

## Économie.Entreprises & start-up

### **Sébastien Bazin : «Avec la crise, nous avons totalement désossé le moteur Accor»**

Crise sanitaire, conséquences sur l'emploi, formation et innovation au menu de la discussion, en visioconférence, entre le PDG d'Accor et nos quatre invités entrepreneurs. Sans oublier le PSG !



Par Virginie de Keratem, Bogdan Bodnar et Jean-Louis Picot

Le 12 avril 2021 à 10h56

Décontraction et franc parler résumant le ton de [Sébastien Bazin](#) lors de son échange d'1h30 avec Edwige, Emilie, Jean-Emmanuel et Thomas, quatre entrepreneurs curieux de savoir comment Accor (Ibis, Novotel, Pullman, Sofitel...), qu'il dirige depuis 2013, [traverse la crise sanitaire](#) et les leçons qu'il en a tirées. Le patron de la multinationale s'est confié sur son impatience de savoir quand son réseau de plus de 5100 hôtels et 10 000 restaurants ou bars, implantés dans 110 pays, rouvrira dans des conditions normales. Il est également revenu sur l'impact social de ses décisions et les projets de formation envisagés, mais aussi les transformations souhaitées au sein de son groupe.

A la barre de ce paquebot de près de 300 000 collaborateurs et 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires, celui qui a présidé le PSG entre 2009 et 2011 a plusieurs fois interrogé ses interlocuteurs sur la santé de leur activité. A Emilie, à la tête d'un hôtel, il a conseillé de réclamer toutes les aides de l'Etat et promis de l'aider. A Jean-Emmanuel, de lui envoyer des candidats. A tous, il a distribué son numéro de portable.

**LA GESTION DU COVID. «Je suis contre le passeport vaccinal»**

**Jean-Emmanuel Roux. Avez-vous un planning de réouverture de vos hôtels et restaurants ?**

**SÉBASTIEN BAZIN.** Non. [Le président de la République a parlé du 15 mai](#), date probable de réouverture des terrasses de restaurants d'hôtels. On me dit que ce serait uniquement pour le petit-déjeuner. Cela n'a aucun sens. J'en ai marre de considérer mes clients comme des lapins à qui je dépose le plateau-repas devant leur porte. A part cette date, je n'en sais rien et ça m'insupporte.

Notre plus grand souci, c'est qu'entre 20 % et un tiers des gens qui travaillaient dans les établissements ne reviendront pas, qu'ils ont envie de faire autre chose. Il va falloir que l'on sache vite, pour nous préparer à trouver d'autres personnes, des saisonniers. Avoir une autorisation d'ouvrir, une clientèle et ne pas être capable de la recevoir, ce serait la deuxième lame du rasoir. C'est pour ça que je demande au gouvernement : « [Donnez-nous une putain de date !](#) »(sic) Si on ne rouvre pas cet été, qu'on nous annonce la prise en charge du coût de ces saisonniers, comme pour la montagne.

**Emilie God. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre groupe ?**

En avril, l'année dernière, [90 % de nos hôtels étaient fermés](#). Nous avons perdu 75 % de notre chiffre d'affaires en 2020 et sommes passés d'un résultat net de 500 millions d'euros à une perte de 2 milliards. Aujourd'hui, quand bien même les frontières sont toujours fermées, 90 % de nos hôtels sont ouverts. Je dois remercier mes propriétaires franchisés — 1600 en France — qui ont pourtant 15 % de taux d'occupation à peine. Merci mon Dieu qu'Ibis, Hotel F1 (NDLR : *ex-Formule 1*) et d'autres restent ouverts. Ils accueillent le monde du bâtiment : les maçons, les peintres qui travaillent sur les chantiers.

**Edwige Ciria. Comment soutenez-vous ces franchisés ?**

Je n'ai jamais autant communiqué avec aussi peu de choses à dire. Vous essayez de comprendre leurs difficultés, leur donner un chemin. Un groupe se doit d'être incarné.



**Thomas Serval. Allez-vous imposer le passeport vaccinal à vos clients ?**

Je suis contre [le passeport vaccinal](#). Le vaccin est volontaire, on ne va pas pénaliser celui qui n'a pas jugé bon de le faire. En ce qui me concerne, restaurants et hôtels seront ouverts à tous,

je ferai confiance aux clients. Je suis en revanche pour le certificat vert européen voulu par Thierry Breton. Un code QR renvoie sur votre parcours personnel lors de cette pandémie : tests effectués, résultats, vaccin ou pas... On a l'information. Mon souci est aussi de protéger mes collaborateurs. On va garder le gel pendant les dix prochaines années.

**Jean-Emmanuel Roux. Vous avez déclaré qu'il est plus facile de tenir la barre d'Accor que du PSG...**

Le PSG, on ne contrôle rien... Les joueurs de foot, aussi talentueux soient-ils, sont des gens très individualistes. Vous essayez d'emmener une équipe, de faire les bons choix et toutes les semaines, au coup de sifflet, vous avez 11 gars qui soit font n'importe quoi, soit jouent remarquablement bien... Quand vous vous faites, pardonnez-moi l'expression, traiter « d'enculé » (*sic*) dans la rue tous les jours, au bout d'un moment ça glisse. En revanche, le PSG c'est une marque, une ville et une passion. Mais c'est beaucoup plus facile de gérer le groupe Accor que le Paris Saint-Germain. Au-delà de ça, puisque vous me posez la question de la crise, je n'ai aucun doute non plus sur le fait que c'est beaucoup plus facile de gérer le groupe Accor durant cette période qu'une PME. La pression sur les épaules d'un entrepreneur ces douze derniers mois est probablement dix fois supérieure à celle que j'ai vécue.

**Thomas Serval. Jugez-vous cette année comme une catastrophe ou une opportunité ?**

On a vendu nos murs d'hôtels fin décembre 2019, si bien qu'on a commencé cette crise avec une trésorerie de 4 milliards d'euros. Ça a été une période intense : remise en cause, réflexions sur les missions de ce groupe... Nous avons totalement désossé le moteur Accor et détricoté 7000 tâches. Notre plan de réorganisation a supprimé deux échelons de décision. Ce qui m'agace, c'est qu'on embarque 80 à 90 % des personnes et on en laisse 10 % ou 20 % sur le bord de la route, qui n'y sont pour rien.

**EMPLOI, FORMATION, MANAGEMENT. «Pendant trente ans, des gens ont eu une seule mission»**

**Jean-Emmanuel Roux. Comment gérez-vous le suivi des personnels, dont certains sont à l'arrêt depuis douze mois ?**

En trois jours, on a vu l'activité s'arrêter. Le 27 mars 2020, le conseil d'administration devait entériner le paiement d'un dividende de 280 millions d'euros. Je venais d'envoyer une lettre à mes directeurs d'hôtels pour fermer 100 % des établissements et mettre 280 000 collaborateurs sur 300 000 en chômage partiel. Cette aide veut dire quelque chose en Australie, aux Etats-Unis ou en Europe... Mais pas au Chili ou au Sri Lanka. C'était tellement violent et injuste que j'ai demandé au conseil d'administration de suspendre le paiement des dividendes et que 25 %, environ 70 millions d'euros, soient mis au profit des collaborateurs qui n'auront pas d'aides d'Etat s'ils souffrent du Covid ou ont des difficultés pour nourrir leur famille. 70 000 en ont bénéficié et on a déjà dépensé 25 millions d'euros. Cette décision a tout changé dans le lien aux uns et aux autres et dans l'appartenance au groupe.

**Thomas Serval. Quel rôle a joué votre conseil d'administration ?**

Très présent. On a eu une réunion téléphonique tous les jeudis. Je leur racontais ce qui s'était passé les sept jours passés. Quand il y avait des décisions, elles étaient faciles à prendre, parce qu'on avait déjà échangé sur le sujet.

**Virginie de Kerautem, journaliste du Parisien Eco. Parmi eux figure Nicolas Sarkozy. Qu'apporte-t-il ?**

Ce qui est dans le board reste dans le board. [Mais je peux vous dire qu'il aime bien la tempête](#), avoir les mains sur le volant et comprendre. Il fait partie de ceux qui ont été très présents.

**Emilie God. Vous avez annoncé 1200 suppressions de postes. Quelles sont, dans ce contexte, vos propositions pour la formation ?**

Beaucoup trop de tâches n'avaient soit plus de sens, soit étaient mieux faites ailleurs moins cher. [Cela avait un impact pour 1200 salariés](#), dont 300 en France. Vous avez deux catégories, dont l'une est ma faute. On a gardé un certain nombre de personnes pendant trente ans avec une seule mission, comptable, administrative, informatique ou autre. Sans jamais leur offrir une chance de se former à autre chose. On est responsables de ne pas leur avoir donné une plus forte employabilité. Deuxième catégorie, celles qui ont un certain âge et ne seront pas capables de retrouver un emploi. Pour les unes et les autres, on a créé un Parcours tremplin pendant lequel elles vont continuer à être payées au même salaire. Durant deux ans, avec 34 autres entreprises comme Danone, Korian, Adecco ou Sodexo, on va mettre en commun tous nos postes à pourvoir et toutes les personnes du parcours. Moi, je vais embaucher 500 personnes pour d'autres missions, avec d'autres compétences.



«Nous aurons une fin de printemps et un été de dingues, partout dans le monde», estime Sébastien Bazin. LP/Philippe Lavieille

**Jean-Emmanuel Roux. La crainte dans l'hôtellerie-restauration, c'est de ne pas trouver de personnel qualifié...**

C'est un des métiers les plus difficiles. Les marges sont faibles et vous n'avez pas beaucoup de facultés à augmenter les salaires. Est-ce qu'on va faire travailler des étudiants, des alternants ? Je suis ouvert à toutes solutions. Dès 2019, le secteur était en demande de plus de 500 000 postes vacants. Par ailleurs, la question c'est : quelle est l'énergie d'un certain nombre de

patrons de bars et de restaurants après ces douze ou quinze derniers mois de détresse ? Ces établissements tiennent dans la main d'une personne ou d'un couple. Certains ont perdu cette flamme.

### ***Quand ils vont rouvrir, les clients seront là !***

Je partage votre point de vue. Je pense qu'on aura rouvert d'ici fin mai. Nous aurons une fin de printemps et un été de dingues, partout dans le monde. Il est temps.

**TRANSFORMATION, INNOVATION, ENVIRONNEMENT.** «Question numérisation, sur une échelle de 10, nous sommes à 1»

### ***Jean-Emmanuel Roux. Après le Covid, pensez-vous à une transformation de votre activité ?***

La relance se fera en deux temps. D'abord, on assistera au retour de la clientèle de « loisir » : les couples et les familles. Vient ensuite la clientèle d'affaires. La crise sanitaire a changé l'organisation du travail, de nombreux employés ne vont plus s'embarrasser à faire un long voyage. Néanmoins, le télétravail va aussi les pousser à se rendre dans un lieu plus paisible, non loin de chez eux. Nous entamons ici une grande révolution dans le secteur, puisque l'hôtel a pour mission désormais de se replacer au cœur du quartier et devenir un nouveau lieu de vie, à travers un espace de coworking par exemple.

### ***Emilie God. Comment Accor va-t-il développer le « lifestyle » ?***

Nous avons créé une entité, Ennismore, avec l'ensemble de nos 13 marques lifestyle (*NDLR : hôtels thématiques*). Chaque enseigne se caractérise par une identité forte. Certains concepts sont réservés à des régions précises, d'autres sont plus globaux. Cette unicité propre à chaque marque, il faut la préserver. En multipliant les établissements et les concepts, le risque est de tuer les enseignes.

### ***Craignez-vous que la jeunesse voyage moins, par souci économique et écologique ?***

Pour le moment, les jeunes sont capables d'aller découvrir une région, sans avoir besoin de prendre l'avion. Cette clientèle a tout simplement envie de sortir de chez elle. Personnellement, je mettrai un énorme pari sur les auberges de jeunesse, comme vous l'avez très bien fait. Il faut offrir aux jeunes un lieu de vie abordable et désormais responsable.

### ***Edwige Ciria. Comment répondez-vous à l'approche plus écologique du public ?***

On s'engage dans la préservation de la planète et la réduction de la consommation énergétique depuis 25 ans, en évitant les détergents et en faisant attention à la consommation d'eau. Nous avons signé un partenariat avec la start-up Too Good to Go il y a cinq ans, pour leur fournir les repas que nous n'allons plus servir. L'aspect dont nous sommes le plus fiers, c'est le volet social. On embauche chaque année 80 000 personnes, dont la moitié n'a pas de bagage éducatif. C'est un véritable ascenseur social.

### ***Jean-Emmanuel Roux. Quelle est votre stratégie face à Airbnb ou Booking ?***

Le meilleur rempart, c'est le programme de fidélité. Le nôtre, Accor live limitless, compte déjà 68 millions de porteurs de cartes. Nos concurrents américains ont fait pareil. Pour autant, je



reste lucide sur Airbnb. La clientèle utilise cette plate-forme pour un voyage qui dépasse 3 nuits et plus de 3 personnes, tandis que les hôtels sont privilégiés pour une personne ou un couple et deux jours maximums. Nous cohabitons donc avec Airbnb. Quant à Booking, cela ne sert à rien de les affronter, leur canal est rapide et efficace pour l'utilisateur. En revanche, ce que nous contrôlons, c'est la marque, les valeurs, les services et l'emplacement.

***Thomas Serval. Etes-vous prêt à investir dans l'innovation ?***

Le problème n'est pas d'être séduit mais de convaincre l'ensemble des collaborateurs du groupe. La lourdeur d'une machine telle qu'Accor demande de faire comprendre à un grand nombre de personnes qu'il y a un choix à faire, et que c'est le bon. Nous ne sommes pas une boîte de techno et dès que l'on veut l'imposer à des collaborateurs, c'est vécu comme une contrainte. C'est parfois exténuant. On a lancé des pistes, mais sur une échelle de 10, nous sommes à 1 au niveau de la numérisation.

***Emilie God. Quel conseil pour un jeune entrepreneur qui voudrait se lancer dans ce secteur ?***

Ce n'est pas loin d'être le plus beau métier du monde. Il faut être réactif. Chaque journée est différente. Passez cinq jours dans le métier de l'hôtellerie et de la restauration, vous aurez gagné dix années de vie professionnelle chez Microsoft.

**Sébastien Bazin face aux quatre entrepreneurs**



Siège du groupe Accor, tour Sequana, Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). LP/Philippe Lavieille

Quatre entrepreneurs ont été invités à poser leurs questions à Sébastien Bazin en visioconférence : **Emilie God**, 35 ans, Dol-de-Bretagne (Ille-et-Vilaine), fondatrice d'Edd Hostel ; **Jean-Emmanuel Roux**, 54 ans, Rillieux-la-Pape (Rhône), fondateur de TeePy Job

; **Edwige Ciria**, 64 ans, Saint-Yrieix-sur-Charente (Charente), fondatrice Du Beau Linge  
; **Thomas Serval**, 45 ans, Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine), fondateur de Baracoda.