 %	14 %	39 %	46 %
Distributeur automatique de friandises	1 %	29 %	69 %	2 %	20 %	78 %
Distributeur automatique de boissons	3 %	49 %	48 %	6 %	38 %	56 %
Un coin salon	11 %	57 %	32 %	20 %	44 %	36 %
Un business center	8 %	38 %	54 %	11 %	28 %	61 %
Une bibliothèque	2 %	20 %	78 %	5 %	14 %	81 %
Une salle de jeux	—	15 %	85 %	2 %	6 %	91 %
Une salle de fitness	6 %	36 %	58 %	9 %	20 %	72 %
Un sauna/Hammam	3 %	43 %	53 %	8 %	27 %	65 %
Un SPA (soins du visage et du corps)	2 %	37 %	60 %	5 %	26 %	69 %
Une boutique dans l'hôtel	2 %	35 %	62 %	5 %	24 %	71 %
Une bagagerie	30 %	44 %	26 %	38 %	33 %	29 %
Une blanchisserie/pressing	14 %	58 %	28 %	14 %	43 %	43 %
Un service de garderie pour enfants	2 %	26 %	72 %	1 %	7 %	92 %
Un service de conciergerie	10 %	46 %	44 %	13 %	43 %	44 %

Source Coach Omnium

Annexe 13 : Page d'accueil du site Internet d'un hôtel Sofitel



ACCUEIL    EXCLUSIVITÉS E-NEWS    LANGUES

---

RECHERCHER & RÉSERVER

OFFRES & PACKAGES

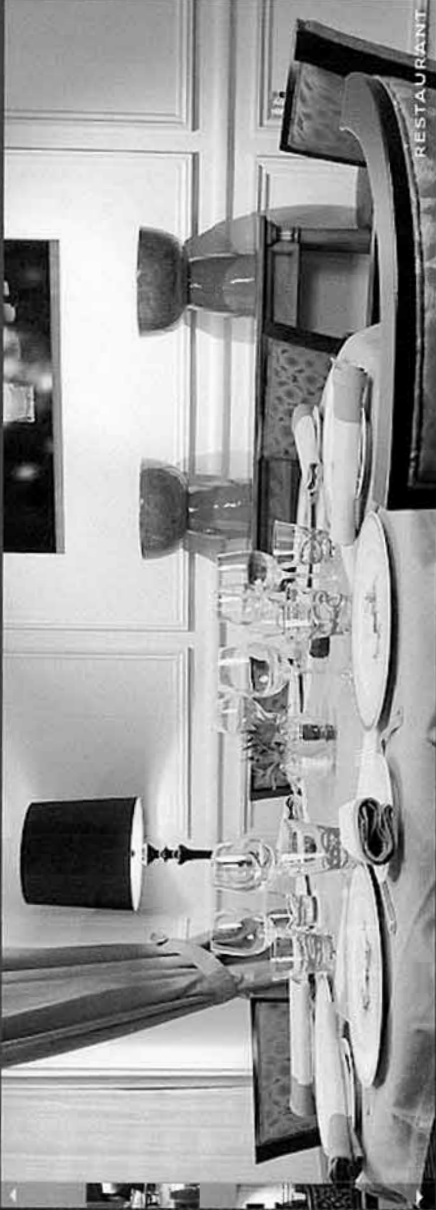
DÉCOUVRIR SOFITEL

A | CLUB

RÉUNIONS & ÉVÉNEMENTS

## SOFITEL PARIS ARC DE TRIOMPHE

14 rue Beaujon, 75008 PARIS, FRANCE  
[← Liste des hôtels](#)    [↑ Hôtel précédent](#)    [↓ Hôtel suivant](#)



RESTAURANT

**TARIFS & RÉSERVATIONS**

Date d'arrivée: 28 / 07 / 2011

Nuits: 01

Code promotionnel:

[▶ TARIFS & DISPONIBILITÉS](#)

▶ Meilleur prix garanti

**OFFRES & PACKAGES**

DÉCOUVREZ L'OFFRE

▶ **EARLY BOOKING\***

\*RESERVATION ANTICIPÉE

▶ **GALERIE PHOTOS**

- ▶ BIENVENUE
- ▶ OFFRES SPÉCIALES
- ▶ CHAMBRES & SUITES
- ▶ RESTAURANTS
- ▶ BARS
- ▶ DESTINATION
- ▶ RÉUNIONS ET ÉVÉNEMENTS
- ▶ CARTES ET ITINÉRAIRES
- ▶ FICHE HOTEL

Hôtel situé dans un imposant bâtiment haussmannien au cœur de Paris, près des Champs-Élysées, du Louvre et des boutiques de luxe : le lieu idéal pour ressentir l'âme de la ville. Offrez-vous une coupe de champagne au bar chic ou un dîner au restaurant gastronomique. Les équipements conviennent autant aux voyages d'agrément que d'affaires. Personnel amical et polyglotte ayant votre bien-être à cœur. Profitez du service individuel, de la conciergerie 24h/24 et du Wi-Fi gratuit.

**Les plus de cet hôtel**

Concept Sofitel MyBed® dans les 135 chambres et suites spacieuses. Étage fumeur et chambres accueillant les animaux domestiques. Service de garde d'enfant et chambres communicantes parfaitement adaptés aux familles. Transports en commun à proximité.

## Annexe 14 : Extrait de l'enquête relative aux rapports entre la satisfaction et la fidélité dans l'industrie hôtelière (Université de Cornell)

L'étude porte auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle hôtelière dans le monde entier. L'analyse des réponses à la question « Quel est votre niveau de satisfaction générale au sujet de cet hôtel ? » fait apparaître 4 groupes en matière d'opinion (la satisfaction déclarée) et de comportement (la fidélité).

Groupes	Score moyen (sur 5)	Fréquences
Fidèles et satisfaits	3.926	56%
Fidèles et insatisfaits	2.616	2%
Infidèles et satisfaits	3.894	38%
Infidèles et insatisfaits	2.735	4%

Iselin Skogland, July A. Siguaw "Understanding switchers and stayers in the lodging industry" CHR Report Cornell Center for hospitality research, 2004

L'analyse sur différentes strates de l'échantillon, genre (homme/femme), motif du séjour (loisirs/affaires) et âge, montre des fréquences un peu différentes de celles obtenues sur l'ensemble de l'échantillon, sans remettre en cause la pertinence des quatre groupes présentés ci-dessus.