

Depuis plusieurs années, les entreprises de services ont dû apprendre à adapter leurs espaces d'accueil aux exigences des clients, notamment sous la pression de la concurrence. Aujourd'hui, en plus d'être fonctionnels et rentables, ces espaces de services doivent également se montrer esthétiques, séduisants même. Exemple emblématique, les hôtels qui pour survivre aux profondes mutations de leur industrie, ont dû radicalement changer leur approche au design, et plus largement à l'ensemble de leur métier.

Par Thibaut Ossola, étudiant ESSEC IMHI (Management Hôtelier International),  
membre de la Chaire «Innovation et services»

# DESIGN ET INNOVATION :

## ORCHESTRER L'EXPERIENCE CLIENT DANS L'ESPACE HÔTELIER

**A**u début des années 1980, l'hôtellerie française et internationale se scinde en deux : d'un côté, des hôtels à taille humaine mais vieillissants, parfois vétustes ; de l'autre, des chaînes d'hôtels de grande taille, pratiques et fonctionnels, soutenus par des groupes internationaux auxquels on reproche de «manquer d'âme». Pour sortir de cette impasse, des entrepreneurs eurent l'idée d'innover en repensant le produit hôtelier, son architecture, sa décoration, son aménagement, en un mot, son design.

Ce fut le cas de Ian Schrager qui ouvrit l'Hôtel Morgans à New York en 1984, confiant son design à Andrée Putman. Il fera appel en 1989 à un certain Philippe Starck pour les autres hôtels de son groupe (et pour une très longue et fructueuse collaboration). Ce fut également le cas de Grace Leo, qui lança dès 1985 à Paris, la mode des «boutiques hôtels» avec l'Hôtel Montalembert. Le cas également d'Anouska Hempel qui inaugura à la même époque, à Londres et Amsterdam, des hôtels qui rencontrèrent un succès immédiats : le Hempel, le Blakes, etc.

Mais ce fut aussi Jean-Louis Costes qui fit appel dès 1984 à Starck pour sa nouvelle brasserie aux Halles, puis à Christian de Portzamparc pour le Café Beaubourg, à Jacques Garcia pour l'Hôtel Costes, faisant ainsi travailler en quelques années l'ensemble d'une nouvelle génération de designers français. Autant de noms aujourd'hui célèbres qui ont permis aux hôteliers indépendants de se démarquer dans un paysage morose, et d'être à présent considérés comme des visionnaires dans leur secteur d'activité.

### Une réorganisation profonde du service

Toutefois, ces innovations en matière de design n'ont pas seulement une valeur esthétique : elles obligent aussi les opérateurs à revoir leur

conception du métier et du management. En effet, qui dit hôtel design dit souvent hôtel plus petit et plus intime, moins de personnel et par conséquent, un personnel plus responsabilisé, en charge des opérations, à une époque où les groupes hôteliers préfèrent au contraire, centraliser au maximum la gestion des hôtels. Aujourd'hui, cette tendance design de l'hôtellerie s'amplifie à l'international. Certaines maisons de haute couture font ainsi une entrée fracassante dans le secteur, avec plus ou moins de succès : Bulgari en partenariat avec Ritz-Carlton, la famille Ferragamo pour les hôtels Lungarno à Florence, Versace pour son palace éponyme en Australie, et dans un proche avenir Armani avec Amaan Properties à Dubai et Missoni pour un partenariat avec le scandinave Rezidor.

À une époque où le parc hôtelier français traditionnel semble à nouveau s'essouffler sous les coups répétés et nombreux des groupes hôteliers européens ou américains, la «pensée design», si elle nourrit toujours l'ambition d'être radicalement innovante pour le management hôtelier, ne doit-elle pas être encore réinventée ?

### Des applications variées dans nombre de secteurs

Esthétisme et design ne se limitent pas seulement aux hôtels et aux restaurants. Des banques aux boutiques de mode, des hôpitaux aux transports en communs, tous les opérateurs de service semblent aujourd'hui se préoccuper de l'apparence de leurs espaces : nouvelles couleurs et formes, nouveaux mobiliers... mais aussi nouveaux usages. Si les banques sont en quelques années devenues plus claires et plus accueillantes, c'est parce que le service y a été repensé : de grands espaces multiservices et self-services s'ouvrent désormais aux clients. Si les marques de luxe investissent donc lourdement dans des magasins sur les plus prestigieuses avenues du monde, c'est non



PHOTOGRAPHIE : HÔTEL LE A, PARIS

DESSINÉ PAR FRÉDÉRIC MÉCHICHE, L'HÔTEL «LE A» SUR LES CHAMPS-ÉLYSÉES À PARIS, EST UN HÔTEL DESIGN OÙ SE MÊLE L'ART CONTEMPORAIN ET LE LUXE

seulement pour soigner leur positionnement, mais surtout pour y rencontrer leurs clients, les observer, les séduire et leur vendre un maximum de produits. Derrière les préoccupations esthétiques, et plus globalement sensorielles, se jouent des réalités commerciales. Et si le design n'a pas encore été identifié dans toutes les entreprises comme une fonction spécifique de l'organigramme, il permet déjà de repenser le marketing et l'offre de services des entreprises au client.

en partenariat avec  
**ESSEC**

ISIS

INSTITUTE  
FOR SERVICE  
INNOVATION &  
STRATEGY