

# Accor, leader européen dans l'hôtellerie et dans le tourisme



SOMMAIRE

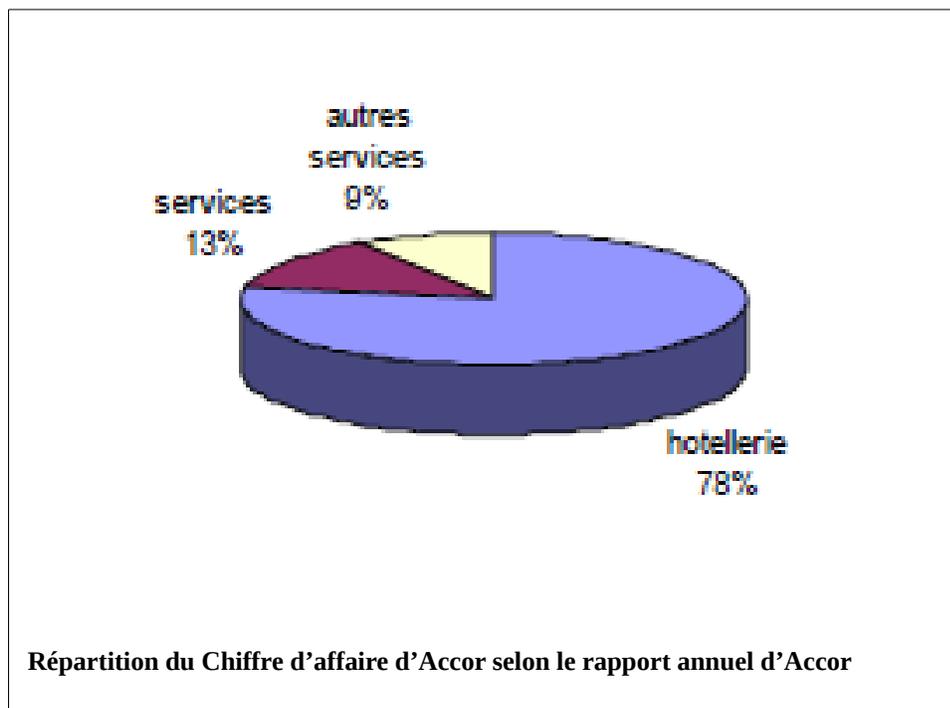
## Introduction générale

En 1967, Paul Dubrulle et Gérard Pélisson fondent le SIEH (Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière) avec un premier hôtel à Lille. Quarante ans plus tard, le groupe Accor, né en 1983 de la prise de contrôle de la SIEH par le groupe Jacques Borel International, est leader européen du tourisme et leader mondial des services avec un chiffre d'affaires opérationnel consolidé en 2009 de 7065 millions d'euros.

Accor est présent dans plus de 100 pays avec des milliers de collaborateurs, et deux grands métiers distincts :

- l'hôtellerie, est le coeur de métier qui est complété par d'autres activités telles que des agences de voyages, des casinos, la restauration avec Lenôtre, et le service à bord des trains.
- les services aux entreprises et collectivités publiques, concernant 21 millions de personnes dans 35 pays avec une gamme étendue de produits dont le titre phare est le Ticket Restaurant.

Le chiffre d'affaires d'Accor se répartit comme suit :



# PREMIERE PARTIE : le diagnostique stratégique d'Accor

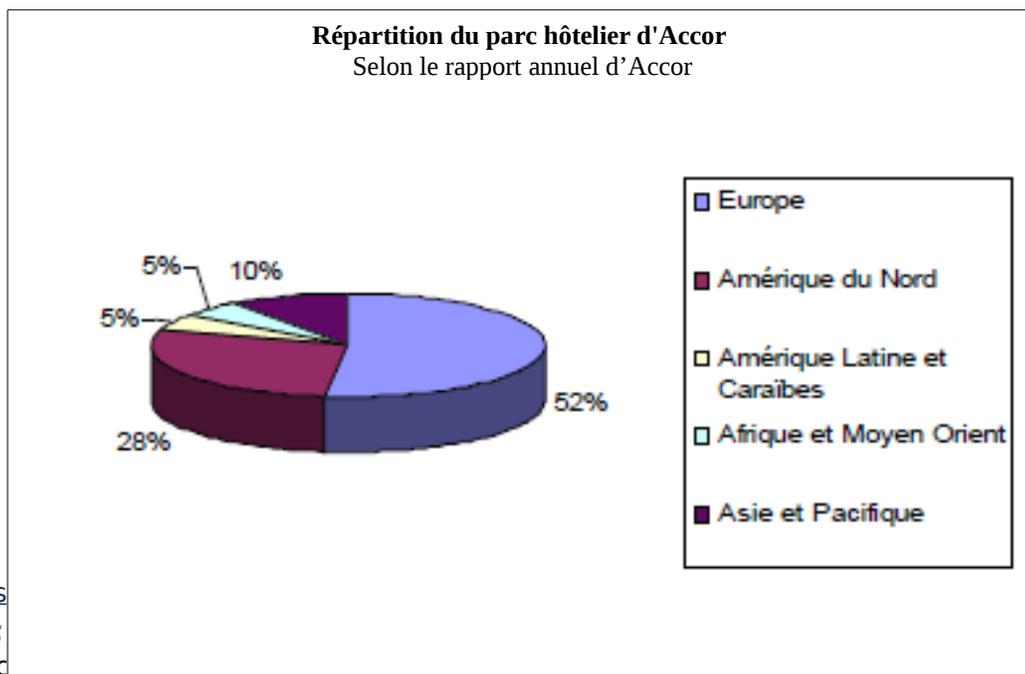
## 1. Analyse du Groupe Accor

### A. Informations générales sur l'hôtellerie d'Accor

L'hôtellerie est le métier sur lequel Accor réalise la plus grande part de son chiffre d'affaires. En 2009, celui-ci s'élevait à 7 065 millions d'euros. Accor est présent sur tous les segments du marché, du plus économique au luxe.

Accor est le premier groupe hôtelier d'Europe où il dispose de 2 243 hôtels (245 506 chambres), soit 52% de la totalité de son parc. Il est également présent en Amérique du Nord, en Amérique Latine et aux Caraïbes, en Afrique et au Moyen Orient, en Asie et Pacifique.

Son parc hôtelier se répartit comme suit dans le monde :



B. Les  
**Le DAS**  
en France

du marché

**DAS Accor Services/ professionnels :** Depuis 40 ans, Accor a mis en place une stratégie d'innovation, de gestion et de développement de produits et services prépayés à destination des entreprises et des collectivités pour faciliter la vie des usagers et salariés.

**DAS Hôtellerie économique et très économique/ voyageur à revenu moyen :** Accor mène une stratégie de franchise, de standardisation de ses hôtels et services. Il se base sur un rapport qualité/prix dont une stratégie prix.

**DAS Hôtellerie de Luxe/ touristes à revenu élevé :** La stratégie est accentuée la qualité de service, la non standardisation et la le contrat de management.

**DAS Hôtellerie Hautet Milieu de Gamme/ Voyageurs d'affaire :** Les hôtels sont non

standardisée et accès sur la différenciation hors-prix et le service de « qualité ». Le haut et milieu de gamme avec *Novotel*, *Mercure* et *Suitehotel* représentent 35% du parc hôtelier. Ce sont les marques d'Accor les plus prisées par la clientèle « affaires ».

### C. Les forces de PORTER sur le DAS hôtellerie/France

**Client** : Accor a une force commerciale très importante, un portefeuille de marque qui couvre l'ensemble de la gamme hôtellerie et pour finir sa place de leader fait d'Accor hôtel un groupe hôtelier incontournable pour les voyageurs. Il paraît toutefois que le client conserve le choix.

**Fournisseur** : Accor maîtrise toute la chaîne d'approvisionnement de ses hôtels. Avec sa place de leader, le pouvoir de négociation est du côté d'Accor. Par ailleurs, certains approvisionnements ou services appartiennent à Accor (ex : services de lingerie). Enfin, Accor a établi un système d'évaluation de son impact sur les économies locales. Ainsi, dans les pays en développement, Accor forme les fournisseurs et s'approvisionne à 88% localement.

**Nouveaux Entrants** : Le seuil d'entrée sur le marché est important du fait du poids des infrastructures. (Coût des immeubles)

**Substitut** : L'hôtellerie de plein air (camping, caravane, mobil-home etc.) est le second mode d'hébergement touristique. En effet, L'hôtellerie de plein air est en plein essor. Selon le ministère du tourisme, ce segment a augmenté de 20% en 5ans. L'hébergement non marchand reste l'hébergement majoritaire en France. En conséquence, Accor a des substituts sérieux que l'hôtellerie freine avec une stratégie fondée sur les services et la stratégie hors-prix.

## 2. Diagnostic SWOT

### A Le diagnostic stratégique interne

FORCES	FAIBLESSES
<p>- <u>ressources physiques</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● situation géographique favorable : Accor est présent sur les cinq continents, dans des zones fortement peuplés.</li><li>● équipement performant</li><li>● leader européen dans l'hôtellerie</li></ul> <p>- <u>ressources intangibles</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● imagine positive : Volonté de développer des actions de parrainage, de sponsoring à travers le monde. Par exemple, Novotel est fournisseur officiel de l'Olympique Lyonnais et de la Danone Nations Cup.</li><li>● Qualité du service reconnue par tierce partie (entreprises, collectivités et consommateurs).</li></ul> <p>- <u>compétence/ressource humaine</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● qualification du personnel</li><li>● adaptation du personnel à la clientèle</li><li>● motivation du personnel</li><li>● savoir-faire unique des salariés</li></ul> <p>- <u>ressources financières</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● bénéfice important qui permet au groupe de s'autofinancer.</li></ul> <p>- <u>ressources technologiques</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● recherche et développement</li><li>● présence incontestable dans le marché du développement durable avec un programme nommé « Earth Guest ».</li><li>● la filiale Ibis possède la certification ISO 14001 et Novotel "Green"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● baisse du chiffre d'affaires</li><li>● Politique de recentrage</li></ul>

Globe".

#### D. Le diagnostic stratégique externe

<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La croissance de l'industrie du jeu et des casinos en Europe.</li><li>- Expansion: Accor poursuit son développement dans les secteurs géographiques ou activités où il n'est pas implanté.</li><li>-La création de la 5eme étoile en France s'accompagnant d'un vaste plan de modernisation du parc hôtelier</li><li>-Développement des réservations par le site internet.</li><li>-Programme de fidélisation des clients.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• - Clientèle très exigeante</li><li>• -La croissance négative du marché touristique.</li><li>• - La confiance des consommateurs français baisse( du fait des évènements passés comme les attentats du 11 septembre 2001, la grippe aviaire...).</li><li>• - Baisse du taux d'occupation des hôtels (demande cyclique et saisonnière).</li><li>• - Concurrence directe de plus en plus forte venant de leurs concurrents, qui se traduit en particulier par une baisse de prix.</li></ul>

### 3. *Ressources / Compétences*

#### A Ressources

**Physiques** : Hôtels implantés sur tout le globe terrestre

L'implantation des hôtels à l'internationale est une stratégie directement source de facteur clefs de succès. En effet, cette stratégie permet de couvrir l'ensemble des destinations touristiques et suivre ainsi la demande de la clientèle.

**Financières** : Accor est sur le marché boursier

**Humaines** : Le personnel est formé, équipé, expérimenté.

Accor met un point d'honneur à la formation des salariés. Le personnel est considéré comme un élément essentiel dans leur stratégie de différenciation par la « qualité »

• immatérielles => Loyer, brevet, notoriété des marques, système information performant adapté au besoin de l'entreprise.

#### E. Compétences

**Physiques** : La maîtrise du processus du cycle de vie de l'immobilier. Chaque construction d'hôtel fait l'objet d'une procédure spécifique intégrant le respect de l'environnement dans la durée de vie de l'hôtel et son implantation.

**Financières** : Tout le personnel se préoccupe du contrôle de gestion grâce à un système d'information performant.

**Humaines** : Le knowledge management est très développé chez Accor. La société a en effet, crée 10 académies afin que le transfert des connaissances tacites se passe dans de bonne

condition.

**Immatérielles** : L'aptitude d'Accor à saisir les changements de goût de la clientèle entretient son avantage concurrentiel. Cette aptitude est l'une des sources de la capacité d'innovation d'Accor.

## 4. La chaîne de valeur.

### A Les fonctions de base

**Logistique externe** : Accor a mis en place un réseau de fournisseurs locaux et un réseau de 200 acheteurs professionnels assurant aux hôtels la réception, le stockage, l'affectation des moyens de production nécessaire aux produits.

**La production** : On parlera ici plus d'**exploitation**, car c'est une société qui produit des services. Elle est source d'une stratégie spécifique pour chaque segment de l'hôtellerie (i.e. franchise, gestion locative, etc.).

**Logistique interne** : Elle est particulièrement bien maîtrisée. Une organisation centrale permet la maîtrise de la comptabilité, du recrutement, de la gestion etc. L'outil de gestion « Property Management System » est adapté aux spécificités du Groupe pour recueillir, analyser et compiler quotidiennement les résultats de chaque hôtel.

**La commercialisation** : la publicité, la promotion des prix des chambres, la force de vente, concrètement :

1. La maîtrise de la distribution est un facteur clé de succès d'Accor.
2. Le portail Accorhostel.com fédère l'ensemble des marques d'Accor et accueille des millions de visiteurs chaque année.
3. Le système de réservation passe par TARS (The Accor Reservation Service) permet d'accéder aux réseaux à une multitude de circuits de distribution et d'agence de voyage en direct.
4. La force commerciale de la compagnie passe aussi par un réseau physique de 700 commerciaux présents sur les 5 continents.
5. Enfin, Accor gère un portefeuille de partenariat et de sponsoring (ex:Novotel sponsorise l'Olympique Lyonnais) qui lui assure une notoriété et une visibilité auprès du public.

**Les services** : Les services proposés aux clients des hôtels sont fonction du segment du marché. Il est à noter qu'une partie des services est organisée en partenariat ou reliée à Accor Services

### F. Les fonctions de soutien

**Infrastructures et systèmes** : Accor privilégie la gestion locative, le contrat de management et la franchise. Les infrastructures restent toutefois importantes et les cessions s'effectuent doucement à cause de la crise immobilière.

**Gestion des ressources humaines** : Accor a une politique RH performante. elle se base sur sa réputation auprès des établissements scolaires et attirent les jeunes activités grâce à la possibilité d'évolution et de mobilité dans le monde entier. Accor entretient aussi des partenariats privilégiés avec les écoles d'hôtellerie afin d'assurer la formation continue de ses salariés et avoir un vivier de compétence. Accor a développé une page spéciale recrutement sur son site Internet.

**Développement technologique, recherche & développement** : Le développement technologique est une fonction que maîtrise Accor et qui est source d'avantage concurrentiel pour elle. Elle lui permet de prévenir et de s'adapter à la demande de la clientèle.



# DEUXIEME PARTIE : les choix stratégiques d'Accor

## 1 *Avantage concurrentiel*

Pour conserver son avantage concurrentiel, le groupe Accor va suivre une stratégie de différenciation: **Une différenciation par sophistication grâce à la notoriété de la marque Accor et le concept de service associé.**

Deux campagnes publicitaires en 1998 et 2000 ont permis à Accor de forger sa réputation auprès de la clientèle sur la « qualité du service ».

Mais, il y a des inconvénients :

- Le coût d'entretien de son image est très élevé.
- La rigidité : Le goût des consommateurs s'oriente pour l'hébergement en plein air.

On assiste depuis 2005 à une stratégie intermédiaire. Accor a mis en place une stratégie de domination par les coûts avec la rationalisation de l'organisation (Accor a obtenu plusieurs certifications). Toutefois, Accor a pu maintenir sa qualité de service reconnue auprès des clients.

## 5. *Accor suit une politique de recentrage*

Actuellement, Accor a choisi d'entrer dans une phase **recentrage** sur ses deux métiers de base : hôtellerie et services.

En effet, le groupe a pendant plusieurs années, tenté d'être présent sur tous les segments de marché, y compris celui des « clubs vacances - loisirs ». Ainsi, il avait acquis bon nombre de parts dans des activités qu'il jugeait complémentaire aux siennes : Club Med qui lui permis alors d'être présent sur tous les segments de marché mais également des voyageurs (Go Voyages), les services à bord des trains...etc.

Depuis 2004, Accor opère un revirement complet de sa stratégie en cédant peu à peu toutes ses participations :

- Club Med : le groupe était actionnaire majoritaire avec 28,9% du capital du Club depuis juin 2004. Il élargissait ainsi sa palette d'activité en se positionnant sur le segment des vacances hauts de gamme/ hôtels-clubs. Deux ans plus tard, en juin 2006, Accor opère alors un revirement stratégique en cédant 22,9% de ses parts, n'étant dès lors plus qu'un actionnaire minoritaire. La raison majeure exposée est une synergie moins élevée que ce qui avait été escompté.
- Go Voyages : Accor a acquis Go Voyages petit à petit depuis 2000, période à laquelle il possédait alors 38,5% du capital. Le groupe a augmenté ses participations au sein du voyageur jusqu'à en acquérir 100% en 2004. Dans l'optique de sa nouvelle stratégie, Accor a cédé le 2 février 2007 la totalité de Go Voyages au Groupe Arnault pour un montant de 281 millions d'euros, réalisant une plus value de 200 millions d'euros.
- Compass : Accor a cédé sa participation au sein de Compass en mars 2006 pour un montant d'environ 96 millions d'euros.

- Carlson Wagonlit Travel : Accor a également cédé les parts qu'il détenait au sein de Carlson Wagonlit Travel pour un montant de 390 millions d'euros.

En quelques mois, le groupe s'est désengagé de ses participations dans des activités jugées loin de sa stratégie, pour se recentrer sur ses deux métiers de base : hôtellerie et services.

## 6. *Une externalisation des actifs*

Accor poursuit sa politique de cession, tout en conservant la gestion et l'exploitation de ses hôtels. Cette politique consiste en une externalisation des actifs dégageant ainsi du cash qui contrebalance le paiement de loyers.

Cette politique a débuté depuis 2005.

De manière à optimiser ses retours sur capitaux employés et réduire la volatilité des résultats, le groupe poursuit sa nouvelle stratégie en termes de gestion des hôtels, privilégiant :

- les contrats de gestion dans le très haut de gamme
- les loyers variables dans le milieu de gamme
- les loyers variables et fixes et les franchises dans l'économie en Europe

Ainsi, . En 2008, 21% des chambres sont propriété d'Accor, 40% sont en location, 20% sous contrat de gestion, et 20% sont franchisés.

Pour atteindre ses objectifs, Accor cède son parc hôtelier et son exploitation pour le segment des hôtels très haut de gamme, privilégiant les contrats de gestion à long terme.

### G. Avantages

- Diminution de son parc immobilier et du coût des rénovations
- Capacité d'expansion géographique à moindre coût et à plus rapidement.

### H. Inconvénients

- Le coût est important
- Baisse du CA (tout le bénéfice n'est pas remis à Accor dans la franchise)
- Risque que les franchisés perturbent l'image d'Accor

## 7. *La gestion d'un portefeuille d'alliances stratégique*

Le mot d'ordre du groupe Accor est la fidélisation au maximum des clients via un élargissement des partenariats. Accor a donc développé de nombreux partenariats avec diverses grandes sociétés afin d'augmenter son pouvoir d'influence à travers le monde mais aussi pour satisfaire ses clients et les fidéliser.

Le groupe français décide de toucher tous les segments au niveau des transports puisqu'il développe des partenariats avec des compagnies aériennes (Air France, Delta, Alitalia, American Airlines...), des sociétés ferroviaires (SNCF et Thalys) et des sociétés de location de voiture (Europcar).

En effet, le fait de développer ses partenariats permet au groupe de toucher tous les segments, les consommateurs aisés comme les moins aisés, afin de les inciter à séjourner dans leurs divers hôtels dans tous les pays où ils sont présents.

Accor devient partenaires de diverses entreprises de téléphonie et Internet afin d'offrir à ses clients tout le confort possible et améliorer son offre de service.

Le groupe développe également des partenariats avec des organismes financiers comme le Crédit Lyonnais, VISA ou encore American Express ce qui confère de nombreux avantages aux clients de ses organismes.

Accor a un partenariat avec le premier tour opérateur mondial TUI et a pour projet de devenir partenaire de Pierre et Vacances afin de réaliser des résidences urbaines. Grâce à ce partenariat, Accor tente de s'implanter sur un nouveau segment du marché hôtelier.

**Avantages :**

- Accroître les parts de marché de façon rentable.
- Partager des moyens pour diminuer les coûts et gagner du temps.
- Augmenter la visibilité et la notoriété des marques de chaque partenaire.
- Accession a de nouvelle clientèle.
- Acquisition de savoir-faire.
- Accroissement de la capacité de recherche & développement.

## Conclusion générale

Accor est une FMN, dominante sur les marchés de l'hôtellerie et des services. Sa stratégie de multimarque, de différenciation lui permet d'être un leader puissant.

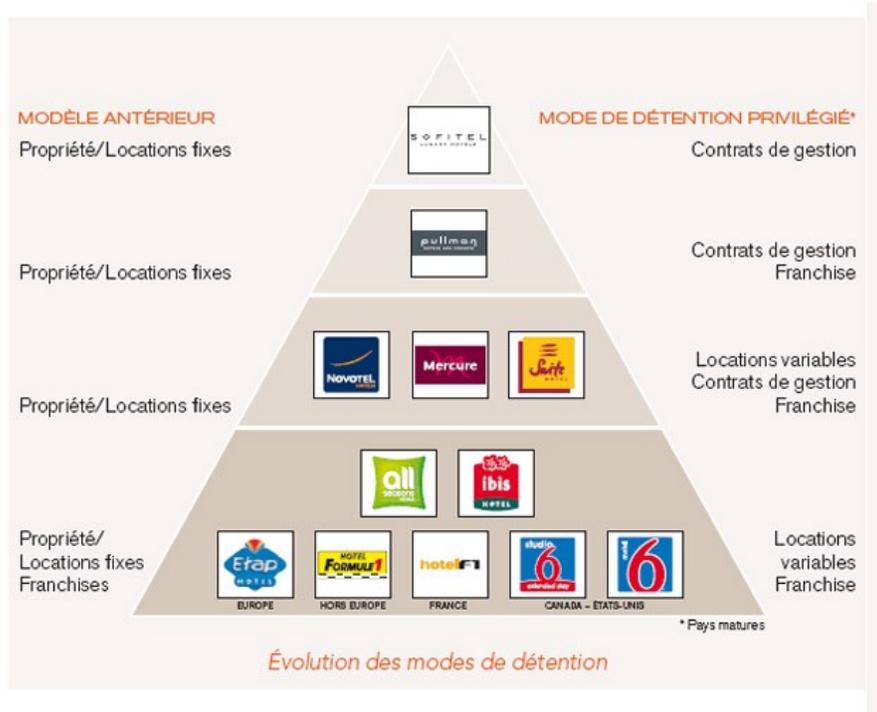
Malgré des forces importantes, la pression concurrentielle place Accor dans une situation l'obligeant à mobiliser son portefeuille d'alliance, à se recentrer sur ses métiers historiques et à externaliser sa distribution pour perdurer.

Pour atteindre ces objectifs et compte tenu des résultats du diagnostic stratégique, la direction a fait le choix de la stratégie de développement à l'international. En effet, l'internationalisation nécessite la mise en œuvre de moyens sans doute moins importants pour l'entreprise que la diversification sur le segment grand public.

Accor devra ainsi simplement recruter de nouveaux commerciaux pour renforcer ses équipes actuelles présentes (qui ont déjà un savoir-faire) aux Etats-Unis principalement mais aussi en Afrique et pourra même faire d'avantage appel à ses fournisseurs actuels.

Le groupe Accor devra sans doute augmenter ses capacités d'accueil (en nombre de chambres dans toutes les catégories) pour répondre aux besoins de l'ensemble de sa clientèle.

# Annexes



# Bibliographie

## A Les documents issus du site officiel d'Accor

Accor. (2008). *rapport annuel 2008*. Pdf

Accor. (s.d.). *chronologie*. Récupéré sur <http://www.accor.com/fr/groupe/histoire/chronologie.html>

Accor. (s.d.). *les partenariats*. Récupéré sur <http://www.accor.com/fr/groupe/partenariats.html>

Accor. (s.d.). *la stratégie d'accor*. Récupéré sur <http://www.accor.com/fr/groupe/strategie.html>

Accor. (s.d.). *accor en bref*. Récupéré sur <http://www.accor.com/fr/groupe/accor-en-bref.html>

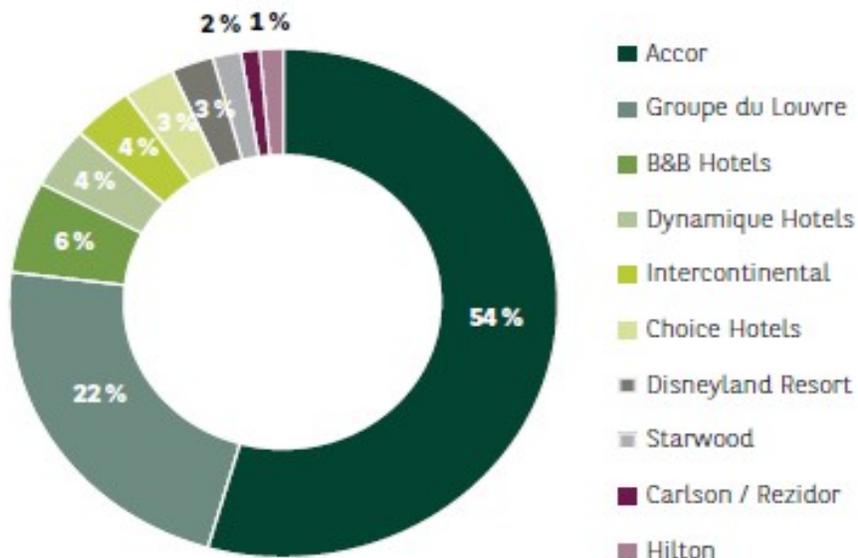
Accor. (s.d.). *les chiffres clefs*. Récupéré sur <http://www.accor.com/fr/groupe/accor-en-bref/chiffres-cles.html>

## B Les documents issus de Factiva

Serge Ragozin, d. g. (2005). *LES PARTENARIATS CHEZ ACCOR : une stratégie de développement originale*. <http://insee.fr/fr/ppp/sommaire/imet109m.pdf>

Boursier.com, « *Accor : Colony et Eurazeo étendent leur pacte aux deux futures entités cotées* », 23 décembre 2009

## Top 10 des groupes hôteliers en France en 2008 (en nombre de chambres)



Source : MKG

avril 2009

L'AGEFI Quotidien, Bruno de Roulhac « *Accor vise 5% du marché des services prépayés en Europe en 2015* », 11 février 2009

Les Echos, CHRISTOPHE PALIERSE « *Le nouvel Accor ou la fin d'un modèle* », 24 septembre 2009

C **Les documents divers**

Accor (s.d). Récupéré sur Wikipédia.fr : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accor>

L'hôtellerie en Europe (s.d), Récupéré sur BNP PARIBAS :  
[http://emailingce.iconeweb.com/\\_documents/contenu/2009houseviewhoteljuin.pdf](http://emailingce.iconeweb.com/_documents/contenu/2009houseviewhoteljuin.pdf)

*accor se divise pour se valoriser.* (s.d.). Récupéré sur challenge.fr:  
[http://www.challenges.fr/magazine/1/0194-028147/accor\\_se\\_divise\\_pour\\_se\\_valoriser.html](http://www.challenges.fr/magazine/1/0194-028147/accor_se_divise_pour_se_valoriser.html)

*Internet au coeur de la stratégie d'accor.* (s.d.). Récupéré sur business travel:  
<http://www.businesstravel.fr/200908272887/newsflashes/newsflash/internet-au-coeur-de-la-strategie-d-accor.html>

*une stratégie d'enrichissement continu des sites du groupe Accor.* (s.d.). Récupéré sur  
<http://www.journaldunet.com/ebusiness/tourisme/video/071130-forum-tourisme-benchmark/1.shtml>