



### Pierre-Frédéric Roulot (EM.00), PDG de Louvre Hotels Group & Golden Tulip

**PARCOURS :** **1986** Démarré sa carrière chez McDonald's France au département des opérations. Il est ensuite nommé directeur marketing, puis directeur de la région Nord-Est. **2004** Directeur général de McDonald's France. **2007** Il rejoint Louvre Hotels Group en tant que PDG.

# DES BURGERS AUX HÔTELS 5 ÉTOILES

Dans l'ombre du géant Accor se cache Louvre Hotels Group, numéro deux de l'hôtellerie en Europe, racheté à la famille Taittinger par le fonds d'investissement américain Starwood. À sa tête, un Français, Pierre-Frédéric Roulot. L'ancien DG de McDonald's France revient sur sa politique agressive de développement à l'international.

## Lagos !

**Au Nigeria, le revenu par chambre est plus élevé qu'à Paris pour le même type d'hôtels: c'est pourquoi Louvre Hôtel se développe particulièrement en Afrique**

**HEC** Vous avez été nommé à la tête de Louvre Hotels Group en novembre 2007. Quel bilan tirez-vous de ces six premières années ?

**Pierre-Frédéric Roulot** À mon arrivée, Louvre Hotels était un groupe français à 99%, mis à part quelques présences marginales en Europe de l'Ouest. Il était positionné sur l'hôtellerie standardisée économique, avec des marques comme Première Classe et Campanile. En six ans, nous sommes passés de 800 à 1200 hôtels. Nous sommes désormais présents dans 42 pays et couvrons toute la gamme, jusqu'aux établissements 5 étoiles. Nous sommes numéro 10 mondial en nombre de chambres. Enfin, nous nous sommes diversifiés: nous sommes même en lice pour gérer une résidence étudiante sur le campus d'HEC !

**HEC** Comment expliquer cette croissance rapide ?

**P.-F. R.** Tout d'abord par l'acquisition, il y a trois ans, du groupe Golden Tulip: 225 établissements positionnés à l'international, sur du 3 étoiles et plus. La complémentarité était parfaite. Ensuite par une augmentation incrémentale très forte de notre développement: l'an dernier, nous avons ouvert 65 hôtels, cette année nous tablons sur 90 et l'an prochain sur 125. Nous sommes fiers par exemple d'avoir inauguré un établissement de 1200 chambres à la Mecque !

**HEC** Quels sont vos marchés prioritaires ?

**P.-F. R.** Notre priorité va aux hôtels de grande taille dans les BRIC: nous ouvrons un hôtel par mois au Brésil, un tous les deux mois en Inde, un tous les trois mois en Chine. L'Afrique constitue également une cible de choix. Personne ne se rend compte à quel point ce continent est en train de décoller. Depuis deux ans, nous avons multiplié par deux notre taille en Afrique et nous allons

**N°10**

**mondial**

C'est la position  
de Louvre Hotels  
en nombre de  
chambres

encore doubler d'ici à fin 2014, avec une soixantaine d'hôtels. Cela va vous surprendre, mais à Lagos, au Nigeria, le revenu par chambre est plus élevé qu'à Paris pour le même type d'hôtels. Tout simplement parce que les capacités hôtelières y sont insuffisantes.

**HEC Quelle est votre stratégie de développement à l'international ?**

**P.-F. R.** En général, nous commençons par les hôtels de luxe, en visant d'abord les professionnels et les expatriés. Nous ne passons pas par de la détention en propre mais par des contrats de franchise ou des mandats de gestion\*, ce qui nous évite de devoir financer de lourds investissements. Par ailleurs, notre maître mot est agilité : plutôt que débarquer avec un contrat de franchise de deux cents pages comme certains de nos concurrents, nous sommes flexibles, ce qui nous a permis par exemple d'ouvrir au Maroc un groupe d'hôtels qui ne sert pas d'alcool. Nous avons adopté une logique de réseau : nous passons par des partenaires à qui nous laissons beaucoup d'autonomie. C'est le cas en Chine, avec le numéro un national Jinjiang, mais aussi au Moyen-Orient, en Inde, en Russie et dans les pays du Maghreb. Le partenariat a un double avantage : il rend le développement léger pour nous en termes de personnel et de temps, et nous assure d'un savoir-faire local qui est plus pointu. Toute notre expertise consiste dès lors à gérer le respect des standards.

**HEC Qu'en est-il de la France, qui reste votre marché majeur avec environ deux tiers de vos établissements ?**

**P.-F. R.** Notre réseau d'hôtels en France (Première Classe, Campanile et Kyriad) était confronté à une image vieillissante. Depuis trois ans, nous dépensons 50 millions par an dans la rénovation de notre parc. D'ici à la fin de l'année, 80% du réseau aura été relooké. D'autre part, lorsque nous avons construit notre réseau dans les années 80 et 90, beaucoup d'hôtels ont été installés en périphérie des villes, car c'est là qu'on trouvait des terrains. Ces établissements sont occupés par une clientèle d'entreprise en semaine, mais sont quasiment vides le week-end. Or, avec la crise, un hôtel ne peut plus dépendre d'un seul type de clients. C'est pourquoi nous revenons vers les centres-villes : nous avons ouvert des établissements au cœur de Lille, Toulouse, Marseille, Reims, etc. Enfin, notre troisième grand défi concerne la fidélisation. Dix pour cent de nos clients génèrent plus de la moitié du chiffre d'affaires. Nous avons ainsi lancé une carte de fidélité PassForYou à 89 euros, qui donne accès à une réduction systématique de 10% et à une nuit gratuite toutes les dix nuits.

**HEC Cela fait déjà huit ans que le fonds d'investissement américain Starwood Capital a racheté Louvre Hotels Group. Quelles relations entretenez-vous avec eux ?**

**P.-F. R.** J'ai beaucoup de chance, car Starwood détient ses titres en moyenne pendant douze ans, tandis que d'autres fonds revendent au bout de trois ans seulement. En trois ans, vous avez seulement le temps de prendre des décisions de court terme, souvent dangereuses pour l'entreprise à un horizon plus lointain. L'autre avantage que présente mon actionnaire, c'est que son dirigeant, Barry Sternlicht, est un ancien du secteur : il a été à la tête de Starwood Hotels. Du coup, j'ai en face de moi un hôtelier, qui ne se contente pas de regarder les chiffres. En ce moment, il souhaite changer les têtes de lit chez Campanile. Comme il voyage beaucoup, il photographie les têtes de lit des hôtels où il loge : il m'a envoyé environ deux cents photos ! Je trouve ça phénoménal de pouvoir parler tête de lit avec mon actionnaire...

**HEC Lorsque Starwood vous a proposé le poste de PDG de Louvre Hotels Group, vous veniez de passer vingt et un ans chez McDonald's, dont vous étiez le DG France. Ce choix n'est-il pas étonnant ?**

**P.-F. R.** Starwood a racheté Louvre Hotels à la famille Taittinger en 2005. À l'époque, le fonds avait peu d'expérience en Europe. Dans un premier temps, ils ont nommé un management américain, un peu brutal, qui a remis en cause des façons de faire qui prévalaient depuis trente ans. Cela n'est pas bien passé, alors ils ont voulu remplacer mon prédécesseur par quelqu'un qui ferait le trait d'union entre les cultures française et américaine. Mon expérience chez McDonald's leur a plu : nous avions su intégrer un produit qui n'était pas naturel dans le pays de la restauration. Aujourd'hui, la France est un des marchés les plus rentables pour McDonald's, malgré des épisodes difficiles comme José Bové et la crise de la vache folle.

**HEC Est-ce qu'un jour Louvre Hotels Group pourrait dépasser son éternel rival Accor ?**

**P.-F. R.** Certes, nous nous développons rapidement, tandis qu'Accor a vendu beaucoup d'hôtels, aux États-Unis notamment. Mais nous sommes opportunistes, la taille n'est pas un objectif pour nous. Je veux surtout que mon groupe soit rentable et efficace. ●

**50**

millions d'€  
C'est, par an  
depuis trois ans,  
les dépenses en  
rénovation du parc  
de Louvre Hôtels  
en France

**LES MARQUES DE LOUVRE HOTELS GROUP**

- Première Classe (1 étoile) : 251 hôtels
- Campanile (2/3 étoiles) : 400 hôtels
- Kyriad (2/3 étoiles) : 234 hôtels
- Tulip Inn (3 étoiles) : 82 hôtels
- Golden Tulip (4 étoiles) : 143 hôtels
- Royal Tulip (5 étoiles) : 11 hôtels