

## Introduction

On peut dire que Accor est un leader européen et mondial de l'hôtellerie-restauration, il est également présent dans les services aux entreprises et aux collectivités publiques. Présent dans près de 100 pays, il est un des leaders principaux dans le métier de l'hôtellerie s'imposant avec des marques reconnues telles que Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Suitehotel, Allseasons, Ibis, Etaphotel, Formule1 et Motel6.

Lancée en 1967 par Paul Dubrule et Gérard Pélisson, le groupe français Accor compte aujourd'hui à son actif plus de 4000 hôtels allant du luxe à l'économique dont près de 487000 chambres le plaçant au 5<sup>ème</sup> rang mondial de l'hôtellerie en terme de nombre de chambres.

Mais il s'impose également par les services qu'il propose aux entreprises et aux collectivités publiques notamment par exemple, grâce à son produit phare, le Ticket Restaurant. Accor Services offre des solutions permettant de concilier les impératifs d'une vie professionnelle et personnelle équilibrée et les objectifs de performance. D'ailleurs aujourd'hui, plus de 370000 entreprises et collectivités dans 40 pays ont adoptées les services proposés par le groupe Accor.

On remarque donc que le groupe ACCOR repose sur deux secteurs capitaux et qui, malgré leur différenciations, sont indissociables. En effet ACCOR est mondialement présent et reconnu dans le secteur de l'hôtellerie restauration et sans cette reconnaissance mondiale, son implication auprès des entreprises et des collectivités publiques serait beaucoup moins importante qu'elle ne l'est actuellement.

Accor est le cinquième groupe hôtelier mondial, il a accueilli en 2007 plus 30 millions de clients dans les plus de 100 pays où le groupe est présent sous toutes ses marques.

Dans ce dossier, c'est l'ensemble des marques du groupe Accor qui constituera l'objet de l'étude sur la stratégie marketing. Les politiques produits, prix, distribution et communication seront vus successivement. Cette étude nous permettra ainsi d'étudier les forces et les faiblesses du groupe afin d'émettre des préconisations.

## **I. Présentation du groupe Accor**

### **A. Historique et organigramme**

#### **1. L'histoire du groupe**

En 1967 Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers), il s'ensuit l'ouverture du premier Novotel la même année à Lille.

En 1974 est lancée la marque Ibis avec l'ouverture du premier Ibis à Bordeaux. La même année la SIEH rachète la marque Courtepaille.

En 1975, la SIEH rachète la marque Mercure et en 1980 le groupe reprend le groupe Sofitel se composant à l'époque de 43 hôtels et de 2 centres de thalassothérapie. La SIEH prend le contrôle de Jacques Borel International, alors leader de la restauration collective, de la restauration de concession et leader mondial de l'émission de tickets restaurant en 1982.

En 1983, le Groupe Novotel SIEH - Jacques Borel International change de nom et devient le groupe Accor.

1985 Le groupe Accor crée la marque Formule 1, la même année Accor entre dans le capital du groupe Lenôtre à hauteur de 46%.

En 1982, la SIEH rachète le groupe Jacques Borel International, présent dans la restauration de concession, la restauration collective et surtout leader mondial des tickets restaurant. C'est de ce rapprochement que naîtra le groupe Accor en 1983.

En 1984, Paul Dubrule et Gérard Pélisson sont élus « Managers de l'année » par Le Nouvel Économiste.

Accor lance un nouveau concept avec les hôtels Formule 1 en 1985 avant de reprendre son expansion internationale avec la reprise de Motel 6 aux États-Unis en 1990. Cette acquisition permet au groupe de devenir le leader mondial de l'hôtellerie.

1991 et 1997 marquent une diversification du groupe avec l'acquisition respective de la Compagnie internationale des wagons-lits et du tourisme ainsi que de la SPIC qui devient Accor Casinos ainsi que la nomination de Jean-Marc Espalioux à la tête du groupe. Dès lors le groupe continue son développement en reprenant différentes enseignes comme Red Roof Inns et les enseignes très haut de gamme Westin demeures Hôtels et libertel du Groupe CGIS (1999), et en lançant accorhotels.com et Suitehotel en Europe. Le groupe prend également une participation de 30% du Club Méditerranée en 2005.

En septembre 2005 plusieurs investisseurs financiers sont entrés au capital, notamment des fonds américains.

En janvier 2006, Gilles Pélisson devient directeur général du groupe Accor et Serge Weinberg président du conseil d'administration.

En septembre 2008, Gérard Pélisson et Paul Dubrule publient le livre qui retrace toute l'aventure du Groupe Accor : L'harmonie du Groupe Accor.

## 2. L'organigramme du groupe



## **B. Les activités du groupe.**

En quarante ans, le groupe a réussi à créer un réseau très large d'environ 4000 hôtels. Le fait d'avoir un très large éventail de marques (12 en l'occurrence), permet au groupe de s'adapter à toutes les fluctuations de la demande, de bien s'en sortir lors de périodes difficiles et de prospérer lors des périodes de grandes croissances économiques. La répartition internationale des différentes marques du groupe permet de répondre à la demande mondiale, selon les critères propres à chaque destination, ainsi qu'à chaque clientèle. La diversité des marques présentes chez Accor permet de s'adapter à tous les types de clientèles. En effet, le groupe propose du bas de gamme au haut de gamme, en passant bien évidemment par le milieu de gamme.

Le groupe conduit ses activités sur des principes qui ne sont, ni négligeables, ni indissociables :

- Concevoir et innover
- Générer du profit
- Un service de qualité
- Accroître le Chiffre d'Affaire
- Un développement durable

Les activités principales du groupe sont bien entendu l'hôtellerie et les services,

• Pour le Développement durable le groupe s'investit depuis plusieurs années dans différentes activités liées aux précédentes tel le développement durable, la protection de l'environnement et d'autres actions tel que la protection de l'enfance, le développement local, L'alimentation, la lutte contre les épidémies, mais encore l'énergie, l'eau, les déchets et la biodiversité.

• Pour accroître le chiffre d'affaire et générer du profit Accor s'investit sur plusieurs fronts pour le développement de ses hôtels afin de convenir à la plus large clientèle. A chaque segment de clientèle, Accor a su développer une marque adaptée, qui se distingue par ses prix, ses prestations etc.

• Pour concevoir et innover, L'activité de développement d'Accor se traduit par l'ouverture de 200 000 nouvelles chambres d'ici 2010. Le groupe a pour objectif d'accroître sa dynamique de croissance.

Le groupe couvre l'ensemble des segments du marché. Chaque marque propose plusieurs produits faisant l'objet d'une classification. Une diversité se caractérise aussi par l'offre de séjours avec différentes destinations (mer, ville, etc.) et durées (courts et long séjours).

## **C. L'état des lieux**

En 2008, le parc hôtelier du groupe s'élève à 4 000 hôtels et 500 000 chambres à travers 100 pays.

La mobilisation de 150 000 collaborateurs à travers le monde a permis au groupe de réaliser un chiffre d'affaires 8 121 millions d'euros on observe donc une progression de 2,8% en données comparables. Un résultat net de 883 millions d'euros (soit plus 76,2%). Et une capitalisation boursière (datant du 31 décembre 2007) de 12,6 milliards d'euros.

## II. Les différentes marques du groupe

Motel6  
918 Hôtels  
93365 Chambres



Etap Hotel  
378 Hôtels  
31550 chambres



Formule1  
374 Hôtels  
30148 chambres



All season  
43 Hôtels  
4609 chambres



Ibis  
790 Hôtels  
86629 chambres



Mercure  
704 Hôtels  
87850 chambres



Suite Hotel  
21 Hôtels  
2734 chambres



Adagio  
21 Hôtels  
2734 chambres



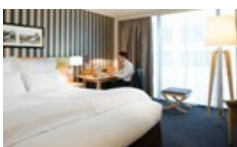
M Gallery  
8 hôtels en 2008  
Et projet de 40 hôtels en  
2009



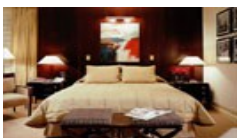
Novotel  
384 Hôtels  
69272 chambres



Pullman  
20 Hôtels  
5116 chambres



Sofitel  
161 Hôtels  
36237 chambres



### III. L'analyse marketing

#### A. Le marché du tourisme

##### 1. Tendances générales

- ☛ Les tendances sociologiques et économiques du marché :
  - Un besoin de proximité, de mobilité et de flexibilité
  - L'individualisme positif : « je veux composer mes vacances comme je l'entend »
    - Réduction du temps de travail dans le nord de l'Europe et en France.
    - Fragmentation des vacances favorables à un meilleur taux d'occupation des hébergements
- ☛ Le comportement du consommateur touriste ne cesse d'évoluer :
  - Mobilité croissante des touristes qui engendre une concurrence à échelle mondiale
  - Face à l'élargissement de l'offre le consommateur change fréquemment de type de vacances et de destination
    - Augmentation de la réservation de dernière minute
    - Une volonté de qualité et de diversité
    - Il ne souhaite pas pour autant payer plus cher
    - Recherche d'une personnalisation de l'offre (exemple : M gallery)
- ☛ La consommation touristique en France : 105,9 milliards d'euros
  - Dont 55,6% de touristes français
  - Et 44,4 % de touristes étrangers
- ☛ Le poids touristiques des espaces de séjours :
  - Urbain 39.2%
  - Littoral 26.3%
  - Campagne 19.1%
  - Montagne 15.4 %
- ☛ La capacité d'hébergement au 1<sup>er</sup> janvier 2005 :
  - 74.3% ont effectué un voyage pour un motif personnel au moins une nuit
  - 65.9% sont partis en vacances (voyage de 4 nuitées et plus, pour motif personnel)
  - 23.5% sont partis en voyage personnel au moins une nuit à l'étranger
- ☛ Les déplacements pour motif personnel :
  - 89.2% en France métropolitaine contre 10.8% à l'étranger
  - 54.4% de courts séjours (moins de 4 nuits) contre 45.6% de longs séjours ( plus de 4 nuits)
- ☛ Le mode d'hébergement :
  - 68.3% en hébergement non marchand
  - 31.7% en hébergement marchand
    - Dont 11% à l'hôtel
    - Dont 5.7% au camping
    - Dont 4.6% en location
- ☛ Le mode d'intermédiation :
  - 49% directement auprès du prestataire
  - 20% dans les agences de voyages, voyagistes

- 16% par les associations
- 5% auprès des offices de tourisme
- 17% ont opté pour d'autres intermédiaires diverses

☛ La durée des séjours

- 18.1% des touristes ont séjourné une seule nuit
- 18% sont restés 2 nuits
- 12.7% ont passé 3 nuits
- 19.4% entre 4 et 6 nuits
- 18.2% de 7 à 13 nuits
- 10.6% de 14 à 27 nuits
- 2.9% ont séjourné au minimum 28 nuits

## 2. Analyse de la Demande

☛ Selon le type de déplacement :

- Les « voyageurs » 38.5% : voyage uniquement avec nuitée
- Les « nomades » 35.5% : voyage avec nuitée et des allers-retours à la journée
- Les « sédentaires » 20.5% : ne se déplacent jamais
- Les « casaniers » 5.8% : mobilité à la journée et aucune nuitée

☛ Selon la fréquence de déplacements

- Les « petits voyageurs » 57% : mobilité pour motifs personnel (période estival)
- Les « moyens voyageurs » 27% : mobilité de voyages franciliennes et à l'étranger
- Les « grands voyageurs » 16% : forte mobilité sur aller-retour et voyage

## 3. Analyse de l'Offre

Le marché du tourisme est très concurrentiel avec de nombreux industriels en présence. En ce qui concerne l'hébergement nous pouvons relever :

♦ Les tours Opérateurs :

- Accor
- Jet tours
- Fram

♦ Les hôtels :

- Les chaînes volontaires : Relais Châteaux
- Les chaînes intégrées: Ibis, Novotel, Holiday Inn, Sheraton, Hilton
- Les indépendants

♦ Les Clubs de vacances :

- Club Med
- Eldorado

♦ Les gîtes

♦ Les campings

♦ Les chambres d'hôtes

♦ Les Auberges de jeunesse ...

Malgré tout, le groupe Accor fait partie des leaders mondiaux hôteliers, il arrive au cinquième rang devant le groupe Américain Hilton et le groupe Choice. Il est le seule groupe français parmi les 10 premiers mondiaux.



## B. Analyse SWOT du groupe Accor

### 1. Opportunités et menaces du marché

#### ☛ Opportunités :

- Développement spectaculaire du tourisme
- Besoin de proximité, mobilité, flexibilité
- Elargissement de l'offre
- Développement du commerce en ligne : l'e-tourisme
- Réservation centralisée dans les groupes

#### ☛ Menaces :

- Stabilisation de l'activité touristique française et européenne
- Globalisation du Marché
- Changements du comportement des consommateurs : exigence sur la qualité, les prestations, personnalisation de l'offre
- Recherche d'une spécialisation de l'offre
- Concurrence à l'échelle européenne voire mondiale
- Croissance de l'individualisme

Les principales Opportunités et Menaces du marché :

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Développement spectaculaire du tourisme</li><li>♦ Elargissement de l'offre</li><li>♦ Nombreuses innovations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Baisse du taux de départ en voyages</li><li>♦ Concurrence à l'échelle mondiale</li><li>♦ Globalisation des marchés</li><li>♦ Croissance de l'individualisme</li></ul>

## 2. Le marketing Mix du Groupe

**LE PRODUIT :** Le groupe Accor propose 12 chaînes allant de la gamme très économique (formule1) aux hôtels très haut de gamme (Sofitel).

Grâce à ces différentes gammes le groupe touche toutes les différentes clientèles, tel que la clientèle affaire, familiale etc. mais aussi grâce à ces différentes activités comme les services Accor.

### ☛ Le packaging :

Accor porte une importance primordiale aux décors de ces hôtels, à l'ambiance qui veut être donnée dans chacun d'eux. Chaque chaîne dans sa gamme est aménagée selon les classifications des hôtels. Ils harmonisent les bâtiments avec le site où il désire s'implanter. Par exemple, dernièrement tous les hôtels Ibis sont en rénovation des chambres, elles sont dorénavant les chambres coquelicot, avec parquet, salle de bains avec une décoration beaucoup plus fini, nouvelle literie, écran plasma.

Tous ses aménagements afin de répondre à toutes les attentes des clients.

### ☛ L'avantage produit :

Le groupe couvre en totalité le marché de l'hôtellerie :

- Formule 1, Motel 6, Etap Hotel : 1 Etoiles
- Ibis, All Season: 2 Etoiles
- Mercure, Suite hôtel, Adagio, M gallery, Mercure, Pullman, Novotel:3Etoiles
- Sofitel : 4 Etoiles

Par ailleurs, ses implantations géographiques sont stratégiques et permettent de répondre à une demande européenne voir mondiale. Les hôtels sont implantés au cœur des stations touristiques de renommée internationale, près des axes de brassage internationaux tel que les aéroports, les gares, les ports etc.

### ☛ Le Positionnement

Les hôtels du groupe Accor sont principalement destinés à une clientèle d'affaire la semaine et à une clientèle de loisirs / famille le week-end. Mais encore, cela dépend de la gamme des hôtels, les Formule 1 ne sont pas des hôtels de loisirs au même titre que les Sofitel ou mercure qui ont beaucoup plus de longs séjours.

### ☛ Le Prix

Ayant un éventail de gamme très large allant de l'hôtel très économique aux hôtels très haut de gamme, la gamme des prix est donc extrêmement variée. On peut donc estimer des prix allant d'environ 30 €uros à plus de 250 €uros.

## La distribution



☛ Marque qui est uniquement distribuée aux Etats-Unis et au Canada. Elle fait partie de la chaîne très économique. De nombreux services gratuits sont disponibles, tels que le câble, le café matinal, un programme d'hébergement pour enfants.



☛ Marque implantée en Europe, qui propose des hébergements astucieux et confortables de catégorie très économique. Les chambres peuvent accueillir 1 à 3 personnes. Large disposition de chaînes de télévision. Petit-déjeuner sous forme de Buffet à volonté. Distributeur de boissons et de snacking sont disponibles à la réception. Système de réservation facile et accessible 24H/24H sur le site de l'hôtel.



☛ Prix les moins chers de l'hôtellerie de chaîne pour 1, 2 ou 3 personnes avec des réservations simples et rapides sur leurs sites internet, des chambres fonctionnelles avec les sanitaires à l'extérieur. Un Buffet petit-déjeuner servi à volonté. Un accueil 24H/24H ainsi que des distributeurs de boissons et de snacking. Formule 1 fait partie de l'hôtellerie très économique.



☛ Réseau d'hôtels non standardisés dans la gamme économique, majoritairement en franchise ils sont développés en centre ville. 4 Piliers de la chaîne : le « tout compris », la « qualité », la « convivialité » et « l'interactivité ».  
Leur tarif inclut la chambre, le petit-déjeuner



☛ Du service 24H/24H à prix économique, un excellent rapport qualité/prix. Chambres confortables, service bar et en-cas 24H/24H. Leurs caractéristiques : présence dans les villes et leurs accessibilités. Les prix varient la semaine du week-end. Le contrat satisfactions 15 minutes : si problème non résolu en moins de 15 minutes le client est l'invité de l'hôtel.

Réservation facilitée grâce au site.  
Petit-déjeuner en buffet, avec plusieurs formules.



☛ Chaque hôtel a sa propre personnalité, clientèle affaires comme loisirs. Confort, qualité d'accueil font la réputation des hôtels.

Les restaurants mettent en valeur la cuisine régionale.

Mercure est une chaîne de moyenne gamme.



☛ Les atouts sont l'espace avec des chambres à partir de 30 m<sup>2</sup>, un accueil et une restauration 24H/24H. Un espace bien-être ou des massages relaxant sont offerts le jeudi soir. Des formules prix modulables avec certains avantages.

Catégorie.

Suite Hotel est une chaîne de moyenne gamme.



☛ C'est un réseau de résidence urbaine qui offre la possibilité de vivre loin de chez soi comme chez soi. Le principe est celui des appartements avec le service hôtelier en plus. Formule idéale pour les longs séjours d'affaires. Adagio fait partie des moyennes gammes.



☛ Ce sont des Hôtels Atypiques Haut de gamme avec une forte personnalité. Leurs valeurs sont l'histoire, la localisation, la vision et son design.

Un service haut de gamme. Le petit déjeuner est servi soit en buffet soit en chambre soit en brunch pour les week-ends.



☛ Hôtel 4 étoiles du groupe, présent dans les grandes villes, les centres d'affaires et les destinations touristiques.

Une chambre pouvant accueillir la clientèle affaires et familiales. Une maîtrise de l'organisation de séminaires.

Novotel fait beaucoup d'actions pour l'environnement.



☛ Nouvelle chaîne Haut de gamme pour la clientèle d'affaires. L'hôtel est axé sur le repos et la quiétude avec des chambres assez épurées et un espace de travail. Les hôtels possèdent des espaces bien-être. Les restaurants sont innovants et audacieux.



☛ L'hôtellerie de luxe à la française. Modernité, singularité, raffinement, confort absolu sont les piliers de cette chaîne haut de gamme. Les Sofitel axent sur le bien-être, la restauration, l'accueil etc.

## LA COMMUNICATION :

Le groupe Accor travail avec de la communication que l'on pourrait qualifier de classique dans un premier temps avec comme par exemple des brochures et de l'affichage publicitaire urbain. Le groupe utilise également un support que nous pourrions qualifier de « support nouvelle génération » avec de la communication via internet.

En plus de cela le groupe sait s'entourer de très bons publicistes comme nous le montre la dernière campagne publicitaire de la chaîne Novotel avec le slogan : « Novotel, designed for natural living ». Après quelques recherches nous constatons que cette campagne fut plutôt une réussite, en remarquant une hausse des réservations sur le site internet.

De son côté la chaîne Sofitel profite également de la qualité de cette communication avec une campagne publicitaire datant de juillet 2008 axée en très grosse partie sur le cocooning avec comme par exemple des jeux de mots tels que salle de bien à la place de salle de bains.

### ▪ La prospection :

Le groupe utilise une multitude de moyens de prospections afin de toucher le maximum de personnes (classes sociales, affaires, loisirs...) exemple :

#### ☛ Diffusion de messages publicitaires par voie de presse et de télévision.

Avec ces différentes voies cela permet au groupe de toucher de nouvelles clientèles tel que les personnes âgées ou encore les plus jeunes.

☛ des mailings ou des courriers envoyés aux clients déjà fidélisés pour les tenir informés des promotions et à la clientèle affaire pour des propositions de séminaires ou des nouveaux tarifs.

### ▪ Internet :

Pour chacune des douze chaînes Accor a ouvert un site internet permettant de faciliter la réservation. Ainsi le client peut directement accéder à la chaîne qu'il recherche ou celle dont il a l'habitude.

Les sites internet sont aussi un outil de publicité et de communication importante voir le plus important et le plus générateur.