

Spécialiste des préparations à l'Expertise Comptable
et des formations en compta-gestion via Internet

Les corrigés des examens DPECF - DECF 2006



L'école en ligne qui en fait + pour votre réussite

Ce corrigé est la propriété exclusive de Comptalia.com ;
toute utilisation autre que personnelle devra faire l'objet d'une demande préalable sous peine de poursuites.

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.

Document 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

Présentation du sujet

Le sujet comporte l'annexe suivante :

Document 1 – Présentation générale du groupe (début 2006)

Document 2 – Histoire du groupe

Document 3 – Le changement de gouvernement d'entreprise

Document 4 – La nouvelle organisation

Document 5 – Les premières orientations de la nouvelle direction (janvier 2006)

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.

SUJET

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'événements
- 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 Hôtelières). 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 Dubrulle 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 Dubrulle, 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 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.

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 profitabilité. 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.

Proposition de corrigé

L'épreuve d'OGE a renoué cette année avec la deuxième modalité de l'épreuve prévue au référentiel, à savoir l'étude d'un cas d'entreprise. Cette modalité n'avait été proposée qu'en 1992, avec le cas de la société Herbeco. Les étudiants ayant suivi une préparation à l'UV 3, ont le plus souvent été préparés à la dissertation et plus rarement à l'étude de cas. Toutefois, ce sujet 2006 qui demande la réalisation d'un rapport rédigé, alors que les annexes fournies ne comprennent que très peu d'éléments chiffrés, semble à la portée des candidats dès lors qu'ils possèdent de sérieuses connaissances en stratégie d'entreprise, en organisation, ainsi qu'une sensibilisation aux problèmes de gouvernance d'entreprise (les connaissances en droit des sociétés pouvaient être mobilisées à propos de ce dernier thème.).

Pour traiter le sujet proposé, nous préconisons le plan suivant :

Introduction : Présentation du groupe Accor

I - Analyse des mouvement stratégiques du groupe entre 1967 et 2005, par métier, et segments d'activité stratégiques, en insistant sur les différents modes de croissance retenus.

II - Analyse de la stratégie suivie en 2006, englobant les évolutions en terme d'activités, d'objectifs stratégiques, de politique marketing, d'organisation et de gouvernance d'entreprise.

Introduction

Que de chemin parcouru par cette entreprise alors dénommée Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière (SIEH) créée par P. Dubrulle et G. Pélisson en 1967 ! Quelle évolution fulgurante entre la date du lancement du premier Novotel à Lille et 2005 qui inaugure l'ouverture du quatre millièmè hôtel dans le monde.

Aujourd'hui, le groupe Accor qui est le nom adopté en 1983 à la place de celui de Novotel SIEH est un des leaders mondiaux dans les activités hôtelières et de services, il compte parmi les 10 premières capitalisations boursières de la place de Paris, gère des activités dans 140 pays, compte plus de 168 000 collaborateurs et génère un C.A de plus de 7,6 milliards d'euros.

Le groupe, aujourd'hui est présent sur deux métiers principaux, l'hôtellerie (de loisir et d'affaires) en occupant tous les segments de cette activité (de l'hôtel économique à l'hôtel de luxe) et les services aux entreprises et aux collectivités. Le premier métier que l'on peut qualifier d'historique représente 68 % du C.A, alors que la diversification sur les services atteint seulement 8 %. Les 24 % restant sont générés par d'autres activités souvent complémentaires ou liées à l'activité hôtelière, sans revêtir un caractère stratégique très évident.

Nous structurerons ce rapport en deux parties, la première concernant l'analyse des stratégies menées depuis la création en 1967, la seconde se focalisera sur la stratégie actuelle, ses objectifs et ses déclinaisons en terme d'organisation, de marketing et du gouvernement d'entreprise.

I – Analyse des mouvements stratégiques entre 1967 et 2005

A – Stratégies dans le métier historique de l'hôtellerie

1 – Une présence sur tous les segments de l'hôtellerie

Alors que le lancement du premier Novotel en 1967, montrait la volonté des créateurs de la société pour s'implanter sur le segment de l'hôtellerie de milieu de gamme à destination privilégiée des clientèles d'affaires, le groupe a rapidement montré sa volonté d'investir tous les segments du marché au moyen du développement de concepts et de marques spécifiques.

Accor est aujourd'hui présent de l'hôtellerie très économique à l'hôtellerie de luxe, à destination des particuliers et des clientèles d'affaires.

Hôtellerie haut de gamme :

- Reprise de Sofitel en 1980
- Acquisition des hôtels Pullman en 1991, par le rachat de la Compagnie Internationale des Wagons lits qui les possède

Hôtellerie moyen de gamme :

- Acquisition des hôtels Mercure en 1975
- Développement du réseau Novotel depuis 1967
- Acquisition des hôtels Demeure et Libertel en 1999
- Développement de Suitehotel en 1999

Hôtellerie économique et très économique :

- Développement des hôtels Ibis à partir de 1974
- Création de Formule 1 en 1985
- Reprise d'Etap Hôtel en 1991

Manifestement, Accor a la volonté de couvrir la totalité du marché hôtelier et de répondre à l'ensemble des besoins de ses clientèles (croissance horizontale). La constitution de réseaux d'hôtels, et le développement dans un premier temps de concepts standardisés, permet d'affirmer que l'entreprise vise une stratégie de domination globale par les coûts par l'exploitation d'économies d'échelle et de synergies. L'avantage d'une telle stratégie est de répondre à l'ensemble des concurrents présents, généralistes et spécialisés. L'offre hôtelière étant particulièrement atomisée jusque dans les années 80. L'inconvénient majeur aurait pu être la présence de concurrents d'envergure, spécialisés sur un seul segment et menant une stratégie de développement rapide. Par ailleurs, la spécialisation sur un métier induit un risque conjoncturel important.

2 – Une internationalisation de l'activité hôtellerie

Parallèlement à la couverture des différents segments de clientèle, Accor s'est rapidement engagée dans l'internationalisation de ses activités. Aujourd'hui les parts de marché du groupe sont de l'ordre de 30 % en Europe et en Amérique du nord, les principaux marchés hôteliers arrivés à maturité. Des activités ont été développées en Amérique latine et en Afrique et plus récemment en Asie.

Ce développement international du groupe répond à la volonté de chercher de nouvelles possibilités de développement d'affaires en dehors des marchés d'affaires et d'échapper au risque de conjoncture déterminant pour l'activité hôtelière. (la fréquentation des hôtels est corrélée au rythme de la croissance économique tant pour les clientèles d'affaires que pour les touristes.

Mais cette internationalisation pose de nouveaux problèmes au groupe comme le risque de change et l'apparition des risques géopolitiques, notamment lors d'implantations dans les pays en développement.

L'internationalisation s'est faite par le développement des enseignes à l'étranger comme Sofitel, Novotel Mercure, Ibis, Etap Hotel et Formule 1. Elle s'est faite aussi par l'acquisition d'enseignes notamment sur le marché américain (Motel 6 en 1990, Red Roof Inns) et en Europe (la chaîne hongroise Pannonia en 1993, la chaîne hollandaise Postiljon ou les hôtels scandinaves Good Morning Hotels).

3 – Des modes de croissance et des formules d'exploitation diversifiés et adaptés

La particularité du développement des activités hôtelières du groupe Accor est d'associer les différents modes de croissance, interne externe et même partenarial.

La croissance interne peut être illustrée par le développement de la chaîne Formule 1, dont le concept même repose sur des investissements fonciers (en bordure des autoroutes notamment) et immobiliers (hôtels en kits standardisés). La croissance interne a prévalu jusqu'à la fin des années 80, la standardisation des hôtels étant un frein à l'acquisition d'hôtels existants.

La croissance externe, elle a concerné l'acquisition de réseaux et d'enseignes, mais aussi d'hôtels indépendants transformés aux normes de l'enseigne Accor qui va les intégrer. Cette croissance externe s'est particulièrement développée dans les années 90 avec l'effondrement des prix de l'immobilier.

L'inconvénient majeur de ce développement intensif sur l'ensemble des segments et à l'international, par croissance interne ou croissance externe est son coût. D'ailleurs un des problèmes récurrents du groupe est son taux d'endettement qui a, certaines années, dépassé 75 % des fonds propres. La charge financière liée à la dette nuit à la performance financière de l'entreprise.

Des alliances stratégiques (avec des concurrents potentiels) et des joint ventures ont été signés notamment pour développer l'offre sur le marché chinois, avec le groupe Zenith Hotel international et Beijing Tourism Group.

Au niveau des formules d'exploitation des actifs hôteliers, le groupe a fait preuve d'un grand pragmatisme. Au début le groupe était propriétaire de tous les hôtels, puis il s'est lancé dans une politique de franchises, de mandats de gestion et de location, ainsi que de joint venture. On peut constater que le développement du groupe s'accompagne d'une dématérialisation de l'activité, à terme seul 10% du parc hôtelier sera possédé en propre.

Cette croissance partenariale a l'intérêt de permettre un développement moins coûteux donc plus rapide, mais dans le même temps il multiplie les modes et les procédures de gestion, les activités de contrôle et d'animation. Enfin, si cette dématérialisation de l'activité contribue à diminuer le risque d'affaires, il a aussi pour effet d'éloigner le groupe de ses clients, ce qui n'est pas une très bonne chose quand une partie de la performance repose sur la capacité à innover.

4 – L'innovation, constante du développement du groupe

Il est à noter l'importance de l'innovation dans la stratégie du groupe. Ainsi Novotel et Ibis correspondent à un nouveau concept hôtelier en Europe, l'hôtel formaté, identique quelle que soit sa localisation (pour que l'homme d'affaires ne soit pas dépaycé lorsqu'il change de chambre chaque nuit !) De même les hôtels Formule 1 constituent un concept inédit du point de vue de la localisation, de l'aménagement de l'hôtel et des services minimum qui y sont présents. Suitehotel est le premier hôtel dont les chambres sont modulables en fonction du besoin du client.

Enfin, lancement de l'hôtellerie à thème par les activités Thalasso et de nouveaux concepts de résidence hôtelière (Parthénon).

On retrouve aussi l'innovation au niveau du marketing, par la pratique de la fidélisation (cartes de fidélité Accor), par la pratique du "yield management", par les services complémentaires proposés aux clients, par la communication média ou par l'élaboration de la première plateforme de réservation multi-enseignes sur Internet. Ces innovations qui ont précipité le succès des enseignes du groupe auraient pu être rejetées par le marché. Le concept de l'hôtel 0 étoile était à cet égard particulièrement audacieux.

B – Les diversifications liées à l'activité hôtelière

Dès 1974, le groupe se lance dans l'acquisition d'activités complémentaires ou liées à l'activité hôtelière, comme :

- la restauration, pour les particuliers (Courtepaille), les collectivités (Générale de restauration, Eurest) ou sur les autoroutes (L'Arche, Relais Autoroute) ;
- des agences de voyages et des tour opérateurs (Africatour en 84, Wagonlit Travel en 91, Frantour en 99) ;
- entrée au capital de Lenôtre (gastronomie de luxe) en 1985 ;
- participation chez le loueur de voiture Europcar en 1991 ;
- création du voyageur Go voyage en 1998 (vente de vols secs) ;
- participation dans le groupe Lucien Barrière (hôtels, casinos, restauration de luxe) en 2004 ;
- participation à hauteur de 29% dans le capital du Club Med.

Ces activités ont été acquises pour conforter l'offre hôtelière du groupe (intégration verticale, amont dans le cas des agences de voyages ou pour offrir davantage de services aux clients. Des complémentarités et des synergies sont à chaque fois recherchées pour mieux satisfaire les besoins connexes des touristes et des hommes d'affaires. Pour autant ces diversifications de confortement qui présentent aussi l'avantage de diversifier les risques d'affaires ne sont pas considérées comme stratégiques par le groupe. Elles ne font pas l'objet, en terme d'organisation, d'une division stratégique spécifique et sont gérées avec les activités hôtelières. Surtout, une partie de ces activités ont été cédées pour faire face à l'endettement du groupe ainsi qu'à la nécessité de dégager des ressources pour assurer le développement des activités stratégiques du groupe, à savoir l'hôtellerie et plus récemment les services aux entreprises et aux particuliers. Cela a été le cas notamment pour les restaurants Courtepaille, certaines activités de

restauration collective et Europcar.

D'un autre côté, Accor a signé de nombreux accords de partenariat avec des entreprises à activités liées, c'est-à-dire intervenant dans la satisfaction des besoins des clientèles hôtelières, particulièrement dans le domaine des transports, des services financiers, la restauration et les loisirs. Ces accords sont destinés à augmenter la gamme des services offerts aux clients et ainsi d'améliorer la qualité de l'offre hôtelière, sans aucun investissement spécifique.

C – Diversification dans un nouveau métier : les services aux entreprises et aux collectivités

De toute autre nature est la diversification dans les activités de services aux entreprises et aux collectivités. Il s'agit en effet d'une diversification de métier, même si ce dernier ne représente aujourd'hui que 8% du C.A du groupe.

Ce nouveau métier est segmenté en 4 domaines d'activité :

- les ressources humaines ;
- la gestion des frais professionnels ;
- le marketing des services ;
- les programmes sociaux publics.

L'activité services a historiquement débuté avec la prise de contrôle du groupe Jacques Borel, leader mondial dans l'émission de tickets restaurants. L'activité tickets restaurants se développe ensuite, en 1985 par l'acquisition du leader britannique Lucheron Vouchers

L'activité ressources humaines se constitue autour de 2 opérations de croissance externe en 2001 et 2002 respectivement sur une société anglaise et australienne, alors que la filiale américaine du groupe Accor fusionne avec l'une des plus importantes sociétés de services aux salariés. Ce pôle est par ailleurs renforcé par la création de l'académie en 2004 qui diffuse les compétences et les savoir faire du groupe en management du service, pour le compte d'autres organisations.

Cette diversification d'activité n'est pas sans rapport avec les compétences foncières développées par Accor sur son métier de l'hôtellerie. Il s'agit en effet de développer des services autres qu'hôteliers auprès de clientèles déjà connues, les entreprises ou de nouvelles (les collectivités). Par ailleurs Accor a l'habitude de gérer des réseaux et de proposer en interne des outils de fidélisation comme les cartes.

Pour autant, cette diversification montre la volonté des dirigeants de ne pas concentrer toutes les ressources sur les seules activités hôtelières et autres activités complémentaires. Par ailleurs, les nouveaux marchés de services abordés sont très dynamiques en terme de développement et représentent des vecteurs de croissance fondamentaux pour l'avenir. Il n'y a qu'à penser au développement des services à la personne pris en charge par des collectivités locales qui ne possèdent pas de savoir faire particulier en la matière.

En définitive, au bout de près de 40 années d'activité, Accor est devenu un leader mondial de l'hôtellerie, investissant toutes les catégories d'hébergement et ce sur l'ensemble de la planète. Cette stratégie de croissance, basée sur la domination globale par les coûts et l'innovation peut être jugée pertinente au regard des résultats obtenus. D'un autre côté le groupe a engagé une politique de diversification de métier par les activités de services auprès des entreprises et des collectivités. Cette activité contribue assez modestement au C.A, mais est promise à un bel avenir, notamment au niveau international. Cette analyse du passé du groupe va nous permettre de mieux comprendre les actions stratégiques prévues au niveau du développement des activités, des changements fonctionnels et organisationnels et de la gouvernance.

II - Analyse de la stratégie suivie en 2006 et de ses implications en termes d'activités, d'objectifs stratégiques, de politique marketing, d'organisation et de gouvernance d'entreprise.

A - Les objectifs stratégiques

L'objectif stratégique clairement identifié est l'amélioration de la rentabilité du groupe réclamée par les actionnaires et notamment le premier d'entre eux le fonds anglais Colony Capital. Cet effort sur la rentabilité n'oblitére pas la volonté de développer les activités hôtelières d'une part et celles de services aux entreprises et aux collectivités d'autre part, dont la croissance et la rentabilité sont supérieures à celles des activités hôtelières. Par contre désendettement et restructuration des activités semblent être au rendez-vous.

B - Le développement du portefeuille d'activités

Le groupe a l'intention d'accroître son leadership sur les marchés matures, européens et nord américains et d'intensifier sa présence sur les marchés émergents à forte croissance, l'Asie en premier lieu. Le vecteur de ce développement passera essentiellement par la densification des réseaux des segments économiques, puisque la moitié des 200 000 chambres que le groupe compte ouvrir d'ici 2010 concerneront ce segment. Ce programme ambitieux de développement ne devrait pas coûter cher au groupe, car peu capitalistique. En effet 70% des ouvertures se feront sous la forme de contrats de gestion, de locations ou de franchises. Le groupe accélère la dématérialisation de son activité, limitant ainsi les risques liés aux lourds investissements hôteliers et permettant d'envisager un développement plus rapide. Ainsi la capacité hôtelière totale du groupe devrait croître de près de 40% d'ici 2010 !

Le mouvement de cession des murs des hôtels gérés en propriété devrait continuer, concernant potentiellement 200 hôtels d'ici 2010.

Les activités de services sont appelées à se développer essentiellement par croissance interne, en particulier par l'offre de nouveaux services et par la croissance naturelle des entités qui les administrent. Certaines opérations de croissance externe sont quand même envisagées pour prendre pied sur des marchés émergents.

Par ailleurs, un certain nombre d'activités complémentaires considérées comme non stratégiques devront être vendues. Cela est particulièrement vrai pour le pôle loisir dont fait partie la participation dans le Club Med, de la restauration collective. Accor a montré par le passé, avec Europcar notamment, sa capacité à transformer des participations en partenariats pérennes.

C - La politique marketing au cœur de la nouvelle stratégie

Il n'est pas anodin de constater que le nouveau comité exécutif du groupe intègre une nouvelle fonction support centralisée : la Direction générale du marketing et des marques. Les objectifs assignés à cette Direction sont nombreux, conformes aux objectifs stratégiques retenus :

- lancer de nouveaux aménagements intérieurs dans les différentes enseignes (Cela sera fait pour Formule 1 en 2006, de manière à ne pas laisser vieillir les concepts et pour attirer de nouvelles clientèles
- développer des concepts hôteliers originaux pour se démarquer de la concurrence ;
- densifier le niveau de services fournis aux clientèles, pour améliorer la satisfaction client, l'image des enseignes et ainsi fidéliser et développer la clientèle ;
- développer les réseaux de distribution, en s'appuyant d'une part sur le développement des réservations en ligne et d'autre part en développant des partenariats avec des voyageurs, tour opérateurs. Cette démarche vise à augmenter la fréquentation des hôtels et leur taux d'occupation ;

- fidéliser le client, par la qualité et le service, mais aussi par un marketing spécifique auprès de ces clients visant à multiplier leurs avantages. Le développement des cartes de fidélité internes ou multi-enseignes (en partenariat avec des sociétés financières, des entreprises de transport, de loisir...) va dans ce sens ;

- mettre en place une nouvelle politique de communication spécifique à chaque enseigne et basée sur sa spécificité. Ce type de communication semble mieux répondre à l'objectif de développement de clientèle que la politique de communication des dernières années qui consistait à communiquer sur la marque ombrelle Accor et non sur les différentes enseignes. Or, les concurrents d'Accor ne sont pas d'autres groupes hôteliers, mais des enseignes à réseau spécialisés, à forte notoriété.

On le voit donc, sous ces différents aspects, la politique marketing du groupe au niveau de l'hôtellerie est au service générale de la rentabilité du groupe, puisqu'elle vise avant tout à améliorer la fréquentation des hôtels.

D – L'évolution de l'organisation des activités

Cette nouvelle politique générale a conduit à une refonte de l'organisation. Depuis Chandler, on connaît le lien organique qui existe entre stratégie et structure.

La structure mixte clientèle / marchés géographiques, qui distinguait le segment particulier de celui des entreprises (dans lequel était géré la clientèle affaires de l'hôtellerie et les activités de services aux entreprises) est remplacé par une organisation matricielle métiers-zones géographiques / fonctions support. Cette nouvelle segmentation qui sépare clairement le métier des services de celui de l'hôtellerie tout en conservant une segmentation géographique (montrant l'importance des spécificités culturelles dans la consommation de services), s'interprète avec l'émergence de nouvelles fonctions support, comme un retour à une certaine centralisation. En effet, la Direction ne cache pas son intention de rationaliser les différents sièges sociaux établis de par le monde en éliminant les doublons provoqués par la montée en puissance des activités support centralisées.

E – La nouvelle gouvernance du groupe : la meilleure prise en compte de l'intérêt des "shareholders"

La problématique de la gouvernance de l'entreprise focalisée sur le problème du conflit potentiel d'intérêt entre actionnaires et manager est une illustration de la relation principal-agent analysée dans le cadre de la théorie de l'agence. Or, un des moyens d'atténuer cette divergence d'intérêt réside dans la mise en place d'institutions organisant clairement la répartition des pouvoirs et permettant de contrôler l'exercice de ce pouvoir. La transformation du gouvernement d'entreprise effectuée par le groupe Accor en 2006 répond à cette problématique.

L'actionnariat de référence extrêmement dispersé du groupe Accor a plusieurs conséquences sur l'avenir du groupe :

- un grand nombre d'investisseurs institutionnels possèdent une participation marginale au capital. Ces faibles participations ne permettent pas d'envisager un caractère stratégique à ces détentions qui sont par conséquent susceptibles d'être abandonnés ;

- Les plus gros actionnaires, sont aujourd'hui des fonds de pension anglo-saxons, dont Colony Capital. Or, l'attitude de ces organisations, lorsqu'ils ont l'impression que leurs intérêts ne sont pas suffisamment pris en compte est d'une double nature : soit démissionner l'équipe dirigeante, lorsque leurs droits de propriété sont élevés, soit revendre en bloc leur participation.

Il existe bel et bien un risque de perte de contrôle du groupe Accor dans un tel contexte. Le changement dans les statuts du groupe est destiné à éviter ce risque, en permettant une meilleure satisfaction des actionnaires. Par ailleurs, la personnalité des fondateurs du groupe, actionnaires minoritaires pour 3,5% du capital, jouaient depuis 1997 un rôle actif au Conseil de Surveillance. En fait leur influence est considérable au sein du groupe et les conflits d'intérêt entre les entrepreneurs qu'ils sont et les propriétaires du capital qu'ils représentent est latent depuis des années. Désir de bâtir un empire mondial

pour les premiers, souhait de rentabilité pour les seconds.

Le changement de gouvernance a consisté à transformer la S.A à Directoire et Conseil de surveillance en S.A avec Conseil d'Administration et Directeur Général. La séparation des pouvoirs entre le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général limitant les risques d'opportunisme de la direction vis à vis des actionnaires.

Par ailleurs, la composition du Conseil d'Administration et les rôles attribués aux administrateurs sont conformes aux dispositions prises dans le cadre de la loi sur les Nouvelles régulations Economiques, ainsi qu'aux différents rapports (AFEP/MEDEF, par exemple) relatifs à une gouvernance saine et équilibrée.

Ainsi, la majorité des administrateurs sont indépendants et non liés directement ou indirectement aux intérêts du groupe, outre le fait naturellement d'en être aussi actionnaire.

De même, les administrateurs se voient confier de nouvelles missions relatives aux grandes décisions stratégiques. Il y a une vraie collégialité entre le Conseil d'Administration et le directeur Général. Concrètement 4 comités spécialisés ont été créés :

- le comité stratégique qui prépare les délibérations relatives à la modification du portefeuille d'activités ;
- le Comité des Engagements qui donne son avis sur les opérations d'acquisition et de cession ;
- le Comité d'Audit qui garantit la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ;
- le Comité de rémunération et de Nomination.

Ces nouvelles règles devraient permettre un rapport harmonieux entre la Direction Générale et les actionnaires et par conséquent une gouvernance équilibrée du groupe. Notons pour terminer que les deux fondateurs ne sont plus que des membres consultatifs du Conseil d'Administration. Le changement de statuts a ainsi permis d'évincer les deux personnages charismatiques du groupe. Toutefois, la nomination du neveu de Gérard Pélisson, Gilles Pélisson, montre que le premier n'a pas renoncé à voir son nom associé à un groupe prestigieux de taille mondiale.