

# MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.  
Accès via votre espace candidat sur [www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com)

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ  
CALCULATRICES AUTORISÉES

## Chaîne Ibis

Ce sujet comporte trois dossiers qui portent sur la place et l'importance de la Chaîne Ibis dans le groupe Accor.

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexes mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

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

Ibis est une marque du groupe Accor créée avant que le groupe ne prenne sa dénomination actuelle. L'évolution de la marque prend une dimension mondiale.

- 1.1 Après avoir rappelé la notion de gamme de produits, précisez la ligne de la gamme hôtelière du groupe Accor dans laquelle se trouve la marque Ibis. Indiquez comment qualifier cette marque (de prestige, leader, régulateur, tactique, d'appel,...) . . . . . / 3
- 1.2 La segmentation de cette ligne en multimarque uniformément référencée renforce-t-elle l'ADN de Ibis ? Comment ? . . . . . / 2
- 1.3 Ibis a mis en place des systèmes de management (Annexe 3). Rappelez brièvement à quoi ils correspondent et soulignez leur importance dans le cadre d'une implantation à l'étranger. Peut-on envisager d'autres systèmes ? . . . . . / 2

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

- 2.1 Relevez des éléments qui confirment la maîtrise du marché hôtelier français par la chaîne Ibis . . . . . / 2
- 2.2 Dans le cadre de l'internationalisation de ses activités, citez les modes d'implantation d'une chaîne hôtelière. Lequel est le plus pratiqué par le groupe Accor ? . . . . . / 2
- 2.3 L'internationalisation peut être perçue en terme de contraintes externes ou de menaces, autrement dit, de risques. Déterminez ces risques en proposant au moins un exemple pour chacun . . . . . / 2
- 2.4 A l'échelle du monde, deux types de stratégie sont développés par les entreprises : stratégie mondiale ou stratégie multidomestique. Justifiez la stratégie mise en oeuvre par Ibis dans le cadre de son développement international . . . . . / 2

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

Dans certaines annexes, la place de Ibis dans le groupe Accor est largement soulignée. Il paraît utile de le confirmer ou non par des données numériques.

- 3.1** Dans l'annexe 4, il est fait référence aux opérations de croissance externe et organique. Expliquez brièvement de quoi cela relève et indiquez s'il existe une autre forme de croissance de l'entreprise. . . . . / 1
- 3.2** A partir de l'annexe 4, calculez la part de la marque Ibis par type d'exploitation puis au total en nombre d'hôtels et en nombre de chambres et concluez . . . . . / 2
- 3.3** Grâce à l'annexe 7, calculez le ratio du Résultat Brut d'Exploitation de 2013 à partir des données retraitées du groupe Accor et dites ce que cela vous suggère si on vous communique la valeur de ce ratio obtenu dans un hôtel Ibis, soit 20% . . . . . / 2

## ANNEXE 1: IBIS, EN BREF

Source : IBIS, Groupe Accor

Ibis est la marque économique leader de Accor. Depuis l'ouverture de son premier hôtel en 1974, la marque assure tous les services d'un hôtel économique standardisé au meilleur prix du marché. La stratégie de redynamisation des marques économiques du Groupe, initiée en septembre 2011, permet aujourd'hui à Ibis d'écrire un nouveau chapitre de son histoire.

### IBIS DANS LE MONDE : UN RESEAU DENSE\*

**983 hôtels ; 121 004 chambres ; 58 pays** ; 1<sup>ère</sup> chaîne d'hôtellerie économique en Europe + de 70 nouveaux hôtels par an environ, soit 10 000 chambres sur les cinq continents.

### UNE OFFRE DE CONFORT ULTIME

- Une chambre moderne, connectée et insonorisée
- Un nouveau concept de literie révolutionnaire
- Des services généraux design et chaleureux

### LE PLUS HAUT NIVEAU DE SERVICE DE SA CATEGORIE

**Le standard ibis** garantit un niveau de service homogène à travers le monde :

- Une localisation privilégiée (centre-ville, proche des aéroports, gares, centres d'affaires)
- Des équipes à l'écoute des clients jour et nuit
- Petite cuisine ibis 24h/24 (repas légers et douceurs sucrées)
- Tarifs clairs et toujours compétitifs

Un standard pour satisfaire une clientèle d'affaires (58%) comme de loisirs (43%), nationale et internationale qui répond à tous les besoins des voyageurs et sait s'adapter aux différentes attentes locales.

### UNE RESTAURATION ADAPTEE AU MARCHE LOCAL

Ibis propose une large gamme de concepts de restauration afin de satisfaire tous les goûts selon l'implantation de l'hôtel et la structuration de sa clientèle.

### DES CARACTERISTIQUES UNIQUES DE MARQUE

- Contrat satisfaction 15 minutes : si un petit nuage vient perturber le séjour d'un client, l'équipe de l'hôtel a 15 minutes pour trouver une solution. Sinon le client est leur invité.
- Petit-déjeuner de 4h à midi.
- Une exigence constante récompensée par la certification qualité ISO 9001 pour 84% du réseau.
- Première chaîne mondiale à s'engager dans la démarche de certification environnementale ISO 14001. Aujourd'hui, 45% du réseau bénéficie de cette certification.

**96,6 % des clients ibis conseilleraient la marque ibis à leur entourage.** (étude GSS 2011)

\* Parc hôtelier Accor au 31/12/12

## ANNEXE 2 : IBIS, LEADER DE L'HÔTELLERIE ÉCONOMIQUE EN EUROPE

Source : IBIS, Groupe Accor

Depuis sa création en 1974, Ibis connaît une croissance constante qui lui permet d'être aujourd'hui le premier réseau d'hôtels économiques en Europe et le quatrième dans le monde.

RESEAU IBIS :

### UNE CROISSANCE GEOGRAPHIQUE CONTINUE

Ibis est présent dans 58 pays. Cette forte implantation est le résultat d'un plan de développement ambitieux lancé dès 2007. Un programme dont l'objectif prioritaire est de renforcer le leadership d'Ibis en Europe et d'intensifier sa présence sur les marchés émergents (Europe Orientale, Brésil, Russie, Inde, Chine) et matures (Australie, Nouvelle Zélande).

### DEPUIS 5 ANS, UNE IMPLANTATION DANS 23 NOUVEAUX PAYS.

- 2008 : Bénin, Koweït, Inde, Russie
- 2009 : Madagascar, Ukraine, Algérie, Jordanie, Singapour
- 2010 : Colombie, Chili, Paraguay, Oman
- 2011 : Tunisie, Guinée Équatoriale, Nigeria
- 2012 : Lituanie, Arabie Saoudite, Japon, Laos, Vietnam.

## ANNEXE 3 : IBIS SE RÉINVENTE

Source : IBIS, Groupe Accor

Au-delà du changement de nom et d'identité visuelle, cette évolution illustre la volonté de Accor de révolutionner son portefeuille de marques économiques autour de la marque Ibis, référence mondiale de l'hôtellerie sur le segment économique.

Ainsi, Ibis, All Seasons et Etap Hôtel évoluent pour former un ensemble de **3 marques fortes, innovantes et rajeunies** :

Ibis reste Ibis, All Seasons devient Ibis Styles et Etap Hôtel devient Ibis Budget

Cette nouvelle segmentation renforce la lisibilité, la cohérence et l'attractivité de ces 3 marques complémentaires dont l'ambition est d'offrir le plus grand confort et bien-être de l'hôtellerie économique.

Dans le but d'assurer à leurs clients un « sommeil heureux », Ibis, Ibis Styles et Ibis Budget partagent désormais un ADN commun basé autour de 3 notions structurantes : **simplicité, modernité et bien-être**, tout en conservant leur propre personnalité.

Au sein de ce nouvel ensemble, Ibis est une marque attentionnée et efficace qui se caractérise par le plus haut niveau de service de sa catégorie et une offre de confort ultime, le tout dans un esprit contemporain.



## Politique Qualité 2014



ibis, première chaîne d'hôtels économiques certifiés ISO9001, agit pour offrir à tous ses clients dans tous ses hôtels un service hôtelier constant et ceci en respectant les engagements de la marque suivants :

- La rapidité des formalités d'enregistrement
- Un accueil sans interruption de jour comme de nuit
- La bonne gestion et le respect de la réservation
- Des équipes accueillantes et professionnelles
- Une chambre propre, calme, à la bonne température et confortable
- Une salle de bain dont l'hygiène est irréprochable
- La proposition d'une offre de restauration 24h24 et 365 jours par an
- La possibilité de prendre un petit déjeuner de 4h00 à 12h00
- Une sécurité sans défaut
- Une facturation transparente et sans surprise

ibis s'engage contractuellement avec chacun de ses clients à travers le **contrat de satisfaction 15 minutes**.

ibis invite chaque client à immédiatement signaler tout problème qui pourrait survenir.

Si l'hôtel est responsable et si le temps de résolution du problème est supérieur à 15 minutes, la prestation concernée est offerte au client.

Pour atteindre ses objectifs, ibis :

- Recrute et forme l'ensemble de ses collaborateurs avec le souci premier d'atteindre ses objectifs qualité et d'encourager le développement de leurs compétences.
- Se fixe annuellement des objectifs d'amélioration de la qualité mesurables et cohérents.
- Réalise des contrôles réguliers et rigoureux dans chacun de ses établissements pour s'assurer que ses engagements soient tenus.
- Met en place une organisation qui se remet en question de manière permanente à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Associe ses sous-traitants et ses fournisseurs dans sa démarche qualité.
- Applique et actualise son Système de Management Qualité.

Ces engagements concernent tous nos services d'hébergement, de petit déjeuner et de bar.

Frédéric FONTAINE  
Senior Vice President Global Marketing Economy Brands



## Politique Environnementale 2014



Depuis 2004, ibis renforce son engagement dans le développement durable en choisissant la certification environnementale internationale **ISO14001**. Première chaîne d'hôtels économiques certifiée **ISO14001**, ibis agit pour :

- *Offrir à ses clients un service hôtelier qui améliore de façon continue son impact environnemental, en particulier :*
  - *en maîtrisant et en réduisant ses consommations d'eau et d'énergie*
  - *en recyclant et en valorisant ses déchets*
- *Les informer des actions menées et leur proposer de s'impliquer*
- *Etre en conformité avec les exigences réglementaires locales et nationales*
- *Prévenir les risques de pollution des eaux, des sols ou de l'air*

**Pour atteindre ces objectifs, ibis :**

- *Sensibilise et forme l'ensemble de ses collaborateurs à intégrer la préservation de l'environnement dans leur métier*
- *Associe ses sous-traitants et ses fournisseurs*
- *Applique et actualise son Système de Management Environnemental*
- *Applique la Charte 21*

Cet engagement s'inscrit dans PLANET 21, le programme de développement durable de Accor

Frédéric FONTAINE  
Senior Vice President Global Marketing Economy Brands

## ANNEXE 4 :

**REPARTITION DU PARC ENTRE LES MARQUES DU GROUPE**

Source : Groupe Accor, Comptes consolidés et annexes du 31 décembre 2013

**B. Développement Organique et par Acquisition**

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe poursuit son programme de développement.

**B.1. PARC ET PROJETS HOTELIERS**

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2013, à l'ouverture ou à l'acquisition de 170 hôtels, pour un total de 22 637 chambres.

Par ailleurs, 110 hôtels ont été fermés sur la période, soit 11 754 chambres.

**Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2013**

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	13	4	7	86	3	113 (*)
Pullman	6	8	6	50	11	81
MGallery	4	7	4	22	31	68
Novotel	42	43	119	134	64	402
Suite Novotel	-	6	11	5	8	30
Mercure	34	63	84	200	377	758
Adagio	2	7	4	24	2	39
Ibis	109	111	249	129	401	999
Ibis Styles	4	13	5	25	185	233
Ibis budget	32	78	115	25	256	506
Adagio Access	-	3	-	48	-	51
Formule 1	5	1	-	4	-	10
HotelF1	21	-	158	-	59	238
Autres	6	1	2	35	4	48
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>345</b>	<b>764</b>	<b>787</b>	<b>1 402</b>	<b>3 576</b>
<b>Total en %</b>	<b>7,8%</b>	<b>9,6%</b>	<b>21,4%</b>	<b>22,0%</b>	<b>39,2%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) 120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TAR5.

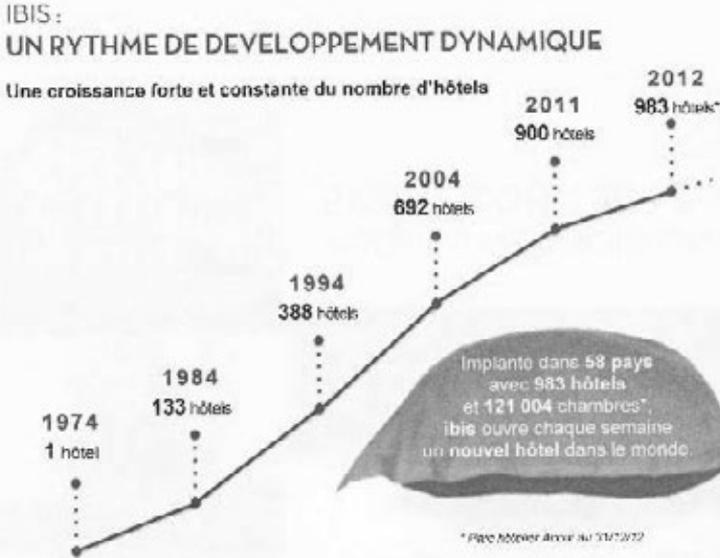
En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 014	1 199	1 165	22 642	1 196	28 216
Pullman	1 215	2 073	2 076	14 818	3 082	23 264
MGallery	293	818	573	2 507	2 726	6 917
Novotel	7 943	8 529	20 114	31 512	8 285	76 383
Suite Novotel	-	971	1 396	662	707	3 736
Mercure	4 701	10 330	12 733	32 755	35 052	95 571
Adagio	207	817	473	3 015	191	4 703
Ibis	15 856	14 857	35 480	23 278	34 551	124 022
Ibis Styles	426	1 139	911	4 291	14 389	21 156
Ibis budget	3 550	8 404	12 707	3 135	18 751	46 547
Adagio Access	-	263	-	4 882	-	5 145
Formule 1	364	79	-	504	-	947
HotelF1	1 514	-	12 573	-	3 819	17 906
Autres	1 422	51	289	5 096	348	7 206
<b>Total</b>	<b>39 505</b>	<b>49 530</b>	<b>100 490</b>	<b>149 097</b>	<b>123 097</b>	<b>461 719</b>
<b>Total en %</b>	<b>8,6%</b>	<b>10,7%</b>	<b>21,8%</b>	<b>32,3%</b>	<b>26,7%</b>	<b>100,0%</b>

**Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2013**

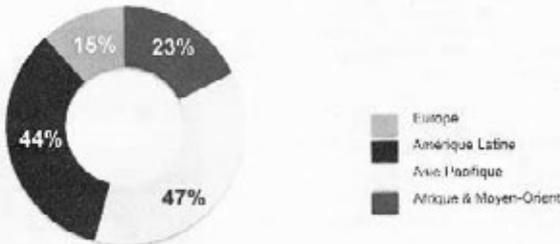
En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	64	41	415	110	910	1 540
Europe hors France	139	252	271	102	299	1 063
Asie Pacifique	25	46	7	359	130	567
Amérique Latine & Caraïbes	29	5	58	103	47	242
Autres pays	21	1	13	113	16	164
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>345</b>	<b>764</b>	<b>787</b>	<b>1 402</b>	<b>3 576</b>
<b>Total en %</b>	<b>7,8%</b>	<b>9,6%</b>	<b>21,4%</b>	<b>22,0%</b>	<b>39,2%</b>	<b>100,0%</b>

**ANNEXE 5 : RYTHME DE DÉVELOPPEMENT D'IBIS**

Source : IBIS, Groupe Accor  
 « Le Bien être au meilleur prix » Dossier de presse



Prévision de croissance annuelle par région à 2016



**Ouvertures à venir**

- **Octobre 2012** : ibis London Docklands (Londres), ibis Riyadn (Arabie Saoudite), 5 hôtels au Brésil et 1 hôtel aux Emirats Arabes Unis
- **Fin 2012** : 1<sup>er</sup> ibis au Laos ; ibis Mientana, ouvertures en Italie, au Brésil, aux Emirats Arabes Unis, en Europe (Angleterre et Espagne), en Chine, en Afrique (Nigeria et Sénégal)
- **2013** : ouverture de plus de 20 nouveaux hôtels au Brésil, ouverture d'un 2<sup>ème</sup> hôtel au Pérou, ouvertures en Indonésie, en Chine, en Thaïlande, en Corée du Sud et en Europe (France, Allemagne, Suisse)

LE BIEN ETRE AU MEILLEUR PRIX | 6



## ANNEXE 6 : L'ADAPTATION AU MARCHÉ LOCAL

Source : IBIS, Groupe Accor

### PETIT DÉJEUNER ET RESTAURATION VARIÉS

Chez Ibis, avoir une alimentation variée et équilibrée est important !

Les clients Ibis sont assurés de trouver, partout dans le monde, un petit déjeuner copieux, une restauration légère et rapide disponible de jour comme de nuit et dans 75% des hôtels Ibis, la possibilité de déjeuner et de dîner dans l'un des concepts de restaurant de la marque.

#### LE PETIT DEJEUNER : POUR DES MATINS QUI ONT DU GOUT

Unique dans l'hôtellerie économique, Ibis a développé une formule de petit déjeuner variée, adaptée aux lève-tôt et aux lève-tard : de 4h du matin à midi, l'assurance de bien commencer la journée !

- **De 4h à 6h30 et de 10h à 12h** : Ibis propose une sélection de boissons chaudes, jus de fruits, biscuits ou viennoiseries.
- **De 6h30 à 10h** : le buffet est gourmand et à volonté.

#### LA PETITE CUISINE IBIS 24 H/24 : PARCE QUE LES PETITES FAIMS N'ONT PAS D'HEURE !

Le standard Ibis garantit à toute heure, chaque jour de la semaine :

- **Petits plats chauds et douceurs sucrées.** A commander au bar ou à la réception, et, si le client le souhaite, à emporter jusqu'à sa chambre.
- **Le bar** : à l'heure du premier café ou du dernier verre, pour prendre une pause ou travailler, donner des rendez-vous ou faire des rencontres.

#### UNE RESTAURATION ADAPTEE AU MARCHÉ LOCAL

Afin de répondre toujours mieux aux attentes d'une clientèle diversifiée, nationale et internationale, Ibis a développé de nombreux concepts de restaurant.

- Toute l'Italie se retrouve chez **Café Pasta & Pizza** avec une carte aux accents résolument italiens dans un cadre inspiré des villas toscanes.
- Une expérience culinaire unique chez **Wok and Co**, à la découverte de plats locaux, de spécialités asiatiques et italiennes cuisinées par le chef devant le client.
- **"It's all about Taste"** : le client sélectionne, assemble, déguste des recettes typiques de la cuisine locale sous forme de tapas.
- Dans un décor détendu et moderne, le nouveau restaurant **"Oopen"** invite à créer son propre plat. Poissons grillés, viandes, pâtes cuisinées en direct par le chef, avec des sauces s'inspirant de la cuisine locale.
- Et plein d'autres restaurants à découvrir.

**ANNEXE 7 : INDICATEURS CLÉS**

Source : Groupe Accor, Comptes consolidés et annexes du 31 décembre 2013

**Comptes de résultats consolidés résumés**

en millions d'euros	2007	2008 Retraité (4)	2009 Retraité (1)	2010	2011 Retraité (1)	2012	2013 Retraité *
<b>Chiffre d'affaires</b>	8 121	7 722	5 490	5 948	5 568	5 649	<b>5 425</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	2 321	2 290	1 518	1 814	1 759	1 788	<b>1 731</b>
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	907	875	108	334	428	468	<b>442</b>
<b>Résultat net, part du groupe</b>	883	575	(282)	3 600	27	(599)	<b>126</b>
<b>Bénéfice net par action (en €)</b>	3,92	2,60	(1,27)	15,94	0,12	(2,64)	<b>0,55</b>
<b>Dividende par action (en €)</b>	3,15 <sup>(2)</sup>	1,65 <sup>(3)</sup>	1,05	0,62	1,15 <sup>(5)</sup>	0,76 <sup>(6)</sup>	<b>0,80<sup>(7)</sup></b>

Avec l'entrée en vigueur de la norme IFRS 11 depuis janvier 2014, les joint-ventures ne peuvent plus être comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Elles doivent être désormais mises en équivalence au même titre que les entreprises associées. Les résultats 2013 publiés ont été retraités de cette nouvelle norme.

<sup>(1)</sup> Conformément à la norme IFRS 5 "actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées", les comptes de résultats consolidés au 31/12/N ont été retraités des activités non conservées en N+1.

<sup>(2)</sup> Dont 1,50 EUR de dividende exceptionnel.

<sup>(3)</sup> Payé en numéraire ou en actions au choix de l'actionnaire.

<sup>(4)</sup> Comptes retraités en raison du changement de méthode concernant les programmes de fidélité.

<sup>(5)</sup> Dont 0,50 EUR de dividende exceptionnel.

<sup>(6)</sup> Dividende 2012 proposé à l'Assemblée générale du 25 avril 2013.

<sup>(7)</sup> Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'Administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2014.