

DOSSIER 1 : ANALYSE STRATÉGIQUE GLOBALE (5 points)

1.1. Le groupe Accor a longtemps mis en exergue deux métiers mondiaux : l'hôtellerie, fédérée sous Accor Hospitality, et les services aux entreprises et aux collectivités publiques avec Accor Services. Il s'agit bien, dans le cadre de l'analyse stratégique, de deux bases stratégiques regroupant, selon l'approche du Boston Consulting Group, des métiers fragmentés (hôtellerie économique et de moyenne gamme), des métiers spécialisés (hôtellerie de haut de gamme et surtout de luxe) et des métiers concentrés (services prépayés).

1.2. Selon le modèle de gestion « asset right », se concentrer sur son cœur de métier est le meilleur moyen de gérer une activité, un bien ou un service ou une marque, en l'espèce, hôtelière.

Comme le métier de l'hôtellerie est différent de celui de l'immobilier, pour redonner tout son poids aux actifs de marques, Accor Hospitality utilise ce modèle pour se libérer au cas par cas de la gestion des actifs immobiliers en cédant ses propres murs ou en gérant des hôtels dans les murs d'autrui, en franchise, en contrat de gestion ou en loyers variables.

Le groupe devient un fournisseur de services hôteliers à forte valeur ajoutée.

1.3. Avec une gamme de marques couvrant tous les segments du marché de l'hôtellerie, le système d'offre d'Accor Hospitality est nettement moins exposé aux cycles économiques, expansion ou dépression, que ceux des groupes focalisés sur des segments particuliers. Cette situation est confortée par le modèle de gestion « asset right » qui allège la structure du groupe, le rendant ainsi moins sensible aux évolutions de la conjoncture.

1.4. Cette scission partielle peut avoir des conséquences pour un certain nombre de parties prenantes :

- pour la nouvelle entité hôtelière : baisse de la valeur boursière du groupe et niveau élevé d'endettement, ce qui le rend vulnérable à une attaque éventuelle de prédateurs ; pas de problèmes majeurs pour l'activité mais couverture délicate des charges dans la mesure où, dans la structure actuelle, ce sont les services qui, avec une contribution au chiffre d'affaires du groupe nettement inférieure à 20 %, réalisent le meilleur résultat opérationnel ;
- pour les actionnaires de la nouvelle entité : ce sont les mêmes que les actionnaires initiaux (une action ancienne donnerait droit à une action nouvelle dans chaque entité) mais la rémunération de l'action d'Accor Hospitality serait probablement plus faible ;
- pour les franchisés : culturellement, Accor reste un groupe hôtelier et la scission, sans le coussin de sécurité des services, devrait conduire à poursuivre l'application du modèle « asset right » et donc la franchise ;
- pour le personnel des hôtels du groupe : en principe, il n'y a pas de synergie entre les deux pôles stratégiques du groupe ; l'effectif du personnel des hôtels du groupe ne risque pas d'être affecté ; seuls quelques salariés relevant des services centraux de fonctionnement perdraient leur emploi.

1.5. La scission nécessite une modification des statuts du groupe au cours d'une Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires qui détiennent au minimum un tiers des droits de vote; la décision doit être prise à la majorité qualifiée, égale, en France, à deux tiers des voix pour les sociétés anonymes.

DOSSIER 2 : POLITIQUE DE MARQUES D'ACCOR HOSPITALITY

(6,5 points)

2.1. Comme indiqué plus haut, la politique de marques de Accor Hospitality vise à couvrir tous les segments du marché hôtelier national, voire international, du très économique au luxe avec une tendance à estomper l'effet de chaîne.

2.2. L'enseigne est située dans une gamme très économique dont la demande est réelle dans la conjoncture économique actuelle. Mais, comme elle est :

- âgée, la phase de déclin s'annonce : en perte de vitesse, fléchissement du taux d'occupation ;
- freinée dans son développement, à l'international notamment : à peine 10 % du total des unités dans sept pays européens.

Il y a lieu de procéder rapidement à sa rénovation.

2.3. La marque fournit un avantage compétitif grâce surtout à une stratégie d'adéquation à la demande, différenciation vers le bas ou épuration, c'est-à-dire, un prix plus bas que celui de la concurrence.

2.4. Principales actions du plan de marchéage traduisant cette rénovation.

Eléments du plan	Actions
Produit	espace plus vaste, plus coloré, meilleure technologie, nouveau nom, nouveau logo, ...
Prix	à priori montant sans changement significatif mais mis en évidence grâce à des panneaux électroniques
Communication	cible : les Jeunes ; canaux : Internet, stand événementiel puis campagne de publicité classique
Distribution	Objectif : 30 % par Internet

2.5. Le nouveau produit est fondamentalement différent du précédent ; il ne s'agit pas d'une amélioration d'un produit en déclin : les dimensions matérielles, fonctionnelles et symboliques ont toutes changé. Il ne peut donc conserver le nom précédent.

2.6. Si l'on considère le modèle PESTEL (environnements Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal), on peut dire que la situation économique actuelle, caractérisée par une stagnation des revenus, surtout des Jeunes, un foisonnement des innovations technologiques et une forte sensibilisation à la préservation de l'environnement, favorise la conception de produit avec peu de superflus et dont le coût de création et d'exploitation est bas avec, en conséquence, un prix corrélé.

2.7. Cette éventuelle nouvelle marque entraînerait une nouvelle ligne dans la gamme des produits qualifiée probablement de « hyper économique » avec le risque de déséquilibrer l'ensemble en le tirant vers le bas : confusion avec les marques super économiques existantes du groupe (Etap hotel, hotelF1) et affaiblissement de leur positionnement. De plus, elle renforcerait la position des parties prenantes au groupe qui craignent que sa stratégie globale le conduise à terme à se cantonner aux marques économiques et de moyenne gamme.

DOSSIER 3 : APPROCHE ÉCONOMIQUE DU NOUVEAU CONCEPT

(3 points)

3.1. La méthode du coût cible résulte du retournement de l'analyse de gestion. Désormais, le prix de vente du futur produit est imposé par le marché ; l'entreprise n'a pas de moyen sur ce prix. Le profit généré par le produit, sur la totalité de son cycle de vie, est imposé par les choix stratégiques et financiers de l'entreprise. D'où le calcul :

Coût cible total HT d'une nuitée = Prix imposé – Profit attendu =
 $15 \text{ €}/1,055(1 - 20 \%) = 11,37 \text{ €}$

3.2. Comme c'est le cas ici, le coût estimé est, en général, supérieur au coût cible (écart de 1,83 €).

Pour rapprocher le coût estimé du coût cible, le groupe devra recourir à des méthodes d'optimisation :

D'abord, dans la phase de conception du produit : ingénierie de la valeur, standardisation des pièces, conception modulaire, ...

Pendant la phase des prestations : communication commerciale adaptée, amélioration de la productivité, contrôle du respect des procédures, recherche de partenariats en vue d'obtenir des baisses de prix sans diminution de la qualité, ...

DOSSIER 4 : LE YIELD MANAGEMENT

(3 points)

4.1. Le rendement d'un système ouvert est le rapport entre la valeur sortie et la valeur entrée. Ici, la sortie, c'est le chiffre d'affaires et l'entrée les chambres disponibles ; on peut alors considérer que le rendement à optimiser est le Revpar dont un des modes de calcul est : Prix*Taux d'occupation.

Il s'agit donc de combiner prix et occupation de sorte à obtenir le chiffre d'affaires maximum.

4.2. Pour maximiser le CA :

- on peut partir d'un prix bas pour ceux qui réservent tôt et, au contraire, pratiquer un prix élevé pour les autres : c'est le « early booking » ;
- on peut, en constatant la faiblesse de la fréquentation, baisser les prix pour attirer davantage de clients : c'est le « last minute booking » ;

Cette dernière option présente au moins l'inconvénient de ne pas faciliter une bonne gestion de la capacité installée.

4.3. Le coût marginal (ou coût de l'unité supplémentaire vendue) constitue une limite en dessous de laquelle l'hôtelier ne doit pas descendre lorsque il fixe un prix.

En réalité le prix plancher est égal au coût marginal majoré d'une marge à déterminer et de la TVA.

4.4. Les formes techniques des relations entre entreprises sont fondées sur les performances des unes par rapport aux autres mais aussi sur leur notoriété. Le recours à « Expedia » s'explique donc par ses performances sur certains marchés et par sa notoriété dans certains pays.

4.5. Avec le yield management, comme indiqué plus haut, on combine prix et occupation pour maximiser le chiffre d'affaires. Dans la mesure où le prix est un facteur rigide dans le concept « low cost », il semble difficile d'y appliquer le yield management.

DOSSIER 5 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

(2,5 points)

5.1. Aujourd'hui, comme la préservation de l'environnement est fort prégnante dans toute population, la prise en compte du développement durable est un élément important de compétitivité. C'est bien un facteur clé de succès qui ne garantit pas cependant, à elle seule, un avantage concurrentiel en hôtellerie.

5.2. La charte environnementale du groupe Accor vise à :

- Intégrer la préservation de l'environnement dans tous ses métiers,
- Répercuter au niveau de ses différentes marques ses options en matière de développement durable,
- Sensibiliser ses clients au développement durable,
- Aider les partenaires à incorporer les pratiques du développement durable dans leur métier.

5.3. Les marques du groupe sont au départ des chaînes hôtelières indépendantes les unes des autres et qui, à ce titre, prennent des dispositions conformes à leur propre vision du développement durable.

Les solutions retenues par chacune des marques tiennent compte du concept, du degré de maturité, du degré de standardisation, des attentes clients, ...

5.4. Les matériaux utilisés, notamment dans les constructions, le matériel nécessaire à la production sont autant d'éléments qui ne doivent présenter de risques ni pour l'environnement ni pour toute personne en contact. Ceci impose impérativement une certification HQE.

De plus, tout concept créé en intégrant cette certification peut, actuellement, bénéficier d'un élément de différenciation non négligeable. Ce dernier pourrait être un facteur clé de positionnement.