



SESSION 2006

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1

Matériel autorisé :

Aucun matériel n'est autorisé.

Documents autorisés :

Aucun document n'est autorisé.

Documents remis au candidat :

Le sujet comporte 11 pages numérotées de 1 à 11.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme suivante :

Page de garde	page 1
Présentation du sujet	page 2

Le sujet comporte l'annexe suivante :

Document 1	pages 3 et 4
Document 2	pages 5, 6 et 7
Document 3	pages 8 et 9
Document 4	page 10
Document 5	page 11

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 conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** sur votre copie.

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 (voir 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.

Travail à faire

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 structuré dans lequel :

- 1) Vous exposerez les différentes étapes de la création et du développement du groupe Accor, 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.**

ANNEXE

Document 1 - Présentation générale du groupe (début 2006)

Accor, présent dans 140 pays avec 168 000 collaborateurs, est un groupe d'envergure mondiale intervenant sur le marché de l'hôtellerie et des 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 Inns, 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. Ils peuvent donner lieu à quatre types de contrats :

- **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 de 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 de 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 concernées) 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.

Document 2 - Histoire du groupe

- 1967** Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH (Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière). 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 grills, 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 il ne pouvait 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 tickets 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.
- A 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 Hôtel), 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 sans concession (L'Arche, Café Route, Relais Autoroute...).
- 1997** Accor se dote d'une nouvelle structure de direction à Directoire et Conseil de surveillance. 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 Etats-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 du site Internet 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 à puce "Restaurant" 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^{ème} 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 racheté 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.

Document 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 directoire 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, manquant 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 le titre 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-valorisé. 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 (voir 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.

Extraits de l'article de Grégoire Biseau "Crapule et Polisson, duo parfaitement réglé" Libération du 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 Weinberg, ancien patron de Pinault-Printemps-Redoute, président du Conseil d'administration, les deux co-fondateurs conservant une voix consultative au Conseil.

Conseil d'administration de Accor (en mars 2006)

- **Thomas J. Barrack**, Président-Directeur Général de Colony Capital LLC.
- **Sébastien Bazin**, 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**, 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**, Directeur Général de Accor.
- **Baudouin Prot**, 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 de 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%
B.N.P.	0,6%
Individuels	11,6%
Autres	0,3%
Autodétention	0,7%

Document 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 de Accor Amérique latine,
- David Baffsky, Directeur général de 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 de 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 de Accor Amérique du Nord,
- X, Directeur général du marketing de l'hôtellerie et des marques (nouvelle Direction).
- Serge Ragozin, Directeur général de 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.

Les Echos n°19581 du 11 Janvier 2006, page 33

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 Echos » du 9 janvier), 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 échoît 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.

Document 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, et qui reprochait à son prédécesseur de ne pas être assez exigeant sur le front des bénéfices, 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 un renforcement des opérations de 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 de sa participation 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. A 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.