

DECF

SESSION 2006

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Éléments indicatifs de corrigé

**DOCUMENT CONFIDENTIEL
AUCUNE DIFFUSION AUTORISÉE
A L'EXCEPTION DES CORRECTEURS**

Ce dossier présente de multiples pistes de réflexion à l'attention des correcteurs.
Les idées clés sont proposées pour permettre une approche ouverte des réponses des candidats.
Ce document ne constitue donc pas un modèle.

Eléments indicatifs de corrigé

Introduction

- Contexte
- Objectifs
- Annonce du plan

1^{ère} partie – Les stratégies successives du 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 étapes dans la stratégie d'entreprise du groupe en termes de portefeuille d'activités (stratégie corporate) :

- d'abord, **spécialisation**,
- puis **diversification**,
- enfin, **désengagement et impartition**.

L'enchaînement de ces stratégies types (parfaitement 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 étapes que nous analyserons tout d'abord (1.1).

En parallèle à ces trois étapes, il convient de remarquer l'existence d'une **croissance permanente** s'appuyant sur un très fort **développement à l'international** et dopée par une politique d'**innovation** importante qui constitue une caractéristique marquante du groupe.

L'analyse de ces éléments fera l'objet de la deuxième partie (1.2)

1.1 – Les trois grandes étapes de la stratégie de groupe (corporate) de Accor

1^{ère} étape – 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.

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.

Le succès de cette stratégie ayant eu pour conséquences :

- des résultats qui ont permis au groupe la poursuite de sa croissance (en particulier externe)
- 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.

2^{ème} étape - Diversification vers des activités complémentaires et un second métier (du milieu des années 70 au milieu des années 90)

SIEH entame en 1974 :

- **un début de diversification** vers la restauration (Courtepaille), constituant à la fois un segment complémentaire aux hôtels et une forme de restauration assez nouvelle et distinctive ayant une image moderne, conviviale et relativement bon marché, proche de celle de Novotel et Ibis ;
- **un élargissement de la gamme hôtelière**, vers les produits hôteliers plus classiques (non formatée), ceci, non pas tellement avec un objectif affirmé de diversification, mais plutôt pour saisir une opportunité et contrer la concurrence sur le milieu de gamme, par le rachat de Mercure qui va 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** par l'élargissement de la gamme, lui permettant d'avoir l'offre la plus large du marché :
 - o à l'hôtellerie haut de gamme avec la reprise de Sofitel
 - o à l'hôtellerie classique milieu de gamme (Mercure)
 - o à l'hôtellerie économique formatée avec la création de Formule 1 (encore un concept très innovant).
- **Dans 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 :
 - o la thalassothérapie introduite par l'acquisition de Sofitel,
 - o la restauration collective (Générale de Restauration) et la restauration de concession (Café Route, l'Arche), lors de l'acquisition de Jacques Borel International
 - o la restauration de luxe, avec l'entrée à hauteur de 46% dans le capital de Lenôtre,
 - o les hôtels-casinos avec une prise de participation de 20% dans la Société des Hôtels et Casinos de Deauville,
 - o les voyages d'affaires (Wagonlits Travel),
 - o les services ferroviaires (Pullmann et Wagon-lit),
 - o la location de véhicules automobiles (Europcar).
 - o le tourisme et les loisirs (Go Voyages, Frantour, Club Med).
- **Vers 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.

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.

3^{ème} étape - Désengagement de certaines activités et impartition (à partir du milieu des années 90).

A 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 :

- **Abandon total ou partiel d'un certain nombre d'activités en terme de portefeuille :**
 - o cession de la restauration concédée (Café Route, L'Arche, Relais Autoroute, Courtepaille ...) ;
 - o cession d'une grande partie de la restauration collective (Eurest, Générale de restauration), les filiales brésiliennes et italiennes étant conservées ;
 - o cession de la location de véhicules (Europcar), assortie d'un partenariat avec Europcar,
 - o cession du secteur voyage d'affaires (CarlsonWagonlit).

Sachant que (à l'heure de boucler le présent sujet) le secteur loisir (Accor Vacances) paraît condamné, même si le Club Med semble pour l'instant en sursis.

- **Externalisation par impartition de certaines activités ou tâches :**
 - o la gestion des hôtels par la concession ou la franchise s'est fortement développée dans le groupe ;
 - o 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 ;
 - o certaines activités comme l'entretien des chambres : élément ne figurant pas dans le sujet mais qui constitue un exemple qui devrait être connu des candidats (l'externalisation suivie d'une réinternalisation chez Novotel, considérant que l'entretien des chambres (avec un rapport à la clientèle) faisait partie des éléments centraux du métier, constitue un cas d'école) (sans oublier le conflit social entre le groupe et les agents d'entretien (issus du tiers-monde) salariés du sous-traitant Arcade).

A noter aussi, dans le registre partenariat, la tendance à lier des **partenariats avec d'autres grandes entreprises** 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 raisons de tels choix :

- rentabilité insuffisante d'un DAS par rapport aux exigences des actionnaires ;
- réaménagement du portefeuille d'activité ;
- transfert des risques ;
- volonté de recentrage sur le métier de base et de concentration des efforts sur :
 - o les activités à forte valeur ajoutée (notion de chaîne de valeur de Porter),
 - o les ressources fondamentales en termes de portefeuille de ressources (Penrose, Wernerfelt, Barney...),
 - o les compétences distinctives (Prahalad et Hamel) ;
- volonté de réduction des coûts, le groupe ne se consacrant plus qu'aux tâches les mieux maîtrisées et considérant que les économies réalisées seront supérieures aux coûts de transaction (au sens de **Coase** et **Williamson**), qui, eux-mêmes, peuvent être limités du fait des partenariats qui conduisent à des formes hybrides d'organisation, intermédiaires entre le marché et la "hiérarchie" (cf **Williamson**) ;
- recherche de flexibilité et transformation des coûts fixes en coûts variables ;
- besoin de trésorerie ;
- réduction de la complexité de l'organisation,
- 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.

Les inconvénients d'une telle stratégie :

- risques de dépendance,
- possibilités de perte de certains avantages stratégiques et de certains savoir-faire,
- coût social,
- coût de coordination et de négociation pouvant être, dans certains cas, élevés.

1.2 – Les différentes facettes de la stratégie de développement du groupe

Ces trois grandes phases stratégiques ont aussi été accompagnées par un fort développement des activités existantes, en particulier à l'international. A partir du moment où Accor se lançait sur un nouveau segment, il le faisait résolument et accroissait son potentiel d'activité sur ce segment. Chaque nouvelle marque hôtelière créée ou achetée a été, à un moment ou à un autre, renforcée ou complétée par une ou plusieurs autres marques sur le même segment. Chaque nouveau segment a systématiquement été développé soit par croissance interne soit par d'autres acquisitions. Idem pour les différents types de restauration, pour la thalassothérapie, le luxe, les voyages, le tourisme et les loisirs. De même que Accor Services n'a cessé d'élargir la gamme des services offerts. Même si des domaines d'activités ont été abandonnés ultérieurement, ils ont toujours à priori fait l'objet d'un certain effort de développement.

Ce développement s'est beaucoup fait à l'international, permettant ainsi :

- une consolidation de la notoriété du groupe sur tous les continents ;
- d'outrepasser la saturation des marchés domestiques ;
- une meilleure répartition des risques, surtout qu'Accor a toujours minutieusement dosé ses implantations que ce soit :
 - o sur le plan marketing avec un choix précis des marques pour chaque région,
 - o sur le plan du choix du mode d'exploitation en fonction du pays et des risques inhérents.

Ce développement s'est fait par croissance interne et croissance externe.

La **croissance interne**, avec accélération de l'implantation et du développement des marques et des activités existantes et création régulière de produits nouveaux que ce soit dans l'hôtellerie ou les services.

Les avantages de la croissance interne étant :

- un développement progressif et mieux maîtrisable,
- 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.

Pour Accor, la **croissance externe** s'est faite dans le domaine hôtelier, par l'acquisition de chaînes (Mercure, Etap hôtel, Red Roof Inns, Motel 6 etc...) ou la prise de participation Dorint, Pannonia...) et avec l'intégration sous l'enseigne Mercure de nombreux rachats, faisant 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) ce qui permet :

- de détenir immédiatement les ressources et compétences nécessaires,
- de réaliser le montage rapidement et de limiter ainsi les réactions des concurrents,
- de ne pas augmenter l'offre globale et de limiter ainsi les tensions concurrentielles sur le marché.

Les inconvénients étant :

- les incertitudes concernant la valeur de l'entreprise rachetée,
- les difficultés d'intégration dans le groupe,
- la dilution de la culture du groupe.

En toile de fond de toutes ces stratégies : l'innovation permanente (et l'originalité) dont a su faire preuve le groupe et qui lui confère une image de pionnier et constitue pour lui, à la fois, une source d'avantage concurrentiel (par différenciation au sens de Porter) et son véritable cœur de métier, que ce soit :

- dans le domaine hôtelier où le lancement de chaque nouvelle marque a systématiquement correspondu à un concept nouveau en termes de produit (Novotel, Ibis, Formule1, Suitehôtel), et où de nouveaux services aux concepts innovants voient régulièrement le jour (Novotel Café, Mybed ...);
- dans les services aux entreprises et collectivités par :
 - o le développement et l'application du concept des tickets restaurants à de nombreux et nouveaux types de services (alimentation, transports, aides aux familles, services de proximité...);
 - o de nouveaux services en matière de formation (université(s) d'entreprises), d'assistance à la gestion, de conseil...

De même le groupe a systématiquement intégré les NTIC : système de réservation Accorhotels.com, tickets de services et cartes électroniques (Ticket Alimentación Electrónico, Ticket Restaurant Plus, Delicard...).

Conclure éventuellement sur une évolution somme toute classique des stratégies du groupe.

2^{ème} partie – Les grandes lignes de la politique de la nouvelle direction

Dans un premier temps, nous décrirons 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.

2.1 – Contexte et objectifs

La situation du groupe semble globalement favorable en termes :

- de rentabilité et d'équilibre financier ;
- d'atouts constituant des avantages concurrentiels forts : des marques ayant une image de qualité, une expertise reconnue en termes de conception de produits hôteliers et de services novateurs ;
- d'opportunités par rapport à un marché ayant encore de fortes potentialités, en particulier dans les pays "neufs".

Cependant, **certains problèmes transparaissent** :

- insatisfaction relative des actionnaires en termes de rentabilité et de valorisation du titre en bourse ;
- insatisfaction des marchés financiers concernant le portefeuille d'activité qui semble trop dispersé et pas assez centré sur le cœur de métier ;
- rentabilité optimisable, dans le secteur hôtelier en particulier ;
- manque de visibilité des marques de l'hôtellerie et de leur qualité, la communication ayant trop focalisé au cours des dernières années sur la "marque ombrelle" Accor ;
- corollaire du problème précédent : une organisation complexe.
- certaines tensions, au cours des dernières années entre l'exécutif et le contrôle ;

D'où les **objectifs** :

- obtenir une meilleure rentabilité générale (faire "cracher du cash") par :
 - o une meilleure rentabilité, une redynamisation et une réorganisation des marques du secteur hôtelier ;
 - o une révision du périmètre stratégique permettant de ne conserver que les activités les mieux maîtrisées et à forte valeur ajoutée ;
 - o une réduction des coûts, en particulier des sièges sociaux ;

- accélérer le développement afin de devenir le leader reconnu par ses marques et sa qualité de service :
 - o dans le domaine de l'hôtellerie (+ 200 000 chambres d'ici à 2010)
 - o dans le domaine des services avec l'extension de la gamme des produits et une position de n°1 sur tous les marchés ;
- 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
- simplifier et alléger la structure.

2.2 - Les orientations

Sur le plan de la stratégie de groupe (corporate) : accélération du recentrage sur les DAS les mieux maîtrisés et constituant les métiers de base du groupe.

- 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.
- Maintien sur d'autres segments dont la complémentarité semble plus pertinente comme le secteur du luxe ;
- Accélération du développement des deux domaines de base (hôtellerie et services) ;
- Externalisation d'activités ne constituant pas **le cœur de métier** (qui est l'expertise en matière de conception d'hôtels et de services), 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 activités principales.

Concernant les stratégies de domaine (business) et le marketing stratégique

- L'innovation et la qualité, facteurs de différenciation donc d'avantage concurrentiel, constituent l'essentiel de la stratégie de domaine, ceci, dans chacun des deux domaines principaux.
- Concernant la gestion de la gamme hôtelière :
 - o meilleure gestion du développement hôtelier et des acquisitions par marque et par région ;
 - o accent mis sur les marques hôtelières avec une réorganisation géographique des marques, 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 par création de services les plus innovants possibles.

Pour ce qui est de la stratégie de développement :

L'accélération du développement tant dans l'hôtellerie que les services se fera essentiellement sous forme d'une **croissance contractuelle** et partenariale (contrats de gestion, contrats de franchise et partenariats divers), cette croissance étant en grande partie financée par les cessions d'actifs immobiliers et financiers.

Sur le plan organisationnel

- Création de deux directions auxquelles une grande importance est d'emblée attribuée
 - o Direction de la stratégie et du développement hôtelier créée pour mieux gérer les acquisitions et le périmètre stratégique ;
 - o Directeur générale du marketing de l'hôtellerie et des marques pour assurer une meilleure gestion des marques ;
- Réorganisation de la structure suivant une logique essentiellement géographique.
- Rationalisation des sièges sociaux en France et partout dans le monde avec suppression des doublons existants.

2.3 - Le changement de gouvernement d'entreprise

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 croissance importante, avec pour corollaire un certain endettement. 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 était 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 (évocation de la **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.

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.

Dans le cas Accor, on peut constater la forte présence des grands actionnaires au sein du CA 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.

Les conséquences

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 CS, système qui, comme chez PPR, avait aussi certainement 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. De plus, elle est en général préférée par les investisseurs anglo-saxons (qui constituent une part très importante du capital d'Accor).

A 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...