

GROUPE A4

BABOIN Cyril
BAHL Emmanuel
BAILLEUL Gauthier
BAMBA Ladj
BANANIER Sarah-Aliénor
BANELLI Cédric



LA STRATEGIE D'ACCOR EN ASIE

| | | |
|------|--|----|
| I. | SOMMAIRE | |
| II. | Introduction..... | 4 |
| III. | Le groupe Accor..... | 5 |
| | 1. Répartition du CA..... | 5 |
| | 2. Les chiffres clés | 6 |
| | 3. la position d'accor dans le monde hôtelier..... | 7 |
| IV. | Asie : une Region a multiples possibilités..... | 12 |
| A. | Analyse PEST du groupe ACCOR en Asie..... | 12 |
| | 1. Politique :..... | 12 |
| | 2. Economique : | 12 |
| | 3. Social/Culturel :..... | 12 |
| | 4. Technologique :..... | 13 |
| | 5. Environnement :..... | 13 |
| B. | Analyse SWOT..... | 14 |
| | 1. Interne :..... | 14 |
| | 2. Externe :..... | 14 |
| V. | L'implantation d'Accor en Asie..... | 15 |
| A. | Evolution d'Accor en Asie | 15 |
| | 1. Un projet ambitieux | 15 |
| | 2. La situation de ses concurrents..... | 16 |
| B. | La politique d'intégration en Asie | 17 |
| | 1. Un choix stratégique des pays d'implantation..... | 17 |
| | 2. Gestion des risques : le developpement par alliances..... | 18 |
| | 3. « Think globally, Act locally » | 20 |
| | 4. Une stratégie de multi domesticité | 22 |
| C. | Des approches differentes selon le pays d'implantation..... | 23 |
| | 1. Des marchés porteurs | 23 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2. | Quelques barrières au développement | 23 |
| 3. | Les réactions face à la saturation..... | 24 |
| D. | L'avenir D'accor en Asie : une expansion vers le haut..... | 24 |
| VI. | Conclusion | 26 |
| VII. | Organigramme de la branche Asie Pacifique | 26 |
| VIII. | Travaux cités..... | 28 |

II. INTRODUCTION

La mondialisation est omniprésente dans notre économie, et les entreprises ne peuvent ignorer ce phénomène. Elles évoluent dorénavant dans un environnement économique mondial. Afin de pérenniser leur activité dans le temps, les entreprises doivent tirer parti des opportunités offertes par ce phénomène. Plus qu'une simple ouverture des frontières, la mondialisation offre la possibilité aux entreprises de déterminer leur lieu de production, leur lieu d'approvisionnement, de vente... La mondialisation réduit le temps et les frontières : le développement du trafic aérien offre de nouvelles opportunités. La « course » aux nouveaux marchés est lancée. Cependant, il est primordial pour chaque compagnie de s'adapter aux mœurs des pays ciblés.

Le groupe Accor a très bien su tirer parti des opportunités offertes par la mondialisation, en pratiquant une stratégie d'expansion et en ciblant des marchés émergents prometteurs. En revanche, l'activité du groupe est fortement liée à celle du tourisme et de ce fait, est très dépendante des événements politiques et géopolitiques internationaux (11 septembre, crash d'avion... → fort impact sur le tourisme).

Nous étudierons au cours de ce rapport comment le groupe Accor a su positionner au sein de ce nouveau marché mondial, et de façon plus précise, quelle stratégie le groupe a mis en place pour s'implanter sur le marché asiatique.

Dans une première partie, nous réaliserons une présentation du groupe afin d'étudier le positionnement d'Accor sur ses marchés puis dans une seconde partie, nous étudierons les possibilités qu'offre le marché Asiatique en terme d'hôtellerie, et enfin dans une dernière partie, nous tenterons de mettre en avant la stratégie employée par le groupe pour s'implanter sur ce marché.

III. LE GROUPE ACCOR

Présent dans plus de 100 pays, le groupe Accor est le leader mondial dans l'hôtellerie.

1. REPARTITION DU CA

Accor dispose de plus de 4000 hôtels dans le monde. Il propose à ses clients des formules très adaptées allant de l'économique au très haut de gamme. Le groupe a réalisé un bénéfice net en 2006 de 501 millions d'euros sur l'ensemble de ses activités. L'hôtellerie à elle seule représente 72% de ses activités. Le chiffre d'affaires en hôtellerie pour 2006 s'élève à 5 781 millions d'euros et se répartit de la façon suivante:

- **SELON LE SEGMENT**

- ❖ Hôtellerie haut et milieu de gamme (SOFITEL, NOVOTEL, GRAND MERCURE et MERCURE) : 2 984 millions d'euros en 2006 contre 2 857 en 2005, soit +4,5% de croissance
- ❖ Hôtellerie économique (IBIS HOTEL, ETAP HOTEL, et HOTEL FORMULE 1) : 1 492 millions d'euros en 2006 contre 1 374 en 2005, soit +8,6% de croissance
- ❖ Hôtellerie économique US (MOTEL6, RED ROOF) : 991 millions d'euros en 2006 contre 964 en 2005, soit +2,7% de croissance

- **SELON L'IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE**

D'un point de vue géographique le chiffre d'affaires du groupe se concentre globalement en Europe et en Amérique du Nord avec 83% :

- ❖ Europe (hors France) : 34%
- ❖ France : 34%
- ❖ Amérique du nord : 15%
- ❖ Amérique Latine : 10%
- ❖ Reste du monde : 7%

Comme le montre son chiffre d'affaire, Accor est très peu représenté en Asie avec seulement 7% pour l'Asie et le reste du monde ; d'où sa nouvelle stratégie de vouloir conquérir ce marché hautement porteur.

- **TENDANCE D'EVOLUTION DU CA EN DEBUT 2007**

La tendance d'évolution du chiffre d'affaires semble se confirmer depuis le début de l'année 2007 avec des croissances constatées sur les différents segments. Ainsi, en fin février 2007, Accor enregistrait les résultats suivants:

- ❖ Hôtellerie haut et milieu de gamme : +13,2%
- ❖ Hôtellerie économique : +8,4%, notamment aux Etats-Unis avec +2%

2. LES CHIFFRES CLES

Avec plus de 4 000 hôtels dans le monde, Accor a fait de son parc hôtelier un levier pour sa croissance en se positionnant sur des segments adaptés à chaque marché et très variés. Sa présence sur l'échiquier international répond à la demande mondiale et à la prédominance des modes d'exploitation :

• EVOLUTION DU PARC HOTELIER

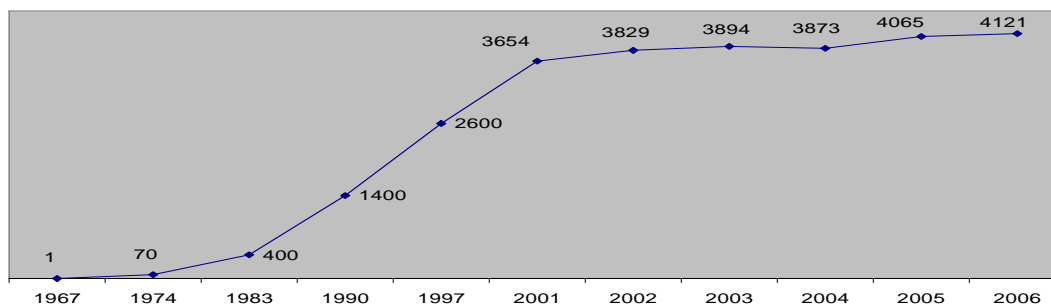


Figure 1 : Evolution du nombre d'hôtels Accor dans le Monde

Source : Accor.com

« L'expansion du réseau hôtelier de Accor se distingue avant tout par sa capacité à innover et à créer de nouveaux concepts hôteliers. Berceau du groupe, Novotel a introduit l'hôtellerie de chaîne en France en 1967. Ibis et Formule1, nés respectivement en 1974 et 1985, ont également révolutionné l'industrie hôtelière européenne. Accor a su développer son parc grâce à une croissance interne bien gérée et des acquisitions très ciblées. » : (ACCOR)

• PARC HOTELIER PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

Accor dispose de 450 000 chambres dans 3 800 hôtels repartie dans le monde :

- ❖ Europe (hors France) : 903 hôtels, 26% de chambres
- ❖ France : 1 347 hôtels, 25% de chambres
- ❖ Amérique du nord : 1 264 hôtels, 28% de chambres
- ❖ Amérique Latine : 161 hôtels, 5% de chambres
- ❖ Afrique, Moyen-Orient: 143 hôtels, 5% de chambres
- ❖ Asie Pacifique : 268 hôtels, 11% de chambres

• REPARTITION DES EFFECTIFS

En 2006, l'effectif du groupe dans l'hôtellerie s'élevait à 131 010 personnes dans le monde :

- ❖ Europe (hors France) : 23%
- ❖ France : 16%
- ❖ Amérique du nord : 17%
- ❖ Amérique Latine : 8%
- ❖ Reste du monde : 36%

- **PARC HOTELIER PAR MODE D'EXPLOITATION**

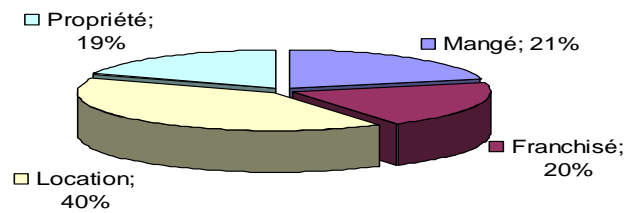


Figure 2 : Répartition du parc hôtelier Accor par mode d'exploitation

Source : www.accor.com

- **LES INVESTISSEMENTS POUR DEVELOPPEMENT**

Les investissements du groupe dans le monde en vue de son développement s'élève à 342 Millions d'euros et se repartissent de la manière suivante :

- ❖ Europe : 131 millions d'euros ; dont l'acquisition en Allemagne de 52 hôtels Dorint début 2007 (transformés en Sofitel et Novotel). Ce projet a permis au groupe d'y augmenter ses parts de 34% à 90% avec 131 millions d'investissement.
- ❖ Amérique du nord : 7 millions d'euros
- ❖ Amérique Latine : 34 millions d'euros
- ❖ Afrique – Moyen Orient : 17 millions d'euros
- ❖ Asie Pacifique : 153 millions d'euros

Avec ses parts d'investissement en Asie (153 millions d'euros, soit environ 45% des investissements), le groupe confirme bien sa volonté de s'implanter en Asie.

3. LA POSITION D'ACCOR DANS LE MONDE HOTELIER

A) SEGMENTATION DE L'OFFRE DU GROUPE ET ENJEUX

L'industrie hôtelière s'est fortement modifiée au fil du temps, mais c'est ces dernières années que les changements ont été les plus marquants. L'industrie tente de s'adapter aux principaux changements sociologiques. Au cours de cette partie, nous allons tenter de définir les principaux segments de marchés de cette industrie afin d'étudier le positionnement et la stratégie du groupe ACCOR.

Le segment de l'hôtellerie de chaîne a connu une croissance rapide depuis 10 ans, avec une forte augmentation du nombre d'établissements. De plus, il est possible de constater depuis 10 ans une forte hausse de la concentration des grands groupes hôteliers. La segmentation de l'hôtelière peut s'effectuer de la façon suivante :

- Les hôtels haut de gamme
- Les hôtels milieux de gamme
- Les hôtels économiques

Du fait des nombreuses marques détenues par le groupe, Accor est présent sur l'ensemble des segments prédéfinis ci-dessus.

Portefeuille de marques hôtelières détenu par le groupe Accor :

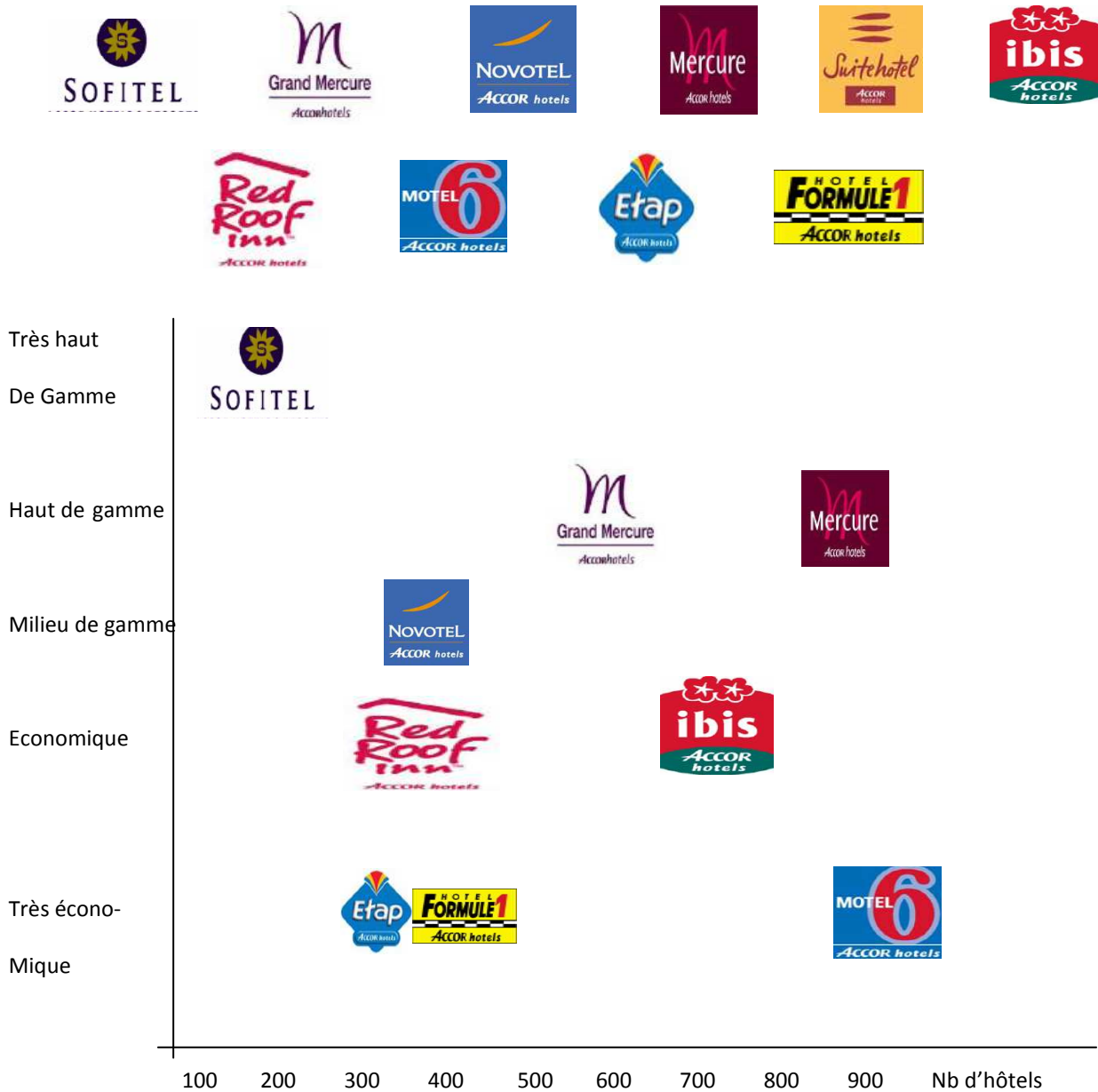


Figure 3 : Positionnement stratégique des marques

Source : données collectées par le groupe sur Accor.com

Le portefeuille de marques détenu par le groupe Accor lui permet d'être présent sur l'ensemble des segments du marché. Cependant, face à l'intensité de la concurrence, aux nouveaux enjeux que représentent les pays émergents, Accor doit faire face à de nouvelles problématiques pour chacun de ses segments de marché.

D'après les résultats annuels 2005 du groupe Accor, les ambitions pour les différentes marques sont les suivantes :



→ Très haut de gamme

Concept : hôtellerie de luxe

Ambition : Créer un réseau plus homogène, sur les 5 continents en implantations urbaines et en « resorts ».



→ Haut et milieu de gamme

Concept : Hôtellerie de tradition, non standardisé : chaque hôtel a sa personnalité.

Ambition : Être une marque « référence » de l'hôtellerie non standardisée pour développer des réseaux importants en franchise. Deux niveaux possibles : Grand Mercure (haut de gamme), Mercure (milieu de gamme).



→ Milieu de gamme

Concept : hôtellerie contemporaine, high tech

Ambition : Un réseau plus cohérent, consolider l'implantation mondiale : grandes métropoles internationales, nationales et « resorts », relancer l'innovation, notamment dans la chambre



→ Economique

Concept : Hôtellerie économique, moderne et conviviale.

Ambition : Devenir le leader mondial de son segment en positionnant Ibis comme le produit adapté aux 5 continents, en particulier aux pays émergents.



→ Economique

Concept : Une chambre de confort « quasi » milieu de gamme pour un prix économique, en revanche il n’y a pas de restauration.

Ambition : Passer d’un réseau régional à un réseau national américain par un développement essentiellement en franchise grâce à un produit rénové



→ Très économique

Concept : Hôtellerie très économique : « la moins chère des chaînes nationales ».

Ambition : Maintenir le leadership national en notoriété.



→ Très économique

Concept : Hôtellerie très économique : entrée de gamme.

Ambition : Clarifier l’utilisation des marques. Maintenir le leadership mondial de l’hôtellerie «premier prix».

Le groupe Accor possède une stratégie bien définie pour chaque segment de marché. De façon synthétique, la stratégie du groupe peut se résumer de la sorte :

- Le développement des marques du groupe grâce à un marketing efficace et au développement de l’innovation.
- Accroître la présence du groupe à travers le développement des réseaux sur les 5 continents, notamment les pays émergents.

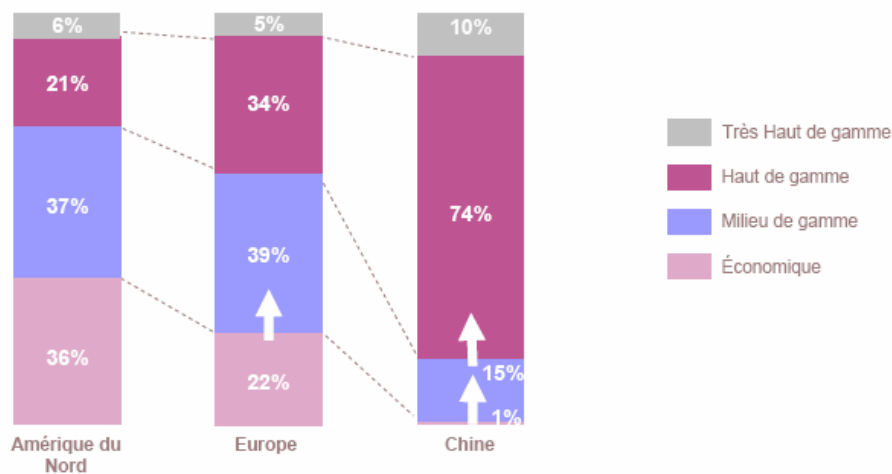


Figure 4 : Nombre de chambres des chaînes hôtelières par segment (en % du total) - 2004

Source : Rapport des Actionnaires Accor.com

La répartition en Europe et Amérique du Nord entre les hôtels haut de gamme milieu de gamme et économique est sensiblement la même, bien qu'il soit possible de noter une légère prédominance des hôtels milieux de gamme. En revanche, la ventilation est totalement différente en Chine où l'on peut constater en 2004 une prédominance des hôtels haut de gamme.

B) ANALYSE CONCURRENTIELLE

Au sein du marché de l'hôtellerie, il est possible d'identifier l'intensité concurrentielle par l'intermédiaire des 5 forces du modèle de Porter, à savoir : la possibilité de nouveaux entrants, les fournisseurs, les clients, les produits de substitution et le nombre de concurrents.

- **LES NOUVEAUX ENTRANTS**

Ils sont quasi absents, car les barrières à l'entrée sont élevées et difficilement franchissable. En effet, il est très difficile pour des entreprises, même des multinationales de pouvoir créer une nouvelle chaîne hôtelière et de rivaliser avec des concurrents puissants et agressifs déjà bien implantés.

- **LES FOURNISSEURS**

Les fournisseurs sont nombreux et leur pouvoir est limité. En effet, afin de se faire référencer comme fournisseur principal pour des grandes chaînes hôtelières, ils doivent négocier avec ces mêmes groupes et proposer des tarifs intéressants. De plus, l'essor de la mondialisation permet de faire jouer la concurrence entre les différents pays.

- **LES CLIENTS**

Du fait de la pluralité des offres en termes d'hôtels, les groupes hôteliers doivent mettre en place une politique de communication importante. Cependant, le groupe détient un fort avantage concurrentiel, étant présent sur tous les segments de marché.

- **LES PRODUITS DE SUBSTITUTION**

Parmi les produits de substitution, il y a les campings qui connaissent un fort engouement, les villages vacances, les gîtes ...

IV. ASIE : UNE REGION A MULTIPLES POSSIBILITES

A. ANALYSE PEST DU GROUPE ACCOR EN ASIE

1. POLITIQUE :

FORCES

- ✓ Démocratie et stabilité politique relative
- ✓ Modernisation du système politique
 - ✓ Déficiences structurelles et institutionnelles (BOUCHET)

FAIBLESSES

- ✓ Relative fragilité des gouvernements Asiatiques
- ✓ Forte corruption dans tous les pays de la zone (Transparency International)
- ✓ Menaces terroristes (Asie du sud)
- ✓ Culture et religion primordiales
- ✓ Bureaucratie très présente qui ralentit les démarches pour l'implantation

2. ECONOMIQUE :

FORCES

- ✓ Reprise de la croissance depuis la crise de 1997
- ✓ Marché potentiel important
- ✓ Région dominante dans les investissements étrangers
- ✓ Développement du commerce extérieur
- ✓ Terre d'accueil de nombreux étrangers
- ✓ Rôle clé des multinationales
- ✓ Développement du tourisme d'affaire

FAIBLESSES

- ✓ Disparités entre des pays à forte croissance (Chine, Inde) et des pays plus touchés par la crise (Corée du Sud, Thaïlande)
- ✓ Fragilité de l'économie Asiatique qui est basée sur de nombreux fonds étrangers et dépendante de ses exportations
- ✓ Forte inflation (environ 5% par an)
- ✓ Tourisme de loisir toujours limité à la suite des catastrophes naturelles

3. SOCIAL/CULTUREL :

FORCES

- ✓ Main d'œuvre abondante
- ✓ Coût de la main d'œuvre beaucoup plus faible que dans les autres pays mondiaux
- ✓ Population assez jeune (sauf Chine)
- ✓ Urbanisation de la population
- ✓ Développement du tourisme culturel à cause de l'homogénéisation des cultures

FAIBLESSES

- ✓ Répartition des revenus très inégale
- ✓ Productivité encore assez faible à cause du manque de formation des salariés
- ✓ Turn-Over très important

- ✓ Travail exercé parfois dans des conditions très difficiles
 - ✓ Problèmes éthiques liés au travail des enfants
- issues de la globalisation : atout de l'Asie avec une culture différente et forte Hautes attentes en matière de service

- ✓ Sociétés Masculines : Forte propension à se plaindre s'il y a un problème. Mais

- ✓ Culture forte et collectiviste : difficultés à exprimer leurs sentiments (YUKSEL, 2004)
- ✓ D'où l'importance de la hiérarchie : Nécessité d'intervention de la direction

dans la résolution des problèmes (YUKSEL, 2004)

4. TECHNOLOGIQUE :

FORCES

- ✓ Investissements en R&D massifs
- ✓ Pays Asiatiques : berceau des nouvelles technologies
- ✓ Informatique en pleine expansion (ex : Bungalor IBM)

FAIBLESSES

- ✓ Qualité des produits Asiatiques souvent remise en cause

5. ENVIRONNEMENT :

FORCES

- ✓ Menaces de catastrophes naturelles (Tsunami, tremblements de terre)
- ✓ Infrastructures en fort développement

FAIBLESSES

- ✓ Vaste bassin de ressources naturelles : Gaz, Pétrole,...

Les analyses du PESTEL sur la zone Asie nous permet de mettre en évidence le fait qu'Accor devra s'adapter à une culture très différente des sociétés occidentales. Néanmoins, certaines faiblesses pourraient tourner à l'avantage d'Accor comme les hautes attentes en matière de service puisqu' Accor fait de la qualité son objectif numéro 1, quelle que soit la gamme hôtelière. Ainsi, l'implantation s'en trouvera facilitée.

Toutefois, la situation politique et économique versatile de ces pays sera un vrai challenge.

B. ANALYSE SWOT

1. INTERNE :

FORCES :

- ✓ Leader sur le marché
- ✓ Renommée mondiale
- ✓ Puissance d'une multi nationale
- ✓ Touche tous les clients avec des hôtels de différents standings
- ✓ Capitalisation boursière
- ✓ Résultats financiers très satisfaisants

FAIBLESSES :

- ✓ Risque d'effritement de l'image du groupe à cause des multiples développements.
- ✓ Politique salariale difficile à gérer
- ✓ Complexité organisationnelle du groupe

| Ranking 07 | Ranking 06 | Group | Country | Hotels | | Rooms | | Change | |
|--------------|------------|----------------------|---------|---------------|---------------|------------------|------------------|----------------|-------------|
| | | | | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 | Ch. | % |
| 1 | 1 | INTERCONTINENTAL HG | GB | 3 741 | 3 606 | 556 246 | 537 533 | 18 713 | 3,5% |
| 2 | 2 | WYNDHAM WORLDWIDE | USA | 6 473 | 6 348 | 543 234 | 532 669 | 10 565 | 2,0% |
| 3 | 3 | MARRIOTT INT. | USA | 2 775 | 2 672 | 602 089 | 485 979 | 116 110 | 3,3% |
| 4 | 5 | HILTON CORP. | USA | 2 901 | 2 744 | 497 738 | 472 510 | 25 228 | 5,3% |
| 5 | 4 | ACCOR | FRA | 4 121 | 4 065 | 486 512 | 475 433 | 11 079 | 2,3% |
| 6 | 6 | CHOICE | USA | 5 316 | 5 145 | 429 401 | 418 488 | 10 913 | 2,6% |
| 7 | 7 | BEST WESTERN | USA | 4 164 | 4 196 | 315 401 | 315 875 | -474 | -0,2% |
| 8 | 8 | STARWOOD HOT. & RES. | USA | 871 | 845 | 266 596 | 257 889 | 7 709 | 3,0% |
| 9 | 9 | CARLSON HOSPITALITY | USA | 945 | 932 | 146 933 | 146 786 | -147 | -0,1% |
| 10 | 10 | GLOBAL HYATT | USA | 733 | 738 | 141 011 | 144 671 | -3 660 | -2,5% |
| TOTAL | | | | 32 040 | 31 290 | 3 883 163 | 3 767 832 | 115 331 | 2,5% |

Source : MKG Consulting Database - Copyright 04/07.

Figure 5 : Top 20 des groupes hôteliers dans le Monde au 01/01/2007 (en nombre de chambres)

(Database, MARKETING CONSULTING, 2007)

2. EXTERNE :

OPPORTUNITES :

- ✓ Marché en fort développement
- ✓ Croissance du tourisme le plus fort dans cette zone en 2004 (WTO)
- ✓ Installation dans les pays émergents avec un fort potentiel
- ✓ Possibilités de partenariats
- ✓ Faible parc hôtelier dans toute l'Asie
- ✓ Développement du trafic aérien dans toute la zone : d'ici 2010, 1,1 milliard de passagers voleront vers/de/ à l'intérieur de la zone Asie Pacifique (VELLAS, 1999)

MENACES :

- ✓ Concurrence internationale accrue
- ✓ Prix du marché
- ✓ Cours des monnaies
- ✓ Pouvoir d'achat des consommateurs
- ✓ Risques géopolitiques (attentats, crises politiques,...)
- ✓ Aspects culturels à ne pas négliger dans le développement à l'international

Malgré les nombreuses menaces de cette région, le marché Asiatique reste très attractif, et offre donc un potentiel de développement important, comme le montre le graphique ci-dessous :

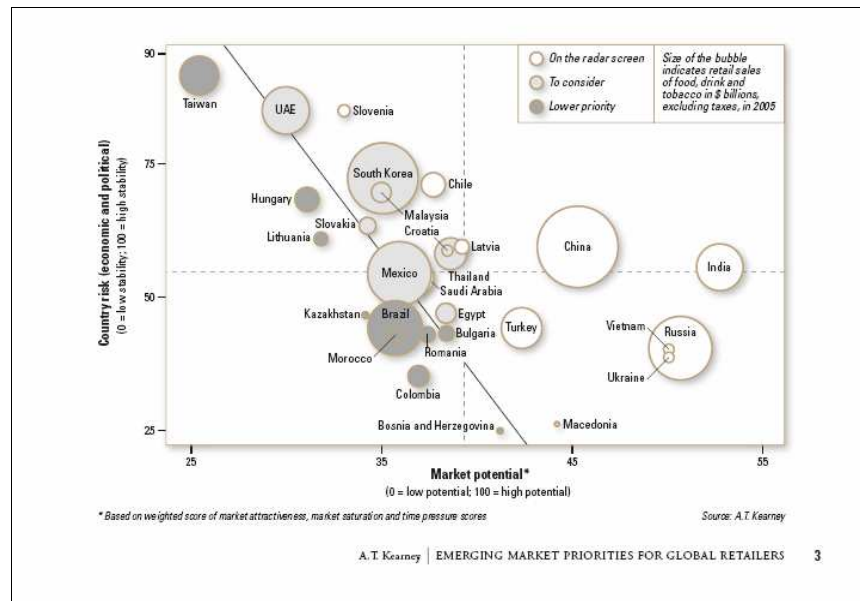


Figure 6 : GRDI 2006 Market attractiveness

Source : AT Kearney website

V. L'IMPLANTATION D'ACCOR EN ASIE

A. EVOLUTION D'ACCOR EN ASIE

1. UN PROJET AMBITIEUX

La saturation des marchés européen et américain poussa Accor à chercher d'autres marchés à fortes opportunités où s'installer. Il décida donc dans les années 80 de s'implanter dans une zone émergente : la zone Asie Pacifique. Une population importante, une croissance économique prometteuse, l'inexistence de véritables concurrents : tout concourt à faire de l'Asie une région à fort potentiel de développement.

Pionnier dans cette région, leur projet ambitieux était de s'intégrer dans cette région à moindre frais et en limitant les risques. Le marché du luxe étant saturé, c'est par l'industrie des hôtels économiques qu'Accor décide de s'implanter. La classe moyenne étant majoritaire, ce sont les hôtels Ibis qui seront développés. Ibis propose en effet l'excellence du service et la qualité des hôtels Accor au meilleur prix possible.

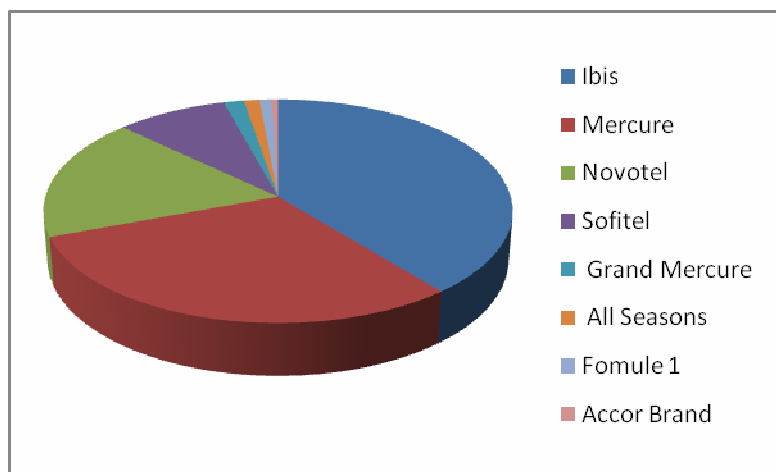


Figure 7 : Répartition des hôtels Accor en Asie par marque (en nombre d'hôtels)

Source : collection d'information par le groupe

Cette gamme, plus résistante aux cycles économiques, devrait pouvoir faire face à une crise économique – en cas de réitération de la crise de 1997. Le segment intermédiaire est celui qui est le plus développé dans la région d'Asie Pacifique, et sur lequel il est le moins risqué de s'appuyer car leur consommation reste relativement stable même en cas de récession.

De plus, la demande hôtelière est très fluctuante dans les pays en développement, qui subissent des crises imprévisibles : SRAS, Tsunami, Crise asiatique de 1997.

Dès 1995, Accor gérait déjà le plus grand réseau de la région Asie Pacifique avec 87 hôtels Accor, toutes marques confondues. Aujourd'hui, Accor présente un ensemble de 2260 hôtels en Asie, 100 sont encore en construction. Le groupe possède d'ores et déjà une solide position dans l'hôtellerie économique en Asie – position qu'ils veulent augmenter en rachetant de nouveaux groupes asiatiques mais également en construisant leurs propres hôtels. Ils ont déjà annoncé une augmentation de 70 000 chambres d'ici quatre ans, majoritairement en Chine.

Si Accor a su mener une politique très avant-gardiste, ses concurrents l'ont rapidement rejoint en Asie.

2. LA SITUATION DE SES CONCURRENTS

La croissance économique de la région Asie Pacifique promet une croissance du tourisme d'affaire dans cette région. La course à l'Asie s'accélère, et les principales cibles sont la Chine et l'Inde. Preuve en est le développement du parc hôtelier des principaux groupes (*Holiday Inn, Intercontinental*). Ces pays possèdent de nombreuses villes au développement économique important, et des capitales politiques souvent florissantes. Les groupes tels que Accor ont montré la voie du développement asiatique aux autres groupes, ce qui multiplie les partenariats financiers et immobiliers dans cette région : Deutsche Asset Management et HQ Asia Pacific pour Hilton Corp en Chine, copie des accords entre EMAAR Properties ou Interglobe et Accor en Inde.

Les grandes compagnies ont l'intention de tirer pleinement avantage de la renommée qu'ils acquièrent en s'emparant du marché asiatique. En effet, il existe une corrélation entre renommée et ouverture d'hôtels en Asie : à chaque nouveau projet d'ouverture ou de partenariat, l'appareil médiatique agit. Dès 1999, Accor avait montré l'exemple d'une intégration réussie en Asie et il s'était imposé comme première compagnie intégrée dans cette région, loin devant des groupes tels que Holiday Inn (2^e) et Hyatt (6^e). (BARMA, Marketing du Tourisme et de l'hôtellerie, 1999). Accor, pionnier dans cette région, s'est vu rattraper par ses concurrents. Les groupes les mieux implantés actuellement en Asie sont Accor, IHG et Starwood Hotels & Resorts.

Tous les groupes concurrents se préparent actuellement aux Jeux Olympiques de Beijing, afin d'être prêts pour bénéficier au maximum du boom touristique. Par exemple, InterContinental planifie que 25000 à 30000 chambres – perspective optimiste – seront prêtes pour les JO.

Nous allons voir qu'Accor se prépare également pour cet événement majeur. Néanmoins, cet événement n'est pas le but ultime du groupe: ce sera un événement marketing majeur pour faire connaître ses marques dans la région. C'est la culture Accor qui permettra à se groupe de s'implanter durablement et ainsi de surpasser ses concurrents.

B. LA POLITIQUE D'INTEGRATION EN ASIE

1. UN CHOIX STRATEGIQUE DES PAYS D'IMPLANTATION

Les compagnies hôtelières ont toujours eu une stratégie d'expansion géographique, afin d'augmenter la rentabilité dans des endroits qui promettent de hauts revenus. Cette expansion est aussi une police d'assurance contre la récession possible dans les marchés majeurs. C'est d'ailleurs grâce à son implantation internationale qu'Accor a su limiter les impacts des différentes crises internationales (crises financières ou tsunamis, SRAS...).

De plus, l'implantation dans les différents pays de la zone, permet d'atténuer les risques en cas de crise majeure dans un pays donné. Ainsi, Accor développe son parc, non en se concentrant sur un seul pays à la fois, mais en s'implantant progressivement dans les capitales politiques ou économiques majeures de chaque pays.



Figure 8 : Carte d'implantation des marques Accor en Asie

Source : <http://accorhotels-asia.com>

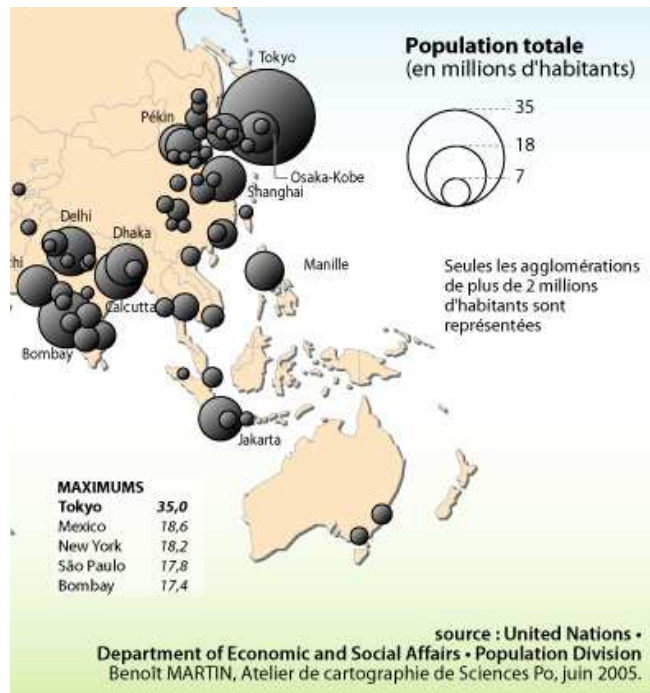


Figure 9: Principales villes en Asie en 2003

Source : Site internet de Sciences Po

Comme nous pouvons le voir, il existe une corrélation entre les villes où Accor décide d'ouvrir un hôtel, et les grandes villes industrialisées de la région asiatique.

Aujourd'hui, la globalisation du groupe passe par deux éléments stratégiques importants :

- Approche focalisée sur un marché régional précis : l'Asie Pacifique.
- Remplissage d'une niche clairement définie sur le marché : le tourisme d'affaire à faible ou moyen budget.

Accor a ainsi décidé de développer un réseau global d'hôtels économiques, principalement dédiés à une clientèle d'affaire, comme le montre la localisation géographique des hôtels dans la région. En effet, Accor s'est implanté dans les principaux sites de tourisme international dans la région Asie Pacifique. A l'intérieur même de ces zones, Accor concentre ses hôtels dans des zones près d'aéroports et dans des lieux de forte concentration des sièges sociaux des grands entreprises ou des centres de décisions économiques. Ce choix stratégique de grandes capitales régionales d'affaire permet à Accor de limiter les risques de fluctuations de la demande qui sont plus importants dans le cas du tourisme de loisirs. Ainsi, les hôtels Ibis se trouvent généralement dans les centre villes, tout comme les hôtels Novotel, qui attirent également les voyageurs d'affaire et que l'ont trouvé également près des aéroports.

2. GESTION DES RISQUES : LE DEVELOPPEMENT PAR ALLIANCES

Une des clés du succès d'Accor est le développement de structures opérant en utilisant peu de capitaux, principalement dans les PED. Ainsi, en fonction du type de pays et du type de marché visé, Accor adapte sa stratégie d'implantation, mais utilise principalement la franchise ou la joint venture (Chine, Inde) dans les pays asiatiques.

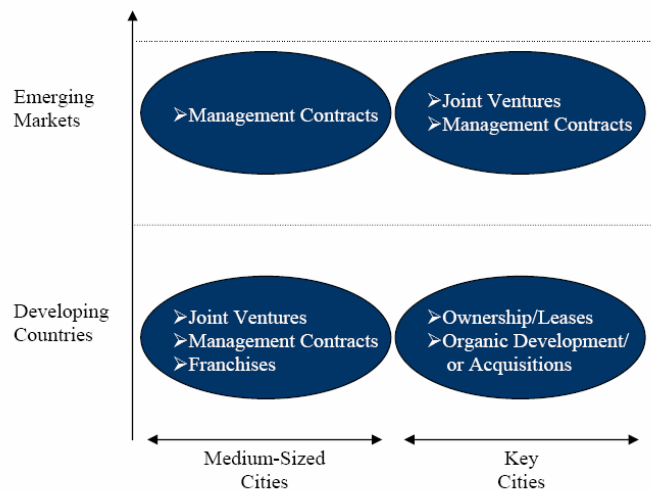


Figure 10 : Plan d'expansion d'Accor en fonction du pays et du type de marché visé

Source : Bear, Stearns International Ltd. Accor : *Budgeting for growth, 2003*

Au vu de son endettement à cause du rachat de Carlson Wagonlit, Accor décida d'utiliser comme stratégie de développement en Asie l'appel à des investisseurs extérieurs tels que Quality Pacific Corporation Limited, société australienne qui possède un réseau de 20 hôtels milieu de gamme.

Ces alliances permettent une diminution des risques de faillite d'Accor et de surendettement, et une propagation plus rapide du groupe en Asie. Raymon Capdevilla argumentait ainsi « On va plus vite en investissant 10% dans 100 hôtels que 100% dans 10. » (BARMA, Marketing du tourisme et de l'hôtellerie, 1999). Seule entreprise sur le marché, il fallait s'implanter au plus vite avant que les concurrents ne copient leur politique avant-gardiste.

En effet, Accor a ainsi pu s'implanter sans acheter les fonds de l'hôtel. Accor gère un hôtel déjà existant, pour le compte d'une autre société. Accor a donc un statut de prestataire. C'est pourquoi, ce système de gestion permet une expansion à moindres coûts, surtout pour un groupe tel qu'Accor qui possède des marques fortes.

Cette politique leur permet également d'apprendre des groupes hôteliers locaux, et ainsi de s'implanter dans une région méconnue, qui possède une culture très différente de la culture européenne. Accor évite ainsi les écueils tant au niveau gestion du personnel qu'au niveau de la définition des attentes des clients.

Les désavantages d'une telle stratégie sont multiples : confiance dans le partenaire, problème de fusion internationale avec management interculturel, fiabilité du partenaire. Les partenaires d'Accor conservent un droit de regard sur le management de leurs hôtels, ce qui inhibe les actions d'Accor.

Néanmoins, grâce aux bénéfices dégagés par ce leader en hôtellerie et aux difficultés du partenariat, la société réalise actuellement un changement de stratégie avec un développement des acquisitions de groupes hôteliers.

Accor commande aujourd'hui moins de 10% de tous ses marchés en Asie Pacifique mais ce pourcentage augmentera grandement dans les années à venir.

3. « THINK GLOBALLY, ACT LOCALLY »

A) L'ADAPTATION DU PRODUIT AU MARCHÉ LOCAL

La globalisation permet de fournir une certaine constance dans les standards de produits, ce qui permet d'attirer des clients qui peuvent maintenant surmonter l'incertitude sur la qualité des produits touristiques dans une région émergente. Ainsi, si un client réserve une chambre dans un hôtel Accor, il peut être certain que les standards de service du groupe seront respectés dans le monde entier.

Néanmoins, les caractéristiques des hôtels français sont différentes de celles des hôtels en Asie. Rugman et Hodges précisent qu'une multinationale doit savoir s'adapter et appliquer certains aspects de leur expertise aux besoins du marché visé. Sans l'adaptation de leur stratégie internationale à un marché local, leur implantation sera un échec.

Accor a rapidement compris son avantage à adopter une politique clairement géocentrique, avec un groupe global qui adapte son produit aux cultures locales.

"Each Mercure hotel is unique and nurtures its hospitality expertise, to provide customers with a personalized stay and experience," said Accor Chief Executive Officer **Gilles Pelisson** (SEIMEZli, 20 Mars 2007)

La mission première de l'entreprise est non seulement de faire du profit, mais également de se faire accepter par les habitants. D'une part, Accor a besoin de la population locale pour son personnel. D'autre part, la clientèle visée par le groupe est principalement locale. Ils espèrent ainsi, sur un plan plus global, améliorer leur part de marché international grâce à l'ouverture de ces pays sur le monde.

«C'est très excitant pour Accor de s'introduire ainsi dans un pays –l'Inde -où la classe moyenne représente 250 à 300 millions d'individus. La demande en matière d'hébergement pour les petits budgets explose en ce moment. Par ailleurs, en améliorant la visibilité de nos marques en Inde, nous espérons augmenter la part de marché de notre réseau international grâce au nombre croissant d'Indiens qui voyagent à l'étranger», se félicitait le patron du quatrième groupe hôtelier mondial. (VILAINE, 29 Aout 2007)

Kotler & Dubois (KOTLER&DUBOIS, 2004) donnent la définition suivante de la marque : « Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ».

La marque, dans le secteur de l'hôtellerie, joue un rôle clé dans la prise de décision du consommateur. Un client français s'attendra à trouver le même Ibis et ainsi la qualité de service Ibis, qu'il soit à Nice ou à Hong Kong.

En réalité, un client fidèle du groupe Accor, retrouvera les caractéristiques du groupe en Asie. Dans le hall d'entrée sera affiché le logo du groupe, ainsi que le logo de la marque. Le service sera de qualité, et vous retrouverez toutes les qualités intrinsèques de la marque. Néanmoins, au-delà des caractéristiques générales, le groupe se devait d'adapter ses hôtels aux coutumes locales. Ainsi, les restaurants proposent des mets différents en France et en Chine. Preuve en est, les photos des restaurants sur les sites internet de deux Ibis :



Figure 11 : Restaurant du Ibis North Point à Hong Kong Centre Gare



Figure 12 : Restaurant du Ibis Nice

Accor adapte donc l'architecture intérieure de ses hôtels, afin de les rendre plus « typiques » tout en gardant l'esprit français. Il propose de plus une carte variée en proposant des menus français, internationaux et des plats locaux à l'étranger.

Les nouveaux hôtels du groupe sont en accord avec cette politique interculturelle. Le nouveau Sofitel Wanda en Chine marquera clairement la mixité du groupe, tant dans la décoration que dans la cuisine. Ainsi, Mr ZIMMER, déclarait-il dans une interview :

“We are making a special effort – which I believe is succeeding – in marrying French and Chinese decorating styles in the new Sofitel Wanda Beijing by juxtaposing a traditional French armchair with a traditional Chinese armchair in the room décor. Our little cross-cultural wink to good international relations!”

Accor va-t-il jusqu'à adopter toutes les coutumes du pays dans lequel il s'implante ? Si l'architecture et les menus s'adaptent, les marques ne perdent tout de même pas la culture française. Vous pourrez donc toujours déguster un fameux steak frites au nouveau Novotel à Bombay.

Accor établit ses prix en fonction de différents facteurs : le prix des concurrents, le pouvoir d'achat du pays concerné et leur yield management. Le yield management est une technique qui permet d'adapter le prix de vente d'une chambre en fonction des réservations faites en temps réel. (KOTLER&DUBOIS, 2004). Divers paramètres entrent en compte pour la programmation de ce logiciel : les facteurs sociologiques et culturels, le tarif appliqués par la concurrence, la saisonnalité du marché...

La différence de culture et de pouvoir d'achat entre l'Europe et l'Asie se fera donc ressentir au niveau des prix. Ainsi, le prix de base d'une chambre standard varie entre Hong Kong et Nice. Si vous décidez de louer une chambre le 26 Octobre 2007 à Nice Centre, le coût de votre chambre standard sera de 81 Euros TTC alors que vous paierez pour cette même chambre 54,25 Euros au Ibis Hong Kong North Point.

La différence de prix de base se vérifie à travers les prix des petits déjeuners autour du monde : il sera moins cher de prendre le petit déjeuner dans un Ibis à Hong Kong Centre (3,64 Euros par personne) qu'à Nice Centre (7 euros), ou encore mieux, d'aller dans une province chinoise, au Ibis Wuhan et de payer 1,45 Euros par personne pour votre petit déjeuner.

Un nouveau problème se pose alors : celui de la concurrence entre les pays. Avec le développement des vols low-cost, et celui de marques comme Sofitel, dans des pays émergents où les tarifs appliqués sont jusqu'à deux fois moins cher qu'en France, va-t-on vers une diminution du tourisme interne en France ?

B) L'IMPORTANCE D'UNE STRATEGIE RH

Le grand atout d'Accor réside dans sa culture d'entreprise forte qui lui permet une intégration facile des structures acquises. Le projet décrit sur le site Accor et développé dans le groupe repose sur cinq piliers fondamentaux : la confiance, la responsabilité, le professionnalisme, la transparence et l'innovation. La culture du changement et de l'ouverture sont omniprésentes chez Accor – valeurs qui favorisent l'intégration et qui sont appliquées en Asie. Il est certain que cette politique et l'expérience accumulée lors des précédentes acquisitions dans divers pays, a permis au groupe de s'implanter rapidement en Asie.

Lors de son implantation dans un nouveau site, Accor ne fait pas que développer un hôtel mais apporte ses ressources intégrées : un *revenue and yield management* performant qui s'appuie sur une base de données mondiales, qui permet la gestion des grands comptes (Tars online), et système de management et de réservation internationale (Accortel). Accor a donc développé des académies qui lui permettent de former le personnel aux outils qu'ils emmènent lors d'une nouvelle acquisition. Accor forme solidement la main d'œuvre –principalement locale – à l'utilisation de ces outils de gestion et de réservation, et cette valorisation permet de les intégrer pleinement dans le groupe.

Non seulement les employés du groupe ont la possibilité d'intégrer l'une des quatorze académies Accor réparties dans le monde, mais des formations spécifiques ont été développées dans chaque zone d'Asie Pacifique. En effet, des séminaires d'intégration et des programmes de développement de carrière furent mis en place par le groupe, notamment en Chine où deux programmes furent lancés l'an dernier : « Career Builders » et « China National Management Team Program » (Rapport Annuel Accor 2006). Ces programmes de formation permettent de préparer les employés à des rôles de manager dans les différents services d'un hôtel. Il s'agit de former les futurs dirigeants Accor Asie pour ces pays où la qualification de la main d'œuvre est faible.

Ces formations et le site Carrière du groupe a également pour fonction de diffuser les valeurs du groupe. Accor se différencie notamment par son personnel : professionnel et courtois. Accor a toujours mis l'accent sur la qualité – qualité qui passe par la satisfaction de la clientèle comme du personnel, au vu de son rôle essentiel dans la prestation de service. La culture d'entreprise souligne donc l'importance de l'enthousiasme, et de l'éducation (Accor programme de développement). Cette philosophie de la qualité est ancrée chez Accor depuis sa création il y a quarante ans. Le management se montre très attentif au respect des normes, particulièrement dans ces pays où l'apparence et la réputation sont primordiales.

Les hommes sont au cœur de la culture d'Accor : l'implantation passe toujours par la valorisation des hommes. En incorporant la population locale dans ses projets, Accor s'intègre dans le pays, créant ainsi une synergie entre la population et la société qui constitue son principal levier de développement. Christian Karaoglanian, résume leur stratégie en disant « L'apport d'une acquisition, ce sont les expertises et les hommes. ».

4. UNE STRATEGIE DE MULTI DOMESTICITE

Afin de parfaire son implantation, Accor a compris qu'apporter sa 'French touch' ne serait pas suffisant pour attirer la population d'affaire de la région. C'est pourquoi Accor a décidé d'adopter une politique géocentrique. Le groupe considère la zone Asie-Pacifique comme un enjeu stratégique et se décide à ouvrir une direction régionale en 1988. Ce management décentralisé tient ainsi compte des spécificités locales de la demande et adapte sa gestion des ressources humaines. Le département Asie du groupe Accor dispose donc d'une assez grande autonomie dans la gestion du parc hôtelier. Néanmoins, dans un souci de coordination entre les zones, un comité exécutif regroupant notamment les dirigeants des différentes zones se réunit

régulièrement pour débattre de la stratégie globale du groupe. Ces réunions permettent également de développer un transfert de connaissances intra-filiales. C'est ainsi qu'Accor a su tirer profit de son expérience d'implantation dans les pays émergents de l'Amérique Latine (Brésil) pour éviter de faire des erreurs en Asie.

C. DES APPROCHES DIFFERENTES SELON LE PAYS D'IMPLANTATION

1. DES MARCHES PORTEURS

La croissance continue observée depuis quelques années en Asie suscite les convoitises. Ainsi, le groupe Accor a également choisi de faire de ce marché autrefois émergent une priorité de développement. Pour la seule année 2006, 53 hôtels ont été ouverts par le groupe dans la zone Asie Pacifique, essentiellement en Chine, en Thaïlande, et en Indonésie.

En mars 2007, le groupe comptabilisait 300 établissements dans cette zone (www.lsa.fr), avec l'ouverture du Grand Mercure Xidan à Beijing (dont 44 rien qu'en Chine). Entre Mars et ce jour, quatre projets sont encore en construction dans la capitale chinoise. L'ambition d'Accor est d'atteindre le seuil des 160 hôtels en Chine avant 2010. Toutefois, la majeure partie de ces projets concernent des rénovations de bâtiments existants, et non des nouveaux complexes, beaucoup plus coûteux.



Un autre exemple d'implantation d'Accor en Asie est la stratégie spécifiquement étudiée pour le Viêt-Nam. En effet, suite aux études menées sur la situation récente du marché, Accor a décidé de diversifier l'offre dans ce pays, en mettant en place une chaîne d'hôtels Ibis (3 étoiles), afin de compléter les actuelles offres, Novotel & Sofitel (*Saigon Times Daily*).

Suivant les objectifs du groupe, l'Asie représentera plus de 10% du CA d'Accor avant 2010.

2. QUELQUES BARRIERES AU DEVELOPPEMENT

La progression d'Accor sur certains marchés est limitée. Des obstacles spécifiques peuvent former, temporairement, une entrave au développement.

L'exemple de l'Inde illustre ce constat : la majorité des terres indiennes appartient à l'Etat, et empêche de fait tout projet conséquent sans une longue négociation préalable. Accor a su trouver la parade à ce qui apparaissait comme une difficulté, et permet aujourd'hui de consolider la stratégie asiatique d'Accor, en limitant les risques liés à l'expérience d'un marché encore peu connu.



Ainsi, le groupe Accor a conclu de nombreux partenariats avec des sociétés industrielles déjà implantées, pour bénéficier de l'expérience de ses partenaires tout en implantant massivement son réseau.

En décembre 2006, le Directeur Général d'Accor, Gilles Pélisson, a

conclu personnellement un marché portant sur la construction de 100 hôtels Formule 1 en Inde, en partenariat avec une société de Dubai, Emaar, groupe considérable de promotion immobilière (www.lefigaro.fr). L'objectif stratégique de ce contrat est de compléter l'offre sur ce marché, très dispersé entre le très haut de gamme, et les hôtels locaux à prix bon marché, toujours en adaptant les prestations aux coutumes locales.

3. LES REACTIONS FACE A LA SATURATION

Lors de l'éveil d'Accor à propos de l'importance du marché asiatique, il a fallu fixer des priorités. Ainsi, la visibilité du groupe dans certains pays est aujourd'hui limitée face à une concurrence conséquente. A Hong Kong, en Corée du Sud et à Singapour, les marchés hôteliers ont déjà été accaparés par des sociétés asiatiques, et plus tard quelques multinationales américaines.

Il est ainsi aujourd'hui difficile d'optimiser les résultats du groupe Accor dans ces marchés hyper concurrentiels, à mode de vie partiellement occidentalisés, où la fidélité des consommateurs est très coûteuse à obtenir.

C'est pourquoi Accor limite volontairement ses investissements dans ces régions, et se contente de cibler sa stratégie en privilégiant des projets spécifiques, dans des zones très fréquentées à clientèle uniforme. La meilleure illustration de ce constat est la construction de l'hôtel Ibis de Bencoolen Street à Singapour, formant un complexe de 540 chambres, et financé conjointement par Accor et Lasalle Investment Management.

Toutefois, Accor a parfois des ambitions plus grandes dans des marchés paraissant saturés.

Dans certains pays du Sud-Est asiatique, comme vu précédemment, mais spécialement en Thaïlande, le marché haut de gamme est saturé. Ce constat a amené Accor à considérer une approche différente sur certains marchés. Dernièrement, le groupe a choisi de privilégier les destinations touristiques de second ordre, où la concurrence est moins féroce, et où il est donc envisageable de devenir un acteur majeur du tourisme, culturel et d'affaires.

Cependant, le choix des destinations de second rang vont souvent de pair avec des budgets logement plus faibles pour les clients. Il apparaît donc opportun de développer le réseau Formule 1 en Thaïlande, afin d'adapter l'offre aux besoins et aux budgets locaux.

D. L'AVENIR D'ACCOR EN ASIE : UNE EXPANSION VERS LE HAUT

Si Accor a pu au départ bénéficier du transfert de connaissances qui a lieu lors de fusions-acquisitions, le groupe a aujourd'hui l'expérience et les moyens suffisants pour se passer de partenaires dans des régions à forte concentration d'hôtels de la marque. C'est le cas notamment de la Chine, pays où le groupe veut ouvrir 100 000 nouvelles chambres d'ici 2010.

Accor est maintenant implanté et connaît les usages et coutumes de cette région, ainsi que les particularités de chaque pays – pour lesquels elle s'adapte. C'est ainsi qu'on a vu Gilles Pélisson, directeur général d'Accor, non seulement poser la première pierre du futur Sofitel au cœur du centre financier de Bombay, mais également « essaimer au fond du trou une noix de coco, fendue en deux sur un caillou, et des poussières de métaux précieux (pour la prospérité), avant de jeter la première pelletée de ciment. » (DARBLAY, 2007). Le PDG montre ainsi qu'il ne suffit pas d'apprendre la culture Accor à la population locale, il faut véritablement montrer qu'Accor s'adapte également à la culture locale. Voici le grand enseignement de ces 20 ans d'implantation en Asie, et c'est ce que le groupe mettra en œuvre dans ses prochaines ouvertures d'hôtels.

De plus, Accor a réussi, comme dans de nombreux pays auparavant, à faire reconnaître ses marques – notamment la marque Ibis -comme gage de qualité.

"The money that Accor is investing is predominantly in the economy and mid-sector. A lot of the time, investors aren't interested in that end of the market, because they don't understand it, so we make sure that we're fuelling our growth, we're backing that with our own money," annonça Michael Issenberg, Managing Director, Accor Asia Pacific. (ASIA, 2007)

Accor peut maintenant poursuivre sa stratégie d'expansion en Asie. Il a ainsi su s'implanter en Asie -localisation où la demande était forte, mais où la concentration hôtelière était relativement faible. S'il ne pouvait se permettre au vue de la saturation du marché du Luxe, couplé à la méconnaissance des marques Accor, le groupe peut maintenant entamer une montée de gamme. Il rehausse aujourd'hui sa ligne de produit asiatique pour bénéficier d'un marché en plus forte croissance (croissance de la demande haut de gamme dans des pays à forte croissance économique) et à s'implanter avec ses concurrents.

Ses prochains hôtels seront des hôtels Ibis, mais également des hôtels Mercure et Sofitel.

La clientèle visée par Accor pour les hôtels Mercure sont les travailleurs d'affaire à budget restreint. Le groupe pense que les marchés émergents tels que la Chine et l'Inde préfèrent des logements trois étoiles, plutôt que cinq étoiles. (ASIA, 2007) Le Grand Mercure Xidan Beijing marque le développement de la marque Mercure en Asie, puisque c'est aujourd'hui le 300^{ème} établissement Accor en Asie Pacifique.

Les prochains hôtels Sofitel seront les fers de lance de la stratégie de revitalisation et repositionnement de la marque Sofitel. Première ouverture d'hôtel sous la 'nouvelle' appellation Sofitel : le Sofitel Wanda.

Accor prévoit d'ouvrir 95 hôtels supplémentaires au cours des deux prochaines années – ouvertures qui font partie de sa stratégie d'expansion ver le haut. Quatre hôtels sont notamment prévus à Pékin : le Novotel Beijing West, le Sofitel Wanda (d'ici fin 2007), le Novotel Phoenix Beijing et l'Ibis Phoenix Beijing (début 2008).

VI. CONCLUSION

Le développement du trafic aérien a rendu possible l'accès rapide à des lieux éloignés, tels que l'Asie. Aujourd'hui, il est possible de se rendre à Hong Kong - centre économique privilégié du tourisme d'affaire – en 14h. Richar Rumelt nous a expliqué le concept de « value denial » qui est un service qui est à la fois désiré et non satisfait par l'offre sur le marché. Ce déni de valeur fait partie intégrante des dynamiques de stratégie : c'est une opportunité. C'est une manière d'anticiper les changements du marché et d'utiliser son savoir faire en matière d'hôtellerie économique, pour devenir le pionnier dans cette zone.

Accor a développé une culture de pragmatisme et de volontarisme, qui lui a permis de s'implanter rapidement en Asie. Grâce à sa croissance économique prometteuse, l'Asie est clairement un lieu clé d'implantation. Néanmoins, les spécificités culturelles locales auraient pu être une barrière à l'implantation du groupe, car elles nécessitent une compréhension du management interculturel. Accor a ainsi dû assouplir son management pour laisser une autonomie relative à ses branches en Asie. Il a ainsi pu réussir son implantation et devenir un leader de l'hôtellerie économique. Réalisera-t-il ensuite une expansion de gamme vers le haut – stratégie qui lui avait permis de devenir leader dans toutes les gammes d'hôtels en Europe ?

Tout porte à croire que oui. Nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la croissance économique fulgurante de la zone asiatique devrait permettre à Accor de maintenir sa position de leader dans cette zone. Avant 2010, la part des hôtels Accor en Asie devrait augmenter pour atteindre 10% des hôtels de cette zone grâce à un investissement de 300 millions de dollars. Il revoit même ses estimations à la hausse en vue de ses bonnes avancées dans cette zone (Reuters, 2007).

Les Jeux Olympiques de Pékin en 2008 et l'exposition universelle de 2010 seront les deux événements clés d'Accor Asie, et de véritables tests pour leur stratégie.

« A good strategy, in turn, is one that is responsive to change and that builds, builds upon, and stretches the resources that yield competitive advantage. » (LOVALLO, 2007)

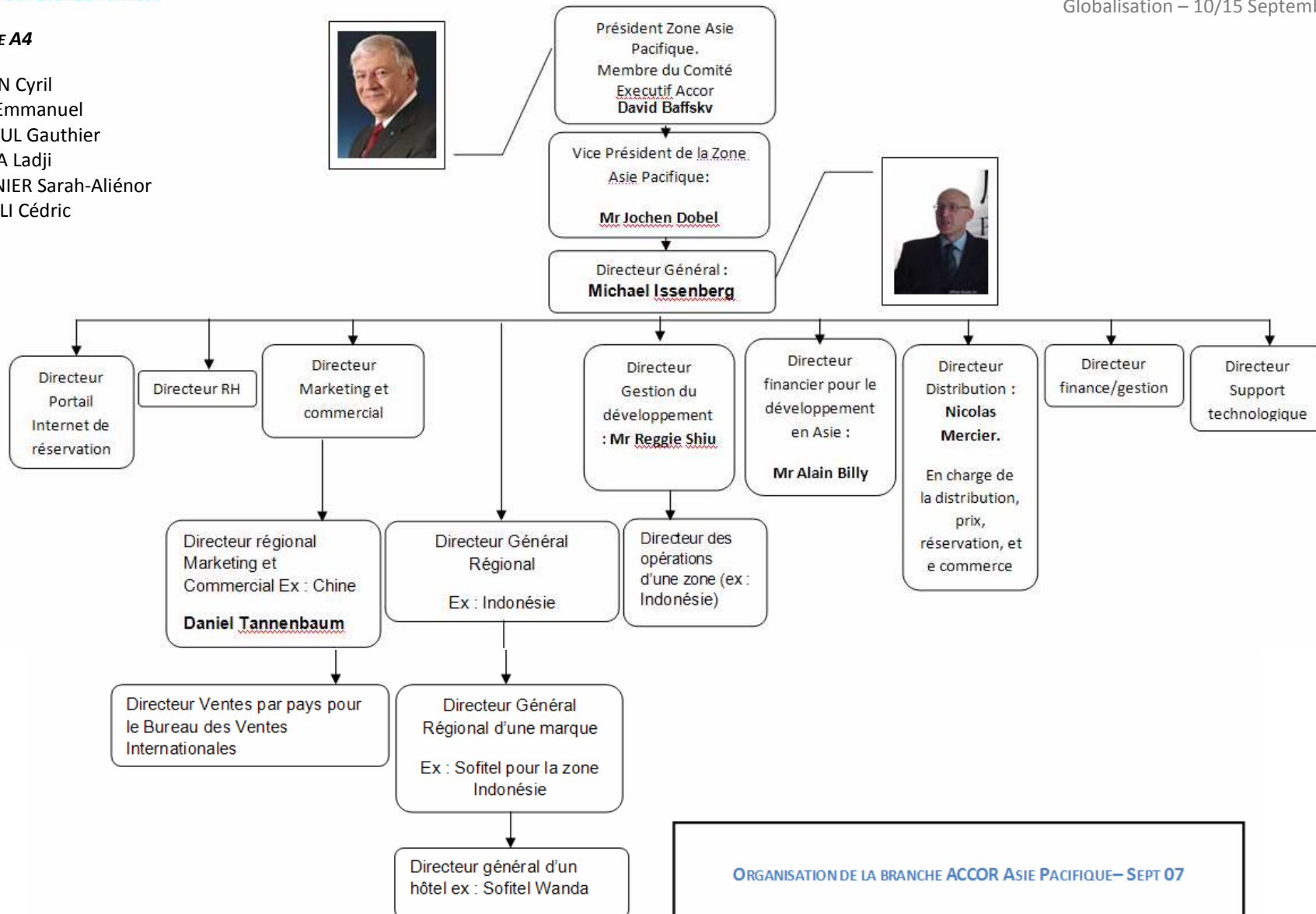
Quarante ans d'expérience, une croissance fulgurante et pourtant toujours à la pointe de la stratégie : Accor a réussi à développer une stratégie de développement et d'expansion durable. Son succès d'implantation dans cette zone asiatique ne peut qu'être applaudi.

VII. ORGANIGRAMME DE LA BRANCHE ASIE PACIFIQUE

(Voir page suivante)

GROUPE A4

- BABOIN Cyril
- BAHL Emmanuel
- BAILLEUL Gauthier
- BAMBA Ladj
- BANANIER Sarah-Aliénor
- BANELLI Cédric



ORGANISATION DE LA BRANCHE ACCOR ASIE PACIFIQUE – SEPT 07

VIII. TRAVAUX CITES

ACCOR. (s.d.). Récupéré sur www.accor.com

ASIA, C. N. (2007, Mai 10). *Accor to build S\$145m hotel in S'pore; shifts AsiaPac*. Récupéré sur <http://www.channelnewsasia.com/stories/singaporebusinessnews/view/275336/1/.html>.

BARMA, J.-L. (1999). *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*. Editions d'organisation.

BOUCHET, M. (s.d.). Séminaire de Globalisation : PVD.

DARBLAY, J.-M. (2007). Inde : accords parfaits sur le marché hôtelier. *Le Figaro* .

Database, MARKETING CONSULTING. (2007, Avril).

KOTLER&DUBOIS. (2004). *Marketing Management*. Paris: Perason Education France.

LOVALLO, M. (2007, Aout). Strategy' strategist : an interview with Richard Rumelt. *The McKinsey Quaterly* .

REUTERS. (2007, Septembre 20). *Accor programme de disposer de 180 hôtels en Chine d'ici 2010*. Récupéré sur http://www.boursorama.com/infos/actualites/detail_actu_marches.phtml?news=4625974.

SEIMEZli, R. (20 Mars 2007). Mercure steps up development in the UK and Asia-Pacific. *Travel Daily News* .

VELLAS, B. (1999). *The International Marketing of Travel and Tourisme : a strategic Approach*. GB: Palgrave mac Millan.

VILAINE. (29 Aout 2007). Accor sur les pas de l'Orient-Express. *LE FIGARO* .

WTO. (s.d.). *OMT : le tsunami ne fera pas sombrer le tourisme mondial*. Récupéré sur www.world-tourism.org

YUKSEL, K. (2004). *Cross National Analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours*. ELSEVIER.