

SÉBASTIEN BAZIN

Président-directeur général, AccorHotels

Masood AHMED

Let me now go to our last speaker, who is Sébastien Bazin.

Sébastien BAZIN

Permettez-moi au moins de vous dire ce à quoi nous sommes confrontés. Je suis le PDG d'un grand groupe hôtelier, et nous comptons 240 000 personnes dans 95 pays. J'aimerais vous résumer les 20 dernières années, vous faire une synthèse des événements depuis l'année 2000. Je vous demande un peu de patience. S'agissant des années 1960 à 2000, tous les groupes hôteliers mondiaux, notamment Hilton, Hyatt, Marriott, Intercon et Accor ont été créés dans les années 60. Pendant 40 années consécutives, nous avons bénéficié de 90 % de la mise en commun des bénéfices, tandis que 10 % revenait aux agences de voyage traditionnelles, avec une commission de 10 % leur était reversée. Cela a duré 40 ans, c'était facile, avec ce secteur en pleine croissance des voyages et du tourisme.

Puis en 2000, que s'est-il produit ? Vous avez eu la première mutation numérique, avec des agences de voyage en ligne comme Booking ou Expedia. Elles n'ont rien inventé d'extraordinaire, elles avaient simplement une nouvelle technologie. Elles possédaient une meilleure machine et de meilleurs équipements, bien meilleurs que ce qui existait dans les agences de voyages classiques, et elles les ont mondialisés. En tant qu'hôteliers, nous pensions que ce serait merveilleux car cela favoriserait la fréquentation des clients.

Cinq ans plus tard, il y a eu la méta recherche, avec toutes ces plateformes en ligne qui vous permettent de comparer les prix. Vous aviez Kayak, Trivago et TripAdvisor. Une fois encore, nous trouvions que c'était formidable pour les clients, car ils pourraient faire de meilleurs choix, des choix plus faciles, et, une fois encore, nous n'avons pas réagi en tant que groupes hôteliers. Puis, il y a six ans, il y a eu la troisième mutation et la troisième révolution, d'une nature différente. Les deux premières reposaient sur la technologie. La dernière est appelée économie du partage, Airbnb, dans laquelle, contrairement aux deux premières révolutions, il a été décidé de changer de modèle, d'inventer un nouveau mode d'hébergement. Vous n'allez plus à l'hôtel, mais chez quelqu'un. Et ça marche.

Si vous considérez l'année 2016, prenez cette même mise en commun des bénéfices dont je vous ai parlé, qui s'établissait à un rapport 90/10 entre hôtelier et agence de voyages. Aujourd'hui, il est de 5 % pour l'agence de voyages. Je suis passé de 90 % à 70 %, et tous les acteurs numériques actuels engrangent 25 % des bénéfices. Personne ne peut dire que c'est injuste, car nous aurions dû voir venir cette situation, et nous n'avons pas réagi. Je peux vous garantir que ces chiffres seront exactement les mêmes dans 10 ans. Il ne faudra même pas attendre 15 ans. Ma part passera de 70 % à 50 %, cela ne fait aucun doute, et nul ne pourra l'empêcher.

En tant que PDG, je répète depuis trois ans que nul ne devrait dire qu'il s'agit d'une menace. C'est beaucoup plus une opportunité qu'une menace dès lors que vous décidez d'y participer. Dès lors que vous décidez que vous ne serez pas un spectateur dans votre propre environnement, mais un acteur. Vous devez participer pour obtenir une part de ce gâteau en croissance, pour faire passer votre bénéfice de 25 % à 40 %. Bien sûr, cela entraîne d'autres répercussions en termes de problèmes sociaux, ce qui est tout l'objet de cette intervention.

Pour ce qui est de Booking.com ou d'Expedia, je ne les accuse pas, puisque nous avons établi un partenariat avec ces sociétés. Cependant, si vous y réfléchissez un instant, Booking.com, qui n'existe que depuis 20 ans, accuse une lacune de marché de près de 80 milliards de dollars américains. C'est plus que tous les groupes hôteliers cotés, qui eux ont été créés il y a 50 ans.

Cependant, il y a quelque chose de beaucoup plus remarquable que cette lacune de marché, qui n'est qu'une réflexion de votre facteur de croissance. Tous ces grands groupes cotés – Hilton, Marriott, Starwood, Intercon, AccorHotels, Hyatt, Choice et Wyndham – ont probablement 2 millions de salariés. Ces sociétés en ont moins de 1 %, 20 000. Je suis foncièrement convaincu que toutes ces nouvelles technologies sont extraordinaires. Toutes ces nouvelles technologies améliorent la qualité de vie. Toutes ces nouvelles technologies sont recherchées par la génération Y parce qu'elle les veut et parce que c'est elle qui les a créées.

Cependant, je suis également convaincu que vous aurez plus de destructions d'emplois dans les 3 à 4 années à venir que de créations d'emplois. Vous avez un intervalle de temps pour que les gens s'adaptent à cette nouvelle évolution, et les groupes hôteliers comme nous ont deux choses que ces nouveaux acteurs numériques n'aiment pas avoir : l'intensité capitalistique et l'intensité de main-d'œuvre. Toutes ces sociétés qui n'existaient pas il y a 25 ans ne sont pas à intensité capitalistique, et ne veulent pas l'intensité de main-d'œuvre. C'est parce qu'elles ne veulent pas dépendre de législations locales qu'elles ne comprennent pas et qu'elles ne veulent pas payer pour cela.

Si vous poussez le raisonnement un peu plus loin, cela a également des répercussions sur les fonctionnaires, car là aussi il y a beaucoup de métiers comme les nôtres, et la technologie pourrait remplacer les postes occupés dans leur administration. Ils ne peuvent s'y adapter, de la même façon que moi-même je ne peux m'y adapter suffisamment vite. Si vous voulez simplifier les choses pour ma grande entreprise, ce à quoi je souscris, et j'adore mon métier, on pourrait regrouper mes 240 000 salariés dans trois catégories.

Un tiers d'entre eux sont de formidables locomotives. Ils comprennent ce nouveau monde, ils comprennent les nouvelles technologies, et ils veulent concrètement y participer. Ils pourraient probablement être des initiateurs qui font bouger les lignes, avoir une longueur d'avance, et seront probablement les acteurs de leur environnement. Un autre tiers dans mon entreprise comprend le nouveau monde, mais ne sait pas comment y participer. Ils ont besoin d'être formés, et ils demandent à l'être. Ce seront de bons soldats, mais pas des locomotives.

J'en ai un tiers qui est aveugle et qui ne veut pas voir ce qui se passe. Ils ne veulent pas être formés et sont très contents des processus dont ils ont bénéficié pendant les 50 dernières années. Mon rôle consiste à leur faire prendre le train, pour reprendre mon image des locomotives, à leur fournir les outils qui leur permettront de s'adapter. C'est la même chose dans toutes les grandes entreprises, publiques ou privées, dans tous les pays avancés, qui sont confrontées aux trois mêmes problèmes. De la même façon que je suis un adepte des nouvelles technologies, je dis qu'il faut s'adapter, ce qui nous mène à une conclusion.

C'est la partie la plus difficile, et elle n'a rien à voir avec l'argent, et probablement rien à voir avec l'âge, mais plutôt avec le modèle. Qu'est-ce qui différencie la vieille économie de la nouvelle économie ? Je laisse volontairement de côté la technologie. Toutes ces nouvelles sociétés qui ont été créées l'ont été sur une feuille blanche, par des personnes de moins de 35 ans. Elles ont hérité de l'existant, elles sont sans inertie, sans processus, sans histoire et sans personnel.

Dans la totalité de la vieille économie, il y a des centaines de milliers de personnes. Il y a des processus, de l'inertie, une histoire et une culture. Les répercussions de ces différences en sont les suivantes : les nouvelles sociétés ont adopté une organisation horizontale. Elles partagent les idées et innovent ensemble. Elles font circuler la parole. Vous ne gardez pas un secret, et vous agissez. Cela s'appelle l'agilité. Et les vieilles sociétés traditionnelles sont dotées



d'une organisation verticale, qui est pyramidale et hiérarchique. Les managers qui ont accès aux informations stratégiques tendent à les garder secrètes en vue de leur usage personnel, parce que cela leur donne un statut et une sorte de pouvoir. Si vous ne passez pas de la structure verticale de la vieille économie à une structure horizontale, vous ne pourrez jamais vous adapter au nouveau monde.

Masood AHMED

Sébastien, that was certainly a sobering message.