



Research

# AccorHotels : les initiatives responsables contribuent à la satisfaction client et à la rentabilité

Paris, mai 2015



accenturestrategy

ACCOR

# Table des matières





1

# Récapitulatif



# Récapitulatif

Malgré les immenses progrès réalisés dans le monde entier en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, de nombreuses sociétés se posent encore des questions sur le réel bénéfice de telles initiatives. Elles reconnaissent que « faire le bien » est une démarche noble et juste mais bon nombre d'entre elles ont du mal à estimer si les initiatives de durabilité sont bénéfiques pour leurs affaires.

AccorHotels est engagé dans une démarche durable et a mis l'hospitalité durable au centre de sa stratégie, de son développement et de l'innovation du Groupe. L'engagement responsable de l'entreprise repose sur le programme PLANET 21 qui intensifie les initiatives de AccorHotels dans le développement durable et s'articule autour d'objectifs chiffrés. Le programme PLANET 21 comprend la Charte 21, le système de gestion interne du Groupe AccorHotels qui donne aux hôtels un cadre d'actions pour leurs démarches de développement durable, les aide à progresser et à suivre leurs performances dans le temps. Les hôtels peuvent atteindre différents niveaux (Bronze, Argent, Or ou Platine) en fonction de la réalisation d'actions responsables et durables.

AccorHotels est convaincu que les initiatives responsables en "valent la peine" et l'entreprise a souhaité recueillir des preuves empiriques supplémentaires pour le prouver. AccorHotels a ainsi demandé à Accenture Strategy de réaliser une étude indépendante afin d'évaluer la rentabilité financière de différentes initiatives du groupe en matière de durabilité. Se basant sur une analyse statistique solide des caractéristiques des hôtels AccorHotels sur trois ans, Accenture Strategy a étudié le lien mathématique entre initiatives responsables et résultats clés de l'entreprise. Plus précisément, l'étude a examiné les relations entre la certification ISO 14001, norme internationalement reconnue sur le management environnemental ; l'outil de pilotage Charte 21 des hôtels

AccorHotels ; la rentabilité de l'hôtel (mesurée par les bénéfices avant impôts et charges financières, ou EBIT); et la satisfaction des clients (mesurée par un indicateur composite défini par AccorHotels).

Tous les indicateurs utilisés dans le rapport étaient normalisés dans l'ensemble des hôtels AccorHotels, quels que soient l'emplacement, le pays, la marque, la taille ou le mode de gestion. Les performances et les caractéristiques de plus de 2900 hôtels entre 2011 et 2013 ont été analysées.

L'analyse d'Accenture Strategy a confirmé qu'il existe un lien clair et positif entre initiatives de développement durable et la performance de l'entreprise :

- Concernant la norme ISO 14001 : En général, les clients d'un hôtel certifié ISO 14001 sont plus satisfaits que ceux d'un hôtel non certifié. En fait, la certification ISO 14001 a une corrélation positive plus forte avec la satisfaction que la date de rénovation de l'hôtel. En outre, les hôtels certifiés ISO 14001 ont atteint des niveaux Charte 21 plus élevés que les hôtels non certifiés, suggérant que les premiers affichent davantage d'initiatives et de performances en matière de durabilité.
- Concernant les niveaux Charte 21 des hôtels : Les clients étaient davantage satisfaits des hôtels qui avaient atteint l'un des quatre niveaux Charte 21 que des hôtels qui n'avaient pas de niveau. Un niveau Charte 21 était même plus important aux yeux des clients que le prix moyen de la chambre. En outre, les hôtels ayant des niveaux Charte 21 plus élevés sont aussi statistiquement plus rentables, indiquant que la durabilité est corrélée à la performance financière.

En résumé, l'étude d'Accenture Strategy montre que la gestion systématique d'objectifs sociaux et environnementaux sur un horizon pluriannuel, a permis à AccorHotels de générer des résultats concrets pour les hôtels (en termes de performances financières des hôtels) et pour les clients (en termes de leur taux de satisfaction vis-à-vis de l'hôtel dans lequel ils ont séjourné).

En d'autres termes, ces résultats confirment le fait que la décision de AccorHotels d'investir dans des programmes responsables et la certification est non seulement bon pour la planète, mais également bon pour l'entreprise.





5

# Méthodologie d'évaluation



# Méthodologie d'évaluation

L'étude d'Accenture Strategy s'est fondée sur une analyse statistique et quantitative, en utilisant les statistiques de corrélation linéaire de Pearson pour deux paramètres, des données sur les niveaux des hôtels pour les années 2011, 2012 et 2013 pour 3518 hôtels AccorHotels (Figure 1). Ont été exclus de l'étude :

- Les pays comptant moins de 20 hôtels
- Les chaînes d'hôtel comptant moins de 20 hôtels et ayant moins de deux niveaux de certification ou de label
- Les hôtels pour lesquels aucune donnée EBIT n'était disponible

Les 3518 hôtels ont été filtrés en deux sous-groupes afin de fournir des échantillons représentatifs permettant de tirer des conclusions : 1737 hôtels ont été évalués selon les critères Charte 21 et 1209 hôtels selon les critères ISO 14001, ce qui a abouti à un total de plus de 2900 hôtels inclus dans l'étude

SCHÉMA 1 :  
PARAMÈTRES DES HÔTELS UTILISÉS DANS L'ANALYSE DE CORRÉLATION

**PARAMÈTRE DE L'HÔTEL DÉFINITION**



**% EBIT**

Rapport entre les bénéfices avant impôts et charges financières et le chiffre d'affaires exprimé en pourcentage, sur une année.



**NPS**

Score créé par AccorHotels qui mesure la satisfaction des clients des hôtels sur un an



**CERTIFICATION ISO 14001**

Un hôtel est certifié ou non conforme à la norme ISO 14001. La norme ISO 14001 est un système de management environnemental, décrit plus loin dans ce document.



**NIVEAU CHARTE 21**

Niveau indiquant la capacité à atteindre certains objectifs définis par l'outil de gestion de la performance DD des hôtels, à travers la Charte 21. La Charte 21 est la norme définie en interne par AccorHotels ; elle est décrite plus loin dans ce document. Les niveaux sont Aucun, Bronze, Argent, Or et Platine.



**DATE DE RÉNOVATION**

Date de rénovation convertie en nombre de mois écoulés depuis janvier 1970.



**PRIX MOYEN DE LA CHAMBRE**

Le prix toutes taxes comprises payé par les clients dans cet hôtel, moyenné sur une année, et converti en euros.



**ZONE GÉOGRAPHIQUE**

Amériques, Moyen-Orient, France, Asie-Pacifique et Europe.

À l'aide de l'outil Pearson, Accenture Strategy a calculé plus de 60 combinaisons de corrélations entre les paramètres inclus dans l'étude. Toutefois, Pearson ne démontre pas de lien de cause à effet entre deux variables : lorsque deux variables sont corrélées, on ne peut en déduire qu'une variable est la conséquence de l'autre. Ainsi, pour compléter l'outil Pearson en analysant la causalité des variables, Accenture Strategy a également créé des graphiques de répartition et des tables de contingence pour illustrer la relation entre le mouvement de différents niveaux Charte 21, à la hausse et à la baisse, et l'EBIT. Ces calculs ont permis à Accenture Strategy de comprendre si le fait d'être "promu" d'un niveau à un autre était la conséquence d'un EBIT plus élevé ou la cause d'une augmentation de l'EBIT.

Enfin, Accenture Strategy a utilisé des tests de signification (tests de Fisher) pour confirmer la validité des conclusions statistiques.





9

# Programmes de développement durable de AccorHotels et systèmes d'accréditation



AccorHotels est engagé dans une démarche responsable depuis plus de vingt ans. Dans le cadre de son engagement à faire de la durabilité un élément central de sa mission, l'entreprise a lancé de nombreuses initiatives visant à intégrer la durabilité dans toutes ses actions. Deux de ces initiatives ont été particulièrement importantes dans la gestion d'hôtel: la certification ISO 14001 et le propre système de gestion Charte 21 de AccorHotels.

## CERTIFICATION ISO 14001

Établie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) - dont les membres sont des instituts nationaux de normalisation provenant d'un vaste éventail de secteurs de l'industrie et des services - ISO 14001 est une norme reconnue au niveau international pour les systèmes de management environnemental (EMS). La norme traite la façon dont les entreprises :

- Minimisent les effets nocifs de leurs activités sur l'environnement
- Parviennent à une amélioration continue de leurs performances environnementales

Au cours des 10 dernières années, les marques Ibis et Novotel ont choisi d'officialiser leur engagement environnemental en obtenant la certification ISO 14001, et de bénéficier ainsi de la reconnaissance internationale qu'offre cette certification. Pour aider les hôtels à obtenir leur certification, AccorHotels a mis en place un système de management environnemental qui comprend un ensemble de procédures, de méthodes et de documents qui leur permettent de répondre aux exigences de la norme ISO 14001. La mise en œuvre du système de management environnemental est surveillée par des audits internes annuels, et la conformité continue aux exigences ISO 14001 est vérifiée par un organisme indépendant accrédité via des audits externes annuels d'un échantillon d'hôtels.

## CHARTRE 21, UN OUTIL DE GESTION POUR LES HÔTELS

La Charte 21 est le système interne de AccorHotels pour gérer la performance des hôtels en matière de développement durable. Elle permet aux hôtels de progresser pour atteindre les objectifs du programme PLANET 21. Elle préconise 65 actions à mettre en œuvre par les hôtels pour réduire efficacement leur impact sur l'environnement et, depuis 2011, comprend également des initiatives de responsabilité sociale comme la formation du personnel sur le développement durable ou l'utilisation de produits éco-labellisés. Commune à tous les hôtels, la Charte 21 est avant tout un outil de gestion pour l'exploitant de l'hôtel, l'organisation du pays, la marque et le Groupe dans son ensemble. Elle comprend cinq parties :

- Le Management, avec 12 actions dont « Former les employés aux pratiques respectueuses de l'environnement » et « Etre actif dans la protection des enfants contre les abus » ;
- L'Energie, avec 18 actions dont « Avoir un interrupteur d'éclairage central dans les chambres » et « Utiliser des chaudières à faible consommation » ;
- L'Eau, avec 12 actions dont « Installer des régulateurs de débit dans les douches et sur les robinets » et « Utiliser un service de blanchisserie économe en eau » ;
- Les Déchets, avec 13 actions dont « Recycler les piles de l'hôtel » et « Recycler les équipements électriques et électroniques » ;
- Les Produits, avec 10 actions dont « Proposer des plats équilibrés dans le restaurant de l'hôtel » et « Utiliser des matériaux de conception écologique dans les chambres ».

La Charte 21 fournit également un cadre pour un déploiement progressif de ces actions, avec un système de classement des performances à quatre niveaux qui reconnaît les progrès croissants : Bronze (correspondant aux pré-requis de base), Argent, Or et Platine (les hôtels les plus avancés). Le système est cumulatif : l'hôtel doit d'abord valider un niveau avant de pouvoir accéder au niveau suivant.





13

# Cinq résultats clés

Pour évaluer comment les initiatives responsables du Groupe AccorHotels ont affecté l'entreprise, Accenture Strategy s'est axé sur les progrès réalisés par les hôtels en termes d'obtention de la certification ISO et d'atteinte des niveaux Charte 21, et sur les répercussions sur l'entreprise. Plus précisément, l'analyse a examiné dans quelle mesure la certification ISO affectait la satisfaction des clients et la progression de l'hôtel dans la Charte 21 ; l'impact de la Charte 21 sur la satisfaction des clients ; et la corrélation entre la certification ISO et les performances de la Charte 21 sur la rentabilité de l'hôtel.

Cinq résultats principaux ont émergé de cette évaluation.

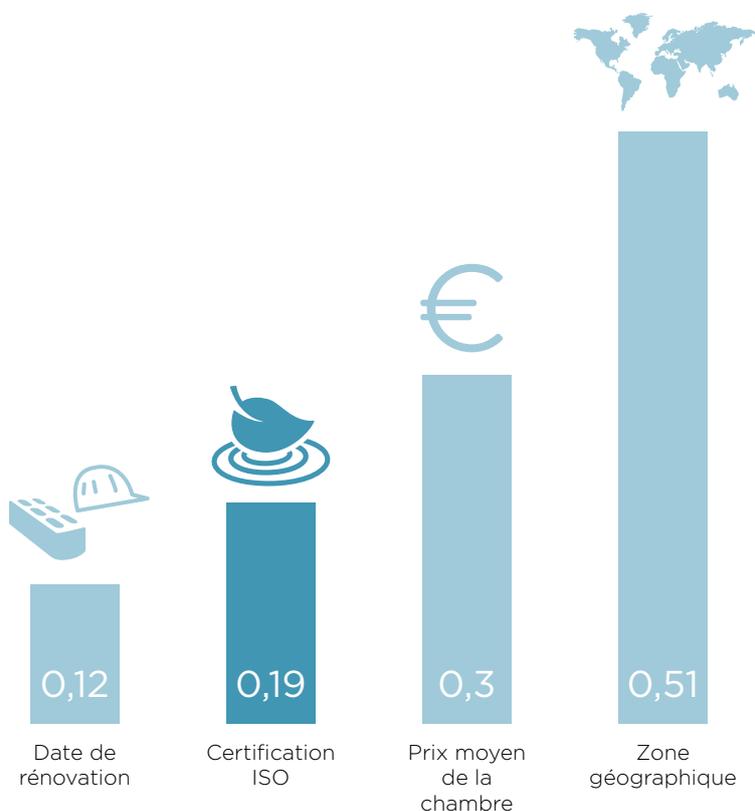
## RÉSULTAT 1 :

### LA NORME ISO 14001 A UN IMPACT POSITIF SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS

L'un des résultats importants de l'évaluation d'Accenture Strategy est que les hôtels certifiés ISO 14001 obtiennent un plus haut niveau de satisfaction de la part des clients que les hôtels non certifiés. Cette relation positive est mesurée par un coefficient de corrélation de 0,19, comme illustré dans la figure 2 ci-dessous.

SCHÉMA 2 :

MESURE DE LA CORRÉLATION ENTRE CERTIFICATION ISO ET SATISFACTION DES CLIENTS



L'analyse utilise entre autres le coefficient de corrélation linéaire de Pearson sur 2 paramètres. Ce coefficient est communément utilisé pour mesurer le lien entre 2 variables.

Il n'a pas d'unité et varie entre le -1 et le +1. Lorsque la corrélation est égale à 1, les deux variables sont strictement corrélées. Lorsque la corrélation est égale à -1, les deux variables sont corrélées négativement. Lorsque la corrélation est égale à 0, les deux variables ne sont corrélées.

Une limite à cet outil mathématique est qu'il ne démontre pas un lien de causalité entre deux variables : lorsque 2 variables sont corrélées, cela ne suffit pas pour en déduire qu'une variable est la conséquence de l'autre

Lorsqu'on la compare à d'autres facteurs connus pour influencer la satisfaction des clients, la certification ISO 14001 est plus fortement liée à la satisfaction des clients que la date de rénovation de l'hôtel (qui atteint un coefficient de corrélation de 0,12). En d'autres termes, un hôtel obtiendra une plus grande satisfaction des clients en augmentant le nombre d'établissements certifiés ISO 14001 qu'en rénovant le même nombre d'établissements. Bien que ces données ne révèlent pas pourquoi la certification passe avant la rénovation, on pourrait émettre l'hypothèse qu'en faisant office d'assurance qualité de la gestion, la norme ISO 14001 permet d'orienter davantage les processus opérationnels et le personnel de l'hôtel sur le client, ce qui à son tour, est reconnu et apprécié par les clients tout au long de leur séjour.

Moins surprenant peut-être, la certification ISO a moins d'influence sur la satisfaction que le prix moyen d'une chambre (0,3) et que la situation géographique (0,51), les deux principaux facteurs d'influence.





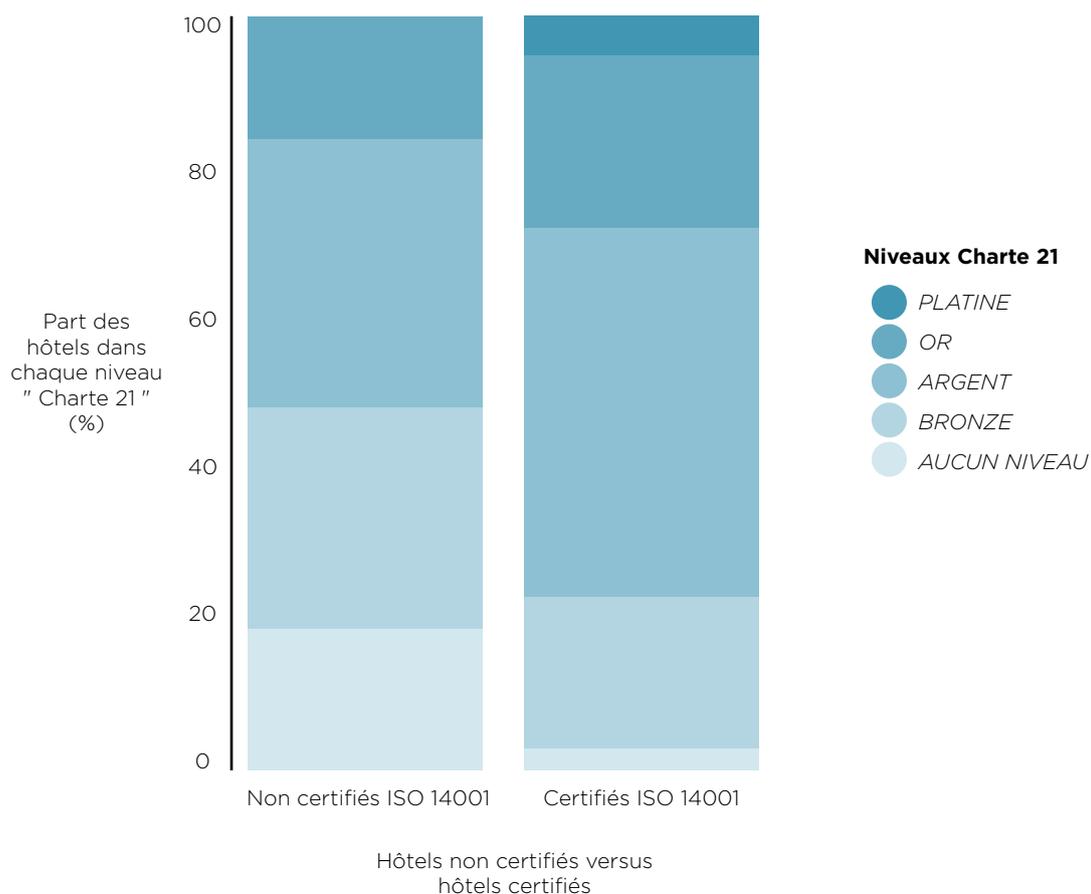
## RÉSULTAT 2 :

### LA CERTIFICATION ISO 14001 AIDE À ATTEINDRE DES NIVEAUX CHARTE 21 PLUS ÉLEVÉS

Outre influencer la satisfaction des clients, la certification ISO 14001 a une incidence positive sur le niveau Charte 21 obtenu par les hôtels, qui à son tour, peut affecter les initiatives de durabilité de l'établissement.

Sur la Figure 3, les bandes de couleur représentent la proportion d'hôtels ayant un certain niveau Charte 21 par rapport à leur statut de certification ISO 14001. Le côté gauche du graphique montre les hôtels sans certification, tandis que le côté droit montre ceux avec certification. Le graphique montre clairement que les hôtels sans certification sont beaucoup plus susceptibles d'avoir obtenu un niveau Charte 21, alors que les hôtels avec certification sont plus susceptibles d'avoir atteint le niveau Argent. Encore plus convaincant, les hôtels certifiés ont pu obtenir le plus haut niveau Charte 21, le Platine. En d'autres termes, la tendance des hôtels à obtenir un niveau Charte 21 augmente avec la certification ISO, tandis que la probabilité que des hôtels certifiés n'obtiennent aucun niveau est minime.

SCHÉMA 3:  
IMPACT DE LA CERTIFICATION ISO 14001 SUR LE NIVEAU CHARTE 21



Encore une fois, aucun lien de cause à effet ne peut être déterminé à partir de cette analyse. Toutefois, on peut déduire qu'en introduisant des processus de performance environnementale dans l'organisation de l'hôtel, la norme ISO 14001 renforce les actions et les comportements qui sont récompensés par la Charte 21. En substance, un " effet récompense " semble entrer en jeu avec la certification ISO 14001 : l'effort mis en œuvre pour obtenir la certification porte également ses fruits sous la forme de progrès dans l'atteinte des objectifs Charte 21.

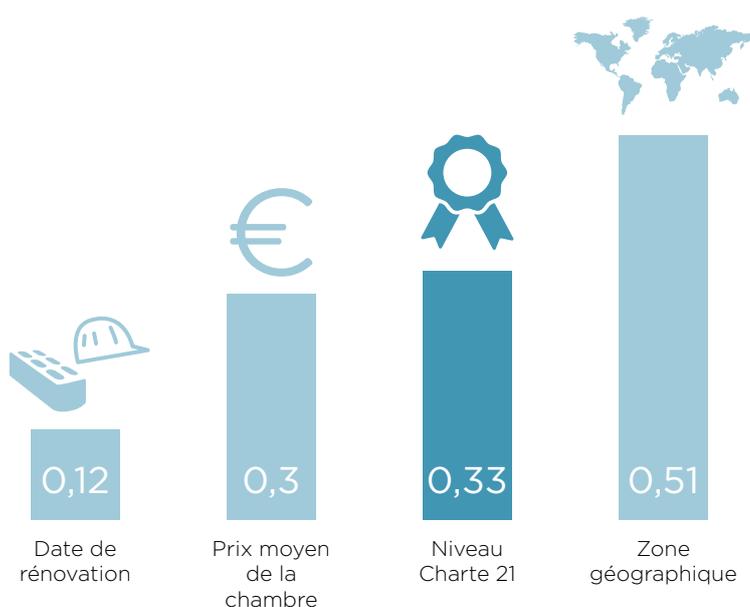


## RÉSULTAT 3 :

### LA CHARTE 21 A UN IMPACT POSITIF SUR LA SATISFACTION CLIENT

Au vu des deux précédents résultats- la certification ISO influence positivement la satisfaction des clients et la progression des niveaux Charte 21-on pourrait supposer que la Charte 21 stimule également la satisfaction. Et c'est exactement le résultat auquel est arrivé Accenture Strategy. Comme le montre la Figure 4, le coefficient de corrélation entre les niveaux Charte 21 et la satisfaction des clients est de 0,33-ce qui, à l'instar de la certification ISO, est plus élevé que le coefficient obtenu pour la date de rénovation de l'hôtel (0,12). Mais il excède aussi légèrement celui pour le prix moyen de la chambre (0,30).

SCHÉMA 4:  
MESURE DE LA CORRÉLATION ENTRE LES NIVEAUX CHARTE 21 ET LA SATISFACTION DES CLIENTS



Ce lien solide entre les niveaux Charte 21 et la satisfaction des clients est intuitif. La Charte 21 est un engagement non seulement à l'égard des procédés, mais aussi des biens matériels tangibles et des technologies (p. ex., l'eau et les dispositifs écoénergétiques) qui génèrent des résultats environnementaux positifs, incrémentiels et mesurables. Bon nombre de ces résultats-par exemple, le recyclage du verre, la récupération des eaux pluviales et l'utilisation de produits éco-labellisés-sont susceptibles d'être très visibles et appréciés par les clients, créant ainsi une impression d'ensemble favorable de l'hôtel dans l'esprit des clients.

## RÉSULTAT 4 :

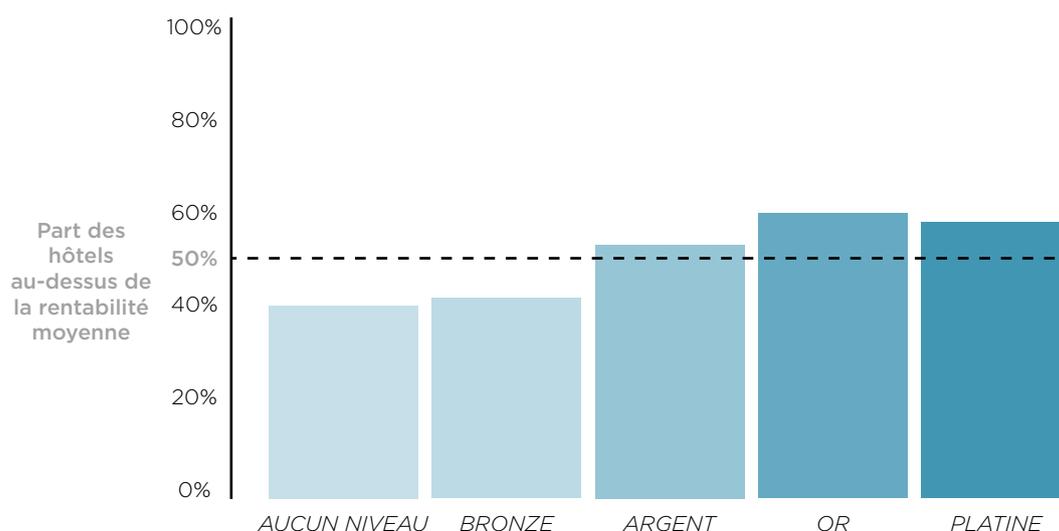
### LA CHARTE 21 A UN IMPACT POSITIF SUR LA RENTABILITÉ DE L'HÔTEL

L'impact de la durabilité sur les indicateurs intermédiaires comme la satisfaction des clients est important. Mais les initiatives de durabilité influencent-elles au final la rentabilité d'une entreprise? D'après l'évaluation d'Accenture Strategy, oui et de manière positive-au moins là où la Charte 21 est concernée.

En fait, comme illustré à la Figure 5, la proportion d'hôtels Charte 21 (de niveau Bronze ou supérieur) avec un EBIT au-dessus de la moyenne augmente avec le niveau Charte 21 obtenu (d'Aucun niveau au Bronze, à l'Argent, à l'Or, et enfin au Platine). Dans d'autres termes, plus un hôtel est performant sur le plan RSE, plus il est rentable.

L'exception est le plus haut niveau, Platine, qui, tout en offrant une augmentation de l'EBIT au-dessus de la moyenne, est légèrement inférieur au niveau Or en termes d'impact. Une raison possible est que l'obtention du niveau Platine exige des biens d'investissement ou des dépenses opérationnelles supérieures qui impactent la rentabilité d'un hôtel à court terme. Toutefois, la période concernée par l'étude d'Accenture Strategy n'était que de trois ans--durée probablement trop courte pour révéler l'effet total à long terme et les retombées financières de ces investissements. On peut s'attendre, cependant, qu'au fil du temps, les hôtels de niveau Platine génèrent une rentabilité supérieure.

SCHÉMA 5:  
PART D'HÔTELS AU-DESSUS DU SEUIL DE RENTABILITÉ MOYEN, SELON LES NIVEAUX DE LA CHARTE 21



Une autre analyse a révélé que la promotion à un niveau Charte 21 supérieur (par ex., de Argent à Or) est à la fois la conséquence et la cause de meilleurs résultats financiers. Cela est évident lorsqu'on considère que :

- Les hôtels promus à un niveau supérieur ont un EBIT supérieur à celui de leurs homologues au niveau inférieur
- Les hôtels promus à un niveau supérieur ont un EBIT inférieur à celui de leurs homologues dans le niveau au-dessus d'eux (ce qui signifie qu'après une promotion, leur EBIT continue d'augmenter)
- Les hôtels qui baissent de niveau ont un EBIT inférieur à celui de leurs homologues dans le niveau qu'ils viennent de quitter

Il est important de noter que le lien positif entre la Charte 21 et la rentabilité est avéré pour toutes les années de l'échantillon (2011 à 2013), pour toutes les chaînes d'hôtels, et pour tous les types de gestion hôtelière.

Pour conclure, la performance RSE comme démontré par la Charte 21 est clairement corrélée à la rentabilité. Les hôtels rentables peuvent investir dans des initiatives durables et ces investissements génèrent des retours positifs en réduisant les coûts (énergie, déchets) et en augmentant leurs revenus (ce qui a un impact positif sur leur image et la satisfaction client).

## RÉSULTAT 5 :

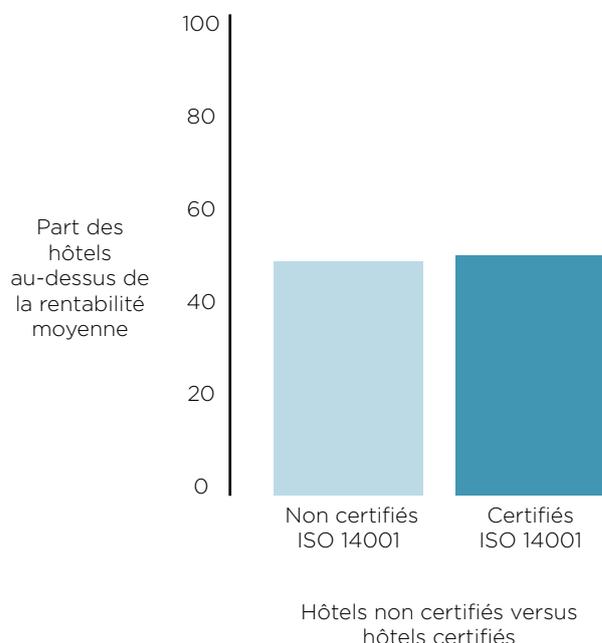
### LA NORME ISO 14001 A UN EFFET NEUTRE SUR LA RENTABILITÉ

Comme nous venons de le voir, le niveau Charte 21 a une corrélation positive avec la rentabilité. Ce n'est pas le cas de la certification ISO. Mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il existe une corrélation négative. En fait, l'évaluation d'Accenture Strategy a trouvé un coefficient de corrélation de 0,00-ce qui signifie, en moyenne, que la certification ISO 14001 n'augmente ni ne réduit la rentabilité.

La Figure 6 illustre ce résultat. Comme indiqué, la proportion d'hôtels avec EBIT au-dessus de la moyenne est pratiquement identique, qu'ils soient ou non certifiés ISO.

SCHÉMA 6 :

MESURE DE LA CORRÉLATION ENTRE CERTIFICATION ISO ET RENTABILITÉ



Comme le montre le graphique, mathématiquement, la corrélation avec la rentabilité n'a pas de propriétés de « transitivité ». En d'autres termes, malgré la corrélation entre la norme ISO 14001 et la Charte 21, et la corrélation entre la Charte 21 et l'EBIT, on ne peut pas présumer d'une corrélation naturelle entre la norme ISO 14001 et l'EBIT. En outre, Accenture Strategy n'a trouvé aucune corrélation entre les bénéfices et la certification pour les années précédentes, démontrant que la certification ISO n'a pas d'impact sur la rentabilité des années ultérieures.

Bien que l'étude ait suivi une approche descendante (à savoir qu'Accenture Strategy n'a pas analysé la corrélation des composantes du coût de l'EBIT), on peut déduire que les coûts d'obtention de la certification ISO 14001 (en termes de formation, d'équipement, et d'audits, par exemple) sont compensés par les économies indirectement obtenus en eau, énergie, déchets et entretien. En d'autres termes, au minimum, les initiatives de durabilité liées à la certification sont rentables tout en offrant les avantages sociaux et environnementaux auxquels est attaché AccorHotels.



21

# CONCLUSION

## CONCLUSION

La Responsabilité Sociétale d'entreprise ne consiste pas seulement à " faire le bien "; comme le prouve cette étude, elle génère également une véritable valeur métier. Cela permet à une entreprise d'améliorer son image de marque sur le marché en affichant un comportement responsable, attitude à laquelle les clients sont de plus en plus sensibles dans les entreprises avec lesquelles ils font affaire. C'est, peut-être, la raison principale de la forte corrélation positive entre la durabilité et la satisfaction des clients. La durabilité a également un impact neutre à positif sur la rentabilité selon les initiatives et indicateurs de durabilité spécifiques.

Quelles sont les implications pour les dirigeants au sein d'AccorHotels, ainsi que ceux d'autres entreprises ? Trois enseignements ressortent de cette analyse :

- La responsabilité sociétale d'entreprise ne doit pas être considérée comme un coût pour celle-ci.
- Les initiatives durables hautement visibles peuvent être un moyen très efficace de différencier une entreprise dans l'esprit des clients et de renforcer les relations client-éventuellement en générant un rendement plus élevé que la plupart des initiatives traditionnelles consacrées à l'établissement de relations.
- Les programmes formels qui incluent des objectifs spécifiques et mesurables et un cadre pour la gestion de la progression vers la réalisation de ces objectifs- par exemple la norme ISO 14001 et la Charte 21- sont essentiels pour mettre la durabilité au centre de leurs activités et, par conséquent, réaliser le maximum de bénéfices.

Il ne fait aucun doute qu'il faut du temps pour que les initiatives durables améliorent les performances environnementales et sociales d'une entreprise. Mais comme le démontre l'étude de AccorHotels, cela en vaut indéniablement la peine car une démarche responsable offre des bénéfices visibles et quantifiables à la fois pour la planète et pour l'entreprise.





### **À propos d'Accenture**

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation, avec 323 000 employés intervenant dans plus de 120 pays. Combinant son expérience et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activité, Accenture aide ses clients - entreprises et administrations - à renforcer leur performance. Accenture a généré un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2014. Site Internet [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr)

### **À propos d'Accenture Strategy**

Accenture Strategy concrétise la rencontre de l'entreprise avec la technologie en apportant son expertise en stratégie d'entreprise, technologique et fonctionnelle pour aider ses clients à prévoir et à mettre en œuvre des stratégies sectorielles spécifiques, afin de tirer profit de toutes les opportunités. Parce que la technologie transforme profondément les organisations, Accenture Strategy intervient sur les problématiques liées à la transformation digitale, à la compétitivité, aux modèles opérationnels globaux, aux compétences et au leadership pour permettre à ses clients de gagner en efficacité et générer de la croissance. Pour plus d'information, suivez @AccentureStrat ou rendez-vous sur [www.accenture.com/strategy](http://www.accenture.com/strategy)

## **VOS CONTACTS**

### **Cédric Vatie**

Directeur général Accenture Strategy et Sustainability Services  
[Cedric.vatier@accenture.com](mailto:Cedric.vatier@accenture.com)

### **Benoît Prunel**

Senior Manager, Accenture Strategy et Sustainability Services  
[Benoit.prunel@accenture.com](mailto:Benoit.prunel@accenture.com)

### **Accenture**

118 avenue de France  
75636 Paris Cedex 13  
Téléphone : 01 53 23 55 55



**QU'EST-CE QUE PLANET 21 RESEARCH ?  
PLATEFORME ACCESSIBLE À TOUS, PLANET  
21 RESEARCH EST UNE BASE DE CONNAIS-  
SANCES PARTAGÉE SUR LE DEVELOPPEMENT  
DURABLE DANS L'INDUSTRIE HOTELIÈRE, À  
LA FOIS GRATUITE ET OUVERTE A TOUS.**

AccorHotels enrichie régulièrement cette plateforme avec les résultats de nouveaux sondages, recherches ou études de cas de bonnes pratiques afin d'aider tous les acteurs du secteur à mieux intégrer le développement durable à l'industrie hôtelière.

De plus, AccorHotels met à disposition ses méthodologies, pour permettre que les études soient répliquées ou renouvelées par d'autres membres de l'industrie hôtelière. Une seule condition pour utiliser ces méthodologies : diffuser gratuitement les résultats obtenus, comme le fait AccorHotels.

**VOTRE  
CONTACT**

**PLANET21@ACCOR.COM**