

STRATEGIE



Vs.



Sommaire

Introduction.....P. 3

1. Principales caractéristiques de l'hôtellerie de chaîne en France.....P. 4

Cinq forces de Porter :.....P. 4

Stratégies génériques :.....P. 7

Groupes stratégiques :.....P. 10

Stade d'évolution du secteur :.....P. 11

2. La dispersion du secteur hôtelier.....P. 13

Les raisons de cette dispersion.....P. 13

La stratégie d'Accor pour mettre fin à cette dispersion.....P. 14

Stratégie de Logis de France pour faire face à cette dispersion.....P. 14

3. Principales caractéristiques des deux groupes.....P. 15

Analyse SWOT Accor.....P. 15

Analyse SWOT Logis de France.....P. 17

Points de convergence et de divergence stratégique entre les deux chaînes.....P. 18

Conclusion.....P. 20

Bibliographie.....P. 21

Introduction

Le marché français de l'hôtellerie est constitué de deux principales catégories d'hôtels. La première et la plus importante est celle des hôtels indépendants puisqu'elle regroupe 14 744 établissements.

Nous pouvons y distinguer ceux appartenant à une « chaîne volontaire » (6347 hôtels), et ceux non affiliés. Parmi ce type de rassemblement, nous pouvons remarquer un acteur majeur, leader en Europe, la chaîne volontaire **Logis de France** qui regroupe 2 935 hôteliers indépendants.

La seconde catégorie se compose des « chaînes hôtelières intégrées », comptant quant à elle 2 977 hôtels. Chacune propriétaire de plusieurs enseignes, on y distingue le groupe français Accor, leader européen du marché, et également leader mondial des services aux entreprises.

C'est afin d'étudier les caractéristiques du secteur de l'hôtellerie, ainsi que son évolution, qu'il sera intéressant d'aborder ces deux principaux acteurs, fleuron de l'hôtellerie de chaîne française.

Chacune répondant à un mode organisationnel distinct, l'analyse portera sur leurs différentes stratégies, leurs atouts et inconvénients, ainsi que leur situation par rapport à la concurrence.

1. Principales caractéristiques de l'hôtellerie de chaîne en France :

Cinq forces de Porter :

Menace des nouveaux entrants : Faible

- Fortes économies d'échelle déjà présentes chez les chaînes intégrées existantes et possédant de nombreux hôtels standardisés.

Il est cependant possible d'en réaliser dans les domaines du marketing et de la distribution, en exploitant un site internet commun à la chaîne.

- Les chaînes existantes jouissent d'une bonne image de marque, de par leur ancienneté et l'étendue de la gamme qu'il proposent (hôtels économiques, moyen de gamme, haut de gamme, de luxe...). Elles ont aussi mis en place des programmes de fidélisation.

Il sera donc difficile pour un groupe entrant de se créer un clientèle.

- Les besoins en capitaux sont élevés car comme démontré ci-dessus, une firme souhaitant entrer sur le marché devra accorder une part importante de son budget à la publicité. Ce type de dépense reflète une certaine incertitude quant à la réalisation des bénéfices attendus. Le risque en est donc majoré.

Ces besoins sont d'autant plus importants pour une chaîne intégrée, propriétaire de ses hôtels, du fait de l'investissement initial en terme d'infrastructures.

- Dans le cas des chaînes intégrées possédant des hôtels standardisés, les coûts de transferts sont élevés, du fait de l'attachement entre la chaîne et ses fournisseurs, imposés par celle-ci dans l'objectif de correspondre aux normes, et de leurs relations à long terme (coût psychique). Aussi, le temps de tester, référencer et adopter des nouveaux fournisseurs représentera un coût important.

Pour tous les autres, ils sont négligeables, voir inexistantes.

- L'accès au circuit de distribution n'est pas des plus difficile pour un nouvel entrant : dans le domaine de l'hôtellerie, la réservation des chambres s'effectue le plus souvent par internet ou en vente directe. Sur ce point, l'accès à internet est on ne peut plus simple.

En revanche, cet accès s'avère être plus limité pour les offres annexes telles que les coffrets cadeaux (e.g. : SmartBox), et la présence chez les agences de voyages, puisqu'il faudra convaincre ces organismes intermédiaires de proposer les hôtels de la chaîne dans leur gamme de produits.

- Les chaînes existantes s'étant déjà accaparées la plupart des emplacements stratégiques (gares, aéroports, lieux de tourisme, lieux prestigieux) il sera donc difficile pour un nouvel entrant de bénéficier de cet atout incontestable.

- La politique gouvernementale n'est pas un obstacle important : Depuis 1996 et la loi Raffarin, l'Etat régule la création d'établissement, mais à titre d'exemple, en 2008 seulement 4% des dossiers déposés ont été refusés.

- Les chaînes présentes disposant de ressources importantes pour réagir n'hésiteront donc pas à le faire face à un nouvel entrant, autant en augmentant leurs dépenses de publicité et promotionnelles, qu'en diminuant leurs prix, d'autant plus qu'elles sont pleinement engagées, du fait de leur caractère mono-sectoriel.

Elles sont aussi pleinement engagées dans ce secteur, et y possèdent un nombre important d'actifs immobilisés, les poussant d'autant plus à réagir du fait de leur caractère mono-sectoriel.

Ces éléments nous permettent d'affirmer qu'une riposte des concurrents existants serait inévitable, ce qui représente donc un obstacle à l'entrée.

Intensité de la rivalité entre les concurrents existants : Forte

- Les concurrents sont assez nombreux car au nombre de 15. Le secteur est concentré ; les trois leaders, Accor Hospitality, Logis de France et Louvre Hôtels, représentent à eux seuls 55% des parts de marché (en nombre de chambres). En revanche, on remarque que les autres sont plutôt équilibrés (parts de marché oscillant entre 1,5 et 3,3%).

- Une croissance plutôt forte du secteur, + 11.8% par an.

- En subissant des coûts fixes élevés, les chaînes vont chercher à utiliser au maximum leur capacité, ici en nombre de chambres. La concurrence en est d'autant plus rude.

- Les produits sont différenciés : différentes gammes et au sein d'une même gamme non standardisée, chaque hôtel est différent.

- L'augmentation de capacité s'effectue par paliers importants, de par l'acquisition nécessaire, en franchise ou en propriété, de nouveaux hôtels pour avoir de nouvelles chambres.

- Les concurrents sont divers : les firmes font des choix stratégiques différents car ils ont des objectifs de rentabilité différents (Coopérative vs Sociétés).

- Les enjeux stratégiques sont élevés : les firmes présentes sont mono sectorielles et il n'y a que 3 acteurs principaux.

- Obstacles à la sortie modérés : Même si son caractère mono sectoriel est par nature est obstacle à la sortie, les firmes n'auront aucune difficulté à revendre leurs actifs, et leurs coûts fixes de sortie seront négligeables.

La pression exercée par des produits de remplacement : Moyenne

Une pression est exercée par les produits de substitution de par leur nombre (camping, résidence de tourisme, villages de vacances, meublés de tourisme, chambre d'hôte, auberge de jeunesse), et leur capacité à offrir une gamme complète correspondant à tous les budgets.

Pouvoir de négociation clients : Faible

- Autant pour les chaînes volontaires que pour les chaînes intégrées en franchise, les clients sont les partenaires, propriétaires de leurs hôtels. Ils ne sont pas concentrés, et pris indépendamment, ils ne représentent pas une part importante du chiffre d'affaires de la chaîne.

- Pour les chaînes intégrées propriétaires de leurs hôtels, les clients étant les consommateurs finaux, ils ne sont absolument pas concentrés, et n'ont donc aucun pouvoir de négociation.

- Les clients, dans les deux cas, ne représentent pas une menace crédible d'intégration vers l'amont.

- Ils n'ont pas d'informations complètes sur le niveau du marché (demande, prix, coûts des fournisseurs).

Pouvoir de négociation fournisseurs : Faible

- Les groupes de fournisseurs (de mobilier, alimentation, linge, personnel, etc.) sont moins concentrés que le secteur de l'hôtellerie.
- Le secteur de l'hôtellerie de chaîne est un client important.
- Ces fournisseurs n'ont pas établi des coûts de transfert très importants.
- Ils ne représentent en aucun cas une menace d'intégration vers l'aval crédible.

Stratégies génériques :

Accor : stratégie de différenciation.

Accor a développé de nouvelles marques et de nouveaux concepts par des hôtels haut de gamme ainsi que des hôtels spécialisés dans les longs séjours. Par là, le groupe joue sur les attributs spécifiques et les performances de ses produits par rapport à sa gamme plus classique (majoritairement économique et moyen de gamme). Aussi par ses hôtels longs séjours, la chaîne s'adapte à un mode et une occasion de consommation qu'elle n'avait encore pas exploités. Enfin grâce à l'exploitation d'hôtels haut de gamme, à taille humaine et non standardisés, Accor s'aligne sur une demande spécifique de ses clients. Son profit reposera donc ici sur une marge importante (sa gamme de chambres économiques repose quant à elle sur une faible marge vendue en grande quantité).

Starwood : stratégie de concentration.

Le groupe concentre ses efforts sur un segment particulier du marché à savoir la clientèle d'affaires : par une réadaptation des espaces privatifs Starwood a voulu s'adapter au mieux à cette clientèle précise. Aussi, la chaîne a précisé son offre gastronomique par des menus constitués exclusivement de produits locaux et de nouvelles formules de petits déjeuners.

Louvre Hôtels : stratégie de concentration.

La firme, ayant pour leitmotiv « manger sain », introduit de nouveaux concepts de gastronomie. Elle se concentre donc sur l'offre de restauration proposée par toute sa gamme d'hôtels.

Dans cette optique, Louvre Hôtels a été le précurseur d'un nouveau concept : travailler avec un grand chef restaurateur dans ses établissements économiques.

InterContinental Hotels Groups : stratégie de domination par les coûts.

Le groupe IHG a, pour sortir de la crise subie en 2008 - 2009, entrepris une politique de réduction des coûts globaux d'exploitation. Il a aussi largement investi (http://www.ihgplc.com/files/reports/arv2009/CE_Review_FR.html) (<http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2009-08/Des-resultats-en-recul-pour-InterContinental-Hotels-Group-au-1er-semester-2009.htm>) dans des produits simples avec peu d'options à savoir des hôtels standardisés représentant 75% de leur gamme

Logis de France : stratégie de différenciation.

La chaîne cherche clairement à marquer sa différence sur le marché grâce à un caractère qualitatif reconnu. En effet, elle impose à ses adhérents une charte de qualité des plus exigeantes. Elle affirme aussi son savoir faire certain dans le domaine de la restauration d'inspiration régionale.

Sa stratégie de différenciation s'affirme également par la création d'une catégorie d'établissements haut de gamme venant directement élargir la cible du groupe.

Wyndham : stratégie de différenciation.

Le groupe met un point d'honneur sur l'aspect qualitatif des services rendus, et s'attache particulièrement à la personnalisation de l'expérience vécue par chacun de ses clients.

WWC, répartissant son activité entre hôtellerie, échange de propriétés de vacances, et multipropriétés de vacances, peut donc prétendre pouvoir parfaitement s'adapter aux besoins différents et particuliers de tous type de clientèle.

(http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/110622302_4.html)

Marriott : stratégie de concentration.

Historiquement Marriott a toujours visé une clientèle particulière (aisée) grâce à une gamme d'hôtels principalement haut de gamme et de luxe. Le groupe bénéficie d'une excellente image de marque et axe sa communication sur la qualité reconnue des produits et des services fournis.

Choice Hotels International : stratégie de différenciation .

Le groupe est présent dans toutes les gammes du secteur de l'hôtellerie et, par ses intermédiaires franchisés, est à même de satisfaire tout type de clientèle.

Il a donc su s'adapter aux besoins du marché et cette tradition, qui en fait sa particularité, est valorisée et reconnue.

Hilton : stratégie de différenciation.

Explicitement tourné vers le luxe et le haut de gamme, le groupe Hilton concentre ses efforts dans le but de fournir à ses clients, autant en séjour traditionnel qu'en long séjour, une expérience unique.

A titre d'exemple, l'hôtel Conrad aux Maldives, fut le premier à ouvrir un restaurant immergé, à 6 mètres sous le niveau de la mer.

Ainsi, la chaîne a su développer et affirmer une image de marque qualitative réputée.

Ces différents éléments lui permettent donc de bénéficier d'une reconnaissance et d'une valorisation par ses clients, qui confèrent à Hilton la possibilité de dégager d'importantes marges.

Best Western : stratégie de différenciation.

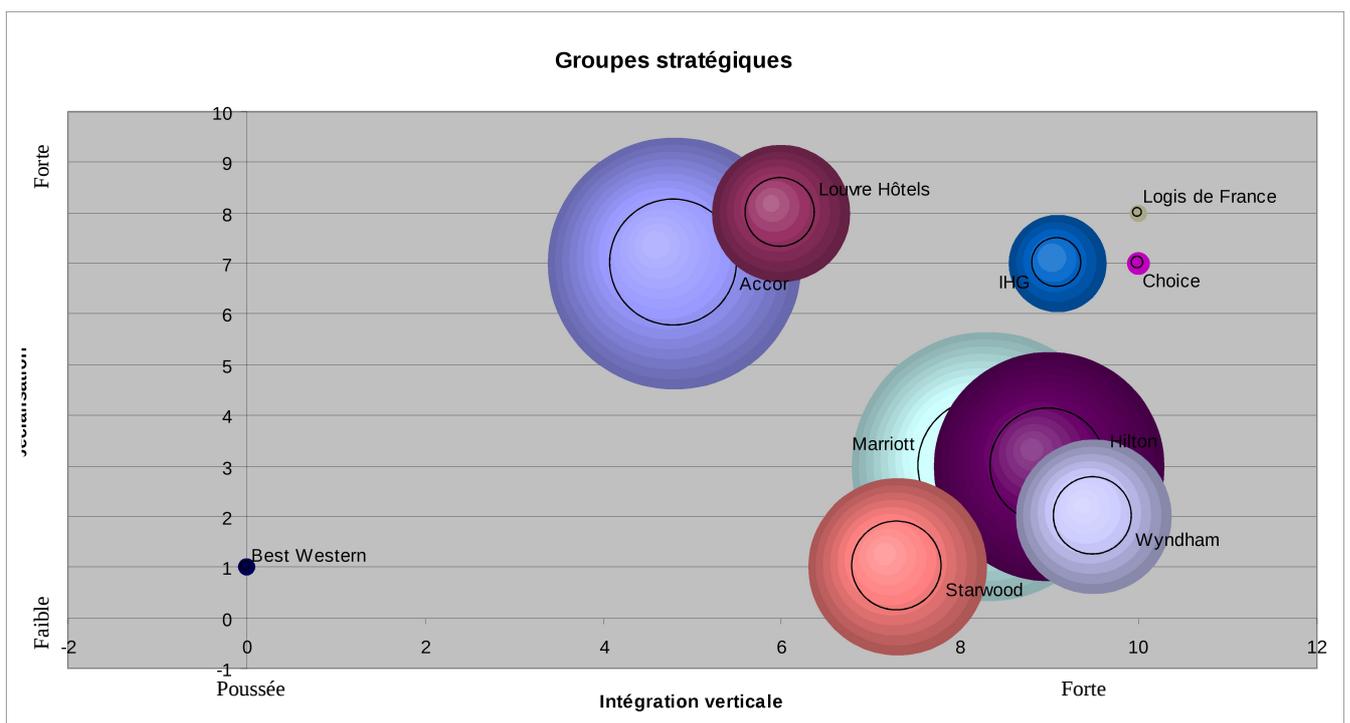
Le groupe s'est organisé sous forme de coopérative, ce qui lui confère un avantage compétitif majeur, en ayant exclusivement pour clients les propriétaires d'hôtels, devenant actionnaires du groupe, et créant alors une valeur financière certaine pour la marque. Ces derniers bénéficient ainsi d'un réseau et de l'expérience que Best Western s'est forgée dans la gestion d'hôtels moyen de gamme, reconnue à travers le monde.

La chaîne est donc à même de répondre aux besoins particuliers de chacun de ses partenaires.

Groupes stratégiques :

Afin de procéder à l'analyse des groupes stratégiques, il convient ici de retenir deux critères : le degré de spécialisation de chaque groupe dans son activité, ainsi que l'importance de leur intégration verticale.

Dans le cas des chaînes hôtelières, le niveau de spécialisation va dépendre du caractère plus ou moins large de leur gamme (focalisation sur les hôtels de luxe, etc.), tandis que l'intégration verticale dépendra du mode de gestion employé les groupes, de la propriété (intégration forte) à la franchise.



On distingue ici clairement 4 grands groupes stratégiques :

- Le premier regroupe les chaînes Accor et Louvre Hôtels. Ce sont deux chaînes généralistes, moyennement intégrées verticalement. Il se caractérise par des prix plutôt bas, peu de services et une qualité moyenne.

- Le second est constitué des chaînes IHG, Logis de France, et Choice. Ils sont aussi généralistes que le groupe stratégique précédent, mais leur très faible intégration verticale les en distingue. Il est défini par des prix moyens, un partage des ressources et des compétences (caractéristique intrinsèque de la franchise), ainsi que des économies d'échelle (sur la distribution et le marketing).

- Le troisième rassemble les chaînes Marriott, Hilton, Wyndham, et Starwood. Ils sont tous spécialisés dans le haut de gamme et le luxe, exception faite de Wyndham (économique et moyen de gamme). Ils font tous majoritairement appel à la franchise et ne sont donc pas intégrés verticalement. Il se distingue par des produits différenciés, des prix élevés, une qualité supérieure et des compétences spécifiques (conséquence de la spécialisation).

- Le dernier groupe est constitué de Best Western. C'est une coopérative qui est donc par définition très intégrée. Il est également spécialisé dans les hôtels moyen de gamme. Il se caractérise par des prix bas, peu de services, ainsi que des économies d'échelle.

- La chaîne Accor souhaite utiliser de plus en plus les contrats de franchise et de management, elle tend alors à diminuer son intégration verticale et à se rapprocher du groupe Logis de France, Choice et IHG.

Stade d'évolution du secteur :

Aujourd'hui, le secteur de l'hôtellerie connaît une croissance globale relativement faible. En effet, le nombre total de chambres sur le marché mondial ne s'est accru que de 1,9% par an depuis 2004.

Les parts de marché ainsi en phase de stabilisation ne laissent plus la place qu'aux acteurs déjà présents sur le marché, qui se livrent alors à une lutte concurrentielle intense.

Le secteur se situe donc en phase finale de croissance, tout proche de sa phase de maturité.

En ce qui concerne le marché strictement français, on constate parallèlement à ce processus un déclin certain des hôtels moyen de gamme, mais une croissance encore présente des hôtels économiques, haut de gamme et de luxe. Aussi, selon les chiffres du gouvernement, l'offre en nombre de lit de ce marché est restée relativement stable au cours de ces cinq dernières années.

Sur le marché mondial où l'optimum technique et qualitatif est en passe d'être globalement atteint, on ne constate plus une extension de la gamme, mais une différenciation des produits déjà présents, par la création de nouveaux concepts, tel que les établissements long séjour, le co-branding, de nouveaux « business parks », une restauration innovante, etc.

Au niveau des prix, on tend à une croissance plus faible chaque année. Ce phénomène est d'autant plus amplifié qu'il est directement lié à la conjoncture économique actuelle.

Aussi, à l'image d'Accor, la tendance est à la compression des coûts, par l'augmentation des contrats de franchise et par une réduction importante des coûts de fonctionnement.

Du côté de la communication, on constate la volonté des chaînes d'attirer de nouveaux clients dans leur réseau, par un marketing fort sur internet, la mise en place de jeux-concours, la participation à des coffrets cadeaux tel que les Smartbox, et un investissement pour des causes sociales et environnementales, contribuant à améliorer leur image.

Simultanément, les groupes mettent un point d'honneur à fidéliser leurs clients, via des programmes comme le « Choice Privileges », ou la carte « A-Club » pour Accor, mais aussi par des promotions accordées, comme les réductions pour familles nombreuses.

Enfin, en ce qui concerne la distribution, l'heure n'est plus à l'extension du réseau, déjà élargi à son maximum de par les canaux tels qu'Internet, les agences de voyage, la vente directe, les centres d'appels, etc. En effet, les groupes cherchent plutôt maintenant à les stimuler, en accordant une importance prépondérante à l'outil de distribution qu'est Internet, avec la réservation directe en ligne.

2. La dispersion du secteur hôtelier

Les raisons de cette dispersion

Le secteur hôtelier est actuellement dispersé car aucun acteur du marché ne détient suffisamment de parts pour exercer individuellement une forte influence sur les résultats du secteur.

Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer :

- Des obstacles à l'entrée globalement peu élevés : il est facile d'ouvrir un hôtel indépendant.

- Des économies d'échelle faibles ou inexistantes : à l'exception des chaînes qui peuvent en réaliser comme démontré auparavant, les hôteliers indépendants auront peu de marge de manœuvre du fait même de leur activité orientée principalement sur le service à la personne.

- Absence de courbe d'expérience : activité ne représentant aucune difficulté particulière quant à son exécution.

- Fluctuations désordonnées des ventes : exception faite de la clientèle d'affaires, le secteur est en proie à subir des variations saisonnières (weekend end prolongés, périodes de fêtes, vacances, etc.)

- Une gamme de produits très diversifiée : il existe énormément d'hôtels différents et chacun trouvera celui qui lui convient. C'est un secteur qui exige un contrôle local et une surveillance étroite des opérations (chartes à respecter, conditions d'hygiène, etc.). C'est un secteur qui est tourné vers le service à la personne.

- Forte diversité des besoins du marché : C'est un secteur où les goûts des clients sont très diversifiés et où ils seront prêts à payer plus pour une variante les séduisant notamment dans les hôtels hauts de gamme et de luxe.

- Une différenciation élevée de certains produits : hôtels de luxe pour lesquels le client recherche une certaine exclusivité.

- Des obstacles à la sortie humains réels : un hôtelier indépendant ayant exercé ce métier toute sa vie pourra avoir du mal à stopper son activité.

La stratégie d'Accor pour mettre fin à cette dispersion

Création d'économies d'échelle : la chaîne, avec ses hôtels standardisés dont l'aménagement des chambres est uniformisé, pourra réduire ses coûts fixes unitaires. Elle a aussi centralisé la gestion et la réservation. De manière plus anecdotique, Accor a aussi effectué des regroupements de deux hôtels d'enseignes différentes d'une même ville (Ibis et Etap Hotel à Genève) et pourra ainsi bénéficier d'une synergie du personnel (un directeur commun et des collaborateurs pouvant travailler dans les deux).

Dans la même optique, la chaîne a souhaité, au début des années 2000, réorganiser sa force de vente. En effet, au lieu d'avoir des commerciaux propres à chaque enseigne (Mercure, Ibis, etc.) elle a décidé de former ces derniers de sorte à ce qu'ils puissent promouvoir tous les hôtels du groupe et ainsi bénéficier d'économies d'échelle.

Normalisation des besoins différenciés du marché : création de nouveaux hôtels (Pullman, All Seasons et MGallery) non standardisés. En ce qui concerne Pullman, sa cible étant une clientèle d'affaires cette enseigne ne subira pas les fluctuations de vente dues aux variations saisonnières.

Grâce aux coffrets cadeaux (Smartbox), Accor a su innover ses méthodes de commercialisation pour ainsi atteindre une clientèle nouvelle, n'ayant pas pour habitude d'utiliser ce mode d'hébergement, et répondre à davantage de besoins différenciés du marché.

Stratégie de Logis de France pour faire face à cette dispersion

Logis de France, dont la charte de qualité des plus exigeantes témoigne d'un haut degré de professionnalisme, est un bon exemple de décentralisation gérée avec rigueur :

Création d'économie d'échelle : Logis de France réalise des économies d'échelle grâce au système centralisé de réservation par internet.

Spécialisation de Logis de France dans une offre personnalisée et authentique, tant au niveau de l'hébergement (puisque chaque hôtel est unique) qu'au niveau de la restauration (utilisation de produits locaux), et des conseils prodigués aux clients quant aux activités locales. Ces éléments contribuent à augmenter la proximité hôteliers – consommateurs, et par conséquent accroître la valeur ajoutée de leur offre permettant de les séduire.

A l'instar d'Accor, Logis de France a saisi l'opportunité fournie par les coffrets cadeaux de commercialiser ses hôtels via de nouveaux supports.

3. Principales caractéristiques des deux groupes :

Analyse SWOT Accor

Forces :

- Leader Européen de l'hôtellerie et leader mondial des services aux entreprises et aux collectivités locales.
- Forte notoriété.
- Expertise et services à la personne reconnus mondialement.
- Un site internet abouti permettant la réservation directe mais aussi l'obtention d'informations détaillées sur le groupe.
- Présence et compétences développées dans toutes les gammes.
- Réel effort d'investissement dans des démarches environnementales (Charte de l'environnement : plants for the planet).
- Circuits de distribution variés et complets.
- Emplacements géographiques stratégiques.
- Ressources financières importantes favorisant les investissements
- Partenariats forts et nombreux.

Faiblesses :

- Risque de conflits entre propriétaires et exploitants.
- Risque d'effritement de l'image du groupe lié aux positionnements multiples d'Accor sur les différentes gammes.
- Complexité organisationnelle du groupe.
- Industrie capitalistique et coûts fixes élevés.

Opportunités :

- Installation dans les pays émergent ayant un fort potentiel de développement.
- Fusion et acquisition de concurrents dans l'industrie hôtelière mais également dans la restauration et les voyages.
- Partenariats tournés vers l'international.
- Favoriser les contrats de franchise pour pallier aux risques conjoncturels et réduire les investissements quant à la création de nouvelles infrastructures.

Menaces :

- Alliances entre concurrents.
- Risques géopolitiques (attentats, crises politiques).
- Diminution du pouvoir d'achat des consommateurs (risques conjoncturels).
- Aspects culturels à ne pas négliger dans le développement international.
- Les progrès dans la technologie des communication et de l'information permettent aux hommes d'affaires de limiter leurs déplacements (visioconférences).

Analyse SWOT Logis de France

Forces :

- 1^{ère} chaine volontaire en Europe et 2^{ème} chaine hôtelière en France (en nombre de chambres).
- Notoriété internationale.
- Partenariats avec offices du tourisme.
- Proximité avec les clients et personnalisation des services.
- Savoir-faire et qualité des services reconnus autant dans l'hôtellerie que dans la restauration.
- Extension du réseau à l'international (Belgique, Italie, Allemagne, ...)
- Chaine disposant depuis peu d'un site internet centralisant les informations et les réservations facilitant la venue de touristes étrangers.

Faiblesses :

- Système de classification des hôtels propre à la chaine potentiellement déstabilisant pour le consommateur.
- Hôtels de faibles capacités.
- Peu de clients en dessous de trente ans.
- Absence d'une formation « professionnalisante » qui peut conduire à du personnel hôtelier peu qualifié.
- Accès parfois difficile de par la localisation rurale des hôtels.

Opportunités :

- Développer des partenariats locaux (viticulteurs, maraichers, ...).
- Développement de l'éco-tourisme.
- Augmentation possible des prix lors des périodes saisonnières à forte affluence.
- Implantation dans de nouveaux pays (Espagne et Pays Bas).

Menaces :

- Mauvaise gestion de propriétaires hôteliers venant altérer l'image de marque de la chaîne.
- Multiplication des services personnalisés proposés par les hôtels des chaînes intégrées.
- Développement des offres d'hébergement concurrentes telles que les chambres d'hôtes ou les gîtes ruraux.

Points de convergence et de divergence stratégique entre les deux chaînes

Points de convergence :

- Accor, par son intention de développer davantage de contrats de franchise et de management, tend à se rapprocher de la stratégie de son concurrent Logis de France qui n'est pas propriétaire des murs hôtels.
- Les deux groupes misent sur leur présence dans toutes les gammes du secteur.
- Ils ont fait d'internet, par l'intermédiaire de leurs sites, leur principal moyen de communication et de distribution.
- Extension des moyens de commercialisation (les deux ont utilisé les coffrets cadeaux SmartBox)
- A l'image d'Accor déjà présent sur le marché mondial et qui vise maintenant les pays émergents, Logis de France s'ouvre à l'international.
- Programmes de fidélisation de la clientèle mis œuvre par ces deux chaînes.

Points de divergence :

- Relation avec le client, où les hôtels de Logis de France accordent plus de proximité avec un service plus personnalisé.
- Localisation géographique, plutôt rurale et parfois difficilement desservie pour Logis de France contrairement aux hôtels Accor qui sont exclusivement citadins et parfaitement desservis.

- Une organisation sociétaire chez Accor et associative chez la Fédération des Logis de France.

- Une cible différente ; alors que les clients de la chaîne intégrée recherchent principalement et avant tout un lieu pratique où passer la nuit, ceux de la chaîne volontaire recherchent davantage un lieu de découverte et d'épanouissement.

- Logis de France ne pratique pas la standardisation de ses hôtels.

- Accor détient plusieurs enseignes qui ont chacune leur image de marque.

- Avec la gestion en propriété de certains de ses hôtels, Accor peut bénéficier d'économies d'échelle irréalisables chez Logis de France.

- Des partenariats différents, Logis de France entretient des relations avec les collectivités locales et petits producteurs alors qu'Accor a pour partenaires des firmes multinationales.

Conclusion

A l'issue de cette analyse, les stratégies adoptées par les différentes chaînes hôtelières ont clairement démontré que le secteur est en passe d'atteindre sa maturité. En effet, le marché ne connaît plus maintenant qu'une faible croissance, les firmes ont globalement stabilisé leurs parts, et se concentrent désormais sur la différenciation de leurs produits.

C'est entre autre par cette différenciation, mais aussi par la diversité des besoins du marché et des gammes de produits proposés, que ce secteur est en proie à une dispersion certaine.

Dans ce contexte, pour tirer leur épingle du jeu, Accor se concentre, outre la proposition de services aux entreprises, sur la mise en place d'économies d'échelle par des opérations de standardisation et de regroupement.

De son côté, Logis axe ses efforts sur une véritable personnalisation de l'offre, tant au niveau de l'hébergement, que des conseils fournis.

Aussi, bien que suivant des stratégies et une cible différentes – Accor se concentrant sur une clientèle d'affaire, pendant que Logis se consacre aux clients de loisirs – tous deux partagent un même objectif : l'expansion internationale.

Enfin, un dernier point les rassemble, la montée en puissance des concurrents tel que les résidences de tourisme, répondant à un besoin croissant d'autonomie des touristes.

Bibliographie

[http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/FR/Pr
es_AG2008_V130508E.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/FR/Pr
es_AG2008_V130508E.pdf)

[http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/FR/Presentation
AG_VDef_FR.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/FR/Presentation
AG_VDef_FR.pdf)

http://www.tourisme.gouv.fr/stat_etudes/etudes/entreprises/panorama-secteur-hotelier.pdf

[http://www.htr.ch/cahier-francais/le-groupe-accor-ouvre-deux-h%C3%B4tels-a-geneve-
20302.html](http://www.htr.ch/cahier-francais/le-groupe-accor-ouvre-deux-h%C3%B4tels-a-geneve-
20302.html)

[http://www.maghress.com/fr/leconomiste/18766;jsessionid=0243C941581A271A3B2EF1344
9A86CB1](http://www.maghress.com/fr/leconomiste/18766;jsessionid=0243C941581A271A3B2EF1344
9A86CB1)

Et sources du cas.