

# ÉCONOMIE INDUSTRIELLE ET THÉORIE DES JEUX

-Cas pratique-

## LE CARTEL DES PALACES PARISIENS.

Hervé TRAUQUET  
Julien DESSINGE  
M2 – Intelligence Économique

31/01/2008

## SOMMAIRE

### **A- Le Marché.**

1-Le marché de l'hôtellerie de luxe.

2-L'existence d'un marché pertinent des « palaces ».

- Spécificités de l'offre.
- Spécificités de la demande.
- Spécificité de la structure des coûts.
- Dimension géographique du marché pertinent.

### **B- Les acteurs du marché pertinent.**

### **C-Pratiques collusives mises en œuvre et relevées par le Conseil de la concurrence.**

1-Échange d'informations.

- Les contenus des échanges :
- Les modalités des échanges :
- Fréquence et durée des échanges :

2-La mise en place d'actions commerciales communes.

### **D-Griefs et sanctions de l'autorité de la concurrence.**

1-Les griefs retenus.

2-Les sanctions infligées.

### **E-Discussions.**

1-De l'existence d'un marché pertinent...

2-...au caractère oligopolistique.

3-De la nature des informations échangées.

4-De la « sévérité » des autorités de la concurrence.

### **Annexes.**

### **Bibliographie.**

*Le commentaire suivant propose une analyse de cas du « cartel des palaces parisiens ». Le 4 Décembre 2001, le Conseil de la concurrence s'est saisi d'office de cette affaire relative à des pratiques collusives mises en œuvre par 6 « palaces » parisiens. Nous présenterons tout d'abord le marché de l'hôtellerie parisien et montreront la présence d'un marché pertinent des palaces parisiens. Suivront une description des 6 établissements mises en cause, les reproches qui leur sont adressés et les sanctions retenues par le Conseil de la concurrence. Enfin, dans une dernière partie nous discuterons des points abordés précédemment tels que, la complexité du marché pertinent et son caractère oligopolistique, la nature des informations échangées ou encore de la sévérité des autorités de la concurrence.*

## **A- Le Marché.**

La capitale française est une destination touristique très prisées à travers le monde pour toutes les personnes qui apprécient notre culture, nos monuments et l'histoire qui s'y rattache. De plus, Paris est également la première ville mondiale pour l'organisation de congrès, expositions, et salons. Afin de répondre à cette demande importante on trouve dans la capitale un marché de l'hôtellerie fortement développé, particulièrement en ce qui concerne l'hôtellerie de luxe.

### 1-Le marché de l'hôtellerie de luxe.

En effet, depuis la fin des années 80 et la parution d'un arrêté ministériel, les hôtels sont classés en 6 catégories allant de zéro à quatre étoiles, la catégorie quatre étoile se divisant en deux sous-catégories; quatre étoiles très grand confort et quatre étoiles luxe haut de gamme. Cette classification correspondant à des normes de confort et englobe l'ensemble du marché de l'hôtellerie.

Le marché de l'hôtellerie de luxe quand à lui ne correspond qu'aux établissements quatre étoiles, au nombre de 120 pour la ville de Paris en décembre 2001. Pour ce marché plus complexe, la classification par étoile n'a plus cours et les professionnels utilisent une segmentation différente. La plus communément utilisée se réfère au baromètre du cabinet de conseil PKF Hotelexperts publié chaque mois et qui propose le classement suivant:

- **les palaces:** hôtels de prestige bénéficiant de sites exceptionnels, proposant une offre de services complète et dont la recette moyenne par chambre est supérieure à 600 € en 2001.
- **le grand luxe:** hôtels de grande renommée appartenant à de grandes chaînes internationales.
- **les hôtels de charme:** de capacité plus réduite, proposant des produits exclusifs dans un site de moins bonne visibilité.
- **les gros porteurs:** ils se caractérisent par une capacité importante (400 à 1000 chambres).
- **les firsts class:** correspond aux quatre étoiles standard.

Ce classement et les tableaux<sup>1</sup> qui s'y rattachent mettent en évidence une grande disparité entre les établissements composant le marché de l'hôtellerie de luxe ou « haut de gamme », aussi bien au niveau des prix que des services proposés. Se pose alors la question de l'existence d'un marché pertinent propre aux palaces parisiens.

---

1 Cf Annexe. Tableau 1, 2 et 3.

## 2-L'existence d'un marché pertinent des « palaces ».

Dans le cadre de l'affaire du cartel des palaces parisiens, l'existence ou non d'un marché pertinent des palaces revêt une importance déterminante. Pour appuyer son jugement, le Conseil de la concurrence retient la définition du cabinet PKG: « *Les palaces sont des établissements dont la qualité du site (bâtiment historique, architecture témoignant d'une certaine époque), les infrastructures et les prestations sont exceptionnelles, avec des effectifs dédiés à un service personnalisé. Cette excellence se traduit par un prix moyen supérieur à 600 € HT, fortement influencé par le nombre de suites* ».

Cette définition montre bien la particularité de ces établissements, particulièrement en ce qui concerne le bien offert. En effet, une des caractéristiques d'une chambre d'hôtel ou bien d'une suite est d'être un bien non homogène par nature difficilement comparable, mais cette difficulté s'atténue dans le cas des palaces.

- Spécificités de l'offre.

Tout d'abord, ils offrent des sites comparables dans un cadre tout aussi comparable, le centre de Paris, particulièrement le 8eme arrondissement, soit l'un des plus chères de la capitale. Ce sont tous des bâtiments historiques d'époque dans un cadre prestigieux.

Ensuite, ils ont un niveau de prestation très proche et les infrastructures qui s'y raccrochent, restaurants gastronomiques étoilés, centres de remise en forme et piscines le tout encadré par un personnel des plus compétent totalement dédié à la clientèle.

Enfin, on a pu voir précédemment un prix moyen<sup>2</sup> du bien supérieur aux autres établissements haut de gamme d'environ 50%. Cette différence s'explique par un nombre de suites nettement supérieur, 29% pour les palaces contre 15% pour les autres 4 étoiles, avec des prix compris entre 6000 et 15000 euros supérieur à ceux pratiqués par le reste des établissements haut de gamme. La dernière particularité des palaces d'un point de vue du tarif est l'écart entre la chambre la moins cher et la suite la plus chère, appelé écart entre les bornes tarifaires, atteignant un rapport de 1 à 30 dans le cas des palaces, là aussi bien supérieur aux rapports observés dans les autres établissements.

En conclusion, on remarque un certain nombre de spécificités liées à l'offre des palaces parisiens par rapport aux autres établissements quatre étoiles qui vont dans le sens de l'existence d'un marché pertinent des palaces car le bien offert ne semble pas substituable et les palaces sont les seules à pouvoir l'offrir. Voyons si de telles particularités sont aussi observables du côté de la demande.

- Spécificités de la demande.

Les palaces parisiens captent deux types de demandes à l'élasticité différente. La première rassemble la clientèle touristique en voyage d'agrément et la seconde correspond à la clientèle dite « corporate » en voyage d'affaire.

La clientèle touristique est segmentée et regroupe les clients individuels fortunés, les clients bénéficiant d'offres promotionnelles ou en groupe avec des opérateurs. Cette demande est faiblement élastique et donc relativement insensible aux variations de prix, de plus, elle est relativement stable d'une année sur l'autre (Il est à noter qu'elle peut toutefois subir certains chocs, comme par exemple les événements du 11 septembre 2001). Les 6 palaces parisiens ne souffrent donc d'aucune concurrence capable d'attirer ce type de clientèle, majoritairement étrangère (plus de 85%), essentiellement à la recherche d'un site prestigieux et des services qui l'accompagnent, ce qui appuie l'existence d'un marché pertinent.

---

<sup>2</sup> Cf Annexe tableau 2.

En ce qui concerne la clientèle « corporate », elle se compose de la clientèle de sociétés sous contrat avec un hôtel et bénéficiant de tarifs négociés en fonction du chiffre d'affaire généré. Contrairement à leur situation avec la clientèle touristique, les palaces doivent faire face à la concurrence d'autres établissements haut de gamme sur ce type de demande. Toutefois, la demande corporate représente moins de 15% de la demande totale des palaces et la concurrence sur ce segment particulier de clientèle ne peut remettre en cause l'existence d'un marché pertinent des palaces parisiens

- Spécificité de la structure des coûts.

Une autre spécificité propre au marché des palaces parisiens tient à la structure de leurs coûts qui se caractérisent par des coûts fixes supérieurs aux coûts variables. En effet, contrairement aux autres établissements de luxe, leur niveau de prestations et de service supérieurs alourdit considérablement leur part de coûts fixes et pour tenir leur réputation, ils n'ont pas le loisir d'adapter leur coûts fixes (leurs services et prestations) en fonction de leur niveau de fréquentation.

- Dimension géographique du marché pertinent.

Enfin, une dernière remarque sur le marché pertinent des palaces concerne sa dimension géographique. Le marché est très localisé puisqu'il ne concerne que le centre ville de Paris et se concentre pour cinq des six palaces sur un seul arrondissement de la capitale, le 8eme. Encore une fois, la dimension géographique du marché très délimitée appuie l'existence du marché pertinent des palaces parisiens et nous verrons par la suite que les palaces tenteront de remettre en cause cette délimitation géographique et la pertinence du marché.

## **B- Les acteurs du marché pertinent.**

Au sein du marché pertinent des palaces parisiens, on retrouve 6 établissements<sup>3</sup> répondant aux critères présentés précédemment et mises en causes par le Conseil de la concurrence, il s'agit des hôtels Le Bristol, Le Crillon, le George V, le Meurice, le Plaza Athénée et le Ritz. Comme nous l'avons dit précédemment, ces établissements ont des caractéristiques très proches, en sus ils comptent approximativement le même nombre de chambres, aux alentours de 150, à l'exception du George V qui en compte 250 et une proportion de suites quasi similaire.

## **C-Pratiques collusives mises en œuvre et relevées par le Conseil de la concurrence.**

L'affaire des palaces parisiens a été mise à jour par un reportage diffusé sur M6 dans lequel des salariés des palaces, notamment les directeurs commerciaux, expliquaient les pratiques d'ententes mises en œuvre entre eux par le biais d'échange d'informations. Suite à la diffusion de ce reportage, le Conseil de la concurrence s'est saisi d'office de cette affaire afin d'enquêter sur les pratiques mises en œuvre par les 6 palaces. Le Conseil de la concurrence relève deux types de pratiques, les échanges d'informations et la collaboration pour la mise en place d'actions commerciales.

---

<sup>3</sup> Cf Annexe Présentation des palaces parisiens.

## 1-Échange d'informations.

- Les contenus des échanges :

Au cours de son enquête, le Conseil de la concurrence a mis à jour une entente entre les établissements par le biais d'échange d'informations. Le contenu de ces échanges était relatif à différents types de données tels que, le prix moyen par chambre (rapport entre le chiffre d'affaire H.T et le nombre de chambres occupées sur une période), le revenu moyen par chambre « revpar » (rapport entre le C.A et le nombre de chambres disponibles), ou encore le taux d'occupation (rapport entre le nombre de chambres occupées et le nombre de chambres disponibles). Ces indicateurs sont des informations fondamentales dans le milieu de l'hôtellerie qui revêtent un caractère stratégique et confidentiel. La collecte de ces informations nécessiterait pour l'établissement qui souhaite les obtenir la mise en place d'une cellule de veille très coûteuse.

En plus de ces informations relatives à des indicateurs propres à l'hôtellerie, les échanges ont porté sur des analyses de marché; les parts de marché relative de chacun des palaces, des données relatives à l'origine géographique de la clientèle par établissement ou encore des analyses prévisionnelles.

L'entente entre les 6 palaces organisée autour de cet échange d'information leur a permis de compiler un grand nombre de données en une véritable base de données accessible de tous. Les 6 palaces étaient ainsi en mesure de se renseigner sur un grand nombre de critères, les habitudes et préférences des clients, leur nationalité, le taux de remplissage effectif et prévisionnel, les prix etc.

- Les modalités des échanges :

Ces échanges étaient effectués soit par fax, par courrier et courrier électronique ou encore lors de réunions rassemblant les directeurs commerciaux des 6 établissements concernés. Les autorités ont pu saisir des documents relatifs à ces modalités d'échange, qu'il s'agisse de fax ou de compte rendu de réunion. Ces échanges étaient réalisés au sein d'un groupe informel appelé les « Palaces de Paris » regroupant les 6 palaces concernés.

- Fréquence et durée des échanges :

Dans le cadre d'échange d'informations, le Conseil de la concurrence est particulièrement attentif à la fréquence et à la durée afin de mesurer l'entente possible entre les firmes. Dans le cas des palaces parisiens, les personnes interrogées parlent de « pratiques ancestrales », « très courantes dans le milieu ». Les autorités ont retrouvé des traces de ces pratiques datant de 1981, des pièces figurant au dossier montrent des échanges pour les périodes 1981 à 1995, de 1994 à 1998 et enfin de 1998 à 2001. Suite aux saisies ayant eu lieu en décembre 2001, les palaces ont assurés avoir mis un terme à leurs échanges.

Au delà de la durée importante de vingt années d'échange d'informations, les autorités ont pu montrer la fréquence de ces échanges. Entre 1981 et 1998, la périodicité des échanges était mensuelle et est devenue hebdomadaire entre octobre 2000 et novembre 2001 ce qui permettait à chacun des 6 palaces un contrôle précis de l'activité de ces concurrents. Au sein du groupe « Palaces de Paris », les autorités ont relevé quatorze réunions entre le 8 septembre 2000 et le 21 novembre 2001.

## 2-La mise en place d'actions commerciales communes.

Les échanges d'informations que nous venons de présenter ont aussi permis aux 6 palaces parisiens d'élaborer ensemble un plan marketing et de mettre au point certaines actions commerciales en commun. Les preuves recueillies faisant allusion à l'élaboration de ces plans marketing annuels sont

accablante puisqu'un courrier a été saisi dans lequel le directeur commercial d'un des établissements appelle ses confrères à transmettre leurs informations nécessaires à l'organisation du *Marketing Plan* et se tient à leur disposition. Ces échanges d'informations leur permettaient par la suite de mettre en oeuvre des opérations commerciales en commun telles que: Les opérations « *Best of Paris* », les opérations « *Paris in Gold* » et « *Paris Prestige* » et enfin des opérations axées sur le shopping à Paris.

Ces opérations mises au point selon diverses modalités permettaient aux palaces participant à mettre à disposition un certain nombre de chambre à un tarif décidée entre elles sur une période donnée.

## **D-Griefs et sanctions de l'autorité de la concurrence.**

### 1-Les griefs retenus.

Les griefs notifiés par le Conseil de la concurrence portent, premièrement, sur l'échange régulier et permanent d'informations nominatives et confidentielles sur leurs activités, leurs résultats respectifs et leurs prévisionnels effectués par les 6 palaces parisiens de 1999 à 2002. L'objectif de cette entente était de pacifier leur marché et de bénéficier d'informations qui leur ont permis d'orienter leurs politiques et stratégies en les empêchant d'agir de façon autonome.

Secondement, d'avoir élaboré entre 2000 et 2002 diverses actions commerciales communes par le biais d'offres promotionnelles et d'y avoir participé en mettant à disposition un nombre convenu de chambres, à des prix indépendants de leurs coûts respectifs.

### 2-Les sanctions infligées.

En ce qui concerne l'échange d'information, le Conseil de la concurrence a estimé que ces échanges ne servaient pas un dispositif anticoncurrentiel, de fait, l'autorité les a sanctionnés car ils ont permis la mise en place d'une entente entre les 6 palaces. Cette entente, au sein d'un marché oligopolistique a eu pour effet de réduire l'incertitude concurrentielle entre les palaces et a augmenté artificiellement la transparence du marché. Enfin, cette entente a altéré l'autonomie commerciale des établissements et a ainsi supprimé l'incertitude lié aux comportements des autres membres de l'oligopole, participant ainsi à la pacification du marché.

De plus, le Conseil a tenu à préciser que les « échanges d'informations pour anticoncurrentiels qu'ils soient, n'ont pas le caractère de gravité d'une entente expresse sur les prix ou de répartition de marchés, pratique généralement qualifiée d'injustifiable par les autorités de concurrence, ni celui d'un échange d'informations entre soumissionnaires à un marché public préalablement à la remise des offres, qui a pour effet de tromper l'acheteur public sur l'intensité de la concurrence »

En ce qui concerne la mise en place concertée d'offres promotionnelles, le Conseil de la concurrence n'a infligé aucune sanction considérant que ces offres ne constituaient pas une entente sur les prix, mais au contraire un facteur d'intensification de la concurrence sur le marché des palaces parisiens. En outre, le Conseil a tenu compte de la liberté de manœuvre laissée à chacun des palaces dans la mise en place de ces offres, ne relevant aucun comportement anticoncurrentielle répréhensible.

Au terme de l'article L. 464-2, les palaces jugés coupable d'échange d'informations stratégiques étaient passibles d'une amende d'un montant maximale égal à 10% de leur chiffre d'affaire réalisé avant la mise en oeuvre des pratiques collusives. Les 6 palaces ont écopé d'amende inférieur à 1% de ce chiffre d'affaire; 81 000 € à la société Le Bristol, 248 000 € à la société Hôtels Concorde, gestionnaire du Crillon, 115 000 € à la société Hôtel George V SA, 55 000 € à la société Meurice SPA, 106 000 € à la société Hôtel Plaza Athénée SA et 104 000 € à la société The Ritz Hotel Ltd, gestionnaire du Ritz.

## E-Discussions.

Dans cette dernière partie, nous allons revenir sur plusieurs points fondamentaux et en discuter en présentant notamment, le point de vue des palaces et la défense utilisée et nous commenterons les choix du Conseil de la concurrence. Nous aborderons la notion complexe de marché pertinent des palaces parisiens et son caractère oligopolistique. Ensuite, nous reviendrons sur un des axes de la défense qui rejette la nature privée des échanges d'informations et nous concluons sur le changement d'attitude opéré par le Conseil de la concurrence à propos de ces échanges d'informations.

### 1-De l'existence d'un marché pertinent...

Dans leur stratégie de défense, les palaces tentent de démontrer que le marché des palaces parisiens n'est pas pertinent au regard des preuves apportées par le Conseil de la concurrence, qui se réfère principalement au classement établi par PKF, et ceux à plusieurs niveaux:

En ce qui concerne la spécificité de l'offre des palaces que nous avons présenté, les partis citent un certain nombre d'établissement répondant à quelques uns des critères utilisés dans l'étude PKF versée au dossier tels que le Raphaël ou Le Royal Monceau. En effet, la localisation de ces établissements est la même, ils proposent des restaurants gastronomiques pour certains étoilés et la proportion de suites parmi l'offre de chambre est comparable aux alentours de 20%. A cela s'ajoute une critique sur la dénomination « palaces » qu'ils ne jugent pas objectifs et citent d'autres hôtels de luxe pouvant être intégrés à cette catégorie tels que l'Hôtel Park Hyatt Paris Vendôme ou le Plaza Vendôme.

En ce qui concerne la première critique, l'autorité juge qu'elle n'est pas fondée car même si un établissement rassemble un voir deux critères propres aux palaces, aucun de ceux proposés par la défense ne cumule l'ensemble des critères proposés par l'étude PKF et ne serait donc faire parti du marché pertinent. De plus, le Conseil de la concurrence porte au dossier un second classement proposé par le Bristol. Ce classement établi par Michelin<sup>4</sup> en 2004 vient appuyer l'étude PKF et illustre très bien l'homogénéité de l'offre des 6 palaces. Enfin, le Conseil de la concurrence ne retient pas les hôtels de luxe cités par la défense comme pouvant appartenir à la famille des palaces car, soit ils n'existaient pas à l'époque des faits soit ils étaient en rénovation durant cette même période.

La défense remet aussi en cause la délimitation du marché faite selon le niveau de leur grille tarifaire. On l'a dit précédemment, une des caractéristiques du marché pertinent et le niveau du *revpar* des 6 établissements aux alentours de 600 euros. Les partis tentent de montrer, chiffre à l'appui, le faible écart entre eux et certains établissements haut de gamme.

Le Conseil de la concurrence ne retient pas cet argument et estime que sur l'ensemble des critères tarifaires analysés, les palaces proposent une grille tarifaire propre et en adéquation avec leur prestige et le niveau de prestations proposés. De plus, le niveau de leur prix moyen traduit leur capacité à vendre un grand nombre de nuitées à un niveau de prix très élevé renforçant la certitude qu'ils relèvent d'un marché distinct à celui des autres hôtels haut de gamme.

Enfin, le dernier argument de la défense pour remettre en cause l'existence d'un marché pertinent touche à sa dimension géographique qu'ils contestent. Selon eux, le marché aurait une dimension mondiale car la demande représentée par leur clientèle fortunée est peu sensible aux prix des billets d'avion et peut donc arbitrer son choix entre un grand nombre de destinations à travers le monde. De plus, ils ajoutent que vis à vis de cette clientèle internationale, ils font aussi face à la concurrence des palaces des autres capitales européenne.

---

4 Cf Annexe. Le classement Michelin de 2004.

En réponse à ces critiques, le Conseil de la concurrence retient une définition qui lui apparaît convaincante et retenue dans une précédente décision; « Pour la définition de marchés hôteliers, la ville était le niveau pertinent auquel s'exerçait la dimension locale de la concurrence entre établissements : le premier critère du choix d'un hôtel étant sa localisation, la substituabilité s'exerce, aux yeux des consommateurs entre établissements d'une même ville. » Cette définition qui n'a pas de valeur juridique en tant que telle nous apparaît comme la meilleure car il nous semble que du point de vue du consommateur, la destination est le choix numéro un. De plus, l'approche de la défense sous-entendrait que la ville de Paris est parfaitement substituable à une autre...

Au regard de ce nouveau développement, on peut affirmer l'existence d'un marché pertinent des palaces parisiens, nous allons maintenant montrer en quoi ce marché est comparable à un oligopole.

## 2-...au caractère oligopolistique.

Le conseil de la concurrence a accepté le caractère oligopolistique du marché des palaces parisiens. Ces derniers l'ont refusé en exposant l'avis d'économistes pour lesquels un oligopole est un marché très concentré composé d'un faible nombre de firmes, trois ou quatre maximums, de plus, ils réfutent l'idée de barrières à l'entrée et appuient leur thèse en présentant de nouveaux entrants, le Park Hyatt, le Hilton Arc de Triomphe et l'établissement Lucien Barrière.

Ces arguments ont été refusés par le Conseil pour plusieurs raisons ; en ce qui concerne le nombre de firmes il s'appuie sur la jurisprudence John Deere qui fait état d'un oligopole constitué de huit firmes. Dans ces deux cas, l'autorité ne tient pas compte du nombre de firmes mais du fonctionnement concret du marché. Dans le cas des palaces, ils font face à une demande à l'élasticité-prix faible, doivent soutenir une politique de prix élevée afin de se différencier du reste de l'hôtellerie de luxe et possèdent des structures de coûts similaire. Ces particularités les placent dans un marché à caractère oligopolistique où le profit des uns est fonction du profit des autres, favorisant par la même les comportements collusifs. Enfin, l'exemple des nouveaux entrants n'a pas convaincu le Conseil sur l'absence de barrières à l'entrée qui a estimé, en référence à une étude de KPMG, que les nouveaux entrants cités ne remplissaient pas l'ensemble des critères requis pour être placés dans la catégorie des palaces.

## 3-De la nature des informations échangées.

Dans cette affaire, le Conseil a tenu à vérifier que les informations échangées n'étaient pas communiquées aux clients mais seulement aux 6 palaces. En effet, la ligne de défense des partis sur ce sujet était de dire que les informations échangées revêtaient un caractère public et étaient parfaitement accessibles car diffusées par plusieurs organismes qui les collectaient directement. Cet argument a été rejeté car les organismes en question ne diffusaient que des informations sous forme agrégée ayant beaucoup moins de valeur que les informations échangées entre les palaces. De plus, les organismes diffusaient leurs informations sur une base mensuelle alors que les palaces échangeaient sur une base hebdomadaire. De fait, le Conseil de la concurrence a affirmé que les palaces avaient échangées des informations nominatives et confidentielles non accessibles aux clients et au public en général.

## 4-De la « sévérité » des autorités de la concurrence.

Enfin, la dernière particularité de cette affaire tient dans la sévérité du Conseil de la concurrence envers les palaces. Après une période de bienveillance à l'égard des échanges d'informations qui pouvaient augmenter l'intensité d'un marché, les autorités émettent désormais les plus grandes réserves devant une transparence excessive sur les marchés. Dans des situations de marché imparfait tel que l'oligopole, l'échange d'information peut aboutir comme dans le cas des

palaces à une baisse de l'intensité concurrentielle et à une coordination des comportements. En outre, dans le cas des palaces, l'échange d'informations ne constituait pas le support technique d'un dispositif anticoncurrentiel. De plus, dans notre cas, l'entente entre les palaces n'avait pas pour but d'uniformiser les prix et compte tenu de la particularité de la demande, à savoir principalement une clientèle étrangère très fortunée, le dommage à l'économie paraît dérisoire, ce qui n'a pas empêché au Conseil d'infliger plus de 700 000 euros d'amendes aux palaces parisiens.

**ANNEXES.**

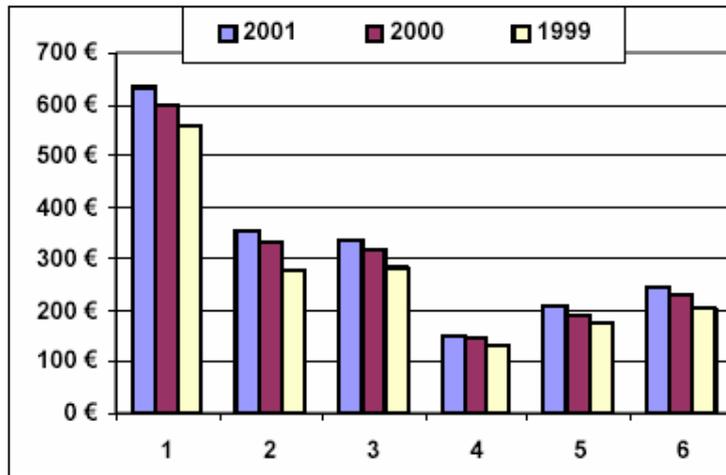
**Tableau 1 :** « Revpar » par catégorie d'hôtels.

|                       | 2001    | 2000    | 1999   |
|-----------------------|---------|---------|--------|
| Palaces               | 631,7 € | 598,9 € | 3709 F |
| Grand luxe            | 352,4 € | 331,7 € | 1844 F |
| Hôtels de charme      | 337,0 € | 317,9 € | 1899 F |
| Gros porteurs         | 152,2 € | 144,5 € | 887 F  |
| First Class           | 206,6 € | 191,7 € | 1177 F |
| Moyenne des 4 étoiles | 245,2 € | 230,1 € | 1344 F |

**Tableau 2 :** Prix moyen d'une chambre par catégorie.

| Structure tarifaire en €<br>(source Bristol 2004) | Chambre la<br>moins chère | Suite la plus<br>chère | Proportion de<br>suites | Prix moyen TTC 2001<br>(rapport d'enquête)  |
|---|---------------------------|------------------------|-------------------------|---|
| Bristol   | 490                       | 7600                   | 26%                     | 728   |
| Crillon   | 490                       | 14300                  | 35%                     | 724   |
| Georges V   | 650                       | 9000                   | 29%                     | 768   |
| Meurice   | 490                       | 9700                   | 22%                     | 672   |
| Plaza-Athénée                                     | 498                       | 6300                   | 24%                     | 750   |
| Ritz  | 590                       | 7700                   | 38%                     | 766   |
|   | Chambre la<br>moins chère | Suite la plus<br>chère | Proportion de<br>suites | Prix moyen TTC 2000<br>(rapport d'enquête)* |
| Grand Hôtel                                       | 375                       | 3270                   | 20%                     | <b>303</b>                                  |
| Intercontinental                                  | 350                       | 3180                   | 14%                     | < 400 (PKF)                                 |
| Royal Monceau                                     | 396                       | 2900                   | 22%                     | < 400 (PKF)                                 |
| Prince de Galles                                  | 390                       | 3100                   | 18%                     | < 400 (PKF)                                 |
| Scribe  | 370                       | 1560                   | 5%                      | <b>275</b>                                  |
| Balzac  | 330                       | 1025                   | 20%                     | < 400 (PKF)                                 |
| Lancaster   | 410                       | 1650                   | 18%                     | < 400 (PKF)                                 |
| Lutetia   | 400                       | 2500                   | 26%                     | <b>270</b>                                  |
| Marriott - Elysées                                | 396                       | 1800                   | 9%                      | < 400 (PKF)                                 |
| Raphaël   | 444                       | 3200                   | 41%                     | < 400 (PKF)                                 |
| Sofitel-Arc-Triomphe                              | 380                       | 1980                   | 4%                      | <b>295</b>                                  |
| Vernet  | 390                       | 1200                   | 18%                     | < 400 (PKF)                                 |
| Warwick   | 440                       | 2800                   | 13%                     | Non classé                                  |
| Westminster                                       | 320                       | 2500                   | 19%                     | <b>330</b>                                  |

**Tableau 3 :** Graphique du « revpar » par catégorie.



Classement des 4 étoiles parisiens par PKF en fonction du revenu par chambre :

cat 1 : palaces  
cat 2 : grand luxe  
cat 3 : hôtels de charme  
cat 4 : gros porteurs  
cat 5 : first class

6 : moyenne des 4 étoiles

### Présentation des palaces parisiens :

- **Le Bristol**, société anonyme, est situé 112 rue du Faubourg Saint Honoré, Paris 8ème. Entièrement rénové, il offre 175 chambres et suites, un restaurant deux étoiles au guide Michelin et une piscine sur les toits.
- **Le Crillon**, situé 10 place de la Concorde, Paris 8ème offre 147 chambres rénovées en 2001. Ce palace est exploité par le Groupe Hôtels Concorde, société par actions simplifiée dont le siège est 58 bld Gouvion Saint Cyr, Paris 17ème. Il possède un restaurant gastronomique "les Ambassadeurs", deux étoiles au guide Michelin.
- **Le George V**, société anonyme, est situé 31 avenue George V, Paris 8ème. Il dispose de 245 chambres, dont 61 suites, d'un restaurant deux étoiles au guide Michelin, d'un spa et d'une piscine. Propriété de la famille royale d'Arabie Saoudite, le George V est exploité par le groupe Four Seasons.
- **Le Meurice**, situé 228 rue de Rivoli, Paris 1er, offre 160 chambres et suites. Il a été entièrement rénové en 2000 et dispose d'un restaurant deux étoiles au guide Michelin.
- **Le Plaza Athénée**, société anonyme, est situé 23-27 avenue Montaigne, Paris 8ème. Rénové en 1999, il offre 188 chambres et un restaurant trois étoiles au guide Michelin. (Comme le Meurice, ce palace est la propriété du Sultan de Brunei et il est exploité par le groupe Dorchester.)
- **Le Ritz**, 15 place Vendôme, Paris 8ème, offre 175 chambres et suites, un restaurant deux étoiles au guide Michelin, un club de nuit privé et la plus grande piscine des hôtels parisiens.

**Le classement Michelin pour l'année 2004 :**

| Classement Michelin 2004 (cité par le Bristol) | Catégorie hôtel (de 1 à 5) | Centre de remise en forme | Catégorie restaurant (de 1 à 5) | Gastronomie (de 1 à 3 étoiles) | Classement dans l'étude PKF |
|--|----------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Bristol  | 5 rouge                    | oui                       | 5 rouge                         | **                             | Palace                      |
| Crillon  | 5 rouge                    | oui                       | 5 rouge                         | **                             | Palace                      |
| Georges V                                      | 5 rouge                    | oui                       | 5 rouge                         | **                             | Palace                      |
| Meurice  | 5 rouge                    | oui                       | 5 rouge                         | **                             | Palace                      |
| Plaza-Athénée                                  | 5 rouge                    | oui                       | 5 rouge                         | ***                            | Palace                      |
| Ritz   | 5 rouge                    | oui                       | 5 rouge                         | **                             | Palace                      |
| Grand Hôtel                                    | 5 noir                     | oui                       | 2 noir                          | rien                           | <i>Non retenu</i>           |
| Intercontinental                               | 5 noir                     | oui                       | non classé                      | rien                           | Grand luxe                  |
| Prince de Galles                               | 5 noir                     | non                       | non classé                      | rien                           | Grand luxe                  |
| Royal Monceau                                  | 5 noir                     | oui                       | 3 noir                          | *                              | Grand luxe                  |
| Scribe   | 5 noir                     | non                       | 4 noir                          | *                              | Grand luxe                  |
| Balzac   | 4 noir                     | non                       | 4 noir                          | ***                            | Grand luxe                  |
| Castille                                       | 4 noir                     | non                       | 3 noir                          | *                              | Grand luxe                  |
| Costes   | 4 rouge                    | oui                       | non classé                      | rien                           | Grand luxe                  |
| Hyatt Madeleine                                | 4 noir                     | oui                       | non classé                      | rien                           | Grand luxe                  |
| Lancaster                                      | 4 noir                     | oui                       | non classé                      | rien                           | Grand luxe                  |
| Lutetia  | 4 noir                     | oui                       | 3 noir                          | *                              | Grand luxe                  |
| Marriott Elysées                               | 4 noir                     | oui                       | non classé                      | rien                           | Grand luxe                  |
| Sofitel Arc de Triomphe                        | 4 noir                     | non                       | 4 noir                          | *                              | Grand luxe                  |
| Raphaël  | 4 rouge                    | non                       | non classé                      | rien                           | Grand luxe                  |
| Vernet   | 4 noir                     | non                       | 4 rouge                         | **                             | Grand luxe                  |
| Warwick  | 4 noir                     | non                       | 3 noir                          | *                              | <i>Non retenu</i>           |
| Westminster                                    | 4 noir                     | oui                       | 3 noir                          | *                              | Grand luxe                  |

**Tableau 4 :** Parts de marché des 6 palaces parisiens.

| Palaces       | Nb chambres | Part de marché en capacité | Part de marché en nuitées |
|---------------|-------------|----------------------------|---------------------------|
| Bristol       | 175         | 16 %                       | 16,5 %                    |
| Crillon       | 147         | 13,5 %                     | 12,1 %                    |
| Georges V     | 245         | 22,5 %                     | 25,5 %                    |
| Meurice       | 160         | 14,7 %                     | 12,2 %                    |
| Plaza Athénée | 188         | 17,3 %                     | 16,8 %                    |
| Ritz          | 175         | 16 %                       | 16,9 %                    |

**BIBLIOGRAPHIE.**

- *Conseil de la concurrence*, Décision n° 05-D-64 du 25 novembre 2005 relative à des pratiques mises en œuvre sur le marché des palaces parisiens.
- *Concurrences*, Revue des droits de la concurrence, n°3-2006.
- *La Commission européenne et le droit Dynamique institutionnelle et régulation de la concurrence dans une Communauté de droit*, Table ronde introduite et présidée par Yves CHAPUT.
- *Cartel Regulation under French law: a pragmatic approach*, Marc Lévy and Natasha Assadi.
- <http://www.conseil-concurrence.fr/>
- [http://bsalanie.blogs.com/economie\\_sans\\_tabou/2005/11/index.html](http://bsalanie.blogs.com/economie_sans_tabou/2005/11/index.html)
- <http://www.wikipédia.org>
- <http://www.p-wilhelm.com>