

Stratégie

En 2010, Accor a ouvert une nouvelle page de son histoire en devenant un groupe 100% hôtelier. Séparé de son activité Services depuis l'Assemblée Générale du 29 juin 2010, Accor entend capitaliser sur ses forces pour accélérer la mise en oeuvre de sa stratégie et ainsi accélérer sa croissance : un portefeuille de marques complet et adapté à ses besoins, un savoir-faire unique en tant que 1er opérateur hôtelier, une position de leader sur 4 continents et un modèle économique aux fondamentaux solides qui a su bien résister face au contexte économique de crise.

Accor poursuit et accélère le développement de son parc de chambres, avec un objectif d'ouverture en vitesse de croisière de 35 000 chambres par an. Il affiche dès lors une double ambition à l'horizon 2015 : devenir le leader Européen de la franchise et être sur le podium des trois leaders mondiaux de l'hôtellerie.

Fort d'un large portefeuille de marques complémentaires et attractives, de ses 4 100 hôtels et 145 000 collaborateurs répartis dans 90 pays, Accor, de moins en moins propriétaire des murs de ses établissements, s'affirme également comme un fournisseur de services à forte valeur ajoutée pour ses partenaires.

Cinq axes stratégiques majeurs ont été définis dans le projet d'entreprise du Groupe afin de porter ces objectifs de développement ambitieux :

- **Un portefeuille de marques fortes**, adapté à une demande de plus en plus segmentée, couvrant l'ensemble des segments de clientèle, de la catégorie Très Economique à celle du Luxe et offrant à la fois des produits standardisés et non standardisés. Un positionnement unique face à des consommateurs de plus en plus exigeants.
- **Une excellence opérationnelle**, qui repose avant tout sur une équipe performante reconnue pour son savoir-faire hôtelier, sur une offre de services complète et innovante, et sur une politique de distribution dynamique, forte d'un système de réservation unique (« TARS 1 ») générant une part importante et croissante de son chiffre d'affaires hôtelier (42% en 2009 contre 34% en 2008 et moins de 10% en 2000).
Accor a, en effet, en 2009, comme en 2010, démontré sa très forte efficacité commerciale, au travers de sa capacité à attirer de nombreux visiteurs sur ses sites internet, dont accorhotels.com, et du succès de son programme de fidélité A|Club, mis en place à la fin de l'année 2008.
- **Un modèle économique unique fondé sur l'accélération de la mise en oeuvre de la stratégie d'« Asset Right » engagée depuis 2005**. Cette stratégie consiste à adapter les modes de détention des hôtels en fonction du segment de marché et du pays d'implantation. Elle permet, notamment, de bénéficier de la complémentarité des atouts respectifs de chaque modèle.
- **L'objectif du programme d'« Asset Management »** est en effet de favoriser les modes de détention peu capitalistiques, en grande partie sur les segments Haut et Milieu de gamme, afin de réduire les capitaux employés et la volatilité des résultats.
Dans ce cadre, sur un parc de près de 1 600 hôtels en propriété et location fixe à fin 2009, le Groupe prévoit de faire évoluer le mode de gestion de 450 hôtels entre 2010 et 2013.
- **Un plan de développement soutenu, avec un objectif de 35 000 ouvertures de chambres par an en rythme de croisière**, et ce tout en réduisant l'enveloppe annuelle d'investissement à 200 millions d'euros. Ce plan, qui portera essentiellement sur le segment économique en Europe et sur les pays en forte croissance, est déjà bien engagé avec un pipeline début 2011 de plus de 100 000 chambres. 50 % des ouvertures de chambres déjà engagées concernent les segments économique et très économique ; 85 % seront ouvertes en mode de détention peu capitalistique (contrats de loyers variables, gestion et franchise) et 30 % en Europe.

Décryptage des modes de gestion

CONTRAT DE GESTION MANAGEMENT : Accor gère, pour le compte d'un propriétaire un établissement sous enseigne Accor, qui bénéficie des systèmes de réservation, du marketing et du savoirfaire hôtelier du Groupe, moyennant le paiement d'une redevance. Ce mode d'exploitation est utilisé en priorité pour les marques haut de gamme et luxe et également dans les pays émergents.

En savoir plus sur le contrat de gestion management

FRANCHISE : contrairement au contrat de gestion management, l'hôtel est exploité par un propriétaire indépendant qui utilise l'une des marques de Accor ainsi que ses systèmes de réservation et de distribution, moyennant le paiement d'une redevance et la mise en conformité avec les normes de ladite marque.

En savoir plus sur le contrat de franchise

LOCATION VARIABLE : Accor n'est pas propriétaire des murs. Il loue l'immeuble à un investisseur et lui paie un loyer variable en fonction du chiffre d'affaires. Cette formule est privilégiée dans l'hôtellerie milieu de gamme et économique, ainsi que dans les pays économiquement stables.

Pour plus d'informations sur la location variable, contactez nous

PROPRIÉTÉ : Accor est propriétaire des terrains et des murs. Ce mode d'exploitation est privilégié dans les zones économiquement les plus stables.

Pour plus d'informations sur la propriété, contactez nous

Une entreprise qui place les hommes et les femmes au cœur de sa stratégie, pour demeurer la plus attractive du secteur pour ses collaborateurs et entretenir sa position de première école hôtelière mondiale.

Avec près de 145 000 collaborateurs, dont la grande majorité est directement en contact avec les

clients, la politique de Ressources Humaines occupe, de fait, une place primordiale pour Accor. Par son histoire, le Groupe a développé un savoir-faire indéniable en gestion des Ressources Humaines. Et ce, en permettant non seulement à chaque collaborateur de vivre au quotidien les valeurs Accor (la confiance, le respect, l'innovation, la performance et l'esprit de conquête) mais aussi en favorisant l'échange des idées, la découverte des autres métiers la mobilité internationale et le dialogue social.

Demain, l'entreprise entend renforcer encore son attractivité en tant que premier employeur hôtelier mondial, et portera un effort accru pour s'affirmer toujours plus comme un lieu formation et de promotion sociale. Innovant dans sa gestion des ressources humaines et engagé aux côtés des collaborateurs qui souhaitent progresser, le Groupe apportera aux marques et aux fonctions supports les soutiens nécessaires pour avoir des collaborateurs qualifiés et garantir un accompagnement RH des parcours professionnels.

Son modèle évoluant, il apportera également aux franchisés des prestations de services RH à valeur ajoutée, convaincantes et qui contribuent à l'amélioration de la performance des partenaires hôteliers.

Aujourd'hui comme demain, Accor continuera à miser sur le respect des différences générationnelles, culturelles et professionnelles, véritable ciment pour l'ensemble de ses collaborateurs depuis toujours.

Grâce à cette stratégie, Accor va accélérer la transformation de son modèle économique, plus asset light, créateur de valeur et générateur de cash flow ; cela lui permettra ainsi de poursuivre sa croissance et de consolider son leadership de 1er opérateur mondial et de fournisseurs de services hôteliers avec plus de 700,000 chambres à horizon 2015.