

Design à tous les étages! L'adaptation de Accor à un marché devenu turbulent

par

■ **Damien Perrot** ■

Global Senior Vice-President Design & Innovation, Accor

En bref

La courbe de Moore vaut aussi pour les modes de vie et les marchés qui leur sont associés. Après des décennies de stabilité, ceux-ci évoluent désormais de façon fulgurante, faisant apparaître et croître de nouvelles marques qui sont autant de risques de disruption pour les acteurs établis. Dans ce contexte, l'hôtellerie doit accepter de changer un modèle vertueux et de repenser une marque comme si elle était créée aujourd'hui. Damien Perrot a forgé ce raisonnement au fil d'un parcours chez Accor qui, de passions en rencontres, l'a amené à la tête du design, dont le rôle a évolué dans l'entreprise jusqu'à en constituer un actif stratégique. Redynamisation d'une marque standard ou lancement d'une nouvelle marque : en plaçant le client, son évolution et ses attentes au centre de la démarche, en développant des projets en dehors des processus, le design s'est construit une place centrale dans l'entreprise, en ayant recours aux meilleurs créatifs externes.

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.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

À l'heure où les consommateurs réinventent constamment leurs façons de vivre, loin des schémas traditionnels du marketing, qui oserait encore miser sur une réponse standardisée? L'on a coutume d'illustrer l'accélération de l'innovation propre à notre époque par la courbe de Moore, qui retrace l'élévation exponentielle de la puissance des ordinateurs. L'hôtellerie n'échappe pas à cette spirale : elle doit s'adapter à une transformation effrénée des usages, largement tirée par les nouvelles technologies. Pour nourrir cette dynamique, Accor a fait du design un atout stratégique – un design entendu au sens large, embrassant toutes les composantes de l'offre et capable de renverser la table. Mon parcours personnel illustre d'ailleurs cette approche ouverte : je suis venu au design après avoir occupé des métiers hétéroclites au sein du Groupe – dans les achats ; l'informatique ; la construction, la rénovation et la maintenance des hôtels ; le marketing et la communication... –, avec toujours la même passion pour l'hôtellerie et les métiers de bouche.

La standardisation, un gros mot

De groupe hôtelier, Accor est devenu un acteur de "l'hospitalité augmentée". Ses 40 marques couvrent une variété d'activités, depuis les espaces de coworking (Wojo) à la restauration et à diverses solutions de distribution : vente privée de nuits d'hôtel (VeryChic), réservation de voyages d'affaires (Gekko), solutions numériques destinées aux hôteliers (D-EDGE), etc.

Transformation à tous les étages

Dans les années 1960 à 1980, les chaînes classiques comme Novotel, ibis ou Sofitel, relativement uniformes, ont fait le bonheur du Groupe et de ses investisseurs. Elles reposaient sur des modèles économiques puissants et rentables, et correspondaient parfaitement aux attentes des clients d'alors, qui aspiraient à retrouver des standards de service et d'hygiène partout où ils voyageaient. C'était une aubaine pour des industriels soucieux d'optimiser leur modèle. Depuis, les comportements des clients se sont transformés de façon radicale : nous avons désormais affaire à des "caméléons" aux désirs fluctuants, avides d'expériences singulières. Or, il est très difficile pour une entreprise de faire évoluer un champion – je pense par exemple à ibis, immense source de rentabilité pour Accor. Aussi, à partir des années 2000, de nouvelles marques dites *lifestyle*, que Accor a rachetées par la suite, se sont lancées en cassant les codes de l'hôtellerie traditionnelle, comme Mama Shelter, Delano ou Mondrian. Nos concurrents en ont fait de même. En parallèle, se sont imposées des plateformes de réservation hôtelière et touristique comme Booking.com, Airbnb, Amazon, Expedia ou BlaBlaCar, qui ont radicalement changé la donne.

Le design ne peut évidemment ignorer ces évolutions. Chez Accor comme ailleurs, la standardisation est devenue un gros mot. Chacun entend désormais montrer sa différence et bâtir sa stratégie autour du client, la difficulté étant que ce dernier échappe aux antiques catégorisations. Ce bouleversement complique immensément la vie des industriels de l'hôtellerie – et tous ses effets ne se sont pas encore fait sentir, notamment dans le luxe. À titre d'illustration, nous savions jusqu'alors qu'un certain type de clientèle fréquentait les hôtels cinq étoiles et nous répondions à leur demande avec Sofitel. Ce n'est plus vrai. Les millennials se piquent désormais d'hôtellerie haut de gamme... mais partagent le prix d'une chambre à six, pour pouvoir, chacun, goûter au luxe. De quoi surprendre les établissements traditionnels !

Fidéliser par l'émotion

Comment s'adresser à ces hôtes d'un nouveau genre? Si nous devons donner un unique mot d'ordre à nos 40 marques, ce serait l'émotion, plus encore que l'expérience. C'est l'émotion qui stimule la mémoire et incite à revenir dans un établissement. Pour se souvenir d'un hôtel, quand on voyage beaucoup, il faut vraiment qu'il s'y soit passé quelque chose! L'acquisition de nouveaux clients, qui mobilise déjà d'immenses

investissements, ne suffit plus : nous devons tout faire pour que nos hôtes reviennent dans un établissement de la marque qu'ils ont fréquentée ou du Groupe. Tel est désormais notre objectif. Cet enjeu ne nous est évidemment pas propre. Dans le secteur du jeu vidéo, par exemple, les grands acteurs, qui sont capables de consacrer plusieurs centaines de millions d'euros au développement d'un titre, s'attachent à susciter une émotion intense chez les gamers, pour leur inoculer une sorte d'addiction et les fidéliser. Pour ma part, je crois à la puissance des lieux et à l'émotion qu'ils dégagent. Le paradisiaque Fairmont Sirru Fen Fushi aux Maldives, le SO/Vienna conçu par l'architecte Jean Nouvel et l'artiste Pipilotti Rist, ou encore le JO&JOE d'Hossegor, façon auberge de jeunesse, déclinent autant d'univers spécifiques destinés à provoquer l'émotion.

Au-delà de la clientèle, il s'agit également d'attirer des collaborateurs dans un secteur de moins en moins prisé – à l'issue des confinements liés à la pandémie de Covid-19, il nous manque 20 000 collaborateurs pour manager nos hôtels de façon optimale. Les lieux dotés d'une identité forte fidélisent aussi le personnel, dont la qualité de service fait partie intégrante de l'émotion et de l'expérience vécues par le client.

Se laisser bousculer par le design

Bien qu'ils boudent l'hôtellerie traditionnelle et présentent Airbnb, les millennials sont une source d'inspiration essentielle de notre démarche. Ils aspirent à vivre leurs passions et à injecter de l'extraordinaire dans leur quotidien. Pour eux – et peut-être, désormais, pour nous tous –, l'amusement n'est plus tabou; l'envie de prendre du plaisir et de profiter de la vie est assumée. Nous y investissons énormément.

Dans le monde du travail également, les codes changent. Alors que nous n'écrivons plus guère sur du papier avec un stylo, pourquoi faudrait-il nécessairement être assis à 45 centimètres du sol, devant une table à 75 centimètres? Pourquoi ne pas travailler debout, d'autant que notre santé y gagnerait? De même, pourquoi un appartement devrait-il nécessairement comporter une entrée, une salle à manger, une cuisine, une buanderie...? Et pourquoi un hôtel devrait-il invariablement compter une réception, un restaurant, un bar, etc., chaque espace répondant à une fonction unique? L'une des forces des designers est d'oublier ces acquis pour imaginer des espaces et des objets d'un nouveau genre. À la différence de l'artiste, le designer travaille sous la contrainte, dans le but d'aider son client investisseur à faire du profit. Il doit appréhender toutes les dimensions de l'offre – coûts, modèle d'affaires, technologies, matériaux, esthétique, émotion, usages, confort, maintenance opérationnelle... – et injecter de la valeur là où elle sera la plus déterminante. Dans un hôtel JO&JOE, par exemple, où l'on peut réserver une chambre pour 25 euros, l'architecture intérieure est extrêmement travaillée – avec, entre autres, l'accès à une cuisine commune –, mais les murs sont laissés bruts et les faux-plafonds sont absents, pour des raisons non pas esthétiques, mais économiques. Nous savons que la jeune clientèle qui affectionne ces établissements ne s'en offusquera pas.

Le design paie!

Je suis convaincu que le design fait toute la différence. Le Groupe investit massivement dans le développement – à raison d'une ouverture d'hôtel par jour en 2019 –, la distribution, les ventes, le marketing et la communication. Certes, le design ne bénéficie pas encore de ces investissements massifs. Toutefois, le produit doit être replacé au cœur de la stratégie des entreprises, et le Groupe y attache de plus en plus d'importance depuis cinq ans.

Outre sa contribution capitale à l'identité de marque, à l'expérience du client et à l'émotion, le design induit, très concrètement, un puissant retour sur investissement. Diverses analyses, du cabinet McKinsey notamment, le démontrent¹. Certaines entreprises l'ont bien compris, comme Apple, Dyson ou Devialet, cette start-up française qui a su s'imposer face aux géants de la hi-fi, au point de commercialiser ses enceintes dans les boutiques Apple. Pensons aussi à Heineken, qui a confié au designer star Ora ĭto le soin de redessiner

1. Benedict Sheppard, Hugo Sarrazin, Garen Kouyoumjian et Fabricio Dore, « The business value of design », *McKinsey Quarterly*, 25 octobre 2018, disponible en ligne : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>