

# L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor

par

■ **Christophe Nowak** ■

Directeur du plan digital, AccorHotels

## En bref

L'émergence fulgurante de plateformes de réservation de chambres d'hôtel comme Booking ou Expedia, ou encore l'invention d'une nouvelle offre d'hospitalité par Airbnb, ont rebattu les cartes dans le monde de l'hôtellerie. Pour garder une maîtrise de sa distribution, maintenir le contact avec ses clients malgré la présence d'intermédiaires, mais aussi répondre aux nouvelles aspirations des voyageurs, Accor se réinvente au plus profond de ses différents *business models*. Cette transformation est sous-tendue par un plan digital de grande ampleur, dont tout l'enjeu est d'être décliné de façon pertinente dans les quatre-vingt-douze pays où opère le Groupe et les quatre mille cent hôtels qui constituent son réseau. Dans cette mutation numérique, le levier technologique est finalement secondaire : la dimension humaine, qui fait toute la valeur du service hôtelier, reste prépondérante.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

---

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> janvier 2018) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Ministère de la Culture – DEPS • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Diplômé de l'École polytechnique et de Télécom ParisTech, je me définis surtout comme un entrepreneur. J'ai en effet créé plusieurs sociétés et conduit des transformations dans d'importantes organisations. Mon aventure chez Accor a débuté en 2014.

*Success story* française, Accor a été créé par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson pendant les Trente glorieuses, alors qu'une classe moyenne française s'enrichissait, prenait goût au voyage et aspirait à passer ses vacances en famille dans des hôtels modernes, bien équipés et sécurisés. Tandem idéal, le centralien Gérard Pélisson a conçu des établissements au goût du jour et au coût maîtrisé, tandis que l'homme de marketing Paul Dubrulle en a vanté les mérites auprès d'une clientèle naissante. C'est ainsi qu'est née la marque Novotel dans les années 1960.

Depuis, Accor est devenu la sixième chaîne hôtelière mondiale par son offre, avec bientôt six cent mille chambres. Elle est présente dans quatre-vingt-douze pays et travaille en dix-neuf langues, diversité culturelle qui présente une complexité non négligeable lorsqu'il s'agit de mener une transformation numérique globale.

### Une lame de fond numérique

Le marché mondial de l'hôtellerie, qui représente quelque vingt millions de chambres, est éminemment fragmenté. Les rôles y ont été redistribués, ces deux dernières décennies, par la révolution numérique.

La particularité d'une chambre d'hôtel est d'être achetée à distance. Par essence, ce produit est donc aisément commercialisable en ligne. Les hôteliers furent d'ailleurs les premiers à publier leurs catalogues sur le Web. Depuis, le digital n'a cessé de bouleverser leur économie. Les plateformes de réservation Expedia et Booking ont vu le jour dès 1996, alors que l'internet grand public émergeait à peine en France. Les hôtels se sont d'abord réjouis que ces agences de voyages virtuelles complètent leur réseau de distribution physique. Les plateformes ont rapidement gagné en puissance, au point de devenir des agrégateurs pour une multitude de chaînes. Aujourd'hui, Expedia et Booking proposent respectivement deux millions et deux millions et demi de chambres, contre six cent mille à un million pour les plus grandes chaînes hôtelières.

À mesure qu'elles ont crû, les plateformes ont établi un rapport de force avec les hôteliers. En huit à dix ans, leurs relations s'en sont trouvées fortement déséquilibrées. Pour autant, les uns ont besoin des autres pour se développer.

Puis est apparu Airbnb, site de location de domiciles privés ayant littéralement inventé une offre d'hébergement. Airbnb a réveillé l'industrie hôtelière en démontrant que le seuil capitalistique nécessaire à l'entrée sur le marché n'existait quasiment plus, tandis que son ADN portait le cœur de la promesse hôtelière : un accueil personnalisé et local. Airbnb propose aujourd'hui plus de trois millions de logements. Dix ans après sa création, sa valeur boursière s'établit à 35 milliards de dollars, quand celle d'Accor atteint 12 à 13 milliards d'euros après cinquante ans de croissance acharnée. C'est dire la rapidité des transformations actuelles. Désormais, toutes les grandes entreprises sont conscientes que la disruption peut provenir de partout, affecter leur cœur de métier et les mettre en concurrence avec des novices pouvant égaler leur puissance en moins d'une décennie.

### Faire d'un groupe hôtelier diversifié une marque de réservation

Lorsqu'un internaute souhaite louer une chambre d'hôtel, il se rend plus spontanément sur le site de Booking ou Expedia que sur celui d'Accor, Hilton ou Marriott. Les plateformes sont devenues des "marques de réservation" qui l'emportent sur les "marques de séjour" des hôtels. C'est avec Booking ou Expedia que les clients finaux ont les contacts les plus fréquents et entretiennent les relations les plus durables. Ces intermédiaires jouissent en cela d'un privilège rare, et d'autant plus recherché que les consommateurs ne manifestent plus guère

de loyauté vis-à-vis des marques : les trois-quarts d'entre eux déclarent être prêts à en changer demain. La valeur que les chaînes hôtelières ont patiemment construite année après année, à force d'investissements marketing, s'érode donc à grande vitesse.

Accor a ceci d'unique qu'il possède un portefeuille de plus de vingt marques allant du plus économique (Ibis Budget) au plus prestigieux (le Royal Monceau à Paris, le Savoy à Londres, le Plaza à New York...), tout en étant présent dans plus de quatre-vingt-dix pays dans le monde. Nos homologues américains, au contraire, possèdent des marques "locomotives", telles que Hilton.

Paradoxalement, la marque AccorHotels est moins connue du grand public, ce qui représente un défi pour le marketing digital à l'heure de la distribution en ligne. Dès sa prise de fonctions en 2013, Sébastien Bazin a souhaité rattacher explicitement le Groupe à son cœur de métier en le rebaptisant AccorHotels. Nous avons ensuite renforcé le site Accorhotels.com afin d'équilibrer notre position vis-à-vis de Booking et Expedia. Précisons que ces derniers ne sont pas des ennemis, car le groupe AccorHotels a aussi besoin d'eux. Il s'agit d'une relation mêlant coopération et compétition. Toutefois, les chaînes hôtelières doivent veiller à ne pas leur laisser toute latitude quant à la distribution et, surtout, au contact avec les clients.

## Survivre à l'heure de l'hyperchoix : une transformation à 360°

Pour résister à la mainmise des plateformes et tirer parti de la révolution numérique, Accor n'avait d'autre choix que de se transformer. Dans une grande entreprise, il est impératif qu'une telle mutation soit portée par le président, avec la conviction qu'elle ne se limitera pas à quelques outils technologiques, mais bouleversera l'organisation et la culture du groupe. Si le projet n'est pas porté et validé au plus haut niveau, il sera extrêmement difficile de changer réellement le modèle.

Déléguer entièrement la distribution à Booking ou Expedia signifierait leur confier la totalité de la relation et de la connaissance client en ligne. Or, l'enjeu majeur de la transformation de nos modèles est aujourd'hui la maîtrise des données, notamment des données d'usage des clients. Celles-ci doivent être collectées, tout en étant protégées, afin d'en tirer des résultats intelligibles permettant de proposer la bonne offre au bon moment. À l'ère du digital et de l'hyperchoix, avoir le bon produit ne suffit plus, ce dernier doit émerger au milieu d'un grand nombre d'autres offres.

Ainsi, l'enjeu stratégique de la première phase de la transformation d'AccorHotels a été de conserver la relation avec ses clients premium et de savoir leur proposer une expérience réellement personnalisée sur l'ensemble de leur parcours.

### *Devenir un pur opérateur de services*

AccorHotels était la dernière grande chaîne à posséder les murs de certains de ses établissements, à raison d'un millier d'hôtels sur quatre mille cent. Les chaînes hôtelières américaines ont, pour leur part, commencé à vendre leur foncier il y a plus de vingt ans, afin de se concentrer sur leur activité d'opérateur de service.

La gestion immobilière et le service hôtelier sont, en effet, deux métiers bien distincts, répondant à des temporalités propres. Le premier, fortement capitalistique, se caractérise par des investissements longs, tandis que le second doit rester agile et supporter des transformations plus rapides. Ces deux activités ont d'ailleurs été séparées dès 2014 au sein du groupe. La quasi-totalité du foncier a été filialisée en 2017 et sera finalement déconsolidée (plus de 50 % du capital de la filiale sera vendu).

Demain, AccorHotels sera donc exclusivement un opérateur de services hôteliers.

### *Cap sur l'expérience client*

Parallèlement, nous avons engagé en 2014 un plan de transformation digitale de l'entreprise, décliné auprès de trois grandes cibles : les clients finaux, les propriétaires hôteliers et les employés. En deux ans, il a donné lieu à plus de cent quinze initiatives.

La première étape a été de passer d'une vision produit – l'hôtel – à une vision intégrée du parcours de nos clients. L'ensemble de nos services devait être pensé en partant des usages des clients avant, pendant et après leur séjour hôtelier. Or, par nature, un groupe hôtelier est totalement décentralisé, car il est la combinaison de milliers d'unités d'affaires, chaque hôtel ayant à sa tête un directeur général qui cherche à optimiser son propre chiffre d'affaire et sa marge. Nous devons donc nous assurer que tous se dirigeraient de façon cohérente vers un nouveau cap : l'expérience que nous entendions proposer à nos voyageurs.

Un client débute son parcours avant son arrivée à l'hôtel, et le termine après son départ. Il commence par réfléchir à sa destination – c'est l'étape de l'inspiration. Ensuite, il se pose la question du quartier dans lequel résider, des hôtels que l'on y trouve, de son budget – c'est l'étape de la sélection. Une fois son choix arrêté, ce sera l'étape de la réservation. Il lui restera à préparer son voyage : comment se rendre de l'aéroport à l'hôtel? S'il prend le train, quelle est la station la plus proche? S'il loue une voiture, aura-t-il accès à un parking?... À son retour, il partagera ses impressions non seulement avec ses proches, mais encore avec les milliers d'internautes qui liront ses commentaires sur TripAdvisor ou les réseaux sociaux. Les études ont montré qu'un point de base en moins sur ces plateformes avait un impact direct sur le chiffre d'affaire. C'est dire combien un hôtelier a intérêt à surveiller sa réputation en ligne. Plus encore, il doit s'efforcer d'être présent à toutes les étapes du parcours du client.

En conséquence, notre plan digital a été conçu autour d'une priorité : multiplier les points de contact avec nos clients à toutes les étapes de son expérience, et donc investir des champs où nous étions parfois absents ou faibles.

L'une de nos premières réalisations fut de rassembler l'ensemble de nos applications de marque en une seule application mobile, véritable portail d'entrée pour la totalité de l'offre du Groupe. Le téléphone mobile est devenu une plateforme relationnelle et transactionnelle privilégiée. Le volume des transactions commerciales sur cet appareil a dépassé celui des ordinateurs aux États-Unis, et la France est près de franchir ce cap. La compétition est donc rude entre les applications mobiles. Sur les deux millions que propose l'App Store, chacun d'entre nous en utilise trente à quarante en moyenne. Parmi elles, seules une ou deux sont potentiellement dédiées à la réservation d'hôtels. Sachant que les clients ne gardent que les applications qu'ils utilisent suffisamment souvent, nous devons enrichir notre application avec nos différents services.

Il fallait notamment compléter notre offre hôtelière face à l'hyperchoix de Booking ou d'Expedia, sans toutefois les imiter inutilement. AccorHotels réalisant la grande majorité de son chiffre d'affaires sur une centaine de destinations, nous avons notamment besoin de renforcer sélectivement notre offre sur certaines d'entre elles où nous étions moins bien implantés, afin de renforcer l'attractivité de notre site et donc d'attirer un trafic qualifié. Ainsi, Accorhotels.com a été la première plateforme de chaîne hôtelière à s'ouvrir à des établissements indépendants qui complètent judicieusement l'offre du Groupe.

Un soin tout particulier a été réservé aux membres du Club AccorHotels, levier essentiel de fidélisation. Un client occasionnel, qui réserve une chambre de manière opportuniste, guidé par la destination ou le prix, a tout intérêt à passer par Booking, et c'est logique. En revanche, la plateforme Accorhotels.com se doit de proposer à ses hôtes réguliers un portefeuille d'hôtels qui leur correspondent, ainsi que divers avantages et expériences exclusives. Savoir fidéliser une partie significative des clients qui résident dans nos hôtels est un enjeu majeur d'indépendance face aux plateformes de distribution.

Après les clients finaux, nos partenaires hôteliers constituaient la deuxième cible de notre transformation digitale. Nous avons notamment digitalisé les outils qui permettent de gérer leur relation avec le Groupe : informations sur leurs contrats, rapports d'activité, recommandations de services, etc.

### *Laisser le terrain forger sa transformation*

La troisième cible, absolument déterminante, était celle des employés. Délivrer une expérience personnalisée à nos clients ne requiert pas uniquement de la technologie : le relationnel est, plus encore, déterminant. Au lancement du plan de transformation, Accor ne possédait pas de processus capable de déployer dans le monde entier, en deux ans, un plan global décliné en cent quinze projets. L'échelle était inédite. La démarche devait

en outre intégrer les spécificités de notre personnel : une diversité culturelle tout d'abord, puisque nous opérons dans quatre-vingt-douze pays; une forte décentralisation ensuite, puisque 90% de nos deux cent cinquante mille salariés travaillent directement dans les équipes hôtelières, sous la responsabilité de leurs directeurs; et enfin un important turnover. Près d'un tiers de nos collaborateurs ont moins de 30 ans. Ces jeunes ont la possibilité d'accéder très rapidement à des postes à responsabilité. Mais bien souvent, devant les exigences du métier, ils nous quittent après un ou deux ans. De fait, Accor embauche plus de soixante mille personnes chaque année. On imagine, dans ces conditions, combien pèsent les enjeux de formation, en particulier en période de transformation. Nous n'y répondons pas par des outils sophistiqués de e-learning, qui ne seraient pas toujours efficaces.

Dans un tel contexte, comment assurer l'appropriation de projets numériques visant à transformer l'expérience de terrain? Si le top management a une vision claire du plan et de sa valeur ajoutée, il n'est pas équipé pour assurer une bonne exécution du déploiement local de tous les projets dans chaque hôtel du groupe. Il était en outre inenvisageable, pour des raisons de délai et de budget, de concevoir chaque projet avec plus de quatre mille cent hôtels. Nous avons donc opté pour une logique d'émergence de bonnes pratiques locales au moment des phases de déploiement.

Dans une opération de transformation, la priorité est de communiquer une vision claire à l'ensemble des collaborateurs. Inévitablement, chaque salarié peut se poser la question de sa position dans le futur dispositif. Son management doit être capable d'y répondre pour renforcer l'engagement de chacun. Afin d'identifier et de traiter les problématiques très concrètes qui remontaient du terrain, nous avons constitué un réseau d'une trentaine d'hôtels volontaires pour tester les projets en conditions réelles, par vagues successives de quatre mois.

Prenons l'exemple du service de *fast check out* que nous avons mis en place. Grâce à une pré-autorisation de débit incluant un supplément pour d'éventuels extras, il évite aux clients de présenter leur carte bleue à leur départ, ce qui leur permet de partir de l'hôtel sans attendre, et donc d'éviter la mauvaise expérience d'une file d'attente. Les remontées des hôtels laboratoires ont révélé que cette pré-autorisation, qui visait à fluidifier l'étape du départ, soulevait en fait quelques difficultés. Les clients n'en comprenaient pas toujours la raison et craignaient d'être débités à tort. Certains collaborateurs y ont vu une volonté du Groupe de supprimer in fine l'accueil physique. Charge aux managers de leur expliquer que leur valeur ajoutée n'est pas de tenir une caisse, mais d'apporter aide et conseil aux clients, mission qui n'est pas près de disparaître.

J'ai la conviction que les modalités opérationnelles de la transformation doivent émerger du terrain et que pour être viable, une expérimentation doit porter sur un nombre réduit d'entités laboratoires. Grâce aux hôtels pilotes, nous avons ainsi pu observer dans quelles conditions le *fast check out* fonctionnait ou échouait. Après trois mois de test, certains hôtels atteignaient un score de 80% de *fast check out*, tandis que d'autres étaient restés à zéro. Ceux qui avaient réussi nous prouvaient à tous que la solution était pertinente à condition d'être bien mise en place, en tenant compte des spécificités de chaque hôtel et de chaque équipe. Les bonnes pratiques des managers ont été recueillies au travers d'interviews diffusées en interne. Nous avons initié des journées de lancement des projets en présence d'un ou deux représentants par hôtel. Les équipes des hôtels pilotes ont pu échanger avec des directeurs d'établissements sur la mise en œuvre de chaque projet, les opérationnels étant les plus légitimes pour convaincre leurs pairs. Ce fut un facteur-clé de succès.

Il est essentiel de retenir que le levier de la transformation numérique est avant tout humain. C'est encore plus vrai dans un groupe comme AccorHotels où prévaut une culture très opérationnelle du service. La technologie reste au service du relationnel. L'accompagnement des équipes est déterminant dans la réussite de l'opération, et le travail est encore loin d'être terminé. Le déploiement du plan a ainsi été long et progressif pour s'adapter à des environnements opérationnels diversifiés.

## Réinventer l'hospitalité : notre nouvelle frontière

Dès le départ, nous avons compris que notre transformation devait aller bien au-delà de notre cœur de métier historique.

Il fallait tout d'abord savoir regarder ailleurs, tirer de nouvelles lignes plus osées. Afin de challenger le comité exécutif, un *shadow comex*, constitué de collaborateurs talentueux de moins de 35 ans, a été créé. Le but était que la réflexion stratégique du Groupe se nourrisse de la vision du monde et de l'usage des services de la jeune génération. Les treize membres du comité exécutif ont été chargés d'identifier dans chacune de leur division un homme et une femme de moins de 35 ans, lesquels ont été interviewés par le CEO et la DRH. Treize ont été retenus pour former un comité qui se réunirait avant chaque séance du comex pour débattre du même ordre du jour (lancement de produits, création de marques, cession ou achat d'entreprises...) et soumettre ses propositions. Le comité exécutif gardait le dernier mot mais, en cas de désaccord, devait mieux justifier sa position – ce qui a un intérêt pédagogique intéressant.

Le *shadow comex* a, par exemple, accompagné le lancement de l'enseigne JO&JOE, dont le premier établissement a ouvert à Hossegor. Cette offre vise des jeunes voyageurs aspirant à une expérience communautaire et conviviale qu'ils ne trouvent pas dans un hôtel classique. Le renouvellement des produits et des marques est essentiel pour s'adresser à des nouveaux publics, et ce mouvement s'accélère particulièrement dans l'hôtellerie ces dernières années.

De nouveaux territoires sont investis. Il s'agit pour le groupe de mieux servir ses clients traditionnels ou de s'adresser à de nouveaux clients.

Ainsi, l'acquisition du leader de la conciergerie John Paul nous permet de délivrer des services de conciergerie à tous nos clients fidèles, en toutes occasions. Cela enrichit notre offre de services et augmente notre fréquence d'interaction avec nos clients, ce qui nous permet de mieux les connaître et de mieux personnaliser nos prestations.

Enfin, les hôtels se sont longtemps adressés quasi exclusivement aux voyageurs, ne communiquant que très peu avec leur voisinage. Or, à quelques centaines de mètres des hôtels AccorHotels résident plus d'un milliard de personnes dans le monde! Ceci nous a donné l'idée de lancer AccorLocal, qui permet de tisser un lien entre l'hôtel, les résidents et les commerçants de son quartier. L'hôtel est, en tout cas en France, le seul établissement ouvert en continu avec du personnel. Il peut ainsi jouer le rôle de plateforme de services permettant, par exemple, de réceptionner ses livraisons, son pressing, de se faire livrer des fleurs tard le soir, d'utiliser des salles pour des activités comme le yoga, etc. Le service hôtelier existe ainsi hors les murs, ce qui nous ouvre des pistes extraordinairement innovantes.

## Débat



### Distiller la transformation sur le terrain

**Un intervenant :** *Quels liens entretenez-vous avec vos franchisés, et comment les incitez-vous à déployer vos nouvelles orientations stratégiques?*

**Christophe Nowak :** Les franchisés doivent, par contrat, respecter les standards de marque ainsi que les services touchant au cœur des opérations. Certains services sont ainsi obligatoires et compris dans l'accord de franchise; d'autres sont optionnels, les franchisés ont donc le choix de les déployer selon la valeur ajoutée que ceux-ci leur apportent. C'est d'ailleurs assez sain. Si nous ne parvenons pas à les convaincre qu'une nouvelle offre leur apportera un bénéfice, c'est qu'elle ne convient pas. Par ailleurs, certains franchisés ont volontairement rejoint notre réseau d'hôtels pilotes. Tout dépend de l'ouverture des managers et de leur appétence pour l'innovation.

**Int. :** *Le développement de processus numériques vous permet-il de compenser votre fort turnover ? Entraîne-t-il une réduction des effectifs sur certains métiers ?*

**C. N. :** Le turnover est inhérent à l'hôtellerie. J'y vois une opportunité : les nouveaux venus s'emparent d'emblée des projets déjà mis en place.

L'hôtellerie repose sur les valeurs d'accueil, de confiance et de sécurité, donc sur l'humain. Un concierge qui connaît finement son environnement représente une valeur extraordinaire que les assistants personnels virtuels n'égalent pas de sitôt. Les outils numériques nous conduisent à automatiser certains processus pour recentrer les collaborateurs sur la relation avec les clients. Nous faisons évoluer les compétences des collaborateurs et mettons fin à l'hyperspécialisation des postes qui prévalait parfois jusqu'à présent. Grâce à la formation, aux outils digitaux et aux nouvelles interfaces, les équipes deviendront de plus en plus polyvalentes.

## Les plateformes, des géants incontournables

**Int. :** *Comment pilotez-vous votre relation avec Booking et Expedia ? En développant votre propre plateforme, pensez-vous pouvoir vous passer, à terme, de leurs services ?*

**C. N. :** Quel que soit le secteur, l'émergence de telles plateformes est à la fois une opportunité et une menace. Ce sont des alliés qui nous aident à toucher des publics que nous ne saurions directement approcher, mais nous ne devons pas nous appuyer entièrement sur eux, notamment pour les clients que nous connaissons et qui nous connaissent.

Nous ne sommes pas contraints de confier en totalité notre stock de chambres aux plateformes. Nous pilotons ces canaux en fonction de nos intérêts du moment. Les jours où nos hôtels sont assurés d'être complets, en raison de salons internationaux par exemple, il ne serait pas pertinent de recourir principalement à ces intermédiaires, notamment en raison du niveau de leurs commissions.

Sur leur site, Booking et Expedia favorisent la meilleure disponibilité. Leur moyen d'action est leur algorithme de recherche, qui calcule l'ordre d'apparition des établissements suite à une requête. Plus nous leur octroyons de disponibilités, plus nous remontons dans leur classement. Dès que nous fermons trop nos canaux, ils peuvent nous pénaliser. Les chaînes ne sont pas les plus mal loties dans cette relation commerciale, grâce à leur force de négociation. Cependant, pour les indépendants, le jeu est rude, et ils sont beaucoup plus tributaires de ces plateformes.

Notre objectif est donc de constamment négocier les meilleures conditions de vente pour nos hôtels sur ces plateformes, qui sont aujourd'hui incontournables pour acquérir de nouveaux clients.

**Int. :** *Quelles relations entretiennent Google et Booking ?*

**C. N. :** L'enjeu essentiel pour Booking est d'acquérir du trafic. Les internautes commencent très souvent leurs recherches par Google et, comme vous le savez, ils vont très rarement au-delà de la première page de résultats. Un bon référencement est donc essentiel. Booking est un des premiers clients dans le monde pour l'achat de mots-clés auprès de Google.

**Int. :** *Comment évolue le positionnement du groupe Accor par rapport aux plateformes ?*

**C. N. :** À ses débuts, Booking a interdit aux chaînes hôtelières et aux indépendants de vendre des chambres en direct à un prix inférieur à celui qu'il proposait. Dans l'esprit des clients s'est instaurée l'idée qu'il était toujours plus avantageux de réserver via Booking. Les lois Macron ont aboli ces clauses.

Aujourd'hui, Booking et Expedia creusent le sillon de l'hospitalité et commencent à vendre tout type d'hébergement. Pour sa part, Accor élargit son offre à de nouveaux services : traiteur, location de villas de luxe, conciergerie, *coworking* avec Nextdoor... Dans cinq ans, nous entendons réaliser 30% de notre chiffre d'affaires sur des nouveaux services, ce qui réduira notre dépendance vis-à-vis de ces plateformes.

Le développement des assistants personnels (*chatbots*) peut faire émerger de nouvelles plateformes de services et fait peser des risques bien plus forts sur le cœur du modèle économique de Booking et Expedia que sur le nôtre.

**Int. :** *Quelle valeur ajoutée offre la plateforme Accorhotels.com par rapport à Booking et Expedia, qui proposent un choix bien plus vaste ?*

**C. N. :** Certains consommateurs cherchent un prix attractif, d'autres une expérience. Un client n'ayant pas de préférence de marque a priori et souhaitant avoir un large choix se rendra naturellement sur Booking – ce qui est le cœur de cible de cette plateforme. En revanche, un voyageur ayant une relation avec Accor – parce qu'il est membre de son Club par exemple – privilégiera notre plateforme capable de le reconnaître, de simplifier son expérience, de lui proposer un tarif préférentiel et des services supplémentaires. Son accueil à l'hôtel sera bien plus personnalisé et son expérience sûrement plus agréable.

## L'hospitalité, entre fusion et segmentation

**Int. :** *Dans quelle mesure Airbnb est-il un concurrent pour Accor ?*

**C. N. :** Comme je le disais, Airbnb nous a rappelé la promesse essentielle de l'hôtellerie : l'accueil et l'expérience. Sa notoriété augmentant, il est évident qu'il s'adresse de plus en plus aux mêmes clients. Il est toutefois difficile d'en mesurer directement les effets.

Plus Airbnb s'industrialise et accroît son offre, plus s'estompe la dimension relationnelle et locale qui faisait son atout initial.

Pour sa part, Accor a acquis une plateforme de location d'appartements et de villas de luxe, Onefinestay. C'est son niveau de service comparable à un hôtel cinq étoiles combiné à une expérience de *private rental* qui nous a intéressé. Cela nous permet de proposer ce type d'offre à nos meilleurs clients.

Les frontières disparaissent petit à petit. Airbnb se lance dans la distribution de chambres hôtels, tandis que Booking et Expedia intègrent la location d'hébergements privés. Chacun doit capter le bon client au bon moment avec la bonne offre qui lui correspond. L'enjeu est toujours la personnalisation de l'expérience que nous pouvons mettre en œuvre les uns et les autres afin de garantir la fidélité de nos clients.

**Int. :** *Quelle est la taille optimale du nouveau portefeuille d'activités que vous entendez constituer ?*

**C. N. :** Cette réflexion doit partir de l'expérience du client : la rendra-t-on plus simple et plus fluide, plus riche, grâce à un nouveau service sur lequel nous serions légitimes ? Si la réponse est négative, mieux vaut renoncer. Si elle est positive, il n'y a pas de limite a priori. Dans tous les cas, les solutions sont extrêmement diverses, en fonction des territoires et des usages.

Avec les acquisitions du traiteur Potel et Chabot et du groupe Noctis, nous créons une plateforme de services sur la destination Paris. Le sur-mesure prévaut désormais. Il est sous-tendu par deux enjeux fondamentaux : la compréhension des attentes des clients à l'aide des données que nous collectons et l'efficacité pour y répondre précisément. Nous réussirons si nous savons maîtriser les deux.

■ Présentation de l'orateur ■

**Christophe Nowak** : entrepreneur, passionné par les défis de la transformation digitale ; il a créé plusieurs entreprises et a également rejoint des grands groupes pour y mener des projets d'innovation et de transformation ; il est en charge de la direction du programme du plan de transformation digitale du groupe AccorHotels depuis 2014.

---

Diffusion janvier 2018

---