

« Notre focus est sur croyons que c'est

Même s'il réfute modestement ce qualificatif, Ed Fuller est une véritable légende dans le monde de l'hôtellerie. Sous sa houlette, et en 20 ans seulement, le groupe américain a connu une croissance exponentielle hors de ses terres d'origine. A l'occasion de son passage au Maroc, il nous livre quelques-uns de ses secrets.

CHR Magazine

Marriott est bien implanté dans les pays du Golfe et en Egypte. Vous venez d'ouvrir en Algérie et vous avez des projets au Maroc pour 2014. Pourquoi avoir attendu aussi longtemps avant de vous développer en Afrique du Nord ?

Edwin Fuller

C'est une bonne question. C'est le réalisme des affaires qui fait que vous allez là où il est le plus facile d'aller. Quand j'ai rejoint Marriott en 1972, c'était une petite entreprise : nous n'avions alors que 22 hôtels. Aujourd'hui, nous en avons près de 3.700. A cette époque, nous étions très confortables aux Etats-Unis, tandis que les autres enseignes hôtelières, propriétés de compagnies aériennes (la Pan Am détenait Intercontinental, la TWA Hilton, Air France Meridien, etc.), ont étendu leurs chaînes très rapidement, et particulièrement en Afrique.

A ce stade, Marriott poursuivait encore son développement aux Etats-Unis. En 1990, Bill Marriott [Président de Marriott International, ndlr] a décidé

qu'il était temps de s'internationaliser, et notre premier choix a été d'aller dans les pays que nous qualifions de « marchés sources ». Nous savions que la Chine deviendrait le plus grand marché émetteur de voyageurs d'ici 2020. Nous savions également que le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne étaient des pays critiques.

Par la suite, nous avons tenté plusieurs fois de nous implanter en Afrique, mais nous n'y avons pas investi de la même façon. Mais au fur et à mesure que nous avons commencé à remplir les autres destinations, mettre un pied en Afrique est devenu une évolution naturelle. C'est aussi une question de timing plus approprié.

Nous sommes relativement jeunes sur ces marchés. Notre développement à l'étranger s'est fait très rapidement, sur les 20 dernières années. Désormais, tout le monde est concentré sur la croissance internationale, et notre objectif est d'atteindre 1.000 hôtels hors Amérique du Nord à fin 2015. Nous disposons maintenant d'un siège régional à Dubaï. Notre focus est sur



l'Afrique et nous croyons que c'est le bon moment.

Quels sont vos plans pour le Maroc ?

Nous avons déjà signé trois contrats de gestion : les Ritz Carlton de Tamuda Bay et de Rabat, et le Marriott Palm Golf Hotel à Marrakech. Les ouvertures sont prévues pour 2014.

Parcours

Edwin D. « Ed » Fuller est diplômé de l'Université de Boston (1968) et du programme de management de la Harvard Graduate School of Business. Il rejoint Marriott en 1972 en tant que cadre stagiaire puis occupe des postes à responsabilité dans le marketing, les ventes et l'opérationnel. Il a notamment été Directeur commercial national et international ou encore Directeur Général pour l'ouverture d'hôtels sur la Côte Est des Etats-Unis. En 1985, il est nommé Vice-Président régional pour le Midwest (Chicago), puis, en 1989, pour la région Pacifique, en Californie. C'est en 1991 qu'il prend la responsabilité des opérations internationales, dont il est finalement nommé Président Directeur Général en 1997. Ed Fuller vient d'annoncer qu'il prendrait sa retraite fin mars 2012.

L'Afrique et nous le bon moment »

Edwin D. Fuller,
PDG International Lodging
chez Marriott International

Nous ne comptons pas nous arrêter là et nous sommes en train d'étudier les villes secondaires, où nous pensons qu'il existe des opportunités pour des produits comme le Courtyard. Dans les villes plus importantes, nous nous appuyerons sur nos marques premium avec un JW Marriott à Rabat et un Ritz Carlton à Casablanca. Enfin, à Marrakech, nous pensons que l'offre la plus appropriée serait non pas une enseigne de luxe, mais une enseigne « full service ».

L'Afrique représente-t-elle vraiment la « prochaine frontière » pour vous ?

Pour être honnête, l'Asie continuera certainement à mener la danse. Mais l'Afrique sera probablement en 2^{ème} position en termes de croissance.

Selon vous, quels sont les challenges d'une implantation au Maroc ?

Il y a deux ans, le challenge n°1 était de conclure les accords et nous avons bien avancé là-dessus. Aujourd'hui, le challenge n°2 sera de commencer notre programme de formation. Je pense qu'il y a des gens formidables ici, j'en ai fait l'expérience moi-même lors de deux séjours au Maroc pour mes vacances. Mais la formation fait partie de notre travail. L'un des avantages de Marriott est que nous faisons beaucoup de formations internes et que nous y croyons énormément. Nos managers sont développés en interne. Notre philosophie est « *prenez soin de vos collaborateurs, vos collaborateurs prendront soin de vos clients, et vos clients reviendront !* » Ce ne sont pas des paroles en l'air : chaque année nous mesurons la satisfaction du personnel. Mon bonus est lié à l'indice de

satisfaction de tous mes collaborateurs dans la région !

Mais, mis à part ce challenge de formation, je ne vois pas plus de difficultés au Maroc que partout ailleurs dans le monde – et nous sommes présents dans 72 pays.

Sous votre direction, en 20 ans, Marriott est passé de 16 établissements en dehors de l'Amérique du Nord à plus de 550, auxquels s'ajoutent 175 en cours de construction. Quel est votre secret ?

C'est tout simplement la détermination de l'entreprise. Laissez-moi vous donner quelques statistiques. En 1972, nous avions 22 hôtels ; en 1981, 100 ; en 1986, 1.000 ; aujourd'hui nous en avons 3.700. Nous sommes n°7 en termes de ventes sur internet. Au niveau du GDS des agences de voyages, notre part de marché est de 20% alors que nous ne représentons que 3 à 4% des chambres dans ce système. Nous mettons l'accent sur tous les canaux et notre programme de fidélité compte plus de 30 millions de membres. Tout ceci nous aidera à développer le Maroc. Nous en avons fait l'expérience dans d'autres pays, les gens qui accumulent des points chez nous les utilisent pour passer des vacances dans des endroits où ils n'auraient jamais pensé aller. Ils viendront donc au Maroc car ils peuvent utiliser leurs points dans des hôtels du groupe Marriott.

Vous venez de publier un livre, « You can't lead with your feet on the desk ». Quels messages avez-vous voulu faire passer ?

C'est un livre qui parle des relations, du leadership, de certaines choses que

j'ai appris au cours des années passées à travailler dans ce secteur. Il parle également du fait que les managers ne peuvent pas rester dans leurs bureaux, ils doivent sortir et s'impliquer – d'où le titre. C'est l'avantage de passer des heures dans les avions, j'ai eu beaucoup de temps pour coucher mes pensées sur le papier !

Quel a été l'impact de la crise économique sur le développement de Marriott depuis 2008 ?

Bien sûr, nous avons rencontré quelques retards dans les constructions, au Maroc comme ailleurs dans le monde. Certains chantiers ont repris plus vite que d'autres, mais cela n'a pas ralenti notre désir et notre objectif de développement international. En fait, nous avons même dépassé les budgets initialement prévus ! Et même si des difficultés se sont fait sentir, nous y avons fait face et nous sommes très confiants dans notre business model.

Rappelez-vous que nous avons 18 marques, dont 9 sont utilisées hors Etats-Unis. Cela nous donne un grand avantage. Nous pouvons cibler différents segments, différents marchés... tout en partageant des ressources communes, ce qui nous rend plus fort.

Selon vous, à quoi ressemblera l'hôtel du futur ?

Je crois que les hôtels vont continuer à devenir plus ciblés dans leur segment. D'ailleurs, avec nos 18 marques, nous sommes déjà sur cette voie. Avec notre gamme verticale, nous répondons à tous les besoins de nos clients et leur fidélité est récompensée. ●