

## CONJUGUEZ STRATEGIE ET TERRAIN EN DECOUVRANT LES BONNES PRATIQUES DE ACCOR - PANNONIA

### Introduction

Nous vous transmettons cette 18ième STORY sur la thématique d'une stratégie d'internationalisation et de sa mise en œuvre, en composant avec le conseil d'administration et le terrain. Nous illustrerons nos propos en nous appuyant sur les bonnes pratiques du Groupe ACCOR.

L'une des responsabilités importantes d'un directeur de la Stratégie et des Participations Groupe est de décider s'il entre seul ou accompagné de partenaires sur un nouveau marché ;

S'il décide d'entrer sur le nouveau marché avec des partenaires, il doit trouver le bon dirigeant, faire approuver sa nomination par le Conseil d'administration et l'impliquer dans la phase finale des négociations pour préparer son arrivée sur le terrain

Nous allons aborder ce sujet de la combinaison entre une réflexion stratégique et la proximité terrain de la manière suivante :

- La prise de participation du Groupe ACCOR dans la chaîne hôtelière PANNONIA.
- Construction et déploiement de la stratégie, des objectifs et du business plan.

### 1. La prise de participation du Groupe ACCOR dans la chaîne hôtelière PANNONIA

#### 1.1 Le contexte de cette opération

Nous sommes à la fin des années 80 et en 1989, Formule 1, concept hôtelier très innovant créé en 1985, s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.

- En 1990, ACCOR prend pied outre-Atlantique avec l'acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels et il devient ainsi numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.
- En 1991, le résultat de l'offre publique d'achat sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme est une réussite. Cette entreprise française d'origine belge, créée en 1872, exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, Etap, PLM, Altéa, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (WagonsLits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).
- C'est dans ce contexte d'acquisitions et d'internationalisation que le Groupe confie à son directeur de la stratégie, la mission de prendre pied en Europe Centrale en commençant par la Hongrie.
- Cette mission est réussie fin 1993 avec la prise de participation du Groupe ACCOR dans la chaîne hôtelière PANNONIA de 28 hôtels, dont 11 à Budapest, 6 au lac Balaton, 4 en Autriche et 7 en Allemagne, dans le cadre des privatisations en Hongrie.
- La présidence de PANNONIA est confiée à Claude MOSCHENI, patron de Sofitel-Mercure.
- Le directeur général, un Hongrois parlant parfaitement le français, le docteur Gyula HARBULA n'est autre que son ex Président et 2 personnes sont nommées pour l'aider à intégrer les équipes de PANNONIA dans la culture ACCOR et à développer les activités dans ses 3 pays, en augmentant leur rentabilité, l'allemand Hans KONOPEK et moi-même.

- Nous commençons à travailler en Hongrie dès Janvier 1994 et nous nous installons à Budapest avec nos familles respectives en Mars 1994.

## **1.2 Les données économiques de la Hongrie**

En 1994, la Hongrie est une économie plutôt stable dans la région grâce à son système juridique et financier évolué, surtout si nous le comparons à ses pays voisins.

- Bien que géographiquement proche de l'URSS dont la dissolution s'est produite en décembre 1991, entraînant la démission de son dirigeant Mikhaïl GORBATCHEV, remplacé par Boris ELTSINE, Président de la fédération de Russie, 65% de la production hongroise vient du secteur privé.
- La balance des paiements courants est stabilisée et les prévisions faites par les économistes des banques d'affaires tablent sur une conversion complète du Forint hongrois dans un horizon à 5 ans, soit en 1998.
- Concernant les salariés des entreprises privées et publiques, le niveau de formation général est satisfaisant avec des comportements qui commencent à intégrer la recherche de productivité.

## **2. Construction et déploiement de la stratégie, des objectifs et du business plan**

Cette alliance pour entrer dans les pays de l'Est, dont le principe avait été annoncée par Gérard PELISSON, cofondateur du Groupe ACCOR en Mars 1993, illustre bien la stratégie menée par ce Groupe depuis 1991 pour se développer à l'International, et notamment en Europe centrale.

Le montage de ce partenariat est plutôt innovant.

En effet, Accor n'apportera pas de cash, mais des actifs - ses trois Mercure autrichiens, soit 4 hôtels dans le pays avec l'hôtel existant - à la chaîne Pannonia, privatisée par l'Etat hongrois et valorisée à environ 100 millions de dollars. Il détiendra en échange 36,4 % d'un holding constitué par un consortium d'investisseurs (dont la BERD), acquéreur de 51 % de Pannonia.

Les 49 % restants seront pour partie détenus par le personnel et l'Etat, une autre partie étant introduite en Bourse.

A la date de cette opération, le groupe Pannonia exploite 28 hôtels, soit 3 874 chambres et gère plusieurs restaurants à Budapest, ainsi que la restauration de l'aéroport international.

Employant 3 000 personnes, il a généré un chiffre d'affaires de 430 millions de francs en 1992 et une marge brute d'autofinancement de 52 millions.

Ce partenariat garantit à ACCOR une bonne approche des marchés, la maîtrise des coûts de construction et facilitera les futurs montages financiers.

De notre côté, en accord avec Claude MOSCHENI, Hans KONOPEK et moi-même avons décidé de ne pas avoir de bureau au siège de Pannonia dans les 3 premiers mois, de manière à consacrer l'intégralité de notre temps à faire connaissance avec les équipes opérationnelles, sur le terrain lors de visites programmées dans chaque hôtel d'abord en Hongrie, puis en Autriche/Allemagne et également avec les équipes des fonctions support.

Cette décision a été très bien accueillie par les équipes et a également permis de ménager les susceptibilités.

En concomitance à ce premier pas réalisé vers les managers hongrois, nous avons convenu de 2 actions à mettre en œuvre dans les 12 mois :

- Organiser un voyage à Evry, siège de l'Académie Accor, avec les 25 dirigeants clés du Groupe, pour faciliter le processus d'acculturation des équipes.
- Maintenir durant cette première année « post acquisition », les 2 systèmes d'information en parallèle :

- Leur système utilisé jusqu'à présent
- Le nouveau système qui nous permettra de produire les reportings dans les « formats Accor »

✓ **Enseignement n° 1 :**

- Lors de l'intégration d'une acquisition ou d'une alliance, prendre son temps pour se développer et ne pas chercher à aller trop vite.
  - Maintenir un double système d'information en place durant quelques mois doit être considéré comme un investissement dans le futur et dans la relation, et non comme un coût ou comme une perte de temps
  - Il en va de même pour toutes les actions facilitant le processus d'acculturation

✓ **Enseignement n° 2 :**

- Se fixer comme priorité N° 1 de connaître et de comprendre le mode de fonctionnement des équipes opérationnelles et fonctionnelles, en construisant avec elles une relation de confiance
- La recherche de la productivité et de la performance viendra seulement dans un deuxième temps

**2.1. La part de marché**

- Avec 17 hôtels en Hongrie, la valeur stratégique de notre part de marché était faible, d'autant plus que le parc hôtelier que nous venions d'acquérir était très disparate.
- Compte tenu de cette situation de départ, le montant des investissements nécessaires pour remettre l'ensemble de ces hôtels à un niveau marketing attractif et homogène aurait été colossal.
- L'une des premières décisions stratégiques que nous avons prises a été de segmenter nos produits en fonction de la maturité et des attentes du marché.
- L'attente la plus forte étant sur le segment de l'hôtellerie économique, nous avons décidé de dédier les investissements de l'année 1994 à ce segment, puis de démarrer les investissements sur le segment des 3 étoiles et de commencer à rénover les hôtels correspondant aux segments 4 et 5 étoiles à partir de 1996.
- En lien avec notre volonté d'augmenter rapidement notre part de marché sur le segment de l'hôtellerie économique, nous avons travaillé avec les équipes opérationnelles concernées à maximiser les ventes et à réduire le prix de revient, notamment en améliorant la productivité.
- En 1995, nous pouvions déjà constater le fruit de nos efforts.

✓ **Enseignement n° 3 :**

- Une décision stratégique d'améliorer une courbe d'expérience se traduit sur le terrain par les constats suivants :
  - Plus l'expérience est forte, c'est-à-dire plus la part de marché augmente :
    - Plus le prix de revient diminue
    - Plus la marge est forte
  - Cette règle est valable quel que soit le segment de marché sur lequel vous travaillez
  - Si vous parvenez à passer de N° 2 à leader sur votre segment, cet impact positif sur la marge est démultiplié.

## **2.2. La finance et le business plan**

- Avant même mon installation à Budapest, dès le mois de Septembre 1993, j'avais travaillé à la construction d'un business plan en lien avec les principales parties prenantes, d'abord en interne avec les équipes et avec mes N+1 opérationnels et financiers.
- Dans un deuxième temps, nous avons présenté ce business plan qui portait sur la période 1994- 1998 au conseil d'administration.
- A ce sujet, deux points importants sont à mentionner :
  - o La fréquence de la tenue de nos conseils était au nombre de 4 par année
  - o Chaque conseil était préparé par des réunions de travail en amont, entre le directeur de la stratégie Groupe, moi-même et le représentant de la BERD, qui avait une forte influence sur les représentants des autres membres du consortium de nos investisseurs.
- Lors de ces réunions, nous présentions l'évolution prévue sur les 5 ans d'un nombre très limité d'indicateurs, 10 au total, comparé au budget initial (business plan) à savoir :
  - o Le nombre d'hôtels et le nombre de chambres correspondant
  - o Le REVPAR (Taux d'occupation x Prix moyen)
  - o Le chiffre d'affaires
  - o Le résultat brut d'exploitation
  - o L'excédent brut d'exploitation
  - o Le résultat global des opérations
  - o Le résultat net
  - o Le montant des investissements
  - o L'endettement
  - o La proposition de distribution de dividende
- Lors de nos réunions préparatoires au conseil entre le directeur de la stratégie Groupe, moi-même et le représentant de la BERD, le menu de nos entretiens se ressemblaient d'une fois sur l'autre et pourrait se décrire comme suit :
  - o Dans un premier temps, nous expliquions les liens entre ces indicateurs et nos actions opérationnelles du trimestre écoulé.
  - o Ensuite, nous consacrons un temps important sur les 3 derniers indicateurs et en particulier le dernier (la proposition de distribution de dividende), surtout au début de nos relations
- Avec le recul, le temps passé sur ce dernier point m'est apparu de plus en plus compréhensible et j'en ai tiré les 2 enseignements suivants :

### ✓ **Enseignement n° 4 :**

- La croissance est égale à la rentabilité si le dividende est à zéro.
  - o Par exemple : 16% de croissance pour 16% de rentabilité et zéro de dividende
- Si le dividende monte à 8%,
  - o La croissance tombe à 8%
- Si on s'endette sans distribuer de dividende,
  - o La croissance augmente, la décision portant sur le montant du dividende est donc importante.

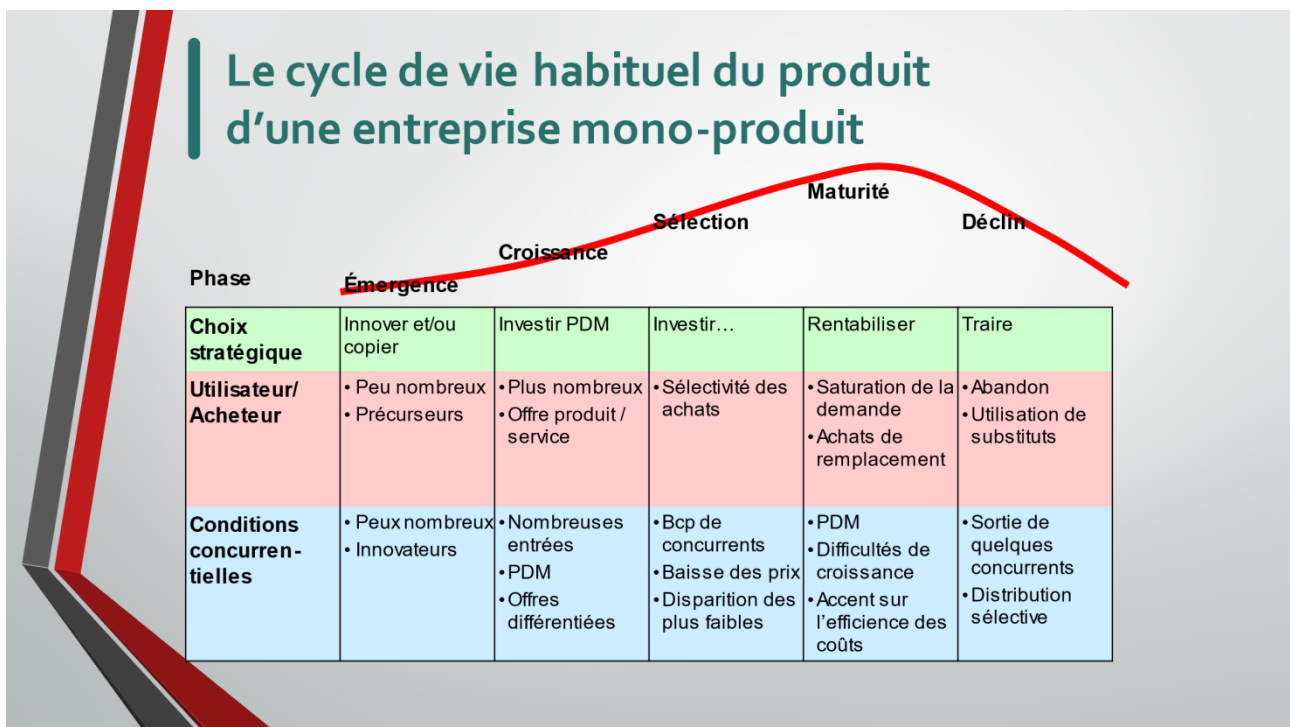
✓ Enseignement n° 5 :

- Les décisions financières prises avec le conseil d'administration sont donc capitales en termes d'impacts sur la stratégie :
  - o La distribution de dividende freine la croissance de l'entreprise
  - o Le recours à l'endettement accélère la croissance de l'entreprise

**2.3. Composer avec le cycle de vie des produits**

- La décision que nous avons pris en 1993 de réaliser notre changement d'enseigne de manière progressive, grâce à un plan de rénovation sur cinq ans, portant sur la période 1994 – 1998 est judicieuse.
- En effet, elle nous a permis d'optimiser la valeur de notre part de marché, année après année, en nous constituant progressivement un effet réseau, d'abord en Hongrie.
- Pannonia ayant obtenu l'exclusivité du développement des marques de l'hôtellerie traditionnelle d'Accor en Hongrie, Autriche, Slovaquie, Ukraine et dans 5 autres pays limitrophes, la valeur de notre part de marché a pu être optimisée dans un 2ième temps en Autriche.
- Nous avons au départ une famille de produits (les hôtels Pannonia) que nous avons progressivement transformés en 5 familles de produit, donc en 5 segments :
  - o Les hôtels Pannonia non rénovés
  - o Les hôtels passés sous enseigne Formule 1 après rénovation
  - o Les hôtels passés sous enseigne Ibis, après rénovation
  - o Les hôtels passés sous enseigne Novotel ou Mercure, après rénovation
  - o Les hôtels sous enseigne Hyatt puis passés sous enseigne Sofitel après rénovation

Je présente ci-dessous le cycle de vie classique d'un produit :



Concernant l'expérience que nous avons vécue, certains de nos hôtels se trouvaient en phase de déclin, et dans le même temps le marché hongrois était en forte croissance, notamment sur le segment de l'hôtellerie économique.

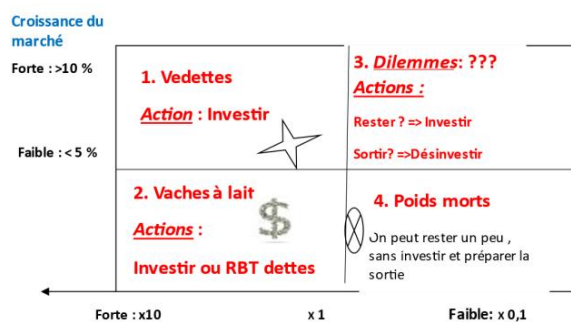
Nous étions donc dans la case 3 de la matrice BCG, cette case « dilemme » ou nous devions soit sortir du marché, soit investir : après analyse, nous avons décidé de choisir la 2<sup>ème</sup> option.

Les investissements de rénovation que nous avons réalisés et le passage sous enseigne ACCOR nous ont permis de renouer rapidement avec la croissance et d'augmenter notre part de marché sur le segment où nous avions investi.

### ✓ Enseignement n° 6 :

- Lorsque vous vous trouvez dans la « case dilemme » de la matrice BCG, sortir du marché ou investir, il convient de réagir vite dans votre prise de décisions.
  - o En effet, maintenir le statu quo dans cette situation génère rapidement des pertes qui peuvent être importantes.
  - o A l'inverse, une décision rapidement vous permet de sortir par le haut de cette situation

## Quels hôtels rénover en priorité ? Trouvez la réponse avec la matrice BCG



**N.B :** Plus on est sur la gauche sur l'axe des abscisses, mieux est le positionnement de l'entreprise sur le marché.

- 1. PDM forte et Croissance forte : Bonne rentabilité**  
*Attention : Le marché est instable*  
Conserver sa PDM, ne pas verser de dividende  
Ex : Air Liquide, L'Oréal
- 2. PDM forte et Croissance faible :**  
Investir ou utiliser le cash pour rembourser ses dettes  
Conserver sa PDM, payer son dividende  
Ex : Arcelor, Wall Mart, Carrefour
- 3. PDM faible et croissance forte :** Décision à prendre  
*Questionnement : Le produit va-t-il percer ou pas ?*  
Trouver de l'argent frais et foncer  
Sinon, on court après le cash => il faut sortir du marché  
Ex : Tablettes Archos, Coca light pour Coca-Cola
- 4. PDM faible et croissance faible :** Sortir du marché  
Se vendre, se marier ou se segmenter  
Ex : Il y a très peu de poids morts dans le CAC 40

**PDM (Part De Marché) relative**

= PDM Entreprise / PDM du principal concurrent

### ✓ Enseignement n° 7 :

- Il existe un cercle vertueux entre les 3 piliers d'une stratégie :
  - A. Le cycle de vie produit : Nous décidons de rénover un hôtel pour le passer sous enseigne IBIS.
  - B. La Finance : Cette décision se traduit dans un premier temps par une ponction sur notre cash-flow ou par un accroissement de la dette, et dans un deuxième temps par une augmentation de nos revenus.
  - C. La part de marché : Comme conséquence de notre décision de rénover, notre « effet de réseau sur ce segment augmente » puis notre part de marché sur ce segment augmente à son tour.

Maintenant, je souhaiterais revenir à notre époque et répondre à la question que me posait cette semaine Olivier BERLINGUE, Webmaster et stimulateur de notoriété spontanée, notamment pour Connec'Sens :

« Albert, comment vois-tu les enjeux des entreprises pour cette année 2021 ? »

Je partage avec vous la réponse que je lui ai donnée :

- Olivier, Je vois 3 grands enjeux pour 2021 :
  - Le 1er d'entre eux, qui est en voie d'être gagné est celui de contribuer à aplatir la courbe des contaminations au virus, en activant les leviers de l'organisation et des modes de fonctionnement, comme la mise en place du télétravail à 80%, pour les secteurs et les responsabilités ou cela est possible.
  - Le 2ième qui a démarré et qui va se prolonger au moins sur les 6 mois qui viennent est de remobiliser l'organisation et les équipes. En effet, en discutant avec mes clients, je constate une fatigue et une lassitude de beaucoup de personnes. Et parmi les demandes que je reçois aujourd'hui, celle qui arrive en tête de liste est la suivante : Aidez-nous à remobiliser les équipes, à retrouver de l'engagement et de l'affiliation.
  - Enfin, le 3ième grand enjeu qui devrait démarrer entre cet été et la fin de l'année suivant les secteurs d'activité est celui de préparer l'avenir, c'est-à-dire la période 2022 – 2025, et parmi les tendances que j'observe émerger, la première d'entre elles est la volonté d'accélérer la transformation de leur organisation et de leurs modes de fonctionnement, notamment en passant du « mode agile » déjà activé aujourd'hui, au « mode agile à l'échelle ».

## CONCLUSION avec la métaphore de l'esprit de l'aviateur

J'aimerais conclure cette 18ième STORY avec une métaphore, celle de l'esprit de l'aviateur.

- En effet, avant même le début de cette crise, en Mars 2020, le secteur de l'industrie aéronautique était déjà en prise avec la perception négative de ses consommateurs concernant l'impact du voyage sur l'écologie et sur le climat. Et depuis le premier confinement, ce secteur est rentré dans une véritable crise, très profonde.
- Les défis à relever dans ce secteur sont nombreux :
  - Repenser totalement notre façon de voyager
  - Repenser notre manière de travailler à distance, pour ne citer que les 2 premiers d'entre eux.
- Il est certain que la période est particulièrement douloureuse pour tous les acteurs de ce secteur, car les avions ne sont payés que lorsqu'ils sont livrés, et l'objectif prioritaire pour eux est de retrouver des marges de manœuvre financières.
- Et pourtant, les patrons de sociétés comme SAFRAN, THALES ou DASSAULT sont optimistes et nous disent que cette crise se transformera bientôt en opportunité.
- Comment est-ce possible ?
  - Et leur « recette » est-elle transposable à d'autres secteurs ?
- En synthèse, ils mettent en avant la mobilisation de « L'ESPRIT DE L'AVIATEUR », c'est-à-dire une robustesse autour des FONDAMENTAUX, et une ouverture totale à l'INNOVATION.
  - Leurs propos me fait penser à la posture de tout dirigeant : Gérer les paradoxes, et notamment celui de se projeter dans une vision stratégique long terme, tout en ayant l'œil rivé à la qualité du déploiement.
- Au-delà de cette posture, les 2 enjeux qu'ils mettent en avant sont :
  - Passer d'une innovation incrémentale à une innovation de rupture
  - Ce qui leur permettra de lancer sur le marché un avion totalement nouveau, à horizon 2035, avec des technologies qui n'existent pas encore aujourd'hui :
    - Soit un avion utilisant à 100% l'énergie électrique
    - Soit un avion dont la conception sera totalement revue, pour fonctionner à l'hydrogène, ce carburant vert étant attractif sur le papier mais difficile à concevoir car son stockage nécessite 4 fois plus d'espace que le kérosène !!
  - Dans les 2 cas, les défis sont énormes mais tout le monde se met déjà en ordre de bataille pour parvenir à commercialiser ce nouvel avion dans 15 ans alors que le cycle de développement produit actuel est tout de même de 26 ans !!
  - Je vous laisse évaluer si cet « ESPRIT de L'AVIATEUR » est applicable à d'autres secteurs.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous souhaitons une agréable lecture de cette 18ième STORY et une entrée la plus rapide possible dans un vrai printemps, avec plus de chaleur et plus d'émotions positives, en attendant le plaisir de se retrouver dans un mois.