

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES
SESSION 2009

TECHNOLOGIES ET GESTION HÔTELIÈRES
(Classes de terminale série hôtellerie)

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ
Durée : 5 heures

Sujet :

À l'aide de vos connaissances, de votre expérience professionnelle et de la documentation fournie en annexes, vous traiterez le thème suivant :

« La gestion à l'international des groupes hôteliers et de restauration »

Vous présenterez ce thème, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, en identifiant et illustrant les facteurs clés de cette gestion « à l'international » et les moyens qu'elle met en œuvre pour y répondre.

Dossier documentaire :

Annexe 1 : Les plus grands groupes hôteliers et de restauration

Annexe 2 : Groupes hôteliers et de restauration : des éléments caractéristiques

Annexe 3 : Complément d'informations et exemples de stratégies

Annexe 1 : Les plus grands groupes hôteliers et de restauration

Les dix premiers groupes hôteliers mondiaux au 1^{er} janvier 2008

Origine	Groupe hôtelier	Classement	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
Angleterre	InterContinental Hotels Group	1	585 094	3 049
USA	Wyndham Worldwide	2	550 576	6 544
USA	Marriott International	3	517 909	2 901
USA	Hilton Hotels	4	497 365	2 959
France	Accor	5	459 494	3 857
USA	Choice International	6	445 254	5 516
USA	Best Western	7	308 636	4 035
USA	Starwood Hotels and Resorts	8	274 535	897
USA	Carlson Hospitality	9	148 551	971
USA	Global Hyatt	10	138 503	720

Source : Le Monde, 14 mai 2008

Les dix premiers groupes de restauration mondiaux

Nationalité	Groupe de restauration	Classement	Exercice des données	CA en milliards \$ (+évolution)	Résultat net (milliards \$) (+évolution)	Effectifs salariés	Divers
américaine	McDonald's Corporation	1	2007	22,8 (+9%)	2,4 (-32,4%)	390 000	30 000 points de ventes dans 100 pays.
britannique	Compass Group PLC	2	2006-2007	20,9 (stable)	1 (+80,7%)	361 000	Dans 70 pays. Marques : Eurest (entreprises), Scolarest (scolaire), Medirest (santé).
française	Sodexo	3	2006-2007	18,4 (+4,8%)	0,476 (+7,4%)	342 000	Dans 80 pays. Diversification des activités : services aux entreprises (crèches, maintenance immeubles, tri déchets) et moyens de paiement (Chèques Restaurant).
américaine	Yum! Brands	4	2007	10,4 (+8,9%)	0,909 (+10,3%)	?	35 000 restaurants dans 110 pays. Marques : Pizza Hut et KFC...
américaine	Starbucks	5	2006-2007	9,4 (+20,9%)	0,673 (+19,2%)	172 000	Origine : vente de café en grains. Devient la plus grande chaîne de cafés au monde (15 000 établissements dans le monde)
américaine	Darden Restaurants Inc.	6	2007-2008	6,6 (+19%)	0,377 (+87,3%)	180 000	1 700 localisations. Origine : produits de la mer, puis diversification. 6 enseignes : Red Lobster, Olive Garden (italien), LongHorn Steakhouse, The Capital Grille, Bahama Breeze (antillais), Seasons 52 (haut-de-gamme).
américaine	Brinker International Inc	7	2007-2008	4,4 (+5,4%)	0,230 (+8,3%)	114 000	1 800 restaurants. Origine : marque Chili's (hamburgers). Ensuite : 3 autres enseignes : Romano's Macaroni Grill et Maggiano's Little Italy, On the border (plats mexicain).
japonaise	McDonald's Holdings Company	8	2007	3,5 (+11%)	0,69 (+400%)	?	Chapote les restaurants japonais (3 700 en tout) de la marque américaine, mais n'est pas contrôlée par la maison mère.
américaine	Jack in the Box Inc	9	2006-2007	2,9 (+5,6%)	0,126 (+16,9%)	42 000	Implanté au USA : 2 100 fast-foods "Jack in the Box" (vente à emporter) plus 400 "Adoba" (restaurants mexicains rachetés en 2003).
américaine	Wendy's International Inc.	10	2007	2,5 (+0,5%)	0,088 (-6,8%)	?	6 600 restaurants surtout en Amérique du Nord : hamburgers « de qualité » et recettes « à l'ancienne » ; diversification avec participation (à hauteur de 29%) dans Pasta Pomodoro (46 restaurants « italiens »).

Source : Tableau construit d'après l'article de Fabien Renou, Journal du Net 21/08/2008 (journaldunet.com), à l'aide des données fournies par le Bureau van Dijk - Éditions Électroniques.

Annexe 2 : Groupes hôteliers et de restauration : des éléments caractéristiques

ENJEUX

- Mondialisation, libéralisation, ouverture des frontières
- Développement quantitatif et qualitatif du tourisme, zones de développement, d'expansion, pays matures et émergents
- Groupes français à l'étranger, étrangers en France

RISQUES

- Répartition des risques, risques politiques, économiques, risques pays, financiers, risque de change, incidents de paiement, risques climatiques
- Cycles hôteliers
- Fonds d'investissement et gouvernance d'entreprise

STRATÉGIES

- Stratégies : croissance interne, externe, internationalisation, adaptation (clientèle et réglementation)
- Franchise, master franchise, mandat de gestion, filiales, co-entreprises
- Diversification, concentration
- Stratégie financière, gestion des actifs, cession de murs
- Cycles de vie
- Marketing stratégique : positionnement marketing et politique de gamme : hôtellerie économique, moyenne et haut de gamme

DÉFIS MANAGÉRIAUX

- Innovation, investissement, investissement socialement responsable (ISR)
- Approvisionnements
- Gestion des ressources humaines : formation, animation, respect des minorités, culture d'entreprise, projet d'entreprise, expatriation
- Commercialisation et Internet
- Indicateurs de gestion internationaux (TO, RMC, REVPAR, RBE...)
- Normes comptables internationales : Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, International Financial Reporting Standard (IFRS)
- Normes d'entreprise (ISO 9000, 14000), Standardisation des postes, des process, des produits
- Développement durable, tourisme solidaire, entreprise citoyenne

Annexe 3 : Complément d'informations et exemples de stratégies

La master franchise - www.rivalis.fr

Cette forme de collaboration est un accord de franchise entre le franchiseur et un Master franchisé qui s'engage à développer le réseau de franchise sur le territoire qui lui a été concédé.

Le Master franchisé a pour mission d'adapter le concept à la réalité locale, de le développer notamment en recrutant des franchisés et d'en assurer l'animation. C'est lui qui prend en charge le développement du concept sur le pays entier. Il « possède » donc l'ensemble du territoire et joue le rôle du franchiseur en servant d'interface entre les franchisés et le franchiseur étranger.

Le Master franchisé a donc généralement l'exclusivité du développement du réseau sur le territoire concerné. Il partage avec le franchiseur, par rétrocession, les droits d'entrée, les redevances et la contribution à la publicité.

Le mandat de gestion

Contrat par lequel un propriétaire d'hôtel et/ou restaurant (propriétaire de l'immeuble = mandant) délègue à un professionnel (hôtelier et/ou restaurateur = mandataire), les opérations d'exploitation d'une enseigne. Ce dernier perçoit une rémunération (en partie fixe et en partie variable) en contrepartie de la prestation d'exploitation.

International Financial Reporting Standard (IFRS) : Normes internationales de comptabilité et d'information financière : L'Union européenne a décidé, le 19 juillet 2002, d'imposer un référentiel comptable unique pour l'ensemble des entreprises cotées sur les marchés financiers européens. C'est ainsi que, pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2005, les comptes consolidés des sociétés cotées doivent être présentés en normes IFRS.

Deux solutions pour vendre les murs d'hôtels – Extraits – Le Monde – 14/05/2008

ACCOR a annoncé mardi 6 mai une nouvelle opération de « *sale and management back* » sur l'hôtel Sofitel The Grand Amsterdam — situé dans la capitale des Pays-Bas — pour une valeur de 92 millions d'euros. Le groupe cède l'hôtel pour 60 millions d'euros, et l'acquéreur s'engage à financer 32 millions d'euros de travaux de rénovation. Accor continuera d'assurer la gestion de l'établissement dans le cadre d'un contrat d'une durée de vingt-cinq ans et conservera 40 % de la société propriétaire de l'hôtel.

Ce type d'opération a, de plus en plus, la faveur des investisseurs immobiliers. Ces derniers disposent généralement de deux formules pour la gestion de leur bien hôtelier. La première est le « *sale and lease-back* ». Dans ce cas précis, l'hôtelier continue à exploiter le fonds de commerce, mais revend les murs à l'investisseur à qui il paie un loyer. Ce modèle peut être assorti d'un revenu variable, qui repose sur le chiffre d'affaires. Généralement ce type de montage est retenu pour les investissements dans l'hôtellerie économique.

Honoraires de gestion

L'autre formule, le « *sale and management back* », utilisée par Accor dans le cas du Sofitel d'Amsterdam consiste en une revente concomitante des murs et du fonds de commerce à un investisseur. Ce dernier paye alors à l'hôtelier des honoraires de gestion indexés sur le chiffre d'affaires et le résultat brut d'exploitation (RBE). Ce pourcentage est variable mais généralement il correspond à 3 % du chiffre d'affaires et à un chiffre compris entre 6 % et 10 % du RBE. Le bailleur dans cette formule prend plus de risques mais un grand nombre de transactions sont faites sur ce modèle.

Selon une récente étude de Jones Lang LaSalle sur le marché hôtelier, la France a affiché en 2007 un volume d'investissement de 1,6 milliard d'euros, soit 89 % de plus qu'en 2006, un résultat qui avait déjà progressé de plus de 20 % par rapport à 2005.

Les stratégies de l'entreprise, Frédéric LEROY, Éditions Dunod

McDonald's exporte son savoir-faire, ses procédures, son contrôle de gestion, ses normes de qualité et ses méthodes de management. Mais toute implantation hors des États-Unis est précédée d'une analyse attentive du contexte local (prix de l'immobilier, coût des constructions et des équipements, existence de fournisseurs locaux, réglementation, modes de gestion du personnel...) De plus, même McDonald's a adapté ses menus et utilise, comme c'est le cas au Brésil ou en Thaïlande, des arômes et des ingrédients locaux dans ses salades ou ses boissons [...]

Dans l'hôtellerie, les spécificités locales demeurent fortes. Dans son développement en Asie, Accor s'est appuyé sur des investisseurs locaux, a modifié ses normes commerciales et de gestion, a laissé plus d'autonomie aux cadres locaux et a adapté son management. Une structure chapeautant l'Asie, centralise, dans le même temps, certaines fonctions et partage les savoir-faire accumulés dans les différents [pays].

Stratégie : comment l'hôtelier tente d'échapper à la crise économique. Extraits, Les Échos, 21/05/2008

[...] Car la dégradation accélérée de la conjoncture, notamment américaine, n'est pas une bonne nouvelle pour une profession qui suit très fidèlement les évolutions du PIB, en les amplifiant au passage. Dans une étude récente sur le secteur, les analystes de Natixis distinguent quatre phases. Quand l'économie redémarre, les prix des chambres sont sages et l'occupation est bonne, [c'est le printemps...] Puis les prix se tendent et les hôteliers se mettent alors à investir à tour de bras pour développer l'offre, c'est-à-dire de nouveaux hôtels. C'est l'âge d'or, l'été. Vient un moment où le nombre de chambres est abondant mais les prix restent élevés, c'est l'automne et exactement la situation dans laquelle nous serions actuellement. La dernière phase est facile à imaginer. L'offre est abondante, mais un événement économique diminue la demande, à la fois en touristes et en hommes d'affaires, les deux mamelles de l'hôtellerie : les prix s'effondrent, c'est la crise. Ce cycle infernal, les professionnels du secteur l'ont connu avec la guerre du Golfe, les chocs pétroliers, le 11-Septembre, et devraient, en théorie, le vivre à nouveau après la crise financière née l'été dernier qui fait déjà des ravages aux États-Unis.

Échapper à cette malédiction des cycles qui ressemble beaucoup à celle des compagnies aériennes est devenu une obsession des professionnels. Il faut en permanence tenter de profiter de la croissance quand il est temps – et la généralisation des transports aériens bon marché a formidablement développé la demande – tout en se préparant à l'hiver.

Accor et la malédiction des cycles – Extraits – Les Échos – 21/05/2008

[...] Dans ce domaine, l'idéal est de réduire ses frais fixes et ses engagements en capitaux. Le premier poste étant l'immobilier, il est donc tentant de s'en séparer. Le mouvement, là encore, est parti des États-Unis car de nombreux investisseurs étaient prêts à racheter les murs des hôtels tout en laissant l'exploitant dans les lieux en lui louant les locaux ou en lui concédant un contrat de gestion. Dès lors, c'est le métier même d'hôtelier qui doit être redéfini.

Jusqu'à présent, trois types de métiers coexistent.

- [Celui qui entraîne l'implication la plus faible] est celui de franchiseur. Il crée une marque, puis la loue pour 3 à 4 % du chiffre d'affaires. Les revenus sont faibles mais les coûts, essentiellement de marketing, le sont également. Certains groupes américains travaillent presque totalement sous cette forme.
- Plus impliqué est le gestionnaire d'hôtel. Sa rémunération est de quelques pour-cent du chiffre d'affaires, mais il est aussi intéressé aux bénéfices.
- Le troisième métier est celui de gestionnaire patrimonial d'un parc dont on est propriétaire ou que l'on loue à taux fixe. En 2001, cette dernière catégorie représentait 65 % des chambres gérées par Accor, l'an dernier, ce chiffre était ramené à 45 %.

En 2007, le groupe a cédé pour plus de 1 milliard d'euros d'immobilier. L'argent dégagé permet d'accélérer le développement. Pour son plan de création de 200.000 chambres d'ici à 2010, le groupe va investir 2,5 milliards alors que cela représente près de 20 milliards en coût de construction. Mais s'il entend encore poursuivre cette politique, il ne compte pas se désengager totalement du métier de propriétaire immobilier, comme l'ont fait les Américains. Car si la propriété se justifie de moins en moins pour un hôtel de haut de gamme en centre-ville qui va immobiliser plus de 200 millions d'euros, le groupe estime important de conserver en interne cette compétence de concepteur et gérant d'immeuble, notamment pour l'hôtellerie économique et dans les pays émergents. Les prix de l'immobilier rendant plus attractif le retour sur capitaux investis. [...]

Eurazeo et Colony Capital cherchent à peser sur la stratégie du groupe Accor – Extraits – Le Monde – 14/05/2008 – graphiques non reproduits

La pression se renforce sur la direction du groupe Accor. L'assemblée générale des actionnaires devait constater, mardi 13 mai, la montée en puissance d'Eurazeo. Le fonds d'investissement de la famille David-Weill a officialisé, le 5 mai, sa montée au capital du groupe hôtelier en passant de 0,7 % des actions à 8,5 %.

Eurazeo, qui a même l'intention de porter cette participation à 10 %, agit de concert avec l'un des principaux actionnaires d'Accor depuis 2005, Colony Capital. Ce fonds détient déjà 9 % du capital, mais il a annoncé que son intention était d'en détenir 20 %. Eurazeo souhaite prochainement demander deux sièges au conseil d'administration, tandis que Colony en dispose déjà de deux.

Accor a beau vouloir se persuader du «*caractère amical de l'opération*», ce bouleversement au sein du capital laisse augurer d'importants changements dans la stratégie du groupe hôtelier.

L'investissement socialement responsable, - Extraits - Le monde - 22/01/2008

Le terme ISR désigne les placements financiers obéissant à des critères de performance non financière des entreprises : environnement, conditions de travail, respect des droits humains et sociaux, règles de gouvernance, etc. [...]

On distingue dans ce cas deux types de pratiques d'investissement socialement responsable : d'une part, l'exclusion pure et simple d'entreprises se livrant à certaines activités (tabac, armement) ou pratiques (travail des enfants, non-respect des droits sociaux et humains) ; d'autre part, l'analyse (« screening ») des performances des entreprises en matière sociale, environnementale ou de bonne gouvernance. Ces données sont utilisées de deux façons : elles sont simplement intégrées dans les recommandations d'investissement à l'attention des clients ou des gestionnaires de fonds, ou elles permettent aux fonds d'intervenir en conseil d'administration ou en assemblée générale pour exiger une amélioration de ces performances : c'est ce qu'on appelle l'activisme actionnarial.

ACCOR ou l'art de gérer ses expatriés – Management – Mai 2006 – graphiques non reproduits

Le groupe hôtelier a adopté un nouveau système de calcul des primes attribuées à ses salariés partant travailler à l'étranger.

Seulement 6 240 euros de plus par an. Voilà la différence de rémunération entre un chef de cuisine Sofitel, marié et avec un enfant, installé à Mexico, et le même chef en poste à Lyon. Soit une prime de 15% et un salaire annuel de 45 912 euros. Certes, Accor paie aussi le logement. Mais s'agissant d'une ville parmi les plus polluées et dangereuses du monde, il n'y a pas de quoi s'extasier. « Auparavant, on pouvait arracher beaucoup plus de la direction », confie un ancien manager.

[...] L'époque dorée où expatriation rimait avec jackpot est bien révolue. Accor regarde désormais ce poste budgétaire à la loupe. D'autant que son bataillon d'expatriés, 631 personnes réparties dans 85 pays, ne cesse de croître avec l'extension de son réseau (mille établissements créés ou rachetés depuis 1999).

[...] Pour élaborer son régime minceur, Accor a fait appel à ECA International, un cabinet fondé par d'anciens DRH spécialisés dans la mobilité internationale. ECA propose une série d'indicateurs : le coût de la vie dans 250 pays, [...] la « difficulté de vie » (salubrité, accès aux soins, isolement...).

Grâce à ce nouveau système de calcul, Accor estime avoir réduit de 7% le coût d'une expatriation. [...] Reste qu'un expatrié coûte, en moyenne, trois fois plus cher que son collègue établi en France. Les primes n'expliquent qu'en partie cet écart. Prise en charge du logement, des frais de scolarité, du voyage annuel au pays et participation à la couverture sociale. [...] Résultat : Accor préfère embaucher ces voyageurs sous le statut, moins favorable pour le salarié, de collaborateur international (la moitié des expatriés sont concernés) : le salaire est alors payé au tarif local et le logement, pas pris en charge. La formule s'applique surtout en Europe et en Amérique du Nord. Pas question pour un Français d'aller en Inde contre une poignée de roupies. Autre façon de réduire la facture : raccourcir les missions (trois ans en général). À charge pour les managers expatriés de former les autochtones. [...]
