

OLIVIER DEVYS

Okko Hôtels



INTERVIEW RECUEILLIE PAR BENJAMIN BELLET (2 OCTOBRE 2014)



**OLIVIER
DEVYS**

Président fondateur d'Okko Hôtels

LE CONCEPT DE CRÉATION ADAPTÉ À UN TERRITOIRE OU À UN LIEU

QUEL EST LE RESSORT PARTICULIER DE LA CRÉATION CONTEMPORAINE ? COMMENT DÉFINIR LA CRÉATION CONTEMPORAINE (POUR RENDRE UN LIEU ATTRACTIF) ? COMMENT LA CRÉATION CONTEMPORAINE PEUT-ELLE PARTICIPER À LA SINGULARITÉ D'UN LIEU ?

Faisons un peu d'histoire ; une date est importante pour l'hôtellerie : 1967. Elle correspond à la création par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson d'un nouveau concept, Novotel. On a aujourd'hui du mal à imaginer l'état pitoyable de l'hôtellerie française à cette époque. On trouvait facilement des bestioles dans les chambres ou des matelas défoncés, des fuites d'eau, des établissements mal insonorisés... En imaginant un hôtel avec toutes les chambres dotées d'une salle de bain privative, Novotel introduit une révolution dans le secteur. Accor, mais aussi d'autres groupes français ou anglo-saxons ont réalisé un prodigieux travail de modernisation et de standardisation pour la plus grande satisfaction des clients.

Ce modèle s'est progressivement essouffé avec un excès de standardisation et donc d'uniformisation et un abandon de l'hospitalité au détriment de la gestion administrative. Il a trouvé ses limites lorsque le client a privilégié les hôtels de plus petite capacité, en centre-ville, offrant davantage de personnalisation dans le produit comme dans le service. Ce phénomène s'est illustré par le succès des Boutique Hotels, des chambres chez l'habitant, d'Airbnb.

Par ailleurs, de nombreuses études ont mis en évidence le retard de l'hôtellerie française en termes de modernité, de qualité de l'accueil et de rapport qualité-prix. Avec Paul Dubrulle, en concevant Okko Hotels, nous avons voulu tirer les conclusions de ces évolutions sociologiques et nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait, à tous les niveaux, remettre en cause les codes de l'hôtellerie. Il ne s'agit donc pas d'une modernisation de façade, mais d'une re-construction.

FAUT-IL AVOIR RECOURS À LA CRÉATION CONTEMPORAINE DANS TOUTES LES ACTIONS ?

La première personne associée à notre projet fut le designer Patrick Norguet. Je lui ai communiqué le cahier des charges de la chambre Okko Hotels et il l'a traduit en conception de l'espace et des éléments constituant le mobilier de la chambre. Dès le début du projet, il a été associé à nos réflexions, car nous considérons le design

comme partie prenante de l'élaboration du concept et non comme un élément qui vient à posteriori.

Pour le client, le produit hôtelier doit être source de confort, de qualité des matériaux et des finitions, mais aussi de surprise. Ainsi, pour la chambre Okko Hotels, Patrick Norguet a imaginé une cloison entre la chambre et la salle de bain, en forme de voile, réalisée en lames de bois horizontales et avec une isolation procurée par une paroi de verre moulé. Cet « objet » est une des signatures du concept Okko Hotels et contribue à la perception du client de séjourner dans un lieu unique.

De même, nous sommes très exigeants dans notre choix de matériaux : les matelas et oreillers en fibres naturelles sont produits en Grèce ; les équipements sanitaires et les fauteuils viennent d'Italie. Pour garantir une hygiène impeccable, les céramiques des salles de bain ne sont pas des carreaux entourés de joints plus ou moins nets, mais des plaques de céramique toute hauteur, ce qui permet de résoudre la problématique du vieillissement des joints ; un tel produit n'existe pas en France et il a fallu le « sourcer » en Italie.

C'est notamment grâce au travail du designer que l'on procure au client une perception haut de gamme. Dans ce domaine aussi, il faut contourner les conservatismes et oser le changement. Trop souvent, lorsque Paul Dubrulle ou moi, nous avons introduit de l'innovation dans le produit ou dans le service, les hôteliers du groupe nous ont avertis que les clients n'accepteraient pas ces changements. Or ces derniers sont au contraire avides de changement s'il a été pensé pour simplifier ou améliorer leur séjour à l'hôtel. L'innovation n'est rejetée que si elle a été conçue au seul bénéfice de la rentabilité économique. Ce ne sont pas les clients qui sont des obstacles au changement, ce sont nos habitudes et notre attachement au statu quo.

C'est d'ailleurs la problématique des groupes hôteliers qui disposent d'un parc conséquent et pour lesquels un nouveau concept, même lorsqu'il est créé à l'intérieur même de ce groupe, risque de « ringardiser » les marques du groupe. Ainsi, lorsque des nouveaux concepts comme Mama Shelter, Citizen M ou Okko Hotels cherchent à s'implanter dans une ville, c'est une levée de boucliers de la part des acteurs traditionnels et il faut beaucoup de courage à une équipe municipale pour vouloir moderniser son parc hôtelier au détriment de ceux qui préfèrent « traire la bête » plutôt que d'investir dans l'innovation. Or, en adoptant cette tactique malthusienne, les hôteliers ne font que creuser le fossé entre une industrie vieillissante et ses clients, et cela pour le plus grand bénéfice des formes alternatives d'hébergement : chambres chez l'habitant, résidences services, Airbnb...



**OLIVIER
DEVYS**

Président fondateur d'Okko Hôtels

Le modèle économique d'Okko Hotels est à l'inverse : nous voulons, par un re-engineering de notre métier, produire une offre qualitativement plus élevée tout en réduisant les coûts. Nous créons ainsi de la valeur que nous restituons au client.

En analysant le mille-feuille que constitue un concept hôtelier, nous nous sommes inlassablement posé la même question : comment faire différemment pour améliorer le parcours client tout en baissant le prix de revient ? Et, à cette question mille fois répétée, nous avons souvent trouvé des réponses innovantes et de simple bon sens. Par cette remise en cause de nos propres comportements hôteliers, par cette analyse systématique des dysfonctionnements, par cette ardente obligation de prendre nos décisions à l'aune de la satisfaction du client, nous espérons contribuer à redonner des lettres de noblesse à l'hôtellerie française contemporaine.

MÉTHODE ET ORGANISATION

COMMENT CONSTITUER UNE ÉQUIPE DÉDIÉE À L'OPÉRATION ? QUELS SONT LES ÉCUEILS À ÉVITER ?

Nous avons choisi un fonctionnement de start-up malgré le haut niveau des enjeux de financement. Pour garder une équipe centrale réduite (8 personnes), nous travaillons avec de nombreux partenaires, si possible les meilleurs dans chaque domaine. Ces partenaires connaissent la philosophie et l'éthique de travail d'Okko Hotels et ils les partagent.

La difficulté dans ce type de projet réside dans le maintien d'un niveau élevé d'exigence en matière d'innovation. C'est pour cela que nous voulons rester une équipe projet légère qui ne se laisse pas absorber par son fonctionnement quotidien. Etre en avance sur l'ensemble du marché nécessite de maintenir une culture permanente de création et de remise en question et ce que nous venons de créer ne sera plus aussi pertinent dans cinq ans. Comme dans l'industrie automobile, il nous faut, pour rester à la pointe, raccourcir les cycles de rénovation des hôtels et de re-engineering des concepts. L'erreur serait de nous endormir sur les taux exceptionnellement élevés de satisfaction de nos clients et de nous réveiller dans quinze ans avec un réseau obsolète et ne répondant plus aux évolutions sociologiques. Chez Okko Hotels, par culture d'innovation, nous entendons culture d'entreprise, rapports avec nos clients et avec nos partenaires. Notre vision de la co-crédation est à la fois très large et à long terme.

GOUVERNANCE, APPROPRIATION ET RELATION AUX ACTEURS LOCAUX

QUELLE EST LA MOTIVATION DES DÉCIDEURS PUBLICS ET PRIVÉS DANS L'APPEL À LA CRÉATION D'HÔTELS ? AVEZ-VOUS DES RECOMMANDATIONS DANS LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET/OU PRIVÉS ?

En France, il y a un comportement très conformiste des décideurs publics, mais surtout des banques ; les entrepreneurs et encore plus les innovateurs ne sont pas considérés et pour le projet d'Okko Hotels, ce fut excessivement difficiles de démarrer malgré l'expérience hôtelière des deux fondateurs. S'ajoute à ce facteur le lobbying permanent et d'ailleurs assez efficace des groupes hôteliers qui se partagent depuis longtemps le gâteau des meilleurs emplacements.

Heureusement, quelques villes et quelques promoteurs nous ont donné une première chance et nous ont permis de pouvoir présenter des hôtels en fonctionnement et des clients satisfaits. De telle sorte qu'aujourd'hui, ce sont les villes et les promoteurs qui nous contactent parce qu'ils veulent travailler avec Okko Hotels plutôt qu'avec des groupes plus puissants mais plus lourds dans leurs organisations.

En observant le développement hôtelier d'une ville sur le long terme, on constate que l'arrivée d'un concept innovant a un double effet bénéfique : dans un premier temps, il apporte une offre alternative plus contemporaine et plus proche des attentes des clients ; dans un deuxième temps, il oblige les acteurs en place à se remettre en question pour éviter la ringardisation et souvent à engager des travaux de modernisation. Ainsi, à Nantes, il a fallu attendre le développement du Radisson Blu et de l'hôtel Okko pour que le Grand hôtel Mercure entame un important programme de rénovation, alors qu'il était à bout de souffle depuis de nombreuses années.

COMMENT INCITER LES ACTEURS DU TOURISME À PENSER CRÉATION CONTEMPORAINE ?

Il faut remettre les choses à leur juste niveau, nous ne sommes pas les seuls à penser création contemporaine : ce souci a toujours existé dans les grands groupes et il existe aujourd'hui de nombreux concepts innovants en hôtellerie. Ce qu'on peut regretter, c'est que la France qui occupait une place privilégiée dans le secteur de



**OLIVIER
DEVYS**

Président fondateur d'Okko Hôtels

l'hébergement touristique (Accor, Le Méridien, Club Méditerranée, Groupe du Louvre, Pierre et Vacances...) ait, pour des raisons assez différentes, progressivement perdu son leadership. C'est une grave erreur de la part des pouvoirs publics qui ont approuvé, voire organisé, ces opérations car ils ne perçoivent l'hébergement touristique que par son volet « incoming » (les étrangers se rendant en France) et qu'ils négligent l'importance stratégique des réseaux hôteliers à l'étranger des groupes français en tant que vitrine du savoir-faire des français (chefs, écoles hôtelières...) et de la qualité des produits français (vins, produits laitiers, arts de la table...).

COMMUNICATION ET OUTILS NUMÉRIQUES

LA CRÉATION CONTEMPORAINE A-T-ELLE LA CAPACITÉ DE TOUCHER UN PUBLIC ÉLARGI ? OU AU CONTRAIRE S'ADRESSE-T-ELLE À DES PUBLICS PLURIELS MAIS RESTREINTS ?

Paul Dubrule, dont j'ai tout appris en hôtellerie, a toujours donné une règle simple pour la création d'un nouveau concept : « concevoir le produit pour un client unique et ne jamais penser qu'à lui ». Alors, c'est vrai, Okko Hotels a été imaginé pour le client individuel en voyage d'affaires ou de loisir pour des séjours de courte durée et plutôt ouvert aux nouvelles technologies. Et c'est également vrai que ce type de client se retrouve parfaitement dans le concept Okko Hotels. Mais une fois que le concept est développé, vous ne maîtrisez pas votre client et on s'aperçoit que le produit attire une cible beaucoup plus large que prévue. Car, je l'ai déjà exprimé auparavant, le client est beaucoup plus ouvert au changement et à l'innovation que nous pouvons l'imaginer.

Chez Okko Hotels, nous avons ainsi supprimé les procédures administratives de check-in et de check-out pour les remplacer par un accueil « comme à la maison ». Mais quel client préfère faire la queue en arrivant à l'hôtel pour donner l'impression de sa carte bancaire et obtenir son numéro et sa clef de chambre plutôt que d'être accueilli par un hôte souriant et pouvoir sans aucune démarche se rendre immédiatement dans sa chambre ? Pourquoi ce qui a été mis en place avec succès chez Air France serait plus complexe à faire accepter par les clients de l'hôtellerie.

QUELLE STRATÉGIE ADOPTER À L'HEURE DE L'UTILISATION SYSTÉMATIQUE DES OUTILS NUMÉRIQUES ?

Nous devons nous ancrer dans la réalité d'aujourd'hui. Les centrales de réservation en ligne, les OTA's, ont développé une large part de marché chez les indépendants

comme dans les grands groupes ; elles ont un succès certain parce qu'elles ont créé une valeur ajoutée pour les clients et pour les hôteliers. Plutôt que de vitupérer contre les OTA's, nous devons travailler à fidéliser nos clients et à les inciter à réserver sur nos propres sites plutôt que sur ceux des centrales de réservation. Mais pour qu'il change ses habitudes de réservation, il faut que le client y trouve un avantage économique.

NOTORIÉTÉ ET RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

QUELLE EST LA RÉACTION DU PUBLIC DEVANT LE CONCEPT OKKO ?
QUELS SONT LES OBJECTIFS ?

Si l'on en croit les notations de Booking ou de TripAdvisor, ainsi que les commentaires verbaux de nos clients, le concept Okko Hotels répond aux attentes du moment. Sur Booking, nos notes sont comprises entre 9,2/10 et 9,3/10. Ce sont, dans les trois villes où nous sommes présents, les meilleures notes attribuées à des hôtels 4 étoiles. L'hôtel Okko de Nantes a d'ailleurs reçu un certificat d'excellence de Booking pour l'année 2014. Sur TripAdvisor, nous occupons soit la seconde, soit la troisième place des hôtels préférés par les clients de ces trois villes.

Ce que les clients considèrent comme exceptionnel chez Okko Hotels, ce sont le Club (ouverture 24h/24, formule tout compris, ensemble des services offerts), la qualité de l'hospitalité prodiguée par nos équipes, la qualité des produits de restauration et le design de la chambre. Les fondamentaux sont donc bons ; il reste qu'établir une notoriété de chaîne au niveau national prend du temps et que, sur certaines villes de province, nous mettrons quelques années pour atteindre les performances du marché.

INTERVENTIONS DANS LES LIEUX, ARTS PLASTIQUES, DESIGN, INNOVATION, ETC.

LE CONCEPT PEUT ÉVOLUER EN FONCTION DU SITE CHOISI ?

Oui, nous ne sommes pas dogmatiques. Ainsi, pour les parties communes, nous confions une étude d'aménagement à Patrick Norguet, projet par projet, afin de donner une personnalité à chaque hôtel de la chaîne. A Cannes par exemple, le Club n'est pas situé au rez de chaussée, mais au dernier étage pour que les clients puissent profiter d'une terrasse de plein air avec une très belle vue sur les toits de la ville et sur la Méditerranée. Il nous arrive également d'acheter des bâtiments existants plutôt que des terrains sur lesquels on peut réaliser des constructions neuves ; ce fut notamment le cas à Lyon sur les quais



**OLIVIER
DEVYS**

Président fondateur d'Okko Hôtels

de Rhône où nous avons acquis l'ancienne Préfecture de Police. Dans une telle configuration, il faut s'adapter aux contraintes existantes et concevoir des chambres atypiques par rapport à notre standard. Ce n'est pas le plus simple, mais cela introduit une variété dans notre offre. Un autre domaine où le concept diffère dans chaque hôtel, c'est la restauration. Nous nous attachons à proposer une offre locale : la carte des vins est différente dans chaque établissement et nous mettons en valeur les produits d'artisans locaux, le Crémets nantais de Pascal Beillevaire à Nantes, la charcuterie de chez Bobosse à Lyon... En cela aussi, nous nous différencions de l'hôtellerie de chaîne traditionnelle.

QUELS SONT LES EXPÉRIENCES OU LES LIEUX À CONNAÎTRE : TOUR DU MONDE DES « PLACES TO SEE ».

Plusieurs acteurs du monde de l'hôtellerie ont engagé la même réflexion sur l'évolution des modes d'utilisation des hôtels et sur la nécessité d'une modernisation. Chacun a apporté une réponse pertinente en fonction de son expérience et de sa sensibilité. Citizen M, un concept hollandais qui vient de s'implanter en France, est assez proche de nous, avec un produit que certains clients jugeront plus radical. Mama Shelter qui jouit déjà d'une vraie réussite en France est assez différent puisqu'il réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires en restauration ; c'est aussi un concept qui s'appuie sur le buzz : c'est l'endroit où il faut être vu.

Tous ces concepts contribuent au renouveau de l'hôtellerie et nous ne les regardons pas comme des concurrents car ils mènent le même combat que nous pour la modernité. La diversité de l'offre dans un univers où tout peut être immédiatement comparé grâce à internet joue clairement en faveur des clients.

CRÉATION ÉPHÉMÈRE, PÉRENNE, RENOUVELÉE ?

COMMENT ENTREtenir LE CONCEPT DANS LE TEMPS ? PEUT-ON SE LASSER DE CERTAINS EFFETS... D'INTERVENTION « À LA MODE » ?

L'essentiel est de se remettre soit même en cause avant que le client ne le fasse. D'où l'importance des rénovations régulières, des actualisations des concepts pour créer plusieurs générations successives au sein d'une même marque. Cela demande d'être continuellement à l'écoute des clients et des équipes hôtelières.

Il faut aussi dans la phase de conception, faire la différence entre ce qui est pérenne et ce qui peut résulter d'une tendance passagère. Nous sommes dans une industrie lourde où nous ne pouvons pas changer de décor tous les ans. Et c'est là toute la différence entre le design et la décoration : pour être très schématique, on peut dire que la décoration est éphémère, alors que le design est intemporel. C'est pour cette raison que nous avons fait participer Patrick Norguet à notre réflexion dès que les fondamentaux du concept furent arrêtés.