

**Bonjour à tous,**

Denis Hennequin s'est engagé, dans le cadre du développement de ACCOR, à mettre en œuvre une stratégie destinée à renforcer et moderniser les marques hôtelières du Groupe.

La nouvelle stratégie du Groupe s'exprime donc pour une large part dans notre volonté de renforcer nos marques ...

**Pourquoi des marques plus fortes ? Oui nous avons besoin de marques plus fortes.**

**Des marques plus fortes** d'abord bien sûr pour attirer plus de clients, pour mieux les fidéliser, pour répondre aux nouvelles attentes qu'ils ont aujourd'hui, dans l'ensemble des domaines des biens et services, de consommer des marques valorisantes, donc dotées d'un ADN puissant.

**Des marques plus fortes** ensuite pour convaincre les franchisés, essentiels dans le modèle de développement du Groupe, d'opérer nos produits. Mais aussi pour attirer les investisseurs immobiliers qui disposent d'une offre large des grands groupes hôteliers.

**Des marques plus fortes** enfin pour démontrer le caractère incontournable de ACCOR à tous ceux qui interviennent comme intermédiaires dans la commercialisation des marques et ont une influence croissante sur nos clients.

Depuis sa création, la vocation de ACCOR n'est pas seulement d'être un leader, mais un précurseur du métier hôtelier.

C'est l'esprit que nos fondateurs ont imprimé à cette entreprise et ont transmis en ayant l'audace à la fin des années 60 de créer NOVOTEL, de bouleverser l'économie en introduisant IBIS en 1974 et de pousser à l'extrême l'idée du Low-Cost avec F1 en 1985.

Cet esprit précurseur doit être réactivé et stimulé.

Il ne suffit pas d'être leader d'un marché, il faut être « leaderminder », c'est-à-dire celui dont le produit est perçu comme le meilleur et le plus innovant. Nous devons redevenir celui qui déplace les lignes, qui transgresse les codes et réinvente le métier.

La réflexion du Groupe est très imprégnée de l'extraordinaire mouvement qui provoque des changements profonds dans les usages de nos clients, leur manière d'acheter et de consommer, dans leurs perceptions...

Nous faisons face à de nouveaux modes de vie.

Nous sommes au cœur d'une révolution digitale qui s'accélère et dont nous sommes incapables de connaître l'issue. Ce que pense un client de nos hôtels peut être connu du monde entier à travers Trip Advisor notamment. Demain qui sait comment on réservera, paiera, ouvrira sa chambre, fera le check out...

Nous vivons un phénomène de globalisation qui change le spectre de nos clients, leurs références, leurs exigences. Notre concurrent n'est pas la porte à côté. Il est partout.

Dans les hôtels, l'exigence est devenue extrême et la compétition sévère. Au-delà des attentes fonctionnelles, nos clients attendent de la découverte, de l'émotion, du plaisir, de la sensorialité. Et cette exigence n'est pas, n'est plus l'apanage du luxe.

## **6 grandes tendances qui marquent le monde d'aujourd'hui.**

1. Les clients aujourd'hui veulent des marques flexibles et réactives qui les écoutent et avec lesquelles ils peuvent interagir.

2. Ils veulent des marques capables d'appréhender la complexité et la diversité de leurs identités.

3. Les consommateurs sont en quête d'expériences et cherchent à tirer le meilleur de la vie au travers de leurs choix de consommation : ils veulent du bon, du beau, du design, du sensoriel, de l'émotion.

4. Ils accordent de plus en plus d'importance à leur santé et à leur bien être en général. Dans nos hôtels, il y a un enjeu énorme pour garantir le bien dormir, le bien manger, le bien assis, le bien connecté, le bien servi. Je veux être BIEN et j'attends de mon hôtel qu'il le comprenne.

5. Les consommateurs sont devenus experts, informés, surinformés et très malins dans leurs choix de consommation. Pas question de les tromper, de les piéger. Ils savent tout, connaissent tout, comprennent tout...

6. Enfin les consommateurs sont totalement investis dans les sujets qui ont trait au développement durable et aux pratiques sociales des entreprises.

Nous assistons aussi à un phénomène assez révolutionnaire qui va impacter de plus en plus l'industrie hôtelière. Il s'agit d'une véritable remise en cause de la segmentation verticale, c'est-à-dire de l'opposition entre les marques économiques et les marques haut de gamme.

Il n'y a plus de marques économiques pour les pauvres et des marques upscale pour les riches. C'est fini.

Les consommateurs revendiquent le meilleur dans tous les segments. L'attente est universelle. Ils arbitrent différemment leurs consommations et ce n'est plus leur niveau de revenus qui conditionne l'achat d'une marque mais la capacité d'une marque à répondre à leur attente prioritaire, quel qu'en soit le prix...

Les consommateurs créent une nouvelle hiérarchie des marques basée sur le désir et non plus seulement sur l'argent. Il en résulte une façon différente de dépenser. Il n'est pas rare de voir un homme rouler en voiture de luxe et voler sur Easy Jet ou Ryanair ... et demain dormir dans un IBIS.

Les consommateurs n'attendent plus des marques économiques, comme par le passé, uniquement du prix et de la fonctionnalité, ils sont à la recherche d'une expérience plus riche.

C'est l'usage et non la cible qui conditionne le mode de consommation. Un homme d'affaires, client régulier de Novotel en voyage d'affaires, ira chez Sofitel pour fêter un anniversaire de mariage et chez IBIS, en famille, sur le chemin des vacances. L'important est que la marque, dans chaque contexte, réponde à son attente.

Les marques qui comptent aujourd'hui sont celles qui ont dépassé leur segment de marché et intégré les changements du consommateur, et particulièrement les marques économiques.

IKEA a su réconcilier l'accessibilité, le design et la modernité. UNIQLO s'est imposée en quelques mois comme une marque leader par l'universalité du style. H&M, dans le vêtement, a su réussir ce qu'avait imposé IKEA : la réconciliation du prix et d'une image d'élégance auprès des jeunes. McDonald's, en Europe, n'est pas un fast food économique mais le restaurant de la famille, de toutes les familles.

Bien que plus traditionnelle dans sa culture, l'industrie hôtelière ne peut pas se payer le luxe de passer à côté d'un mouvement comparable de modernisation.

Ce nouvel environnement doit dicter nos enjeux et objectifs. Le Groupe s'est donné une feuille de route exigeante :

- Des produits compétitifs et authentiquement supérieurs
- La capacité d'anticiper
- Un lien plus fort avec le client
- Une plateforme sociale et une conscience citoyenne forte.

Pour atteindre les objectifs de modernisation et de rénovation que le Groupe s'est donné, nous devons aussi savoir remettre en cause certaines conventions ou vérités supposées qui ont fondé notre modèle hôtelier.

1. Si nos clients attendent un produit hôtelier homogène qui les rassure et dans lequel ils trouvent leurs repères, le temps n'est plus à la standardisation systématique qui a marqué le développement de nos marques normées. Nous allons penser des marques plus flexibles dans les chambres, les espaces et les services afin d'offrir une diversité attendue par nos clients et par nos franchisés.
2. Il faut être excellent dans ce que nous faisons... et ne plus hésiter à ne pas faire ce que nous faisons moins bien. Notre conception de l'hôtellerie dite « Full Service » devra évoluer, à la fois par souci de rentabilité que de qualité du service rendu.
3. Les attentes ont aussi changé sur la restauration. Nos concepts de restaurants doivent être des marqueurs forts de l'identité de nos marques et des plans de partenariats plus actifs seront développés.

L'idée de l'hôtel bouge aussi.

4. Longtemps pensé comme un lieu qui restitue l'atmosphère du chez soi, l'hôtel est aujourd'hui un lieu qui doit proposer une expérience qui change du domicile, sans chercher à s'y référer : un confort différent- *My Bed* de Sofitel a montré la voie- de nouveaux plaisirs, une esthétique différente et une nouvelle sensorialité. Cette réalité nous imposera une attitude constante d'innovation et de recherche de ce qui peut nous différencier.
5. Enfin, nous opérons dans 90 pays et nous devons avoir plus précisément l'ambition d'opérer un produit qui soit pertinent et respectueux de la culture locale. Déjà nous avons pris des décisions pour flexibiliser nos marques en Chine ou en Amérique latine. One size doesn't fit all.

## **LA PREMIERE ETAPE DE NOTRE PLAN D'ACTION, C'EST DONC LA REVITALISATION DE NOTRE HOTELLERIE ECONOMIQUE DANS LE MONDE**

Ces constats- évolution des modes de consommation et remise en cause de certaines conventions- ont constitué le point de départ de la réflexion qui nous a amenés à revoir le contrat hôtelier de nos marques économiques.

De façon générale, les marques économiques ne se positionnent plus sur la seule équation prix-fonctionnalité, mais il est exigé d'elles une expérience qui doit nous amener à repenser celle que nous leur proposons.

Notre projet de revitalisation de l'Offre hôtelière économique répond à 7 objectifs :

1. Premier objectif : capitaliser sur le segment qui est le plus contributeur du Groupe,

1500 hôtels sur 4 continents, réalise un chiffre d'affaires 2010 de 1,806 milliard, 51% de l'EBIT du Groupe.

IBIS est une marque internationale leader dans 12 pays.

Notre savoir-faire opérationnel se traduit d'abord dans notre performance économique.

Cette puissance de l'économique ne doit pas altérer notre vigilance et le besoin vital que nous avons de préparer l'avenir pour sécuriser nos niveaux de TO et de RevPAR. ACCOR doit prendre sa part de ce mouvement qui amène les hôteliers à repenser l'expérience hôtelière...

2. Deuxième objectif : redonner une longueur d'avance en termes de modernité et de confort à nos marques économiques dans un contexte compétitif plus difficile et de forte exigence de nos publics. Nous l'avons expliqué largement dans la première partie.
3. Troisième objectif : augmenter la fréquentation de nos clients actuels et en conquérir de nouveaux, en visant notamment des cibles à plus hauts revenus, cibles dont l'atteinte est rendue possible par la « dé-segmentation ».
4. Quatrième objectif : donner plus de cohérence à notre portefeuille de marques économiques, au positionnement de chacune des marques et à leur segmentation.

5. Cinquième objectif : renforcer nos moyens et notre cohérence en terme de communication, de distribution et de fidélisation

Nos marques ont besoin d'être mieux soutenues tant au niveau de leur notoriété que de leur image.

Elles doivent être également plus efficacement distribuées par un système qui mutualisera des canaux essentiels comme les sites de marques et nous permettra d'avoir plus d'efficacité sur les canaux les plus rentables.

6. 6<sup>ème</sup> objectif : innover dans le mode de management, motiver et fédérer les équipes de l'hôtellerie économique dans le monde entier autour d'un projet motivant et mobilisateur pour l'avenir du Groupe.

7. 7<sup>ème</sup> objectif : offrir à nos partenaires investisseurs et franchisés des marques renouvelées et plus fortes et ainsi accélérer notre développement dans le monde.

### **Comment va s'opérer notre projet de revitalisation des marques économiques ?**

Le projet s'articule autour de 2 axes forts : d'une part une nouvelle architecture des marques économiques, expliquée par un plan de communication ambitieux, et d'autre part une redynamisation de nos produits et services.

D'abord donc, notre volonté a été de construire une architecture de marque plus cohérente, plus lisible, plus attractive.

Pour cela nous allons capitaliser à partir de 2012 sur la marque IBIS. IBIS est une marque forte, internationale, qui dispose d'une notoriété élevée à travers le monde et d'un imaginaire puissant fondé sur une forte reconnaissance. C'est un capital qu'il convenait d'exploiter plus fortement, notamment en regard de ETAP et ALL SEASONS, les autres marques du pôle économique, qui n'ont ni la même notoriété, ni la même reconnaissance.

Il existe des précédents performants dans d'autres industries de regroupements de marques autour d'une marque forte. Ces rapprochements de marque obéissent à deux objectifs qui peuvent se cumuler : la rationalisation du portefeuille de marques autour de la marque championne et la segmentation de l'offre pour répondre plus finement aux attentes des consommateurs. Citons quelques cas emblématiques :

Le regroupement des marques France Télécom, mobile Orange (trois marques déjà fusionnées : Itinéris, Ola et Mobicarte), Wanadoo, MaLigneTV et Equant sous la marque Orange a permis de simplifier l'offre, et de conquérir l'international en s'appuyant sur une marque connue, inspirant confiance et chargée de valeurs positives.

L'architecture de marque est aussi un levier essentiel pour capitaliser sur une marque source, Coca-Cola, la plus belle et la plus puissantes des marques source, a pris la décision au début des années 80 de se diversifier en ouvrant la route à Coca-Cola Light, puis à Coca-Cola Zéro a la fin des années 90. Ce fut pour cette entreprise une décision très difficile mais qui fut couronnée de succès.

Chacune de ces 3 marques s'est trouvée renforcée par le capital commun que constitue Coca-Cola.

Dans notre nouvelle architecture des marques du pôle économique, nous nous inscrivons dans une double logique de rationalisation et de réponse lisible aux attentes des clients.

**IBIS accède maintenant au statut de MEGA MARQUE embrassant 3 marques complémentaires.**

La nouvelle identité visuelle a été construite autour du symbole le plus claire et le plus signifiant de l'hôtellerie : l'oreiller.

L'oreiller est le nouveau signe de notre hôtellerie économique.

Je vous fais découvrir maintenant la nouvelle architecture et la nouvelle identité.

**IBIS, Etap, qui deviendra IBIS Budget, All Seasons qui deviendra IBIS Styles.**

Au cœur de ces marques, un ADN commun basé autour de 3 notions structurantes: la simplicité, la modernité et le bien être.

IBIS Budget, c'est la marque limited service, astucieuse et décontractée, qui portera les valeurs de l'essentiel et de la simplicité, pour les clients à la recherche d'autonomie et du meilleur rapport qualité-prix de la catégorie.

IBIS Styles, c'est une marque qui porte haut la valeur de plaisir, de modernité et du design. Chaque hôtel est différent et a son style propre. Tout en restant économique et « all included ».

IBIS restera quant à elle la marque caractérisée par l'esprit de service et le confort le plus abouti de son segment. Nous solidifierons encore davantage sa personnalité chaleureuse, attentionnée et efficace. C'est une marque adaptée à des clients souhaitant une offre « complète », rassurante par ses codes normés. IBIS c'est le confort le plus abouti de son segment, dans un esprit contemporain.

Cette construction de noms, en particulier l'usage du qualifiant « Budget » très explicite rend notre segmentation plus claire, en particulier pour les non clients et les clients très occasionnels.

Bien entendu, ces offres complémentaires sont particulièrement adaptées aux enjeux de développement. La capacité d'adaptation à la culture locale sera donc renforcée. Ainsi, en fonction des marchés, de leur degré de maturité et de la place qu'occupe l'hôtellerie économique ACCOR, des stratégies différentes peuvent être mises en place en utilisant l'arsenal des trois marques IBIS.

En parallèle, pour créer cet effet de renouveau, de revitalisation qui nous permet d'obtenir une augmentation de nos TO et de nos RevPAR, nous allons mettre en place un programme ambitieux de modernisation de nos hôtels.

A partir de 2012, un plan de modernisation de nos hôtels et d'amélioration du confort de notre literie sera déployé.

Tout d'abord, nous opérerons la rénovation des espaces communs de la plupart des hôtels IBIS Budget non rénovés avec comme principes la simplicité, la modernité, et le bien être.

Les Espaces Publics d'IBIS (Rouge) seront également modernisés.

Voilà l'esprit créatif de ces nouveaux espaces que nous voulons plus généreux, espaces de bien être vivants et modernes. Dans ces nouveaux espaces, les espaces fonctionnels

de réception et d'attente deviennent des espaces sociaux chaleureux, conviviaux, attentifs.

Enfin, nous voulons nous prévaloir sur les 3 marques comme la proposition qui offre le plus de confort et de bien-être dans l'hôtellerie économique « ULTIMATE COMFORT », nous changerons et améliorerons la literie dans toutes les chambres où cela est nécessaire. Sommier, matelas, couette généreuse, oreiller confortable, les lits de nos marques économiques auront un nouveau visage.

La communication est un levier important pour construire des marques fortes et faire comprendre à nos clients le sens du mouvement qui s'opère.

Pendant la transition, nous annoncerons dans nos hôtels et sur nos sites internet la transition et expliquerons le changement auprès de nos clients tout en soutenant commercialement chaque marque.

Une fois chaque marque « mise en orbite », on entame la phase la plus longue : celle de la consolidation de la préférence et du positionnement au travers d'un dispositif de communication avec deux contenus : des preuves produits et services spécifiques à chaque marque et des preuves d'accessibilité prix au travers d'offres commerciales positionnantes.

Pour le moyen et le long terme, c'est-à-dire après 2013, nous commencerons dès 2012 une réflexion plus profonde pour redéfinir les concepts, les technologies et l'accueil hôtelier de demain.

Nous déploierons le e-check-in et améliorerons la connectivité dans les hôtels. L'accueil hôtelier de demain sera repensé. Nous redéfinirons nos modes de restauration et l'utilisation des espaces restaurant souvent abandonnés après le petit déjeuner.

## **Que pouvons-nous attendre d'une telle transformation ?**

La notoriété et l'image de nos marques économiques vont sensiblement s'améliorer, et je le pense très nettement. La marque IBIS, déjà leader sur 12 marchés, apportera la notoriété nécessaire à IBIS Budget et IBIS Styles qui en bénéficieront mécaniquement au travers de la taille du réseau et de sa masse critique. En complément, viendront

s'ajouter les éléments de modernisation portés par le projet : la campagne de communication ciblée, les nouvelles enseignes et les marqueurs forts dans nos hôtels.

Sans oublier la satisfaction client qui progresse nécessairement lors de rénovations majeures.

L'accélération de la rénovation de nos chambres sur un périmètre large et dans un temps court va nous permettre aussi de générer des gains substantiels sur les coûts de développement et de déploiement.

Ainsi, comme vous le voyez, ce projet de revitalisation de notre offre économique répond à des objectifs ambitieux sur un marché qui vit des mutations profondes. Plus que jamais ACCOR doit consolider son leadership sur ce segment structurant pour son résultat et sa croissance.

Comme évoqué précédemment ce projet n'est que la première grande étape de notre plan d'action sur notre portefeuille de marques.

Nos marques ont chacune des défis qui leur sont propres et auxquels nous allons répondre dans l'avenir.

Sans les développer aujourd'hui voici quelques éléments de réflexion.

#### **NOVOTEL /SUITE NOVOTEL.**

Novotel se veut la marque de référence sur le segment uppermidscale mais l'univers dans lequel elle opère nous impose un effort pour affirmer sa singularité et sa personnalité.

Novotel fait face à quelques concurrents internationaux (NH, Holiday Inn, ..), mais surtout à de multiples concurrents locaux.

Nous avons sur cette marque des enjeux importants.

Il nous faut assurer la mise en cohérence du réseau. Cela veut dire plus de lisibilité pour le client entre les différents types d'hôtels : centre ville, au vert, resort, SuiteNovotel et adapter le business modèle aux différentes typologies.

Il faudra donner à la marque plus de flexibilité pour s'adapter aux attentes des clients et des investisseurs et assurer le développement. Cela concernera principalement la dimension des espaces, le traitement de la chambre et des salles de réunion. Nous chercherons à assouplir le modèle, mais bien sûr sans dégrader les coûts.

La marque a aussi besoin de modernité et d'innovation : les traitements des façades, le design intérieur, les offres de services, le système de distribution et de fidélisation... et la communication.

Notre objectif est d'abord de stimuler le développement de Novotel.

## **MERCURE**

MERCURE opère sur le plus gros segment du marché hôtelier, le milieu de gamme, qui représente 2.1 millions de chambres dans le monde. MERCURE y occupe la troisième place derrière les marques Best Western et Holiday Inn avec près de 700 hôtels dans le monde (hors USA).

MERCURE est une marque à gros potentiel qui bénéficie d'un fort attachement de la part de ses clients et de ses franchisés.

Aujourd'hui la marque offre de la diversité et authenticité dans un large réseau avec des hôtels tous différents face à une concurrence principalement standardisée. C'est un vrai levier de compétitivité.

Mais notre ambition est de garantir une expérience de qualité (et de confort), chaque fois différente et propre à chaque hôtel, mise en œuvre par des hôteliers passionnés assurant le PACTE QUALITE MERCURE.

Ce PACTE QUALITE MERCURE, que nous avons qualifié de Contrat de Confiance, c'est un projet central, fédérateur et ambitieux qui engagera chaque hôtel et ses équipes partout dans le monde.

MERCURE gagnera ainsi en différenciation et en force notamment au travers de la communication qui sera faite de ce PACTE.

## **PULLMAN**

PULLMAN opère sur le marché upscale soit près de 2 millions de chambres et d'un potentiel d'environ 200 Milliards ; 6 acteurs américains représentent 42% de l'offre avec des marques à forte notoriété telles que Hilton, Marriott ou Sheraton. Les autres acteurs du marché sont des marques locales à ne pas négliger.

De plus le segment voit arriver de nouveaux concurrents soit sur des marchés émergents soit avec des marques « life style » telles que W ou A Loft, Hotel Indigo.

Dans un environnement professionnel où tout s'accélère, les clients de cette hôtellerie veulent de l'hyper-connectivité, travailler sans rupture mais aussi gérer leur énergie,

prendre du temps pour eux. Ils sont aussi à la recherche d'une expérience design, moderne, émotionnelle, cosmopolite.

PULLMAN est un enjeu majeur car il nous faut parvenir, malgré des environnements et des contextes très différents, à faire émerger une identité, une vraie différence dans l'hôtellerie upscale internationale avec une vraie offre MICE différenciante.

Cela passera par des espaces généraux exemplaires dans la modernité et le design, des concepts de restauration et de bars percutants et attractifs, des espaces et offres de détente, un produit business original et différenciant offrant le meilleur de la connectivité, ainsi qu'un concept d'offre MICE original.

PULLMAN attire de nombreux partenaires et connaît un fort développement notamment en Asie. PULLMAN doit maintenant accélérer son développement en Europe et développer sa notoriété et son image dans un marché fortement distribué notamment en business et MICE.

L'aventure a commencé, et à la fin de cette année au plus tard, nous aurons abouti un produit PULLMAN performant et très compétitif.

## **M GALLERY**

Lancée en 2008, M GALLERY est une collection d'une cinquantaine d'hôtels haut de gamme remarquables par leur personnalité et leur identité, leur design, leur histoire et leur localisation. Vous en voyez d'ailleurs son nouveau logo.

L'ambition de MGallery est d'être dans chaque ville ou région, le boutique hôtel qui incarne le mieux l'âme d'un lieu.

M GALLERY compte aujourd'hui une cinquantaine d'hôtels présents sur les 5 continents. La marque poursuivra son développement dynamique en management et en franchise sur tous les continents où Accor est déjà implanté. Nous inaugurons la semaine prochaine le M Gallery « St Hermins » de Londres.

Nous croyons profondément en la nécessité de faire de cette collection une référence boutique hôtel du marché haut de gamme : les « MEMORABLE HOTELS BY ACCOR »

Un mot sur **SOFITEL**, très court, pour vous confirmer que nous continuons la stratégie de repositionnement de l'enseigne sur le luxe.

Ce projet est sur la voie du succès, porté par des adresses d'exceptions (Grant à Amsterdam, Grand Metropol à Hanoï, Old Cataract à Assouan) et une extrême rigueur sur le cahier des charges de l'hôtel.

Enfin un mot sur Hotels F1 qui reste une enseigne française dont nous allons renforcer le positionnement Low Cost.

Voilà pour l'essentiel de notre stratégie de marque. Je vous remercie.