

L'agilité au service du business

Lundi 10 octobre 2022

Alix Boulnois

Chief Digital Factory Officer
ACCOR

Patrick Mendes

Directeur Général Commercial
ACCOR

COMPTE RENDU

Par Wavestone

WAVESTONE

Le **10 octobre 2022**, le Club Les Echos Débats, Transformation Digitale en partenariat avec Wavestone, Nutanix et SAP, recevait **Alix Boulnois** et **Patrick Mendes**, de la société ACCOR, pour échanger autour du thème : « **L'agilité au service du business** ».

Accor est un groupe hôtelier français leader en Europe, en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique. Le groupe compte plus de 5.300 établissements dans 110 pays avec un portefeuille d'une quarantaine de marques d'hôtels à son actif.

Accor n'a pas échappé aux bouleversements que la crise sanitaire a opéré sur le secteur de l'hospitalité. C'est pourquoi, dans un souci de réponse aux problématiques soulevées par la crise sanitaire, le groupe a lancé la « Digital Factory » en mai 2021 avec pour vocation de créer les meilleures expériences digitales pour les clients.

Carole Pezzali, Partner chez Wavestone, a introduit le débat en partageant les attentes, les tendances et enjeux de la digitalisation dans le secteur de l'hôtellerie. Ainsi, le phénomène du télétravail offre de nouvelles opportunités. Dans le cadre de l'hôtellerie, 56% des voyageurs prévoient de conjuguer activités de loisirs et activités professionnelles en

prolongeant leur séjour. Une autre tendance qui apparaît, est la notion de bien-être mental avec 49% des voyageurs qui recherchent un sentiment de satisfaction et de bien-être mental pour leur voyage.

En particulier, trois notions importantes ont été creusées : les plateformes numériques et les réseaux sociaux, l'expérience client, et le métaverse.

Les plateformes numériques et les réseaux sociaux constituent le canal de prédilection des consommateurs lorsque ceux-ci cherchent à voyager : aujourd'hui, 60% des jeunes choisissent leur destination de voyage sur les réseaux sociaux. Il est donc vital que les entreprises évoluant dans le secteur de l'hospitalité cherchent à se positionner là-dessus.

La notion d'expérience client est abordée, notamment à travers les services d'hôtellerie qui se développent grâce à la digitalisation et qui offrent une expérience plus fluide et adaptative. Par exemple, le check-In et le check-Out sont désormais extrêmement simples à réaliser grâce au digital. Ces innovations s'effectuent sans pour autant dénaturer la relation humaine, qui est centrale dans l'industrie de l'hospitalité : on parle alors de phygital.

Enfin, ces expériences clients vont aussi être révolutionnées par le métaverse – un espace virtuel collectif créé par un double phénomène de réalité virtuelle et de réalité augmentée, le monde virtuel créé par le métaverse étant physiquement perceptible - qui sera amené à être plus utilisé dans les années à venir : en 2026, 25% de la population passera 1 heure par jour en moyenne dans le métaverse.

Finalement, Carole Pezzali conclut sur la nécessité pour le secteur de l'hospitalité de répondre à l'enjeu incontournable de la durabilité et du respect de l'environnement, et pose la question de la contribution du digital aux objectifs de développement durable dans l'hospitalité.

Le Digital : un ennemi historique Devenu aujourd'hui un allié de premier plan chez ACCOR

Alix Boulnois, à la tête de la Digital Factory du groupe Accor affirme que le digital est aujourd'hui indispensable et présent à toutes les strates de l'entreprise. De même, **Patrick Mendes** ajoute que la digitalisation perturbe totalement l'expérience client. Ainsi, le digital joue un rôle à trois niveaux :

1. l'amélioration de l'accès à la technologie pour le client, notamment à travers le wifi ou encore Netflix,
2. la préparation du voyage en amont (comparateurs de prix, forums)
3. le partage d'expériences de manière instantanée en aval.

Le digital, bien que vécu comme une disruption, est aujourd'hui un accélérateur et un catalyseur qui s'est ancré dans les usages et les modes de fonctionnement. Dans le secteur de l'hospitalité, la technologie offre un levier de taille à Accor car celle-ci permet à l'entreprise de connaître ses clients mieux que quiconque, et ainsi de proposer des expériences et communications (ultra) personnalisées.

La Digital Factory a été créé dans l'objectif de répondre aux enjeux et opportunités du digital, et de mettre en place des outils qui permettent la simplification et l'optimisation du travail des opérations.

A l'instar des grandes tendances technologiques actuelles, le volet Big Data est adressé dans une volonté de répondre aux besoins clients à travers la personnalisation. Ce défi s'avère de taille car Accor n'est pas une entreprise native de la tech mais aspire à devenir **agile** pour notamment itérer plus facilement et réduire le « time to market » des outils mis en place.

Le but ultime est d'avoir une vision transverse sur les parcours clients pour en améliorer les étapes à travers la digitalisation. Nos intervenants insistent cependant sur la notion d'amélioration de la relation humaine et non de remplacement de celle-ci.



Répondre aux défis auxquels ACCOR fait face par le digital

L'évolution d'Accor dans le secteur de l'hospitalité met en lumière des enjeux et des défis auxquels l'entreprise doit faire face. Ainsi, Patrick Mendes aborde trois typologies de défis :

- **La présence digitale, la gestion de la technologie et la relation client.** En effet, Accor est un précurseur dans la mise en place d'une Digital Factory dans le secteur de l'hospitalité. Le groupe a directement fait appel à des ingénieurs et des développeurs dans une logique d'internalisation, de rapidité et d'adaptation à toutes les nouvelles technologies.
- **L'évolution des modes de consommation et des flux internationaux.** Accor a dû trouver le moyen de restimuler les flux domestiques en période de crise sanitaire. Bien que les effets de la crise se soit amoindris, le groupe souhaite conserver ses efforts dans la stimulation du tourisme de manière plus nationale et durable.
- **L'évolution de la responsabilité sociale et sociétale,** qui semble le défi le plus difficile à relever pour Accor. Étant une entreprise internationale avec plus de 5000 hôtels qui souhaitent adhérer à une marque, des standards et des processus, la mise en place globale de pratiques qui répondent aux nouvelles obligations et attentes des clients et des partenaires est très complexe.

Ces défis, liés à l'accélération digitale qui s'opère, ont un impact sur l'industrie de l'hospitalité à travers :

- Le fonctionnement transversal et vertical entre les fonctions tech, business et opérationnelles.
- Les pratiques de co-design entre ces différentes fonctions.

- La combinaison entre les sujets de transformation technique et de « ways of working » culturels.

La Digital Factory entend répondre à ces défis et enjeux de manière optimale.

Fort de son expérience en hôtellerie, Accor se retrouve dans une position favorable du fait de la proximité que ses opérateurs entretiennent avec les clients. Ainsi, l'entreprise possède des données digitales ainsi que des données verbales qui représentent une richesse d'information non négligeable.



Vers une uniformisation des habitudes de consommation ?

Grâce à sa présence internationale, une grande diversité culturelle demeure dans les gènes d'Accor. Malgré les 80% d'uniformisation de services existant au sein du groupe, des différences sur les marchés ont poussé à un processus de régionalisation d'un certain nombre de sujets – notamment la data - pour adapter ceux-ci. Des équipes de la Digital Factory ont alors été organisées au niveau local avec du personnel dédié, comme en Chine par exemple.

La data : catalyseur de la rencontre clients et services

Les données digitales et verbales représentent une richesse d'information. L'un des enjeux auquel Accor fait face est l'intégration et la captation des données de manière utilisable dans leur système pour les rendre opérationnelles. Bien que ces données soient une mine d'or du côté de l'entreprise, les clients doivent eux aussi y trouver une contrepartie lorsqu'ils les partagent. C'est ainsi que la notion de **micro-personnalisation** apparaît. Elle permet de démontrer la capacité que possède Accor à utiliser les bons mécanismes pour traiter les données de ses clients. Ces mécanismes passent notamment par l'application **ALL – Accor Live Limitless** - un programme de fidélité qui réunit toutes les offres et services du groupe sur une plateforme unique. Ainsi, l'écosystème créé autour de ALL est différenciant et permet une facilité dans la micro-personnalisation des services.

Conclusion

A travers ce débat, Patrick Mendes et Alix Boulnois ont partagé la manière dont Accor utilise l'agilité au service du business. En effet, grâce à la mise en place de la Digital Factory, le groupe aspire à rendre les expériences digitales plus agréables pour leurs clients, notamment à travers la micro-personnalisation qui est une expertise de différenciation que le groupe souhaite conserver en interne.

De plus, Accor capitalise sur un volume de données conséquents qui lui permet d'alimenter cette expertise à travers le programme ALL, qui centralise les offres et services du groupe au global.

Bien que les tendances soient positives pour l'industrie de l'hospitalité, Accor doit tout de même répondre à des défis cruciaux qui ont ou auront un impact significatif sur l'industrie. De ce fait, le groupe souhaite opérationnaliser la Digital Factory pour y répondre rapidement et de la manière la plus optimale qui soit.

Enfin, le groupe fait usage du digital en direction de sa clientèle externe mais aussi interne, ce qui lui permet de répondre à des enjeux tels que la responsabilité sociale et la course au recrutement.