

# Rapport gestion de l'hôtel

Romain PEREIRA  
Douha OURIMI

Laurie PANDRAUD  
Yi LU

Dimanche 10 Décembre 2017

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Préambule</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Stratégie de développement : domestique</b>	<b>2</b>
2.1	Tour 1 : 1er hiver . . . . .	2
2.2	Tour 2 - Tour 3 . . . . .	2
2.3	Tour 4 - Tour 8 . . . . .	2
<b>3</b>	<b>Stratégie de développement : international</b>	<b>3</b>
3.1	Tour 1 - Tour 2 . . . . .	3
3.2	Tour 3 - Tour 8 . . . . .	3
<b>4</b>	<b>Perspectives futures et conclusion</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Graphiques, chiffres...</b>	<b>5</b>

## 1 Préambule

Autrefois dis 'le Bien-heureux', notre équipe a repris en main la gestion du nouvel hôtel 'Ocre'. La précédente équipe l'a laissé dans un état négligé. Nous avons géré l'hôtel pendant ces 4 dernières années, et avons construit un modèle économiquement viable.

L'hôtel Ocre s'établit dans un contexte de concurrence avec 6 autres établissements qui partent d'une situation économique similaire. L'hôtel a initialement une capacité d'accueil de 50 chambres qui ont été gérées par 4 employés permanents et 2 employés temporaires. Nous avons récupéré l'hôtel en basse saison.

De manière global, nous avons accordé une grande attention aux conditions de marchés, et à l'étude de nos résultats. La prise en compte des variations de la demande en fonction de la saison (été - haute saison, hiver - basse saison) et des acteurs extérieurs nous ont permis d'évaluer au mieux les besoins des clients, et de pouvoir cibler les marchés. (nos estimations se sont souvent avérées très précises)

## **2 Stratégie de développement : domestique**

### **2.1 Tour 1 : 1er hiver**

Dans un premier temps, la stratégie développée a été de faire de l'hôtel Ocre un hôtel 'low cost', des prix attractifs, avec une rénovation à 87%, pour s'accaparer une très grande part de marché.

### **2.2 Tour 2 - Tour 3**

Cependant, nous avons remarqué que nos concurrents se dirigeaient tous, sans exception, vers cette politique. C'est pourquoi, dès le 1er été, nous avons décidé de nous diriger vers du luxe, que ce soit au niveau de la qualité de la prestation ou du prix de la nuitée.

Nous comptons alors augmenter progressivement nos prix, au fur et à mesure que la demande de prestation de luxe augmente. Ainsi nous nous dirigeons sur le long terme, vers un autre type de marché et un autre type de clientèle. L'hôtel est rénové à plus de 95% et l'investissement en formation des employés est augmenté pour une meilleure qualité de service. On augmente donc en proportion les salaires de nos employés.

Nous décidons également d'investir (+ 50 000 € Figure 6) dans la réduction des coûts de maintenance et d'administration, car un hôtel de meilleure qualité implique de plus importants frais de gestion, et nous comptons retomber sur cet investissement.

Ce remaniement de l'hôtel nous a donc donné un 2ème hiver difficile, avec le plus mauvais chiffre d'affaire du secteur, mais nous savions que ce risque allait s'avérer rentable par la suite.

### **2.3 Tour 4 - Tour 8**

Aussi, l'investissement est nécessaire pour garder une dynamique de développement de l'hôtel. Avec une dette de 72% de nos capitaux propres, nous décidons de l'augmenter à 80% (soit 500 000 € d'emprunt) afin de construire 5 nouvelles chambres.

Néanmoins, certains de nos concurrents (O'Tel et No Name) ont décidé de nous concurrencer sur le luxe. Ils ont augmenté la qualité des prestations de leur hôtel. C'est pourquoi notre stratégie s'est orientée vers des prestations de qualité, à prix bon marché. Avec des marges plus faibles, on assure tout même une bonne rentabilité de notre établissement, augmentons notre part de marché, et diminuons celle de nos concurrents. (voir Tour 4 Figure 1)

Ayant 1 année d'avance, nous essayons de rester les plus compétitifs pour les prochains tours, en étudiant les choix de nos concurrents.

## 3 Stratégie de developpement : international

### 3.1 Tour 1 - Tour 2

Notre équipe a décidé de s'implanter à l'international dès le 1er tour. Notre stratégie globale à long terme était de louer beaucoup de chambres, et peu chère. En s'assurant de faibles marges, sur les 1ères saisons, on espérait tuer la concurrence et obtenir le monopole du marché sur le long terme.

Le 1er hiver, nous décidons donc de louer 20 chambres (le maximum possible) pour la prochaine haute saison.

Arrivé à l'été, les conditions de marchés indiquent que la demande internationale a une bonne dynamique. Ayant récupéré les locaux dans un parfait état, et voyant que nos concurrents ont peu de chambres sur le marché international, nous optons pour une politique de prix élevés ( 140 € / nuits), en espérant que l'offre sature par rapport à la demande. Notre politique de marketing est défensive : nous nous alignons sur nos concurrents, afin de limiter les frais. Ces choix n'ont pas été efficaces : nos locaux sont seulement occupés à 73%, alors que nos concurrents retombent eux plus facilement sur les frais. Nous avons pris note de cette erreur et ajusterons nos prix pour les prochaines saisons.

Convaincu par notre stratégie, nous prenons 10 chambres de plus, pour un total de 30 chambres pour le prochain hiver.

Les faibles résultats de cette saison hivernale s'expliquent par cet investissement.

### 3.2 Tour 3 - Tour 8

Le marché international ne connaît finalement pas l'essor attendu. L'épisode de grippe aviaire au 2ème été a détruit le marché. (voir Figure 9) Nous ne prenons donc pas de chambres supplémentaires, et rentabilisons au mieux nos chambres. (peu de renovations, optimisations des charges du personnel, maximum de préventes en agence).

En limitant ainsi les risques à l'international, nous concentrons nos investissements sur le marché domestique.

Le marché reprend de la dynamique au dernier été. Grâce à notre politique de prix bas, nous obtenons la plus grosse part du marché, en se plaçant nettement devant 'La Rose' 'Hotel Aviv', qui sont nos concurrents directs. Nous espérons ainsi les essouffler et croître plus vite qu'eux sur le long terme.

## 4 Perspectives futures et conclusion

Nous avons appliqué une stratégie que l'on pourrait qualifier d'adaptative. Finalement la dernière s'est révélée être la meilleure. Nous finissons le dernier tour avec 1 254 875 € de chiffre d'affaire, 372 795 € de cash en fin de saison. Notre ratio dette sur capitaux propres n'a pas beaucoup évolué car nous avons continué d'investir en achetant 10 nouvelles chambres. Cela explique l'augmentation de notre dette à long terme de 3 354 725 € à 3 755 725 €, ce qui ramène notre ratio dette sur capitaux propres à 82,70%. L'augmentation rapide de la capacité de notre hôtel va permettre d'accueillir plus de clients et de prendre l'avantage sur nos concurrents.

Notre hôtel a gagné en qualité, grâce à la rénovation à 100% que nous avons effectuée et maintenue, mais aussi grâce au personnel très bien formé. Cela a permis au rapport qualité-prix de bien augmenter ce qui a attiré de nombreux clients. Le taux d'occupation domestique est désormais de 80,9%, pour un résultat net par chambre de 3 031,57€.

Nous avons progressé à l'international où nous n'étions pas présents. Notre taux d'occupation est actuellement de 92,1%. Pour les saisons à venir, une rénovation complète de l'hôtel et une meilleure formation du personnel, pourrait permettre d'atteindre les 100% de taux d'occupation de nos concurrents Sunrise et No Name.

La stratégie d'avoir le meilleur rapport qualité-prix a été très efficace. Cependant nos concurrents s'adaptent vite et commencent à nous imiter. Notamment O'Tel qui nous rattrappe actuellement et nous dépasse même sur le dernier été. Pour les saisons à venir, il sera donc important de s'adapter et de profiter de l'avantage que nous offre les dix chambres supplémentaires. Il sera important de faire plus de marketing pour attirer de nouveaux clients et d'augmenter la qualité de notre hôtel.

## 5 Graphiques, chiffres...

Ces quelques graphiques illustrent nos propos. Nous comparons ici nos données avec nos 2 principaux concurrents.

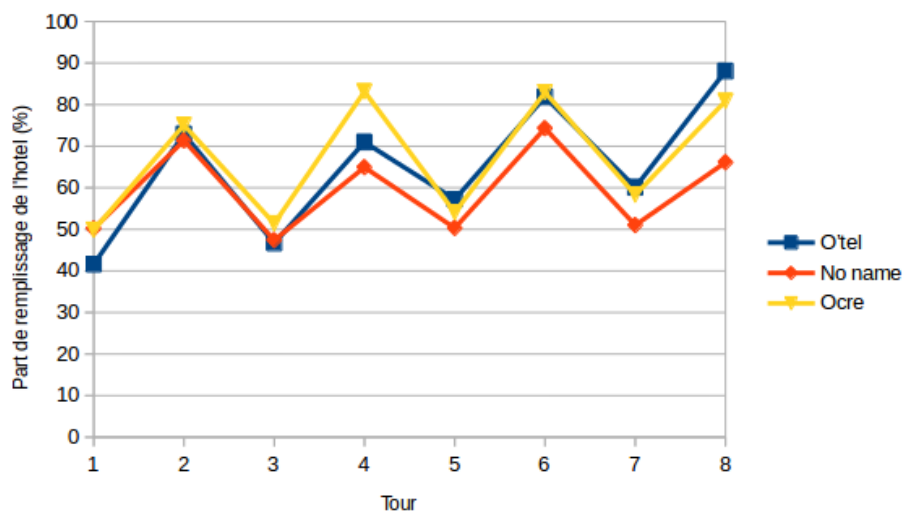


FIGURE 1 – Remplissage de l'hôtel (domestique)

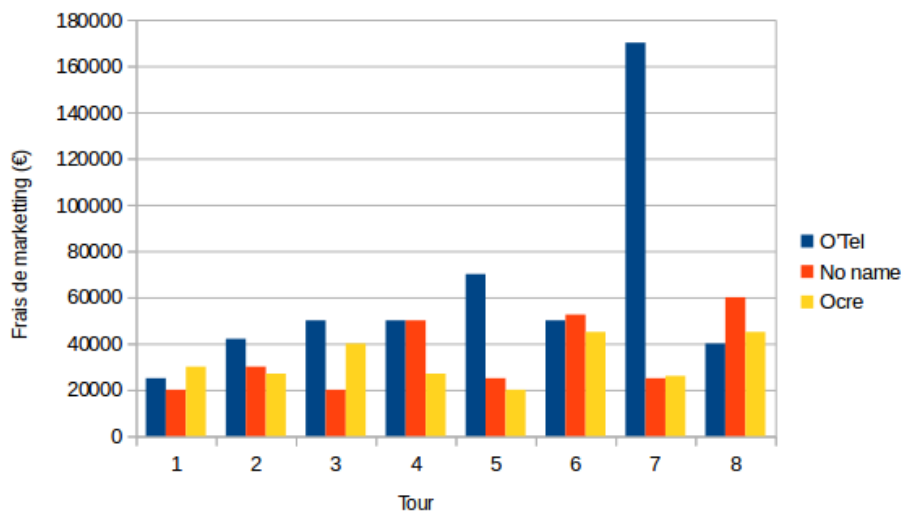


FIGURE 2 – Frais marketing

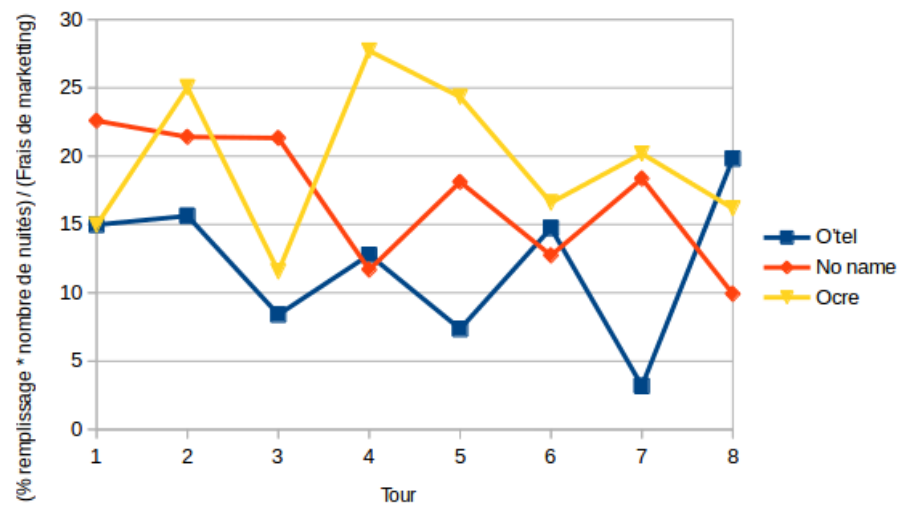


FIGURE 3 – Remplissage de l'hôtel en fonction des frais de marketing (domestique)

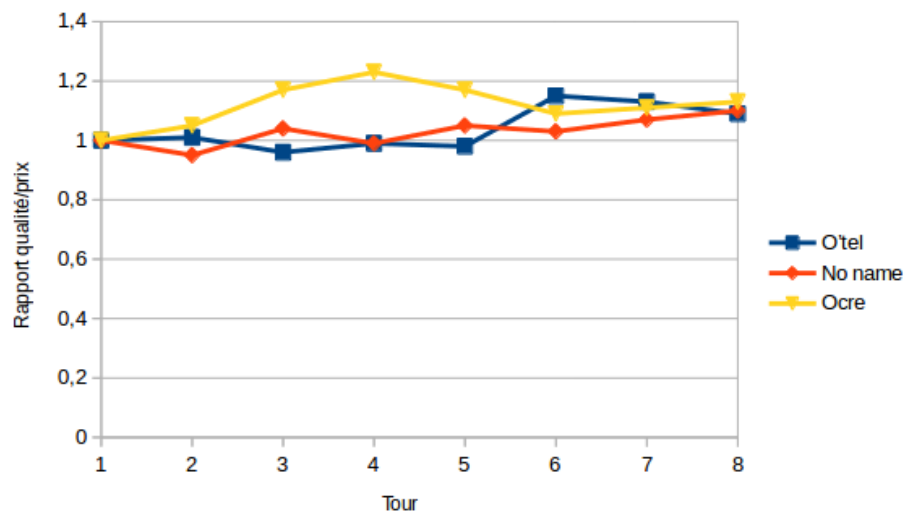


FIGURE 4 – Rapport qualité/prix (domestique)

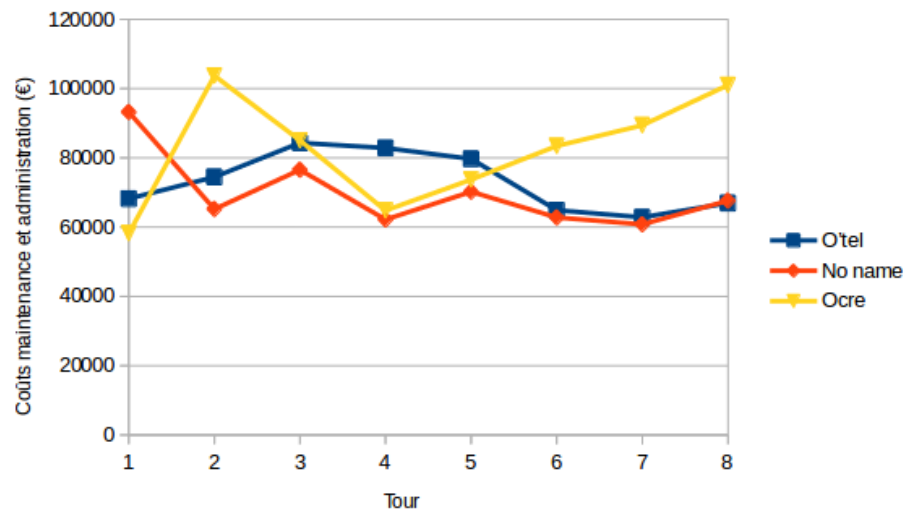


FIGURE 5 – *Coût d'administration et de maintenance (domestique)*

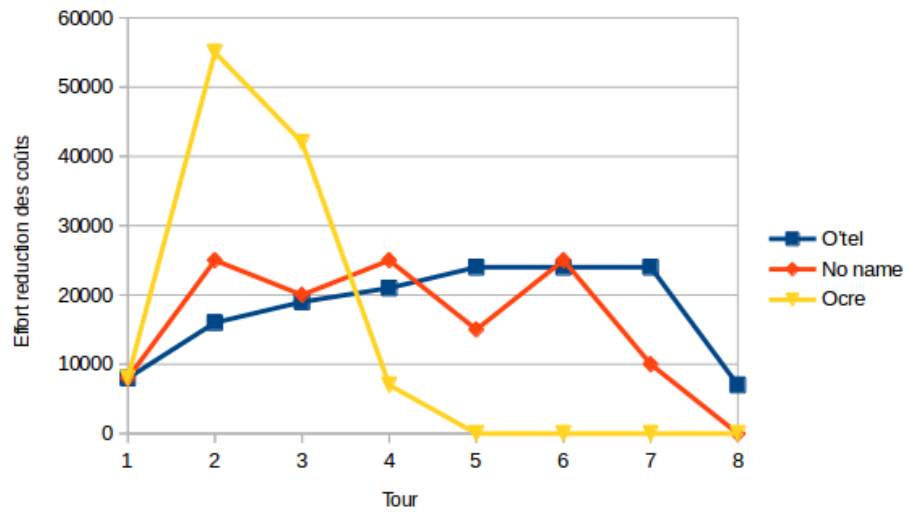


FIGURE 6 – *Effort reductions des coûts (domestique)*

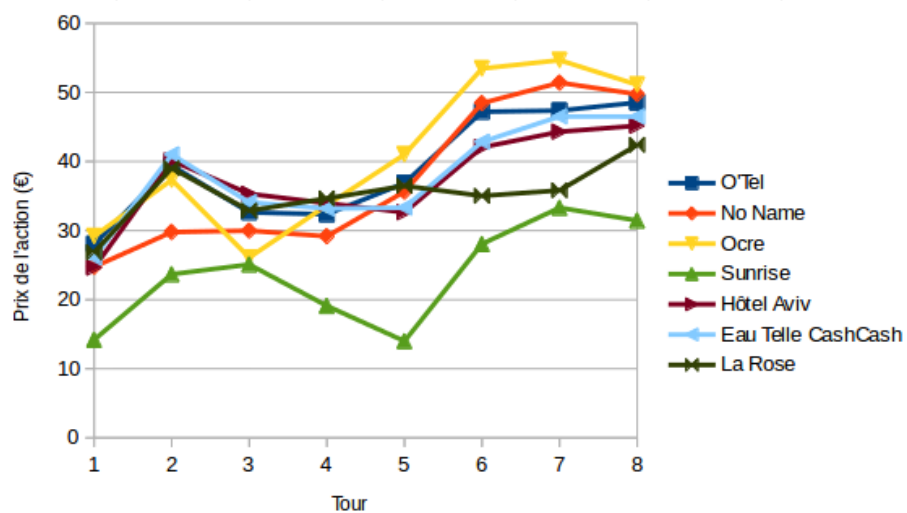


FIGURE 7 – *Prix de l'action*

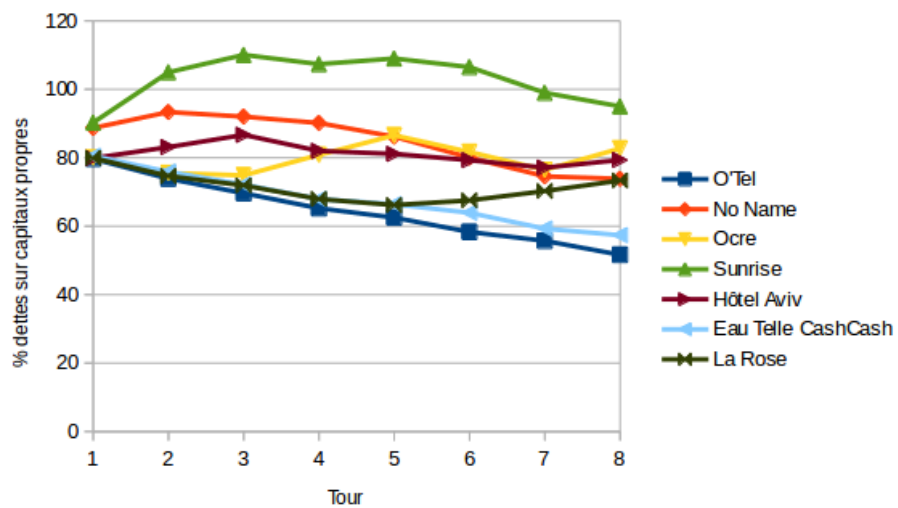


FIGURE 8 – *Dettes sur capitaux propres (en %)*



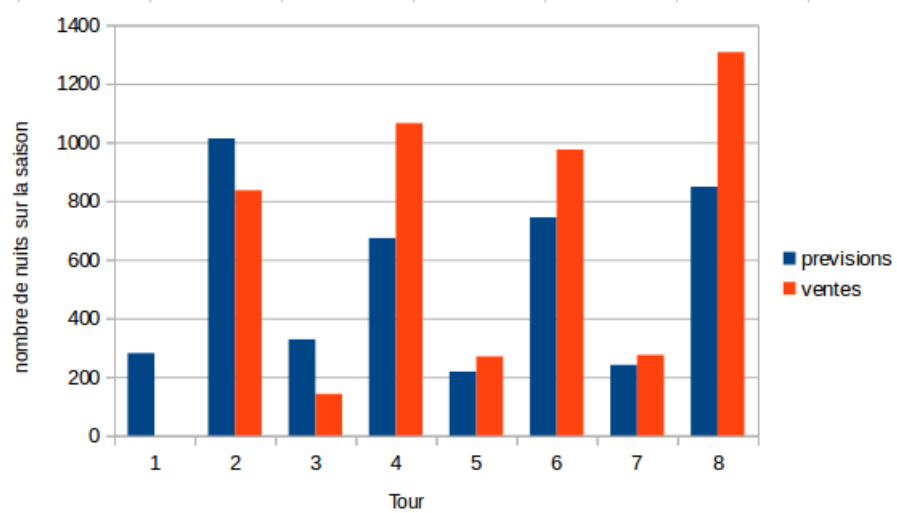


FIGURE 9 – *Nombre de nuits vendu au guichet par saison (international)*