

Cas Accor

(DECf épreuve 3, session 2006, type « étude d'une situation »)

Le cas Accor, traité sans dérouler totalement la méthode, mais comportant de nombreux conseils et un corrigé complet, semble quelque peu préfigurer les futures épreuves de l'UE 7 du DCG, ou, du moins, proposer une des voies possibles en matière de sujet d'examen.

Un de vos amis vient d'être recruté en tant que comptable dans un hôtel dont l'enseigne fait partie du groupe Accor. Désirant y voir plus clair sur certains aspects du management de ce groupe, il a rassemblé et synthétisé certaines informations (cf. annexe). Il vous demande de l'éclairer sur la stratégie du groupe et sur les problèmes et évolutions que ce dernier a connus récemment en termes de gouvernement d'entreprise.

En reprenant les éléments factuels contenus dans l'annexe, en vous appuyant éventuellement sur d'autres exemples d'actualité et en utilisant vos connaissances des concepts et des théories en matière de management des organisations, il vous est demandé de rédiger, concernant la stratégie et les évolutions récentes du groupe Accor, un rapport dans lequel :

1. Vous exposerez les différentes étapes de la création et du développement du groupe, en faisant clairement ressortir :
 - les stratégies types successivement adoptées (stratégies d'entreprise, de domaine et modalités de croissance retenues) ;
 - les avantages à chaque fois recherchés, ainsi que les contraintes et inconvénients que ces stratégies revêtent.
2. Vous expliquerez les enjeux et les grandes lignes de la politique de la direction récemment arrivée au pouvoir, en termes de stratégie générale, de stratégie marketing et d'organisation. Vous préciserez, justifierez et apprécierez les évolutions récentes du groupe Accor du point de vue du gouvernement d'entreprise.

N.B. : La paraphrase des documents figurant en annexe devra être exceptionnelle et nécessairement identifiée par des guillemets.

Avertissement

Si le texte du sujet, de ses questions ou de son annexe vous ont conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** sur votre copie.

Annexe 1 : Présentation générale du groupe (début 2006)

Accor, présent dans 140 pays avec 168 000 collaborateurs, est leader européen et groupe mondial dans l'hôtellerie et les services aux collectivités et aux entreprises. Il se positionne comme leader européen.

1 – Hôtellerie et activités complémentaires

4 000 hôtels, de l'économique au luxe :

- Sofitel et Dorint Resorts pour le haut de gamme ;
- Novotel, 3 étoiles, formatés (avec architecture et équipements identiques d'un hôtel à l'autre), constituant à sa création un concept plutôt novateur ;
- Ibis, 2 étoiles, formatés, plutôt implantés en centre ville ;
- Formule 1, hôtels économiques formatés ;
- Mercure, du 2 au 4 étoiles, chaque hôtel du réseau Mercure étant unique et intégré à sa région, avec, néanmoins, une base de standardisation des services ;
- Suitehôtel, 3 étoiles avec un concept de chambres constituées de grands espaces modulables selon les besoins des clients pour y vivre, s'y détendre ou travailler ;
- Etap, hôtels économiques non formatés, avec, cependant, une base de standardisation des services ;
- Red Roof inn, Motel 6, Studio 6, chaînes hôtelières économiques de bonne réputation en Amérique du Nord.

L'implantation des hôtels et des différentes enseignes est soigneusement étudiée et répartie géographiquement.

De même, les modes d'exploitation des hôtels sont déterminés dans chaque région, de façon à optimiser la rentabilité en fonction des risques pays et produits :

- **Propriété** : Accor est propriétaire des terrains et des murs.
- **Location** : Accor n'est pas propriétaire des murs. Il loue l'immeuble à un investisseur et lui paie un loyer fixe ou variable selon le pays et le produit.
- **Gestion** : Accor gère, pour le compte d'un propriétaire extérieur, un établissement sous l'une des enseignes Accor, moyennant le paiement d'une redevance.
- **Franchise** : L'hôtel est exploité par son propriétaire qui utilise l'une des marques d'Accor, moyennant le paiement d'une redevance et la mise en conformité avec les normes de ladite marque. Ce mode d'exploitation a connu un fort développement dans le groupe. Comme pour le contrat de gestion, l'hôtel bénéficie des systèmes de réservation, du marketing et du savoir-faire d'Accor.

D'autres activités viennent compléter cette offre, dans les domaines :

- des centres de congrès et conférences (Atria) associés à un Novotel ou un Mercure ;
- du voyage et du loisir : Accor Vacances (hôtels de vacances), Accor Thalassa, Club Med, Carlson Wagonlit Travel (voyages d'affaires), Go Voyages (réservations aériennes et offres avion + hôtel), Compagnie des wagons-lits (hôtellerie et restauration à bord des trains) et Pullman Orient Express (train de légende à disposition du grand public et des organisateurs d'événements) ;
- du luxe : Lenôtre (traiteur et restauration) et hôtels-casinos Lucien Barrière ;
- de la restauration collective (GR serviços de alimentação au Brésil, Gemeaz Cusin en Italie).

2 – Services aux entreprises et aux collectivités

Accor Services (35 pays sur 5 continents, 300 000 entreprises ou collectivités clientes et 19 millions de personnes concernés) est la deuxième division stratégique du groupe Accor. Sa mission est d'aider les entreprises et les collectivités à améliorer leurs performances en favorisant le bien-être de leurs salariés, collaborateurs, administrés, réseaux de distribution et clients, en concevant, développant et gérant des solutions visant à les attirer, les motiver et les fidéliser. Cela concerne :

- les avantages aux salariés pour les dépenses de la vie courante : titres alimentation, titres restaurant, transport ;
- la gestion des frais professionnels : véhicules, tenues professionnelles ;
- l'aide à l'application des obligations sociales : hygiène et sécurité, conditions de travail ;
- le facility management : gestion de résidences, d'universités d'entreprises... ;
- le déploiement et la gestion de programmes sociaux : avec des offres sur mesure pour le compte des collectivités et des gouvernements ;
- l'aide à la famille : des solutions aux problèmes de garde d'enfants ou d'aide aux personnes à charge ;
- les services « vie pratique » : services de proximité, informations pour résoudre toutes les questions de la vie quotidienne ;
- l'accompagnement personnel : conseil et assistance psychologique ;
- le marketing relationnel : campagnes de motivation, programmes de fidélisation, attribution de récompenses et organisation d'évènements ;
- l'épargne salariale : un système d'épargne salariale enfin accessible aux petites et moyennes entreprises ;
- la formation : conseil, organisation, commercialisation et gestion des plans de formation des entreprises, formation dans les services (Académie Accor).

Dans ce domaine des services, le groupe a toujours été particulièrement innovant. Ainsi, le lancement récent de Delicard, le cadeau à la carte, une nouvelle formule pour les cadeaux des entreprises et comités d'entreprise, alternative entre l'objet cadeau et le chèque cadeau, qui permet à l'entreprise d'offrir à ses clients ou collaborateurs un choix personnalisé parmi plusieurs produits présélectionnés, dans le thème et le budget qu'elle aura choisis.

Annexe 2 : Histoire du groupe

- 1967** Paul Dubrulle et Gérard Pélisson fondent la SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers). Ouverture, à Lille, du premier hôtel Novotel basé sur un concept nouveau d'hôtel formaté. Les implantations vont rapidement se développer sur le plan géographique.
- 1972** Début des ouvertures de Novotel hors de France.
- 1974** Ouverture du premier Ibis à Bordeaux. Reprise de Courtepaille (chaîne de restaurants grill, formatés quant à l'architecture et quant au menu offert).
- 1975** Rachat de Mercure dans le but de contrer un réseau rival et d'entrer sur le marché des hôtels traditionnels, en rupture avec la conception fondatrice du métier du groupe dont le succès était jusqu'alors bâti sur des établissements montés de toutes pièces et construits sur le même modèle. Cette marque servira d'enseigne « poubelle » pendant un certain nombre d'années, le groupe y mettant tous les hôtels indépendants rachetés et dont ils ne pouvaient faire un Novotel ou un Ibis.

- 1980** Reprise de Sofitel (43 hôtels et deux centres de thalassothérapie).
- 1982** Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de Ticket Restaurant (165 millions de tickets distribués par an dans 8 pays).
- 1983** Le Groupe Novotel SIEH - Jacques Borel International devient Accor.
- 1984** Prise de participation dans Africatour.
- 1985** Création de Formule 1, nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
Entrée de Accor dans le capital de Lenôtre à hauteur de 46 %.
Acquisition de Lucheon Vouchers qui détient le quasi-monopole des tickets restaurants en Grande Bretagne.
Création de l'Académie Accor, université d'entreprise dans les activités de service.
- 1989** Lancement du concept de centres d'affaires (Atria) avec le CNIT Paris La Défense.
Prise de participation (20 %) dans la Société des Hôtels et Casinos de Deauville.
Création de la division Tourisme.
- 1990** Acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels.
À partir du début des années 90, avec l'effondrement des prix de l'immobilier, les responsables prennent conscience qu'il est nettement moins onéreux de racheter des hôtels existants que d'en construire des neufs et le groupe investit essentiellement dans ce sens, intégrant les acquisitions sous la marque Mercure qui devient le vecteur principal de croissance.
- 1991** Réussite de l'offre publique d'achat sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (entre autres : Pullman et Etap Hotel), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons-Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).
- 1993** Prise de participation dans la chaîne hôtelière hongroise Pannonia.
- 1994-1995** Entre autres pour faire face à un certain endettement lié à ses nombreux investissements, le groupe se sépare de ses activités de restauration collective (Générale de restauration et Eurest), sauf en Italie et au Brésil, et de restauration de concession (L'Arche, Café Route, Relais Autoroute...).
- 1997** Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.
Création de Carlson Wagonlit Travel, par fusion avec Carlson, ce dernier et Accor détenant chacun 50 % du capital.
Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.
- 1998** Acquisition de la chaîne hôtelière hollandaise Postiljon.
- 1999** 639 nouveaux hôtels soit une croissance de 22 % du parc, due notamment à l'acquisition de Red Roof Inns aux États-Unis et de Good Morning Hotels en Scandinavie.
Acquisition du pôle hôtelier CGIS (Vivendi) avec les hôtels Demeure et Libertel, intégrés au réseau Mercure.
Acquisition de Frantour (hôtels, tour operator, agences de voyage).
Cession de la participation dans Europcar à qui le groupe reste lié par un accord de partenariat.
- 2000** Lancement de accorhotels.com. Renforcement de la visibilité de la marque Accor qui figure désormais sur les logotypes de toutes les marques du groupe.

- Démarrage de la carte-restaurant à puce en Chine.
Cession de Courtepaille.
- 2001** Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
Poursuite du développement des services sur le marché en forte croissance de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de Employee Advisory Resource Ltd en Grande-Bretagne.
Lancement de Suitehotel sur le marché européen.
- 2002** Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG. Ouverture de 14 Sofitel dans les grandes villes internationales.
Accor Services acquiert Davidson Trahaire, leader en Australie du conseil et de l'assistance en ressources humaines.
- 2003** Poursuite du développement hôtelier avec 170 ouvertures, en particulier en Chine.
Accor Services s'implante au Panama et au Pérou.
Déploiement de la nouvelle chambre Novotel.
- 2004** Accor prend une participation de 28,9 % dans le capital du Club Méditerranée.
Création du Groupe Lucien Barrière SAS, détenu à 51 % par la famille Desseigne-Barrière, à 34 % par Accor et à 15 % par Colony Capital, acteur européen majeur dans le secteur des casinos.
Novotel développe « Novotel Café », un concept de restauration signé Lenôtre.
Prise de participation totale dans Go Voyages.
- 2005** Ouverture du 4 000^e hôtel, le Novotel Madrid Sanchinarro en Espagne.
Accor accélère son développement en Chine avec Sofitel, Novotel et Ibis lui permettant de passer le cap des 10 000 chambres dans ce pays.
Déploiement du nouveau concept MyBed chez Sofitel, un lit qui offre un très grand confort de sommeil.
Après avoir acquis le traiteur-restaurateur de luxe Rosell, Lenôtre acquiert 9 boutiques Fauchon à Paris.
Lancement de Ticket Alimentación Electrónico au Mexique.
En Inde, Accor Services lance le Ticket Restaurant Plus, une carte à puce multi-applications, véritable porte-monnaie électronique.
WorkLife Benefits, la filiale de Accor Services aux USA depuis 1985, fusionne avec Workplace Options, l'une des plus importantes sociétés de services aux salariés.
Le fonds anglais Colony Capital investit 1 milliard d'euros dans Accor et en détient 10 % du capital.
Approche d'externalisation immobilière innovante avec la Foncière des Murs : après s'être séparé, sur le plan immobilier, de 126 hôtels en 2005 pour plus de 1 milliard d'euros, le groupe table sur 70 ventes en 2006. Toutes les catégories d'établissements sont concernées, que ce soit les Formule 1 ou les Sofitel haut de gamme.
En début d'année, Accor était encore propriétaire des murs de 99 % des Novotel et de la moitié des Sofitel. Il n'en aura plus que 25 % à fin 2006.
- 2006** Changement de statut et de gouvernance de Accor qui passe à un régime de conseil d'administration en lieu et place du conseil de surveillance et directoire avec pour président Serge Weinberg et Gilles Pélisson comme administrateur-Directeur général.
Poursuite de la politique de cession immobilière.
Cession de la participation dans Carlson Wagonlit Travel.
- Depuis 1998**, Accor a noué des partenariats avec de grandes entreprises, démarche d'ensemble, de groupe à groupe, dans laquelle clients et partenaires doivent trouver leurs avantages.

Tout naturellement, ces coopérations portent sur les domaines d'activité où existent des potentiels de synergies ou qui s'adressent à la même clientèle caractérisée par sa mobilité : les transports, les activités de loisirs, l'information ou les services liés aux déplacements.

Principaux partenariats :

- Air France, Delta Air Lines, Alitalia, CSA et autres compagnies aériennes.
- SNCF, Thalys, Europcar et Total.
- France-Telecom, Orange, SFR et Bouygues Telecom.
- Crédit Lyonnais, Visa, American Express.
- Courtepaille et Danone.

Annexe 3 : Le changement de gouvernement d'entreprise

Depuis la création en 1967, Paul Dubrule et Gérard Pélisson, les deux cofondateurs d'Accor, prenaient toutes les décisions dans le groupe hôtelier. En 1997, les deux hommes, alors respectivement âgés de 62 et 64 ans, transforment le gouvernement d'entreprise en adoptant la forme directe et conseil de surveillance et passent la main à Jean-Marc Espalioux nommé président du directoire, les deux fondateurs assurant une présence active au Conseil de surveillance. Il s'agissait alors de rassurer les banquiers et les actionnaires, qui exigeaient la nomination d'un gestionnaire à la tête du groupe.

Mais au fil des ans, Jean-Marc Espalioux, considéré par beaucoup comme « énarque trop rigide, trop sérieux, manque de charisme, trop financier, pas visionnaire... », va peu à peu souffrir d'un déficit d'image et le fossé va se creuser entre lui et le conseil de surveillance. On lui reproche de ne pas avoir su doper le cours de l'action, même si celui-ci a été multiplié par deux durant son mandat, ceci, malgré le 11 septembre, les diverses épidémies et les cyclones... Nombre d'actionnaires, rétorquant qu'il n'y a rien d'exceptionnel à « doubler en neuf ans », estiment que le groupe est sous-évalué. La pression de ces derniers, en particulier celle de nouveaux intervenants que sont les fonds d'investissement un peu plus gourmands en termes de dividendes, comme Colony Capital qui contrôle potentiellement 10 % du groupe, va avoir raison de quelqu'un qui à leurs yeux ne représente aucunement l'avenir du groupe. Dès l'été 2005, la succession de Jean-Marc Espalioux semble ouverte, son mandat arrivant à échéance le 1^{er} janvier 2006 (cf. encadré ci-dessous).

Chez Accor, le népotisme a encore de beaux jours devant lui... en dépit de ceux qui s'imaginent que, dans un grand groupe coté en Bourse, la gouvernance d'entreprise a un minimum de signification. Gérard Pélisson et Paul Dubrule, réputés roublards et brutaux, détiennent à eux deux 3 % d'Accor au sein d'un capital complètement éclaté. Et ils y font toujours la loi. « *Les jeux sont faits depuis l'été dernier, raconte un proche du dossier. De la déstabilisation de Jean-Marc Espalioux à la mascarade du recrutement d'un nouveau PDG demandé au cabinet-conseil Russell Reynolds, et jusqu'à la désignation d'un second candidat pour légitimer le processus de désignation. [...]* ». Face à l'entourloupe en préparation, trois membres du conseil de surveillance, la BNP, la Caisse des dépôts et consignations et la Société générale, ainsi que Russell Reynolds se sont désolidarisés, jeudi, du conseil d'Accor en se retirant du processus de désignation du successeur d'Espalioux. Une première dans l'histoire du capitalisme français. « *Les conditions prévues pour le bon fonctionnement de cette nomination ne sont pas réunies* », ont fait savoir, par communiqué, les actionnaires récalcitrants.

[...] Si Gérard Pélisson veut à tout prix placer son neveu dans la place, c'est dans un souci d'assurance de la succession de son nom à la tête de l'énorme groupe qu'il a créé, lui-même n'ayant pas d'enfant. [...] « Il y a un deal entre Colony et Gérard Pélisson, raconte un banquier. Au début, Colony s'est montré flottant, hésitant vis-à-vis d'Espalioux comme de Pélisson. Puis un accord s'est mis en place entre le représentant de Colony au conseil et le fondateur. Pélisson approuve le discours du fonds d'investissement, qui estime que le groupe peut "cracher" plus de cash et qu'il y a du ménage à faire dans la maison s'il veut valoriser un jour son achat... ». En échange, Colony aurait donc garanti à Gérard Pélisson la nomination de son neveu dès aujourd'hui.

Source : *Libération*, « Crapule et Polisson, duo parfaitement réglé », Biseau Grégoire, 10/10/2005.

Finalement, le changement de dirigeants va s'accompagner d'un changement de statut du groupe, qui abandonne la structure existante de directoire et conseil de surveillance au profit de celle plus classique et plus anglo-saxonne de conseil d'administration, Gilles Pélisson, neveu de Gérard Pélisson étant nommé Directeur Général et Serge Winberg, ancien patron de PPR, président du Conseil d'Administration, les deux co-fondateurs conservant une voix consultative au Conseil.

Conseil d'administration d'Accor (en mars 2006) :

- **Thomas J. Barrack**, président directeur général de Colony Capital LLC.
- **Sébastien Bazin**, administrateur, directeur général Europe de Colony Capital SAS.
- **Isabelle Bouillot** (*), consultante, administrateur de sociétés.
- **Philippe Camus** (*), co-gérant du groupe Lagardère.
- **Aldo Cardoso** (*), administrateur de sociétés.
- **Philippe Citerne**, administrateur, directeur général délégué de la Société Générale.
- **Etienne Davignon**, vice-président de Suez Tractebel.
- **Gabriele Galateri di Genola** (*), président de Mediobanca S.p.A.
- **Sir Roderic Lyne** (*), ancien ambassadeur du Royaume-Uni.
- **Dominique Marcel**, directeur des finances et de la stratégie et membre du comité de direction de la Caisse des Dépôts et consignations.
- **Francis Mayer**, directeur général de la Caisse des Dépôts et consignations.
- **Gilles Pélisson**, administrateur, directeur général d'Accor.
- **Baudouin Prot**, administrateur, directeur général de BNP-Paribas.
- **Franck Riboud** (*), président directeur général de Danone.
- **Jérôme Seydoux** (*), président et membre du conseil de direction de Pathé SAS.
- **Theo Waigel** (*), ancien ministre des Finances d'Allemagne.
- **Serge Weinberg** (*), président de Weinberg Capital Partners. **Président du Conseil d'Administration d'Accor.**

* Administrateur indépendant.

Actionnariat :

– Investisseurs institutionnels internationaux	51,3 %
– Investisseurs institutionnels français (dont Suez)	22,7 %
– Caisse des dépôts et consignation	7,6 %
– Co-fondateurs	3,5 %
– Société Générale	1,7 %
– BNP-Paribas	0,6 %

– Individuels	11,6 %
– Autres	0,3 %
– Autodétention	0,7 %

Annexe 4 : La nouvelle organisation

Composition du comité exécutif regroupant les métiers opérationnels et les fonctions support :

- **Philippe Adam**, directeur de la stratégie et du développement hôtelier.
- **Firmin Antonio**, directeur général d'Accor Amérique latine.
- **David Baffsky**, directeur général d'Accor Asie Pacifique.
- **Yann Caillère**, directeur général de l'hôtellerie Europe du sud, Moyen-Orient, Afrique et en charge des opérations Sofitel.
- **Roberto Cusin**, directeur général d'Accor Italie.
- **Michael Flaxman**, directeur général de l'hôtellerie Europe du nord.
- **Cathy Kopp**, directeur général en charge des ressources humaines et du développement durable.
- **Georges Le Mener**, directeur général d'Accor Amérique du nord.
- **Éric Lepleux**, directeur général du marketing de l'hôtellerie et des marques (nouvelle direction).
- **Serge Ragozin**, directeur général d'Accor Services.
- **Jacques Stern**, directeur général en charge des finances, des achats et des systèmes d'information.
- **Pierre Todorov**, secrétaire général et secrétaire du conseil d'administration.

S'exprimant lundi devant l'assemblée générale mixte des actionnaires, Gilles Pélisson, le nouveau directeur général d'Accor, avait promis une organisation « simplifiée ». Elle l'est. Le nouvel organigramme du groupe hôtelier et de services, qui doit être dévoilé aujourd'hui, repose sur une répartition géographique et sectorielle des responsabilités. Non sans s'attacher à préserver une certaine continuité, l'intéressé coiffe l'ensemble en direct. L'état-major ne comprend pas de directeur général délégué (les Échos du 9 janvier 2006), alors que les nouveaux statuts de l'entreprise prévoient que le conseil d'administration puisse en nommer jusqu'à cinq.

Première incidence de cette logique géographique pour le pôle hôtelier, la couverture de l'ensemble Europe-Moyen-Orient-Afrique, supervisé par André Martinez au sein de l'ancien directoire, est éclatée. Yann Caillère, l'ancien patron du concurrent Louvre Hôtels, reprend l'Europe du Sud, dont la France, le Moyen-Orient et l'Afrique. Cet ancien d'Accor (il a travaillé chez Sofitel de 1991 à 1995), a travaillé avec Gilles Pélisson chez Euro Disney de 1995 à 2000. Le Britannique Michael Flaxman garde la main sur l'Europe du Nord, centrale et orientale. Parmi les autres patrons de zones confirmés figurent David Baffsky (Asie-Pacifique), Georges Le Mener (Amérique du Nord) et Firmin Antonio (Amérique du Sud). Serge Ragozin est plus que jamais actif au pôle services, pour lequel il a déjà pris, en juin dernier, le relais de John Du Monceau, ce dernier continuant de superviser l'activité au sein de l'ex-directoire.

Gilles Pélisson a recruté un responsable de la stratégie groupe, une « vieille relation », en la personne de Philippe Adam, qui a occupé d'importantes fonctions chez Compass Group après avoir travaillé chez Accor de 1986 à 1996. Les deux hommes font partie des actionnaires et fondateurs de la société d'investissement Coach'Invest.

En revanche, le nouveau poste de responsable du marketing hôtelier, auquel le nouveau directeur général paraît attacher une grande importance, n'est pas encore pourvu. Il n'est pas sûr qu'il échoit à un professionnel du secteur, Gilles Pélisson ne manquant pas d'expérience dans ce domaine. Pour les fonctions centrales, Jacques Stern, seul survivant de l'ancien directoire, reste le pilote de la direction financière.

Source : *les Échos*, n° 19581, 11/1/2006, p. 33.

Annexe 5 : Les premières orientations de la nouvelle direction (Janvier 2006)

Gilles Pélisson, nouveau patron d'Accor, veut des hôtels plus rentables : « *Il faut que les hôtels Ibis, Mercure, et toutes les marques de l'hôtellerie économique pratiquent un marketing plus fort, plus visible, plus rentable* », affirmant que le groupe pouvait faire beaucoup mieux en termes de rentabilité. C'est ce que lui demande le fonds d'investissement Colony Capital, dernier entré au tour de table d'Accor pour un milliard d'euros, qui reprochait à son prédécesseur de ne pas être assez exigeant sur le front des bénéficiaires, ceci malgré une très bonne rentabilité et une situation financière saine marquée par une diminution des dettes à long terme. Colony attend une revalorisation de la marque Accor et, par la même occasion, de son titre en Bourse.

La Direction va mettre l'accent sur les marques hôtelières, voulant faire d'Accor « *le leader de l'hôtellerie et des services, reconnu par ses marques, ses produits innovants et sa qualité de service.* » Cela passe par la redynamisation des marques hôtelières, notamment à l'international, grâce à un marketing « réorganisé », alors que ces dernières années l'accent avait été porté sur la marque ombrelle « Accor Hotels ». En sus de la réorganisation géographique de l'activité hôtellerie, le nouveau directeur général estime également nécessaire de « travailler » sur les chaînes milieu de gamme Novotel et Mercure, et économique Formule 1, cette dernière devant être rénovée depuis des années.

Créer des « *fonds de commerce* » figure clairement dans les impératifs de Gilles Pélisson, pour qui « *il faut revendiquer un savoir-faire dans la conception d'hôtels.* » Philippe Adam, le nouveau responsable de la stratégie du groupe, dont l'action sera déterminante dans la définition à venir d'un plan à trois ans et dans l'analyse du périmètre d'Accor, a également la haute main sur le développement hôtelier. Il jouera aussi un grand rôle dans la réflexion en matière d'acquisitions, en particulier dans les pays « neufs » à fort potentiel (Chine, Brésil, Inde, Russie).

En outre, il confirme la politique de gestion immobilière, initiée en 2005 et plus active en cessions de murs, permettant en particulier de financer la poursuite du développement à l'international pour le pôle hôtelier et celui des services. Concernant le pôle hôtelier, la cession immobilière de très nombreux hôtels va s'accompagner, d'ici à fin 2010, d'une croissance du nombre de chambres de 200 000 (pour 475 433 chambres existantes à fin 2005). Cette croissance se fera essentiellement par contrats de gestion ou de franchise.

Concernant le périmètre du groupe, Gilles Pélisson se donne six mois pour faire l'inventaire mais les marchés financiers semblent très favorables à un recentrage du groupe sur ses activités de base. Il se pourrait que la branche « Loisir » (Accor Vacances) soit fermée et

que les 200 hôtels qui la composent soient réaffectés aux différentes marques comme Mercure ou Novotel. Si le groupe a d'ores et déjà décidé de se débarrasser des 50 % de participation détenue dans l'agence de voyages d'affaires Carlson Wagonlit, il faudra attendre pour régler le cas Club Med. Se posera aussi la question des services ferroviaires et de la restauration collective en Italie et au Brésil. À l'inverse, la complémentarité de filiales comme Lenôtre ou le Groupe Lucien Barrière (casinos-hôtellerie haut de gamme), lui paraît pertinente.

L'activité Accor Services, qui a connu un spectaculaire développement ces dernières années, devrait être encore développée par l'extension de la gamme de produits, avec apport permanent d'innovations, l'objectif du groupe étant d'être le n° 1 sur tous ses marchés.

Gilles Pélisson désire aussi rationaliser les sièges sociaux, non seulement en France mais partout dans le monde en précisant qu'il existe trop de doublons.

Pour les raisons déjà évoquées, nous ne déroulerons pas intégralement la méthode proposée, mais pour chaque étape de celle-ci, nous nous contenterons de donner quelques indications.

1. Lecture et analyse du sujet

Le cas proposé est plus tourné vers l'observation que vers l'action, le candidat n'étant pas ici impliqué en tant qu'acteur conseillant ou proposant des solutions face à une situation donnée. Il est conduit à analyser le management d'une grande entreprise, à en repérer les éléments essentiels et à les rattacher à ses connaissances conceptuelles et théoriques, sachant que, sur un plan plus professionnel, il peut être amené à conduire ce type d'analyse dans le cadre de certains postes ou à l'occasion d'une intervention particulière dans une entreprise.

À priori, les deux questions doivent être traitées séparément, mais, à partir du moment où il est demandé de rédiger un rapport structuré, cela suppose la présence :

- d'une introduction générale aux deux parties ;
- d'un développement traitant les deux parties séparément, chacune d'elles devant être structurée en sous-parties clairement matérialisées.

Le rapport doit être rédigé et ne pas se contenter d'une énumération.

Concernant le contenu, ainsi que le sujet le demande, le candidat ne devra pas se contenter de relater les aspects factuels des documents proposés mais les replacer dans le cadre de ses connaissances en termes de concepts, de théories et, éventuellement, d'exemples autres que celui d'Accor.

La première partie nécessite un important travail de repérage et de classement effectué sur les deux premiers documents. Il est ici nécessaire de repérer et qualifier clairement et précisément les grandes étapes de la stratégie du groupe et en décrire les avantages et inconvénients, tout en se situant aux différents niveaux stratégiques (groupe, domaines et modalités de croissance).

La seconde partie se rapproche de la synthèse de documents, les éléments fournis étant denses et divers. Elle porte sur les éléments de la politique mise en place par la nouvelle équipe de direction et permet d'ouvrir le débat concernant le gouvernement d'entreprise.

2. Problématique

La problématique générale à ce cas, permettant d'éclairer le candidat sur une logique de traitement du sujet, semble tourner autour de la nouvelle politique impulsée par la nouvelle équipe. Cette politique fait l'objet de la seconde partie du sujet, la première partie servant alors à éclairer sur les évolutions passées pouvant être à l'origine de cette nouvelle politique et permettant de mieux en percevoir les tenants et les aboutissants.

3. Collecte des éléments de réponse

Nous ne détaillerons pas tous les éléments à mobiliser mais donnerons simplement les grands axes sur lesquelles la réflexion doit porter.

Concernant la première question, il convient :

- d'une part, de bien prélever les différentes stratégies successives en distinguant bien :
 - les trois grandes phases successives au niveau des stratégies de groupe menées depuis la création d'Accor (spécialisation, diversification, recentrage),
 - les stratégies pratiquées au niveau de chaque domaine d'activité (typologie de Porter),
 - les modalités de croissance (externe, interne, conjointe) ;
- d'autre part, de mobiliser les connaissances concernant les avantages, contraintes et inconvénients que ces stratégies revêtent.

Pour ce qui est de la seconde partie concernant la nouvelle politique, il s'agit de faire une synthèse des nombreux éléments fournis en les classant bien selon les quatre axes indiqués :

- stratégie générale ;
- stratégie marketing ;
- organisation ;
- gouvernement d'entreprise.

Le sujet insistant sur ce dernier point en termes de précisions, justification et appréciation, il est là aussi nécessaire de mobiliser des connaissances, en particulier sur les théories (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence...) afin de répondre le plus complètement possible à la question.

En outre, ainsi que le suggère le sujet, il convient aussi de mobiliser des exemples d'entreprises autres que celui d'Accor ce qui semble relativement aisé car il est possible de trouver de nombreux exemples parmi les groupes français et étrangers.

4. Conception du plan général

Les deux parties étant suggérées par les questions posées, leur détermination est alors aisée :

1^{re} partie – Les stratégies successivement adoptées par le groupe

2^e partie – Une nouvelle impulsion en vue d'un nouveau développement

La première partie pourrait être découpée selon les trois axes suggérés par le sujet (stratégie de groupe, stratégie de domaine, modalités de croissance) mais ces sous-parties risquent fort de ne pas être équilibrées les unes par rapport aux autres. Aussi, les différentes modalités de croissance successivement adoptées correspondant globalement aux différentes phases en termes de stratégie de groupe, nous avons plutôt opté pour un découpage de cette partie selon les trois grandes périodes « corporate » de la stratégie :

1.1 – Spécialisation et croissance interne à partir d'un concept novateur

1.2 – Diversification, principalement par croissance externe

1.3 – Recentrage accompagné d'une croissance conjointe

Simultanément, à chaque phase, nous analyserons les stratégies de domaines pratiquées par le groupe.

Concernant la seconde partie, le découpage semble beaucoup plus évident, la seconde question étant elle-même découpée en deux questions (politique de la nouvelle direction et changement de la structure de gouvernance). Cependant au vu des éléments à développer, ce découpage risque de ne pas être équilibré. Le contexte et les enjeux concernant ces deux éléments étant particulièrement importants, nous proposons de les présenter préalablement.

Ce qui nous donne le découpage suivant :

- 2.1 – Contexte et enjeux
- 2.2 – Les grandes lignes de la nouvelle politique
- 2.3 – La nouvelle structure de gouvernance

5. Élaboration du plan détaillé

Pour des raisons de place nous ne présenterons pas la réalisation de cette étape mais nous insistons, cependant, sur son importance durant le déroulement de l'épreuve car elle permet à la 6^e étape (rédaction finale) de se dérouler dans les meilleures conditions en évitant les oublis, les répétitions et le désordre dans la copie d'examen. De plus, elle permet de mieux quantifier le volume des différentes parties et sous-parties et, ainsi, de mieux équilibrer le plan.

6. Rédaction du rapport

Le rapport qui nous est demandé vise à expliciter la stratégie du groupe Accor et surtout les orientations choisies par sa nouvelle direction.

Afin de mieux cerner les raisons de cette nouvelle politique, il semble indispensable de revenir sur l'historique du groupe en matière de stratégie, c'est ce que nous ferons dans la première partie de ce rapport, la seconde partie étant consacrée à l'analyse des tenants et aboutissants de ces nouvelles orientations.

1^{re} question – Les stratégies successivement adoptées par le groupe

Après avoir analysé les différents éléments qui nous sont proposés, il nous est possible de caractériser et expliquer l'évolution des différentes stratégies adoptées par le groupe Accor, dont les deux métiers principaux sont l'hôtellerie et les services aux entreprises et aux collectivités.

On peut observer trois grandes phases dans la stratégie de groupe d'Accor en termes de portefeuille d'activités (stratégie corporate) :

- d'abord, spécialisation ;
- puis, diversification ;
- enfin, recentrage.

L'enchaînement de ces stratégies types (en partie décrit par Chandler) est relativement classique et relève d'une logique commune à nombre de groupes et de secteurs d'activités.

Ce sont ces trois phases que nous décrirons successivement tout en analysant les modalités de croissance qui les ont accompagnées et les stratégies menées au niveau de chaque domaine.

1.1 – Spécialisation et croissance interne à partir d'un concept novateur (de la création en 1967 au milieu des années 70)

D'une façon générale, la spécialisation est une orientation simple et bien souvent la seule possible pour les entreprises en phase de démarrage, ce qui était le cas de Accor (SIEH) au début des années 70, la spécialisation précédant toujours chronologiquement la diversification. Aussi, au départ SIEH n'a visé qu'un seul segment stratégique : l'hôtellerie plutôt milieu de gamme, avec Novotel.

Les risques n'étant pas répartis sur plusieurs domaines d'activités, cette stratégie nécessite (et permet aussi) une meilleure maîtrise du domaine en termes de métier, de compétences et de coûts. Elle impose évidemment, au niveau du seul domaine d'activité stratégique, une compétitivité suffisante lui permettant de se développer et sans

laquelle il est impossible de survivre. Seule une stratégie interne au domaine (stratégie « business ») bien choisie doit permettre la compétitivité et le développement de l'entreprise.

Ainsi, la différenciation (au sens de **Porter**) grâce à un concept alliant la modernité et la nouveauté d'hôtels au format identique quelle que soit l'implantation géographique (le choix du nom de la première enseigne « Novotel » n'étant pas le fait du hasard), a permis rapidement le développement d'un avantage concurrentiel.

Dans le cas d'une stratégie de spécialisation, les seuls vecteurs de développement étant la montée en volume et/ou l'élargissement de la gamme (tout en restant dans le même DAS), SIEH a utilisé les deux voies possibles en multipliant assez rapidement les implantations Novotel (y compris à l'étranger dès 1972) et en créant Ibis, un deuxième produit plutôt orienté milieu/bas de gamme toujours sur le mode d'hôtels formatés.

Cette phase initiale de développement a essentiellement été accompagnée par une croissance interne permise par le développement rapide du volume d'activité pour les raisons évoquées ci-dessus.

Les avantages de la croissance interne sont : un développement progressif et mieux maîtrisé, la valorisation de l'expérience acquise, le renforcement de la culture d'entreprise, la constitution d'une image de bâtisseur, voire de pionnier.

Les inconvénients étant à l'inverse : une certaine lenteur de la croissance, un risque de réactivité plus grand de la concurrence, les difficultés d'acquisition des compétences nécessaires et de mise en place d'une organisation adaptée.

Le succès de cette stratégie, tant sur le plan « corporate », et « business » que sur les modalités de croissance ayant eu pour conséquences des résultats qui ont procuré au groupe les ressources l'autorisant lui permettant, par la suite, la poursuite de sa croissance, en particulier de manière externe, et l'acquisition de compétences distinctives (au sens de Prahalad et Hamel) dans le domaine de la création de produits hôteliers, les nombreuses innovations ultérieures en la matière en attestent.

1.2 – Diversification, principalement par croissance externe (du milieu des années 70 au milieu des années 90)

À partir de 1974, SIEH, à la fois, entame un début de diversification vers la restauration et poursuit l'élargissement de sa gamme hôtelière.

Le début de diversification constitué par le rachat de Courtepaille, permet à Accor de se placer sur un segment complémentaire aux hôtels, ceci, sur une forme de restauration assez nouvelle et distinctive ayant une image moderne, conviviale et relativement bon marché, proche de celle de Novotel et Ibis.

L'élargissement de la gamme hôtelière vers les produits hôteliers plus classiques (non formatés), s'est fait par le rachat de Mercure, non pas tant avec un objectif affirmé de diversification, mais plutôt pour saisir une opportunité et contrer la concurrence sur le milieu de gamme. Mercure va, dans un premier temps, devenir l'enseigne fourre-tout des hôtels rachetés non intégrables aux différents réseaux d'hôtels formatés existants. Mais c'est surtout au cours de la décennie 80 et au début des années 90 que la diversification des activités du groupe va se développer, dans le domaine de l'hôtellerie, dans celui des activités complémentaires à l'hôtellerie et vers un nouveau métier.

Dans le domaine de l'hôtellerie, l'élargissement de la gamme, permettant au groupe d'avoir l'offre la plus large du marché, après la création d'Ibis et le rachat de Mercure, se poursuit vers le haut de gamme avec la reprise de Sofitel et vers l'hôtellerie économique formatée avec la création de Formule 1 (encore un concept très innovant). Ceci, à un point tel que l'on peut parler de quasi diversification (de type concentrique), car

d'une extrémité à l'autre de la gamme les contextes sont très différents et les stratégies de domaine peuvent considérablement varier.

Accor s'est aussi ouvert à des activités complémentaires à l'hôtellerie visant la même clientèle professionnelle ou touristique caractérisée par sa mobilité et à qui il est possible d'offrir des services permettant certaines synergies tant pour la clientèle que pour le groupe :

- la thalassothérapie introduite par l'acquisition de Sofitel ;
- la restauration collective (Générale de Restauration) et la restauration de concession (Café Route, l'Arche), lors de l'acquisition de Jacques Borel International ;
- la restauration de luxe, avec l'entrée à hauteur de 46 % dans le capital de Lenôtre ;
- les hôtels-casinos avec une prise de participation de 20 % dans la Société des Hôtels et Casinos de Deauville ;
- les voyages d'affaires (Wagonlits Travel) ;
- les services ferroviaires (Pullmann et Wagon-lit) ;
- la location de véhicules automobiles (Europcar) ;
- le tourisme et les loisirs (Go Voyages, Frantour, Club Med).

Enfin, au cours de cette période, Accor a intégré un nouveau métier avec l'acquisition d'un nouveau domaine d'activité : celui des services aux entreprises et collectivités, par la reprise de Jacques Borel, leader européen de la restauration collective et de concession et leader mondial pour l'émission des tickets restaurants. Ce domaine d'activité stratégique dépassant le ticket restaurant et la restauration collective, va considérablement se développer, en termes de gamme de services offerts aux entreprises et collectivités : services tournés vers le bien-être de leurs salariés, collaborateurs, administrés, réseaux de distribution et clients, « en concevant, développant et gérant des solutions visant à les attirer, les motiver et les fidéliser ». Progressivement, ce deuxième grand métier d'Accor va prendre une importance considérable pour le groupe.

Comme c'est généralement le cas, en matière de diversification, Accor a surtout trouvé dans cette stratégie le moyen d'investir des ressources excédentaires, de saisir des opportunités, de répartir les risques et d'acquérir une certaine flexibilité stratégique, de réaliser des synergies, de valoriser ou d'acquérir des compétences distinctives (sans parler des raisons personnelles liées au goût des défis et aux besoins de réalisation de soi des dirigeants, voire à leur mégalomanie...).

En général, les inconvénients d'une telle stratégie sont potentiellement constitués par les risques de dispersion des ressources et de manque de cohérence des différentes activités, les éventuelles difficultés rencontrées par les dirigeants pour maîtriser les différentes activités, les obstacles à la sortie (surtout en cas d'investissements lourds et de gros effectifs de personnel), la perte d'identité et la dilution de la culture.

Là encore, sur les différents segments, la stratégie business a été marquée, comme pour la période précédente, par une différenciation basée sur de nombreuses innovations (nouveaux concepts hôteliers, nouveaux services aux entreprises et collectivités). De même le développement a été considérablement accentué par l'internationalisation croissante du groupe.

La diversification et l'internationalisation menées par Accor dans le domaine hôtelier se sont surtout faites par croissance externe, par l'acquisition de chaînes (Mercure, Etap hôtel, Red Roof Inn, Motel 6...) ou la prise de participation (Dorint, Pannonia...). L'intégration sous l'enseigne Mercure de nombreux rachats, a fait de cette marque d'hôtellerie traditionnelle (du 2 au 4 étoiles), non formatée et bien implantée dans son environnement régional, l'axe de croissance principal du groupe au cours de la décennie 90,

alors que le cœur de métier du groupe était plutôt constitué au départ, par la création et le développement de produits formatés. Cette politique fut, à l'époque, facilitée par l'effondrement des prix de l'immobilier rendant ce type d'investissement moins onéreux que la construction d'hôtels neufs.

De même, l'acquisition des nouveaux domaines d'activité (activités complémentaires à l'hôtellerie ou services aux entreprises et collectivités) s'est toujours faite par croissance externe (acquisition, fusion, prise de participation).

Le choix de la croissance externe permet de détenir immédiatement les ressources et compétences nécessaires, de réaliser le montage rapidement, de ne pas augmenter l'offre globale et de limiter ainsi les réactions des concurrents et les tensions concurrentielles sur le marché. Les inconvénients résident dans les incertitudes concernant la valeur de l'entreprise rachetée, les difficultés d'intégration dans le groupe, la dilution de la culture du groupe.

C'est au cours de cette période que le groupe a véritablement décollé au niveau international lui permettant ainsi de consolider sa notoriété sur tous les continents, d'outrepasser la saturation des marchés domestiques, de mieux répartir les risques, surtout qu'Accor a toujours minutieusement dosé ses implantations que ce soit sur le plan du marketing avec un choix précis des marques pour chaque région, ou sur celui du choix du mode d'exploitation en fonction du pays et des risques inhérents.

Cet ensemble de stratégies a permis au groupe de se développer considérablement au cours de cette période et de se placer parmi les premiers mondiaux sur ses deux grands domaines d'activités.

1.3 – Recentrage accompagné d'une croissance conjointe (à partir du milieu des années 90).

À partir du milieu des années 90, comme cela a été le cas pour de nombreuses autres entreprises, le groupe Accor s'est progressivement recentré sur un nombre plus réduit d'activités, ceci, tout en poursuivant une forte croissance et en développant des stratégies d'impartition dans un certain nombre de domaines.

Accor s'est en effet désengagé sur deux axes principaux : abandon total ou partiel d'un certain nombre d'activités en termes de portefeuille et externalisation par impartition de certaines activités ou tâches.

L'abandon total ou partiel d'un certain nombre d'activités en terme de portefeuille, s'est fait par cessions successives de la restauration concédée (Café Route, L'Arche, Relais Autoroute, Courtepaille...), d'une grande partie de la restauration collective (Eurest, Générale de restauration), seules les filiales brésiliennes et italiennes étant conservées, de la location de véhicules (Europcar), assortie d'un partenariat avec Europcar, et du secteur voyage d'affaires (CarlsonWagonlit), sachant qu'à la période où se situe le présent cas, le secteur loisir (Accor Vacances) paraissait condamné, alors que le Club Med semblait encore en sursis (la participation sera finalement en grande partie cédée au cours de l'année 2006).

L'externalisation de certaines activités ou tâches dans un esprit d'impartition a concerné :

- la gestion des hôtels, avec un fort développement de la concession et, surtout, de la franchise ;
- la gestion du parc immobilier, le groupe revendant et louant les murs à des sociétés immobilières, considérant que la gestion immobilière ne relève pas de son cœur de métier ;

- certaines activités comme l'entretien des chambres, non sans difficultés, l'exemple de Novotel étant, à ce sujet, particulièrement édifiant : externalisation suivie d'une réinternalisation, la chaîne considérant que l'entretien des chambres (avec un rapport à la clientèle) faisait partie des éléments centraux du métier. Sans oublier le conflit social entre le groupe et les agents d'entretien issus du tiers-monde et employés dans des conditions particulièrement précaires par le sous-traitant Arcade.

À noter aussi, dans le registre partenariat, la tendance à lier des partenariats avec d'autres grandes entreprises s'est particulièrement accentuée, ceci, dans des domaines d'activités complémentaires offrant certaines possibilités de synergies : transports (air, route, fer), communications, banque et réseaux de paiement électronique, restauration et alimentation.

Les avantages recherchés à l'occasion de ces choix d'abandon ou d'externalisation d'activités relèvent tout d'abord de la gestion du portefeuille d'activités : recherche d'une meilleure rentabilité pour les actionnaires en abandonnant des DAS à rentabilité insuffisante, transfert des risques de certains DAS sur des partenaires, réaménagement du portefeuille d'activités et recentrage sur le métier de base avec concentration des efforts sur les activités à forte valeur ajoutée en termes de chaîne de valeur (Porter), s'appuyant sur les ressources fondamentales en termes de portefeuille de ressources au sens de Penrose et sur les compétences distinctives au sens de Prahalad et Hamel, les maillons de la chaîne les moins bien maîtrisés en particulier en termes de coûts étant externalisés. Dans ce cas, l'entreprise transige entre les coûts de transaction générés par l'appel au marché et les coûts de l'organisation générés par le maintien de l'activité en son sein (Coase et Williamson) et adopte ici une forme hybrides d'organisation, intermédiaire entre le marché et la « hiérarchie » (Williamson).

Ces choix en termes de portefeuille d'activités sont aussi très contraints par la pression des marchés financiers qui ont une tendance de plus en plus marquée à préférer la spécialisation et le recentrage sur le cœur de métier à la diversification, cette dernière étant de fait assurée par les investisseurs eux-mêmes au niveau de leur portefeuille de titres.

D'autres éléments sont aussi pris en compte en termes d'avantages recherchés tels la réduction de la complexité de l'organisation, la recherche de flexibilité, la transformation des coûts fixes en coûts variables et tout simplement des besoins de trésorerie.

Les inconvénients d'une telle stratégie résident principalement dans les risques de dépendance vis-à-vis des partenaires, de perte de certains avantages stratégiques et de certains savoir-faire, des coûts sociaux liés aux suppressions d'activités, des coûts de coordination et de négociation.

Avant de conclure, il convient d'insister sur l'innovation qui reste la caractéristique permanente des différentes stratégies du groupe Accor, constituant, sur chacun de ses deux métiers principaux, l'élément de différenciation essentiel, source d'avantage concurrentiel, et son véritable cœur de métier. Ceci a été une constante dans le domaine hôtelier où le lancement de chaque nouvelle marque a correspondu à un concept nouveau en termes de produits (Novotel, Ibis, Formule 1, Suitehôtel) et où de nouveaux services aux concepts innovants voient régulièrement le jour (Novotel Café, Mybed...). De même, dans les services aux entreprises et collectivités, Accor a toujours été en pointe en matière d'innovations non seulement par l'application du concept des tickets restaurants à de nombreux et nouveaux types de services (alimentation, transports, aides aux familles, services de proximité...), mais aussi par de nouveaux services en matière de formation (université(s) d'entreprises), d'assistance à la gestion, de conseil, et encore

par l'intégration des NTIC dans les services proposés (tickets de services et cartes électroniques (Ticket Alimentación Electrónico, Ticket Restaurant Plus, Delicard...)).

En conclusion, Accor a suivi une évolution stratégique commune à de nombreux groupes, tant pour ce qui est de la stratégie de portefeuille d'activités (spécialisation, diversification, puis recentrage) que pour les modalités de croissance (interne, externe, puis conjointe). En toile de fond, deux constantes ont été omniprésentes depuis la création du groupe : l'internationalisation, qui a permis un développement rapide et permanent en terme de volume d'affaires, et l'innovation qui a constitué l'élément différenciateur, source d'avantage concurrentiel.

2^e question – Les grandes lignes de la politique de la nouvelle direction

Dans un premier temps, nous décrivons le contexte et les objectifs à l'aube de l'année 2006, puis nous présenterons l'essentiel des orientations adoptées par le groupe, enfin nous analyserons les tenants et aboutissants du changement de gouvernement d'entreprise que le groupe a connu lors de son changement de dirigeants.

2.1 – Contexte et enjeux

La situation du groupe semble globalement favorable en termes de rentabilité, d'équilibre financier et d'atouts constituant des avantages concurrentiels forts : des marques ayant une image de qualité, une expertise reconnue en matière de conception de produits hôteliers et de services novateurs.

De plus, Accor semble disposer d'opportunités par rapport à un marché ayant encore de fortes potentialités, en particulier dans les pays « neufs ».

Cependant, certains problèmes transparaissent nettement.

Tout d'abord une insatisfaction relative des actionnaires en termes de rentabilité et de valorisation du titre en bourse et plus généralement des marchés financiers concernant le portefeuille d'activité qui semble trop dispersé et pas assez centré sur le cœur de métier.

Ensuite la rentabilité semble optimisable, en particulier dans le secteur hôtelier où le manque de visibilité des marques de l'hôtellerie et de leur qualité, semble avoir un impact négatif sur leurs résultats, la communication ayant trop focalisé au cours des dernières années sur la « marque ombrelle » Accor.

Enfin, le groupe connaît des problèmes de fonctionnement liés à une organisation complexe et à certaines tensions, au cours des dernières années entre l'exécutif et le contrôle.

Ainsi, la nouvelle direction a déterminé ses objectifs sur quatre axes principaux.

Le premier vise la rentabilité générale qui doit être améliorée (faire « cracher du cash »). Cela passe tout d'abord par une meilleure rentabilité, une redynamisation et une réorganisation des marques du secteur hôtelier. Il semble aussi nécessaire de revoir le périmètre stratégique permettant de ne conserver que les activités les mieux maîtrisées et à forte valeur ajoutée. De plus, il s'agit aussi de réduire les coûts, en particulier ceux occasionnés par les sièges sociaux.

Ce premier axe en appelle un deuxième visant à simplifier et alléger la structure du groupe, en particulier en taillant dans les sièges sociaux et dans les directions régionales. La troisième orientation concerne le développement avec une vision stratégique du groupe en tant que leader reconnu par ses marques et sa qualité de service. Ceci, dans le domaine de l'hôtellerie (ouverture de 200 000 chambres d'ici à 2010) et dans le domaine des services avec l'extension de la gamme des produits et une position de n° 1 sur tous les marchés.

Dans la lignée du précédent, le quatrième axe consiste à créer des « fonds de commerce » sur lesquels le groupe peut « revendiquer un savoir faire dans la conception d'hôtels et de services » et qui lui assureront des rentes de situation pérennes.

2.2 – Les grandes lignes de la nouvelle politique

Nous analyserons successivement les orientations en termes de stratégie de groupe, puis de stratégie de domaine et marketing. Ensuite, nous analyserons la tendance en matière de modalités de croissance et nous ferons ressortir l'essentiel des premières décisions concernant la structure organisationnelle du groupe.

Sur le plan de la stratégie de groupe (corporate) il s'agit d'une confirmation et d'une accélération du recentrage sur les DAS les mieux maîtrisés et constituant les métiers de base du groupe.

Cela passe par un désengagement sur certains segments d'activités complémentaires à l'hôtellerie et considérés comme non essentiels et moins rentables par les analystes financiers et les dirigeants : abandon programmé de la branche Loisirs (Accor Vacances, à terme Club Med ?...) et de l'activité voyages d'affaires (CarlsonWagonlit), le doute subsistant pour la restauration collective et les services ferroviaires. *A contrario*, la nouvelle direction désire maintenir le groupe sur d'autres segments dont la complémentarité semble plus pertinente comme le secteur du luxe.

Le recentrage concerne aussi certaines activités ne constituant pas le cœur de métier (qui est l'expertise en matière de conception d'hôtels et de services), ceci, en les externalisant, en particulier en se débarrassant de la gestion du parc immobilier et de sa propriété, ce qui permet au passage de dégager les ressources nécessaires au développement des deux domaines de base (hôtellerie et services).

Concernant les stratégies de domaine (business) et le marketing stratégique, l'innovation et la qualité, facteurs de différenciation donc d'avantage concurrentiel, restent le fer de lance dans chacun des deux domaines principaux.

Concernant la gestion de la gamme hôtelière il s'agit de mettre l'accent sur les marques hôtelières avec une meilleure gestion et une réorganisation du développement hôtelier et des acquisitions par marque et par région, et avec un travail plus poussé sur les marques milieu et bas de gamme et une rénovation de certaines d'entre elles.

Concernant la gamme de services aux entreprises et collectivités, l'extension se fera surtout par la poursuite de la création de services innovants.

Pour ce qui est des modalités de croissance, l'accélération du développement, tant dans l'hôtellerie que dans les services, se fera essentiellement sous forme d'une croissance contractuelle et partenariale (contrats de gestion, contrats de franchise et partenariats divers). Ce qui n'exclue pas de poursuivre aussi une certaine croissance interne et de procéder à certaines acquisitions, les cessions d'actifs réalisées et prévues le permettant sur le plan financier.

Sur le plan organisationnel, il est prévu une réorganisation de la structure suivant une logique essentiellement géographique et une rationalisation des sièges sociaux en France et partout dans le monde avec suppression des doublons existants.

Ainsi que l'avait décrit Chandler, les nouvelles orientations stratégiques, ont aussi des conséquences sur la structure, la nouvelle direction, désirent mieux gérer le périmètre stratégique et les marques, a décidé de créer deux nouvelles directions auxquelles une grande importance est d'emblée attribuée. Une Direction de la stratégie et du développement hôtelier est créée pour mieux gérer les acquisitions et le périmètre stratégique et une Direction générale du marketing de l'hôtellerie et des marques pour assurer une meilleure gestion des marques.

2.3 – La nouvelle structure de gouvernance

Le changement de dirigeant s'est accompagné d'une transformation de la structure de gouvernance semblant donner le signal d'une reprise en main par certains grands actionnaires.

Les raisons de l'éviction de Jean-Marc Espalioux, président du directoire du groupe Accor, sont à chercher du côté du rapport de force et des tensions existant entre, d'une part, les actionnaires et le conseil de surveillance et, d'autre part le directoire et son président. Ce dernier avait été choisi sur son profil de financier gestionnaire pouvant rassurer le monde de la finance à une époque où Accor connaissait une forte croissance, avec, pour corollaire, un endettement important. Changement d'époque, changement de mœurs, l'appétit (à court terme) des actionnaires (en particulier de fonds de pensions comme Colony Capital) prenant le dessus et ces derniers considérant qu'il était possible de faire « cracher plus de cash » au groupe et que le titre était sous-évalué, le changement de dirigeant devenait alors inévitable.

Le cas du groupe Accor n'est pas unique ; il reflète une situation plus générale qui touche l'ensemble des groupes cotés en bourse et illustre les problèmes posés par les rapports entre dirigeants et actionnaires et parfaitement expliqués, en leur temps, par Berle et Means (théorie de la firme managériale), puis par Alchiam et Demsetz (théorie des droits de propriété) et par Jensen et meckling (théorie de l'agence).

La montée en puissance des actionnaires et leur importance croissante dans l'économie, dues au développement du marché des actions (du fait de la désintermédiation financière et de la fin de l'inflation, générant une baisse des taux d'intérêts et un renouveau de l'attrait des investissements en actions), ont aiguisé leur appétit en matière de dividendes et de valorisation de leur apport.

De plus, les affaires qui ont émaillé le début des années 2000 (Enron, Parmalat, Worldcom, Vivendi, Tyco, Ahold...) ont rendu les investisseurs (le principal) plus méfiants et plus regardants à l'égard des dirigeants (l'agent), guettant d'éventuels comportements opportunistes et stratégies d'ancrage et cherchant à réduire l'inévitable asymétrie d'information profitant à l'agent.

Aussi, les sociétés ne satisfaisant pas suffisamment leurs actionnaires se voient sanctionnées par le marché, les dirigeants se trouvant rapidement en situation d'éjectables comme ce fut le cas en février 2005 chez Carrefour où le PDG, Daniel Bernard, a été démis de ses fonctions pour cause de résultats insuffisants et de tensions avec certains actionnaires historiques.

Dans le cas du groupe Accor, on peut constater la forte présence des grands actionnaires au sein du nouveau conseil d'administration et la séparation préconisée par les lois récentes (Sarbanes Oxley, NRE, LSF), le CA n'étant par présidé par le DG mais par un administrateur indépendant.

Le retour à la formule plus classique de conseil d'administration semble vouloir clore la période Espalioux, faite de tension croissante entre le directoire et le conseil de surveillance, système qui, comme chez PPR, avait aussi été mis en place pour assurer une transition entre des dirigeants historiques et les héritiers présumés.

La formule avec CA permet aussi d'asseoir l'autorité du nouvel arrivant et lui faciliter les choses du fait qu'il siège au sein du CA (en tant que simple membre) tout en étant DG à la tête du COMEX (comité exécutif). De plus, cette formule est en général préférée par les investisseurs anglo-saxons (qui constituent une part très importante du capital d'Accor).

À noter la présence dans le COMEX d'un certain nombre de responsables ayant déjà travaillé sous d'autres cieux avec Gilles Pélisson et bénéficiant de son entière confiance...

Pour conclure ce rapport, nous pouvons rappeler que l'enchaînement des stratégies menées par Accor est relativement commun à nombre de groupes importants et que la situation actuelle du groupe est nettement favorable, celui-ci détenant des atouts importants et mettant en place une nouvelle orientation générale visant à mieux répondre aux attentes des marchés financiers et mieux faire face à une forte concurrence, avec pour perspective de devenir leader sur tous ses marchés.