

EPFC

Avenue Charles Thielemans 2

1150 Bruxelles

Baccalauréat en Comptabilité

Option : Gestion

Analyse stratégique et financière d'Accor Hospitality Belux



Promoteur : Claude Dierkens

Année scolaire:

2011-2012

Luyckx Julien

3^e Année

Table des matières

1.Table des matières	2
2.Remerciements	4
3.Introduction	5
4.Chapitre 1: Le groupe Accor	7
I Fiche descriptive	7
II Historique du groupe	7
III Accor : son activité	8
IV Accor, son ADN	11
IV.1) La mission	11
IV. 2) La vision et les valeurs	12
V Les stratégies	13
V.1) Depuis sa création	13
V. 2) Aujourd'hui	14
VI Le business model	19
VI.1) Les ressources humaines	20
VI. 2) La structure de l'entreprise	22
VII Les moyens	22
5.Chapitre 2: Accor Hospitality Belux	24
I Présentation de la filiale	24
II Les différents sites au Belux	26
II. 1) Le support administratif d'Accor Hospitality Belux	26
II. 2) Siege administratif de CIWLT	30
II. 3) Siege administratif de d'Accor Asia	31
II. 4) Les exploitations hôtelières	31
III Les stratégies	32

IV Les objectifs	35
IV. 1) L'innovation	35
IV. 2) La croissance	35
IV. 3) La gestion des coûts	35
IV. 4) Les exploitations hôtelières	35
V Le marketing management	36
V. 1) Marketing et communication	36
V. 2) Les pratiques commerciales	37
VI Le mix marketing	38
VI. 1) Eléments du mix	38
VI. 2) Prix	38
VI. 3) Produits	38
VI. 4) Les promotions	40
VI. 5) La place	43
VI. 6) Position sur le marché	43
-Analyse de Porter	
-Matrice BCG	
-Matrice ADL	
-Matrice Tri dimensionnelle	
-Matrice SWOT	
6.Chapitre 3: Analyse financière des stratégies	54
I Bilan restructuré	54
II Analyse financière	56
II. 1) Ratios de structure de l'actif	56
II. 2) Ratios de structure du passif	59
II. 3) Ratios de structure financière	61
II. 4) Ratios de circulation	63
II. 5) Ratios de liquidité	65
II. 6) La rentabilité	66
II. 7) Ratios de marge	67
II. 8) La valeur ajoutée	68
II. 9) Le cash-flow	71
III Synthèse de l'analyse financière	72
7. Conclusion	22
8. Bibliographie	23

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Lambrecht Johan, chef comptable au sein d'Accor Hospitality Beelux, qui m'a offert l'opportunité de travailler pour le groupe Accor, dans une fonction m'ayant permis d'appliquer mes connaissances théoriques en comptabilité à la réalité professionnelle.

Je remercie également l'ensemble de mes anciens collègues au sein de la filiale du Groupe Accor en Belgique et au Luxembourg pour leur partage d'informations ainsi que ma compagne, Sarich Johanna, pour son soutien durant ses 3 années de bachelier.

Introduction

Au début de mon cycle de bachelier en comptabilité, j'ai eu l'opportunité de trouver un travail en comptabilité chez Accor Hospitality Belux. Cette fonction me permettait d'allier les connaissances théoriques du métier à la réalité du terrain. Au cours de ma deuxième année de cours, j'ai choisi de m'orienter vers l'option « gestion » afin d'approfondir mes connaissances en gestion d'entreprise, tant au niveau financier que sur le plan comptable ou stratégique.

Mon attachement personnel pour cette entreprise a été déterminant dans le choix de mon sujet de mémoire, mais ce sont aussi mes connaissances acquises en gestion, qui m'ont démontré que la filiale du Groupe Accor, « Accor Hospitality Benelux » est une société complète, qui offre des cas concrets permettant d'illustrer de nombreux concepts acquis aux cours.

C'est ainsi que le choix de mon sujet de mémoire c'est définit : « Analyse stratégique et financière d'Accor Hospitality Belux ».

De part mon intégration dans ce groupe, j'ai eu la possibilité d'obtenir toutes les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail. Mon expérience m'a également rendu plus apte à expliquer au mieux le contenu de mon mémoire.

Description du mémoire:

Le mémoire sera rédigé de la manière suivante :

J'introduirai tout d'abord le Groupe Accor, à la base d'une multitude d'entités à travers le monde dont la filiale au Belux. Je décrirai son origine, son évolution, son activité, sa situation et son fonctionnement.

Ensuite, j'aborderai de manière plus détaillée sa filiale Accor Hospitality Belux qui fait l'objet de ce travail; j'analyserai son environnement, sa structure, son système de fonctionnement, sa politique commerciale et marketing, ...

Puis, le chapitre suivant abordera plus précisément l'aspect financier et l'impact des stratégies mise en place durant les années 2009-2010-2011. Nous pourrons ainsi constater l'évolution des finances de la société et mettre en évidence l'impact lié aux décisions stratégiques prises par la filiale et par le groupe.

Enfin, je terminerai par une réflexion sur l'analyse effectuée en démontrant les aspects positifs et négatifs que j'ai pu en retirer et les améliorations possibles.

Chapitre 1: Le groupe Accor

I. Fiche descriptive:



Dénomination de l'organisation:	Accor SA
Forme juridique:	Société Anonyme
Secteur d'activité:	Hôtellerie
Effectif:	145000 collaborateurs dans le monde.

Adresse e-mail: info@accor.com

Site Internet: www.accor.com

II. Historique du Groupe:

La société Accor a débuté son activité en France sous la marque **Novotel** avec l'ouverture du tout premier Hôtel Novotel à Lille en 1967 par Paul Dubrule et Gérard Pélisson. Grâce à son développement exceptionnel, elle créa la marque économique **Ibis** et effectua le rachat d'autres enseignes telles que **Sofitel** et **Mercure** durant les années qui suivirent.

En 1982 afin de se diversifier, elle fit l'acquisition du groupe **Jacques Borel International**, qui lui permit de se lancer sur le marché des services 'Tickets restaurant' connu sous le nom d'**Accor Services**.

Ces acquisitions ont entraîné un tel développement en Europe, que les dirigeants décidèrent de créer le **Groupe Accor** en 1983 afin de regrouper toutes les activités sous un même nom.

Peu à peu, Accor s'affirma et acquerra de la notoriété à travers le monde ce qui lui permit de s'étendre en dehors de l'Europe vers l'Amérique centrale et latine, l'Asie et l'Afrique.

En outre, afin de répondre aux exigences des nouveaux marchés, le groupe effectua le rachat et la création de nouvelles marques adaptées à la demande de ces nouveaux continents, telles que ; **Motel6, Formule1, Etap, Ciwlt, Employee Advisory Resource Ltd, Davidson Trahaire, Lucien Barrière, Ticket CESU, Ticket Service, Surf Gold, Pullman, MGallery, PrePay Solutions, Le nôtre, Exit Group et All seasons** (à la fois dans le domaine de l'hôtellerie et du service aux entreprises).

L'année 2010 fut importante car elle marqua la séparation des deux grands métiers que sont l'hôtellerie et les services (tickets restaurant et autres). En effet, le groupe décida de se séparer, et de créer une nouvelle entité indépendante et distincte qui se nomme aujourd'hui '**Edenred**' (Accor Services).

La transition entre 2010 et 2011 marqua le début d'une nouvelle ère pour le Groupe Accor, suite à son changement de Direction et à la nouvelle réalité économique. Le groupe s'axa alors sur sa mission principale qu'est l'hôtellerie dans un grand projet nommé « Back to basics ». Pour se faire, Accor dut se séparer de ses participations dans les autres domaines d'activités.

Les Objectifs du groupe pour les années à venir sont l'expansion et le développement de la marque dans le monde entier afin de s'imposer comme un le leader du service de l'Hôtellerie, ceci en offrant son savoir-faire dans tous les pays dont prochainement, ceux situés en Asie et en Océanie.

III. Accor : son activité

Les marques d'Accor Hôtels

Leader européen dans l'hôtellerie, Accor est présent dans près de 90 pays avec 4.435 hôtels et près de 530.000 chambres.

❖ Accor et l'hôtellerie: Voici les différentes marques commercialisées



1. www.accor.com

MARQUES	INTERNATIONALES	RÉGIONALES
LUXE	 	
HAUT DE GAMME	 	
MILIEU DE GAMME	   	
ÉCONOMIQUE	       	   <p>FRANCE</p> <p>ÉTATS-UNIS ET CANADA</p>

2. www.accor.com

❖ Répartition du parc hôtelier par segment:

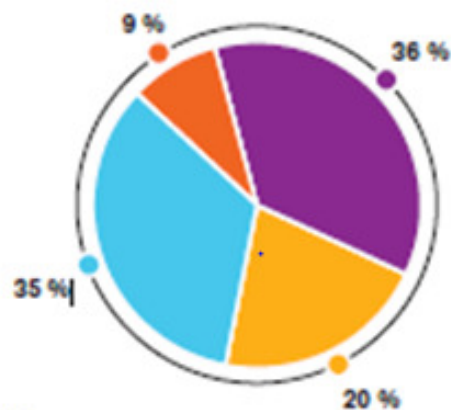
Au 31 décembre 2011

Luxe et haut de gamme

Milieu de gamme

Economique (hors Etats-Unis)

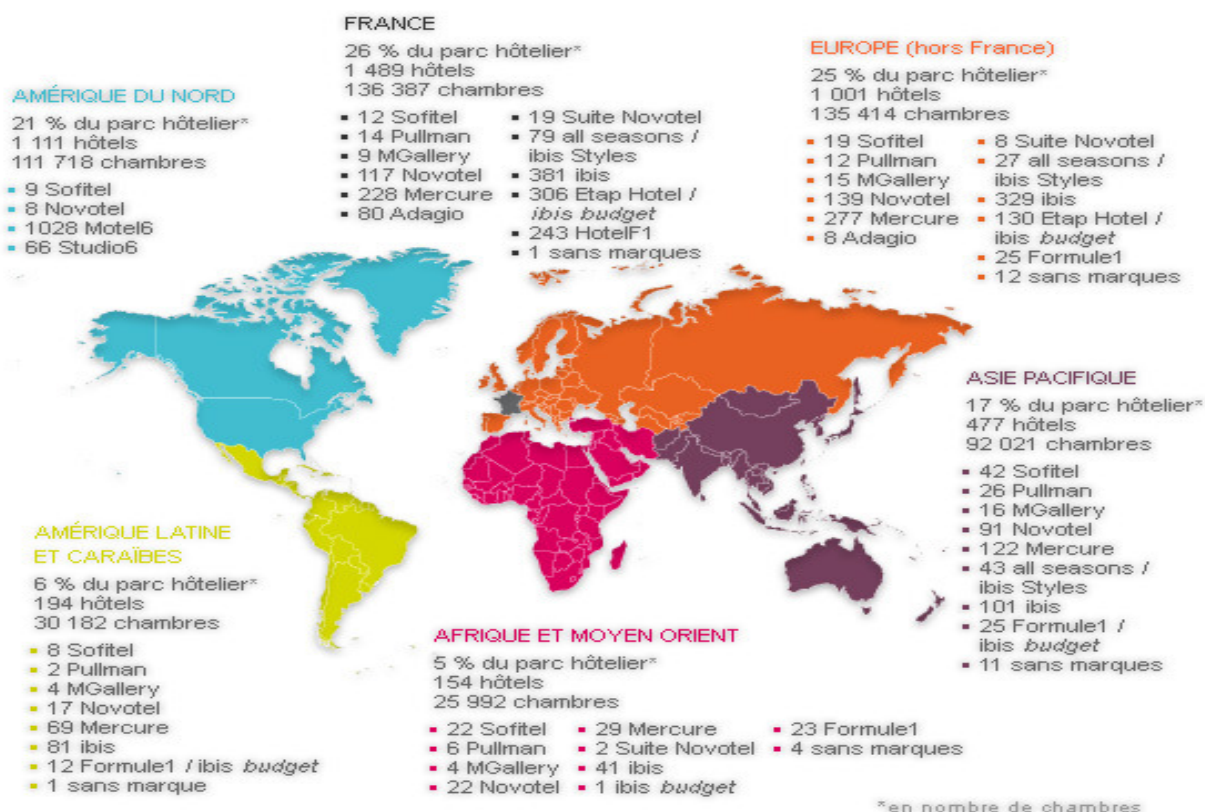
Economique – Etats-Unis



3. www.accor.com

❖ Accor Hôtels et sa position sur le marché mondial et européen:

Répartition géographique: (au 31 décembre 2011)



4. www.accor.com

❖ Accor et ses marques, leur position sur le marché européen face à la concurrence:

Classement européen des groupes hôteliers au 31 décembre 2011
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N° Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1 Accor	2 345	254 553
2 Best Western	1 316	89 743
3 IHG	559	86 780
4 Groupe du Louvre	956	67 687
5 Carlson Rezidor Hotel Group	253	51 498

Source : Base de données HTR – février 2012, Accor.

Au sein de l'Union européenne des 27, **quatre enseignes Accor** figurent parmi les dix premières en nombre de chambres.

Classement européen des chaînes intégrées au 31 décembre 2011
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N° Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1 Best Western	1 316	89 743
2 ibis	681	71 422
3 Mercure	500	56 912
4 Premier Inn	613	45 629
5 NH Hoteles	314	45 453
6 Holiday Inn	269	41 694
7 Novotel	244	40 015
8 Etap Hotel	427	36 149
9 Hilton International	139	35 653
10 Travelodge	494	35 189

5. www.accor.com

IV. Accor, son ADN:

L'ADN du groupe se décrit comme étant la raison d'être de la société, celle-ci impacte directement ou indirectement toutes les actions entreprises au sein du groupe, que ce soit dans le domaine financier ou stratégique. Dans le prochain chapitre nous aborderons la filiale du groupe au Belux et nous distinguerons l'impact des décisions prises à la maison-mère « Accor ».

IV.1) La mission

La mission a varié au cours des années en fonction des différents domaines d'activités auxquels était lié le groupe.

A ses débuts en 1967, elle s'axait principalement sur l'activité hôtelière puis se diversifia dans d'autres services aux entreprises.

Nous pouvons décrire la mission telle quelle:

La mission du groupe est de proposer à ses clients, particuliers et entreprises, un savoir-faire et un service de qualité, en particulier dans l'hôtellerie et les services.

Depuis lors, la stratégie a été de revenir principalement à une activité hôtelière:

La mission du groupe est de proposer à ses clients, particuliers et entreprises, un savoir-faire et un service de qualité, en particulier dans l'hôtellerie.

- En accompagnant les voyageurs là où ils se trouvent,
- Avec la solution la plus adaptée à leurs besoins et l'assurance de la meilleure qualité de service,
- En imaginant des services aux entreprises et aux collectivités pour accompagner leurs développements, contribuer à leur performance et simplifier la vie, au quotidien, de leurs collaborateurs.

IV.2) La vision et les valeurs

La vision et les valeurs se traduisent clairement dans son slogan qui est:

« Open New Frontiers In Hospitality »⁶

“Open”, symbolise **l'innovation permanente**, “ New Frontiers” **la volonté d'accélérer le développement de l'entreprise**. Enfin, « Hospitality » incarne l'aspiration à vivre son **métier d'hôtelier avec passion** en réinventant sa relation avec ses clients et ses collaborateurs.⁷

Depuis la création du groupe, les membres sont animés par un **esprit pionnier et de conquête**. Celui-ci a été déterminant dans son succès, jusqu'à ce jour; cet état d'esprit a façonné, au fil des années, la **culture du Groupe**. Véritable ciment qui unit tous les collaborateurs dans le respect des différences générationnelles, culturelles et professionnelles. Il se caractérise par une attention de tous les instants portée aux hommes et aux femmes et par une haute exigence de la performance.

Depuis près de 45 ans, dans toutes les marques et partout dans le monde, **l'innovation**,

6. www.accor.com

7. www.accor.com

l'esprit de conquête, la performance, la confiance et le respect sont les **cinq valeurs vécues et partagées** au quotidien par tous les **collaborateurs** du groupe.

C'est sur ce socle culturel que s'appuie le management d'Accor pour accompagner ses équipes dans la transformation du Groupe et dans son développement.

- L'**innovation** est notre marque de fabrique
- L'**esprit de conquête** est le moteur de notre développement
- La **performance** est la clé de nos succès futurs
- Le **respect** est le socle de toutes nos relations
- La **confiance** est au centre de notre management

V. Les stratégies:

V.1) Les stratégies

Dans ce chapitre nous allons d'abord étudier les différentes stratégies mises en place au fil des années par le groupe et ensuite aborder la stratégie actuelle.

a) Depuis sa création:

Depuis ses débuts, Accor est passé comme de nombreux autres groupes par 3 grandes phases distinctes:

- 1) La spécialisation
- 2) La diversification
- 3) Le recentrage

- 1) L'entreprise a d'abord commencé sa stratégie par une phase de spécialisation et croissance interne à partir d'un concept novateur, et ce, depuis sa création en 1967 jusqu'aux années 70.

La spécialisation est un moteur important pour le développement d'une nouvelle et jeune société, elle a permis à Accor d'acquérir un savoir-faire et une expertise dans le

domaine de l'hôtellerie. La société est alors devenue plus concurrentielle sur le marché et a ainsi acquis une notoriété et un portefeuille plus étendu.

- 2) Ensuite entre les années 70 et 90, l'entreprise est passée par une phase de diversification, principalement via la croissance externe. Le groupe souhaitant se diversifier et augmenter sa rentabilité, il fit alors l'acquisition des sociétés dans de nouveaux domaines d'activités stratégiques, liés ou non au secteur de l'hôtellerie.

- 3) A partir des années 90, le groupe passe par une phase de recentrage. Il décide de réduire la diversification de son portefeuille d'activités et de se recentrer sur sa mission principale afin de consolider & développer sa position sur les marchés actuels et devenir un leader dans son domaine d'activité.

b) Aujourd'hui:

La stratégie d'Accor s'est adaptée aux marchés actuels, le groupe concentre désormais plusieurs stratégies durant une période déterminée en fonction de ses objectifs.

- 1) Croissance intensive et extension de marché
- 2) Désengagement
- 3) Développement des produits & modèle d'exploitation
- 4) Développement durable

- 1) Le groupe adopte aujourd'hui une méthode de croissance intensive et d'extension de marché :

Qui est liée à son projet « Back to Basics »⁸ Concrètement, cette stratégie consiste non seulement à se recentrer sur l'activité principale du groupe qui est l'hôtellerie, mais aussi à se positionner sur les nouveaux marchés émergents, principalement l'Asie-Océanie, l'Inde et l'Amérique latine.

- 2) Nous constatons clairement que le groupe s'oriente aussi vers un désengagement de ses autres DAS⁹, « Domaines d'activité stratégiques ».

8. Back to basics – Retour aux sources, à la simplicité

9. DAS – Domaines d'activités stratégiques

En 2010, le groupe a effectué la scission de son activité de services aux entreprises « Accor Services », qui devient alors Edenred. De plus, il effectue la revente du groupe « Le nôtre », présent dans l'alimentation haut de gamme et de luxe. Ceci recentre le groupe dans un seul DAS, l'hôtellerie. Celle-ci est divisée en plusieurs segments, qui seront abordés dans le chapitre suivant.

3) Ces différentes stratégies sont accompagnées d'une phase de développement des produits et d'un modèle d'exploitation:

a) Ce qui caractérise principalement le groupe Accor est la diversité de son portefeuille de marques, qui dans un seul DAS se répartit en plusieurs segments en fonction de la gamme d'hôtel, en allant du luxe, du haut et du milieu de gamme, à l'économique et même au très économique.

Ainsi chaque segment répond aux besoins de ses clients.

Nous pouvons le constater avec la création de sa nouvelle marque « M Grand Mercure » adaptée au nouveau marché en Asie-Océanie. Le design, l'alimentation et le mode de vie étant nettement différent du style de vie européen, le groupe décida de créer une marque en accord avec ce marché.

En Europe, Ibis est désormais déclinée en Ibis (anciennement Ibis), Ibis Style (anciennement All Season) et Ibis Budget (anciennement Etap Hotel). La marque Ibis possède une notoriété sans égal. C'est dans cette optique que le groupe souhaita regrouper ces marques sous le même nom afin de les faire profiter de la renommée « Ibis ».

b) Le modèle commercial est déterminé par le type de gestion de ses exploitations à travers le monde.

Nous rencontrons en théorie, plusieurs modèles de gestion :

Propriété; Accor est propriétaire des terrains et des murs exploités.

Location; Accor n'est pas propriétaire des murs. Il loue l'immeuble à un propriétaire et paie un loyer fixe ou variable.

Gestion-Management; Accor gère, pour un propriétaire extérieur, un établissement sous l'une des marques moyennant le paiement d'une redevance fixe ou variable établie contractuellement.

Franchise; L'hôtel est exploité par son propriétaire-investisseur qui utilise l'une des marques Accor, moyennant le paiement d'une redevance fixe ou variable établie contractuellement. Le franchisé doit respecter la mise en adéquation des conditions établies par la marque en question.

L'exploitation en franchise bénéficie des systèmes de réservation, du marketing et du savoir-faire du groupe.

Ce mode d'exploitation est à la base du développement du groupe sur le marché européen.

En outre, le choix du modèle commercial varie selon plusieurs critères:

- Positionnement (luxe et haut de gamme, milieu de gamme et économique)
- La taille et le type des pays (développés ou émergents)
- Les sites (grandes villes, villes moyennes ou petites)
- La rentabilité des capitaux engagés
- La volatilité des résultats
- La marge des résultats d'exploitation

Concrètement, dans les pays matures, le Groupe privilégie désormais des modes de gestion peu capitalistiques par le biais de:

- Contrats de management dans le luxe
- Contrats de management ou de franchise dans le haut de gamme
- Loyers variables, contrats de management et ou de franchise dans le milieu de gamme
- Loyers variables et contrats de franchise dans l'économie en Europe et contrats de franchise dans l'économie aux Etats-Unis

Dans les pays émergents, le Groupe favorise:

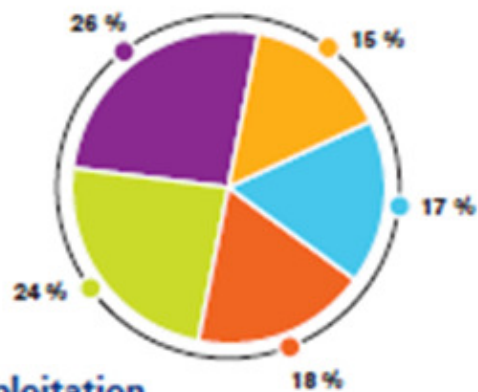
- Les contrats de management pour les segments luxe et haut de gamme

- Les partenariats locaux dans certains pays (Inde) et les contrats de management pour le milieu de gamme
- Tous types de mode de détention sur les segments économiques en procédant à un arbitrage marque/place.

❖ Répartition mondiale des modes de gestion:

Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2011

(en pourcentage du nombre de chambres)



Propriété

Location fixe

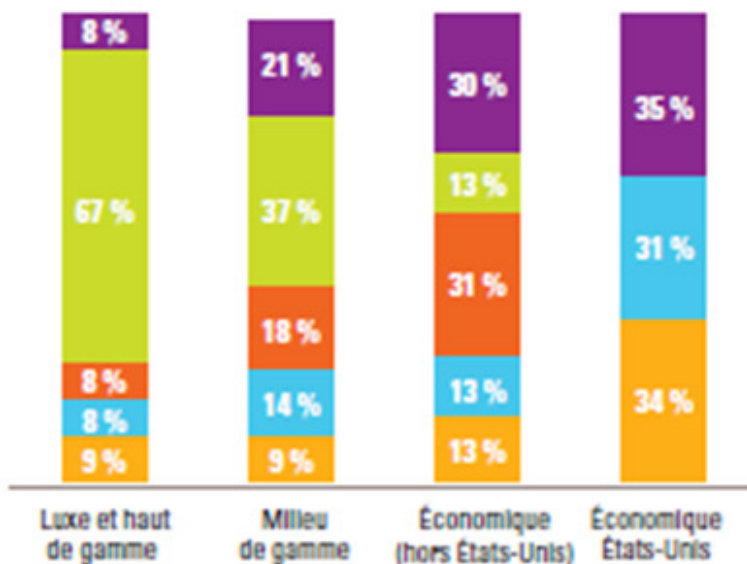
Location variable

Management

Franchise

Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2011

(en pourcentage du nombre de chambres)



10. www.accor.com

Le groupe tend à remplacer son ancien modèle d'exploitation, basé sur la propriété et la location. Il se réoriente maintenant en développant et en utilisant un nouveau modèle commercial, recourant principalement au management et à la franchise, ce qui permet une réduction des actifs fixes (immeubles, installations, ..) et un dégagement de liquidité immédiat par la revente de ceux-ci.

4) Ce développement intensif intervient dans une nouvelle ère économique où, la rentabilité à tout prix ne prime plus. Accor consent à une croissance intensive mais aussi à une stratégie de développement responsable et durable.

En effet, depuis plus de 20 ans Accor a commencé à mettre dans ses exploitations des pratiques durables, devenues au fil du temps des standards dans tous les hôtels du groupe, grâce à des programmes et outils tels que:







- Earth Guest: un programme décliné en deux grands axes visant à prendre en compte, dans sa politique de développement, la responsabilité sociétale (chantier EGO) et la responsabilité environnementale (chantier ECO).
 - EGO > Santé, Développement local, Droits humains.
 - ECO > Eau, Energie, Dechets.

- Open: un outil qui permet le pilotage et le reporting du développement durable au sein du groupe. Il intègre depuis 2012 un module qui aide à déterminer l'empreinte carbone et à suivre les consommations d'eau, d'énergie et la production de déchets.

- PLANET 21: Créé en 2011, il reprend tous les concepts de développement durable et responsable créés par le groupe en fixant une date à laquelle toutes les exploitations seront censées avoir réalisé ces objectifs.

Le programme est réparti en 7 piliers, 21 engagements et des objectifs dans 90 pays.

❖ **Programme PLANET 21 :**

	Santé	<ul style="list-style-type: none"> 1 Garantir des intérieurs sains 2 Promouvoir une alimentation responsable 3 Prévenir les maladies
	Nature	<ul style="list-style-type: none"> 4 Réduire nos consommations d'eau 5 Développer le recyclage des déchets 6 Préserver la biodiversité
	Carbone	<ul style="list-style-type: none"> 7 Réduire nos consommations d'énergie 8 Réduire nos émissions de CO₂ 9 Développer les énergies renouvelables
	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> 10 Favoriser l'éco-conception 11 Faire progresser le bâtiment durable 12 Introduire des offres et technologies durables
	Local	<ul style="list-style-type: none"> 13 Protéger l'enfance face aux abus 14 Développer des filières d'achats responsables 15 Préserver les écosystèmes
	Emploi	<ul style="list-style-type: none"> 16 Faire progresser nos collaborateurs 17 Faire de la diversité une richesse 18 Améliorer la qualité de vie professionnelle
	Dialogue	<ul style="list-style-type: none"> 19 Conduire nos affaires avec transparence 20 Engager nos hôtels franchisés et managés 21 Partager notre démarche avec nos fournisseurs

11. www.accor.com

VI. Business model:

Le Groupe est un des leaders mondiaux dans le secteur de l'hôtellerie, ce qui lui donne l'impression d'être une entreprise inaccessible. Mais la structure du groupe et son modèle commercial se veut de proximité.

Une structure de taille mondiale n'aurait pas été à même de porter l'attention nécessaire aux personnes, qui sont au centre de l'activité du groupe.

C'est pourquoi la structure a été subdivisée par zone d'activité géographique, permettant ainsi aux filiales présentes dans ses zones de consacrer leur attention à la clientèle, avec des moyens et méthodes qui correspondent au mode de vie local.

Chaque filiale du groupe a pour objectif de transmettre l'esprit Accor et ses valeurs, que sont ; L'innovation, l'esprit de conquête, la performance, la confiance et le respect.

Cette présence géographique étendue se doit de rester cohérente avec la communication du groupe et des informations qu'elle veut transmettre à ses collaborateurs, clients, à la presse,.. Il était donc nécessaire de mettre en place un système de gouvernance au sein de cette structure, c'est pourquoi la maison mère émet aux filiales certaines procédures et directives afin que l'ensemble des acteurs de l'entreprise avancent dans la même direction, avec pour objectif commun, la réalisation de la mission du Groupe.

VI. 1) Les ressources humaines.

Les ressources humaines déterminent l'identité du groupe Accor à travers le monde aux yeux de ses clients et partenaires commerciaux. Car les collaborateurs représentent l'image du groupe et sa réussite. C'est pour cette raison que le groupe a mis en place une politique de ressources humaines au niveau international afin de motiver, fidéliser et développer ses collaborateurs tant du point de vue humain que professionnel.

Cette politique internationale est basée sur plusieurs axes dont l'humain en est la base:

a) Les valeurs

Faire partager l'esprit Accor à tous ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires selon les principes clés du groupe: l'innovation, l'esprit de conquête, la performance, la confiance et le respect.

b) Diversité

Accor est engagé dans une démarche active en faveur de la diversité et de l'égalité de traitement depuis de nombreuses années. La diversité étant un atout majeur du groupe que ce soit au niveau ethnique, social ou culturel. L'implication du groupe est d'autant plus forte par sa présence sur plusieurs marchés.

Dans chaque pays, les ressources humaines sont en charge de mettre en place et respecter la politique de diversité du Groupe et de proposer les plans d'actions qui en découlent.

c) **Ethique du management**

L'éthique du management repose sur trois composantes ; les leviers de management, le respect des lois et le développement durable.

Les leviers de management

Les responsables ont pour mission de mettre en pratique les leviers de management du Groupe:

- être attentif aux hommes et aux femmes
- garder l'esprit ouvert
- favoriser et reconnaître les performances
- faire vivre l'esprit Accor

Le respect des lois et la politique d'intégrité

Dans un monde complexe, il est essentiel pour un groupe international de fournir à ses managers un cadre qui garantit le respect des lois et qui leur permet d'agir en toute intégrité.

Le développement durable

En tant que Groupe international qui implante ses établissements dans le monde entier, Accor estime indispensable de respecter de l'environnement et des cultures des peuples avec grand soin.

d) **Dialogue social**

Le dialogue social est un axe privilégié de la politique des ressources humaines du Groupe. Accor s'attache à maintenir un dialogue social constructif avec ses partenaires sociaux et à préserver ainsi un climat social de qualité.

VI. 2) La structure d'entreprise

Le Groupe possède une maison mère dont le siège est situé en France, cotée au CAC40 (bourse française). Accor possède des participations dans de nombreuses autres sociétés au niveau mondial (ses sociétés filiales telles que, Accor Italie, Espagne, Belux, Brazil,...). Il a donc fallu mettre en place un système de gouvernance global et unique pour l'ensemble de ses entités.

Nous pouvons définir le modèle d'entreprise du groupe comme étant géocentrique. En effet, Accor entend positionner l'entreprise sur le marché mondial tout en veillant à sa position sur le marché local. C'est pourquoi la maison mère du groupe située à Paris sert d'organe de prise de décision en vue d'une stratégie globale au niveau mondial et ceci en veillant à concerter ses différentes filiales et non dans une optique de décision hiérarchique.

Cette approche permet de définir une vision commune et permet donc aux autres entités d'avancer dans un même sens tout en gardant une certaine liberté de la gestion commerciale au niveau local. Elle vise également à garder une harmonie et une coordination de toutes les activités, permettant un partage et une répartition des ressources nécessaires à chaque entité.

VII. Les moyens:

Les consommateurs changent, ils évoluent, ils n'ont plus les mêmes attentes et besoins qu'auparavant.

Les modes de consommation sont en perpétuels changements, la variabilité de ceux-ci rend encore plus difficile de prédire les futures tendances.

Afin d'anticiper les éventuels changements de consommation, le groupe investi dans des analyse de marché auprès de société spécialisées, cela complète les analyses du groupe et permet d'entrevoir les grands changements de consommation.

Ceci dans le but de mettre en place des stratégies, marketing, de communication, de développement, pour anticiper les changements de consommation afin avant-gardiste et rester innovateur dans le domaine de l'hôtellerie.

Comme exemple concret, nous sommes actuellement dans une société où les consommateurs sont soucieux de l'environnement, le groupe l'a bien compris car c'est aussi un enjeu du développement de la société. Elle a donc mis en place des nouvelles technologies, plus soucieuses de l'environnement et elle continue à investir dans le développement et la recherche d'outils plus écologiques.

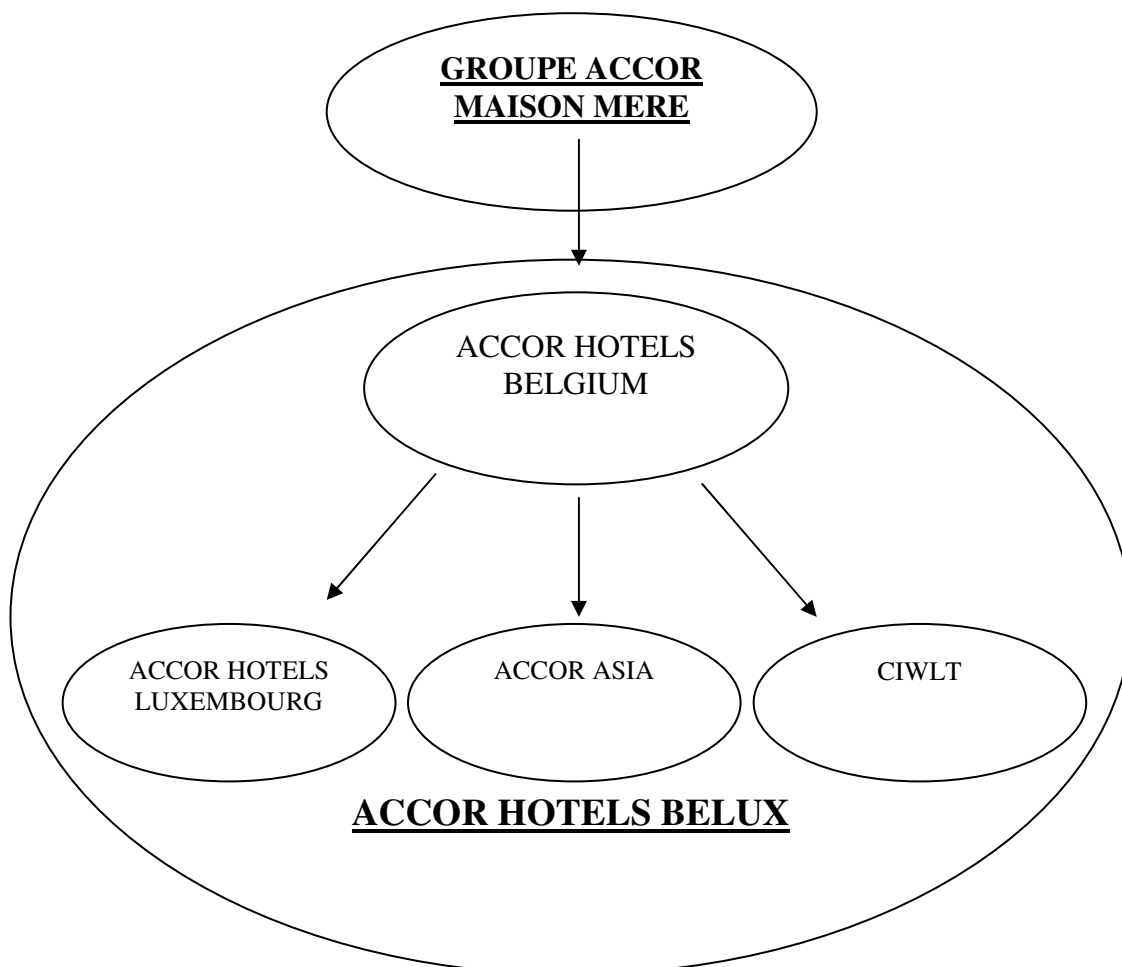
Chapitre 2: Accor Hospitality Belux

I. Présentation de la filiale:

Il est avant tout intéressant de décrire le lien qui existe entre le Groupe Accor dont la maison mère est située en France et sa filiale regroupée administrativement sous le nom « Accor Hospitality Belux ».

La France chapeaute en Belgique la société « Accor Hotels Belgium » qui elle chapeaute à son tour localement l'ensemble des opérations des sociétés « Accor Hotels Luxembourg », « Accor Asia » et de « CIWLT »

Comme décrit précédemment, il revient aux filiales de déterminer leur stratégie propre en tenant compte des directives de la stratégie globale dictée par la maison-mère.



❖ **La Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme C.I.W.L.T.:**

Anciennement leader européen des prestations de services et de restauration à bord des Trains à Grande Vitesse et des trains hôtels internationaux, la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme est une marque du Groupe Accor.

Entreprise pionnière en Europe, C.I.W.L.T. inventa, organisa et assura toutes formes de services à bord des trains liés au voyage.

Au fur et à mesure, depuis son intégration au groupe Accor, la mission de cette société a changé et s'est muée en un Holding financier qui abandonna l'aspect commercial et qui gère désormais les avoirs du groupe Accor (la trésorerie, la gestion des contrats immobiliers, etc.).

Accor Hotels Belgium détient majoritairement les participations de la société CIWLT, qui sont intégrées dans les actifs financiers de son bilan.

❖ **Accor Asia:**

Cette société fût créée dans le but de gérer les actifs financiers du groupe provenant d'Asie-Océanie. La décision d'implanter cette société en Belgique fut prise par la maison mère, l'élément principal ayant déterminé le choix de la maison mère est de déduction d'intérêts notionnels.

Accor Hotels Belgium détient majoritairement les participations de la société CIWLT, qui sont intégrées dans les actifs financiers de son bilan.

❖ **Accor Hotels Luxembourg: la filiale hôtellerie du groupe au Luxembourg**

« Accor Hôtels Luxembourg » est une société créée et active dans l'hôtellerie au Luxembourg depuis 2005. Celle-ci a vu le jour suite à l'objectif d'expansion du groupe sur un nouveau marché. C'est la Belgique qui a été choisie par la maison mère pour mettre en place le développement de cette filiale au Luxembourg, au vu de sa proximité géographique et culturelle avec le pays. L'entreprise ne possède pas de siège décisionnel au Luxembourg,

celui-ci est situé en Belgique. La société est composée des différents hôtels situés dans la région Luxembourgeoise.

Accor Hotels Belgium détient majoritairement les actions de la société Accor Hotels Luxembourg, qui sont intégrées dans son bilan.

❖ **Accor Hotels Belgium: la filiale hôtellerie du groupe en Belgique**

Accor Hotels Belgium, filiale du Groupe Accor France, gère sur son territoire un ensemble de marques et possède une multitude d'actions et de participations dans d'autres sociétés filiales du groupe.

Le centre nerveux ou plus communément appelé « AHB Support » représente le centre administratif et décisionnel de l'ensemble du parc hôtelier belge et luxembourgeois. Il regroupe 24 départements ayant chacun leurs spécificités et aidant de manière directe ou indirecte les hôtels, tout en suivant les directives administratives et commerciales établies par le groupe au niveau mondial.

Le support coordonne et dispatche l'ensemble des informations provenant de la maison mère et du conseil d'administration en Belgique vers les différentes exploitations hôtelières en Belgique et au Luxembourg.

II. Les différents sites en Belgique et au Luxembourg:

II.1) Le support administratif d'Accor Hospitality Belux est structuré comme suit:

- **Achats**

Ce département conclut d'importants contrats avec des fournisseurs désignés pour l'ensemble des hôtels. Ces derniers ont l'obligation de passer leurs commandes via ces entreprises pour certains produits bien définis mais ont, dans d'autres cas, également la liberté de choisir leur propre fournisseur.

- **Formation**

Le département Formation est composé de deux formateurs qui ont pour mission de transmettre l'esprit du Groupe Accor et de former les équipes au sein des hôtels pour améliorer leurs performances.

Son objectif est dès lors d'assurer l'acquisition et le développement de compétences afin d'améliorer la qualité des services offerts aux clients et de diffuser et renforcer les valeurs de la culture d'Accor.

- **Ressources Humaines**

Les ressources humaines gèrent le personnel de l'entreprise.

- **Technique & Maintenance**

Département en charge de la rénovation en tous genres de même que de la maintenance des sites et des bâtiments du groupe.

- **Construction & Développement**

Responsable des investissements relatifs au développement des marques et hôtels.

- **Juridique**

Gère l'aspect juridique du groupe, sa situation et ses opérations (contrats, statuts,..).

- **Direction Ventes**

Supervise les départements réservations, ventes internes, ventes internationales, distribution, loisirs.

- **Direction Marketing**

Supervise les départements web, revenue management et élabore les plans marketing en Belgique et Luxembourg en accord avec le siège situé en France.

- **Web Marketing – E-Commerce**

Vente des produits Accor via Internet et mise en ligne de campagnes publicitaires online.

- **Fidélité – A CLUB**

Gestion du programme de fidélité des particuliers.

- **Distribution**

Etablissement de contrats 'Business To Business' avec les sociétés.

- **Loisirs**

Département en étroite collaboration avec les compagnies aériennes, les transports ferroviaires et les agences de voyage.

- **Call Center**

Département en charge des réservations dans les hôtels du groupe.

- **Ventes internes:**

Département dont les membres sont principalement situés au siège, ils établissent des liens commerciaux avec les petits groupes ou entreprises.

- **Ventes externes:**

Département dont les membres sont généralement en déplacement, ils représentent l'entreprise auprès des collaborateurs commerciaux afin de conclure des contrats avec de grands groupes et entreprises.

- **Revenue Management:**

Le principe du Revenue Management est d'analyser les performances passées d'un hôtel afin d'anticiper ses résultats futurs et ainsi prendre les bonnes décisions au quotidien en termes de volume et de prix. Autrement dit, vendre quotidiennement un maximum de chambres au meilleur prix.

- **Finance & Administration**

Responsable de l'activité financière et comptable d'Accor Belux.

- **Finances CIWLT**

En charge de l'activité financière de CIWLT et ses filiales (rapporte au directeur de la Finance & Administration).

- **Comptabilité**

En charge de tout l'aspect comptable général des hôtels (centralisés et décentralisés) et du siège social.

- **Reporting**

En relation directe avec la France, rapporte mensuellement la situation comptable et financière.

- **Contrôle de gestion**

Analyse la situation budgétaire actuelle et les prévisions futures des hôtels, du siège de la société et rapporte au directeur financier.

- **Direction générale**

Supervise et coordonne toutes les opérations des différents départements de la filiale afin que celle-ci puisse atteindre les objectifs déterminés.

- **Informatique**

Installation du matériel et logiciels informatique au sein du siège et des hôtels.

- **Direction opérationnelle économique et haute gamme**

- Chapeaute l'ensemble des opérations dans les hôtels Formule1, Etap, Ibis et Suite Hotel.
- Chapeaute l'ensemble des opérations dans les hôtels Mercure et Novotel.

II.2) Le siège administratif de CIWLT

La société CIWLT est établie dans le même bâtiment qu'Accor Hotels Belgium ce qui permet une coordination administrative rapide et efficace. L'équipe est composée de 5 personnes : l'administrateur gérant, son assistante, le trésorier et deux comptables. Etant une société principalement financière qui a pour but la gestion de la trésorerie et certains actifs d'Accor Hotels Belux, sa structure est nettement plus réduite qu'une entreprise commerciale.

II.3) Le siège administratif d'Accor Asia

La société Accor Asia est établie dans le même bâtiment qu'Accor Hotels Belgium ce qui permet une coordination administrative rapide et efficace. Etant une société principalement financière qui a pour but la gestion des actions et participations du groupe sa structure est nettement plus réduite qu'une entreprise commerciale.

II.4) Les différentes exploitations hôtelières en Belgique et au Luxembourg

Les autres sites présents sur la zone géographique d'Accor Hotels Belux sont les exploitations hôtelières.

En Belgique:

57 Hôtels représentant 6367 chambres

Ces hôtels sont répartis de manière suivante:

2 Sofitel, 9 Novotel, 8 Mercure, 1 Adagio, 22 Ibis, 1 Ibis Styles, 14 Ibis budget.

Le tout représente 1390 collaborateurs dans les hôtels filiales et managés.

Au Luxembourg:

14 Hôtels représentant 1622 chambres

Ceux-ci sont répartis de manière suivante:

2 Sofitel, 2 Novotel, 3 Mercure, 1 Suite Novotel, 3 Ibis, 1 Ibis Styles, 2 Ibis budget.

L'ensemble regroupe 467 collaborateurs dans les hôtels filiales et managés.

Tous les hôtels sont structurés de manière différente, ceci en fonction de la taille, la capacité d'hébergement, des facilités, du restaurant, des activités proposées, de l'accès aux transports, ...

Mais globalement, un hôtel est structuré de manière fractionnelle comme une petite entreprise à part entière, avec un système de fonctionnement adapté à ses besoins en plus des procédures mises en place par le groupe. Ce qui fait la force du capital humain au sein de groupe, c'est l'implication de chaque collaborateur qui se sent concerné par le travail au sein de son exploitation et en connaît les tenants et aboutissants.

III. Les stratégies:

Comme mentionné lors du développement du Groupe, nous avons pu voir qu'Accor définit une stratégie globale en cohérence avec ses différentes filiales à travers le monde en vue de remplir la mission et la vision commune du groupe.

Les différents aspects de cette stratégie se retrouvent dans le plan stratégique mis en place pour Accor Hôtels Belux et les autres filiales. Nous allons étudier les différences et similitudes dans la stratégie au niveau mondial et local.

- 1) Croissance intensive et extension de marché
- 2) Désengagement
- 3) Développement des produits & modèle d'exploitation
- 4) Développement durable

- 1) Le groupe adopte aujourd'hui une méthode de croissance intensive et d'extension de marché.

Au niveau de la filiale belgo-luxembourgeoise, Accor adopte une de croissance intensive en ouvrant des nouvelles exploitations sur des sites avec un fort potentiel de développement. Ceci tant à rejoindre le plan global du groupe mais ne se limite qu'à la croissance étant donné qu'une extension de marché se fait au niveau mondial, le périmètre commercial de la filiale étant déjà délimité à la Belgique et le Luxembourg.

2) Nous pouvons voir clairement que le groupe s'oriente aussi vers un désengagement de ses autres DAS.

En 2010 le groupe a effectué la scission de son activité de services aux entreprises « Accor Services » devient Edenred. Il en a été de même pour la zone belgo-luxembourgeoise dont le siège administratif est situé dans le même immeuble qu'Accor Hôtels Belux.

Cette scission vient du projet « Back to Basics », celui-ci n'affecte pas directement Accor Hospitality Belux étant donné que la décision de désengagement des différents DAS se fait directement au niveau mondial, donc à la maison mère du Groupe.

3) Ces différentes stratégies sont accompagnées d'une phase de développement de ses produits et de son modèle d'exploitation:

a) Ce qui caractérise principalement le groupe Accor est la diversité de son portefeuille de marques. Dans un seul DAS sont déclinés plusieurs segments en fonction de la gamme d'hôtel, en allant du luxe, le haut de gamme, le milieu de gamme, l'économique et le très économique. Ainsi chaque segment répond aux besoins de ses clients et vise à accomplir sa mission et ceci dans chaque pays où le groupe est présent.

Contrairement au marché Asiatique-Océanique, l'Europe ne fit pas l'ouverture de M Grand Mercure, le produit n'étant pas adapté au marché européen.

Le groupe a délimité les marques commercialisées sur le sol Européen et dans chaque pays, ce qui restreint les possibilités de développement des marques mais permet d'avoir au moins une marque qui touche chaque segment.

La Belgique et le Luxembourg, ont suivi le mouvement de transformation des marques en Ibis, en Ibis Styles (anciennement All Season) et Ibis Budget (anciennement Etap Hotel).

Une grande phase de rénovation de ses marques Ibis, Novotel ainsi qu'Étap hôtel a été mise en place afin de moderniser les exploitations existantes.

- b) Le modèle commercial déterminé au niveau mondial est concrètement repris dans la stratégie au Benelux

La majorité des nouvelles exploitations hôtelières de la filiale utilisent un modèle commercial de franchising et de management comme défini au niveau de la stratégie globale.

Les différents hôtels détenus par la filiale ont fait l'objet de revente totale ou partielle. Avec comme exemples concrets ; la revente du Pullman Brussel Airport, ainsi que la revente des murs en sale and lease-back du Novotel Leuven, Brussels Sainte-Catherine. Cette stratégie suit la politique de diminution des actifs du groupe permettant un dégagement immédiat de liquidités.

La décision du modèle commercial à affecter à chaque nouvelle ouverture ainsi que la décision de revente totale ou partielle, est entièrement prise au niveau local. Les critères de décisions sont la rentabilité de l'exploitation, sa capacité, son évolution probable.

- 4) Le développement responsable et durable.

La filiale au Belux a toujours adopté et soutenu les directives prises par le groupe en matière de développement responsable et durable, celles-ci représentent un enjeu particulier pour l'avenir de l'hôtellerie au Belux ainsi que pour ses différents clients, collaborateurs internes et externes.

Tous les projets de développement responsable et durable ont été mis en place dans la région du Belux, que ce soit le programme Earth Guest, Open. La filiale continuera dans cette lignée et espère être la première région à remplir les objectifs du projet PLANET 21.

IV. Les objectifs:

L'objectif principal d'Accor Hotel Belux est tout d'abord de garder et consolider sa position de leader et ensuite d'augmenter l'avance qu'elle dispose vis-à-vis de ses concurrents sur sa zone géographique.

IV.1) L'innovation, l'amélioration et la création de produits.

La force du groupe est de pouvoir posséder un panel de marques répondant aux différents besoins de ses clients, quel que soit la gamme d'hôtel recherché.

Le groupe se veut pionner dans le domaine de l'hôtellerie. C'est pourquoi au Belux, la société privilégie les nouveaux modes d'hébergement, tels qu'Adagio (sous forme de city appartements).

Mais les besoins des clients varient beaucoup plus rapidement qu'auparavant. Aussi, il est nécessaire de continuer à innover et à améliorer le parc hôtelier au Belux, que ce soit par l'ouverture de nouveaux sites ou par la rénovation et le rafraîchissement de sites existants.

IV.2) Croissance commerciale

Le but est de maintenir son chiffre d'affaire en ensuite l'augmenter en rentabilisant les différents exploitations. Ceci se fait grâce à la nouvelle politique commerciale de franchising et de management qui permet de dégager des rentrées fixes en offrant ainsi une certaine stabilité de la croissance.

Cette croissance est aussi à porter à l'actif du revenu management, une méthode de travail dont l'objectif est de remplir au maximum les chambres dans les différentes exploitations, en les vendant au meilleur prix et ainsi optimiser la marge bénéficiaire sur tout le parc hôtelier au Belux.

IV.3) Gestion des coûts

La gestion des coûts d'exploitation est un des enjeux du groupe ainsi que pour la filiale, car ceux-ci sont déterminants sur le chiffre d'affaire dégagé par chaque exploitation. « Une diminution des coûts mais pas à n'importe quel prix »¹², tout en respectant les directives du groupe au niveau du développement responsable et durable.

C'est pourquoi l'entreprise accorde une grande importance à son département achat qui négocie méticuleusement avec les différents fournisseurs, de marchandises, énergétiques et autres afin de réduire ses coûts.

Le département développement, joue aussi un rôle déterminant dans cette optique de réduction des coûts. Il est chargé de trouver de nouvelles technologies qui permettraient une diminution des coûts énergétiques.

V. Le marketing management:

Comme constaté la maison mère joue un rôle déterminant dans le business model de chaque filiale et il en est de même concernant le plan marketing de celles-ci.

En effet, la stratégie commerciale et marketing est prédéfinie dans ses grandes lignes au niveau mondial et de manière plus détaillée dans chaque zone géographique. En d'autres mots, le plan marketing-commercial adopté par le groupe sera globalement le même pour toutes les filiales mais aura ses particularités en fonction de la région.

Ex: les marchés asiatiques ou d'Amérique latine sont fort différents du marché européen, le groupe adoptera alors une approche nettement différente tout en respectant l'idée du plan global.

IV.1) Vis-à-vis de son marketing et sa communication

Le groupe et les différentes filiales utilisent très peu la publicité above-the-line¹³ telle que la télévision et se concentrent d'avantage sur le below-the line¹⁴, avec les journaux, les revues, internet ainsi que l'affichage. Ceux-ci sont nettement plus plébiscités étant donné que la notoriété mondiale du groupe est déjà faite au travers de ses différentes marques et des différentes actions qu'elle entreprend via son sponsoring (sponsor dans le cyclisme et du tour de France avec la team Europcar, Sofitel le golf, pullman le tennis, Novotel le Dakar, ainsi que le basket pour Motel6).

Lors de grands changements de politique marketing et commerciale le groupe a déjà eu recours à la publicité télévisée mais celle-ci se fait rare, elle est actuellement plus utilisée dans les pays dans lesquels le groupe tend à se développer tels que l'Amérique latine et l'Asie-Océanie.

13.Above the line : publicité dans les différents médias

14.Below the line : publicité hors médias

Accor Hotels Belux pratique donc au niveau local sa communication via les différents canaux below-the-line. La société profite aussi de la publicité faite par le groupe au niveau mondial et bénéficie des répercussions de celle-ci.

IV.2) Vis-à-vis de ses pratiques commerciales

a) Les clients:

Plusieurs canaux de vente et publicitaires sont mis en place au niveau mondial, que ce soit la vente on-line, la publicité on-line ou un système de réservation téléphonique qui dispatche toutes les demandes de la clientèle. Tous ses outils sont mis à disposition de toutes les entités du groupe. Celles-ci bénéficient donc de ce savoir-faire en plus de la publicité effectuée au niveau local, tels que l’affichage publicitaire, les annonces dans les revues de voyage, les revues business.

b) Les distributeurs:

Les ventes publiques du groupe sont principalement effectuées par les canaux de distribution centraux. Approximativement 60% des ventes sont réalisées grâce au site de réservation en ligne www.accorhotels.com, l’application mobile et le site du programme de fidélité A Club. Cependant, afin d’élargir ses canaux de distribution, le groupe a conclu des contrats avec des opérateurs de voyage.

Accor Hotels Belux bénéficie de tous ses outils et des avantages qu’ils procurent, ce qui permet d’accentuer ses efforts sur des segments plus difficiles à atteindre : les privés tels que les entreprises ou les séminaires. Ces contrats commerciaux représentent un enjeu commercial au niveau local et la concurrence est rude avec les différentes marques rivales.

c) Les fournisseurs:

Le groupe possède un panel de fournisseurs utilisés dans chaque zone géographique, appelés « fournisseurs référencés » avec lesquels des contrats de partenariats ont été signés dans le but d’obtenir des ristournes commerciales conséquentes pour toutes les filiales étant amenées à

travailler avec ces fournisseurs. Les filiales ont aussi la liberté de conclure des contrats commerciaux avec des partenaires locaux.

Accor Hotels Belux devra donc suivre les directives commerciales émises par le groupe sur son marché, vis-à-vis des conditions de paiement, des moyens de paiements, de conditions de livraison, ...

VI. Le mix marketing:

VI.1) Eléments du marketing mix:

En analysant le marketing mix d'Accor Hotels Belux nous pouvons constater que les personnes sont au centre de la politique marketing.

VI.2) Le prix:

L'une des forces du groupe et de la filiale du Belux est de pouvoir bénéficier d'un panel de marques pouvant toucher tous les segments ; luxe, haut de gamme, milieu de gamme, économique, très économique. Ceci permet de proposer des prix adaptés aux attentes et budget de chaque client.

VI.3) Les produits:

Accor Hotels Belux commercialise principalement un service qui se veut de court ou long séjour et de luxe ou économique en fonction de la demande du client.

Voici les marques commercialisées au Belux



MARQUES	INTERNATIONALES
LUXE	SOFITEL LUXURY HOTELS
HAUT DE GAMME	Il n'y a actuellement plus aucune marque présente au Belux mais des ouvertures sont prévues pour cette gamme d'ici 203
MILIEU DE GAMME	
ÉCONOMIQUE	

15. 16. www.accor.com

Avant la revente du Pullman Brussel Airport, le Belux possédait une marque dans chaque segment. Cette revente a été effectuée étant donné que l'exploitation ne rentabilisait pas les capitaux investis. La société vise à rouvrir un hôtel Pullman sur un site qui rentabiliserait les capitaux, ainsi le Belux posséderait une marque de chaque segment et couvrirait complètement le marché.

VI.4) Les promotions:

Accor Hotels Belux à un politique de communication basée sur:

a) La publicité:

Accor Hotels Belux bénéficie des plans de publicité effectués par la maison mère au niveau mondial en plus des actions qu'elle entreprend au niveau local, par des affichages routiers, dans les magazines de voyages, ...

Chaque filiale paie une redevance à la maison mère en fonction du chiffre d'affaire réalisé par les canaux de distribution qui permettent de mesurer les ventes réalisées dans la zone géographique.

b) La promotion des ventes:

Le groupe effectue de nombreuses offres promotionnelles. Celles-ci sont principalement visibles via le site de fidélité A Club, le site de réservation Accorhotels.com ou sur les bannières publicitaires d'autres sites internet. Pour la promotion de ses offres, le groupe emploie également des annonces dans les magazines ou des affiches publicitaires sur les routes. Celles-ci sont cependant moins utilisées du fait que les offres sont valables pour un laps de temps plus court que la parution de la publicité elle-même.

Quant aux promotions locales celles-ci se font directement sur place dans les exploitations, le prix des promotions est déterminé par le département du revenue management.

b) Les relations publiques:

De nombreux canaux de communication sont utilisés par le groupe afin de faire parler de lui : internet, brochures Accor Hotels, conférences de presse, sponsoring... ceci dans l'optique de toucher un maximum de personnes. Accor Hotels bénéficie de cette communication globale.

e) Les mécénats:

Le groupe s'est impliqué dans différents projets humanitaires en créant la filiale, Fondation Accor. Celle-ci a pour but de promouvoir et soutenir les actions de solidarité de ses différents collaborateurs.

Le champ d'action de la fondation a été déterminé en fonction de 3 axes:

- Savoir-faire local

Soutien des initiatives socio-économiques valorisant les techniques et métiers traditionnels.

- Formation et insertion

Défense de l'intégration et de l'insertion des jeunes en difficulté de 15 à 30 ans.

- Humanitaire et urgence

Aide aux populations en grande précarité et répondre à des catastrophes humanitaires.

La Fondation Accor soutient actuellement 126 projets dans 34 pays impliquant 5 500 collaborateurs.

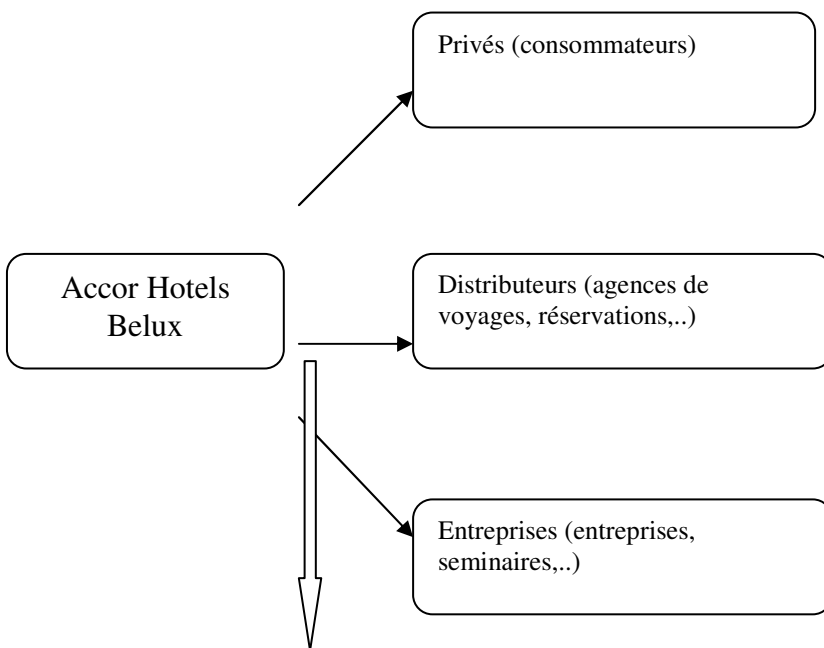
VI.5) La place:

Le Groupe est présent mondialement et sa filiale Belux est active dans toutes les régions de Belgique: Bruxelles, Flandre et Wallonie. Quant au Luxembourg. Ses hôtels sont situés uniquement à Luxembourg et ses alentours.

VI.6) Le positionnement sur le marché:

Accor Hotel Belux est une société qui s'adapte à son marché : elle possède un seul DAS avec une gamme profonde qui répond aux demandes de tous ses clients. Lorsque la création d'une nouvelle gamme s'avère nécessaire, le groupe étudie les demandes de ses différentes filiales.

a) Les clients:



Utilisation des différents outils et savoir-faire mis à disposition de la maison mère.

Ex: Sites de réservation en ligne
Contrats commerciaux
Etc.

Les différents types de clients ne sont pas confondus, car pour chacun d'entre eux, différents outils et pratiques commerciales ont été mises en place par le groupe et Accor Hotel Belux au niveau local.

En effet, chaque type de consommateur à des attentes et besoins différents :

- Privés: leurs demandes varient on fonction de plusieurs critères; prix, facilités de transport, restaurant, piscine, sauna, activités et commerces à proximité, situation de l'hôtel, etc.
- Distributeurs: pour ceux-ci la demande se négocie globalement sous un type de contrat commercial leur offrant un nombre de chambres à un certain prix pour une période déterminée. Ce prix variera en fonction du nombre de chambres, de la période de réservation ainsi que de l'hôtel et les facilités qu'il offre.
- Entreprises: ceux-ci se distinguent de par leurs exigences variées, ils bénéficient aussi d'un système contrats commerciaux sur la zone commerciale du Belux. Lors de demandes particulières pour des évènements tels que de team buildings, séminaires ou formations, de nouveaux contrats sont établis et l'offre est négociée au cas par cas en fonction de différents critères.

b) L'analyse sectorielle de PORTER:

Cette analyse permet de situer Accor Hotels Belux dans son secteur d'activité par rapport à ses opportunités et à ses menaces et ensuite d'évaluer les dimensions concurrentielles nommées également forces compétitives. Cela se fera sur une échelle cotée de 1 à 5, 1 étant la note la moins élevée et 5 la plus élevée.

Le pouvoir de négociation avec ses fournisseurs:

Etant un des leaders sur le marché, c'est une opportunité commerciale pour les fournisseurs que de travailler avec Accor. C'est pour cette raison qu'au niveau local Accor Hotels Belux à l'opportunité de pouvoir imposer des conditions commerciales particulières avec les fournisseurs, en allant des délais de paiement, des réductions commerciales, des frais de transports,..

La société bénéficiant d'accords solidement négociés au niveau mondial avec des sociétés alimentaires, de mobilier ou encore de fournitures de bureau, obtient des prix d'achats extrêmement concurrentiels.

Elle se situe donc sur une échelle de 4 sur 5 en ce qui concerne son pouvoir de négociation avec ses fournisseurs.

Le pouvoir de négociation des clients:

Le marché étant très concurrentiel, les prix sont négociables. Cependant, les marges de réduction restent limitées en raison des coûts de fonctionnement auxquels les hôtels font face (les rénovations, les coûts de restauration, d'entretien des chambres, énergétiques,...).

Le revenue management ¹⁷ permet de déterminer le prix idéal pour chaque hôtel, celui qui couvre les frais de fonctionnement tout en dégageant une marge bénéficiaire.

La négociation de prix se fait généralement avec les clients distributeurs et entreprises sur base d'un prix couvrant les frais mais en dégageant une marge moins élevées que celle réalisée avec les clients privés.

Quant aux clients privés, ils profitent uniquement des offres au niveau national ou mondial. Aucune négociation de prix de la chambre n'est en effet possible pour un client privé.

Nous pouvons conclure que les ventes ne se font pas à perte contrairement à certaines autres enseignes qui diminuent parfois leurs prix temporairement afin de remplir leur exploitation et éviter ainsi des pertes encore plus élevées.

Malgré cela, les offres du groupe restent très concurrentielles étant donné que plusieurs gammes de produits sont disponibles.

Ce qui évaluerait l'entreprise comme une des plus concurrentielle sur le marché, placée sur une échelle de 4 sur 5.

Les concurrents:

Le groupe leader au niveau européen, Accor Hotel Belux est le leader sur le marché au Belux mais il se doit de rester prudent tant la concurrence est rude sur le marché.

17. Revenue management ; est une crée au sein du groupe, celle-ci a pour but la gestion des ventes des chambres dans les différentes exploitations

Ceux-ci représentent la plus grande menace pour l'entreprise. Nous pouvons citer des concurrents tels que Best Western, NH hôtels, ...

Nous situerons Accor Hotel Belux vis à vis de la concurrence à 4 sur l'échèle de 5

Les nouveaux entrants:

Au vu du marché actuel, il est quasi impossible pour un nouveau groupe d'entrer sur le marché et de se positionner comme un concurrent direct. Ceci en raison des parts de marché relatives détenues par les plus grand groupes hôteliers mondiaux ainsi que les différentes difficultés rencontrées au niveau législatif dans chaque région, logistique, immobilières,... La seule possibilité pour qu'un nouveau concurrent pénètre le marché serait suite au rachat d'un groupe hôtelier existant. Je placerais la menace de l'arrivée de nouveaux concurrents à 1 sur 5.

Les produits de substitution:

De nouveaux modes de logement à moyen et long terme voient le jour ou reviennent sur le premier plan du marché, tel que les maisons d'hôtes, les gîtes, le camping, les auberges de jeunesse, location d'appartements, ... Ceux-ci sont des produits que les consommateurs favorisent en cette période de crise économique étant donné le coût représenté. Ces nouveaux modes de logements ne sont pas une menace directe mais peuvent favoriser une diminution du chiffre d'affaire pendant des périodes estivales par exemple.

Le service proposé par les hôtels ainsi que les gammes de prix disponibles continuent à faire affluer les clients vers les exploitations du groupe. Ces nouveaux modes de logements ne peuvent être considérés comme une menace directe à court terme étant donné le volume d'activité de l'entreprise par rapport à ceux-ci. Mais Accor se doit de garder à l'œil l'évolution de ceux-ci.

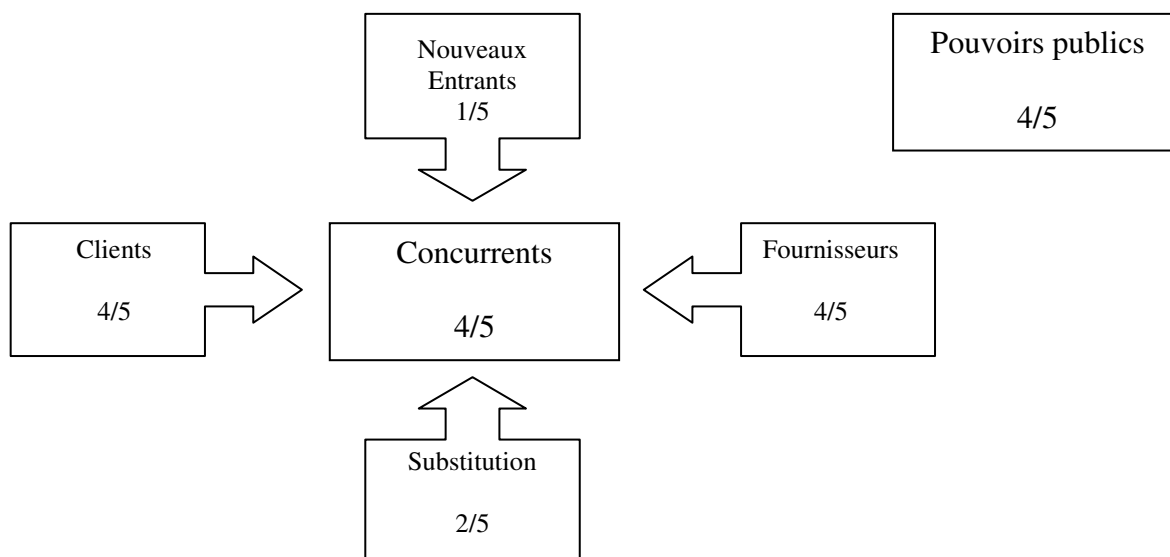
Nous placerons donc cet aspect à 2 sur l'échelle de Porter.

Le rôle des pouvoirs publics:

Accor Hotel Belux est présent dans le secteur de l'Horeca-Tourisme. Ce secteur est fortement contrôlé par les services publics étant donné l'activité principale de la société est de proposer de l'hébergement et de la restauration. Les exploitations se doivent donc d'être exemplaires en matière d'hygiène et de respect des normes de sécurité, ceci qui fût toujours le cas pour les hôtels du groupe, ceux-ci suivent en effet de manière stricte les directives et les procédures créées par l'entreprise. L'autre contrainte de ce secteur est législation en matière de droit du

travail et l'application de celle-ci. Les normes changent fréquemment chaque année et l'entreprise se doit d'être prête à mettre en place les directives émises par les pouvoirs publics sous peine de sanctions financières ou judiciaires.

Le pouvoir public ayant une forte influence sur le groupe, nous placerons donc son rôle à 4 sur l'échelle.



L'analyse de Porter nous permet de constater qu'Accor Hotels Belux évolue dans un contexte favorable malgré les difficultés de son marché, liées au rôle des pouvoirs publics ainsi que de la concurrence du secteur. Ses atouts sont dus au fait que l'entreprise est d'envergure mondiale, ce qui lui offre une image et une position forte sur le marché et permet de conclure des contrats commerciaux avantageux avec les fournisseurs ou clients.

c) La matrice BCG:

Cette matrice permet d'analyser la part de marché relative ainsi que le taux de croissance.

Le groupe ne connaît actuellement pas de croissance significative pour tous ses produits ; à l'exception d'une marque, Adagio. Nous pouvons donc définir la croissance comme assez stable. Ce qui situe l'entreprise dans le bas de la zone du taux de croissance.

Quant à sa part de marché, Accor Hotel Belux est le leader au Belux ce qui situe l'entreprise du côté gauche dans la zone de part de marché. Au vu de la matrice, nous pouvons déterminer que l'entreprise est considérée comme une « vache à lait ».

Nous allons donc essayer de déterminer quels sont les produits phares et quels sont ceux qui au contraire sont moins rentables.

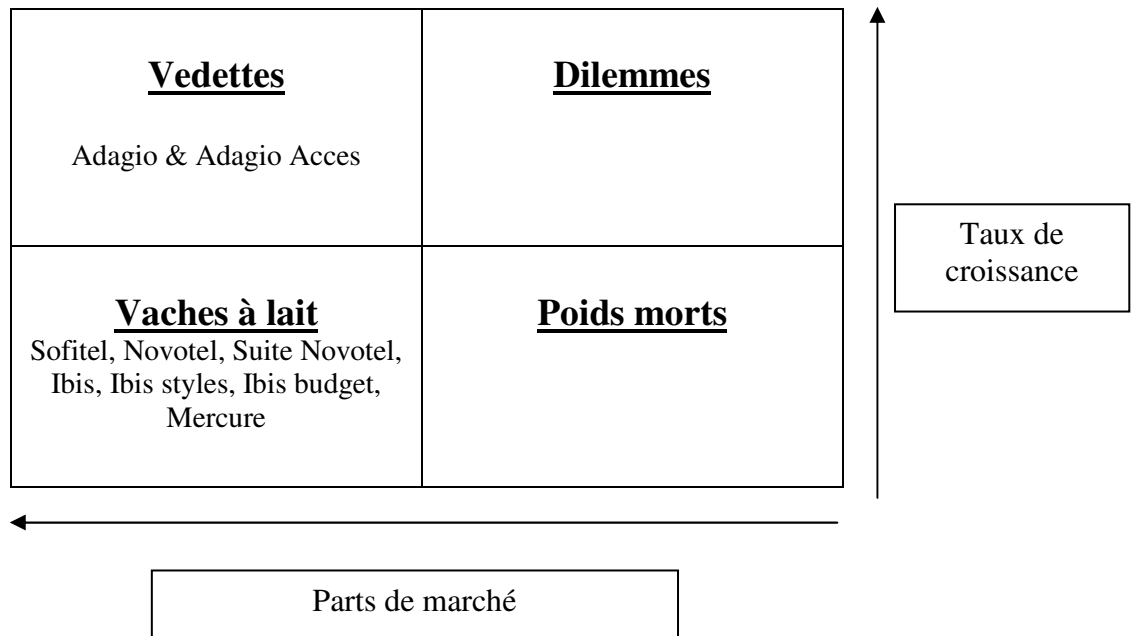
Actuellement nous retrouvons ses différentes marques sur le marché du Belux: Sofitel, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, Ibis, Ibi Styles, Ibis budget, Adagio accès.

Adagio, marque récente proposée pour répondre à une nouvelle demande du marché, réalise une croissance remarquable. Il s'agit donc d'un produit vedette.

Le groupe a par ailleurs décidé d'ouvrir son homologue Adagio Accès sur le marché du Belux.

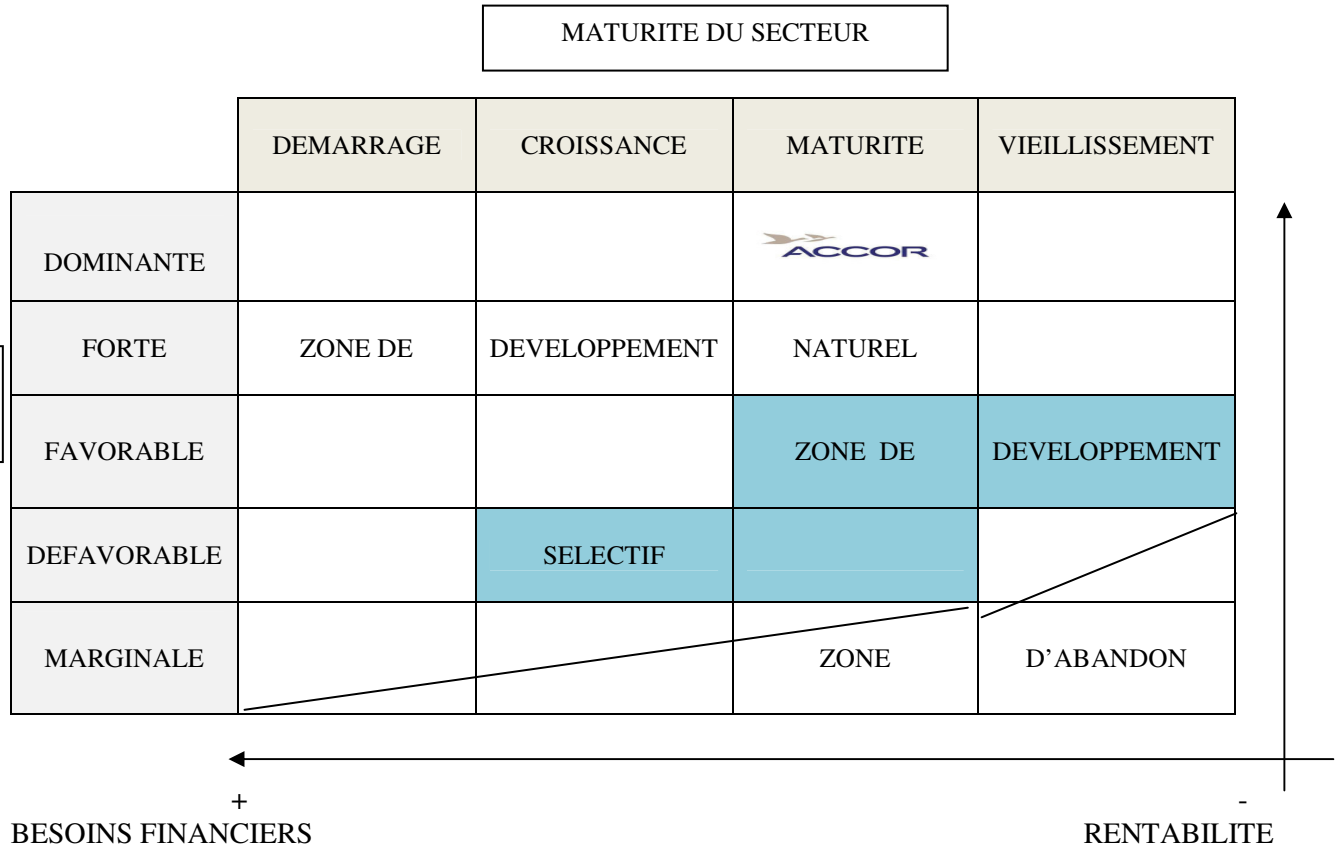
Les autres marques existent depuis les débuts du groupe et sont aujourd'hui déclinées sous plusieurs formes: suites Novotel ou encore, les différents Ibis. Celles-ci sont des valeurs sûres d'Accor car elles possèdent une croissance stable. Ces marques font donc également partie des produits vedettes.

Accor Hotel Belux ne possède pas des marques correspondant aux autres niveaux de la matrice. En effet, les produits en poids morts tels que Formule 1 (en perte de vitesse au niveau de sa croissance et la vieillissement de ses installations) et le Pullman Airport (dont la rentabilité n'était pas assez élevée par rapport aux capitaux investis) ont été vendus dans le but de suivre la politique du groupe et de dégager des liquidités en réduisant ses immobilisations « Assets light ».



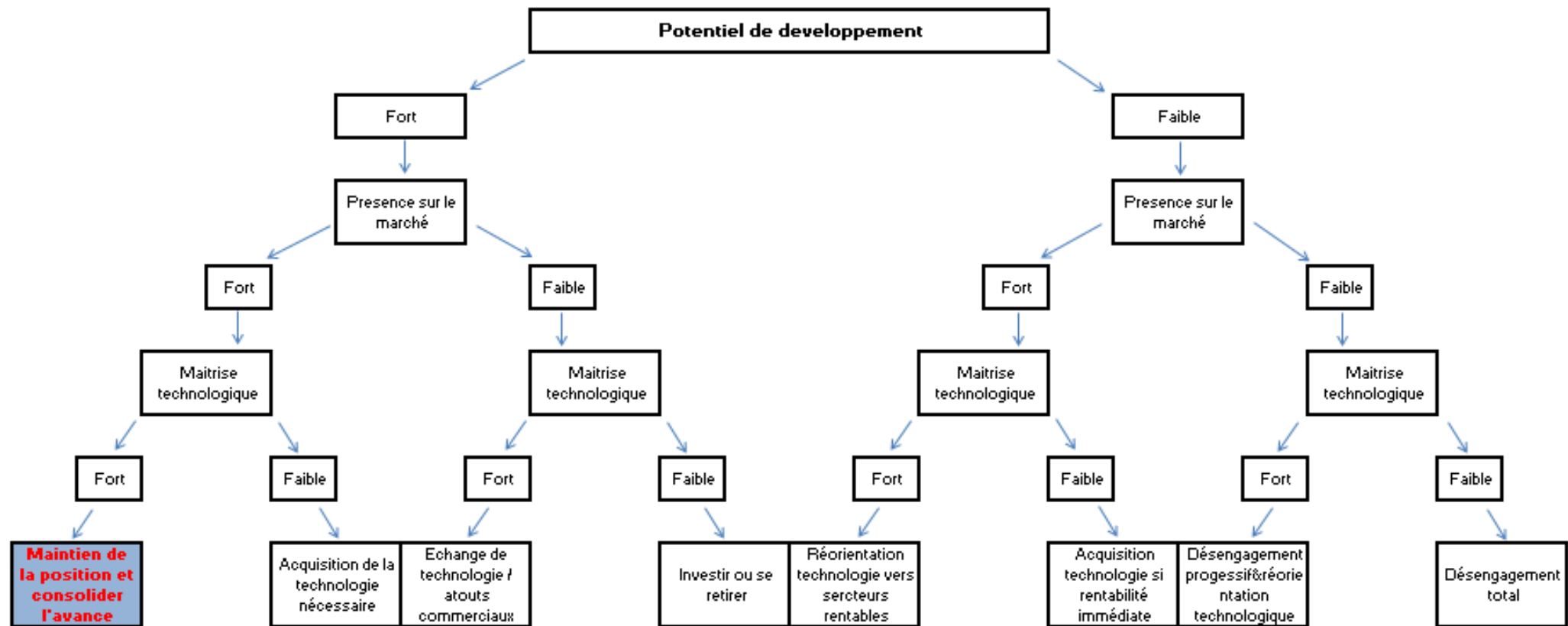
d) La matrice ADL:

Cette matrice nous permet d'analyser la maturité du secteur et nous offre aussi la possibilité de situer l'entreprise dans ce secteur.



Comme nous avons pu le constater grâce aux analyses précédentes, Accor Hospitality Belux est un des leaders du marché. C'est une société qui a peu de besoins financier et qui est très rentable ce qui lui permet de libérer un important flux de liquidités.

e) La Tri dimensionnelle:



Au vu de la situation du groupe sur le marché nous pouvons déterminer qu'il se trouve dans une situation où son potentiel de développement est fort. La marque possède une maîtrise technologique forte qui doit l'amener à maintenir sa position sur le marché et consolider l'avance qu'elle possède.

Pour accomplir cet objectif, l'entreprise se doit d'anticiper les besoins des clients et d'investir dans les nouveaux outils utiles à l'hôtellerie, d'où son slogan « Open New Frontiers In Hospitality ».

f) La matrice SWOT ¹⁸:

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

Externe	<p><u>Menaces:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Entreprises concurrentes -Produits de substitution -Le publicité négative ex: DSK -Crise économique et financière -Modification de la législation sur le secteur ainsi qu'au niveau des lois sociales 	<p><u>Opportunités:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Besoins des consommateurs en evolution constante -Le marché du Belux possède encore de nombreuses opportunités de developpement
Interne	<p><u>Forces:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Position de leader -Notoriété du groupe et des marques -1 DAS et une gamme étendue -Pouvoir de négociation commerciale -Canaux de distribution étendus 	<p><u>Faiblesses:</u></p> <p>Méthodes commerciales de développement. Impact des décisions globales sur la situation économique locale.</p>

Cette matrice permet de faire un diagnostic interne & externe de l'entreprise.

Externe:

L'entreprise se trouve dans un marché où les menaces sont constantes, que ce soit vis-à-vis des pouvoirs législatif du pays, de la concurrence accrue, de la publicité négative qu'elle soit directe ou indirecte, sans oublier un contexte de crise économique et financière.

Ces facteurs externes peuvent en partie être prévisibles, c'est pourquoi des plans d'actions peuvent être entrepris afin d'anticiper le développement de telles menaces.

Le marché de l'hôtellerie montre qu'il n'est pas encore épuisé et qu'il possède encore des ressources exploitables par la société, que ce soit au niveau des sites d'exploitations ainsi que des tendances créés par les besoins des consommateurs.

Interne:

En analysant l'entreprise nous avons pu déceler plusieurs aspects qui font ses forces. Ses faiblesses quant à elles sont plus difficiles à déterminer. Nous pouvons définir la politique commerciale de développement comme une faiblesse dans certains cas de figure. En effet, le système de contrats de management et de franchising permettent à l'entreprise d'investir peu de capital dans les différentes exploitations et biens immobiliers et tend à la revente d'une bonne partie des actifs existants. La revente de ses biens immobiliers s'est faite dans une situation de crise économique ce qui n'a pas permis au groupe d'effectuer la revente dans les meilleures conditions, donc au prix idéal.

Chapitre 3 : Analyse financière des stratégies

Dans ce chapitre nous allons pouvoir analyser l'impact financier des stratégies d'Accor Belgique, qui est responsable de l'activité hôtelière du groupe au Belux.

Cette analyse se basera sur les 3 derniers exercices comptables, ce qui nous permettra de voir l'évolution des rapports financiers en fonction des décisions stratégiques prise par la filiale et l'influence des décisions du groupe Accor sur celles-ci.

Pour effectuer cette analyse nous allons restructurer le bilan de chaque exercice pour que les ratios financiers correspondent au mieux à la réalité économique.

I. BILAN RESTRUCTURE

2009

<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
A FIXE	1284585846	K PROPRES	974158244
Actif fixe	1.284.585.846	K propres	974.158.244
Créance + 1an (+)		Frais R&D (-)	
Frais R&D (-)		Frais Etablissement (-)	
Frais Etablissement (-)			
A CIRCULANT	82027210	DETTES LT	13750000
Créance - 1 an	75.315.496	Dettes LT	13.750.000
Stocks	718.923	Provisions LT	
Créance +1 an (-)		Impots Di LT	
Tréso +1 an (-)			
Compte Regul	434.861		
Valeurs disponibles	5.557.930		
		DETTES CT	378704812
		Dettes CT	29.946.875
		Dettes CT -1	11.740.000
		Dettes CT-FIN	328.663.833
		Provisions CT	1.802.205
		Compte Regul	6.551.899
TOTAL A	1366613056	TOTAL P	1366613056

2010

<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
<u>A FIXE</u>	724082834	<u>K PROPRES</u>	1097449301
Actif fixe	724.082.834	K propres	1.097.449.301
Créance + 1an (+)		Frais R&D (-)	
Frais R&D (-)		Frais Etablissement (-)	
Frais Etablissement (-)			
<u>A CIRCULANT</u>	433146186	<u>DETTES LT</u>	8410000
Créance - 1 an	425.869.745	Dettes LT	8.410.000
Stocks	727.479	Provisions LT	
Créance +1 an (-)		Impots Di LT	
Tréso +1 an (-)			
Compte Regul	420.613		
Valeurs disponibles	6.128.349	<u>DETTES CT</u>	51369719
		Dettes CT	37.494.376
		Dettes CT -1	1.330.000
		Dettes CT-FIN	7.403.170
		Provisions CT	1.116.533
		Compte Regul	4.025.640
TOTAL A	1157229020	TOTAL P	1157229020

Ce ratio nous montre l'évolution de l'actif fixe durant les différents exercices comptables, une grande variation de l'actif est constatée à partir de 2010, ceci est principalement dû à l'enclenchement de la politique du groupe « Assets light ». Nous détaillerons l'actif fixe dans les sous ratios de structure.

II.1) a.1) Sous ratios de l'actif fixe

	2009	2010	2011
IMMO INCORP ACTIF FIXE	<u>479884</u> 1284585846	<u>320885</u> 724082834	<u>286320</u> 811865560
=	0,04%	0,04%	0,04%

Le rapport entre les immobilisations incorporelles et l'actif fixe est resté stable, nous pouvons expliquer ceci par le fait que l'entreprise ne se diversifie plus mais qu'elle consolide son activité principale « l'hôtellerie » dont nul besoin de brevet, licences, ... supplémentaires.

	2009	2010	2011
IMMO CORP ACTIF FIXE	<u>73620349</u> 1284585846	<u>58668651</u> 724082834	<u>62774395</u> 811865560
=	5,73%	8,10%	7,73%

Ce ratio a augmenté malgré la politique d'assets light du groupe, nous constatons que malgré la revente des immobilisations, l'actif fixe a nettement diminué, les immobilisations financières en sont la cause. Les actions et participations de la société ont perdu beaucoup de leur valeur ce qui a forcément modifié le rapport entre les deux rubriques de ce ratio.

	2009	2010	2011
IMMO FINANCIERES ACTIF FIXE	<u>1210485614</u> 1284585846	<u>665093298</u> 724082834	<u>747394383</u> 811865560
=	94,23%	91,85%	92,06%

Les immobilisations financières représentent la majorité de l'actif fixe. Les actions et participations de la société ont perdu beaucoup de leur valeur ce qui a forcément modifié l'actif mais pas le ratio vu le pourcentage d'immobilisations financières représenté dans l'actif fixe.

	2009	2010	2011
<u>CREANCES +1 AN</u> ACTIF FIXE	<u>0</u> 1284585846	<u>0</u> 724082834	<u>1410463</u> 811865560
=	0,00%	0,00%	0,17%

Les créances à + 1an sont nulles par rapport à l'actif sauf en 2011 ou certaines créances sont présentes dans les créances à plus long terme.

II.1) b) ACTIF CIRCULANT:

	2009	2010	2011
<u>ACTIF CIRCULANT</u> ACTIF RESTRUCTURE	<u>82027210</u> 1366613056	<u>433146186</u> 1157229020	<u>350166882</u> 1162032442
=	6,00%	37,43%	30,13%

Ce ratio nous montre l'évolution de l'actif circulant durant les différents exercices comptables, une grande variation de l'actif est constatée à partir de 2010, ceci est principalement dû à augmentation des créances court terme. Nous détaillerons l'actif circulant dans les sous ratios de structure.

II.1) B.1) Sous ratios de l'actif circulant

	2009	2010	2011
<u>STOCK&COMM</u> ACTIF CIRCULANT	<u>718923</u> 82027210	<u>727479</u> 433146186	<u>656604</u> 350166882
=	0,88%	0,17%	0,19%

Accor est une société ne possédant pas de centre de production, nous pouvons le constater via son stock, il est principalement constitué de marchandises finies destinés aux clients dans ses hôtels. Son activité est basée sur le service. Nous voyons qu'en 2009, le ratio était plus élevé, l'augmentation des dettes court terme a modifié le ratio en 2010 et 2011 mais le stock est depuis resté stable.

	2009	2010	2011
CREANCES C.T. ACTIF CIRCULANT	<u>75315496</u> 82027210	<u>425869745</u> 433146186	<u>337951440</u> 350166882
=	91,82%	98,32%	96,51%

Les créances à court terme représentent la majorité de l'actif circulant. Celles-ci sont nettement augmentées, ce qui a forcément modifié l'actif mais pas le ratio au vu du pourcentage qu'elles représentent dans l'actif circulant.

	2009	2010	2011
VALEUR DISP ACTIF CIRCULANT	<u>5557931</u> 82027210	<u>6128349</u> 433146186	<u>11151629</u> 350166882
=	6,78%	1,41%	3,18%

Les valeurs disponibles sont en constante augmentation de 2009 à 2010 doublent en 2011. Nous pouvons l'expliquer au vu de l'augmentation des dettes de court terme et d'une meilleure gestion de leur paiement. Le ratio diminue étant donné l'augmentation des DCT dans la structure de l'actif circulant.

II.2) RATIOS DE STRUCTURE DU PASSIF

II.2) a) L'INDEPENDANCE FINANCIERE:

	2009	2010	2011
CAP PROPRES PASSIF RESTRUCTURE	<u>974158244</u> 1366613056	<u>1097449301</u> 1157229020	<u>1083137372</u> 1162032442
=	71,28%	94,83%	93,21%

Ce ratio montre comment l'entreprise est financée, dans notre cas, les résultats nous permettent de conclure que l'entreprise est très solvable. En 2009, 71% des fonds de la société proviennent des capitaux propres et en 2010 et 2011 ceux-ci représentent 93-94% du passif.

II.2) b) CAPITAUX PERMANENTS:

CAPITAUX PROPRES + DETTES LT

2009

CAPITAUX PERMANENTS: 987908244

2010

CAPITAUX PERMANENTS: 1105859301

2011

CAPITAUX PERMANENTS: 1094517372

Les capitaux permanent nous permettent de connaître la provenance de l'argent mis à disposition de la société, ces fonds financent les actifs immobilisés, dans ce cas-ci, les capitaux permanents financent grandement l'actif immobilisé en 2009 et en 2010-2011. En 2009 les capitaux permanents couvrent la majorité de l'actif immobilisé, en 2010-2011 celui-ci génère même un excédent.

II.2) c) DEGRE DE PERMANENCE DES CAPITAUX:

	2009	2010	2011
CAP PERMANENTS	987908244	1105859301	1094517372
PASSIF RESTRUCT	1366613056	1157229020	1162032443
=	72,29%	95,56%	94,19%

Ce ratio confirme nos précédentes analyses, il nous montre l'importance des fonds propres et emprunts dans le financement de la société, celui-ci ne varie pas beaucoup par rapport à nos autres ratios étant donné que l'emprunt long terme est très peu utilisé.

	2009	2010	2011
CHARGE DETTES	12697085	3257363	571207
CAP ETRANGER CT	82027210	433146186	350166883
=	15,48%	0,76%	0,16%

Ce ratio nous permet de voir quel moyen de financement est favorisé pour son développement commercial. En 2009 nous constatons que le crédit bancaire est préféré au crédit fournisseurs. A partir de 2010 la société a mieux utilisé sa position de leader sur le marché et son pouvoir de négociation dans le but d'optimiser la gestion des fournisseurs, leur paiement, les charges financières liées à un crédit bancaire.

II. 3) RATIOS DE STRUCTURE FINANCIERE

II. 3) a) LE FOND DE ROULEMENT:

CAPITAUX PERMANENTS – ACTIF FIXE

	2009	2010	2011
CAP PERMANENTS - ACTIF FIXE	987908244 -1284585846	1105859301 -724082834	1094517372 -811865560
=	-296677602	381776467	282651812

Le fond de roulement a nettement évolué depuis 2009 lorsqu'il était négatif, l'entreprise possédait plus d'immobilisations corporelles et financières ce qui affectait directement le fonds de roulement. Depuis 2010 et sa politique d'assets light, la revente d'une partie de ses immobilisations a permis de réduire la masse de l'actif fixe.

	2009	2010	2011
CAP PERMANENT ACTIF FIXE	<u>987908244</u> 1284585846	<u>1105859301</u> 724082834	<u>1094517372</u> 811865560
=	76,90%	152,73%	134,82%

	2009	2010	2011
FOND ROUL ACTIF CIRCULANT	<u>-296677602</u> 82027210	<u>381776467</u> 433146186	<u>282651812</u> 350166882
=	-361,68%	88,14%	80,72%

Ces ratios ont fortement évolué de 2009 à 2010, en 2009 celui-ci pouvait couvrir une partie de l'actif fixe mais pas l'actif circulant. Depuis 2010 nous pouvons voir qu'en plus de couvrir l'entièreté de l'actif fixe il couvre la majorité de l'actif circulant.

II. 3) b) LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT:

	2009	2010	2011
ACTIF CIRC EXPLOIT	76469280	427017837	339015253
- DCT EXPLOIT	-38300979	-42636549	-54178477
=	38168301	384381288	282651812

Le besoin en fonds de roulement nous aide à savoir si l'entreprise s'autofinance, que grâce à son cycle d'exploitation elle se crée de nouvelles ressources. Il doit être idéalement positif.

L'actif circulant d'exploitation est en nette augmentation signe que son activité croit, ses dettes augmentent aussi, conséquence de l'accroissement d'activité, les dettes sont nécessaires afin de répondre à la demande du marché.

II. 3) c) TRESORERIE:

	2009	2010	2011
FOND ROUL	-296677602	381776467	282651812
- BESOIN FDR	-38168301	-384381288	282651812
=	-334845903	-2604821	-2184964

Le besoin en fonds de roulement et le fonds de roulement génèrent une trésorerie négative, ce qui peut être expliqué par l'utilisation du bénéfice pour couvrir les pertes des exercices antérieurs, principalement liés à la crise économique actuelle.

L'évolution de la trésorerie sur ses trois exercices nous laissent présumer de perspectives positives vu sa nette diminution.

RECAPITULATIF

RAPPORT FDR / BFDR / TRESORERIE

2009 : 2

2010 : 6

2011 : 6

	FR	BFR	T
1	> 0	> 0	> 0
2	> 0	< 0	>> 0
3	> 0	>> 0	< 0
4	< 0	< 0	< 0
5	< 0	> 0	<< 0
6	< 0	<< 0	> 0

II. 4) RATIOS DE CIRCULATION

II. 4) a) RATIO DE CIRCULATION DES STOCKS:

	2009	2010	2011
ACHATS STOCK N	<u>718923</u> 8298843	<u>727479</u> 8298843	<u>656604</u> 8298843
=	11,54	12,32	13,14

Le ratio est en faible augmentation, il représente le délai auquel les marchandises sont vendues.

L'évolution est moins bonne que lors de l'année 2009, celui-ci laisse penser à un changement de mode de consommation de ses clients, c'est à la société d'anticiper les besoins futurs de ses consommateurs et mettre en place un plan commercial dans le but d'améliorer la rotation de son stock.

II. 4) b) RATIO DE CIRCULATION DES CREANCES COMMERCIALES:

	2009	2010	2011
+CA			
+TVA A P	<u>126431957</u>	<u>137810380</u>	<u>138064185</u>
CR COM CT + LT	7520309	6775897	5992833
= CREANCES COMMERCIALES	16,81	20,34	23,04
	365 / CR COMM	365 / CR COMM	365 / CR COMM
= RATIO CIRCULATION CR COMMERCIALES	21,71	17,95	15,84

Grace au ratio de circulation de créances commerciales nous pouvons voir que l'entreprise encaisse plus rapidement les dettes de ses clients qu'en 2009, ce qui est positif pour ses valeurs disponibles, donc sa trésorerie aussi. Une meilleure gestion administrative de ses clients en est la principale raison.

II. 4) b) RATIO DE CIRCULATION DES DETTES COMMERCIALES:

	2009	2010	2011
ACHATS			
SBD	<u>65342871</u>	<u>71745337</u>	<u>73573416</u>
TVA A R	12559784	16361523	12781941
DT COM CT + LT			
= DETTES COMMERCIALES	5,20	4,39	5,76
	365 / DT COMM	365 / DT COMM	365 / DT COMM
= RATIO CIRCULATION DT COMMERCIALES	70,16	83,24	63,41

Grace au ratio de circulation des dettes commerciales nous prenons connaissance du délai de paiement moyen des fournisseurs de l'entreprise. 2010 a été l'année où le paiement des dettes commerciales était le plus long, en 2011 ce ratio a nettement diminué, ceci peut être expliqué par un changement de fournisseurs, donc les conditions de paiements aussi. Ce ratio est très bon car il démontre un délai moyen de 63 jours pour le paiement des dettes fournisseurs. L'entreprise ne doit pas recourir à ses fonds propres ou à un financement externe afin de payer ses marchandises, celles-ci sont payées par les ventes que l'entreprise génère.

II. 5) RATIOS DE LIQUIDITE

II. 5) a) RATIO DE LIQUIDITE GENERALE:

	2009	2010	2011
<u>ACTIF CIRCUL</u> DT CT	<u>82027210</u> 378704812	<u>433146186</u> 51369719	<u>350166882</u> 67515070
=	21,66%	843,19%	518,65%

La liquidité générale nous permet de voir si l'entreprise est à même ou pas de financer ses dettes court terme grâce à son actif court terme, principalement ses créances commerciales.

En 2009, ceci n'était pas le cas et justifie bien le fait qu'il existait un fond de roulement négatif durant cette période, depuis il est devenu positif et couvre désormais plus que l'entièreté des dettes court terme.

II. 5) b) RATIO DE LIQUIDITE REDUITE:

	2009	2010	2011
<u>ACTIF CIRCUL - STOCK</u> DT CT	<u>81308287</u> 378704812	<u>432418707</u> 51369719	<u>349510278</u> 67515070
=	21,47%	841,78%	517,68%

La liquidité réduite varie peu par rapport à la liquidité générale car le stock ne représente pas une masse importante dans processus d'exploitation de l'entreprise. Le ratio est toujours positif mais depuis 2010 il est fort élevé ce qui pourrait amener à penser que l'entreprise doit revoir et optimiser sa gestion de liquidités.

II. 5) c) RATIO DE LIQUIDITE IMMEDIATE:

	2009	2010	2011
<u>VAL DISPONIBLES</u> DT CT	<u>5557930</u> 378704812	<u>6128349</u> 51369719	<u>11151629</u> 67515070
=	1,47%	11,93%	16,52%

La liquidité montre quel pourcentage des dettes courtes terme peut être payé immédiatement grâce aux valeurs disponibles.
 En 2009 le ratio ne couvrait que 1,47% des dettes, l'augmentation des valeurs disponibles à permis d'augmenter ce pourcentage, ce qui rassurer ses partenaires commerciaux.

II. 6) LA RENTABILITE

II. 6) a) FINANCIERE - ROE:

	2009	2010	2011
RESULTAT EX CAP PROPRES	<u>69253662</u> 974158244	<u>323023178</u> 1097449301	<u>3934182</u> 1083137372
=	7,11%	29,43%	0,36%

Le ROE sert de mesure à la rentabilité financière de l'entreprise, donc des fonds mis à disposition de celle-ci.

En 2009, nous pouvons voir que pour 974158244 l'entreprise génère 7,11% de bénéfice. Ce qui peut paraître peu, mais sans doute plus rentable qu'un placement financier. Nous devons aussi remettre ses chiffres dans un contexte de crise économique.

En 2010 l'entreprise à exceptionnellement augmenter son ratio, grâce à la vente d'une partie de ses immobilisations, des plus-values générées par ces ventes ainsi que des produits financiers générés. Ses profits ont permis de couvrir l'emprunt qui avait été contracté par l'entreprise jusqu'en 2009. La rentabilité des capitaux aurait pu être plus élevée s'il n'y avait pas eu une perte à couvrir des exercices précédents et une distribution du bénéfice.

En 2011 l'entreprise a dû faire face à une nette diminution de sa rentabilité dont la cause se trouve principalement dans la réduction de valeur de ses actifs financiers. Ceux-ci ont nettement diminué le résultat malgré l'injection d'une réserve du bénéfice de l'exercice précédent.

II. 6) b) ECONOMIQUE - ROI:

	2009	2010	2011
RES EX HORS INT&IMP PASSIF	<u>59674388</u> 1366613056	<u>66379349</u> 1157229020	<u>16247298</u> 1162032442
=	4,37%	5,74%	1,40%

Le ROI permet de mesurer la rentabilité économique de l'entreprise, de l'entièreté des capitaux dont elle dispose.

En 2009, nous pouvons voir que pour un total de capitaux de 1366613056 l'entreprise ne génère que 4,37% de bénéfice. Malgré une situation stable au niveau de son chiffre d'affaire, l'économie actuelle étant en pleine crise, l'effet se ressent par une perte exceptionnelle de 16500000€ à couvrir des exercices précédents.

En 2010 l'entreprise a pu maintenir une certaine stabilité de ce ratio grâce aux plus-values réalisées sur la revente d'une partie de ses actifs immobilisés.

En 2011 nous sommes toujours dans une situation de crise économique, d'où les moins-values sur les immobilisations financières qui diminuent la rentabilité des capitaux.

II. 6) c) EFFET DE LEVIER:

	2009	2010	2011
<u>ROE</u>	<u>7,11</u>	<u>29,43</u>	<u>0,36</u>
ROI	4,37	5,74	1,40
=	162,81%	513,14%	25,98%

L'effet de levier est un ratio qui attire l'attention des actionnaires car celui-ci permet de voir si l'entreprise doit entreprendre ou non des actions afin d'augmenter sa rentabilité financière. L'augmentation de la rentabilité financière leur est directement profitable car celle-ci représente la rémunération des capitaux qu'ils ont investis.

En 2009 et 2010, le ratio est très élevé ce qui satisfait les actionnaires, en 2011 nous constatons une nette diminution qui reflète l'environnement économique dans lequel se trouve actuellement l'entreprise.

II. 7) LES RATIOS DE MARGE

II. 7) a) LE TAUX DE MARGE BENEFICAIRES:

	2009	2010	2011
<u>RESULTAT NET EX</u>	<u>69253662</u>	<u>323023178</u>	<u>3934182</u>
CA	111680686	120486602	120514752
=	62,01%	268,10%	3,26%

Le pourcentage de marge bénéficiaire est représentatif des différents ratios économiques précédents, de 2009 à 2011, l'augmentation puis la diminution s'explique par la revente des actifs immobilisés et les réductions de valeurs sur les actifs financiers.

II. 7) b) LE TAUX DE MARGE COMMERCIALE:

	2009	2010	2011
<u>CA – ACHATS&STOCK</u> CA	<u>111680686-9017766</u> 111680686	<u>120486602-9693609</u> 120486602	<u>120514752-9284106</u> 120514752
=	91,93%	91,95%	92,30%

Le taux de marge commerciale est resté stable et a continué à croître. Malgré le contexte de crise économique ceci est la preuve de la solidité du marché et de la position de leader de l'entreprise.

II. 8) LA VALEUR AJOUTEE

+ VENTES
- ACHATS
- SDB
= VALEUR AJOUTEE

2009

VALEUR AJOUTEE: 57541877

2010

VALEUR AJOUTEE: 62084155

2011

VALEUR AJOUTEE: 59308455

La valeur ajoutée est représentative de la richesse que crée l'entreprise de par son activité.

II. 8) a) LE RATIO D'INTEGRATION DE L'ENTREPRISE:

	2009	2010	2011
<u>VA</u> VENTES	<u>57541877</u> 111680686	<u>62084155</u> 120486602	<u>59308455</u> 120514752
=	51,52%	51,53%	49,21%

Le ratio nous montre que la valeur ajoutée représente en moyenne 50% du chiffre d'affaire de l'entreprise.
Le fait que le pourcentage soit élevé, démontre que l'entreprise gère entièrement son activité hôtelière et qu'elle n'utilise pas des sociétés ou collaborateurs externes.
Le recours à des acteurs externes diminuerait nettement la valeur ajoutée à ses ventes dû à l'augmentation de ses coûts de fonctionnement.

II. 8) b) LE RATIO D'UTILISATION DES MOYENS DE PRODUCTION:

	2009	2010	2011
<u>VA</u> IMMO CORP	<u>57541877</u> 137874534	<u>62084155</u> 122423055	<u>59308455</u> 119659809
=	41,73%	50,71%	49,56%

Nous pouvons constater la rétribution en valeur ajoutée de l'utilisation d'immobilisations corporelles dans le cycle d'exploitation.

II. 8) c) LE RATIO DU RENDEMENT DU PERSONNEL:

	2009	2010	2011
<u>VA</u> PERSONNEL	<u>57541877</u> 1151	<u>62084155</u> 1187	<u>59308455</u> 1168
=	49992,94	52303,42	50777,79

Ce ratio permet de voir quelle valeur ajoute chaque personne à l'exploitation. Le ratio reste assez stable, nous pouvons constater des faibles variations entre les différents exercices.

Ces résultats nous montrent à quel point le personnel est important et indispensable dans la réalisation de bénéfices pour l'entreprise.

II. 8) d) LE RATIO DU POIDS DES FRAIS DE PERSONNEL:

	2009	2010	2011
RUBRIQUE 62	<u>52338158</u>	<u>56533952</u>	<u>56436030</u>
VA	57541877	62084155	59308455
=	90,96%	91,06%	95,16%

Ce ratio montre l'importance non négligeable du personnel dans le fonctionnement de la société, en effet en moyenne 90% de la valeur ajoutée est allouée aux frais de personnel. Dans une société dont la principale activité est le service hôtelier, le personnel est indispensable au bon fonctionnement du cycle d'exploitation. Le groupe cherche constamment à optimiser le poids des frais de personnel dans le but de diminuer ses coûts d'exploitation.

II. 8) e) LE RATIO DU POIDS DES DETTES:

	2009	2010	2011
RUBRIQUE 65	<u>13233450</u>	<u>3716245</u>	<u>1087444</u>
VA	57541877	62084155	59308455
=	23,00%	5,99%	1,83%

Ce ratio nous permet de voir le pourcentage de valeur ajoutée consacré aux charges des dettes.

En 2009 ce ratio n'était pas favorable à l'entreprise, cela s'expliquait par un emprunt financier conséquent qui générerait beaucoup de charges financières.

Depuis 2010, l'entreprise remboursa cet emprunt en partie grâce à la revente d'immobilisations corporelles ce qui rend progressivement le ratio plus appréciable.

II. 9) LE CASH FLOW

II. 9) a) LE CASH FLOW BRUT:

+ RESULTAT NET
+ CHARGES NON DECAISSEES
- PRODUITS NON ENCAISSABLES
= CASH FLOW

2009

CASH FLOW : 78115340

2010

CASH FLOW : 331929163

2011

CASH FLOW : 12386911

II. 9) b) LE PAIEMENT DES DETTES CT PAR LE CASH FLOW:

	2009	2010	2011
<u>CASH FLOW</u> DETTE CT	<u>78115340</u> <u>38837913</u>	<u>331929163</u> <u>47344079</u>	<u>12386911</u> <u>63508683</u>
=	201,13%	701,10%	19,50%

Ce ratio est aussi connu sous le nom « de capacité de remboursement », terme plus utilisé dans le domaine bancaire.

Nous pouvons constater que le cash-flow de l'entreprise couvre plus que 100% du remboursement des dettes financières de 2009 à 2010.

En 2011 ce ratio rentre dans une perspective négative, dû à la diminution de son bénéfice et l'augmentation des dettes de court terme. Le Cash-flow de l'entreprise n'est plus qu'en mesure de rembourser 19,50% des dettes à court terme.

II. 9) c) FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR LE CASH FLOW:

	2009	2010	2011
CASH FLOW	<u>78115340</u>	<u>331929163</u>	<u>12386911</u>
INVESTISSEMENTS	1366613056	1157229020	1162032442
=	4,37%	5,74%	1,40%

Ce ratio représente le pourcentage d'immobilisations corporelles et incorporelles que l'entreprise peut financer par ses propres moyens sans devoir utiliser un moyen de financement extérieur.

En 2009 et 2010, l'entreprise ne pouvait financer que de 4 à 6% de ses immobilisations, depuis 2011 ce ratio est tombé à 1,40%. Ce qui explique la décision du groupe de diminuer ses actifs et de modifier sa stratégie commerciale, en augmentant ses collaborations commerciales en franchising et management.

III. SYNTHESE DE L'ANALYSE FINANCIERE

RATIO	2009			2010			2011		
	Positif	Moyen	Négatif	Positif	Moyen	Négatif	Positif	Moyen	Négatif
<u>ACTIF</u>									
<u>ACTIF FIXE</u>									
ACTIF FIXE ACTIF RESTRUCTURE	X			X			X		
<u>ACTIF CIRCULANT</u>									
ACTIF CIRCULANT ACTIF RESTRUCTURE		X		X			X		
<u>PASSIF</u>									
CAP PROPRES PASSIF RESTRUCTURE	X			X			X		
CAP PERMANENTS PASSIF RESTRUCT	X			X			X		
CHARGE DETTES CAP ETRANGER CT			X	X			X		
<u>FINANCIERS</u>									

CAP PERMANENTS - ACTIF FIXE			X	X			X		
<u>CAP PERMANENT</u> ACTIF FIXE		X		X			X		
<u>FOND ROUL</u> ACTIF CIRCULANT			X	X			X		
ACTIF CIRC EXPLOIT - DCT EXPLOIT				X			X		
FOND ROUL - BESOIN FDR	X		X			X			X
<u>CIRCULATION</u>									
<u>ACHATS</u> STOCK N	X			X			X		
CIRCULATION CR COMMERCIALES	X			X			X		
CIRCULATION DT COMMERCIALES	X			X			X		
<u>LIQUIDITE</u>									
<u>ACTIF CIRCUL</u> DT CT		X		X			X		
<u>ACTIF CIRC - STOCK</u> DT CT		X		X			X		
<u>VAL DISPONIBLES</u> DT CT			X			X			X
<u>RENTABILITE</u>									
<u>RESULTAT EX</u> CAP PROPRES	X			X				X	
<u>RES EX HORS INT&IMP</u> PASSIF	X			X				X	
<u>ROE</u> ROI	X			X			X		
<u>MARGES</u>									
<u>RESULTAT NET EX</u> CA	X			X				X	
<u>CA - ACHATS&STOCK</u> CA	X			X			X		
<u>VALEUR AJOUTE</u>									
<u>VA</u> VENTES	X			X			X		
<u>VA</u> IMMO CORP	X			X			X		
<u>VA</u>	X			X			X		

PERSONNEL									
<u>RUBRIQUE 62</u> VA		X			X			X	
<u>RUBRIQUE 65</u> VA			X	X			X		
<u>CASH FLOW</u>									
<u>CASH FLOW</u> DETTES CT	X			X				X	
<u>CASH FLOW</u> INVESTISSEMENTS		X			X				X
<u>RESULTATS</u>	16	6	6	24	2	2	20	5	3

Grâce à cette synthèse de l'analyse financière, nous pouvons conclure que les décisions stratégiques prise par la société ainsi que par sa maison mère ont amélioré la structure de ses états financiers. Principalement de son bilan.

Les ratios de l'année 2011 reflètent la difficulté pour l'entreprise de sortir de cette crise économique et financière, mais laisse envisager des perspectives positives.

Conclusion générale et réflexion

Durant l'élaboration de ce travail de fin d'étude, j'ai pu appliquer mes différentes connaissances théoriques et pratiques acquises lors de mes 3 années de Bachelier en comptabilité, option gestion.

Cet apprentissage m'a donné les moyens de mieux comprendre la structure et le fonctionnement d'une société, que celle-ci soit de petite ou grande envergure, me permettant ainsi d'améliorer mes capacités en analyse stratégiques et financières.

Nous avons tout d'abord abordé dans ce mémoire, le Groupe Accor, nous avons pu décrire la société et comprendre son mode de fonctionnement.

Grace à cette analyse j'ai pu de remarquer les forces et faiblesses de cette entreprise, dont un des principaux enjeux est la mise en place du système de gouvernance et prise de décisions. Celui-ci définit la stratégie du Groupe au niveau mondial, chaque décision impacte directement ou indirectement le fonctionnement et les résultats de chaque filiale.

Dans sa politique d'Assets Light, le groupe à donner des directives aux filiales afin de revendre une partie de leurs actifs, cette décision aurait pu être reportée dans l'attente d'une reprise économique, ce qui aurait permis des plus-values plus conséquentes sur les cessions d'immobilisations. Ce plan d'action aurait dû être mis en place au cas par cas, car chaque région était touchée de manière différente par la crise économique et financière actuelle. Cette décision stratégique a permis au groupe de redresser une situation financière difficile à court terme, sera-t-il toujours le cas sur le long terme ?

Nous avons ensuite détaillé sa filiale du groupe au Belux, Accor Hospitality Belux. Cette entité se positionne comme une filiale dans une zone commerciale forte et stable, dont les résultats sont solides, offrant des perspectives économiques favorables malgré cette situation de crise.

Actuellement l'entreprise est dans une perspective positive mais il ne faut pas négliger les difficultés présentes sur son marché, que ce soit la concurrence accrue, les strictes

réglémentations dans le secteur de l'horeca-tourisme, la méfiance de ses actionnaires ainsi que les décisions prise par la maison mère.

En 2010 malgré la situation économique, le conseil d'administration pris la décision de distribuer le bénéfice en dividendes aux actionnaires, celui-ci aurait pu être reporté ce qui aurait offert une sécurité supplémentaire à la société en cas de regain de la crise économique, comme ce fut le cas en 2011.

Nous pouvons conclure qu'Accor est dans une spirale positive malgré les difficultés économiques et financières, le groupe a su modérer l'impact de la crise.

Actuellement situé dans le top 3 des leaders de l'hôtellerie sur le marché mondial, les décisions stratégiques du groupe en vue de devenir le leader mondial sont en train de développer l'entreprise et portent leur fruits, grâce à une croissance forte et un développement continu, le groupe deviendra probablement le premier opérateur hôtelier mondial.

Bibliographie

∞ Ouvrages généraux :

- P.Kotler, B.Dubois, K.Keller.D.Manceau, *Marketing management 13^e édition*, Paris, Ed. Pearson Education, 2009, 928p P1-53

∞ Travaux :

Fichier Excel : Ratios d'analyse financière, créé par Luyckx Julien, année académique 2011-2012 P54-72

∞ Documents, brochures et publications :

Accor : Document de référence et rapport financier Accor 2009 P1-76

Accor : Document de référence et rapport financier Accor 2010 P1-76

Accor : Document de référence et rapport financier Accor 2011 P1-76

Accor : Résultats annuels Accor 2011 P1-76

Accor : Accor en bref P1-76

Accor : Accor fiche d'identité P1-53

BNB : Comptes annuels Accor Hotels Belgium 2009 P54-72

BNB : Comptes annuels Accor Hotels Belgium 2010 P54-72

BNB : Comptes annuels Accor Hotels Belgium 2011 P54-72

TOP employers: Accor top employers Belgique 2011 P1-53

Bureau du plan fédéral : Analyse du secteur horeca en Belgique 2011 P1-53

∞ Notes de cours :

- Cours de Monsieur C. DIERKENS, *Management stratégique*, année 2011-2012, professeur de l'EPFC P1-53
- Cours de Madame P.COUSIN, *Analyse stratégique et financière*, année 2011-2012, professeur de l'EPFC P54-72
- Cours de Madame P.COUSIN, *Contrôle critique des comptes annuels*, année 2011-2012, professeur de l'EPFC P54-72

∞ Sites internet :

www.accor.com

www.bnb.be

www.bce.be

www.wikipedia.com

www.topemployers.be

www.plan.be