

SESSION DE 2003

CAPET

CONCOURS EXTERNE

Section : HÔTELLERIE - TOURISMEOptions : TECHNIQUES DE PRODUCTION
TECHNIQUES DE SERVICE ET D'ACCUEIL**ÉCONOMIE, ORGANISATION ET GESTION D'UNE ENTREPRISE HÔTELIÈRE**

Durée : 3 heures

Matériel et documents autorisés : calculatrice et plan comptable hôtelier

Le sujet comprend 11 pages décomposées comme suit :

- | | | |
|---|---|----------------|
| • | exposé du cas et des travaux demandés | pages 1 et 2 |
| • | annexes : n° 1 Hôtels Hilton, une approche de la chaîne de valeur | page 3 |
| • | n° 2 L'impact central de l'immatériel dans les économies contemporaines | pages 4 et 5 |
| • | n° 3 Le tableau de bord prospectif | pages 6 et 7 |
| • | n° 4 Le tableau de bord prospectif d'une unité | pages 8 et 9 |
| • | n° 5 Courbes de montée en charge des réservations | pages 10 et 11 |

Les annexes n° 4 et 5 sont à compléter et à rendre avec la copie*Les deux parties sont indépendantes*

Vous allez prendre connaissance des orientations stratégiques du groupe des hôtels Hilton à l'aide de l'annexe 1.

Dans une première partie, il vous sera demandé, en vous appuyant sur votre expérience, vos connaissances et en consultant la documentation fournie en annexes 2 et 3, d'analyser les **orientations stratégiques** du groupe.

Dans une deuxième partie, vous justifierez et utiliserez les **outils opérationnels** mis en œuvre pour concrétiser les orientations stratégiques et en mesurer les effets sur les résultats.

Votre travail devra être présenté avec clarté et de façon structurée. La qualité de l'expression sera également prise en compte

Première partie : la stratégie du groupe des hôtels Hilton.

Après avoir pris connaissance des annexes 1 à 3, vous répondrez aux questions suivantes :

1 – Proposer une définition des termes suivants :

- Stratégie
- Contrôle de gestion
- " Reporting "

2 – Dans une note rédigée et structurée de deux pages environ, vous justifierez les orientations stratégiques du groupe des hôtels Hilton. Pour cela, vous utiliserez les annexes 2 et 3 mais la note devra également faire état de façon explicite d'exemples ou d'arguments issus de votre expérience professionnelle et de vos connaissances.

3 – Considérons maintenant la déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels pour chaque unité du groupe. Les critères de performance ont été identifiés. Il vous est demandé de compléter le tableau de l'annexe 4 (à remettre avec la copie) en proposant un indicateur quantifiable adapté pour chaque critère de performance. Chaque fois que possible, vous indiquerez le mode de calcul de cet indicateur.

Deuxième partie : Les outils opérationnels de mise en œuvre de la stratégie

1 – Le management de la marque Hilton est un aspect essentiel de la stratégie du groupe. Outre les actions visant à vérifier la conformité de l'offre aux standards de la marque et à mesurer la perception que peuvent en avoir les clients, le groupe fait réaliser chaque année et dans chaque pays où il est présent une étude de notoriété de la marque Hilton.

11 – Quelle distinction faites-vous entre image de marque et notoriété ?

12 – Quels sont les outils de mesure de la notoriété d'une marque ?

2 – Les études menées pour analyser la valeur du processus visant à fournir une prestation de qualité dans les restaurants du groupe ont démontré que la détention d'un stock de denrées (et les investissements et activités qui lui sont liés : aire de stockage, inventaires...) n'avait aucune " valeur " perçue par le client. Les mêmes études ont révélé en revanche que la détention d'un stock de boissons était indispensable pour proposer un choix conforme aux attentes des clients des restaurants des hôtels Hilton. Il a été décidé de pratiquer une politique de " zéro stock " pour les denrées et de ne plus procéder aux traditionnels inventaires de fin de mois. En réalité, il existe toujours un stock résiduel mais l'objectif est qu'il soit proche de zéro et que son importance ne soit pas suffisamment significative pour justifier un inventaire.

21 – Définir l'inventaire et indiquer dans quelles circonstances et pour quelles raisons un inventaire des stocks doit être réalisé.

22 – Indiquer les conséquences de la politique de " zéro stock " sur le travail du chef de cuisine. Votre exposé n'excédera pas 20 lignes.

3 – L'objectif de maximisation du chiffre d'affaires figure parmi les facteurs clés de succès du groupe. Pour y parvenir, tous les établissements sont dotés d'un logiciel de " Revenu Management " (" Yield Management ", tarification en temps réel) :

31 – Proposer une définition du " Revenu Management ".

32 – Les courbes de montée en charge des réservations (" booking curve ") font partie des outils mis à la disposition du " Revenu Manager " pour prendre les décisions d'ouverture ou de fermeture des classes tarifaires. Vous disposez en annexe 5 des données statistiques concernant la montée en charge des réservations du segment " individuel affaire " pour la journée du mardi dans une unité de 220 chambres.

a) Indiquer le mode de calcul de la cellule C16 du tableau de données statistiques et la signification du résultat obtenu.

b) Représenter graphiquement sur l'annexe 5 (Graphique – Courbes de montée en charge des réservations) les données de la ligne 16 et de la ligne 17 du tableau de données statistiques.

c) Indiquer comment le " Revenu Manager " ou le responsable de réception peuvent utiliser les résultats obtenus à la question précédente.

N. B. : Les termes anglo-saxons utilisés dans ce sujet et dans les documents proposés sont ceux généralement utilisés dans la profession en France

Annexe 1
Hôtels Hilton, une approche de la chaîne de valeur (extraits)
D. Huckestein, R. Duboff, *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, Août 1999

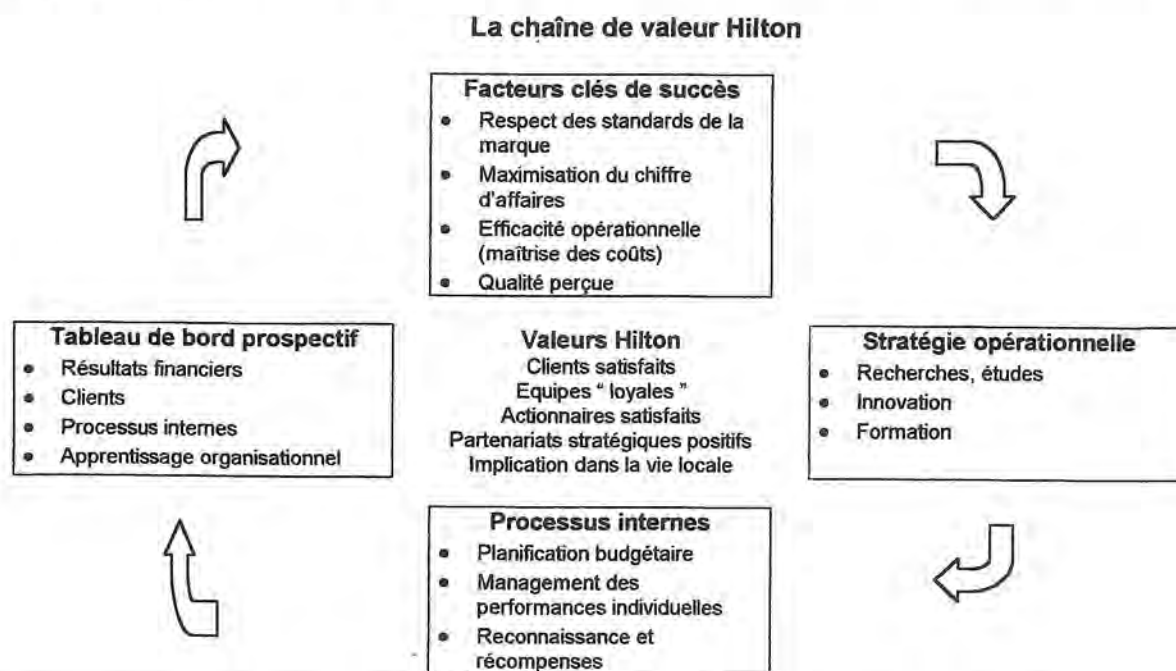
En réponse aux difficultés rencontrées au cours des années 90, Hilton a adopté une stratégie en deux axes :

- En premier lieu, l'entreprise a décidé de se développer rapidement afin d'utiliser à plein la valeur de la marque Hilton en permettant aux clients de trouver un établissement de la chaîne à chacune de leurs destinations identifiées.
- En second lieu, la chaîne a cherché à réduire les disparités de résultats constatées entre les établissements en s'appuyant sur une définition multicritère de la performance.

Le premier objectif a été atteint en combinant un développement rapide en franchise et un rapprochement stratégique avec Hilton Group PLC, détenteur de la marque Hilton en dehors des Etats-Unis ...

Pour réduire les disparités de performance (deuxième objectif), la chaîne a développé et mis en place un **tableau de bord prospectif** (" Balanced Scorecard ") qui a permis d'intégrer tous les aspects de la performance et de faire évoluer la culture d'entreprise dans le sens des objectifs stratégiques. Nous pouvons affirmer aujourd'hui que l'approche multicritère de la performance dont le tableau de bord prospectif est le pivot, a profondément transformé la façon de gérer les opérations.

La chaîne de valeur Hilton est un modèle conceptuel qui décrit en utilisant une représentation graphique le lien entre la stratégie à long terme et les objectifs et standards de la gestion opérationnelle.



Mesurer les performances à l'aide du tableau de bord prospectif présente deux différences essentielles par rapport aux systèmes traditionnels de contrôle de gestion :

- En premier lieu, tous les employés sont impliqués et confrontés à la stratégie de l'entreprise : chaque employé dispose de son propre tableau de bord prospectif dans lequel figurent ses objectifs personnels dans la réalisation de la stratégie globale
- En second lieu, le tableau de bord prospectif permet d'identifier de manière plus directe les points forts et les points faibles de l'organisation. Les résultats sont communiqués en utilisant pour chaque indicateur un code couleur différent selon le degré de réalisation des objectifs. Cette présentation très visuelle, laisse peu de doutes, dans l'esprit des équipes, sur la nécessité des progrès à accomplir dans certains domaines.

Annexe 2

L'impact central de l'immatériel dans les économies contemporaines

Extrait de "Création de valeur et management de l'entreprise", C. Hoarau, R. Teller, Vuibert 2001

Les principaux concepts du Management de la Valeur Substantielle (MVS) concernent d'abord l'impact décisif de l'immatériel sur les mécanismes de création de valeur. Cet impact conduit à reconsidérer la performance financière et sa mesure et à proposer une vision plus large de ce concept intégrant notamment les aspects "hors-prix".

De plus en plus, ce sont les entreprises sachant valoriser leur capital d'intelligence industrielle, technique et commerciale qui ont une avance concurrentielle. Rapidité d'action et enrichissement des atouts clés soulignent l'importance des alliances. Le développement d'internet s'est déjà accompagné d'un accroissement du nombre d'alliances dans les secteurs du tourisme, de la distribution, de l'édition, de la communication, de l'informatique. Le paradigme industriel fondé sur l'avantage de production avec, pour corollaire, une offre standardisée, laisse la place dans un nombre croissant de secteurs à une nouvelle échelle de valeurs où l'adaptabilité et l'avantage créé à l'échelon commercial sont décisifs. Par ailleurs, le poids des immatériels dans l'économie et dans les entreprises croît très rapidement, même si la transparence de l'information les concernant n'évolue guère. Il y a un décalage important entre les fortes attentes des managers et de la communauté financière et les pratiques actuelles des entreprises. Graham Vickery a pu observer que peu d'Etats obtiennent, par le biais des comptabilités nationales, des informations sur les immatériels. Des efforts importants sont donc nécessaires pour améliorer le reporting et la compréhension de l'impact des immatériels sur la performance, tant au niveau des firmes qu'au niveau international. Dans une économie du savoir, il est important que les entreprises disposent des outils nécessaires à l'identification, à la mesure et à la gestion de leurs actifs, à dominante immatérielle. Ces instruments sont nécessaires dans une perspective de management interne, mais également d'envoi de signaux à destination des acteurs de l'environnement externe. De plus en plus d'entreprises ont adopté des stratégies centrées sur le développement du capital immatériel allant d'une gestion plus systématique de leur propriété industrielle (brevets, marques) jusqu'à une évaluation de leurs compétences et restructurations organisationnelles. Toutes ces initiatives ont pour objet la mesure et le management de différents aspects du savoir et du capital immatériel.

Les différentes catégories d'immatériels

On peut identifier cinq grandes catégories d'investissements immatériels pour lesquels des expérimentations de mesure et de reporting sont en cours au niveau de l'entreprise, et pour lesquels des améliorations sont considérées comme nécessaires:

- la technologie (recherche et développement, brevets, etc.);
- les ressources humaines (formation);
- le capital organisationnel (management des stratégies d'activités, réseaux);
- le marketing et le capital réputation (marques);
- la technologie de l'information (logiciels).

Selon Graham Vickery, l'information sur le capital immatériel n'est ni mesurée de manière adéquate ni bien "reportée" par les entreprises; elle n'est pas non plus transparente, fiable ou comparable (d'une firme à une autre). Les recherches en vue d'améliorer la mesure et le reporting prennent un aspect stratégique dans la mesure où elles peuvent aider au développement d'un cadre pour la collecte de l'information sur le capital immatériel ainsi que pour la compréhension de son rôle dans la création de valeur et la performance des entreprises. Les brevets, les marques, les compétences des salariés, la qualité de la relation au client, la flexibilité et la capacité collective d'apprentissage sont devenus des facteurs déterminants qui font que la richesse d'une entreprise repose en grande partie sur ses actifs dits immatériels. Ainsi, on peut estimer à environ un tiers le poids de l'investissement immatériel.

L'exemple du poids des marques

Interbrand, un groupe de consultants américain, publie chaque année un palmarès des marques mondiales. La méthode est fondée sur une évaluation de l'évolution future de la branche d'activité, de la place qu'y occupe la marque et du risque attaché à celle-ci.

Les marques mondiales les plus chères

| Marques | Milliards de dollars | En% de la capitalisation boursière |
|------------------|----------------------|------------------------------------|
| Coca-Cola | 83,8 | 59 |
| Microsoft | 56,7 | 21 |
| IBM | 43,8 | 28 |
| General Electric | 33,5 | 10 |
| Ford | 33,2 | 58 |
| Disney | 32,3 | 61 |
| Intel | 30 | 21 |
| McDonald's | 26,4 | 64 |
| AT&T | 24,2 | 24 |
| Marlboro | 21 | 19 |

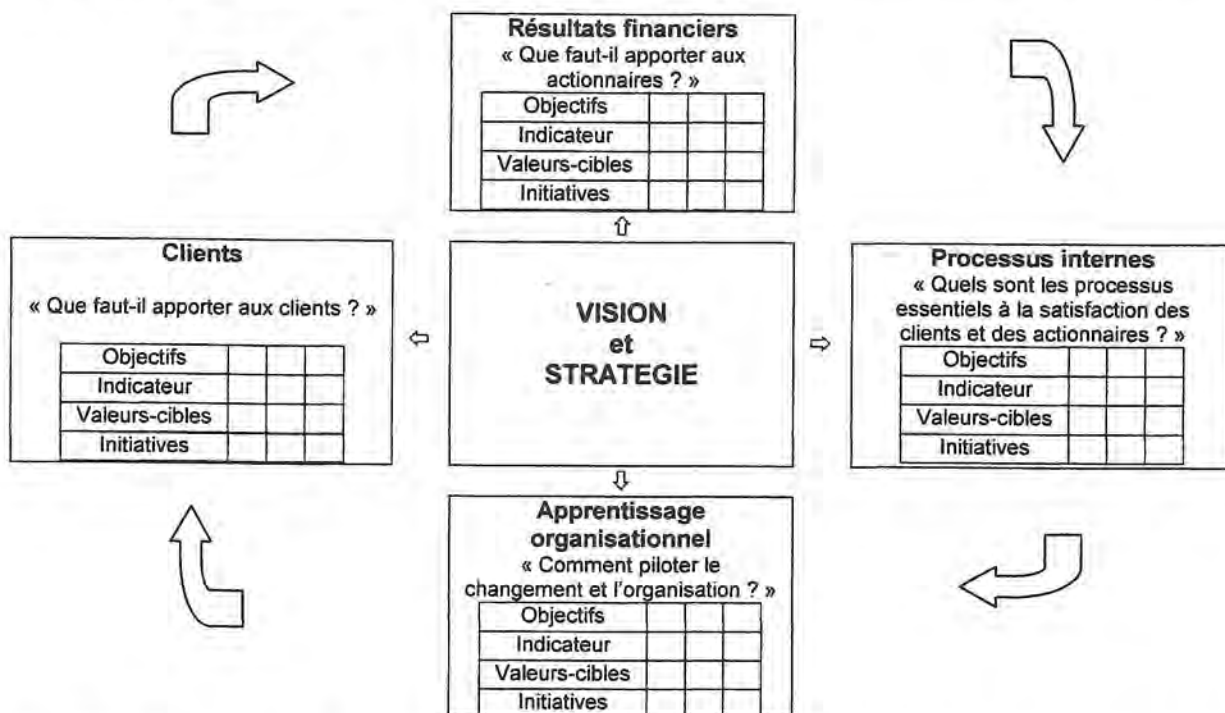
Source : Daniel ARONSSHON, Alternatives Economiques, n°175, novembre 1999, page 45.

La marque Coca-Cola représente 59% de la capitalisation boursière de l'entreprise. Elle pèse plus que l'ensemble des autres actifs. De même, les entreprises pharmaceutiques, tels le Britannique Glaxo ou le Franco-Allemand Aventis, réalisent l'essentiel de leurs profits à partir de trois ou quatre médicaments phares sur lesquels elles détiennent des brevets. Ces éléments sont souvent mal pris en compte par les normes comptables, ce qui provoque une partie des distorsions que nous avons évoquées entre valeur financière et valeur comptable. On note toutefois une tendance à la concentration sur les marques les plus fortes. Le Britannique Unilever a annoncé la suppression des trois quarts de ses marques dans le monde. Procter & Gamble réfléchit à une opération semblable. Rassembler un grand nombre de produits sous une marque unique permet des économies d'échelle sur les dépenses en mercatique. Elle peut aller jusqu'à renommer l'entreprise du nom de sa marque vedette pour gagner en notoriété auprès des investisseurs et mieux valoriser ses titres car les effets de la communication financière et de la publicité se renforcent mutuellement.

Annexe 3
Le tableau de bord prospectif (" The Balanced Scorecard ")
R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Les Editions d'Organisation*, 1998

La rencontre de la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel concurrentiel à long terme et de l'obligation de perpétuer le modèle de comptabilisation au coût historique et de présentation de l'information financière a donné naissance à une nouvelle démarche, le tableau de bord prospectif (TBP). Ce système conserve les indicateurs financiers classiques, qui expriment la performance passée. Mais ils ne sont pas adaptés pour guider et évaluer la démarche que doivent suivre les entreprises modernes, celles de l'ère de l'information, pour créer une valeur future en investissant dans les clients, les fournisseurs, les salariés, les processus, la technologie et l'innovation.

Ils sont donc complétés par des indicateurs sur les déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel. Ces quatre axes constituent l'ossature du TBP.



Le TBP élargit les objectifs des unités au-delà de la simple performance économique. Il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance. Il met en lumière les activités génératrices de valeur menées par des acteurs compétents et motivés. Tout en gardant un oeil, grâce aux indicateurs financiers, sur la performance à court terme, le tableau de bord prospectif met en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme.

Un système de management

De nombreuses entreprises disposent déjà de systèmes de mesure de la performance comprenant des indicateurs financiers et non financiers. En quoi le tableau de bord prospectif est-il différent ? En réalité, bien des entreprises n'utilisent des indicateurs non financiers que pour introduire des améliorations locales dans la fabrication ou dans les relations avec les clients. Les dirigeants utilisent les indicateurs financiers consolidés comme s'ils étaient le reflet exact des résultats des actions menées par les employés et les managers. En d'autres termes, les indicateurs, financiers et autres, servent uniquement à suivre a posteriori les effets d'une tactique et piloter les activités à court terme.

Le TBP montre que les indicateurs financiers et non financiers doivent faire partie intégrante du système d'information des salariés de tous les niveaux. En effet, employés et managers doivent comprendre les conséquences financières de leurs actes et de leurs décisions : quant aux dirigeants, ils doivent comprendre les déterminants de la performance financière à long terme. Les objectifs et les mesures qui apparaissent dans ce système ne sont pas une simple collection d'indicateurs : Ils sont définis dans le cadre d'une réflexion fondée sur la mission et la stratégie de chaque unité. Le TBP doit traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Un équilibre est établi entre les indicateurs extérieurs, à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance. Il y a un équilibre entre les indicateurs de résultats – la performance passée – et les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future. Enfin, le système assure un équilibre entre des mesures objectives et quantifiées, qui traduisent des résultats, et des mesures plus subjectives, les déterminants de la performance /...

Pour la mise en place d'un TBP, nous n'avons jamais rencontré une équipe dirigeante entièrement unanime sur l'importance relative de ses objectifs stratégiques. Pourtant, en règle générale, il s'agissait d'équipes soudées, dans des entreprises bien gérées. Ce défaut de consensus est souvent lié à l'histoire et à la culture de l'entreprise. Les dirigeants bâtissent généralement leur carrière sur une seule fonction. Or, certaines fonctions sont souvent dominantes dans les priorités. Dans les entreprises pétrolières, par exemple, les aspects techniques et le coût des activités de raffinage passent au premier plan, au détriment du marketing, alors que le marketing et la vente sont les fonctions dominantes d'une entreprise produisant des biens de consommation, au détriment de la technologie et de l'innovation. Les entreprises de haute technologie ont une culture fortement axée sur la recherche et la technique, la production n'étant souvent qu'une considération annexe. Lorsque les dirigeants issus de fonctions différentes, en particulier dans des entreprises où le compartimentage fonctionnel est fort, tentent de travailler en équipe, il arrive qu'ils se trouvent dans des zones de flou relatif, autour desquelles il leur est difficile de se rassembler, faute d'une conception commune des objectifs opérationnels globaux, de la contribution que peuvent apporter les différentes unités fonctionnelles et de la manière d'intégrer l'apport de chacune d'elle.

La création d'un tableau de bord prospectif, si elle fait ressortir le défaut de consensus et de travail en équipe, contribue aussi à la résolution du problème. En effet, le TBP étant mis au point par un groupe de dirigeants, dans le cadre d'un projet, il constitue un modèle représentatif de l'ensemble de l'entreprise, auquel tout le monde a contribué. Tous les membres de l'équipe dirigeante adhèrent donc aux objectifs du TBP et sont responsables de leur réalisation, ce qui permet au système de servir de référence pour un large éventail de processus de management essentiels. Le TBP favorise le consensus et le travail d'équipe au sein de la direction, même si les dirigeants sont marqués par la fonction dans laquelle ils ont fait carrière.

Annexe 5 (brouillon à conserver)
Courbes de montée en charge des réservations (" Booking Curve ")

Données statistiques

| 1 | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R |
|----|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|
| 2 | Date | J | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 14 | 21 | 28 | 35 | 42 | 56 | 70 | 84 | 98 |
| 3 | 06/05/n | 187 | 168 | 128 | 92 | 86 | 76 | 72 | 58 | 42 | 28 | 14 | 8 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 13/05/n | 161 | 184 | 136 | 120 | 104 | 84 | 74 | 68 | 56 | 38 | 12 | 8 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 20/05/n | 191 | 116 | 94 | 74 | 64 | 62 | 60 | 50 | 40 | 16 | 10 | 6 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 6 | 27/05/n | 201 | 112 | 88 | 66 | 62 | 58 | 46 | 38 | 30 | 12 | 10 | 4 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 7 | 03/06/n | 198 | 120 | 102 | 90 | 74 | 70 | 66 | 48 | 34 | 14 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 |
| 8 | 10/06/n | 184 | 126 | 96 | 82 | 70 | 58 | 58 | 38 | 46 | 12 | 10 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 |
| 9 | 17/06/n | 179 | 122 | 92 | 92 | 74 | 70 | 66 | 48 | 34 | 16 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 24/06/n | | 136 | 120 | 110 | 90 | 70 | 52 | 56 | 38 | 12 | 6 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 01/07/n | | | | | | | | 74 | 32 | 16 | 8 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 08/07/n | | | | | | | | 50 | 24 | 10 | 6 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 15/07/n | | | | | | | | | 16 | 4 | 6 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 22/07/n | | | | | | | | | | 10 | 6 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | Moyennes | 186 | 136 | 107 | 91 | 78 | 69 | 62 | 53 | 40 | 19 | 9 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 16 | CR " mardi " → | | 73% | 58% | 49% | 42% | 37% | 33% | 28% | 22% | 10% | 5% | 3% | 1% | 1% | 1% | 1% | 0% |
| 17 | CR " mardi 1er juillet n " → | | | | | | | | 40% | 17% | 9% | 4% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

CR → Données permettant le tracé des courbes de réservations

J → Nombre de chambres vendues les mardis de l'année en cours au segment "individuels affaires"

1,2...n → Réservations en portefeuille n jours avant le mardi pour le segment "individuels affaires"

Graphique (Courbes de montée en charge des réservations)

