



**HAL**  
open science

# Étude de cas marketing, la matrice de matérialité du Groupe Accor, identifier et réduire les menaces perçues par les acteurs du tourisme

P. Ballester

## ► To cite this version:

P. Ballester. Étude de cas marketing, la matrice de matérialité du Groupe Accor, identifier et réduire les menaces perçues par les acteurs du tourisme. Association Française du Marketing. Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing, AFM, 14 p., 2022. hal-03704843

**HAL Id: hal-03704843**

**<https://hal.science/hal-03704843>**

Submitted on 28 Jun 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright



# Marketing pour une société responsable

**Se former au marketing et transformer le marketing.**

Association Française de Marketing  
<https://marketingpourunesocieteresponsable/>



## ***Étude de cas marketing, la matrice de matérialité du Groupe Accor, identifier et réduire les menaces perçues par les acteurs du tourisme***

Patrice Ballester « Étude de cas marketing, la matrice de Matérialité du Groupe Accor, Identifier et réduire les menaces perçues par les acteurs du tourisme », *sous la direction de Audrey Bonnemaizon, Leila El Gaaied, Hélène Gorge Charlotte Lecuyer et Fanny Reniou, Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing, WikiLivre Association Française du Marketing, 2022, 14 p.*

*En ligne:*

[https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/Chapitre\\_4#Les\\_autres\\_ou\\_ouils\\_de\\_diagnostic - Patrice Ballester](https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/Chapitre_4#Les_autres_ou_ouils_de_diagnostic_-_Patrice_Ballester)

*au 12/05/2022*

**Matrice de Matérialité ou Matrice des pertinences** pour une entreprise : à savoir une aide pour les investisseurs et les analystes financiers sélectionnant des indicateurs pour prioriser leurs actions. La matrice de Matérialité est un instrument d'aide à la décision pour les managers voulant s'inscrire dans une stratégie d'entreprise responsable.

**Materiality Matrix or Relevance Matrix** for a company: namely help for investors and financial analysts selecting indicators to prioritize their actions. The Materiality Matrix is a decision-making tool for managers wishing to adopt a responsible business strategy.

- **Étude de cas et présentation de la Matrice de Matérialité du groupe Accor. Identifier et réduire les menaces perçues par les acteurs du tourisme**

Il s'agit d'une étude de cas montrant l'évolution et les questionnements du groupe Accor autour de la RSE. Accor est un groupe hôtelier avec un nombre conséquent de salariés et surtout qui comporte les interactions liées à l'activité de tourisme et de loisirs à une échelle mondiale mais aussi avec un fort ancrage local.

## **1. Introduction**

Le groupe AccorHotels est une entreprise hôtelière française d'envergure mondiale. Il possède, gère et franchise à la fois des hôtels, des stations touristiques et résidences de vacances. Il s'agit du premier groupe hôtelier en Europe et du sixième à l'échelle mondiale. On retrouve comme hôtels mondialement connus le Royal Monceau - Raffles Paris, au design de Philippe Starck, mais aussi le Raffles Singapore et la déclinaison du concept lounge avec les Banyan Tree en Asie et leur style tropical. Engagé depuis plus de 15 ans dans une démarche active de développement durable, le groupe s'attache à déployer une stratégie RSE en ligne avec son modèle économique en répondant aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques de son activité de tourisme. L'entreprise développe des programmes s'inscrivant dans une dynamique de progrès pour le groupe international et ses parties prenantes, contribuant à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU.

AccorHotels analyse ses impacts en menant régulièrement des études sur les effets de son activité commerciale principalement sur l'environnement et les rapports humains dans un second temps. L'entreprise s'efforce de se transformer positivement en s'évaluant et innovant grâce au dialogue avec ses parties prenantes (fournisseurs, clients et salariés), tout en ciblant des objectifs prioritaires. Le principe est de cartographier tous les enjeux de la RSE en évaluant leurs priorités avec les parties prenantes. De plus, la crise de la pandémie de la Covid 19 redéfinit une bonne partie des priorités du groupe.

Vous avez été mandaté par la Gazette Internationale du Tourisme (GIT), une revue des professionnels du tourisme, pour réaliser une étude critique de la responsabilité sociale du groupe Accor aboutissant à une Matrice de Matérialité que vous devez compléter et modifier. En utilisant vos connaissances et les trois annexes à votre disposition, vous répondrez à la problématique et aux questions suivantes.

## **2. Contexte et problématique**

En 2016, AccorHotels s'est lancé dans une mise à jour de la matérialité de ses enjeux, initialement réalisée en 2013. Trois études majeures lui ont permis de quantifier certains de ses enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique et une étude de perception du développement durable par ses clients.

Ces enjeux identifiés et quantifiés ont été confrontés aux préoccupations des parties prenantes pour les positionner dans une matrice à deux axes : (1) l'importance des enjeux et (2) les impacts sur l'activité du Groupe. Néanmoins, la crise sanitaire de la Covid-19 redessine les cartes du groupe devant s'adapter à un nouveau cycle du tourisme mondiale.

Comment une pandémie mondiale refonde-t-elle les principes d'actions sociétales d'un groupe touristique ouvert sur l'environnement et à la diversité de ses partenaires ?

**[Matrice de Matérialité ou Matrice des pertinences pour une entreprise : à savoir une aide pour les investisseurs et les analystes financiers sélectionnant des indicateurs pour prioriser leurs actions. La matrice de Matérialité est un instrument d'aide à la décision pour les managers voulant s'inscrire dans une stratégie d'entreprise responsable.]**

### 3. Questions

**Question 1.** Présentez le groupe Accor dans ses différentes dimensions (réseaux, environnement, stratégie et atouts). Qu'en concluez-vous ? Présentez la notion « d'hospitalité augmentée ». Qu'en concluez-vous par rapport à la notion de RSE ? [Annexe 1]

**Question 2.** Quels sont les défis environnementaux, sociaux et sanitaires du groupe ? Les hôtels-résidences sont à la fois des lieux de vie pour les salariés, de travail pour les groupes d'affaires, de loisirs pour les familles et d'appui aux politiques sanitaires actuelles. Comment le groupe Accor s'adapte-t-il aux nouvelles conditions sanitaires pour toutes ces cibles ? [Annexe 2]

**Question 3.** Complétez la légende de la Matrice de Matérialité du Groupe Accor 2017 ainsi que les deux variables-titres en abscisses et ordonnées. D'après vous, comment repenser cette matrice de Matérialité à travers la période de la pandémie de la Covid19 (thématiques & intensité modéré – important – critique) ? [Annexe 3]

## 1. Annexes

**Annexe 1 : extraits du rapport intégré du groupe Accor, 2020. Avec l'aimable autorisation écrite du Groupe Accor pour l'utilisation d'extraits du rapport à des fins unique du projet AFM Wiki Livre.**

### UNE ORGANISATION ET UN PORTEFEUILLE DE MARQUES AU SERVICE DE L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

#### *L'hospitalité augmentée, une vocation structurante pour le Groupe*

L'hospitalité augmentée vise à anticiper les moindres besoins des clients. Qu'il s'agisse d'organiser des événements haut de gamme, de fournir des services personnalisés, de créer des expériences uniques ou de proposer des solutions digitales, l'objectif de Accor est d'ouvrir de nouvelles voies dans le voyage et dans la découverte de nouveaux modes de vie et de travail grâce à des activités regroupées autour des catégories « Vivre », « Travailler », et « se Divertir ».

Complétés d'un pôle d'activités dédié à ses partenaires immobiliers et commerciaux baptisé « Accélérateurs Métiers », ces quatre axes de développement ont donné lieu à l'architecture suivante :

- **Vivre**, avec les 40 marques hôtelières du Groupe, et la volonté d'avoir des établissements qui ne se concentrent pas uniquement sur le séjour et la nuit, mais qui s'adressent aussi aux besoins quotidiens des communautés locales ;
- **Travailler**, en sollicitant notamment les offres de *coworking* du Groupe, actuellement en plein développement grâce aux *Wojo Corners* ;
- **Vibrer**, à travers les nombreux divertissements que propose Accor grâce à *Potel & Chabot*, *Paris Society*, *l'Accor Arena*, *via* également des milliers de restaurants et bars situés dans ses hôtels, et ses partenaires *PSG*, *IMG* et d'autres ;
- **Accélérateurs Métiers**, regroupant les marques *D-Edge*, *Gekko*, *Resdiary*, *VeryChic* etc., permettant d'amplifier les performances et les capacités des propriétaires hôteliers tout en tenant compte des besoins des clients.





## Annexe 2 : extraits du rapport intégré du groupe Accor, 2020.

# Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité

À la croisée de nombreux secteurs d'activités : hôtellerie, restauration, immobilier, tourisme, digital, etc, le secteur de l'hôtellerie présente la particularité d'être confronté à de très nombreux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, diffus. Ces enjeux de durabilité peuvent schématiquement être présentés autour des grands axes suivants :

<h3>COMMUNAUTÉS LOCALES</h3> <p>L'activité de Accor est fortement ancrée dans la relation avec ses communautés et ses territoires. Il se doit de l'enrichir en associant ces communautés à son développement, mais aussi en les protégeant des dérives du tourisme à grande échelle et en multipliant les points de contact localement.</p>	<h3>ENJEUX CLÉS</h3> <p><i>Lutte contre l'exclusion, soutien aux communautés, lutte contre l'exploitation sexuelle, solidarité, protection des cultures et du patrimoine.</i></p>
<h3>INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES</h3> <p>Acteur économique majeur, Accor est présent dans 110 pays, où il interagit avec de très nombreux partenaires économiques ou publics traditionnels, et étend ses activités au domaine du numérique depuis plusieurs années. En tant que leader du secteur, Accor porte la responsabilité d'appliquer les plus hauts standards éthiques dans ses modes de fonctionnement.</p>	<p><i>Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, protection des données personnelles.</i></p>
<h3>EMPLOYEUR RESPONSABLE</h3> <p>Accor est un groupe <i>people centric</i>, avec un métier très intensif en main-d'œuvre (le secteur du tourisme représente un emploi sur 10 dans le monde). Accor a la responsabilité de prendre soin des personnes qui œuvrent pour son activité et de contribuer à leur épanouissement : ses employés bien sûr, mais aussi toutes les personnes travaillant dans la chaîne de valeur.</p>	<p><i>Travail décent, inclusion, diversité, bien-être, développement des individus.</i></p>
<h3>ALIMENTATION DURABLE</h3> <p>En année normale, un tiers du volume d'affaires de Accor est lié à la restauration. Il est, à ce titre, l'un des plus grands groupes de restauration au monde et porte donc une responsabilité dans la mise en œuvre d'un système alimentaire plus durable.</p>	<p><i>Lutte contre le gaspillage alimentaire, alimentation saine et de qualité, production agricole respectueuse de l'environnement, protection de la biodiversité.</i></p>
<h3>RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE</h3> <p>L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux, globaux ou locaux. Accor est conscient de sa responsabilité dans la mise en œuvre des solutions et technologies permettant de limiter, voire neutraliser ces impacts.</p>	<p><i>Carbone, eau, déchets, pollution (air, eau et mer).</i></p>



## DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX



Face à la dégradation de ses activités en 2020, Accor a pris des mesures de protection de ses clients et de ses collaborateurs en étroite relation avec les pouvoirs publics des différents pays où il exerce, et a décidé d'affecter 25 % du dividende prévu en 2020, soit 70 millions d'euros, au lancement du Fonds de solidarité, *ALL Heartist Fund*, destiné à soutenir ses employés et ses partenaires individuels. Accor a également créé en France la plateforme CEDA (*Coronavirus Emergency Desk Accor*) permettant au personnel médical et aux personnes vulnérables d'être hébergés au sein de ses hôtels.

### SOUTIEN AUX COLLABORATEURS DU GROUPE ET À SES PARTENAIRES INDIVIDUELS

Le Fonds *ALL Heartist* a pour objectif d'aider les employés du réseau Accor qui sont en détresse financière. Leur difficulté peut être due à la réduction significative de leurs revenus liée au chômage induit par le Covid-19 qui aurait engendré une incapacité à couvrir des dépenses de première nécessité (alimentaires, santé, sécurité, logement, éducation, funéraires, etc.). Sont également éligibles à ce fonds les personnes devant faire face à une hospitalisation, à un décès lié à la Covid-19, alors qu'elles ne bénéficient pas d'assurance ou de couverture sociale. Ce Fonds apporte également un soutien aux partenaires individuels du Groupe travaillant pour Accor et rencontrant des difficultés financières en raison d'une interruption de leur activité à cause du Covid-19.

### SOUTIEN AUX PROFESSIONNELS EXPOSÉS DANS LA LUTTE CONTRE LE COVID-19, AUX PERSONNES FRAGILES ET AUX HÔPITAUX

Le Fonds *ALL Heartist* apporte également son aide à tous les professionnels qui sont en première ligne dans la lutte contre le Covid-19 et qui ont des conditions de travail difficiles (personnels médicaux, police, forces armées), en mettant à leur disposition des logements, du soutien et des soins en plus des différentes actions proposées par les hôtels et les entités Accor à travers le monde. Le Groupe a aussi accueilli dans ses hôtels en France, au Royaume-Uni, en Belgique, en Amérique du Sud, en Afrique et au Moyen-Orient des personnes fragilisées par la crise sanitaire (sans-abris, victimes de violences conjugales, etc.) et des malades en convalescence pour décongestionner les établissements de santé et leur permettre de prendre en charge les patients les plus gravement atteints. Depuis sa création, le Fonds *ALL Heartist* a apporté assistance à 62 000 personnes en situation de détresse financière ou médicale. 360 000 nuitées ont été mises à leur disposition.

#### Restaurer la confiance des parties prenantes en s'appuyant sur de nouveaux standards sanitaires

Depuis quelques années, Accor prend des initiatives pour faire de ses hôtels de véritables lieux de vie. Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes est au cœur de sa vocation et de sa raison d'être. Dans un contexte de vigilance sanitaire très forte, Accor a décidé de renforcer le niveau de ses exigences en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, afin de dissiper les inquiétudes et créer les conditions d'une reprise rapide de ses activités dès que le tourisme reprendra.



**92 %**

des hôtels du Groupe  
accrédités ALLSAFE  
à fin décembre 2020

#### Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas

La santé, la sécurité et le bien-être de ses parties prenantes, que ce soient ses collaborateurs, ses clients ou ses partenaires, sont la priorité absolue de Accor. Aussi, le Groupe a souhaité les rassurer sur sa capacité à les accueillir dans des conditions sanitaires optimales en s'associant à Bureau Veritas, leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, pour définir des standards sanitaires très exigeants, et lancer le label « ALLSAFE », déployé auprès de 92 % des hôtels à fin décembre 2020.

Mené avec des médecins et des épidémiologistes, ce travail a été réalisé en concertation avec les propriétaires d'hôtels, les groupements représentant la profession, partagé au sein de l'Alliance France Tourisme, et avec les ministères du Tourisme, de la Santé et du Travail pour valider les standards identifiés. Cette démarche a donné lieu à la création d'un guide opérationnel destiné à tous les acteurs du secteur pour leur permettre d'appliquer scrupuleusement les recommandations des instances sanitaires (OMS, Ministère de la Santé, etc.) dans toutes les zones d'hébergement, de services généraux et de restauration. Ce label, qui certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en œuvre au sein des hôtels est adapté au contexte sanitaire, devrait contribuer à la reprise des activités d'hébergement et de restauration dès que l'activité touristique reprendra.

#### Création d'une assistance médicale en partenariat avec Axa Partners

Accor a également conclu un partenariat avec Axa Partners, spécialisé dans les services d'assistance et l'assurance voyage, afin de doter ses hôtes d'une assistance médicale leur permettant de bénéficier des meilleures offres de santé et des meilleurs soins lorsqu'ils séjournent dans les hôtels du Groupe. Les clients ont accès à de vastes réseaux médicaux réunissant des dizaines de milliers de professionnels de santé agréés, ainsi qu'à des téléconsultations médicales partout dans le monde.

Cette initiative s'inscrit dans une conviction forte que le métier d'hôtelier dépasse le cadre de la chambre et du restaurant de l'hôtel, et a pris un sens particulier dans le contexte sanitaire actuel.

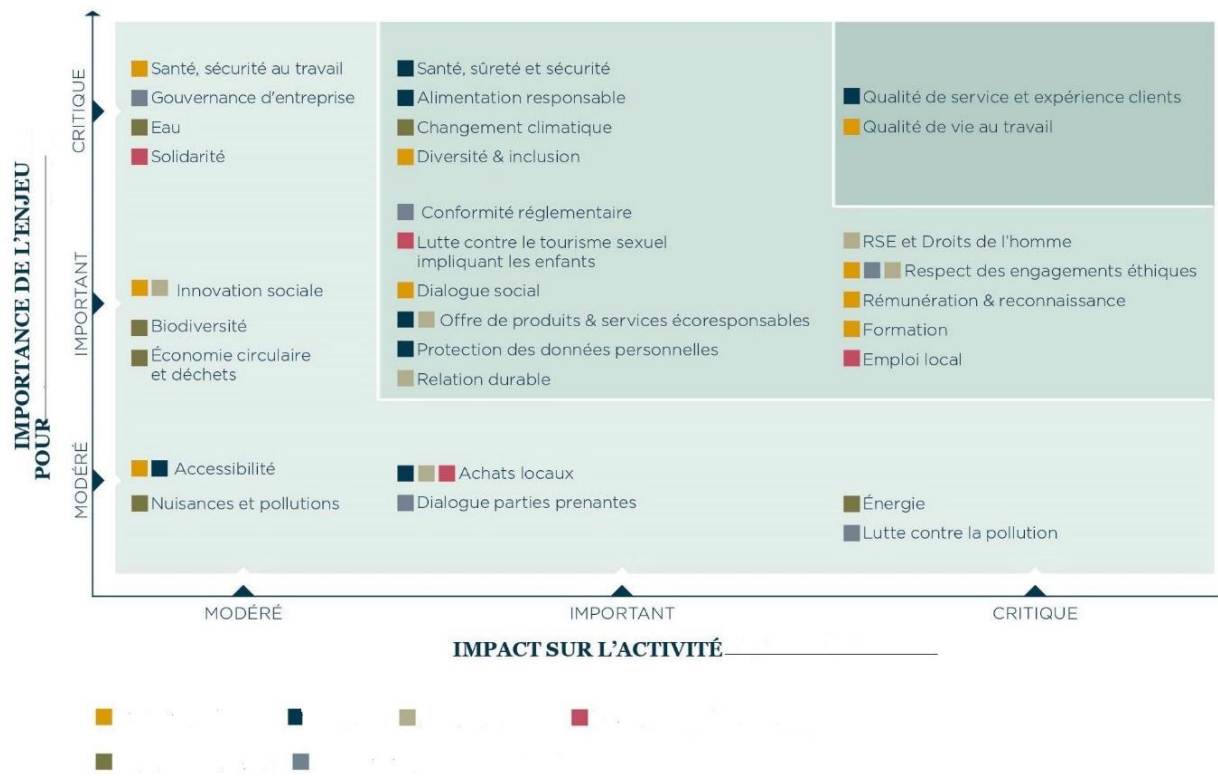
Accor se prépare au rebond de son activité après la pandémie de Covid-19. Cette assurance médicale vient compléter son écosystème de services d'hospitalité augmenté en s'inscrivant dans les protocoles de santé et de prévention renforcés avec le label « ALLSAFE », en vue de faire redécouvrir le plaisir du voyage au sein des hôtels Accor.

#### Déploiement de « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe

Accor a décidé de déployer une clé numérique, « Accor Key », dans l'ensemble de ses hôtels afin de proposer à ses clients un parcours totalement sans contact. Grâce à cette clé, ces derniers auront accès à leur chambre sans clé physique. À leur arrivée, ceux-ci recevront la clé de leur chambre sous forme virtuelle en téléchargeant une application dédiée sur leur smartphone. Ils auront accès, grâce à leur téléphone portable, à leur chambre, aux salles de réunion et aux ascenseurs.



**Annexe 3 : Matrice de matérialité du rapport intégré du groupe Accor, 2017.**



## ANNEXE 4 Présentation du groupe Accor



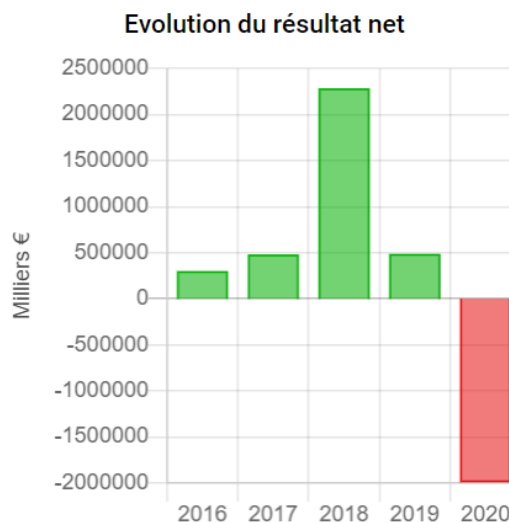
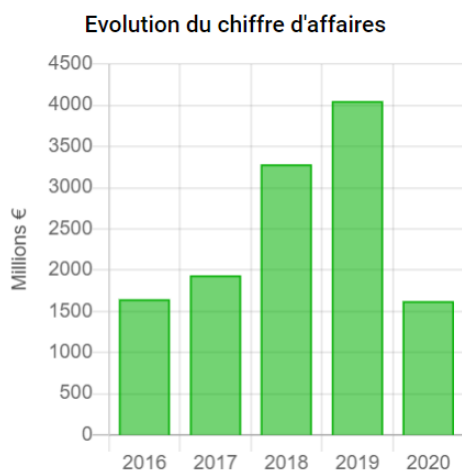


## Présentation de la société

Accor est le 1er groupe hôtelier européen. Le CA par activité se répartit comme suit :

- exploitation d'hôtels sous contrats de gestion (70% ; HotelServices) ;
- gestion d'hôtels en propriété et en location (24,4%) ;
- autres (5,6%) : prestations de services digitaux aux hôteliers indépendants, location de résidences privées de luxe, prestations de services de conciergerie, etc.

À fin 2020, le groupe exploite un réseau de 5 139 hôtels (753 344 chambres) répartis entre hôtels de luxe et haut de gamme (843 hôtels ; enseignes Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, MGallery, Swissotel, Grand Mercure, Mövenpick, The Sebel et Rixos), hôtels milieu de gamme (1 581 ; Novotel, Novotel Suites, Mercure, adagio, Mama Shelter, Mantra et Tribe), hôtels économiques (2 670 ; ibis, ibis Styles, ibis budget, adagio access, hotelF1, Formule 1, Jo&Joe, Breakfree et Greet) et hôtels multimarques (45). MAJ 11/11/202





## **Correction**

### **Question 1 :**

Le groupe Accor est une FTN, firme transnationale par excellence, un fleuron de l'économie et de l'entrepreneuriat français issu des Trente Glorieuses. À l'appui, on attend quelques chiffres montrant l'importance du groupe à travers le monde et la diversité de ses activités ainsi que les éléments financiers et facteurs de dynamique de l'entreprise. La liste des hôtels et des services permettront d'étayer la réponse et au besoin de faire quelques recherches pour comprendre la déclinaison de l'offre hôtelière allant du luxe – Palace à l'hôtel bon marché. La pandémie mondiale a des répercussions sur son chiffre d'affaires et oblige le groupe à repenser son modèle économique, son image et la RSE.

Réseaux : Les réponses doivent montrer des exemples de chiffres présents en nombre dans cette annexe, mais surtout le fait que le groupe pense la déclinaison de son modèle touristique à travers une gamme de prestation aisément identifiable par une association, une mise en réseau de son offre, ceci à l'échelle mondiale.

Environnement : les dimensions du groupe, le fait qu'il s'agit d'héberger sur un site et de ne pas dénaturer les paysages en limitant la pollution doivent être soulignés. L'empreinte carbone est à rappeler.

Stratégie et atouts : Les quatre leviers de la stratégie d'entreprise doivent être mis en relation avec l'identité du groupe, touristique, hôtelier et de loisirs-découvertes.

Qu'en concluez-vous ? Les défis sont nombreux, majeurs et complexe lié à la nature même du groupe et son réseau mondial.

La notion « d'hospitalité augmentée » : c'est une notion RSE car vivre = communauté locale, travailler = salarié, vibrer = clients. L'expérience client se résumer par des verbes, dans une volonté de synthétiser des actions concrètes comportant un slogan compréhensible par tous, cela résume les objectifs de concilier à la fois les responsabilités économiques, de satisfaire les clients de tourisme, mais en même temps incorporer les responsabilités sociétales de l'entreprise.

### **Question 2 :**

Les défis environnementaux, sociaux et sanitaires du groupe sont nombreux :

Au plan social : vivre ensemble, respecter les communautés locales, prendre en compte des problèmes comme la prostitution, l'exploitation sexuelle, la corruption, respecter la diversité et l'identité – patrimoine culturel des pays.

Au plan environnemental : l'empreinte carbone, le gaspillage, les pollutions (air, terre, mer), la biodiversité et une alimentation durable.

Au plan sanitaire : fonds de solidarité, assurance et protection sociale revalorisées, prendre en compte les conditions de travail en période de stress pandémique et parfois d'hospitalisation, longue absence.

Les conditions d'adaptation sanitaire sont : le digital au service d'une gestion client dématérialisée, création de labellisation adéquate à la période, création de partenariat nouveau et restaurer la confiance de tous.

**Question 3 :**

**a/ On retrouve en légende,**

Jaune = Les collaborateurs, salariés du groupe.

Bleu foncé = Les clients du groupe.

Marron clair = Les fournisseurs (partenaire 1).

Rouge = Les communautés locales (amélioration de la société)

Vert kaki = L'environnement, impact et recyclage.

Gris = Pouvoir public et société civile.

**b/ À compléter :**

Impact sur l'activité du groupe.

Importance de l'enjeu pour les parties prenantes.

**c/ Il convient de mettre** en item « Critique » pour les deux axes, la santé, la sécurité et sûreté pour les salariés et les clients ainsi que les relations avec les parties prenantes et les collectivités locales à cause de la pandémie. Il en est de même avec les éco-innovations et innovations sociales à mettre au niveau « important » pour les deux axes avec en plus le digital comme solution à envisager. Le soutien à l'emploi local en période de crise ou de démarrage rapide des activités d'hôtellerie suivant les phases de l'épidémie se portent au niveau « modéré », mais aussi la bonne gouvernance du groupe associé à des « villes dites résilientes ». On pourra aussi reprendre les items formation et gestion de l'absentéisme comme élément supplémentaire à classer parmi « modéré » ou « important ».