

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Jeudi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

L'adaptation de la stratégie internationale de Accor aux spécificités du Brésil

Accor



SOMMAIRE

Introduction

Une dynamique de développement très réactive face aux opportunités d'un marché au potentiel énorme

Accor Brésil vivier des services aux entreprises

- *Ticket Restaurant : une institution nationale au Brésil dans le cadre du « Programme d'Alimentation des Travailleurs » depuis 1976*
- *Autre solution, autre leadership dans l'alimentation : la restauration collective*
- *Déclinaison du principe du Ticket Restaurant et autres services aux entreprises*
- *Nouvelles technologies : une longueur d'avance*

Accor initiateur et partenaire de l'expansion du tourisme au Brésil

- *Implantation difficile de Novotel dans les années 70*
- *Création d'un nouveau concept hôtelier au début des années 80 : les résidences hôtelières Parthénon*
- *Modernisation et accélération du développement de l'hôtellerie dans les années 90*
- *Lancement de l'hôtellerie économique et perspectives*
- *Des outils spécifiques au service de la commercialisation : agences de voyages, centrale de réservation, fidélisation...*

Une stratégie de valorisation des compétences locales au travers de la politique de ressources humaines

Les ressources humaines, capital majeur : plus de 27 000 emplois créés en 27 ans

Culture d'entreprise et « esprit Accor »

L'Académie – Université des Services au cœur du projet d'entreprise et de la culture Groupe

Fidélisation et satisfaction des collaborateurs

- *Succès du plan d'épargne salariale « Accor en actions »*
- *Satisfaction des collaborateurs : « Accor meilleure entreprise pour travailler » pour la 6^{ème} année consécutive*

Actionnaires et partenaires financiers : de solides alliés

Un partenaire historique : l'Etat brésilien

Des actionnaires fidèles : Brascan et Espirito Santo

Des partenaires financiers

Des partenaires opérationnels

Conclusion : poursuivre la trajectoire de croissance durable et rentable



Introduction

Née de la création du premier Novotel en 1967 par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson, l'entreprise, devenue en 1983 le groupe Accor, n'a cessé en trente-cinq ans de se développer pour se positionner aujourd'hui comme l'un des tout premiers acteurs mondiaux dans l'univers du voyage, du tourisme et des services aux entreprises. L'offre hôtelière du groupe couvre désormais tous les besoins de la clientèle d'affaires et de loisirs, du haut de gamme jusqu'à la grande consommation, au travers de ses différentes marques, créées (Novotel, Ibis, Formule 1, Suitehotel...) ou acquises (Mercure, Sofitel, Etap Hotel, Motel 6, Red Roof Inns...). Parallèlement, l'adjonction d'activités complémentaires à l'hôtellerie a permis de faire bénéficier ses clients de prestations de grande qualité, à la fois dans son cœur de métier et à la périphérie de celui-ci, avec Lenôtre, la Compagnie des Wagons-Lits, les agences Carlson Wagonlit Travel, Accor Casinos...

Issue de la fusion avec Jacques Borel International (JBI) en 1983, l'activité des titres de services a connu de son côté une croissance forte et continue.

Au-delà du Ticket Restaurant originel, l'offre de la division des Services s'est diversifiée internationalement pour couvrir une large gamme de services aux personnes, aux entreprises et aux collectivités.

Depuis 1997, le groupe est dirigé par Jean-Marc Espalioux, à la Présidence du Directoire dont Benjamin Cohen est Vice-Président, en charge des Finances et du Développement Hôtelier, des Loisirs et du Tourisme, des Casinos, du Brésil et de l'Hôtellerie en Amérique du Sud, John Du Monceau Vice-Président Délégué, en charge des Services, des Ressources Humaines, du Développement Durable et de la Compagnie des Wagons-Lits, et André Martinez Membre du Directoire en charge de l'Hôtellerie Europe, Afrique et Moyen-Orient.

En 2002, Accor est présent dans 140 pays avec 157 000 collaborateurs, dans ses deux grands métiers internationaux :

- l'hôtellerie : 3 829 hôtels (440 807 chambres) dans 90 pays (sous les enseignes Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, Etap Hotel, Formule 1, et aux Etats-Unis, Motel 6 et Red Roof Inns) et les activités complémentaires : restauration, agences de voyages (Carlson Wagonlit Travel...), casinos ;
- les services aux entreprises et aux collectivités publiques : 13 millions d'utilisateurs bénéficient chaque année des services conçus par Accor pour valoriser et dynamiser les ressources humaines.

Accor Brésil est l'une des principales filiales internationales de Accor. Pionnière dans ses activités et toujours à la pointe de l'innovation, elle est aujourd'hui numéro un au Brésil dans ses différents métiers (services aux entreprises, hôtellerie, agences de voyages). Deuxième société française derrière Carrefour, elle est avant tout un groupe brésilien de par ses hommes, sa culture, sa stratégie. Toutes activités confondues, Accor Brésil compte chaque jour cinq millions de clients, et son offre de produits et services est appelée à croître fortement.

Le capital de Accor Brésil est détenu à 50% par Accor, 40% par une des filiales brésilienne du groupe canadien Brascan et 10% par le groupe portugais Espirito Santo.

Le Brésil a conquis Accor il y a 27 ans. Pays continental de la taille de l'Europe, dixième puissance économique mondiale, le Brésil comptait déjà à l'époque près de 110 millions d'habitants (plus de 170 millions aujourd'hui, soit près de la moitié de la population d'Amérique du Sud), une population d'origine diverse (40% de métis), mais parlant une seule et même langue (le portugais) et formant une nation jeune (37% de la population a moins de 18 ans), dynamique, curieuse, créative et résolument tournée vers l'avenir.



Accor y a expérimenté avec succès une approche adaptée aux spécificités nationales. Depuis le début des années 90, le Brésil a connu de grandes transformations. Son économie s'est progressivement ouverte à la concurrence et bénéficie désormais d'un taux d'inflation relativement modéré.

Lorsque Accor est né, en 1983, de la fusion de Novotel SIEH et de Jacques Borel International, ces deux entités étaient déjà implantées depuis sept ans dans le pays, pour y développer des activités novatrices, lancées en Europe. Firmin António, actuel président de Accor Brésil, était arrivé en mars 1976 sous l'impulsion de Jacques Borel pour implanter le Ticket Restaurant, créé dans les années 40 en Grande Bretagne et lancé en France en 1962, nouveauté absolue en Amérique Latine. Les besoins des entreprises, concentrées dans les centres urbains, offraient de nombreuses opportunités. Parallèlement, Paul Dubrule, Co-Fondateur de Novotel, avait fait un séjour au Brésil, au cours duquel son analyse du marché l'avait amené à la conclusion qu'il y avait un potentiel de développement pour l'hôtellerie.

Le développement du Groupe au Brésil s'est déroulé en quatre grandes étapes :

- de 1976 à 1986, l'implantation des « core business », c'est-à-dire des activités qui sont encore aujourd'hui les métiers de base : le Ticket Restaurant à l'origine de toute la gamme des « Tickets », Novotel pour l'hôtellerie, GR pour la restauration collective.
- Diversification de 1987 à 1993, avec la création de nombreux nouveaux produits dans le domaine des services (Ticket Combustivel, Cestaticket, Ticket Alimentação, Ticket Transporte), de Parthénon dans l'hôtellerie, du lancement des enseignes Sofitel et Ibis, et l'accord avec Carlson Wagonlit Travel pour les agences de voyages.
- Nouvelle dimension et croissance de 1994 à 1998, avec doublement de la taille, développement de l'hôtellerie, extension des partenariats, projet d'entreprise.
- Résistance face aux difficultés économiques de 1999 à 2002 (dévaluation, taux d'intérêt élevés, menace de retour à l'inflation, chômage et récession) en continuant à innover pour un « second souffle », grâce aux alliances (avec Compass dans la restauration collective par exemple), et aux investissements pour relancer le développement de l'hôtellerie, avec l'implantation du premier Formule 1 et les innovations technologiques (cartes à puce, internet).

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires de Accor Brésil (EUR 310 millions en 2002) se répartit pour 23% dans l'hôtellerie, 36% dans les services, 33% dans la restauration collective et 7% dans les agences de voyages ; au niveau de l'ensemble du groupe Accor, cette répartition est de 70% pour l'hôtellerie, 7% pour les services et 23% pour les autres activités.

En exportant son savoir-faire, l'objectif de Accor était de faire de ce pays la plate-forme de son expansion sur le continent sud-américain, en limitant les risques financiers au minimum. La réussite est à la hauteur des espérances, à la fois sur le plan humain et sur le plan économique, puisque plus de 27000 emplois ont été créés au Brésil en 27 ans et 3 000 dans le reste de l'Amérique Latine, qui représente aujourd'hui 6% du chiffre d'affaires et 5% du résultat brut d'exploitation du Groupe (respectivement EUR 7 139 millions et EUR 1 936 millions en 2002). Face aux spécificités de son marché, Accor Brésil a créé de nouveaux produits, dont certains, en particulier dans les services, ont été par la suite déclinés en Europe.

Dans un pays où il a dû apprendre à s'adapter et à se développer dans un contexte parfois très perturbé (hyperinflation, dévaluations...), Accor Brésil a toujours eu, à l'image du Groupe, une stratégie de long terme et a su se doter d'atouts qui sont aujourd'hui encore les garants de sa pérennité dans un marché au potentiel de croissance énorme :



ses activités complémentaires, sa capacité à croître et à réagir, des valeurs solides et un esprit d'équipe, un leadership et une image, des actionnaires et des partenaires financiers qui lui ont fourni la capacité d'investissement nécessaire. La gestion rigoureuse de ses coûts et de sa trésorerie l'ont conduit ponctuellement à réviser certains projets d'investissements ainsi que leur calendrier. Le projet d'entreprise a permis de fédérer et de motiver les collaborateurs, en les aidant à tenir le cap dans un environnement économique très instable.

Aujourd'hui, le marché est loin d'être saturé et la demande potentielle est considérable. La libéralisation de l'économie se traduit par une concurrence accrue. Le pays est encore en construction, le PIB par habitant demeure très faible et le besoin d'une plus grande justice sociale se fait ressentir de façon pressante. Les changements politiques récents, avec l'arrivée du président Luiz Inacio « Lula » da Silva au pouvoir, vont dans le bon sens pour le pays et pour les activités de Accor au Brésil. Les nouvelles opportunités dans le domaine social, avec l'expansion du Programme d'Alimentation du Travailleur, initié en 1976, et l'expansion du tourisme devraient permettre à Accor Brésil de poursuivre dans les années à venir sa croissance durable et rentable.



Une dynamique de développement très réactive face aux opportunités d'un marché au potentiel énorme

A l'image de sa maison-mère, Accor Brésil a toujours mené une stratégie de long terme, fondée sur l'équilibre et la diversité de ses activités, sur l'innovation et sur la valorisation de ses ressources humaines, considérées de tous temps comme son meilleur atout. Attentif aux opportunités de croissance, tout en faisant preuve de sélectivité dans ses investissements en période d'incertitude, Accor Brésil a su préserver la forte croissance de ses résultats. Compte tenu de l'évolution erratique de l'économie brésilienne durant ces dernières années, une telle performance témoigne de la bonne maîtrise acquise par Accor Brésil des risques économiques et financiers inhérents à son environnement.

Accor Brésil vivier des services aux entreprises

Les services représentent les deux tiers de l'activité de Accor Brésil. Ils sont présents principalement dans le domaine de l'alimentation, avec les titres de services (500 millions de tickets émis en 2002), dont le Ticket Restaurant et le Ticket Alimentação représentent 80%, et la restauration collective (150 millions de repas servis par an). Les autres activités sont les outils de stimulation (700 000 participants) et les services logistiques pour les entreprises (15,6 millions de m² gérés), ainsi qu'une nouvelle activité de ravitaillement du « food service » (restaurants, bistros, cafés...), avec Apprimus, en association avec Martins et Sadia.

Le contexte a favorisé le développement de ces services. Le coût du travail est en effet élevé au Brésil. Une série de taxes et de cotisations, telles que les cotisations du système de prévoyance ou celles relatives aux licenciements, représentent pour l'employeur un surcoût salarial. La législation du travail est régie par un ensemble de lois spécifiques, arbitrées par un tribunal spécialement créé à cet effet qui favorise systématiquement les employés. Si l'usage des contrats à durée déterminée semble à priori plus souple qu'en France, puisqu'ils peuvent être adoptés pour des activités permanentes, leurs conditions d'échéance sont en revanche plus rigoureuses, puisqu'un CDD non reconduit implique les mêmes conditions pour le salarié qu'un licenciement.

Aux taxes et cotisations s'ajoutent des coûts d'administration pour les entreprises afin de respecter les exigences légales. Bien que le niveau de salaire soit peu élevé (salaire minimum de BRL 240 en mai 2003, soit EUR 74, pour 44 heures de travail hebdomadaire, avec un jour de repos hebdomadaire), le coût de la main d'oeuvre revient à près de deux fois le montant du salaire (13^e mois en décembre, heures supplémentaires rémunérées au minimum à +50%, 30 jours de congés payés à +33%, cotisation à l'impôt syndical, couverture sociale et avantages divers...).

Le Brésil s'est donc révélé être un terrain particulièrement fertile pour la mise en place de produits permettant aux entreprises d'assumer leur responsabilité sociale vis à vis de leurs salariés, d'améliorer leur bien-être et leur performance, ceci à moindre coût.



Ticket Restaurant : une institution nationale au Brésil dans le cadre du « Programme d'Alimentation des Travailleurs » depuis 1976

En 1976, les entreprises brésiliennes ne se souciaient pas encore beaucoup du bien-être de leurs salariés ni de celui de leur famille. Cependant le Programme d'Alimentation des Travailleurs (PAT), institué en avril 1976 par l'Etat, les a incitées à se préoccuper de l'alimentation des salariés aux revenus peu élevés. Le principe du partage du coût du déjeuner à proximité du lieu de travail entre le gouvernement (par l'exonération fiscale concédée à l'entreprise), l'entreprise (qui assume une partie des frais d'alimentation de ses salariés) et le travailleur (qui contribue par un prélèvement sur son salaire) permettait déjà en Europe depuis trois décennies l'amélioration de l'alimentation, pour une meilleure qualité de vie, une diminution des accidents du travail et un accroissement de la productivité.

L'introduction du Ticket Restaurant a constitué une innovation majeure, en permettant de créer des dizaines de milliers d'emplois directs dans le secteur de la restauration commerciale. Le nombre de restaurants dans le pays a plus que doublé entre 1980 et 2000. Ce produit, qui représente encore 80% du chiffre d'affaires des services de Accor Brésil, a été lancé avec un investissement initial limité à USD 500 000 ...

Le principe du titre de service est le suivant : les entreprises ou collectivités clientes achètent les titres émis par Accor pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service. Elles les redistribuent aux bénéficiaires concernés (salariés pour les entreprises) moyennant une participation financière de l'intéressé (au maximum 20% de la valeur faciale du Ticket Restaurant au Brésil, 50% en France). L'utilisateur dépense ses titres pour leur valeur faciale des titres chez les prestataires affiliés (restaurants par exemple), qui s'adressent ensuite à Accor pour le paiement du montant de la valeur faciale des titres, déduction faite d'une commission de remboursement. Accor est également rémunéré par des produits financiers perçus sur les sommes placées entre le moment où les clients paient et celui où les prestataires affiliés se font rembourser.

De 760 000 à l'origine, le nombre total de bénéficiaires du PAT est aujourd'hui d'environ 8 millions, dont près de la moitié sont des utilisateurs de Ticket Restaurant. Près de 100 000 entreprises y participent, contre un peu plus de 1 000 en 1977. Le nombre de petites et moyennes entreprises adhérentes est de plus en plus important et les salaires les plus bas en profitent de plus en plus depuis ces dernières années.

Le PAT a ainsi permis d'augmenter significativement la demande de produits alimentaires, tandis que le coût des avantages fiscaux représente une part très minime (moins de 1%) du total des exonérations fiscales accordées par l'Etat. Pour chaque entreprise, la déduction fiscale ne peut excéder 4% du montant total de l'impôt sur le revenu courant ; elle représente 15% de la dépense totale d'alimentation de l'entreprise (nette de la part employé) ou BRL 1,99 x nombre de tickets distribués (entre ces deux calculs, c'est le montant le plus faible qui doit être retenu). Le PAT a encore un fort potentiel de croissance, à condition de le développer auprès des petites entreprises et d'adapter l'alimentation aux besoins nutritionnels de chaque type de travail.



Autre solution, autre leadership dans l'alimentation : la restauration collective

Lancée en 1977 et leader sur le marché brésilien de l'alimentation collective, GR – Serviços de Alimentação sert aujourd'hui près de 150 millions de repas par an (près de 580 000 repas chaque jour) au Brésil. Pour développer et consolider ses relations avec ses clients, GR a segmenté ses activités : restauration collective dans les entreprises, ainsi que dans une trentaine d'hôpitaux (Medirest), concessions dans les gares routières, les aéroports, les universités (Select Service Partner, 8 millions de consommateurs par an), les endroits distants (Eurest Support Services et Vending Services) ou services de ventes par distributeurs (Canteen, plus de 700 distributeurs). L'entreprise compte au total plus d'un millier de clients et 15 500 collaborateurs.

Fin 1998, Accor Brésil a noué une alliance stratégique avec le groupe britannique Compass : ses activités de restauration collective ont été apportées à une société commune détenue à parité par les deux groupes. Dans une période économiquement difficile, ce partenariat a permis de dégager des fonds pour le financement de l'hôtellerie.

Déclinaison du principe du Ticket Restaurant et autres services aux entreprises

Au-delà du PAT, dans le domaine de l'alimentation, Accor Brésil a commercialisé à partir de 1990 dans le pays le Ticket Alimentação, qui avait été créé au Mexique en 1983. Il est utilisé pour l'achat de denrées alimentaires dans les grandes surfaces et donc utilisable par le bénéficiaire et sa famille. L'activité des «paniers-repas» Cestaticket, lancés en 1986, a été cédée en 2002 au premier opérateur brésilien dans ce domaine : le processus trop industriel (5,5 millions de paniers alimentaires diffusés par an aux familles des collaborateurs) n'était plus en cohérence avec la stratégie « technologique » de l'activité Ticket de Accor Brésil.

Au-delà de leur fonction d'aide à l'alimentation, les Tickets ont été déclinés pour la prise en charge des frais de transports (Ticket Combustivel dès 1986 pour l'achat d'essence, puis Ticket Transporte en 1993 pour la prise en charge des frais de transports en commun, des frais d'assurance (Ticket Seg, lancé en 1989), de médicaments dans les pharmacies conventionnées (Ticket Farma) ou pour la gestion de flottes de véhicules (Ticket Car, avec un réseau de plus de 6 000 stations-services et garages affiliés).

Autre créneau pour les titres de service : la récompense, pour la stimulation et la fidélisation des collaborateurs. Le Brésil a été le pionnier du Groupe, puisque c'est Incentive House, en 1987, qui a développé le premier outil de reconnaissance et de récompense, le chèque cadeau Top Premium. Ces solutions de fidélisation et de stimulation ont été exportées en Europe, et la gamme de services s'est ensuite élargie au marketing événementiel.

Incentive House est aujourd'hui la plus grande entreprise de marketing de stimulation d'Amérique Latine.

Au-delà des services fournis aux entreprises pour leurs salariés, Accor Brésil s'est intéressé à la gestion de la sous-traitance des infrastructures industrielles et administratives. Les entreprises peuvent dépenser en moyenne jusqu'à 8% de leur chiffre d'affaires en services techniques et environnementaux. En passant par une société dite de « Facilities Management », elles peuvent économiser jusqu'à 15% de leurs coûts. Encore une fois pionnier dans son domaine, Accor Brésil a créé en 1994 Dalkia Infra 4, en partenariat avec le groupe Véolia (ex-Vivendi Environnement). Les segments de marché prioritaires sont les centres commerciaux, les banques, les centres de loisirs, les



hôpitaux..., pour lesquels Accor Brésil souhaite étendre ses services à la gestion de l'énergie.

Enfin, dernière née des créations dans les services, fruit d'un partenariat entre Accor Brésil, Martins et Sadia, Apprimus est la première centrale d'achat avec commandes par internet et livraison des matières premières aux restaurants, bars.... Apprimus a conquis, au cours du second semestre 2002, plus de six mille clients à São Paulo et dans sa banlieue, en les approvisionnant en produits réfrigérés, surgelés, jetables, et en produits de nettoyage. L'entreprise prévoit d'étendre ses activités aux principales villes de l'Etat de Sao Paulo, ainsi qu'à Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Curitiba et Porto Alegre.

Nouvelles technologies : une longueur d'avance

Paradoxe de l'Amérique Latine : l'analphabétisme n'a pas encore disparu que déjà le e-business décolle. Pour faciliter aux clients la gestion des services, Accor Brésil s'est résolument tourné vers la technologie. Le Brésil a ainsi été le premier pays au monde à abandonner les tickets papier pour les cartes électroniques, et ce dès 1994. Le bond technologique dans le domaine des services est déjà une réalité : plus d'un million de cartes sont déjà en circulation à fin 2002. Le remplacement des 500 millions de tickets par cinq millions de cartes devrait être achevé d'ici à 2006.

En octobre 2000, le e-Ticket a été lancé, permettant une gestion complète du processus de traitement des tickets et cartes (commandes, suivi du processus, modifications des données clients, consultations opérationnelles et administratives, consultation des valeurs, échéances et de tous renseignements concernant les remboursements pour les établissements affiliés. Aujourd'hui, le e-Ticket est la sixième entreprise au Brésil en volume d'achats sur internet : 48% des commandes et 19% de la facturation passent par internet.

Dernier né : le m-Ticket. Tout mobile équipé d'une messagerie peut avoir accès aux informations en quelques minutes. Le m-Ticket envoie aux établissements des messages les informant sur les montants de leur compte courant.

L'e-commerce au Brésil est très en avance par rapport au reste du monde. Restent à développer de nouveaux produits et services B2B2C et des solutions internet en synergie avec les portails mondiaux de Accor.

L'expansion du Programme d'Alimentation du Travailleur souhaité par le nouveau gouvernement va donner un nouveau souffle à ce marché, loin d'être saturé, mais de plus en plus concurrentiel. Le développement de l'activité passera aussi par l'élargissement des parts de marché, dont Accor Brésil détient aujourd'hui 50%, en particulier vers les PME et les micro-entreprises (artisans, commerçants...) pour lesquelles les regroupements doivent être favorisés afin de limiter les coûts liés au fractionnement du marché.



Accor initiateur et partenaire de l'expansion du tourisme au Brésil

La croissance des Tickets et de la restauration collective a créé les bases commerciales et financières qui ont servi de levier au développement des activités hôtelières, exigeant des investissements plus lourds, notamment pour lancer une nouvelle marque avant de trouver des partenaires financiers locaux.

Trouver des financements dans un contexte de taux d'intérêt très élevés n'était en effet pas aisé. Depuis l'instauration du plan Real en 1994 et du programme de financement national du tourisme en 1995, le nombre d'hôtels dans le pays a néanmoins sensiblement augmenté.

« Le tourisme, j'en reste persuadé, sera l'un des secteurs de croissance les plus dynamiques dans le Brésil du XXIème siècle. La question est de savoir quand, à quel rythme, dans quelle direction. Au Brésil, il existe une chambre d'hôtel pour 700 habitants, alors qu'aux Etats-Unis, ce rapport est de un pour 70 et, en France, de un pour 100. Le travail ne va pas manquer dans le secteur du tourisme au Brésil ! » Ces propos de Firmin Antônio donnent toute la dimension des perspectives ouvertes aux métiers de Accor dans ce pays.

Il reste beaucoup à faire pour favoriser l'expansion du tourisme, en particulier en termes de transports, routier et aérien. Au-delà de la volonté de développement du Groupe, une politique volontariste est nécessaire, d'autant plus que le tourisme est un secteur créateur d'emplois directs et indirects et qui génère de nombreuses devises.

Avec 110 hôtels à fin 2002 (16 500 chambres), dans 44 villes, sous les enseignes Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Formule 1 et Parthénon (qui représente les deux tiers de ce parc), Accor est le premier groupe hôtelier au Brésil devant l'américain Choice (une trentaine d'hôtels). Présent sur toute la gamme, du très économique au luxe, Accor Brésil a enregistré 2,8 millions de nuitées l'année dernière. Pour la troisième année consécutive en 2002, les marques « Accor Hotels » ont été citées comme étant les plus renommées au Brésil par la revue Carta Capital.

Lancée en France en 1964, Sofitel est aujourd'hui la cinquième enseigne mondiale sur le marché de l'hôtellerie de prestige. Diversifié mais cohérent, le réseau est constitué de constructions très contemporaines (New York, Chicago), de demeures de caractère et de palaces mythiques (Palais Jamaï à Fès ou Old Cataract à Assouan). Chaque établissement possède sa personnalité, son atmosphère propre, dictées par son histoire ou par son site. Tous ont en commun l'esprit français, qui se retrouve dans la qualité de la décoration, la chaleur de l'accueil et le raffinement du service. A fin 2002, Sofitel était présent au travers de 6 établissements (1 524 chambres) au Brésil sur un total de 159 hôtels (31 660 chambres) dans le monde. Le réseau Sofitel se caractérise par des implantations en centre-ville (Rio, Sao Paulo), dans des sites touristiques phares (Costa do Sauipe – Bahia, Sao Luis) et à proximité d'aéroports internationaux (Salvador). La gastronomie contribue également à la réputation de la marque dans le monde (restaurant du Sofitel Rio « Le Pré Catelan »).

Initialement conçue pour offrir aux hommes d'affaires des prestations homogènes partout dans le monde, Novotel a rapidement élargi son champ d'action. Dès 1984, la marque séduit les familles en lançant, en pionnier, la gratuité pour les enfants. Grâce à la modernité d'une offre et de prestations en permanence actualisées, Novotel est reconnue depuis plus de trente ans comme une chaîne de référence dans l'hôtellerie milieu de gamme. Novotel est présent au Brésil avec 12 établissements à fin 2002 (1 763 chambres), sur un total Groupe de 354 hôtels et 60084 chambres), répartis essentiellement dans le Sud du pays, à l'exception de ceux de Manaus, Natal et Recife.



En 1975, lorsque Accor a repris Mercure, la chaîne comptait 14 hôtels en France. Depuis, enrichie par de nombreuses acquisitions et franchises, Mercure est devenue la deuxième chaîne hôtelière européenne, tous segments confondus, et la première sur le marché du milieu de gamme. Son réseau de 689 hôtels (79 631 chambres à fin 2002) fédère plusieurs enseignes telles Libertel, implantée essentiellement à Paris, Parthénon au Brésil, Orbis en Pologne ou encore All Seasons en Australie. La marque se distingue par la diversité de son parc et par la variété de ses établissements. Le Brésil compte 6 Mercure (1 633 chambres) à fin 2002, ainsi que 66 Parthenon (6 447 chambres).

Créée en 1974 par Accor, l'enseigne Ibis est reconnue pour son excellent rapport service/qualité/prix et sa facilité d'accès. Premier réseau d'hôtels économiques en Europe, Ibis conforte son maillage européen et intensifie sa percée dans les pays émergents, la Chine et le Brésil constituant des marchés prioritaires : 19 hôtels au Brésil à fin 2002 (2 949 chambres), sur un total de 622 hôtels et 65 791 chambres dans le monde.

En inventant Formule 1 en 1984, Accor investit en pionnier le segment du « très économique » et Formule 1 s'affirme depuis plus de quinze ans comme la référence de l'hôtellerie bon marché. Implanté majoritairement en Europe, mais également en Afrique et en Asie Pacifique, la chaîne compte à fin 2002 un total de 368 hôtels (27497 chambres) et son premier établissement au Brésil.

Comme pour l'ensemble du Groupe, la forte implantation de l'hôtellerie Accor aujourd'hui au Brésil s'est faite grâce à une politique d'investissements et de partenariats prudente et ciblée. L'objectif est de maximiser la rentabilité tout en minimisant les risques. Pour ce faire, les modes d'exploitation des hôtels sont adaptés à chaque enseigne et à chaque situation géographique : en l'occurrence, au Brésil où les risques financiers sont importants et la rentabilité plus aléatoire, les contrats de gestion et la location sont privilégiés. Dans le premier cas, Accor gère, pour le compte d'un propriétaire extérieur au Groupe, un établissement sous enseigne Accor, qui bénéficie des systèmes de réservation, du marketing et du savoir-faire de Accor, moyennant le paiement d'une redevance. Dans le second cas, Accor n'est pas propriétaire des murs, mais loue l'immeuble à un investisseur et lui paie un loyer (fixe ou variable). Cependant, comme nous allons le voir, Accor peut investir en propriété pour lancer une enseigne dans un pays, ou construire un hôtel « flagship » dans une grande ville, quitte à en revendre les murs ensuite à un investisseur.

Implantation difficile de Novotel dans les années 70

Entre 1970 et 1975, dans un contexte de taux d'intérêt élevés et de délais d'amortissement relativement courts, le gouvernement brésilien avait pris la décision de faire bénéficier l'hôtellerie d'avantages fiscaux. Ces avantages combinaient financement à long terme et taux d'intérêt peu élevés. L'expansion du secteur s'est toutefois limitée à la construction d'hôtels de luxe. Hormis quatre ou cinq hôtels Holiday Inn, le secteur du milieu de gamme n'était pas représenté.

Lorsque Paul Dubrue est venu prospecter au Brésil, le Groupe Accor était à la tête d'une centaine d'hôtels, essentiellement en France et venait de créer Ibis et de racheter Mercure. En 1976, la société NHT (Novotel Hotelaria e Turismo), détenue à 51% par Novotel et 49% par le groupe Dreyfus, la Société Générale, les AGF, Unibanco, Bamerindus, et quelques autres investisseurs, a été créée. Le capital – USD 10 millions - et les avantages fiscaux représentaient au total USD 30 millions, soit un investissement de seulement un sixième du total.

Le premier Novotel a ouvert en banlieue de Sao Paulo en juillet 1977. Contrairement à d'autres chaînes qui se contentaient de gérer des hôtels, NHT a investi pour construire



ses premiers hôtels qui, comme à leur origine en France, étaient très innovants avec un standard différent de ce qui existait à l'époque au Brésil : le concept Novotel était tourné vers la classe moyenne émergente et vers l'entreprise, très utilisatrice de séminaires et de voyages de stimulation.

Mais dans le contexte de crise du début des années 80, les taux d'occupation ont chuté, les résultats d'exploitation ne couvraient plus les frais financiers. NHT, à la tête de moins de dix hôtels, devait se restructurer et trouver de nouvelles opportunités de développement, avec des partenaires.

Paul Dubrule et Gérard Péliçon ont alors demandé à Benjamin Cohen (voir annexe) d'analyser la situation et de proposer aux actionnaires du tour de table des mesures pour sauver l'entreprise et relancer son développement. Une restructuration financière très énergique a été adoptée pour faire repartir l'entreprise sur des bases solides. La fusion de Novotel SIEH et de JBI a permis de libérer USD 5 millions, soit 30% d'un total de USD 15 millions destinés à rembourser les créanciers de Novotel.

Création d'un nouveau concept hôtelier au début des années 80 : les résidences hôtelières Parthénon

La situation financière assainie, il fallait trouver une nouvelle stratégie de développement. La combinaison de la crise hôtelière (peu de clients, pas d'investisseurs, dans un contexte financier, monétaire et fiscal instable) et de la crise immobilière (marché saturé, aucune sécurité pour les propriétaires de biens) offrait une opportunité. Novotel s'est rapproché d'une importante entreprise immobilière pour lui proposer un nouveau concept de résidences, avec des appartements en location plus petits et donc plus accessibles pour les acheteurs potentiels et, innovation majeure, des services hôteliers. L'idée était de faire de l'hôtellerie dans un immeuble d'habitation, ce qui permettait d'élargir l'éventail des investisseurs aux particuliers.

La résidence hôtelière est en effet un immeuble en copropriété, composée d'appartements destinés à l'hébergement ou à l'habitation. Les appartements sont vendus sur plans, les acquéreurs peuvent s'y loger, le louer de manière conventionnelle ou l'intégrer à un système de location en groupe, appelé « pool de location ». Alors qu'en période de forte inflation, un propriétaire indépendant voit fondre le revenu de ses loyers puisqu'il ne peut réviser son contrat de location que ponctuellement, la résidence offre l'avantage de pouvoir réviser fréquemment les prix. Elle se charge d'exploiter les activités d'hébergement et de distribuer les revenus : elle est responsable du contrôle de l'occupation, du règlement des nuités, de l'entretien des appartements. Déduction faite des impôts, frais opérationnels, commerciaux et administratifs de la co-propiété, chaque propriétaire reçoit le même revenu. L'ensemble des appartements du pool est loué pour des séjours de courte ou longue durée.

La marque Parthénon, lancée en 1987, remporte immédiatement un grand succès. Les établissements se multiplient en faisant ainsi appel à l'épargne des particuliers. En 1989, 22 résidences Parthenon ont vu le jour.

Alors qu'en Europe, les résidences hôtelières fonctionnent pour des longs séjours, il est possible, au Brésil, de louer un appartement pour la nuit. Ce concept a pallié le manque d'hôtels au Brésil jusqu'au début des années 90.



Modernisation et accélération du développement de l'hôtellerie dans les années 90

Les concurrents de Parthénon restent loin derrière, à la fois en nombre d'unités et de savoir-faire, puisque la marque bénéficie de la technologie et des innovations de l'ensemble du Groupe.

En 1989, un partenariat avec une banque qui souhaitait investir dans l'immobilier, permet à NHT d'entrer dans le capital d'une petite chaîne d'hôtels, dont il administre les trois unités sous l'enseigne Sofitel, à Salvador et São Luis.

La mise en place du plan Collor, en 1990, qui confisque les dépôts et placements des particuliers et des entreprises met de nouveau un frein au développement. Néanmoins, en 1992, le premier Ibis est implanté à Fortaleza.

L'hôtellerie Accor a ainsi utilisé son savoir-faire hôtelier et saisi toutes les opportunités pour survivre et croître dans un contexte économique particulièrement difficile.

Au début des années 90, Accor a décidé, à l'initiative de Benjamin Cohen, de faire du Brésil la plate forme des activités de Accor en Amérique du Sud, en regroupant sous la responsabilité d'une seule direction, celle de Firmin Antônio, les activités d'hôtellerie et de services dans le pays.

En 1993, les actionnaires d'origine de NHT au Brésil sont remplacés par ceux de Ticket, Brascan et Espirito Santo, et la mise en place du plan Real en 1994 donne une nouvelle impulsion à la croissance. Les hôtels font le plein et de nouvelles lignes de financement sont ouvertes. Les hôtels sont modernisés, les structures commerciales sont mises en place.

Le premier Mercure, à Sao Paulo, est inauguré en 1999.

Lancement de l'hôtellerie économique et perspectives

D'ici à 2005, pour porter le parc hôtelier de Accor de 110 à 183 établissements, BRL 875 millions seront investis, financés par Accor et de nombreux partenaires brésiliens des secteurs immobiliers et financiers.

Si la surcapacité hôtelière menace certaines grandes agglomérations, comme celle de São Paulo, Novotel a encore de belles perspectives d'implantation dans toutes les grandes villes du pays. Le fort potentiel dans le secteur des loisirs présente de nombreuses opportunités pour Sofitel.

Mais le potentiel le plus important est celui de l'hôtellerie économique (Ibis et Formule1). De même que pour les autres enseignes et en association avec un fonds de pension, Accor a investi dans les trois premiers hôtels Ibis. A fin 2002, Accor était propriétaire de la moitié d'une moitié environ des 19 hôtels Ibis existants. Une campagne de communication offensive a permis de donner une excellente visibilité à la marque.

Aujourd'hui, la chaîne Ibis est l'un des axes majeurs de la politique de développement de l'hôtellerie Accor au Brésil. Le potentiel dans les villes brésiliennes est énorme pour la première enseigne hôtelière européenne. Le développement du tourisme intérieur est en effet très rapide : le nombre de touristes nationaux a doublé depuis 1998 et devrait être proche de 60 millions en 2003.



L'hôtellerie très économique devrait elle aussi trouver son créneau. Le premier Formule 1 – en réalité un équivalent de l'eurotél de l'européen d'Étap Hotel -, ouvert en 2001, réalise d'ores et déjà un taux d'occupation de 98%.

Sur les 70 nouveaux établissements prévus d'ici à 2005, 40 seront des Ibis et des Formule 1, 20 des Parthenon.

La poursuite du développement de l'hôtellerie économique et la consolidation dans le haut et milieu de gamme se feront dans le respect de la politique financière de Accor. Ainsi, l'exploitation en location sera-t-elle privilégiée.

La rationalisation de la gestion (achats, systèmes informatiques, réservations), dans le cadre du « réseau Accor », est également au programme, en particulier un projet visant à des économies substantielles sur les achats.

Des outils spécifiques au service de la commercialisation : agences de voyages, centrale de réservation, fidélisation...

L'hôtellerie Accor au Brésil résiste aujourd'hui dans une conjoncture difficile pour une grande part grâce aux agences de voyages Carlson Wagonlit Travel, qui assurent 30% des réservations.

Avec le rachat de Carlson Wagonlit Travel en 1991, agence de renommée mondiale plus que centenaire et déjà présente au Brésil depuis 60 ans, Accor est entré sur le marché brésilien des voyages. Grâce à un transfert de la clientèle du Ticket, sa croissance a été forte et rapide. CWT au Brésil est un modèle d'organisation et d'intégration d'activités au sein de Accor. Aujourd'hui 230 agences et implants (chez les clients) sont répartis dans le pays et 1,9 million de billets a été émis en 2002. En dix ans, le volume d'affaires est passé de BRL 20 millions à près de BRL 800 millions.

Le positionnement de Accor Brésil dans le segment du voyage d'affaires doit être consolidé, tout en développant le tourisme de loisirs. Le partenariat avec le portugais Top Atlantico, initié en 2002, sera à cet égard déterminant.

Les hôtels de Accor au Brésil profitent également du « réseau Accor » : la notoriété mondiale de ses marques, ses systèmes de réservation performants, ses forces de ventes internationales, ses plates-formes d'achat, son programme de fidélité.... Symbole de l'avance que prend toujours le Brésil, dès le lancement de la carte de fidélité multi enseignes « Accor Hotel Favorite Guest » en Europe en octobre 2001, une version spécifique a été disponible au Brésil, en avant première du déploiement mondial du programme.



Une stratégie de valorisation des compétences locales au travers de la politique de ressources humaines

Comme dans le monde entier, Accor joue au Brésil son rôle d'entreprise citoyenne, en particulier vis à vis de ses collaborateurs, qui ont toujours été considérés comme le meilleur atout du Groupe. Surtout dans les métiers qui sont ceux de Accor, la qualité du service offert repose en effet sur le professionnalisme et la motivation : sourire et savoir-faire sont indispensables et indissociables pour attirer et fidéliser les clients. Intégration, formation, développement des compétences, reconnaissance et écoute contribuent à l'épanouissement professionnel des collaborateurs et à leur efficacité, pour mieux « réussir ensemble ».

« L'aventure » brésilienne de Accor reste avant tout une affaire d'hommes. L'équipe brésilienne est unanimement reconnue comme étant l'une des plus réactives du Groupe ; le contexte économique dans lequel elle a travaillé au cours de ses 27 ans de présence dans le pays n'y est sans doute pas étranger.

Les ressources humaines, capital majeur : plus de 27 000 emplois créés en 27 ans

Accor figure parmi les dix plus gros employeurs étrangers du Brésil. De 15 000 en 1996, le nombre de collaborateurs est passé à 27 000 en 2002. Au cours des dix-huit derniers mois, plus de 2000 emplois ont été ouverts aux jeunes. A l'image de la population brésilienne et du groupe Accor en général, l'ensemble des collaborateurs sont jeunes (près de 60% d'entre eux ont moins de 34 ans au Brésil, 55% dans l'ensemble du groupe). Comme ailleurs dans le monde, les collaborateurs sont locaux (la part d'expatriés est très faible : moins de 1%).

Tout comme dans l'ensemble du Groupe Accor, une grande importance est accordée à la transmission des compétences et à la transparence de la communication interne et externe.

Sur la centaine de dirigeants de Accor Brésil, seuls quatre ou cinq ne sont pas brésiliens, et le management est très stable. L'amalgame des talents brésiliens et français reste une réussite. Autre particularité brésilienne : 62% des postes de direction sont occupés par des femmes, qui représentent la moitié de l'effectif total.

Firmin Antonio a coutume de dire que pour faire des profits, il faut associer deux choses : la raison et l'émotion. Sa fierté est d'être à la tête d'une aventure tout à la fois humaine et entrepreneuriale.

Culture d'entreprise et « esprit Accor »

La dispersion à travers le monde des 157 000 collaborateurs Accor sur des milliers de sites différents est un défi pour la diffusion de la culture et de l'image du Groupe.

Un des facteurs du développement rapide de Accor et de ses succès à l'international a été sans nul doute la délocalisation des processus décisionnels et l'adaptation aux marchés locaux. Mais pour assurer la cohésion, des valeurs communes et une solide organisation étaient nécessaires. Souplesse et liberté d'action doivent s'inscrire dans une



organisation bien structurée, qui permet à chacun de travailler, de se perfectionner et d'évoluer dans de bonnes conditions.

Le volet humain et social du projet d'entreprise Accor, "Réussir ensemble", initié par Jean-Marc Espalioux en 1997 à son arrivée à la Présidence du Directoire de Accor (voir annexe), réaffirme la culture et l'esprit Accor autour d'une vision pour le Groupe et de valeurs communes à partager. La vision de Accor est fondée sur trois axes complémentaires et indissociables :

- Etre le meilleur employeur pour ses collaborateurs
- Devenir le meilleur investissement pour ses actionnaires
- Offrir le meilleur service à ses clients

Les valeurs pratiquées dans le monde sont :

- la confiance
- la responsabilité
- le professionnalisme
- la transparence
- l'innovation

Ainsi, en 1994, sensible aux opportunités offertes par l'environnement et le marché, le président et fondateur du groupe au Brésil, Firmin Antonio, a mis ses collaborateurs au défi de moderniser les services en utilisant massivement la technologie. Objectif : doubler le volume d'affaires en sept ans. Le challenge semblait impossible à réaliser. Quatre ans plus tard, l'objectif était atteint.

Le projet d'entreprise qui a été initié dans la foulée et qui est toujours d'actualité est tout aussi efficace, puisque le volume d'affaires du Groupe continue de croître, même dans les années difficiles. Déclinaison du projet d'entreprise Accor « Réussir Ensemble », « People, Service, Profit » a pour but de

- stimuler les collaborateurs en favorisant leur progrès professionnel et personnel et en faisant de chacun un partenaire du succès de l'entreprise.
- satisfaire chaque client en anticipant ses attentes, en lui offrant le meilleur service au meilleur prix, afin de fortifier l'image de la marque.
- augmenter la valeur de l'entreprise pour satisfaire les actionnaires en faisant de Accor le meilleur investissement.

Toute décision de l'entreprise doit impérativement prendre en compte ces trois axes.

A partir de valeurs claires, dûment diffusées et partagées, il est simple de diffuser une culture d'entreprise. De même, la stabilité du management local et la cohérence de son discours s'inscrivent comme des facteurs de succès pour le développement d'une culture d'entreprise forte. Les Brésiliens sont un peuple ouvert sur l'extérieur et qui n'a pas peur de se confronter aux modèles étrangers. L'opportunité d'apprendre et de vivre des styles de gestion modernes et mondiaux est perçue comme un privilège sur le plan personnel.

L'Académie – Université des Services au cœur du projet d'entreprise et de la culture Groupe

Le secret de la réussite des activités de Accor au Brésil est le même que dans le reste du monde : des produits adaptés à leur marché et un personnel bien formé. Les Brésiliens sont naturellement et culturellement portés à se montrer hospitaliers. Reste à les former au sens de l'accueil et à la satisfaction du client. « L'Académie Accor au Brésil » a été la première université d'entreprise du pays. Partie intégrante du réseau mondial composé



de quatre académies et de près de 500 formateurs internationaux, elle est la première académie du Groupe à l'étranger, après sa « maison-mère », l'Académie Accor basée à Evry et créée en 1985.

Fondée en 1992, l'Académie a pour objectif stratégique d'assurer la diffusion de la culture et la pratique des valeurs du Groupe Accor. « L'Académie est notre cathédrale », déclare Firmin Antônio. L'une de ses principales missions est de faire vivre le projet d'entreprise, mais aussi et surtout de former les hommes et les femmes du Groupe, au Brésil et dans l'ensemble de l'Amérique Latine. L'Académie est implantée à Campinas, à une centaine de kilomètres de São Paulo.

En 2002, 22 500 collaborateurs ont été formés (sur un total de 27 000 !) : au marketing des services, à l'ouverture d'hôtels, à la qualité, à l'hygiène, à la finance, aux langues... Afin de diffuser les concepts de service à la base de l'organisation, l'Académia utilise la méthode « enseigner à enseigner » : les responsables d'équipes jouent le rôle de formateurs, après avoir été eux-mêmes formés à former. L'Académia développe ses propres cursus ou établit des partenariats. Sans oublier les stages adaptés aux 3000 analphabètes qui passent chaque année par les bancs de l'Académie.

Les nouvelles technologies ont fait là aussi leur entrée. Au-delà des formations traditionnelles en salle, l'Académia a inauguré en 2001 sa plate forme de «e-learning » - enseignement électronique à distance, par visio conférence, via internet ou CD Rom reliés au « learning management system », plate-forme informatique de gestion de la formation qui permet d'enregistrer pour chaque collaborateur le suivi de l'historique des formations reçues ainsi que des résultats obtenus. Les programmes peuvent ainsi être retransmis, via internet, dans tout le pays.

Fidélisation et satisfaction des collaborateurs

Si l'épanouissement professionnel, grâce à l'intégration, à la formation, au développement des compétences et à l'écoute est indispensable à la fidélisation des collaborateurs, le salaire reste néanmoins un facteur important.

Accor pratique une politique de rémunération globale : les collaborateurs bénéficient d'un salaire individualisé et participent aux résultats de l'entreprise à court et long terme.

Au Brésil, l'arrivée des entreprises étrangères a, sans nul doute, contribué au cours des années au relèvement du niveau moyen des salaires, notamment chez les cadres et les professionnels spécialisés. Mais le salaire minimum reste très faible par rapport à celui pratiqué en France, même si les conditions offertes par Accor sont nettement meilleures que celles du marché : les accords signés avec les syndicats prévoient notamment un salaire minimum moyen de BRL 382 (contre BRL 240 dans le pays) dans toutes les villes à l'exception de la région de São Paulo (BRL 405). Le salaire moyen chez Accor est de BRL 832 pour l'ensemble des collaborateurs (BRL 603 pour les collaborateurs opérationnels), soit 3,5 fois le salaire minimum brésilien. Sans compter les autres avantages, comme par exemple le plan de prévoyance pour la retraite, lancé en 1999, qui a suscité l'adhésion volontaire de 75% des collaborateurs, ou le plan médical subventionné par l'entreprise et pouvant couvrir conjoint et enfants.



Succès du plan d'épargne salariale « Accor en actions »

L'adaptation à la législation brésilienne des plans d'épargne salariale « Accor en Actions » (accessibles dans 24 pays) a permis d'offrir aux collaborateurs brésiliens la possibilité de devenir actionnaires de Accor à des conditions préférentielles. Ils ont été nombreux à adhérer, puisqu'au total 2 343 collaborateurs (soit près de 10% du total) ont souscrit aux deux plans proposés en 2000 et 2002. Ils détiennent au total 74 053 actions Accor.

Quel que soit le mode de souscription, les actions ont été souscrites avec une décote de 20%. Dans la majorité des pays concernés par l'offre, les actions ont été souscrites par les salariés au travers de fonds communs de placement d'entreprise. Dans certains pays, comme au Brésil, une réglementation spécifique nécessitait une adaptation. En l'occurrence, la législation sur l'épargne salariale en vigueur à l'époque où la première offre a été mise en place ne prévoyait pas la possibilité pour des salariés brésiliens de souscrire des parts de fonds commun de placement d'entreprise. Par ailleurs, la souscription directe d'actions Accor par des résidents fiscaux brésiliens présentait de nombreuses contraintes, tant en termes de faisabilité (nécessité pour chaque futur actionnaire de produire un solde de tout compte fiscal par exemple) que de coûts financiers (prélèvement forfaitaire sur le rapatriement des valeurs mobilières détenues hors du Brésil disproportionné compte tenu du nombre d'actions moyen estimé par rapport au pouvoir d'achat des salariés brésiliens).

Une structure spécifique a donc été mise en place, et les salariés brésiliens se sont vus offrir la possibilité de souscrire non pas des actions Accor, mais des valeurs mobilières de droit brésilien, les « Brazilian Depositary Receipts » ou BDR, émises par une banque brésilienne, en l'occurrence Banco Bradesco SA, en représentation des actions Accor, à raison d'une parité de une pour une. Les actionnaires ont les mêmes droits et obligations qu'un salarié porteur d'actions Accor en France, par exemple : droit au dividende, droit de vote, indisponibilité pendant cinq ans, sauf survenance d'un cas de sortie anticipé prévu par la loi. Les titres sont inscrits sur un compte ouvert au nom de Banco Bradesco auprès d'une banque en France.

Satisfaction des collaborateurs : « Accor meilleure entreprise pour travailler » pour la 6^{ème} année consécutive

Pour la sixième année consécutive, Accor Brésil figure en 2002 au palmarès des meilleures entreprises selon l'enquête réalisée par la société privée Exame auprès du personnel de ces entreprises. Seules douze entreprises ont réussi à se distinguer dans les six éditions de ce Guide annuel.

Accor Brésil avait également reçu, en 2000, le prix de valorisation du travail décerné par le Ministère du travail.

Le Groupe avait lui-même réalisé une enquête d'opinion interne, en 2001, en partenariat avec Cofremca-Sociovision, auprès de 90 000 collaborateurs à travers le monde. Le taux de réponse moyen de 47% avait été largement dépassé au Brésil (62%). 82% des collaborateurs brésiliens se déclaraient « totalement satisfaits » de leur travail chez Accor Brésil (80% pour la moyenne du Groupe). Sur le plan de la rémunération, qui semblait le moins satisfaisant pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, puisque seuls 41% d'entre eux se déclaraient satisfaits, les brésiliens étaient 52% à faire part de leur satisfaction. La fierté d'appartenance au Groupe, la confiance dans la stratégie et l'adhésion aux valeurs ont été particulièrement mis en évidence dans cette enquête, ainsi que l'importance du service au client et le bon climat relationnel.



Actionnaires et partenaires financiers : de solides alliés

Pour remédier à l'insuffisance de capacités financières dans le pays, des partenariats ont été mis en place sous le signe de la complémentarité. Que ce soit avec l'Etat brésilien, avec ses actionnaires Accor, Brascan et Espirito Santo, avec les partenaires financiers et commerciaux de ses différentes activités, l'intérêt de l'entreprise a toujours prévalu, même aux plus mauvais moments, sur les intérêts propres de chacun des actionnaires.

Un partenaire historique : l'Etat brésilien

Le Ticket Restaurant a été l'instrument de la mise en place du Programme d'Alimentation du Travailleur en 1976. Depuis, Accor a toujours eu des liens étroits avec les gouvernements successifs, que ce soit dans le cadre de la mise en place des nouveaux produits de services ou pour le développement de l'hôtellerie et du tourisme dans le pays.

C'est ainsi que le gouvernement actuel a consulté Accor dans le cadre de son action contre la faim.

Des actionnaires fidèles : Brascan et Espirito Santo

Le groupe **Brascan** est originaire du Canada. Ses activités sont tournées vers le secteur immobilier, l'énergie et les opérations financières. Il gère plus de USD 22 milliards d'actifs, dont 60% sont situés hors du Canada, principalement aux Etats-Unis et en Amérique du Sud. L'actionnaire qui détient directement 40% de Accor Brésil est sa filiale brésilienne Brascan Investimentos. Ses activités au Brésil ont démarré dans le secteur immobilier, avec des investissements importants tels l'Hôtel Intercontinental de Rio, qui l'ont conduit à ouvrir une filiale à Rio en 1978, puis à Sao Paulo en 1981. Deux ans plus tard, la société organisait ses activités autour de trois grands métiers : promotion immobilière, hôtellerie et centres commerciaux.

Tout comme Accor, Brascan s'est toujours préoccupé de créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires, d'investir dans des actifs de qualité à forte rentabilité et de rechercher de nouvelles opportunités de croissance. Il a par ailleurs été élu à plusieurs reprises par la revue Carta Capital parmi les « entreprises les plus admirées » du secteur du BTP au Brésil.

Le groupe portugais **Espirito Santo** est présent au Brésil depuis 1976 dans le secteur bancaire. Ses intérêts se sont étendus depuis aux secteurs agricole et immobilier. Il détient 10% de Accor Brésil.

Accor s'est associé à Espirito Santo dès 1978 : le capital de Ticket était alors détenu à 96% par Jacques Borel ; Espirito Santo est entré à hauteur de 49%. Novotel au Brésil était à l'époque détenu à 43% par Accor, 45% par Coimbra (groupe Dreyfus) et pour 12% par d'autres actionnaires minoritaires. Après la fusion des deux entités, Brascan est entré dans le capital à hauteur de 40%, tandis qu'Espirito Santo conservait 10% du nouvel ensemble.

Chaque année, 80% des bénéfices de Accor Brésil sont reversés à ses actionnaires sous forme de dividendes.



Des partenaires financiers

Comme nous le disions plus haut, Accor a peu investi dans le développement de ses enseignes hôtelières au Brésil, hormis pour le démarrage de chacune d'entre elles. Conformément à sa politique financière, le Groupe a privilégié la recherche de partenaires financiers.

Accor Brésil a toujours travaillé avec des entreprises de BTP et des investisseurs immobiliers brésiliens ayant tous plusieurs dizaines d'années d'existence, une expérience et une notoriété reconnues sur leur marché, et des qualités en matière d'innovation.

Ainsi, le premier partenaire en nombre d'hôtels (il en possède 15) est un groupe de BTP dont l'activité s'étend de la construction de maisons populaires aux immeubles de haut standing. Construtora Setin connaît parfaitement le marché, maîtrise le développement des projets et le montage des partenariats. Elle est l'entreprise de son secteur classée numéro un au palmarès des entreprises les plus admirées au Brésil dans l'enquête de la revue Carta Capital. C'est également le cas du second partenaire de Accor, le groupe Cyrela.

Autre partenaire, dans le domaine des voyages cette fois : le groupe portugais Top Atlantico, avec qui Accor Brésil a créé une société commune, Accor Top SA, dont les deux associés détiennent respectivement 40% et 60%. Ce nouveau voyageur va administrer les activités « tour opérateur » de Accor Brésil. Accor Top s'appuie sur un vaste réseau de points de vente réunissant près de 800 agences dans le pays et des bureaux à Rio de Janeiro, Curitiba et Salvador au Brésil. En Europe, Accor Top est présent en France, au Portugal et en Espagne.

Des partenaires opérationnels

Au-delà des partenariats financiers, afin de positionner ses marques et de leur assurer une bonne visibilité et donc la notoriété suffisante, Accor Brésil travaille avec de nombreux partenaires commerciaux qui, moyennant des investissements de marketing limités, permettent d'assurer un volume d'affaires important (diffusion de guides, d'opérations promotionnelles, etc...). Accor Brésil bénéficie également des partenariats internationaux mis au point par Accor, avec de grands établissements financiers comme American Express, ou encore les compagnies aériennes (Air France...), etc...



Conclusion : poursuivre la trajectoire de croissance durable et rentable

Firmin Antonio a coutume de dire qu'après 27 ans de présence au Brésil « tout reste à faire ». L'expansion du réseau hôtelier, au Brésil et en Amérique Latine, est, nous l'avons vu, une priorité. En 2002, Accor Brésil est devenue officiellement la « base de commandement » de l'hôtellerie Accor en Amérique du Sud. Tout comme pour le Groupe dans son ensemble, il est important de capitaliser sur l'image de Accor. La carte du développement touristique reste à jouer, puisque cet immense pays, qui possède une grande attractivité, n'accueille que cinq millions de touristes par an, soit quinze fois moins que la France.

Dans le domaine des services, la relève du défi technologique est déjà bien amorcée et doit être maximisée.

Concernant les résultats, la mise en place, en 1994, du plan ambitieux visant à doubler de taille à l'horizon 2000, et qui a permis de le faire en quatre ans, a prouvé que les capacités d'adaptation et la réactivité de Accor Brésil étaient plus qu'à la hauteur des exigences de l'ensemble du Groupe. Au lieu d'adopter une stratégie défensive dans un contexte qui nécessitait d'importants ajustements pour faire face à la baisse de l'activité économique, Accor Brésil a opté pour une stratégie de croissance.

L'engagement de Accor d'assurer la croissance à long terme et la rentabilité de ses activités est indissociable au quotidien de son **comportement d'entreprise citoyenne**. Accor Brésil est engagé dans de nombreux projets sociaux (aides à l'enfance et aux défavorisés, en particulier dans le domaine éducatif, en parfaite cohérence avec la politique de mécénat de l'ensemble du Groupe, axée sur l'aide d'urgence et le parrainage d'enfants) et dans la préservation de l'environnement.

Voici quelques exemples de projets dans lesquels Accor est associé.

Membre de l'institut Ethos d'Entreprises et de Responsabilité Sociale, Accor aide les autres entreprises à prendre conscience de leur responsabilité sociale et à apporter leur contribution dans le pays et dans le monde, en partageant les expériences, en faisant connaître ses pratiques, ses projets... Cet institut, fondé en 1998, regroupe aujourd'hui des centaines de sociétés dont le chiffre d'affaires global représente quelque 25% du PIB brésilien.

Accor est également partenaire du prix « Bem Eficiente », prix annuel des meilleures entités philanthropiques du Brésil, qui vise à reconnaître la performance de ces entités et à stimuler les institutions de bienfaisance en montrant l'efficacité de leur action sociale.

Dans le domaine de l'aide à l'enfance, Accor Brésil fournit, depuis plus de dix ans, des hébergements, du personnel et des services à l'association d'assistance aux garçons et aux filles de la région Sé. De la fourniture d'alimentation à l'éducation dans la rue, en passant par des ateliers d'art, cette association vise à retisser les liens entre les enfants en difficulté et leur famille et à les encadrer dans des programmes existants.

Depuis quatre ans, l'organisation de la « journée de l'enfance » par Accor permet de faire « adopter » un élève en finançant sa scolarisation.

Le projet « encaminhar », interne, a pour but de donner aux enfants des salariés de GR la possibilité d'acquérir une formation professionnelle au sein du groupe. Les plus performants seront engagés selon les opportunités. Les participants reçoivent une aide au transport, à l'alimentation,... ainsi qu'une prime de performance. Les plus défavorisés sont privilégiés. Sur le même principe, mais en partenariat et à l'intention de personnes extérieures à l'entreprise, Hotelaria Accor Brésil permet de former pendant six mois de jeunes adultes défavorisés aux métiers de l'hôtellerie. Des stagiaires sont accueillis dans les hôtels.



Dans le cadre du projet « Hope », une maison d'accueil des enfants défavorisés et cancéreux, GR fournit une diététicienne, ainsi que des denrées alimentaires.

Aux côtés de nombreux partenaires, dont la mairie de São Paulo, Accor a participé en 2001 au projet « formation du citoyen de demain » qui a permis, en réunissant plus d'un millier d'enfants autour d'activités ludiques et créatives, de sensibiliser les entreprises clientes de Ticket Restaurant à la donation de l'équivalent de 1% de leur impôt sur le revenu à des entités de bienfaisance.

Autre exemple d'aide aux défavorisés adultes : durant l'année scolaire brésilienne, Dalkia Infra 4 organise une école d'alphabétisation et d'enseignement élémentaire pour adultes.

Les salariés de Accor Brésil sont largement impliqués dans toutes ces opérations.

Dans le domaine de l'environnement, Accor a mis en place une politique cohérente avec les grands enjeux internationaux autour de neuf engagements structurants, objectifs assignés aux différentes filiales et divisions du Groupe qui les appliquent progressivement en fonction des situations locales :

- améliorer les performances environnementales de nos produits et services
- veiller au respect des réglementations locales et internationales
- évaluer localement l'impact de nos activités sur l'environnement
- sensibiliser et former les collaborateurs
- participer à l'amélioration des conditions environnementales dans les régions ou pays d'implantation
- sensibiliser nos clients au respect de l'environnement
- associer et entraîner nos fournisseurs et sociétés prestataires de services dans notre démarche
- collaborer avec les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs et l'ensemble des acteurs du tourisme
- communiquer en toute transparence en mettant en place un reporting régulier et objectif.

Les deux enjeux prioritaires sont la gestion de l'eau et de l'énergie.

Tout comme l'ensemble du Groupe, Accor Brésil s'est engagé pleinement dans cette politique : gestion des déchets et recyclage (500 tonnes collectées, triées et recyclées entre 1999 et 2001), économies d'eau (installation de réducteurs de pertes aux douches et robinets), économies d'énergie (lampes à faible consommation, lampes avec capteurs de présence...), avec mise en place d'un suivi mensuel pour tous les établissements.

Le paysage n'a pas été oublié, avec la plantation d'arbres de la région et d'espèces en voie de disparition aux abords des établissements du Groupe. Objectif la plantation d'un arbre par an au minimum pour chaque hôtel.

Plusieurs rendez-vous régionaux sont organisés chaque année, réunissant les principaux cadres de la division Hôtellerie et les directeurs d'hôtels afin de favoriser la formation par le biais de conférences et de favoriser les échanges entre les unités sur le thème de l'écologie. Ces rencontres peuvent également prendre la forme de la visite d'une usine de traitement de déchets comme à São Paulo, par exemple, ou d'un défilé de mode à base de matériaux recyclés, à l'image de ce qui s'est fait dans l'Etat du Parana.

Dans ce domaine, comme dans tous les autres, la stratégie de Accor Brésil est la déclinaison de celle du Groupe, dans le respect de la culture brésilienne.