

## CONSTRUISEZ VOTRE STRATEGIE EN VOUS INSPIRANT DE ACCOR

### Introduction

Dans notre dernière STORY, nous avons partagé avec vous les bonnes pratiques de EDENRED pour améliorer l'engagement de vos collaborateurs

Dans cette STORY, nous aborderons la thématique de la construction d'une bonne stratégie et vous pourrez vous inspirer des méthodes utilisées par ACCOR.

Nous illustrerons nos propos en suivant le plan suivant :

- Faites un diagnostic et choisissez vos options stratégiques – Episode n°1
- Adoptez les « bonnes pratiques de ACCOR » pour élaborer votre stratégie en impliquant vos équipes - Episode n°1
- Faites évoluer les comportements de vos collaborateurs afin qu'ils deviennent vertueux et alignés sur votre stratégie - Episode n°2

### 1. Faites un diagnostic et choisissez vos options stratégiques

#### 1.1. Réalisez votre diagnostic

Tout d'abord, précisons la signification de ce diagnostic de l'existant.

Il ne s'agit pas de réaliser un diagnostic de l'organisation, des processus, du niveau de maturité des équipes, de l'efficacité opérationnelle ou de la performance.

Il s'agit plutôt de réaliser un diagnostic qui facilitera l'identification des options stratégiques futures de l'entreprise.

Pour ce faire, nous vous proposons une démarche en 5 étapes :

#### ✓ Etape N° 1 : La Vision et la Stratégie

Quand la vision de votre entreprise a-t-elle été élaborée ?

A-t-elle été actualisée depuis la date de son élaboration ?

A-t-elle été construite par le dirigeant ou plutôt coconstruite en associant les équipes ?

Quelle est cette vision et quelles en sont les composantes ?

- L'ambition ?
- La raison d'être ?
- Les valeurs ?

Quelle est la description enthousiasmante de cette vision ?

Cette vision a-t-elle été largement communiquée ?

Est-t-elle comprise ?

Est-t-elle en train de se concrétiser ?

Quelle est la stratégie de votre entreprise aujourd'hui ?

- Vue par mon N+1
- Vue par mes équipes
- Vue par les parties prenantes

### **BONNE PRATIQUE N° 1 :**

Pour que ce diagnostic de la vision et de la stratégie soit le plus pertinent possible, il est souhaitable d'associer vos équipes à cette réflexion.

Cela facilitera grandement le processus d'embarquement de vos collaborateurs, une fois que la stratégie aura été définie.

#### ✓ **Etape N° 2 : Les défis et les urgences**

- Quels sont les défis et les urgences (Technologiques, Politiques, Réglementaires, Sociétaux,), auxquels nous devons faire face ?
- Au sein de l'entreprise ?
- Au sein de mon entité ?

#### ✓ **Etape N° 3 : Les attentes clients**

- Quelles sont les attentes de mon environnement ?
- Quels sont les besoins de et de mes « clients » internes ?
- Et enfin, quels sont les attentes de mes clients externes ?

### **BONNE PRATIQUE N° 2 :**

Une fois que vous avez défini les défis et les urgences, vous pouvez les hiérarchiser.

Il en va de même pour les attentes de vos clients.

Cette hiérarchisation vous facilitera l'identification de vos options stratégiques.

#### ✓ **Etape N° 4 : Les forces**

- Quelles sont nos forces actuelles ?
- Quelles sont nos forces actuelles, pour réaliser notre vision ?

#### ✓ **Etape N° 5 : Les difficultés**

- Quelles sont nos difficultés actuelles ?
- Quelles sont les dysfonctionnements ou les insuffisances au sein de notre organisation ?
- Ces insuffisances peuvent-elles compromettre la réalisation de notre vision ?

### **BONNE PRATIQUE N° 3 :**

Concernant les forces et les difficultés, il ne s'agit pas de toutes les lister.

Il convient d'identifier les 3, 4 ou 5 principales qui pourraient faciliter ou rendre plus difficile la réalisation de notre vision.

Une fois ce diagnostic terminé, et avant de passer à l'étape de l'identification de vos options stratégiques, demandez-vous si votre vision est toujours réalisable au vu des résultats de votre diagnostic.

## **1.2. Choisissez vos options stratégiques**

Votre diagnostic est maintenant finalisé.

Il s'agit maintenant d'identifier les options stratégiques possibles puis choisir celles qui sont les plus pertinentes compte tenu de votre contexte.

Je vous propose de démarrer en vous appuyant sur votre diagnostic et en reprenant les éléments suivants :

- Enoncé de votre vision
- Forces facilitant la concrétisation de votre vision (1)
- Faiblesses compromettant la réalisation de votre vision (2)

Vous pouvez compléter avec les éléments suivants :

- Opportunités pouvant accélérer le déploiement de votre vision (A)
- Menaces pouvant compromettre votre vision (B)

Une fois ce travail réalisé, vous pouvez croiser vos forces et vos faiblesses avec les opportunités et les menaces, vous obtiendrez ainsi des options stratégiques de nature différente.

### **1.A Options stratégiques offensives**

La question à vous poser est la suivante : comment je peux profiter des opportunités que m'offre l'environnement pour réaliser ma vision ?

Limitez vous à 2 options sur cette première case.

### **1.B Options stratégiques d'adaptation**

La question à vous poser est la suivante : comment je peux m'adapter aux contraintes de mon environnement en m'appuyant sur mes forces pour réaliser ma vision ?

Limitez-vous également à 2 options sur cette deuxième case.

### **2.A Options stratégiques d'amélioration**

La question à vous poser est la suivante : comment je peux réduire mes faiblesses en profitant des opportunités que j'ai identifiées pour mieux réaliser ma vision ?

Limitez-vous également à 2 options sur cette troisième case.

### **2.B Options stratégiques défensives**

La question à vous poser est la suivante : que dois-je faire compte tenu de mes faiblesses et des contraintes externes pour limiter mes risques et éviter de disparaître ?

Limitez-vous également à 2 options sur cette dernière case.

## **BONNE PRATIQUE N° 4 :**

Vous avez maintenant identifié 8 options stratégiques possibles.

Si vous les gardez toutes, vous prenez un risque de dispersion stratégique important résultant de cette surcharge d'initiatives stratégiques.

Il convient donc de sélectionner les 2, 3 ou 4 options stratégiques présentant l'impact potentiellement le plus important, l'idéal étant que l'une d'entre elles soit réalisable assez rapidement.

Comment les sélectionner ?

En vous basant sur le potentiel de création de valeur de chacune de vos options stratégiques.

Les créations de valeur possibles étant les suivantes :

- Créer de la valeur pour les clients en augmentant leur propension à payer
  - o Exemple : tenir ses promesses, produits faciles à comprendre, gains de temps, résolution rapide des problèmes
- Créer de la valeur pour les salariés en rendant le travail plus attrayant
  - o Exemple : favorise les idées novatrices, avantages sociaux, environnement de travail flexible, travail intéressant et varié, opportunités de développement
- Créer de la valeur pour les fournisseurs en réduisant leurs coûts d'exploitation
  - o Exemple : respect, intégration de leurs contraintes, opportunités d'apprentissage, culture positive

## 2. Adoptez les bonnes pratiques de ACCOR pour élaborer votre stratégie en impliquant vos équipes

Le secteur de l'hôtellerie représente aujourd'hui 10% des emplois dans le monde et ACCOR a recruté plus de 60.000 collaborateurs en 2021 dans 110 pays pour atteindre un nombre total d'employés de 230.000 début 2022.

Dans ce secteur mouvementé et changeant, ACCOR peut conserver ses avantages concurrentiels en continuant de créer de la valeur pour ses clients, en affinant son positionnement et en s'appuyant sur sa marque.

Cette nouvelle identité, modifiée début 2019 lui permet de choisir le type de valeur que ce Groupe veut offrir à ses clients et représente effectivement l'essence même de sa course à l'unicité.

Gardons en mémoire également que ses avantages concurrentiels dépendent aussi d'une différence de prix et de coûts, laquelle se traduit ensuite par une performance plutôt supérieure à celle de ses concurrents.

Mais quels sont aujourd'hui les piliers de la marque ACCOR ?

### 2.1. Les piliers de la marque ACCOR

Depuis février 2019, ACCOR a lancé un nouveau programme de fidélité Lifestyle afin de donner vie à l'Hospitalité Augmentée : ALL, Accor Live Limitless.

Pour incarner cette transformation stratégique et refléter son ambition, le Groupe a également dévoilé sa nouvelle identité : Accor.

Fin 2019, Le Club AccorHotels et accorhotels.com ont fusionné pour donner naissance à ALL Accor Live Limitless, la nouvelle plateforme de distribution et de fidélisation du Groupe.

Les piliers de la marque ACCOR sont aujourd'hui au nombre de 4 :

- **La performance**  
La mission principale de ce Groupe consiste à répondre aux besoins de ses clients et de ses propriétaires. Les clients attendent donc un service et une expérience. Les propriétaires attendent de leur côté un retour sur investissement. De ce fait, les performances se retrouvent au cœur de la marque.
- **Les Talents**  
ACCOR place l'humain au cœur de tout ce que les métiers réalisent. Les équipes entretiennent une véritable passion pour le service et les réalisations sans limites. ACCOR souhaite ainsi donner à chacun de ses collaborateurs les moyens pour développer toujours plus leurs compétences et leurs capacités d'adaptation
- **L'Open Innovation**  
L'innovation permet au Groupe d'aller de l'avant pour créer plus de valeur, de meilleures expériences clients et répondre ainsi à des besoins encore insatisfaits.

- **Acting for good**

L'équipe dirigeante du Groupe est persuadée qu'en ayant un engagement éthique, social et environnemental, Accor contribue à rendre le monde meilleur et à offrir plus de valeur pour toutes ses parties prenantes

### **BONNE PRATIQUE N° 5 :**

Dans un Groupe de services, toute bonne stratégie doit intégrer une stratégie de marque.

Une bonne pratique consiste à décliner la stratégie globale en stratégie marketing et la démarche de transformation stratégique menée par ACCOR au cours de l'année 2019 nous livre les enseignements suivants :

- Intégrer les performances au cœur de la marque
- Donner aux collaborateurs les moyens pour développer leurs compétences et leur capacité de s'adapter rapidement à un environnement en évolution toujours plus rapide.
- Encourager une innovation vivante avec un état d'esprit ouvert aux nouvelles pratiques, aux nouvelles technologies et aux nouvelles opportunités.
- Intégrer un engagement éthique, social et environnemental afin d'avoir un impact positif sur notre vie citoyenne et sur la planète à la fois au niveau local et mondial.

### **2.2. L'évolution d'une marque transactionnelle vers une marque relationnelle et émotionnelle**

En centralisant ses offres sur une plateforme unique depuis 2019, ce Groupe transforme l'Hospitalité Augmentée en une véritable expérience émotionnelle pour toutes ses catégories de clients.

Cette plateforme permet aux clients ACCOR de disposer d'une marque pour accéder à toutes les offres disponibles.

Elle simplifie également l'acquisition et la rétention.

### **BONNE PRATIQUE N° 6 :**

#### ***Adapter votre stratégie dans un environnement complexe***

Dans notre environnement qui devient de plus en plus complexe, les attentes des clients :

- Deviennent plus volatiles
- Evoluent beaucoup plus rapidement
- Passent d'attentes globales à des besoins plus individualisés

Face à ces évolutions, les parades et les bonnes pratiques sont les suivantes :

- Simplifier la vie du client
- Intégrer l'agilité au cœur de votre organisation et de vos processus
- Renforcer la confiance et la fidélisation du client en faisant évoluer vos interactions vers une relation puis une expérience émotionnelle
- Enfin, faites évoluer votre marque pour intégrer les nouvelles attentes, comme l'ont fait les équipes ACCOR :
  - o Focaliser votre marque sur le consommateur final en lui apportant une valeur ajoutée dans sa vie de tous les jours, à travers des promesses d'expériences concrètes de « travailler », de « vivre » et de « vibrer » ensemble
  - o En conférant de nouveaux « statuts premium » à vos clients les plus fidèles et en donnant des bénéfices nouveaux et plus riches à vos clients

### **2.3. Faire évoluer sa stratégie dans le temps en maîtrisant vos risques**

Le Groupe ACCOR et sa stratégie ont beaucoup évolué sur ces 20 dernières années, avec néanmoins une constante : générer une croissance durable et rentable.

En 2001, le secteur hôtelier était la principale source de chiffre d'affaires du Groupe avec 68% des ventes.

Le nombre d'hôtels exploités était de 3.500, soit 390.000 chambres dans 90 pays.

Le portefeuille d'activités était équilibré puisque ce Groupe opérait déjà sur tous les segments de marché :

- Economique : Ibis, Etap, Formule1, Motel 6 et Red Roof Inn
- Luxe : chaîne d'hôtels quatre étoiles Sofitel
- Affaires et loisirs : Mercure, Novotel, Coralia

49% du portefeuille de chambres se situaient en Europe, dont 29% en France et 32% en Amérique du Nord.

Au niveau de la gestion des risques, la diversification de ACCOR en termes de termes géographiques et de segments de marché, permet au groupe d'atténuer son exposition aux fluctuations cycliques du secteur hôtelier mondial.

En termes de modèle économique, le portefeuille hôtelier du groupe se composait principalement d'hôtels détenus en propre ou par crédit-bail (66% de la capacité en chambres fin 2000).

Seuls 19 % des hôtels étaient gérés dans le cadre de contrats de gestion ou de contrats de franchise.

Les hôtels détenus en propriété ou en crédit-bail permettent de dégager une rentabilité accrue pendant les périodes de haut de cycle.

#### **BONNE PRATIQUE N° 7 :**

##### ***Équilibrez vos activités et maîtrisez vos risques***

Visez l'équilibre de votre portefeuille d'activités en termes de segments de clientèle mais également au niveau géographique

Au niveau de votre modèle économique, conjuguez une prise de risques qui vous apportera plus de rentabilité avec des contrats moins rentables mais plus sécurisés, comme le fait ACCOR avec ses hôtels en pleine propriété, consommant du capital et dont la gestion est plus risquée et ses contrats de gestion ou franchise plus sécurisés.

### **2.4. Construisez une stratégie de développement à l'International**

En 2002, le groupe avait effectué 65% de son chiffre d'affaires en Europe, 22% en Amérique du Nord et 13% dans le reste du monde.

A cette date, l'entreprise est présente dans 140 pays et regroupe 157 000 collaborateurs. Le nombre d'hôtels exploités est de 3.500, soit 390.000 chambres dans 90 pays.

Le caractère multinational d'Accor est illustré dans sa capacité à élaborer une stratégie qui s'appuie sur les différences socio-économiques des pays et dans sa capacité à planifier son développement directement à l'échelle mondiale.

L'un des atouts d'Accor est sa capacité à mettre à la disposition de ses hôtels des ressources intégrées. Parmi celles-ci, une force de vente multimarque optimisée, des outils de réservation mondiaux et un "Revenue Management" efficace qui s'appuie sur une base de données de gestion et de suivi des grands comptes.

20 ans plus tard, en 2022, ACCOR poursuit sa croissance, avec un pipeline stable et l'objectif d'ouvrir plus de 300 adresses d'ici la fin de l'année.

Suite aux 288 hôtels et resorts ouverts en 2021 malgré la pandémie, le réseau mondial de ACCOR compte maintenant 5.300 hôtels ouverts et en exploitation et 1.200 établissements en projet.

Grâce à une solide intention stratégique de développement à l'international et un pilotage des projets en cours très efficace, les équipes de développement international et de design & technical services ont permis à ce Groupe d'atteindre un taux de croissance net de 3 % en 2021, enregistrant plus d'ouvertures et de signatures que tout autre concurrent sur ses principaux marchés historiques.

Quels ont été les principaux facteurs de succès de cette formidable réussite ?

### **BONNE PRATIQUE N° 8 :**

#### ***Conjuguiez persévérance stratégique et décentralisation du pouvoir de décision***

Une intention stratégique de développement international très forte et constante dans le temps malgré des environnements externes souvent défavorables.

Une bonne allocation de moyens au niveau des équipes de développement international, de conception, ainsi que des services techniques, conjuguée à une décentralisation du pouvoir de décision en proximité du terrain, dans chaque pays concerné par ces projets.

Une grande agilité se traduisant par une remise en cause régulière des « modèles » préconçus à l'origine, en fonction des évolutions constatées dans les pays.

Poursuivez le renforcement de votre leadership dans les régions où vous dominez historiquement la concurrence.

Créez une forte dynamique sur les marchés clés d'aujourd'hui et de demain qui sont l'Amérique du Nord et la Chine, comme l'a fait ACCOR sous l'impulsion de sa directrice générale en charge du développement Agnès ROQUEFORT.

### **2.5. Adoptez une stratégie de diversification, en complémentarité pour vos activités**

Fort du réseau d'enseignes le plus diversifié de l'industrie hôtelière, Accor, grâce à ses offres luxe et haut de gamme, poursuit la montée en valeur de son portefeuille en développement, tandis que ses segments économique et milieu de gamme continuent de générer les plus importants volumes ainsi qu'une part importante de la rentabilité.

Les marques polyvalentes, telles que Greet, Ibis Styles, Mercure et Mövenpick, ont représenté 48 % des chambres signées en 2021 (182 hôtels et 27 500 chambres, +54 % par rapport à 2020) et devraient de nouveau susciter un intérêt important en 2022.

Les deux marques « collection » de Accor, MGallery Hotel Collection et Emblems Collection, ont également contribué à cette croissance. Toutes deux ont été pensées en tenant compte des besoins des propriétaires de boutique-hôtels et d'hôtels indépendants : grande souplesse dans les cahiers des charges, respect de l'identité spécifique à chaque établissement, accès immédiat à la puissance des plateformes de vente, de distribution et de fidélisation de Accor.

### **BONNE PRATIQUE N° 9 :**

#### ***Équilibrez vos investissements sur les nouveaux produits en poursuivant la rénovation de vos produits rentables***

L'équilibre « développement du segment luxe / maintien au niveau du segment économique » est la clé du succès du modèle de développement de Accor, qui confère au Groupe la puissance et la flexibilité nécessaires pour saisir les opportunités de croissance dès qu'elles se présentent.

D'ici la fin de l'année 2022 et début 2023, les équipes de développement et d'exploitation de Accor ouvriront les portes de nombreux nouveaux établissements phares au sein du portefeuille de marques du groupe.

Notamment le Raffles London at The OWO, le Raffles & Fairmont Doha, le Raffles at Galaxy Macau, le Raffles Boston Back Bay Hotel & Residences, le Sofitel Barcelona Skipper, le Sofitel Shanghai North Bund, le Novotel Mexico City Insurgentes et bien d'autres.

## **2.6. Misez sur le design pour booster votre développement et mettez en avant l'une de vos marques pour qu'elle devienne un « fer de lance »**

L'an dernier, de brillants concepts de design ont été la clé de la puissance de Accor sur les marques économiques et milieu de gamme à fort volume, à l'instar du premier hôtel concept ibis Square à l'ibis Timisoara (Roumanie).

La première chambre Novotel RF Studio, qui reflète la nouvelle vision de la marque en matière de design hôtelier, a pour sa part été présentée au Novotel Dubai Jumeirah Triangle (E.A.U.), tandis que le Novotel Mexico City Toreo a eu l'honneur d'être le premier Novotel à dévoiler le concept de chambre imaginé par Sundukovy Sisters.

Par ailleurs, Accor a eu le plaisir de recevoir son premier « prix vert », décerné par le Polish Green Building Council (PLGBC) pour l'aménagement durable du Mercure Katowice Centrum (Pologne).

L'hôtellerie lifestyle est l'un des segments de l'industrie hôtelière mondiale qui connaît la croissance la plus rapide : Accor prévoit de mettre en avant cette marque, pour qu'elle devienne un « fer de lance » de sa stratégie de croissance et ainsi tripler le nombre de ces adresses d'ici 2023.

Le positionnement inégalé du Groupe dans l'hôtellerie lifestyle est porté par Ennismore, une joint-venture dont Accor détient une participation majoritaire. Ennismore réunit 14 enseignes internationales qui exploitent 90 propriétés, auxquelles s'ajoutent 160 en projet.

Parmi les superbes ouvertures d'Ennismore prévues pour 2022, nous pouvons mentionner : le Maison Delano Paris, trois ouvertures pour l'enseigne The Hoxton (Barcelona, Shepherd's Bush et Brussels).

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire avec curiosité et esprit critique ce premier épisode de notre STORY N° 5 dédiée à l'élaboration d'une stratégie efficace et aux bonnes pratiques de ACCOR sur ce sujet.

Le deuxième épisode dédié à l'évolution des comportements de vos collaborateurs afin qu'ils deviennent vertueux et alignés sur votre stratégie, devrait être publié sur la première semaine d'Aout.

Dans l'intervalle, je me tiens à votre écoute pour échanger.