

## Message du Directeur Général



Le développement durable est une priorité importante pour notre Groupe, comme en témoigne le lancement en 2012 de notre programme PLANET 21. En tant que premier opérateur hôtelier mondial, nous devons faire preuve d'exemplarité en articulant exigence de croissance et respect des communautés locales.



Chaque année, nos 160 000 collaborateurs\* sous enseignes Accor accueillent des millions de clients, dans plus de 3 500 hôtels à travers le monde. A l'heure où ces derniers se disent de plus en plus préoccupés par les enjeux de développement durable, PLANET 21 trace une nouvelle route pour notre Groupe, nos collaborateurs et nos partenaires : celle qui va nous permettre de faire de l'hospitalité durable une réalité, une manière unique d'exercer notre métier. Notre engagement n'est pas nouveau puisqu'il s'est matérialisé il y a près de 20 ans par la création d'une direction Environnement dès 1994, et d'une charte Environnement de l'Hôtelier en 1998. Depuis, Accor n'a cessé d'innover dans ses pratiques et ses modèles pour créer de la valeur de manière durable.

Avec PLANET 21, notre démarche prend la forme de 21 mesures concrètes, assorties d'objectifs chiffrés ambitieux que les hôtels devront atteindre d'ici à 2015, dans les domaines tels que l'alimentation responsable, la réduction des consommations d'eau et d'énergie et la prévention des maladies. Accor s'est également doté d'un système innovant de suivi et de pilotage de la performance de développement durable dans ses établissements, permettant de guider et d'encourager les hôteliers dans le déploiement de leurs actions responsables. Le développement durable est ainsi au cœur de notre excellence opérationnelle.

Nous ne pourrions atteindre nos objectifs qu'à travers une action coordonnée avec nos clients et nos partenaires. A cet effet, PLANET 21 est déployé en toute transparence vis-à-vis de nos hôtes, en proposant un programme d'information les invitant, par des gestes simples, à participer activement aux actions responsables de l'hôtel.

Je crois profondément que le développement durable constitue un impératif pour un nouveau modèle d'entreprise plus respectueux des ressources naturelles et des Hommes. Au-delà de la conviction éthique, PLANET 21 représente un formidable levier de compétitivité pour nos marques, mais aussi d'attractivité et de fidélisation pour nos partenaires, nos collaborateurs et nos clients, qui veulent s'engager à nos côtés, pour une croissance durable

C'est pour cette raison que le groupe Accor adhère au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et renouvelle son engagement envers ses 10 principes universellement acceptés. En prenant part à cette initiative internationale d'entreprises citoyennes, Accor réaffirme, avec son programme PLANET 21, un engagement en faveur de pratiques commerciales raisonnées, durables et responsables. Le Groupe contribue ainsi à l'émergence d'un marché mondial plus stable, plus équitable et plus ouvert.

Yann Caillère  
Directeur général du groupe Accor

\*dont 145 000 dans les hôtels filiales et managés

# 2



## Responsabilité de l'Entreprise

<b>2.1. LES ENGAGEMENTS DU GROUPE</b>	<b>26</b>
<b>2.2. RAPPORT SOCIAL</b>	<b>31</b>
2.2.1. État des lieux chiffré	31
2.2.2. La politique des Ressources humaines du Groupe	34
2.2.3. L'engagement du Groupe envers ses collaborateurs	38
<b>2.3. RAPPORT ENVIRONNEMENTAL</b>	<b>47</b>
2.3.1. Politique environnementale	47
2.3.2. Prévention et réparation	50
2.3.3. Actions de formation et d'information	51
2.3.4. Eau	52
2.3.5. Énergies	54
2.3.6. Rejets dans le milieu naturel et mesures de prévention et de réduction	57
2.3.7. Impacts environnementaux locaux de l'activité	60
2.3.8. Déchets	61
2.3.9. Démarches d'éco-conception et d'innovation	63
<b>2.4. RAPPORT SOCIÉTAL</b>	<b>65</b>
2.4.1. Politique sociétale	65
2.4.2. Protection des mineurs contre les abus	65
2.4.3. Développement local	66
2.4.4. Santé et sécurité des clients	67
2.4.5. Achats durables	68
<b>2.5. LA FONDATION ACCOR</b>	<b>72</b>
2.5.1. Rôles et fonctionnement	72
2.5.2. Les actions de la Fondation	72
2.5.3. Un bilan positif	73
<b>2.6. ATTESTATION DE PRÉSENCE ET DE SINCÉRITÉ DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT</b>	<b>75</b>



## 2.1. LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Accor affirme l'ambition de s'imposer comme la *référence mondiale de l'hôtellerie*. Son fort engagement en matière de Responsabilité sociale, sociétale et environnementale contribue à cet objectif et se reflète dans ses valeurs : l'innovation, l'esprit de conquête, la performance, le respect et la confiance. La politique de Ressources Humaines du Groupe vise à attirer les talents et à faire évoluer nos collaborateurs, premiers

artisans de notre succès. La stratégie de développement durable PLANET 21, à la fois sociétale et environnementale, réaffirme la nécessité d'un développement responsable qui génère de la valeur partagée par tous. Enfin, la Fondation Accor permet de faire grandir les initiatives de solidarité initiées par les collaborateurs dans le monde entier.

### ENJEUX

La responsabilité sociale du Groupe consiste à assurer la santé et la qualité de vie de ses collaborateurs au travail, dans le respect de la législation locale, des droits de l'homme et de la liberté d'association.

Les managers incarnent au quotidien cet engagement du Groupe. Ils sont accompagnés par les Directions des Ressources humaines, qui s'attachent à les sensibiliser aux bonnes pratiques. Des outils tels que les enquêtes d'opinion et les entretiens annuels d'évaluation permettent de s'assurer de l'application de ces principes auprès des collaborateurs. Enfin, Accor souhaite promouvoir un management socialement responsable auprès de ses partenaires investisseurs propriétaires et franchisés, au bénéfice de tous les collaborateurs sous enseigne.

La diffusion des engagements sociaux structurants du Groupe internes tels que la **Charte du Management éthique** et **les valeurs managériales** permet un partage de pratiques dans tous les hôtels sous enseigne Accor.

Le secteur de l'hôtellerie fait face à un enjeu permanent d'attraction et de rétention des talents. Ainsi, la qualité du management dans les hôtels est cruciale pour que la promesse employeur de Accor se concrétise sur le terrain. D'origines très diverses, les collaborateurs de Accor se retrouvent autour de **principes de management** partagés :

- **l'innovation**, qui nous fait sortir des sentiers battus, indispensable pour mener la course en tête ;
- **l'esprit de conquête**, car il n'est pas de développement possible sans audace et sans un minimum de prise de risque ;
- **la performance**, ou la capacité à atteindre le niveau optimum d'exigence individuelle et collective que l'on s'est fixé ;
- **le respect**, engendré par notre conviction selon laquelle c'est la diversité même de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires partout dans le monde, qui nous stimule et nous fait progresser ;
- **la confiance**, fondement même de l'esprit d'initiative.

Accor a formalisé en 2009 sa politique éthique et d'intégrité dans le Guide Éthique du Management Accor. Ce guide, qui regroupe les grands principes à respecter, constitue un cadre commun à tous collaborateurs du Groupe, à qui il est distribué, dans tous les pays où Accor agit.

Ce guide, en accord avec les principes du Pacte Mondial des Nations Unies auquel Accor a adhéré, s'articule autour de trois points indissociables que sont :

- les principes de management ;
- l'engagement en matière d'intégrité et de respect des lois ;
- la responsabilité sociétale et environnementale.

De manière générale, il rappelle l'engagement du Groupe à se conformer aux lois et normes en vigueur dans chaque pays, voire à dépasser les standards réglementaires, et à inscrire la conformité au droit dans une démarche éthique. Il encourage les collaborateurs du Groupe à prendre connaissance de l'environnement légal, à interroger les juristes et à ne jamais laisser de questions sans réponse.

Il rappelle la nécessité de faire partager aux collaborateurs la vision de Accor et de créer des liens entre tous les collaborateurs. Cela repose en premier lieu sur la lutte contre les discriminations, la diversité des collaborateurs, la reconnaissance des talents, la confiance, le dialogue et la création d'une dynamique collective.

Ce guide vise à promouvoir l'intégrité, et notamment à prévenir les actes de corruption. Ainsi, il fournit des définitions précises des corruptions d'agent public et d'agent privé, actives et passives, et donne des exemples concrets de situations dans lesquels les collaborateurs pourraient se trouver, ainsi que les bonnes réponses à apporter. Accor s'engage à ce que, dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique en France ou à l'étranger, aucune commission ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou élu politique. Il s'engage aussi à prendre toute mesure pour éviter un quelconque acte de corruption aussi bien dans ses procédures d'achat que dans ses procédures de ventes. Compte tenu du nombre important de pays dans lesquels le Groupe exerce son

activité, Accor reste vigilant quant au risque de corruption. À cet égard, ce risque est intégré dans la cartographie des risques établie par la Direction des Risques (cf. Chapitre 3.4. Gestion des risques) et fait l'objet d'un suivi détaillé.

Outre la corruption, le guide aborde également la lutte contre le blanchiment, les pratiques anticoncurrentielles et la sécurité des personnes (collaborateurs et clients).

Enfin, le guide fixe les principes essentiels afin que les collaborateurs se mobilisent en matière de responsabilité environnementale. Ainsi, il promeut le développement local, la fixation d'objectifs spécifiques par le management et l'accompagnement du collaborateur pour qu'il s'adapte et sensibilise le client, de façon quotidienne. Ainsi que le rappelle le guide, « agir en faveur de l'environnement, c'est intégrer dans nos décisions et dans nos actes, et ce, dès la conception de nos hôtels, de nos produits et de nos services, la question environnementale. »

Pour concevoir une stratégie environnementale et sociétale à la fois innovante et adaptée aux enjeux de son activité, le Groupe a lancé en 2010 un important travail de mesure pour disposer d'informations complètes et fiables. Soucieux de contribuer au progrès de l'ensemble du secteur, Accor a créé une plateforme de connaissances partagées sur le développement durable dans l'hôtellerie, appelée PLANET 21 *Research*, où le Groupe met à disposition toutes ses publications.

En 2011, la première étude, réalisée par l'IFOP auprès de 7 000 clients dans 6 pays, a aidé à mieux connaître les préoccupations de la clientèle hôtelière internationale en matière de développement durable.

La deuxième, l'empreinte environnementale du Groupe, réalisée en partenariat avec PwC selon la méthodologie de l'analyse du cycle de vie, a permis d'établir le bilan environnemental de l'ensemble des hôtels Accor. Les principaux impacts, les zones de progrès ainsi que de nouvelles priorités comme l'impact de la restauration ou des déchets de chantier ont ainsi été précisés ou identifiés. 11 postes d'activités ont été passés au crible de cinq critères : consommations d'énergie, consommations d'eau, production de déchets, émissions de CO<sub>2</sub> et pollution de l'eau.

Enfin, l'expertise sociétale du Groupe, acquise grâce à l'engagement historique de Accor a permis d'identifier les problématiques sociétales majeures de l'hôtellerie comme le développement local, la santé par l'alimentation, la prévention des maladies et la protection des mineurs contre les abus.

En tant qu'acteur mondial de l'hôtellerie, le Groupe a une responsabilité envers ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires, et les communautés locales dans lesquelles il s'implante. Accor s'attache à maintenir un dialogue constructif et une communication transparente avec l'ensemble de ses parties prenantes internes ou externes.

### La cartographie des parties prenantes

	Sphère sociale	Sphère publique	Sphère économique	Sphère professionnelle
<b>Parties prenantes internes</b>	Salariés Partenaires sociaux		Salariés actionnaires	
<b>Parties prenantes externes</b>	Franchisés Propriétaires & Investisseurs	Pouvoirs publics (États, UE, etc.) Associations, ONG, etc. Communautés locales Média	Actionnaires Communauté financière Investisseurs Agences de notation extra-financière Fournisseurs & Prestataires de services Distributeurs	Organisations professionnelles Concurrence Clients Partenaires

## ENGAGEMENT ET RECONNAISSANCE

Accor a une responsabilité envers ses collaborateurs, l'environnement et les communautés locales dans lesquelles il s'implante. Pour y répondre, le Groupe s'est notamment engagé à respecter les **Droits de l'Homme**, la **liberté d'association** et la **lutte contre la corruption**. Il s'est distingué dans sa lutte contre **l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales et dans son effort de réduction des émissions de gaz à effet de serre**. L'engagement du Groupe est porté au quotidien par les collaborateurs, qui sont le maillon essentiel de la mise en pratique de notre politique, définie par notre activité et mise en œuvre en fonction du contexte local.

- Le 31 janvier 1999, au Forum économique de Davos, Kofi A. Annan, Secrétaire général des Nations Unies, a mis au défi les leaders économiques du monde d'adhérer et d'acter la mise en œuvre du Pacte Mondial à la fois dans leurs pratiques individuelles d'entreprises et en soutenant les politiques publiques appropriées. En 2003, Accor a signé le Pacte Mondial et s'est engagé à respecter les dix principes qui le composent. Ces principes recouvrent des sujets ayant trait aux **Droits de l'homme**, aux conditions de travail, à la **lutte contre la corruption** et à l'environnement. Le Groupe a pour objectif d'atteindre le niveau « Avancé » du Pacte Mondial d'ici 2015.



Un accord international a été signé avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) en 1995. Cet accord porte sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'Organisation Internationale du Travail, relatives à la **liberté d'association** et au respect de la liberté syndicale. Il garantit la bonne application de ces conventions dans tous les établissements du Groupe.

Accor est membre du réseau international handicap de l'OIT. Le 11 juin 2012, la participation du Groupe a été officialisée au siège de l'ONU (Organisation des Nations Unies) à Genève. Cette initiative répond aux besoins exprimés par des compagnies multinationales et par des organisations d'employeurs. La participation à ce réseau donne à Accor la possibilité d'organiser un certain nombre d'événements partout dans le monde et de se nourrir des bonnes pratiques des entreprises partenaires de cette initiative.

- Depuis 2001, Accor combat **l'exploitation sexuelle des enfants** à des fins commerciales avec ECPAT International (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*), une ONG internationale composée de 77 organisations implantées dans plus de 70 pays. En 2008, Accor entre au Comité exécutif du Code de conduite, mis au

point par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme. Le Groupe a signé le Code de conduite dans 36 pays à fin 2012.


- Enfin, Accor participe depuis 2006 au *Carbon Disclosure Project*, une enquête majeure menée pour le compte de 475 investisseurs institutionnels gérant plus de 55 000 milliards de dollars. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur **l'intégration du changement climatique** dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre. Les résultats du groupe Accor ont connu une augmentation constante depuis 2010 tant sur le *Carbon Leadership Disclosure Index* (Qualité et complétude des réponses) que le *Carbon Performance Leadership Index* (Scores de performance), pour obtenir un score final global de 81B en 2012.
- En reconnaissance de son engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale, Accor est présent depuis 2004 dans les quatre séries d'indices éthiques de référence : le *Dow Jones Sustainability Indexes*, le *FTSE4Good*, l'*Aspi Eurozone* et l'*Ethibel Sustainability Indexes*.

## STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

Alors que le groupe Accor entre dans une phase d'expansion soutenue, le programme PLANET 21 accélère et intensifie son engagement dans le développement durable pour en faire un avantage compétitif décisif pour Accor, ses marques et ses partenaires.

À la clé, 21 engagements assortis d'objectifs chiffrés que tous les hôtels devront atteindre d'ici à 2015. Avec PLANET 21, Accor met l'hospitalité durable au centre de sa stratégie, de son développement et de l'innovation du Groupe.

### PLANET 21 : 7 piliers, 21 engagements & objectifs chiffrés à l'horizon 2015

Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2012	Indicateurs complémentaires – Résultats 2012 (sans objectif associé)
 Santé	<b>1. Garantir des intérieurs sains</b>	<b>85 %</b> des hôtels utilisent des produits ecolabellisés	<b>89 %</b>	<b>88 %</b> des hôtels utilisent des produits d'entretien ecolabellisés <b>11 %</b> des hôtels utilisent des peintures murales ecolabellisées <b>9 %</b> des hôtels utilisent des revêtements sol ecolabellisés
	<b>2. Promouvoir une alimentation responsable</b>	<b>80 %</b> des hôtels mettent en avant des plats équilibrés	<b>87 %</b>	Nombre d'hôtels proposant une offre de plats végétariens ( <i>indicateur en construction</i> )
	<b>3. Prévenir les maladies</b>	<b>95 %</b> des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel	<b>40 %</b>	<b>934</b> hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs <b>14 637</b> collaborateurs ont reçu une formation de prévention contre le VIH/SIDA <b>8 940</b> lits ergonomiques installés à fin 2012 en France

Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2012	Indicateurs complémentaires – Résultats 2012 (sans objectif associé)
 Nature	<b>4. Réduire nos consommations d'eau</b>	- 15 % de consommation d'eau entre 2011 et 2015 ( <i>filiales et managés</i> ) *	- 5 % entre 2011 et 2012	<p>95 % des hôtels suivent et analysent les consommations d'eau chaque mois</p> <p>93 % des hôtels sont équipés de régulateurs de débit sur les douches et robinets</p> <p>189 hôtels sont équipés de récupérateurs d'eau de pluie</p>
	<b>5. Développer le recyclage des déchets</b>	85 % des hôtels recyclent leurs déchets	79 %	<p>91 % des hôtels trient et recyclent les piles et les batteries</p> <p>90 % des hôtels trient et traitent les tubes et les ampoules fluocompactes</p> <p>86 % des hôtels trient et recyclent le papier et le carton</p>
	<b>6. Préserver la biodiversité</b>	60 % des hôtels participent au projet de reforestation Plant for the Planet	39 %	<p>87 % des hôtels utilisent des plantes adaptées localement</p> <p>71 % utilisent des produits de jardins écologiques</p> <p>82 % des hôtels utilisent du papier certifié durable pour les impressions</p>
 Carbone	<b>7. Réduire nos consommations d'énergie</b>	- 10 % de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 ( <i>filiales et managés</i> ) *	+ 3 % entre 2011 et 2012	<p>93 % des hôtels suivent et analysent les consommations d'énergie chaque mois</p> <p>94 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour l'éclairage 24/24</p> <p>92 % des hôtels vérifient le réglage optimal des installations</p>
	<b>8. Réduire nos émissions de CO<sub>2</sub></b>	- 10 % d'émissions de CO <sub>2</sub> entre 2011 et 2015 ( <i>filiales et managés</i> ) *	+ 10 % entre 2011 et 2012	<p>76 % des hôtels vérifient l'étanchéité des installations avec du HCFC/HFC</p> <p>68 % des hôtels utilisent des chaudières performantes</p> <p>65 % des hôtels utilisent des groupes frigorifiques de climatisation performants</p>
	<b>9. Développer les énergies renouvelables</b>	10 % des hôtels utilisent des énergies renouvelables	6 %	<p>183 hôtels utilisent des énergies renouvelables</p> <p>145 hôtels sont équipés de panneaux solaires pour l'eau chaude sanitaire</p>
 Innovation	<b>10. Favoriser l'éco-conception</b>	40 % des hôtels intègrent au moins 3 éléments écologiques dans leurs chambres	23 %	<p>57 % des hôtels ont des distributeurs ou des emballages écologiques pour les produits de salle de bains</p> <p>20 % des hôtels proposent des produits de salle de bains ecolabellisés</p> <p>10 % des hôtels intègrent des éléments de literie responsable</p>
	<b>11. Faire progresser le bâtiment durable</b>	21 hôtels neufs ou rénovés atteignent une certification de référence en matière de bâtiment durable	2 hôtels	<p>28 % des hôtels utilisent des logiciels de Gestion Technique du Bâtiment pour piloter leurs consommations d'énergie</p> <p>68 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades</p> <p>31 % des hôtels récupèrent l'énergie du système de ventilation</p>
	<b>12. Introduire des offres et technologies durables</b>	20 % des hôtels filiales proposent une offre de séminaires durables	Lancement prévu en 2013	<p>Test de solutions d'éclairage à base de diodes électroluminescentes (LED)</p> <p>Test sur la filtration de l'eau pour les séminaires</p>





Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2012	Indicateurs complémentaires – Résultats 2012 (sans objectif associé)
Local	<b>13. Protéger l'enfance face aux abus</b>	70 % des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance	38 %	36 pays ont signé le Code de conduite de protection de l'enfance Plus de 30 000 collaborateurs ont été formés à la lutte contre le tourisme sexuel de mineurs 111 hôtels sont engagés dans des programmes de réinsertion
	<b>14. Développer des filières d'achats responsables</b>	70 % des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation	68 %	56 % des hôtels proposent des produits issus du commerce équitable (labellisés Fairtrade/Max Havelaar) 15 % des hôtels proposent des produits issus du commerce durable (labellisés Rainforest ou autre label reconnu) Environ 526 tonnes de boissons chaudes issues d'un commerce durable servies en 2012 nos hôtels
	<b>15. Préserver les écosystèmes</b>	100 % des hôtels bannissent les produits de la mer menacés dans les menus	83 %	87 % des hôtels s'assurent du bon assainissement des eaux usées 97 % des hôtels forment le personnel aux bons gestes pour l'environnement
Emploi	<b>16. Faire progresser nos collaborateurs</b>	75 % des Directeurs d'hôtels sont issus des promotions internes ( <i>filiales et managés</i> )	80 %	Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation diplômante ( <i>indicateur en construction</i> ) 321 hôtels organisent des formations de maîtrise de la langue du pays pour les collaborateurs
	<b>17. Faire de la diversité une richesse</b>	35 % des Directeurs d'hôtels sont des femmes ( <i>filiales et managés</i> )	27 %	0,8 % des employés Accor sont en situation de handicap ( <i>filiales et managés, hors USA</i> )
	<b>18. Améliorer la qualité de vie professionnelle</b>	100 % des pays organisent des enquêtes d'opinion auprès de leurs collaborateurs une fois tous les 2 ans	71 pays	369 hôtels organisent des formations contre les risques psychosociaux
Dialogue	<b>19. Conduire nos affaires avec transparence</b>	Accor est présent dans 6 indices ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial	4 indices	523 investisseurs ont été rencontrés dans l'année et informés sur la gestion du Groupe
	<b>20. Engager nos hôtels franchisés et managés</b>	40 % des hôtels sont certifiés ISO 14001, quel que soit leur mode de gestion ( <i>hors segment très économique</i> )	31 %	55 % des franchisés répondent au niveau standard de la Charte 21 de Accor **
	<b>21. Partager notre démarche avec nos fournisseurs</b>	100 % de nos contrats d'achat respectent la Charte Achats 21 de Accor	60 %	204 de nos fournisseurs ont été évalués par une tierce partie depuis 2 ans 90 % des contrats européens intègrent l'attestation REACH sur les produits chimiques

\* Ajout des hôtels managés dans les objectifs PLANET 21 liés à l'eau, l'énergie et le CO<sub>2</sub> en 2012.

\*\* Le niveau standard correspond à la réalisation des 10 actions clés de la Charte 21.

Les 21 engagements PLANET 21 concernent l'ensemble des hôtels du groupe Accor (filiales, managés et franchisés) sauf mention contraire.

## 2.2. RAPPORT SOCIAL

Notre politique de Ressources humaines, indissociable de notre stratégie et de nos enjeux de développement, se décline autour des notions de **professionnalisme** et **mobilité**.

- **Le professionnalisme** est indispensable pour nos métiers d'accueil et de contact dans un marché de plus en plus concurrentiel avec des clients exigeants, ce qui suppose un effort constant d'adaptation à leurs besoins. La formation continue de nos collaborateurs, leur motivation et leur évolution professionnelle sont donc essentielles.
- **La mobilité** est un élément important chez Accor qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou inter-marques. Elle permet de développer les compétences et offre des perspectives de carrières variées.

La responsabilité du Groupe envers ses collaborateurs se traduit dans la **reconnaissance**, l'**ambition de diversité** et le **dialogue**.

- **La reconnaissance**, sans laquelle il n'est pas de collaborateur bien intégré et motivé, s'appuie sur les fondements essentiels que sont la rémunération, la responsabilisation, l'écoute, et un management de proximité de qualité.
- **L'ambition de diversité** de nos Ressources humaines représente un atout majeur en termes de cohésion des équipes, d'attrait et de fidélisation des talents, d'innovation et de capacité d'adaptation au changement.
- **Le dialogue** : Accor s'efforce de garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement et à la performance des équipes. La concertation avec les parties prenantes et des outils tels que le baromètre social interne accompagnent les managers dans cette tâche et participent à entretenir un climat social de qualité.

### 2.2.1. ÉTAT DES LIEUX CHIFFRÉ

Le reporting et le pilotage des indicateurs sociaux et diversité du Groupe sont réalisés grâce à l'application HR DATA, qui a fait l'objet d'une refonte en 2009, déployée en 2010. L'application fait continuellement l'objet de nouveaux développements informatiques, pour améliorer le confort et la simplicité d'utilisation, mais surtout pour augmenter la fiabilité de la remontée des données. Outre la collecte, et la consolidation des indicateurs sociaux et diversité, l'outil permet aux utilisateurs d'exporter des tableaux de bords sociaux. Ils ont la possibilité sur simple requête de voir l'évolution des données d'une période à l'autre pour une aire donnée, ou de comparer deux aires d'intérêt entre elles. En 2013, des sessions de formation seront organisées pour généraliser l'utilisation de ces tableaux de bord.

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans le « **protocole du reporting social** » et dans le « **protocole du reporting diversité** ». Ces documents s'appliquent à tous les acteurs du reporting, du siège Accor à l'hôtel. Ils détaillent de manière exhaustive les processus, les définitions utilisées pour le Groupe, les méthodes de calcul des données et des indicateurs, ainsi que les zones de risque à prendre en considération. Enfin, les spécificités locales y sont mentionnées et font l'objet d'une mise à jour fréquente.

Les protocoles ont été transmis en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting. Par ailleurs, les protocoles et tous les supports de formations qui composent le référentiel du reporting sont disponibles sur demande auprès de la Direction générale des Ressources humaines au siège de Accor.

Sauf mention contraire, tous les indicateurs communiqués dans le Rapport social sont issus du reporting social et diversité. Son périmètre d'influence est le suivant :

Le reporting social du Groupe inclut :

- les collaborateurs des sièges et hôtels filiales. Ces collaborateurs sont salariés du groupe Accor ;
- les collaborateurs des hôtels managés. Ces collaborateurs ne sont pas salariés du groupe Accor mais sous management Accor.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2012 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérance mandat et Aparthotels Adagio).

Les indicateurs relatifs aux effectifs sont comptabilisés et communiqués en effectif mensuel moyen.

Au 31 décembre 2012, Accor comptait **133 886 collaborateurs** dans les établissements filiales et managés contre 144 893 au 31 décembre 2011.





### Effectifs par métier et par zone géographique au 31 décembre 2012

	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Total 2011
<b>Hôtels filiales – salariés</b>	<b>15 264</b>	<b>21 242</b>	<b>4 665</b>	<b>4 768</b>	<b>2 958</b>	<b>48 897</b>	<b>67 090</b>
Hôtellerie haut et milieu de gamme	9 672	15 562	3 019	2 536	2 319	33 108	36 882
Hôtellerie économique	5 592	5 680	1 646	2 232	639	15 789	15 913
Hôtellerie économique États-Unis	-	-	-	-	-	-	14 296
<b>Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés</b>	<b>1 325</b>	<b>5 207</b>	<b>55 635</b>	<b>5 943</b>	<b>15 794</b>	<b>83 905</b>	<b>76 650</b>
Hôtellerie haut et milieu de gamme	1 279	4 232	51 654	4 873	14 184	76 222	69 289
Hôtellerie économique	46	975	3 981	1 070	1 610	7 683	7 361
<b> Holding – salariés</b>	<b>1 084</b>	-	-	-	-	<b>1 084</b>	<b>1 153</b>
<b>TOTAL (1)</b>	<b>17 673</b>	<b>26 449</b>	<b>60 301</b>	<b>10 711</b>	<b>18 752</b>	<b>133 886</b>	<b>144 893</b>

(1) Sauf : 6 hôtels managés en Allemagne et 20 hôtels managés en France.

La colonne « Autres pays » est composée des zones Afrique Moyen-Orient et Amérique du Nord. En Afrique Moyen-Orient, Accor comptait 15 943 collaborateurs à fin 2012, dont 2 720 salariés. En Amérique du Nord, Accor recensait 2 809 collaborateurs à fin 2012, dont 238 salariés.

Au-delà des collaborateurs travaillant dans les sièges et hôtels filiales et managés, Accor estime à 30 000 le nombre de collaborateurs travaillant dans les hôtels en franchise.

Enfin, de par son activité et dans le cadre de ses relations avec ses partenaires, Accor est un important pourvoyeur d'emplois indirects. La main-d'œuvre extérieure se compose du personnel intérimaire et des extras qui renforcent les équipes durant les hausses ponctuelles d'activité ainsi que du personnel de la sous-traitance dans des domaines tels que la blanchisserie, l'entretien des étages et des espaces verts, les centres d'appels, etc.

### Mouvements de personnel et variations de périmètre

En 2012, Accor a recruté 72 463 personnes. Ces recrutements sont le résultat du développement organique important du Groupe et de la concurrence à laquelle Accor fait face en tant qu'employeur dans des zones où le secteur du service est en forte croissance, telles que l'Asie Pacifique et l'Amérique latine. L'acquisition de Mirvac en **Asie Pacifique** a par ailleurs généré une hausse d'effectifs.

La baisse du nombre de collaborateurs en **Amérique du Nord** s'explique par la vente des marques Motel 6 et Studio 6 sur le segment économique. En **France**, le nombre de collaborateurs salariés décroît en liaison avec la stratégie d'*asset light* du Groupe.

En 2012, 60 024 collaborateurs en contrat à durée indéterminée et déterminée ont quitté le Groupe. Ces départs se répartissent comme suit : 35 918 démissions, et 7 407 départs involontaires (licenciements, ruptures d'un commun accord sur l'année et fins de périodes d'essai). Enfin, les mesures collectives de licenciement en 2012 ont engendré 665 départs.

### Les variations de périmètre

L'impact de la stratégie d'*asset light* sur l'emploi est pris en compte par le Groupe. Néanmoins dans le cadre d'une cession avec conclusion d'un contrat de management ou de franchise, les contrats de travail des collaborateurs sont automatiquement transférés aux repreneurs.

Les Départements des Ressources humaines dans le monde accompagnent les collaborateurs lors du changement de mode de détention de l'établissement. À titre d'exemple, **en France**, un accord sur les principes et les modalités de gestion et d'accompagnement du transfert des salariés dans le cadre des projets de cessions d'hôtels a été signé en 2009 et a fait l'objet d'un avenant en décembre 2010. La déclinaison des objectifs de détention des actifs à horizon 2016 sera présentée aux partenaires sociaux courant 2013. Dans ce cadre une nouvelle négociation sur l'accompagnement social de ce plan de cession sera ouverte.

**Bilan Ressources humaines au 31 décembre 2012**

	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Total 2011
<b>Effectifs</b>	<b>17 673</b>	<b>26 449</b>	<b>60 301</b>	<b>10 711</b>	<b>18 753</b>	<b>133 886</b>	<b>144 893</b>
dont % de femmes	57 %	56 %	44 %	53 %	27 %	47 %	50 %
% d'hommes	43 %	44 %	56 %	47 %	73 %	53 %	50 %
dont % de collaborateurs en contrat à durée indéterminée	86 %	82 %	62 %	95 %	72 %	73 %	77 %
<i>dont % de femmes</i>	56 %	55 %	44 %	53 %	31 %	47 %	51 %
<i>dont % d'hommes</i>	44 %	45 %	56 %	47 %	69 %	53 %	49 %
<b>Effectifs par âge</b>							
<i>Moins de 25 ans</i>	15 %	20 %	24 %	20 %	11 %	20 %	20 %
<i>25 à 34 ans</i>	32 %	36 %	41 %	42 %	39 %	39 %	37 %
<i>35 à 44 ans</i>	26 %	22 %	22 %	25 %	27 %	23 %	24 %
<i>45 à 54 ans</i>	19 %	15 %	10 %	10 %	17 %	13 %	14 %
<i>Plus de 55 ans</i>	8 %	7 %	3 %	3 %	6 %	5 %	5 %
<b>Effectifs par ancienneté</b>							
<i>Moins de 6 mois</i>	10 %	9 %	19 %	17 %	11 %	15 %	17 %
<i>de 6 mois à 2 ans</i>	18 %	26 %	38 %	35 %	27 %	31 %	28 %
<i>de 2 à 5 ans</i>	19 %	24 %	22 %	25 %	22 %	22 %	24 %
<i>de 5 à 10 ans</i>	23 %	19 %	12 %	16 %	18 %	16 %	14 %
<i>Plus de 10 ans</i>	30 %	22 %	9 %	7 %	22 %	16 %	17 %
<b>Encadrement</b>							
% d'encadrants <sup>(1)</sup>	26 %	17 %	27 %	12 %	12 %	22 %	19 %
<i>dont % de femmes encadrants</i>	48 %	48 %	39 %	46 %	26 %	41 %	43 %
<i>dont % d'hommes encadrants</i>	52 %	52 %	61 %	54 %	74 %	59 %	57 %
<b>Encadrants par âge</b>							
<i>Moins de 25 ans</i>	2 %	2 %	7 %	2 %	3 %	5 %	5 %
<i>25 à 34 ans</i>	32 %	34 %	47 %	48 %	27 %	41 %	39 %
<i>35 à 44 ans</i>	34 %	36 %	31 %	31 %	35 %	33 %	33 %
<i>45 à 54 ans</i>	24 %	20 %	12 %	15 %	26 %	16 %	18 %
<i>Plus de 55 ans</i>	8 %	8 %	3 %	4 %	9 %	5 %	5 %
<b>Organisation du temps de travail</b>							
% des collaborateurs à temps plein	77 %	79 %	89 %	99 %	99 %	88 %	89 %
% des collaborateurs à temps partiel <sup>(2)</sup>	23 %	21 %	11 %	1 %	1 %	12 %	11 %
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour maladie, maladie professionnelle et accidents du travail <sup>(3)</sup>	16,7	10,0	2,3	12,3	4,4	6,9	6,2
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour autres raisons <sup>(4)</sup>	7,7	2,2	0,7	2,6	2,0	2,3	1,8
<b>Formation</b>							
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur <sup>(5)</sup>	1,5	1,7	4,1	4,7	4,7	3,4	3,0
Nombre moyen de jours de formation suivis par les encadrants	2,6	2,8	4,5	5,1	9,4	4,3	4,4



	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Total 2011
Nombre moyen de jours de formation suivis par les non-encadrants	1,1	1,4	4,0	4,6	4,1	3,2	2,7
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 685	22 151	85 222	11 111	16 835	144 004	143 937
<i>dont encadrants</i>	3 059	4 238	22 051	1 225	2 691	33 264	31 566
<i>dont non-encadrants</i>	5 626	17 913	63 171	9 886	14 144	110 740	112 371
<b>NOMBRE TOTAL DE JOURS DEFORMATION</b>	<b>26 005</b>	<b>43 818</b>	<b>248 174</b>	<b>49 938</b>	<b>88 831</b>	<b>456 766</b>	<b>435 092</b>

(1) *Encadrant : collaborateur encadrant une équipe et/ou ayant un niveau d'expertise élevé.*

(2) *Salarié à temps partiel : effectue un nombre d'heures inférieur à la durée légale du pays (les heures supplémentaires ne sont pas prises en compte dans la comptabilisation).*

(3) *Nombre total de jours d'absence sur l'année rapporté à l'effectif total. Les congés maternité et paternité ne sont pas inclus.*

(4) *Nombre total de jours d'absences non payées, autorisées ou non sur l'année rapporté à l'effectif total. Les congés maternité et paternité ne sont pas inclus.*

(5) *Nombre total de jours de formation sur l'année rapporté à l'effectif total.*

#### Note méthodologique

■ **La formation** : le nombre de jours de formation communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie Accor et des prestataires externes pour les hôtels et les sièges. Les formations des programmes de marques dispensées par les encadrants auprès de leurs équipes sont également incluses. Accor considère que ces données reflètent la majorité des formations dispensées auprès de ses équipes. Toutefois, une partie de la formation dispensée dans les hôtels échappe au reporting Groupe, par exemple la formation à la prise de poste ou les formations hors programme de marque dispensées par l'encadrement à l'aide de matériel spécialisé mis à leur disposition par l'Académie Accor.

■ **Le nombre de jours de formation** : au niveau des hôtels et des sièges des pays, les formations sont comptabilisées en jours et non en heures. Lorsque les formations ne durent que quelques heures, (type e-learning), elles sont transformées en jours par le calcul : huit heures sont égales à un jour.

■ **L'absentéisme « pour autres raisons »** : ces absences n'engendrent aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées autorisées et non autorisées (hors événements familiaux), en fonction de la législation du travail locale.

## 2.2.2. LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

La stratégie des Ressources humaines est d'accompagner le développement des marques et l'expertise en constante évolution des métiers de l'hôtellerie. Ainsi les premiers enjeux de Accor, le professionnalisme et la mobilité, se traduisent par la recherche constante du développement des compétences des collaborateurs, ainsi que la valorisation de ces compétences par la progression professionnelle.

### Attirer de nouveaux talents

Un objectif permanent de la politique Ressources humaines de Accor est de recruter les bons profils et de les fidéliser, dans le respect du contexte local.

Ainsi, dans **les pays matures**, le Groupe doit développer son attractivité, mettre en œuvre des méthodes de recrutement variées et innovantes et proposer des opportunités d'évolution motivantes afin d'attirer des candidats et de les fidéliser.

Dans **les pays émergents** il s'agit de trouver la main-d'œuvre qualifiée nécessaire pour accompagner le développement. Certaines zones en pleine expansion connaissent des difficultés pour recruter en nombre suffisant les Directeurs d'établissement et les collaborateurs qualifiés qui permettront d'assurer la qualité de la prestation due aux clients et transmettront leur savoir-faire aux équipes recrutées localement.

### Des outils mis à la disposition du Groupe

Accor fait bénéficier ses partenaires franchisés et les propriétaires d'hôtels en contrat de management de sa renommée et celle de ses marques et leur propose de dynamiser leur attractivité employeur grâce à des **outils internationaux**, adaptés aux différents marchés de l'emploi.

Une **marque employeur** mondiale, déclinée sur l'ensemble des supports internes comme externes (annonces presses, outils *online* et outils hors média : stands, affiches, dépliants pour les forums de recrutement, etc.), permet de mettre en avant les

atouts d'une carrière pour Accor, tels que le développement de compétences par la formation, la promotion interne, et la reconnaissance.

Le site **Internet** [accor.com](http://accor.com), rubrique « recrutement & carrières » a pour vocation de présenter les différentes opportunités de carrières possibles au sein du Groupe. Un questionnaire ludique permet au candidat de découvrir les métiers qui lui correspondent le plus, tandis qu'un guide complet détaille les nombreux métiers du Groupe.

Le site de recrutement **AccorJobs**, disponible en 12 langues, a proposé en 2012 près de 20 000 offres d'emplois ou de stages générant ainsi plus de 500 000 candidatures. Les candidats peuvent rechercher des offres d'emploi depuis leur *smartphone*, grâce à un nouveau site entièrement adapté aux supports mobiles.

Une **stratégie digitale** RH fortement développée en 2012 permet de compléter ce dispositif existant sur de nouveaux médias que sont les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn et Youtube. Début 2013, Accor a été élu meilleure entreprise de France en communication digitale en ressources humaines et quatrième en Europe par le cabinet Potential Park, au titre des actions menées en 2012.

## L'apprentissage

**En France**, Accor est signataire de la « Charte de Mobilisation pour favoriser l'accès aux contrats en alternance des jeunes accompagnés par les Missions Locales », initiée par le Ministère chargé de l'apprentissage et de la formation professionnelle. Cette Charte permet d'améliorer l'information et l'orientation des jeunes vers les contrats d'alternance au niveau local et de prévenir les décrochages des alternants en favorisant l'échange entre le jeune, son conseiller Mission Locale et son tuteur en entreprise. En 2012, 650 personnes ont suivi une formation en alternance en France dont les deux tiers sont en contrat d'apprentissage.

En France toujours, le **Label Mercure de l'Apprentissage** est attribué aux hôtels Mercure qui s'engagent dans la qualité de la formation et de l'accompagnement des jeunes en contrat d'alternance. Chacun des acteurs clés est impliqué dans la réussite de l'apprentissage par la signature d'un contrat moral, « le contrat de confiance », qui reprend les droits et devoirs de l'équipe de l'hôtel, du tuteur et de l'apprenti. Le Label M'app permet au jeune de bénéficier d'un suivi et d'un parcours individualisés, mais aussi à l'hôtel d'attirer, de former et de fidéliser ces jeunes. C'est ainsi que Mercure a pu accompagner plus de 500 jeunes depuis le lancement du Label et constituer un vivier de collaborateurs à potentiel avec plus de 230 fidélisations dans le Groupe. Les tuteurs sont également mis à l'honneur avec une formation spécifique qui leur est destinée et dispensée par l'Académie Accor « Être tuteur chez Mercure ». Cette formation compte plus de 280 inscrits depuis 2008.

## Développer les compétences

La formation et le développement des compétences de l'ensemble des équipes dans tous les métiers sont au cœur de la politique Ressources humaines du Groupe. Accor favorise la promotion interne et un parcours évolutif dans l'organisation. En effet, des programmes de formation continue ont été mis en place spécialement pour permettre aux collaborateurs d'accéder à des postes d'encadrement.

## Les partenariats avec les systèmes éducatifs

Accor a mis en place une politique pour les jeunes diplômés, visant à attirer, intégrer et développer les profils issus de l'enseignement supérieur. Ses champs d'application sont les suivants :

- **formation en alternance** : donner un cadre cohérent et favoriser cette politique par l'apprentissage, les stages ou l'année de césure au sein du Groupe ;
- **intégration** : donner une vision globale du Groupe à travers le séminaire « les clés du succès » et la pratique systématique d'un stage terrain d'une semaine minimum pour les salariés des sièges ;
- **politique salariale** : avoir des points de repère communs en matière de salaire d'embauche, de structure du salaire et de principes de progression, le tout en cohérence avec le marché.

Accor entretient et développe des **relations et partenariats avec les systèmes éducatifs** de nombreuses écoles de commerce, de management hôtelier et universités pour les différents pays dans lesquels Accor est implanté. Lors de conférences et salons internationaux, 3 800 étudiants de niveaux *bachelors* et *masters* ont été rencontrés par les équipes des partenariats écoles. L'objectif est de permettre à plusieurs centaines d'étudiants d'effectuer des stages et de trouver des emplois dans les hôtels et fonctions supports.

Dans le cadre du partenariat entre Accor et l'**École Hôtelière de Lausanne**, l'école a été le théâtre d'une rentrée Accor, le 18 septembre 2012, durant laquelle les cadres dirigeants du Groupe, les co-Présidents fondateurs et le Président-directeur général sont venus à la rencontre des étudiants pour partager leur passion du métier.

**En France**, un accord a été conclu dès 1999 avec le ministère de l'Éducation nationale sur la formation initiale et continue. Cet accord vise à accentuer par des actions concrètes la coopération avec les établissements supérieurs, à favoriser, par une meilleure information, l'orientation des jeunes diplômés mais aussi à informer les professeurs de lycées et collèges sur les métiers de l'hôtellerie-restauration.

Depuis plusieurs années, Accor développe une politique dynamique de **filières métiers** pour renforcer les performances de ses hôtels. L'objectif est de constituer des viviers de talents sur des métiers qui seront clés dans l'hôtellerie de demain.



Pour les collaborateurs, c'est l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession. C'est notamment le cas :

- **de la vente.** Accor propose un module de formation nommé « Sales & Distribution Pass ». En 2012, 200 experts de la vente ont bénéficié de ce programme. Il permet à tous les managers des ventes de monter en compétence et de s'évaluer sur les principes fondamentaux et incontournables de la vente en hôtellerie. Ces formations sont incluses dans un programme ambitieux de professionnalisation des équipes commerciales depuis le recrutement jusqu'au développement de carrière.
- **du revenue management.** Depuis 2007, Accor développe en interne une filière consacrée aux *revenue managers* en poste et un programme de formations spécialisées intitulé le « RM PASS » avec le soutien de l'Académie Accor. L'objectif est de faire monter en compétence les revenue managers et les acteurs qui participent à l'optimisation du chiffre d'affaires des hôtels. Par ailleurs, des partenariats sont régulièrement noués avec des écoles pour former et pré-recruter de jeunes talents pour exercer demain ces métiers stratégiques. Par exemple, Accor propose à certaines écoles le « RM Partner School » qui permet d'enrichir la filière du Revenue Management. Depuis fin 2011, Accor est également le partenaire des masters appliqués au Revenue Management de l'Institut Paul Bocuse et de l'IAE Savoie Mont-Blanc (France).
- **de la distribution** avec la nouvelle formation Distribution Excellence (DEX) qui cible en priorité les directeurs d'hôtels et les revenue managers. Cette formation contribue à faire prendre conscience aux managers hôteliers des enjeux et challenges importants proposés par la distribution (canaux et modes de réservation des chambres). Elle leur donne également les clés pour bâtir une stratégie et développer des tactiques quotidiennes en distribution dans leurs hôtels.

Accor croit en la **promotion interne** de ses collaborateurs. Des programmes ont été mis en place spécialement pour permettre aux collaborateurs **d'accéder à des postes d'encadrement** à moyen et court terme suite à leur embauche ou après quelques années d'expérience. La **valorisation des acquis** par l'expérience permet de compléter ces dispositifs et de garantir une employabilité accrue aux collaborateurs à l'interne ou à l'externe.

**En Nouvelle-Zélande**, par exemple, un partenariat a été développé avec le ministère néo-zélandais du développement social intitulé *Graduate Management Trainee*. Chaque année, une vingtaine de personnes est sélectionnée dans les universités et écoles hôtelières locales puis recrutée. Durant la première année, elles suivent des cours théoriques et pratiques leur permettant d'accélérer leur accession à des postes d'encadrement. Par ailleurs, les collaborateurs ne possédant pas de diplôme de formation supérieure peuvent accéder à ce programme après avoir complété une formation qualifiante pour adultes, sponsorisée par le Groupe.

Le Groupe a déployé depuis 1997 un programme de formation et d'enseignement de management hôtelier baptisé **International Hospitality Management Program** (IHMP) dans le but de créer un vivier de managers internationaux prêts à prendre de nouvelles responsabilités opérationnelles à court et à moyen terme. L'IHMP est le fruit d'un travail collaboratif entre l'ESSEC/IMHI, la Direction des Ressources humaines opérations Accor et l'Académie Accor. Les enseignements, dispensés en anglais, s'articulent autour de 6 grands domaines : Business stratégie et création de valeur, Management des Ressources humaines, Finance, Revenue Management, Marketing, Ventes et distribution, Communication. La certification IHMP permet d'obtenir une équivalence de 20 % des UV du MBA *Hospitality Management* de l'ESSEC. La promotion diplômée en 2012 comprenait 27 collaborateurs, dont un tiers de femmes, âgés de 26 à 48 ans et réunissant 17 nationalités différentes ; sept marques et neuf métiers étaient représentés.

Dans tous les hôtels du Groupe, les managers ne détenant pas de diplôme d'une formation supérieure peuvent valoriser leurs années d'expérience dans l'hôtellerie par un MBA *International Hospitality and Service Industries Management*, grâce à un **partenariat conclu avec l'Institut des Hautes Études de Glin**. Les cours théoriques de l'institut sont dispensés en ligne et en anglais via une classe virtuelle. L'obtention du diplôme pourra amener les chefs de service et les Directeurs d'hôtels à évoluer vers des fonctions plus élevées au sein de l'organisation.

### L'Académie Accor

En 1985, le groupe Accor crée la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service : l'Académie Accor. Depuis 27 ans, ce lieu pionnier a pour vocation de former l'ensemble des collaborateurs du Groupe. L'Académie Accor se veut également être un creuset d'échanges et de diffusion de la culture Accor.

L'Académie Accor s'appuie sur un réseau de 18 campus dans le monde pour proposer des formations correspondant à l'ensemble des champs d'expertise et des métiers hôteliers. Ces formations s'adressent à tous les collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. L'ensemble des hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées ; ces formations peuvent être personnalisées en fonction des besoins liés au mode de management de l'hôtel.



La mission première de l'Académie Accor est de former les collaborateurs pour garantir un service d'une qualité irréprochable à tous les clients. Sa seconde mission est d'accompagner le développement du Groupe par la professionnalisation des métiers. En effet, Accor prévoit 1 000 ouvertures d'hôtels à horizon 2015 ; avec ce rythme d'expansion, la formation joue un rôle essentiel. Dans certains pays, l'Académie Accor se substitue aux écoles hôtelières qui font défaut localement.

Trois ambitions pédagogiques fondamentales régissent le fonctionnement de l'Académie Accor :

- refléter la réelle promesse et l'**identité de chaque marque**, par la conception, la production et l'animation de formations spécifiques à celles-ci ;
- intégrer les tendances économiques, technologiques et sociétales, en offrant des **outils pédagogiques innovants** en phase avec les évolutions du marché ;
- faire en sorte que tous ses programmes véhiculent la culture, le management et les **méthodes hôtelières spécifiques de Accor**.

L'Académie Accor a toujours placé l'innovation au cœur de son mode de fonctionnement. Elle propose des dispositifs de formation intégrant de plus en plus les nouvelles technologies, qui peuvent être regroupés sous l'appellation *blended learning*. L'Académie Accor forme donc aussi bien en présentiel qu'à distance, pour apporter la formation sur le terrain, là où les collaborateurs se trouvent, via des modules *e-learning*, des classes virtuelles, etc.

Aujourd'hui, repérer, développer et fidéliser les talents constitue un enjeu crucial pour soutenir la stratégie de conquête de Accor. La formation est indéniablement placée au cœur de l'activité du Groupe. Avec plus de 250 modules de formation proposés en 20 langues et déclinés localement, l'Académie Accor se positionne donc comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôteliers.

## La mobilité internationale

La présence du Groupe dans 92 pays offre aux collaborateurs de nombreuses **opportunités de carrière à l'international**. Les collaborateurs peuvent bénéficier du support des équipes Mobilité internationale et Expatriation, dont les missions sont :

- d'aider les managers et les équipes Ressources humaines localement à identifier et à recruter les profils correspondant à leurs besoins ainsi qu'à définir les conditions contractuelles applicables à chaque collaborateur ;
- d'accompagner les collaborateurs à chaque étape de leur projet et de leur mobilité (faisabilité du projet, formation interculturelle, etc.) ;
- de s'assurer du respect des règles de mobilité définies par le Groupe (prise en charge du déménagement, hébergement temporaire à l'arrivée, etc.).

Afin d'accompagner le changement de *business model*, un des enjeux du Groupe est aujourd'hui d'identifier les talents locaux et de les faire évoluer grâce à une expérience internationale. La

transmission de savoir-faire, le partage d'expériences et de *best practices* leur permettront de grandir au sein de l'organisation.

Le Groupe souhaite s'implanter de façon durable dans les pays dans lesquels il se développe. Pour cette raison, il souhaite favoriser la prise de responsabilité du personnel local au sein des hôtels. Ainsi, au 31 décembre 2012, 73 % des Directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel est situé.

Un site **Intranet « Mobilité internationale »** est mis à disposition de tous les collaborateurs. Ce site regroupe les informations utiles (formalités, *check list*, guides pays, etc.). Il vit au rythme de l'actualité du Groupe au travers de témoignages, d'informations sur les développements et sur les régions ayant de forts besoins en recrutement, de manière à être au plus près des besoins opérationnels du Groupe, et de rendre concrets les projets de mobilité des collaborateurs.

## Un outil de mobilité interne

**Success** est un outil managérial international permettant de gérer la carrière des managers et exécutifs du Groupe. Plus de 5 000 collaborateurs ont une visibilité sur l'ensemble des postes de managers Accor. Chaque collaborateur informe sa hiérarchie de son projet de carrière en y inscrivant son curriculum vitae, ses souhaits d'évolution, ses entretiens annuels d'évaluation et peut postuler aux offres d'emploi disponibles. Les informations postées par les collaborateurs sont accessibles aux managers encadrants qui peuvent les consulter et ainsi planifier et anticiper leurs recrutements.

## Évaluer et accompagner

Le Groupe préconise que chaque année les collaborateurs du Groupe effectuent un **entretien d'évaluation** avec leur supérieur hiérarchique. Il s'agit d'une opportunité pour les managers et les collaborateurs d'échanger sur le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir. Cet entretien donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté.

## Soutenir le développement des marques

Dans le cadre de la stratégie de développement du Groupe, les marques prennent plus d'ampleur dans le paysage stratégique Ressources humaines et insufflent une culture de management en lien avec leur identité. Les marques dynamisent leur attractivité grâce à leurs programmes de la formation continue, contribuant ainsi à accroître l'expertise et l'employabilité de leurs équipes.

## Faire progresser les collaborateurs

Par exemple, la marque **Sofitel** a confirmé en 2012 son programme « Ambassadeur », un programme de développement





de carrière destiné à l'ensemble des collaborateurs, et composé de trois étapes clés :

- **Be Yourself** : sélection des talents et partenariat exclusif avec 15 écoles hôtelières dans le monde pour former les futurs managers Sofitel : *School of Excellence* ;
- **Be Ready** : étape destinée à la formation de tous les Ambassadeurs, d'une durée flexible de un à 24 mois, comprend sept formations au terme desquelles un ambassadeur reçoit son accréditation ;
- **Be Magnifique** : un ambassadeur accrédité peut alors : encadrer une équipe, transmettre les savoirs et la culture de la marque, devenir un expert dans sa fonction, et devenir un formateur certifié au sein de l'hôtel.

**Novotel** a lancé en 2010 sa politique Ressources humaines mondiale, baptisée *Move Up*. En 2012 le programme était toujours en phase de déploiement dans les hôtels Novotel du Groupe. Cette politique vise à renforcer l'attractivité et la fidélisation à la marque autour de six démarches :

- **Welcome** : programme d'intégration de six mois qui s'adresse à tous les nouveaux collaborateurs chez Novotel, : à fin 2012, 253 hôtels ont déployé *Welcome* dans le monde ;
- **Itinéraires** : parcours qualifiants pour les employés que chacun peut réaliser à son propre rythme : à fin 2012, 112 hôtels avaient déployé *Itinéraires*. La fin du déploiement en Europe est prévue pour 2013 ;
- **Novotel Service Attitudes** : ce programme définit le style et l'esprit de service de la marque : 250 hôtels ont formé leurs équipes aux attitudes de service à fin 2012 ;
- **Globe-Trotter** : permet de devenir chef de service dans une période de deux ans dont une année passée dans un autre pays du même continent ;

- **GM Pass** : les chefs de service déterminés à franchir une nouvelle étape dans leur carrière, pourront devenir Directeurs d'hôtel en 12 mois ;

- **Visa** : les collaborateurs les plus performants dans leur métier pourront travailler un mois dans un autre pays : 121 collaborateurs ont été sélectionnés depuis 2010.

### Faire vivre l'esprit de la marque

Les marques ont mis en œuvre des formations auprès de leurs collaborateurs, afin de les aider à transmettre l'identité de la marque auprès des clients et à répondre à leur exigence d'excellence.

En 2012, **Mercure** a entrepris le déploiement du pacte qualité *Mercure* et des formations qui l'accompagnent. Deux *e-learning* ont été développés en partenariat avec l'Académie Accor : le premier s'intitule *discover Mercure* et s'adresse aux effectifs non-encadrants, son objectif est de faire découvrir la marque dans tous ses aspects ainsi que sa politique qualité. Le second *Manage Mercure quality guarantee* s'adresse aux effectifs encadrants et se focalise sur la démarche qualité, ses étapes, ses actions, et la vérification de la conformité.

La fin de l'année 2011 avait été marquée par la création d'une méga-marque **ibis**. L'enjeu en 2012 était de faire de chaque collaborateur un ambassadeur du changement stratégique des marques économiques auprès des clients. En novembre 2012, 97 % des Directeurs avaient participé aux journées *kick off* organisées dans les pays et les zones géographiques. Afin que les équipes s'impliquent dans le projet, deux modules de formation ont été développés et administrés par les Directeurs : « découvrez *ibis family* » et « devenez un ambassadeur auprès de nos clients ». En novembre 2012, 91 % des équipes avaient été formées.

## 2.2.3. L'ENGAGEMENT DU GROUPE ENVERS SES COLLABORATEURS

L'engagement de Accor auprès de ses collaborateurs se traduit aussi par l'ambition de promouvoir la **diversité**, une **rémunération** équitable, de bonnes **conditions de travail**, et un **dialogue social** de qualité avec les parties prenantes.

### L'ambition de diversité

La volonté du Groupe est de reconnaître les différences individuelles de tous ses collaborateurs et de placer les compétences au cœur des dispositifs de gestion des Ressources humaines. Cette ambition se structure autour d'engagements formalisés pour le Groupe et de priorités fixées d'ici à 2015.

L'ambition de diversité découle de quatre enjeux majeurs pour Accor :

- un enjeu **de responsabilité sociale** : Accor, en tant qu'employeur équitable et durable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lequel il se déploie ;
- un enjeu **d'attractivité employeur** : une entreprise diverse qui respecte ses salariés renvoie une image positive à l'externe ;
- un enjeu **commercial** : intégrer la diversité, c'est aussi mieux comprendre les attentes des clients et concevoir des solutions pour y répondre ;

- un enjeu **de performance** : l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, un collaborateur épanoui est un collaborateur performant.

### L'engagement du Groupe en faveur de la diversité

L'engagement du Groupe pour la diversité et contre la discrimination est formalisé à travers la signature d'une Charte et d'un accord de Groupe.

En 2011, Accor a déployé la **Charte internationale de la Diversité** en 15 langues. Elle est le socle de la politique diversité, signée par Denis Hennequin, Président-directeur général. Elle repose sur sept engagements :

- **donner à chacun sa chance** de réussir en prenant en compte ses compétences lors de toutes les étapes de sa vie professionnelle ;
- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle, etc. ;
- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **proposer à chaque manager une formation** ou une sensibilisation interne sur le thème de la diversité en fonction des réalités locales et à partir des outils de formation à disposition ;
- **communiquer notre politique** à l'ensemble de nos salariés, ainsi que nos partenaires ;
- **être des ambassadeurs de la diversité** auprès de nos clients et de nos partenaires (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs, etc.) dans un souci d'éthique partagée ;
- **rendre compte une fois par an auprès du Comité exécutif**, des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

#### Quatre priorités ont été définies d'ici 2015 :

- la diversité des origines ;
- l'égalité professionnelle femme/homme ;
- le handicap ;
- la diversité des âges.

L'engagement du Groupe en faveur de la diversité et contre la discrimination s'inscrit dans la droite ligne de la signature en 2004 de la **Charte de la Diversité en France**.

Plus récemment, en 2012, Orbis, filiale de Accor en Pologne, est une des premières entreprises signataires de la **Charte Diversité Pologne**. La Direction de Accor en Pologne a choisi deux priorités en 2012 sur le thème de la diversité : maintenir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes aux postes de direction (40 % de Directeurs d'hôtels en Pologne sont des femmes à fin 2012) et sensibiliser les équipes sur

la diversité des âges pour améliorer les comportements managériaux.

### Les actions en faveur de la diversité et de l'égalité de traitement

Les ambitions, portées au plus haut niveau et les plans d'actions définis localement déterminent ensemble les actions réalisées en faveur de la diversité. Les actions menées en 2012 s'articulent autour des thèmes suivants :

#### Les populations en difficulté

Accor s'engage à favoriser l'éducation et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

Accor est membre fondateur de **l'école de la deuxième chance de Paris**. Des écoles sont mises en place dans différentes villes françaises en lien avec le Fonds Social Européen afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 26 ans, sortis depuis au moins deux ans du système scolaire, sans diplôme ni qualification. Accor leur délivre une information sur les métiers de l'hôtellerie, sur les diplômes et les certificats de qualification et les conseille dans leurs démarches d'emploi (CV, conduite d'entretien, etc.). À ce jour, les relations avec les écoles de la deuxième chance sont opérationnelles partout où elles sont présentes. Une convention de partenariat national avec l'EPIDE, Établissement Public d'Insertion de la Défense, a été signée.

Depuis 2006, **Accor Maroc** a mis en place un centre de formation par apprentissage, en partenariat avec la Coopération Allemande GTZ et le Département de la Formation professionnelle. Les trois objectifs sont de former des jeunes en échec scolaire, de lutter contre la marginalisation et l'exclusion des personnes en recherche d'intégration sociale, et de contribuer à l'émancipation de la femme dans le monde rural. À l'occasion des 8<sup>es</sup> Rencontres Internationales de la Diversité qui se tenaient au Maroc, Accor Maroc s'est vu remettre le Trophée de la diversité 2012 dans la catégorie « Recrutement et intégration de catégories défavorisées ».

**En Australie**, les hôtels du Groupe poursuivent pour la quatrième année consécutive leur programme *Indigenous Job Ready Program*. Depuis 2009, ce programme consiste une formation intensive, destinée à faire découvrir les métiers d'accueil de l'hôtellerie. En partenariat avec le Ministère Australien de l'éducation, de l'emploi et des relations sociales et le *Job Services Australia (JSA)*, Accor en 2012 a organisé 16 ateliers dans diverses régions du pays. 130 aborigènes ont participé, ce qui a permis à 90 d'entre eux d'obtenir un emploi dans le Groupe.

#### L'égalité professionnelle

Le **reporting diversité Groupe 2012** a permis un état des lieux sur **la représentativité des femmes** dans les postes de management : Directeurs d'hôtels, Directeurs d'Opérations et Comité de direction pays ainsi que dans les sièges notamment pour les cadres dirigeants. Ainsi, au 31 décembre 2012, Accor comptait 27 % de femmes Directeurs d'hôtels filiales et managés.



Le Groupe s'est fixé un **objectif mondial** de 35 % de femmes Directeurs d'hôtels d'ici à 2015, ce qui représente un palier intermédiaire dans l'atteinte de l'objectif fixé de 50 %.

Le **Conseil d'administration** comptait trois femmes sur onze membres à fin 2012. Soit une représentativité de 27 %. Le **Comité exécutif** comportait deux femmes sur huit membres à fin 2012.

Accor comptait dans le monde, 62 363 femmes, soit 47 % des effectifs à fin 2012. Elles représentaient 41 % des encadrants.

Accor a lancé son réseau international de femmes : **Women at Accor Generation**, le 10 décembre 2012. Le réseau est ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes sous enseigne d'une marque Accor et se décline au travers de 8 réseaux régionaux. Le réseau de femmes a pour ambition de lutter contre les stéréotypes et l'autocensure des femmes ; son action s'appuie sur le mentoring des femmes, le partage d'expériences, la formation et le travail en réseaux.

En 2011, Accor a participé à une **étude recherche action menée par l'IMS** auprès des hôtels et des sièges en France, aux côtés de huit autres entreprises françaises. L'objectif de cette initiative était de quantifier les stéréotypes de genre et leur impact sur la discrimination faite aux femmes et sur leurs possibilités d'accès à des postes à responsabilité. Les résultats révélés en 2012 indiquent que Accor de par son fort taux de mixité génère des stéréotypes positifs mais que néanmoins des efforts restent à réaliser pour améliorer la cohésion sociale et diminuer les sentiments de discrimination liés au genre. Cette étude aura permis de sensibiliser les équipes et de déboucher sur des actions concrètes à mettre en place.

L'ensemble des équipes des sièges et hôtels filiales en France est couvert par un **accord sur le sujet de la mixité hommes-femmes**. En 2011, un accord a été signé pour l'hôtellerie filiale, tandis que des accords ont été conclus en 2012 pour les sièges Accor SMI (siège Evry) et Accor SA (siège Paris).

### Le handicap

**En France**, la Mission d'Intégration des Personnes Handicapées fait partie intégrante du plan d'actions diversité suite au **renouvellement de l'accord Groupe** signé avec l'ensemble des partenaires sociaux pour une durée de trois ans (2012-2014) sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Dans le cadre de cet accord, l'équipe de la **Mission Intégration des Personnes Handicapées** a réalisé en 2012 :

- 37 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France ;
- 92 stages de formation et de sensibilisation effectués dans nos établissements, notamment grâce à des partenariats école. Ces stages sont une première étape d'intégration puisque neuf stagiaires ont obtenu un contrat de travail ;
- des parcours de formation sur mesure ont permis d'accueillir et de former 57 collaborateurs (sourds et malentendants, atteints d'un handicap psychique, malvoyants) sur les métiers de la cuisine, de la salle et des étages. Par exemple, le Novotel

Paris Tour Eiffel a accueilli neuf personnes en situation de handicap pour une formation de trois mois ayant pour objectif de leur proposer une embauche en CDI à l'issue de cette formation ;

- 30 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi grâce à une aide de la Mission Handicap. Ils ont ainsi pu bénéficier d'une étude ergonomique et d'un aménagement matériel de leur poste de travail, d'une aide compensatoire pour du matériel médical ou d'un bilan d'orientation ;
- 30 personnes en situation de handicap du secteur protégé et adapté ont pu exercer leur activité grâce au partenariat développé avec le Groupe.

En novembre 2012, deux nouvelles campagnes de communication ont été lancées pour faciliter l'accueil et l'intégration des personnes handicapées visant les collaborateurs, et les jeunes des lycées hôteliers, centres de formation d'apprentis et instituts médico-éducatifs. Portées par un même message fort, « tous les jours, nous accueillons des personnes très différentes. Depuis toujours, nous les recrutons », Elles illustrent avec un discours adapté au public visé la réalité de la diversité et du handicap au sein de Accor.

À fin décembre 2012, Accor emploie en France 536 personnes handicapées (en Équivalent Temps Plein). Son taux d'emploi est de 4,15 %.

À l'international, en fonction de la législation locale et de la priorité choisie par les équipes de management locales, des initiatives sont prises en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

**Accor Thaïlande** a mis en place depuis un an un programme d'embauche et d'intégration pour les personnes handicapées, dans tous ses hôtels. Ce même programme a été récompensé par le ministère du travail Thaïlandais, le 3 décembre 2012 à Bangkok lors de la journée Internationale des personnes handicapées. À ce jour, plus de 30 personnes handicapées sont intégrées au sein des équipes en Thaïlande.

**Au Brésil**, la politique diversité du Groupe en matière de handicap est facilitée par l'existence d'une législation locale en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. À fin 2012, 105 collaborateurs en situation de handicap étaient employés dans les différentes marques du Groupe.

### La diversité des âges

Un plan d'action a été signé pour le siège Accor en faveur de l'emploi des seniors le 2 novembre 2009 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2012. Son objectif est de maintenir dans l'emploi au terme du plan d'action, la part de 5 % des salariés âgés de 55 ans et plus dans l'effectif au moment de sa signature. Ce plan retient six domaines d'actions :

- favoriser le recrutement des seniors notamment en développant le CV anonyme et en créant un module de formation à destination des managers et RH sur la non-discrimination à l'embauche ;
- faire bénéficier tous les salariés de 45 ans et plus d'un entretien de seconde partie de carrière ;

- améliorer et garantir l'accès à la formation des salariés de 45 ans et plus ;
- développer l'information sur les dispositifs en matière de retraite et aménager le temps de travail par le recours au temps partiel ;
- développer le tutorat pour la transmission des savoirs et des compétences ;
- améliorer les conditions de travail et prévenir les situations de pénibilité.

Un accord a été signé fin 2009 par l'hôtellerie France en faveur de l'emploi des seniors et s'applique du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2012. Cet accord contient notamment des objectifs chiffrés de maintien dans l'emploi des plus de 55 ans et de recrutement des 50 ans et plus. L'objectif à fin décembre 2012 est une augmentation de 10 % du nombre de collaborateurs de plus de 55 ans par rapport à fin décembre 2010. De plus, des dispositions favorables au maintien dans l'emploi sont prises, appuyées par la remontée d'indicateurs de suivi, sur trois domaines d'actions : les évolutions de carrières, les conditions de travail et les situations de pénibilité et les compétences et les accès à la formation.

Ces accords, arrivant à leur terme au 31 décembre 2012, conformément aux dispositions réglementaires se prolongent *de facto*, dans l'attente de la loi sur le contrat de génération en France courant 2013, période pendant laquelle une nouvelle négociation sera ouverte.

## Lutter contre les discriminations

### Plan d'alerte défini localement en cas de discrimination

La lutte contre les discriminations est un élément important de la politique du Groupe. Pour y faire face, des plans d'alerte sont mis en place localement en cas de discrimination, ce qui permet aux victimes d'identifier rapidement la personne à qui s'adresser si besoin.

**Au Brésil**, par exemple, une enquête de satisfaction conduite chaque année auprès des collaborateurs permet de s'assurer du climat et des problématiques liées à la discrimination, notamment sur les thèmes des origines, de l'âge, du sexe, et de l'orientation sexuelle. Lorsqu'un département ou un site présente une importante variation des résultats sur ces sujets, une table ouverte est réalisée afin de mieux comprendre la situation et un plan d'action est alors mis en place.

**En Nouvelle-Zélande**, une procédure d'alerte a été mise en place conformément à la législation locale. Des formations sont proposées sur le sujet et une personne est clairement identifiée dans chaque hôtel lorsqu'une plainte doit être déposée.

**En Inde**, chaque hôtel a mis en place un Comité de harcèlement pour les employés ou les clients. Des tables ouvertes sont également régulièrement mises en place permettant aux salariés de s'exprimer sur ces problématiques.

La politique de non-discrimination et diversité pour **le Groupe** est portée par la Direction Diversité depuis 2008. De plus, une adresse courriel est disponible sur l'Intranet diversité monde. Ces deux dispositifs peuvent permettre aux collaborateurs de signaler un ressenti de discrimination et/ou d'inégalité de traitement.

### Le CV Anonyme sur le site de recrutement « Accorjobs »

Sa mise en place était l'un des points de **l'accord relatif à la Diversité en France** signé en janvier 2007 avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Cette méthode consiste à rendre anonymes les CV afin de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation, d'expérience et de compétences et ainsi de **permettre l'égalité de traitement dans l'accès au processus de recrutement**. Ainsi, le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuels discriminations et phénomènes d'homophilie, même inconscients, liés à l'âge du candidat, à son sexe, ou à son origine.

### Former à la diversité

L'ambition de diversité prend son sens au niveau des collaborateurs et de leur vie quotidienne au travail. Accor dispose de deux leviers pour enrayer les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe.

Le programme de *e-learning* « Management de la diversité », déployé en France et primé par l'AFPA en 2011 a été adapté à la législation européenne et traduit en anglais. En France, entre 2011 et 2012, presque 2 000 managers ont déjà été formés grâce à cet outil. Cette version sera déployée en Europe en 2013.

Le site diversité Groupe, déployé depuis janvier 2011 sur l'Intranet est le support de communication de l'ambition de diversité. Il détaille les bonnes pratiques remontées au sein du Groupe et met à disposition des documents à portée internationale tels que la Charte internationale de la Diversité Groupe et des documents ressources tels que les Directives Européennes en matière de non-discrimination et diversité et un guide du recrutement en six langues.

### La rémunération et les avantages sociaux

Pour répondre au mieux aux attentes de ses collaborateurs partout dans le monde, Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui s'adapte aux besoins des collaborateurs et se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays.

La politique de Accor dans ce domaine repose sur quatre principes :

- appliquer des **rémunérations compétitives** par rapport aux marchés et pays concernés ;



- permettre aux salariés de bénéficier d'une **rémunération équitable** ;
- favoriser l'**épargne salariale** et l'actionnariat salarié ;
- renforcer la **protection sociale**.

Conscient de la valeur de ses collaborateurs, Accor met tout en œuvre pour leur offrir une rémunération globale attractive, respectueuse des **principes d'équité et de non-discrimination**. À cet égard, Accor veille à ce qu'aucun critère discriminatoire tel que l'âge, le sexe, la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte pour décider des éléments faisant partie de la politique de rémunération du Groupe.

Accor s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, qui sont recueillies et vérifiées dans le cadre d'enquêtes régulières menées par des cabinets spécialisés.

Pour le personnel d'encadrement <sup>(1)</sup>, l'enveloppe de rémunération comprend une part fixe et une part variable incitative qui reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs ainsi que leur contribution à la réussite du Groupe.

Afin de suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération et son adéquation avec le marché, des **études de rémunération** sont menées régulièrement par filière, par métier ou par zone géographique. En 2012, le Groupe a poursuivi au plan mondial les enquêtes de rémunération sectorielles : outre la zone Europe Moyen-Orient Afrique où plus de pays et de marques sont désormais intégrés, la conduite d'enquêtes spécifiques aux métiers de l'hôtellerie s'étend à l'Amérique du Nord et Latine et à l'Asie-Pacifique. Accor a également confirmé sa participation au réseau mondial de *benchmark* sectoriel en rémunération et avantages *International Hospitality Industry Club Survey*, qui a conduit en 2012 une enquête sur les pratiques régionales de rémunération globale des collaborateurs internationalement mobiles au sein des grands groupes hôteliers au Brésil, en Chine, en Inde et aux Émirats Arabes Unis.

Pour renforcer la politique de rémunération et la gestion des carrières, le Groupe a décidé de se doter d'une cartographie mondiale des emplois repères de niveau management, par filières de métiers. Après la filière Opérations finalisée en 2011, les filières Informatique et Ventes-Distribution ont été finalisées en 2012 et la filière Marketing a pu être lancée.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé en partie 5.1.9., note 4. Charges d'exploitation.

### L'épargne salariale et l'actionnariat salarié

Chaque année depuis 1985, les salariés de Accor en France ont accès à un **Plan d'Épargne Entreprise Groupe** (PEEG). Ce PEEG, en constante évolution depuis sa création, permet aux salariés d'investir dans différents Fonds Communs de Placement en bénéficiant d'un abondement versé par Accor, et ce au moyen de deux dispositifs de versement complémentaires.

Dans le cadre d'un dispositif classique, les salariés effectuent des versements ouvrant droit à l'abondement Accor. En 2012, 3 858 salariés ont ainsi effectué un versement sur le PEEG. Un second dispositif permet aux salariés d'effectuer des versements réguliers sur le PEEG, grâce à un prélèvement sur leur bulletin de paie auquel vient s'ajouter l'abondement de Accor. En 2012, 2 427 salariés ont ainsi pu épargner par le biais de ce dispositif pensé pour privilégier les salariés à faible capacité d'épargne.

En 2011, dans une perspective d'épargne à long terme, Accor a négocié un Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) avec les partenaires sociaux. Ainsi, les salariés peuvent se constituer un complément de revenu disponible pour leur retraite, optimisé par un abondement versé par Accor. 8 681 salariés ont investi dans ce dispositif.

L'ensemble de l'Épargne Accor est expliqué dans une brochure spécifique qui est remise annuellement à chaque salarié. Toutes les informations sont également disponibles sur l'Intranet France du Groupe.

Les salariés bénéficient également de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 93 sociétés pour l'exercice 2011. Le montant de la participation 2011 versé en 2012 était de 8,8 millions d'euros nets et a bénéficié à 22 590 employés, soit un montant moyen net de 390 euros par personne.

En application de la loi du 10 novembre 2010 portant sur la réforme des retraites, les salariés ont eu la possibilité d'affecter tout ou partie de leur quote-part de participation au PERCO, d'en verser tout ou partie dans le PEEG ou d'en demander le versement immédiat.

En 2012, un supplément de participation a été négocié par les partenaires sociaux, en lien notamment avec la loi du 28 juillet 2011 mettant en place la « Prime de partage des profits ». Un accord instituant un versement tenant uniquement compte du temps de présence en 2011 a été signé de manière unanime. Ainsi, 5 millions d'euros (hors forfait social) ont été répartis entre les bénéficiaires de l'accord de participation du Groupe en France, ce qui a représenté une augmentation de plus de 50 % du volume global de participation versé au titre de l'année 2011.

Afin de refléter au mieux les réalités économiques de chaque entité, des accords **d'intéressement collectif** sont conclus au niveau des sociétés filiales ou des établissements et sont liés à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs.

En 2012, près de 21 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2011 à 24 092 salariés, ce qui représente un montant moyen de 871 euros par personne.

À plusieurs reprises depuis 1999, Accor a proposé à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Dans ce cadre, 11 514 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2012 (tel que détaillé page 311).

(1) La notion d'encadrants est propre à Accor. Un encadrant est un collaborateur encadrant une équipe et/ou ayant un niveau de responsabilité élevé.



## La prévoyance

**En France**, un nouvel accord collectif de Groupe en matière de Prévoyance et Frais de santé a été négocié en 2012 et entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Avantage social important de chaque salarié et de sa famille, les régimes de Prévoyance et de Frais de santé ont été adaptés pour ajuster les garanties aux besoins des salariés et répondre aux engagements de responsabilité et de solidarité nécessaires à leur pérennité. À cette occasion, le niveau de la couverture a été amélioré, et le coût a été négocié grâce à un appel d'offres réalisé auprès de plusieurs assureurs du marché.

Afin d'accompagner ses collaborateurs dans la compréhension des régimes dont ils relèvent, Accor a mis à jour les brochures de prévoyance et frais de santé, pour les remettre individuellement à chaque salarié. Elles reprennent les garanties applicables, ainsi que leurs modalités de mise en œuvre.

**À l'international**, Accor a poursuivi, plus particulièrement en Europe, au Moyen-Orient, et en Afrique, l'inventaire précis et complet des couvertures existantes et le déploiement de couvertures sociales selon les besoins propres à chaque pays. Les garanties mises en place concernent aussi bien la prévoyance, que la prise en charge des frais médicaux (soins courants, hospitalisation, maternité, optique, etc.), afin d'améliorer la couverture des salariés locaux et de faciliter la mobilité des collaborateurs.

## La retraite

Le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, a poursuivi ses travaux. Lieu d'échange et de pilotage collégial, cet organe interne est composé de représentants des fonctions Ressources Humaines, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat Général ainsi que de l'actuaire-conseil du Groupe.

En 2012, les sujets suivants ont été traités :

- les hypothèses actuarielles et le processus de consolidation au niveau Groupe ;
- le suivi de la gestion financière des actifs de retraites externalisés, dans les pays suivants : Brésil, États-Unis et Royaume-Uni ;
- l'analyse des stratégies d'investissement des collaborateurs et du taux de souscription au Plan d'Épargne Retraite Collectif en France, mentionné au chapitre « L'épargne salariale » ;
- position du Groupe des régimes « article 39 ».

## La santé et les conditions de travail

Accor est garant de la sécurité des collaborateurs dans les hôtels et les sièges. Le Groupe sensibilise et forme aux bonnes pratiques en matière de santé et de postures de travail. L'engagement du Groupe est soutenu par la signature d'accords collectifs. Les franchisés sont encouragés à mener des actions de prévention au profit de leurs salariés, notamment par la mise à disposition d'outils et la communication d'objectifs chiffrés au niveau du Groupe dans la stratégie de développement durable PLANET 21.

## La santé et la sécurité de nos collaborateurs

Accor considère que le bien-être des collaborateurs et la qualité de vie au travail sont des éléments essentiels de la cohésion des équipes au sein des hôtels et des sièges.

Accor prend en considération les risques de ses métiers sur la santé de ses collaborateurs, notamment sur les métiers des étages.

Des mesures préventives sont prises, comme par exemple en France où un système de lève lit hydraulique Levly® est mis en place pour améliorer les conditions de travail des femmes et valets de chambre. Rehaussés à hauteur de la taille, ces lits ergonomiques limitent les risques de lésions des articulations. Jusqu'ici déployés dans les marques haut et milieu de gamme, une étude est en cours pour envisager l'application de cette solution technique à la nouvelle literie ibis. Ainsi, depuis 2007, 8 940 Levly® ont été subventionnés par la Mission Intégration des Personnes Handicapées (MIPH), dont 311 nouveaux Levly® installés courant 2012. Dans le Groupe, cette initiative est relayée d'autres des pays tels que le Royaume-Uni, la Belgique, la Bulgarie, le Ghana, les Pays-Bas et la Pologne.

Lors de la conception de la nouvelle literie **ibis** dans tous les hôtels de la marque, le choix de la technique de pliage des draps retenu a permis de réduire la masse soulevée par les personnels des étages quotidiennement, diminuant ainsi les risques de troubles musculo-squelettiques.

Les **maladies professionnelles** ne font pas l'objet d'un suivi en central. En France, l'information est suivie au sein des différents Comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), au sein de chaque structure juridique. Un reporting centralisé va être organisé en France à partir de 2013. À l'international, cet indicateur ne fait pour l'instant pas l'objet d'une remontée.

En 2012, dans les établissements filiales et managés, le **taux de fréquence des accidents du travail** (nombre d'accidents de travail avec arrêt (définis selon la législation locale)/nombre d'heures travaillées x 1 000 000) était de 13,5 %, contre 14,5 % en 2011 (pour cet indicateur, l'hôtel du Turkménistan est exclu du périmètre en 2011 et 2012 (interdiction légale de remonter cette information) et les hôtels de la marque Motel 6 et Studio 6 sont exclus du calcul de cet indicateur en 2011, pour des raisons de non-homogénéité des données).

Au cours de l'année 2012, un collaborateur en Thaïlande est décédé suite à un accident de trajet. Accor n'a pas eu à déplorer d'accidents sur le lieu de travail dont la gravité ait entraîné le décès d'un collaborateur.

De façon générale, le **taux de gravité des accidents du travail** n'est pas à ce jour mesuré par le Groupe

## Mise en place de comités d'hygiène et de sécurité

**Au Brésil**, une Commission interne de prévention des accidents a été mise en place pour chaque établissement de plus de 50 personnes. Elle permet de prévenir les accidents et les maladies professionnelles. Cette Commission est composée de représentants du personnel et de l'employeur.





**En France**, Accor a continuellement assuré la formation et la conformité des comités d'hygiène et de sécurité, en accord avec la législation, afin de garantir des conditions de travail adéquates et sûres.

**En Australie**, Accor a établi un Comité national de santé et sécurité afin de développer et gérer les différentes stratégies visant à prévenir les blessures et les maladies professionnelles. Un outil a été mis en place en 2010, définissant les règles que les hôtels doivent respecter. L'Académie Accor a ainsi développé un programme de formation des Directeurs d'hôtels et des chefs de départements des hôtels filiales et managés du pays.

### Signature d'accords spécifiques sur le thème de la santé et la sécurité au travail

En 2010, en France, le siège Accor SA a signé un accord de méthode sur les risques psychosociaux au travail. Cet accord a permis la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs tels que le questionnaire proposé lors des visites médicales, puis la définition de plans d'actions préventifs. Un Comité de pilotage composé de managers, de responsables Ressources humaines, de représentants de la Gestion des risques, de médecins du travail, de membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et de membres du CCE a été mis en place et se réunira une à deux fois par an avec la mission d'établir les plans d'action pour réduire le stress. Un module de formation a également été mis en place en partenariat avec l'Académie Accor à l'attention des managers.

En 2011, l'hôtellerie France a signé un accord sur les risques psychosociaux avec les partenaires sociaux. Cet accord de méthode porte sur la prévention de ces risques via la

sensibilisation des acteurs par le biais de formations accessibles à tous et sur le partage et le déploiement d'une méthode de diagnostic de la souffrance au travail. Cette évaluation a été réalisée en 2011 et les résultats ont pu être communiqués en 2012. Ainsi, 7 321 salariés ont répondu à l'enquête, représentant 54,74 % de l'hôtellerie filiale en France. Les résultats indiquent des perceptions positives sur les relations interpersonnelles et hiérarchiques. Des besoins ont été exprimés, notamment sur l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et privée. La restitution des résultats auprès du Comité de concertation Hôtellerie mènera à la constitution de plans d'actions.

### Formations sur la santé et l'alimentation des collaborateurs

Accor encourage la formation des collaborateurs et l'apprentissage de bonnes pratiques pour limiter les maladies et accidents liés au travail.

Dans le cadre du programme PLANET 21, les hôtels filiales, managés et franchisés sont incités à mettre en place des sessions de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs principalement sur les sujets suivants : prévention contre le VIH/sida, prévention des maladies chroniques (diabète, cancers, maladies cardio-vasculaires), sensibilisation à la nutrition et à l'alimentation équilibrée, prévention des risques psychosociaux (stress, etc.) et premiers secours. L'objectif est de veiller à ce que l'approche soit adaptée aux enjeux de santé pertinents et spécifiques aux pays/régions. Les hôtels reportent ces formations dans OPEN, l'outil de pilotage développement durable du Groupe.

#### Résultats Charte 21

Formations santé/bien-être	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Filiales & managés	Franchisés	Périmètre total 2012
Hôtels organisant des formations pour la santé et le bien-être	24 %	44 %	61 %	52 %	72 %	47 %	27 %	40 %

#### VIH/sida

Depuis 2002, Accor est engagé dans une vaste politique de lutte contre les épidémies, en particulier le VIH/sida et le paludisme qui repose sur la protection des collaborateurs du Groupe et la sensibilisation des clients.

L'action auprès des collaborateurs est structurée par ACT-HIV, la démarche opérationnelle de Accor contre le VIH/sida. Lancée en 2007, cette démarche propose un plan d'actions en six étapes à l'attention des Directeurs d'hôtels. ACT-HIV intègre les trois principes fondamentaux de l'engagement Accor : la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins.

Fin 2012, près de 15 000 collaborateurs ont pu assister à des séances de sensibilisation et de formation ; 934 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs.

Afin de répondre aux questions des collaborateurs sur la santé et le bien-être, les collaborateurs Accor de onze pays d'Afrique peuvent dorénavant se rendre sur Accor E-care, un tout nouveau

site Internet inauguré le 14 février 2012. À l'origine lancé pour la prévention contre le VIH/sida, sa portée a été élargie à d'autres maladies pertinentes sur la zone.

#### L'organisation du temps de travail

Compte tenu de l'activité du Groupe et de l'amplitude d'ouverture des hôtels, les collaborateurs de l'hôtellerie peuvent travailler selon des horaires variables. Ils peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends.

**En France**, la durée collective de travail dans l'hôtellerie est fixée à 39 heures hebdomadaires (sauf pour les cadres au forfait jour). Cependant, et conformément aux dispositions de l'avenant n° 2 à la convention collective des Hôtels, Café, Restaurants, les heures effectuées entre la 36<sup>e</sup> et la 39<sup>e</sup> heure sont majorées à hauteur de 10 %. Dans les hôtels filiales, les heures supplémentaires entre la 36<sup>e</sup> et la 39<sup>e</sup> sont rémunérées au taux normal. En revanche, la majoration afférente (10 %)

est compensée sous forme de repos (repos compensateur de remplacement). Les cadres sont pour la plupart sous convention de forfaits jours (218 jours). Dans les Sièges Accor, la durée collective de travail est fixée à 35 heures. La plupart des cadres sont également sous convention forfaits jours (218 jours).

**Dans le monde**, 88 % des collaborateurs Accor des sièges, et des hôtels filiales et managés travaillent à temps plein et 12 % d'entre eux travaillent à temps partiel. Leur temps de travail suit la législation ou les conventions collectives des pays.

### L'équilibre vie professionnelle/vie privée

Accor s'engage à favoriser le déploiement local d'actions en faveur de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, afin de répondre au mieux aux attentes liées à la culture et aux besoins des différents pays où le Groupe est présent. Les champs d'actions sont étendus et portent notamment sur les préventions des risques psychosociaux.

Pour exemple, **ibis** a mis en place un dispositif d'écoute et d'aide des salariés « Prévention de la souffrance au travail » qui s'adresse à l'ensemble des salariés ibis filiales en France. Ce dispositif a pour vocation de détecter et traiter les situations de souffrance en toute confidentialité afin d'agir au plus tôt et d'en limiter les effets. Ce dispositif a été élargi à compter du 2 avril 2012 à l'ensemble des hôtels filiales en France ainsi qu'au siège hôtellerie.

### Le dialogue social

Accor s'attache à maintenir un dialogue social constructif et empreint de respect mutuel avec ses partenaires sociaux et cherche ainsi à maintenir un climat social de qualité.

### Baromètre social interne

Le Groupe mène des **enquêtes d'opinion** tous les deux ans auprès des hôtels filiales et managés afin de mesurer la satisfaction des collaborateurs sur des thèmes liés à la vie dans l'entreprise et d'envisager des axes de progrès.

Un noyau de questions a été défini au niveau du Groupe et doit être intégré dans chaque étude d'opinion réalisée localement, pour obtenir des informations comparables sur l'ensemble du périmètre. D'autres questions, liées aux problématiques locales ou des marques, peuvent leur être ajoutées. Les résultats des enquêtes sont restitués auprès de toute la chaîne de responsabilité hôtelière et des sièges. Pour les équipes, la plus-value de ces études d'opinion repose sur la mise en place de plans d'actions en fonction des axes d'amélioration apparus.

D'année en année, la consolidation des enquêtes montre que les résultats du Groupe restent stables et que les équipes expriment avec constance une forte satisfaction générale et une grande fierté d'appartenance.

En 2010/2011, 75 699 collaborateurs issus des établissements filiales et managés du Groupe dans 71 pays ont répondu aux enquêtes, ce qui correspond à un taux de participation de 87 %.

### Réponses positives : « d'accord » et « tout à fait d'accord » aux principaux leviers de satisfaction identifiés par le Groupe

Sièges et hôtels Filiales et Managés	Taux de réponses positives	
	Total	Dont tout à fait d'accord
Je suis fier(e) de travailler chez Accor	87 %	40 %
Mon travail me permet de développer mes compétences	86 %	34 %
Je bénéficie de bonnes conditions de travail	80 %	28 %

En complément des enquêtes d'opinion, un outil est mis à disposition pour permettre à tout manager de mesurer le climat de travail et l'implication de chacun dans son équipe à partir de 8 grands thèmes. Le « **Climat Local et Initiative Personnelle** » (**CLIP**) débouche sur un plan d'action destiné à faire progresser le management et à améliorer l'ambiance de travail. L'outil est disponible en version électronique ou papier, en 11 langues ; il est accessible sur le site Intranet dédié du Groupe.

### Great Place to Work

L'agence Great Place to Work® Institute a annoncé le 14 novembre 2012 son classement mondial des 25 multinationales où il fait bon travailler. Accor est premier groupe français à apparaître dans la sélection des *World's Best Multinational Workplaces*.

Pour Accor, cette récompense s'ajoute aux autres distinctions décernées par l'institut pendant l'année 2012 dans sept pays : en Argentine, en Autriche, au Brésil, au Chili, au Mexique, au Pérou et au Royaume-Uni.

### Le bilan des accords collectifs

De nombreux accords collectifs ont été signés en 2012, en France comme à l'international, ils ont porté notamment sur les sujets de la diversité, de la gestion des emplois et compétences, de la rémunération, etc.

**En France**, chaque année, dans toutes les structures juridiques, des négociations collectives annuelles obligatoires (NAO) sont menées avec les représentants syndicaux sur la politique salariale et des accords sur l'intéressement collectif sont entérinés.

Pour l'hôtellerie en France, un accord triennal 2012-2014 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été signé. Cet accord fait suite à l'accord triennal portant sur les années 2009-2011. Les moyens d'accompagnement des collaborateurs mis en œuvre sont les entretiens annuels, l'information, la formation et les dispositifs d'acquisition d'une qualification. Les conditions d'éligibilité et de transfert pour la mobilité interne des collaborateurs ont été définies.



En outre, dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté, des accords collectifs sont également signés :

- **En Hongrie**, un nouvel accord collectif pour l'hôtellerie a été signé le 7 juillet 2012 avec les parties prenantes, conformément à l'obligation réglementaire de renouvellement. Cet accord définit les conditions d'emploi et de travail et autres avantages complémentaires au droit du travail local.
- Un nouvel accord collectif pour l'hôtellerie a également été signé **aux Pays-Bas**, il porte sur les conditions de travail, dont les heures de travail, les congés, le bien-être au travail, etc. L'accord a notamment consisté en la négociation d'une augmentation de 1,25 % du salaire brut au 1<sup>er</sup> janvier 2013.
- Enfin, au **Brésil**, l'accord collectif sur la politique salariale a été renouvelé en 2012 ; il intègre notamment l'extension du programme de bonus à tous les salariés.

## Les différentes instances sociales

### Le Comité de Groupe

Le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux du Groupe en France. Il a été institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984. Un nouvel accord a été signé le 27 octobre 2011 entre la Direction de l'entreprise et les organisations syndicales représentatives dans le Groupe. Ce Comité de Groupe comprend 24 représentants du personnel désignés parmi les 76 Comités d'entreprise ou d'établissement des filiales en France. Par ailleurs, chaque organisation syndicale représentative au sein du Groupe peut

désigner un représentant syndical au Comité de Groupe. Cet accord prévoit par ailleurs que le Comité de Groupe peut se faire assister par un expert-comptable et que ses membres bénéficieront de deux journées de formation économique par an. Présidé par le Président-directeur général ou son représentant, ce Comité se réunit deux fois par an et reçoit l'ensemble des informations économiques du Groupe.

### Le Conseil social

Le dialogue social est encouragé au cours des réunions du Conseil social, instance de concertation qui se réunit de façon régulière et assure de façon informelle la permanence de la relation avec les organisations syndicales. Dans ces réunions, sont prises en compte les problématiques importantes ainsi que certains dossiers stratégiques.

### Le Comité européen

Le Comité européen est co-présidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA). Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational. Les séances plénières se déroulent à Genève, dans les locaux du Bureau International du Travail. Afin d'assurer une permanence du circuit d'information et de préparer la réunion annuelle du Comité européen, le Bureau du Comité européen a été constitué par un avenant du 8 octobre 2004. Cette instance peut notamment être convoquée en séance extraordinaire pour procéder à un échange de vue et un dialogue sur les mesures envisagées.

## 2.3. RAPPORT ENVIRONNEMENTAL

### 2.3.1. POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

#### Organisation interne

La politique environnementale fait pleinement partie de PLANET 21, la stratégie Développement durable du Groupe.

PLANET 21 a été défini par la Direction du Développement durable, rattachée au Directeur des Ressources humaines Monde, membre du Comité exécutif du Groupe.

La Direction du Développement durable coordonne et accompagne la mise en place de PLANET 21 dans les différentes marques et services supports (Directions des Achats, du Marketing, de la Distribution, juridique, technique). La politique de développement durable est déclinée dans les pays et les marques via un réseau composé d'environ 80 coordinateurs répartis dans le monde.

#### OPEN, l'outil de pilotage et d'évaluation

Accor suit le programme PLANET 21 via OPEN, l'outil de pilotage développement durable du Groupe, accessible depuis 2005 sur l'Intranet. Cet outil permet aux hôtels la saisie, le suivi et le pilotage :

- de leur performance développement durable via les 65 actions environnementales et sociétales de la Charte 21 ;
- de leurs consommations d'eau et d'énergie grâce à une saisie et à un suivi mensuels ;
- de leurs consommations de blanchisserie pour les hôtels participant au projet *Plant for the Planet* qui consiste à quantifier les économies générées par la réutilisation des serviettes de bain par les clients et à en reverser la moitié à des projets de reforestation ;
- de leurs quantités de déchets produits dans les établissements en fonction de leur valorisation (décharge, incinération, recyclage, etc.) et de l'évolution des coûts associés.

OPEN fera progressivement l'objet d'une refonte à partir de 2013 afin de faciliter l'accessibilité à l'outil et renforcer ses fonctions de pilotage.

#### Charte 21

Depuis 2005, la Charte 21 préconise 65 actions à mettre en œuvre par les établissements pour réduire efficacement leur impact sur l'environnement (recyclage du verre, récupération des eaux de pluie, utilisation de produits écolabellisés, etc.). Suite à une mise à jour de la Charte 21 en 2011, elle intègre désormais des actions sociétales comme l'organisation de formations pour la santé et le bien-être des collaborateurs ou l'achat de produits issus du commerce équitable.

Au-delà d'un outil de reporting, la Charte 21 est surtout un outil de pilotage. Pour renforcer cet aspect, un classement des actions, à vocation interne, a été mis en place : les actions sont réparties en quatre niveaux (Bronze, Argent, Or, Platine) selon le degré d'avancement et d'investissement qu'elles requièrent. Les hôtels sont ainsi guidés dans le déploiement progressif des actions et peuvent s'autoévaluer.

La Charte 21 est structurée en cinq parties :

- management (12 actions) ;
- énergie (18 actions) ;
- eau (12 actions) ;
- déchets (13 actions) ;
- produits (10 actions).

Dans une logique de progrès continu, certaines actions ont été précisées, supprimées ou d'autres ajoutées en 2012. Le cas échéant, elles sont indiquées *NEW* dans chacun des tableaux et, par conséquent, ne pourront pas être comparées à l'année précédente.

Depuis 2008, Accor inclut huit actions de la Charte 21 dans ses audits qualité menés par des auditeurs externes, et ce, afin de renforcer la fiabilité des réponses. En 2013, les dix actions les plus essentielles de la Charte 21 seront auditées. En raison du calendrier d'audit, les résultats ne sont pas inclus dans la consolidation annuelle mais permettent un suivi en interne du niveau de fiabilité des réponses des hôtels.

Après la période annuelle de reporting, ces données sont consolidées et analysées au niveau Groupe : elles fournissent les résultats des tableaux ci-après. Sauf mention contraire, ces résultats concernent l'ensemble des hôtels Accor dans



le monde, à l'exception des instituts de thalassothérapie qui appliquent la même Charte que les établissements hôteliers auxquels ils sont rattachés et sont donc comptabilisés avec ceux-ci ainsi que les Aparthotels Adagio qui n'appliquent pas la Charte 21 Accor<sup>(1)</sup>. L'ensemble du processus de reporting est défini dans le protocole de reporting développement durable mis en ligne sur le site Internet du Groupe (accor.com).

Les résultats sont exprimés en pourcentage et correspondent au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action considérée par rapport au nombre total d'hôtels appliquant la Charte 21. Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (restaurant, blanchisserie, etc.), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre

pertinent. Par défaut, les résultats couvrent l'ensemble des hôtels ayant répondu à la Charte 21 en 2012 sauf mention contraire. Les résultats sont détaillés pour les zones géographiques suivantes : France, Europe hors France, Asie Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, et autres pays (Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Nord).

En 2012, 3 080 hôtels ont reporté leurs actions de la Charte 21 soit 92 % du réseau. De plus, pour la 2e année consécutive, **100 % des hôtels filiales et managés** appliquent la Charte 21 et 81 % des établissements franchisés ont participé au reporting de la Charte 21. La diminution du taux de réponse s'explique par la sortie des hôtels de la marque Motel 6 et Studio 6 du réseau Accor et par l'accroissement du volume d'hôtels franchisés.

Hôtels appliquant la Charte 21	2011		2012	
	Nombre d'hôtels	% d'hôtels	Nombre d'hôtels	% d'hôtels
Filiale	2 056	100 %	1 390	100 %
Management	564	100 %	649	100 %
Franchise	1 137	82 %	1 041	81 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 757</b>	<b>94 %</b>	<b>3 080</b>	<b>92 %</b>

Degré d'application de la Charte 21 en 2012	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Évolution 2011-2012
Nombre moyen d'actions réalisées	35	42	42	44	42	39	+ 4 actions

### Suivi des consommations d'eau et d'énergie

La gestion de l'eau et l'énergie, pilotée par la Direction du Design et Services techniques Groupe, s'appuie sur le réseau des Directions techniques dans les pays ou régions en déployant des méthodes et des outils pour renforcer et fiabiliser le suivi des consommations d'une part, et permettre aux hôtels de maintenir ou d'améliorer leur niveau de performance d'autre part.

La démarche d'optimisation de la performance des hôtels est mise en œuvre depuis 2005 grâce à un module dédié dans l'outil OPEN, en constante évolution, ainsi qu'à la mise en place de processus de management spécifique à l'hôtellerie, notamment une méthode développée en interne appelée BOOST. Un nouveau tableau de bord sera déployé courant 2013 dans OPEN afin de fournir un ratio énergie, calculé en intégrant les paramètres de météo et de taux d'occupation. Ce ratio permet une comparabilité pertinente et une réelle mesure de l'efficacité du management de l'énergie.

Pour renforcer la fiabilité des données, Accor a mis en place un processus en 2011 de validation mensuelle par l'hôtel et par le responsable région (pays ou zone géographique) des consommations d'eau et d'énergies renseignées dans OPEN (saisie, télérelève, import de prestataires). Sur l'ensemble du périmètre concerné, seuls les hôtels dont les données eau et énergie ont été validées régionalement sur les 12 mois sont consolidés et publiés.

Ce processus de gestion commune couvre plus de 90 % des hôtels filiales et managés dans l'ensemble des pays ou Accor est présent.

En 2012, les données de consommation d'eau et d'énergie de 1 459 hôtels filiales et managés ont été validées ce qui représente 79 % du périmètre. Ce taux, appelé taux de couverture sert d'indicateur dans le Groupe afin de faire progresser chaque pays dans le processus de gestion.

(1) Sont également exclus du périmètre : les hôtels cédés au 31 décembre de l'année en cours, ayant ouvert après le 15 septembre ou en cas d'événements exceptionnels tels que les catastrophes naturelles ou les rénovations impliquant des fermetures de longue durée.

Répartition par zone et mode de gestion	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Man- gement	Filiales	Man- gement	Filiales	Man- gement	Filiales	Man- gement	Filiales	Man- gement	2012	2011
Taux de couverture	85 %	49 %	94 %	65 %	89 %	69 %	58 %	0 %	69 %	52 %	79 %	71 %*

\* Hors Motel 6 et Studio 6.

Les indicateurs se rapportant à l'eau, à l'énergie et aux gaz à effet de serre (GES) concernent, sauf mention particulière, les établissements hôteliers en France, Europe hors France, Asie Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, et autres pays (Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Nord).

Les données sont accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels, permettant plusieurs paramètres de comparaison : d'une année à l'autre, entre hôtels, pays, marques, avec des indicateurs opérationnels pertinents.

Les hôtels franchisés, hotelF1, Formule 1 et ibis *budget* en gérance mandat en France, en Australie, en Afrique du Sud, les hôtels Mercure Apartments au Brésil et les Aparthotels Adagio, ne sont pas inclus dans le périmètre de publication des données eau et énergie.

La fiabilité et le respect des procédures de reporting des consommations d'eau et d'énergie ainsi que des émissions de gaz à effet de serre sont revus par le cabinet Ernst & Young depuis 2009.

## Démarches de certification au sein du Groupe

### Politique du Groupe

Accor est engagé depuis plusieurs années dans la certification de référence ISO 14001. Dans le cadre de son programme PLANET 21, le Groupe a pour objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 (hors hôtellerie très économique), quel que soit le mode de gestion des hôtels et ce, d'ici 2015. Cette certification internationale, très exigeante, requiert un pilotage précis de la part des équipes de direction des hôtels notamment pour intégrer les dernières réglementations, et une amélioration constante de la performance environnementale. À fin 2012, le Groupe compte **785 hôtels certifiés soit 31 % du réseau** (hors hôtellerie très économique).

Cet objectif n'inclut pas les hôtels du segment « très économique » pour des raisons budgétaires et de ressources humaines. En effet, la certification d'un hôtel est un processus très engageant pour l'ensemble des collaborateurs ce qui est difficile à mettre en œuvre pour des hôtels très économiques aux équipes restreintes. Cependant, un hôtel ibis *budget* en Nouvelle-Zélande est actuellement en cours de certification ISO 14001 en tant que pilote afin d'étudier la faisabilité et

les adaptations nécessaires à la certification de ces hôtels. L'hôtellerie très économique englobe les marques hotelF1, Formule 1 et ibis *budget*, soit environ 20 % du réseau.

Afin de déployer la certification sur l'ensemble des marques du Groupe, un **Système de Management de l'Environnement (SME) baptisé « PLANET 21 in action »** est en cours de finalisation et a déjà été appliqué fin 2012 par l'Académie Accor France, premier campus de formation du Groupe certifié ISO 14001. Cet outil permet de gérer rigoureusement la politique environnementale d'un hôtel, en améliorant la performance tout en répondant aux exigences de la norme ISO 14001.

Ce déploiement sera également facilité grâce à un *e-learning* qui permettra d'accompagner les hôtels étape par étape dans la mise en œuvre du SME ISO 14001 et sera disponible en 2013.

### Engagements des marques

En 2004, **ibis** devient la première chaîne mondiale à s'engager dans la démarche de certification environnementale ISO 14001.

Au 31 décembre 2012, **565 hôtels ibis dans 30 pays ont obtenu la certification environnementale ISO 14001.**

Afin d'optimiser le management de la satisfaction client et de l'environnement dans les hôtels ibis, un IMS – *Integrated Management System* – réunissant les normes ISO 9001 (engagement qualité) et ISO 14001 a été mis en place. Ce système permet d'inclure l'environnement dans la gestion globale de l'hôtel.

La marque **Novotel** s'est engagée, en 2008, dans un programme international de certification environnementale et sociétale baptisé EarthCheck. À fin 2012, Novotel compte **220 hôtels certifiés EarthCheck dans 34 pays.**

En 2012, la famille Novotel réaffirme son ambition et décide d'évoluer vers la certification ISO 14001, référence internationale du management environnemental. L'objectif est de renforcer le déploiement mondial de la certification, avec une nouvelle cible : 100 % des hôtels Novotel et Suite Novotel certifiés ISO 14001 à horizon mi-2014.

Dans la période de transition, la marque a demandé aux hôtels Novotel de ne plus renouveler leur adhésion à la certification EarthCheck ce qui a entraîné une perte de certification pour 43 hôtels en décembre 2012.





## Répartition des hôtels certifiés

### Répartition des hôtels Novotel et ibis certifiés à fin 2012

Certification ISO 14001	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total	
						2012	2011
<b>ibis</b>							
Nombre d'hôtels certifiés	222	214	28	78	23	565	419
% d'hôtels certifiés	59 %	64 %	29 %	88 %	39 %	59 %	46 %
<b>Certification EarthCheck</b>							
<b>Novotel</b>							
Nombre d'hôtels certifiés *	68	87	48	10	7	220	137
% d'hôtels certifiés	60 %	66 %	39 %	56 %	23 %	57 %	36 %

\* Les 43 hôtels Novotel n'ayant pas renouvelé leur adhésion à la certification EarthCheck sont inclus dans ce tableau.

### Autres hôtels certifiés à fin 2012

#### ISO 14001

Thalassa	10 sites de Thalassothérapie en France
Sofitel	2 Sofitel : 1 en Grèce et 1 en Australie
Académie Accor	1 site en France

#### EarthCheck

Mercure	4 Mercure : 3 en Égypte et 1 à Fidji
Pullman	1 Pullman aux Émirats Arabes Unis
Sofitel	4 Sofitel : 3 en Égypte et 1 à Fidji
Suite Novotel	2 Suite Novotel en France

## Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement

Outre les dépenses engagées par les hôtels pour améliorer leur performance développement durable, en 2012, les dépenses consacrées à l'environnement par la Direction Développement durable, hors budget de fonctionnement, s'élèvent à environ 227 000 euros. Ces dépenses ont été consacrées notamment au pilotage réglementaire, à l'évolution du projet de reforestation Plant for the Planet, à des études et projets menés notamment sur les déchets. Ce montant n'intègre pas les coûts portés par les marques hôtelières et les fonctions supports, qui ne sont pas consolidés ainsi que ceux des départements tels que la Direction technique ou les Achats durables.

## 2.3.2. PRÉVENTION ET RÉPARATION

### Conformité réglementaire

En 2009, Accor a développé un outil interne appelé le « SET » (*Safety and Environment Tool*). Cet outil de management de la conformité réglementaire couvre la sécurité, l'environnement et la technique. Il recense la réglementation applicable aux hôtels au travers de sujets facilement identifiables par les Directeurs d'établissements et les équipes techniques.

Cet outil permet aux hôteliers :

- de prendre connaissance de la réglementation et de ses mises à jour ;
- d'identifier les écarts avec la réglementation ;
- de gérer des plans d'actions pour lever les non-conformités.

Le SET est aujourd'hui déployé en France (hors ibis *budget* et hotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en

Égypte, au Moyen-Orient et dans les hôtels ibis en Allemagne. L'outil est en cours de déploiement en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni.

### Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution

Les risques de pollution accidentelle ayant des conséquences au-delà des établissements sont mineurs au regard des activités hôtelières du groupe Accor qui n'utilisent que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois, dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées.

## Provisions et garanties pour les risques environnementaux

Accor n'a enregistré aucune provision pour les risques environnementaux. En effet, dans le cadre du processus de cartographie des risques liés aux activités du Groupe effectué par la Direction des Risques, aucune information majeure relative à l'environnement n'a été remontée.

## Indemnités versées en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement

Accor n'a pas fait l'objet de décision judiciaire en matière d'environnement.

## 2.3.3. ACTIONS DE FORMATION ET D'INFORMATION

### Sensibilisation des salariés

- Accor a entrepris un large programme de formation de ses collaborateurs au développement durable grâce à un *e-learning* dédié, et créé spécifiquement pour l'hôtellerie avec l'Académie Accor en France.

Il permet à chacun de s'approprier les enjeux du développement durable et l'ambition du programme PLANET 21 et de sensibiliser les équipes aux bons réflexes à adopter au quotidien dans les différents espaces de l'hôtel (chambre, restaurant, cuisines, etc.).

Cet outil unique, déjà disponible en 8 langues, sera davantage déployé en 2013.

- Le Groupe a également développé des fiches « le développement durable dans mon métier » conçues pour apporter une aide et des conseils concrets pour la bonne mise en place du développement durable par toute l'équipe

Le 21 avril 2012 a également été l'occasion de faire le lancement de PLANET 21. Les sièges et les hôtels ont présenté la stratégie PLANET 21, notamment sur ses enjeux via des supports largement diffusés.

de l'hôtel. Elles sont adaptables à la situation locale et aux priorités de l'hôtel et sont disponibles pour l'ensemble des métiers de l'hôtellerie : chef de rang, cuisinier, gouvernante d'étage, Directeur commercial, etc.

- Le 21 avril 2012, à l'occasion de la première édition de PLANET 21 Day (journée mondiale annuelle des collaborateurs Accor pour le développement durable – anciennement *Earth Guest day*), 71 pays ont répondu présents à la mobilisation du Groupe en faveur du développement durable.

Cette journée est organisée au sein des hôtels, en collaboration avec les hôtels Accor voisins, les clients, les communautés locales et les familles des collaborateurs.

Les collaborateurs ont été très nombreux à organiser des actions en faveur des 21 engagements de PLANET 21 comme la plantation d'arbres, le nettoyage de plages, de lacs ou de jardins publics.

Résultats Charte 21						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
Sensibilisation des salariés	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels formant le personnel aux bons gestes pour l'environnement	97 %	97 %	94 %	96 %	91 %	97 %	95 %	+ 3 %
Hôtels ayant un responsable Développement durable	56 %	79 %	66 %	80 %	73 %	67 %	42 %	+ 18 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

### Sensibilisation des clients

Le lancement de la nouvelle stratégie de développement durable PLANET 21 a également permis de mettre en place un programme de sensibilisation des clients. En effet, pour inciter les clients à contribuer aux actions des hôtels, PLANET 21 se dote d'un programme d'information et de mobilisation innovant. De la réservation au séjour en chambre, en passant par la restauration, les clients découvriront une signalétique pédagogique destinée à les inviter par des gestes simples à participer activement.

Plant for the Planet est un projet unique visant à proposer aux clients des hôtels Accor de réutiliser leurs serviettes de bain, et aux hôteliers d'allouer la moitié des économies de blanchisserie générées à l'un des projets de reforestation soutenus par Accor dans le monde. Fin 2012, 1 290 hôtels participent au projet, soit 39 % de l'ensemble du réseau. Le Groupe s'est engagé à atteindre 60 % des hôtels participant au projet de reforestation Plant for the Planet d'ici 2015.



Résultats Charte 21						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011	
<b>Sensibilisation des clients</b>								
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels sensibilisant les clients au Développement durable	92 %	95 %	83 %	97 %	87 %	91 %	90 %	+ 2 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

## 2.3.4. EAU

### Consommations d'eau

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, le groupe Accor suit, comme indicateur, le ratio de consommation par client (litre/nuitée).

Le tableau des consommations d'eau permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique. Sur le périmètre concerné, 79 % des hôtels ont des données validées.

Résultats reporting Eau	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	2012	2011
<b>Consommations d'eau</b>												
<b>Nombre d'hôtels validés</b>	<b>373</b>	<b>17</b>	<b>614</b>	<b>51</b>	<b>79</b>	<b>199</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>1 459</b>	<b>1 336 *</b>
Consommations d'eau (milliers de m <sup>3</sup> )	3 042	277	5 332	702	1 114	11 936	817	/	822	1 698	25 740	24 786

\* En 2011, le périmètre intégrant Motel 6 et Studio 6 était de 1913 hôtels pour une consommation de 33 239 milliers de m<sup>3</sup>.

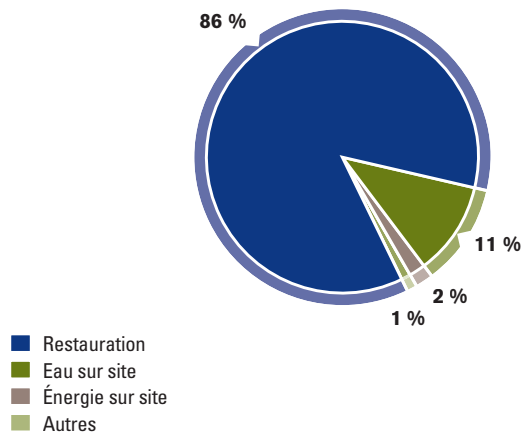
### Réduction des consommations d'eau

Dans le cadre du programme PLANET 21, le Groupe s'est engagé sur un objectif de - 15 % de consommations d'eau par client dans les hôtels filiales sur la période 2011-2015. Entre 2011 et 2012, la consommation d'eau par client a diminué de 5 % sur les hôtels filiales et managés, ce qui représente une baisse moyenne de 15 litres par nuitée entre 2011 et 2012 (soit de 313 litres par nuitée en 2011 à 298 litres en 2012). Le groupe Accor confirme, à travers cette baisse significative, l'efficacité des plans d'actions et des solutions mises en œuvre.

Accor a pu préciser, dans son étude d'empreinte environnementale réalisée en 2011, que la consommation directe d'eau dans les hôtels (douches, cuisines, blanchisseries, piscines, etc.) représente sur un an environ 60 millions de mètres cube d'eau soit 11 % de l'empreinte eau du Groupe. Lorsque l'ensemble des activités induites par les hôtels est prise en compte, la consommation d'eau atteint 544 millions de mètres cube d'eau. À elle seule, la filière agricole représente près de 86 % de cette empreinte eau <sup>(1)</sup>.

(1) Source : « L'empreinte environnementale du groupe Accor » – PLANET 21 Research – décembre 2011 – disponible sur [accor.com](http://accor.com)

**Contribution des différents postes de l'activité hôtelière à l'impact consommation d'eau**



Source : empreinte environnementale du groupe Accor.

Les indicateurs de maîtrise des consommations d'eau mis en place depuis 2006 permettent au Groupe de suivre de manière précise la réalisation d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels. Sur l'ensemble des indicateurs, la performance liée à la réduction des consommations d'eau s'est améliorée entre 2011 et 2012, marquant le progrès continu des hôtels sur la gestion de cette ressource.

**Résultats Charte 21**

Réduction des consommations d'eau						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels suivant et analysant chaque mois les consommations	94 %	98 %	93 %	98 %	96 %	93 %	93 %	+ 3 %
Hôtels équipés de régulateur de débit sur les douches/ robinets	94 %	95 %	88 %	90 %	91 %	93 %	88 %	+ 6 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations	90 %	96 %	84 %	94 %	96 %	91 %	90 %	+ 2 %
Hôtels équipés de sous-compteur pour améliorer le suivi	21 %	27 %	54 %	20 %	56 %	30 %	18 %	+ 8 %
Hôtels bannissant les tours de refroidissement à eau perdue	67 %	76 %	55 %	70 %	66 %	68 %	46 %	+ 11 %
Hôtels utilisant des détecteurs pour les robinets des toilettes	19 %	30 %	32 %	34 %	27 %	26 %	17 %	+ 5 %
Hôtels utilisant des toilettes à double chasse	45 %	61 %	69 %	41 %	60 %	54 %	36 %	+ 8 %
Hôtels utilisant une blanchisserie économe en eau	34 %	63 %	52 %	63 %	55 %	49 %	34 %	+ 13 %
Hôtels récupérant l'eau de pluie pour les jardins et WC	2 %	5 %	19 %	6 %	2 %	6 %	4 %	+ 1 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>874</b>	<b>499</b>	<b>348</b>	<b>158</b>	<b>129</b>	<b>2 008</b>	<b>2 668</b>	/
Hôtels arrosant les espaces verts de façon raisonnée	78 %	75 %	74 %	85 %	78 %	77 %	75 %	+ 6 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Les actions impliquant la présence d'un espace vert dans les hôtels, concernent 65 % des hôtels ayant reporté.



## Approvisionnement en fonction des contraintes locales

Dans la perspective de maîtrise de la totalité des consommations d'eau des hôtels et de limitation de l'impact sur les ressources locales, le Groupe mène une politique d'identification exhaustive des prélèvements liés à son activité.

MACH, outil interne de gestion du patrimoine en cours de déploiement, permet de recenser à ce jour :

- 22 hôtels ont recours à la désalinisation ;
- 76 hôtels utilisent des puits en complément de l'eau de réseau ;
- 66 hôtels disposent d'une station d'épuration ;
- 38 hôtels ont des citernes d'eau de pluie.

À travers le croisement des données de MACH et OPEN, l'objectif est de fiabiliser les informations saisies dans OPEN.

Dans le cadre des actions de réduction des consommations d'eau, Accor entend continuer ce travail de maîtrise de ses consommations, en particulier dans les zones de « stress hydrique » où l'eau est d'insuffisante qualité pour satisfaire les besoins des populations et de l'environnement, et où les réserves sont limitées.

Plusieurs actions ont déjà été initiées selon la Charte 21 : 189 hôtels du Groupe sont équipés de récupérateur d'eau de pluie soit 28 hôtels supplémentaires par rapport à 2011.

## 2.3.5. ÉNERGIES

### Suivi des consommations d'énergie

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, le groupe Accor suit, comme indicateur, le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible).

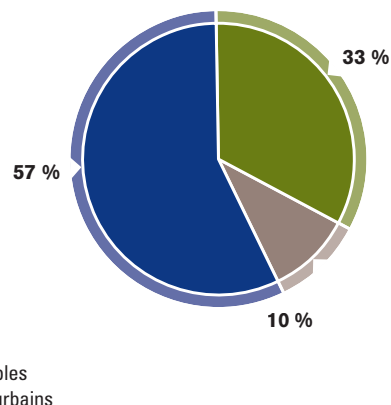
Le tableau de suivi des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que la répartition par zone géographique pour 79 % des hôtels filiales et managés du Groupe.

Les données ainsi consolidées représentent le niveau de consommation réelle constatée à partir du suivi mensuel effectué par l'ensemble des hôtels du périmètre.

Résultats Reporting Énergie	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	2012	2011
Nombre d'hôtels validés	373	17	614	51	79	199	46	-	22	58	1 459	1 336 *
Consommations d'énergie (MWh)	455 584	46 588	919 345	130 854	117 932	1 171 580	63 682		88 645	246 601	3 240 807	2 896 146

\* En 2011, le périmètre intégrant Motel 6 et Studio 6 était de 1 940 hôtels pour une consommation de 3 421 916 MWh.

### Répartition des énergies consommées



Source : Reporting Eau & Énergie – outil OPEN.





## 7.7. TABLE DE CONCORDANCE - RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>ENGAGEMENTS DU GROUPE</b>					
Enjeux	26-27	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.	Approche managériale	C	Engagements 4, 5 & 10
		Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption.	SO2 à SO4	P	
Cartographie des parties prenantes	27	Conditions du dialogue avec les parties prenantes.	4.14 à 4.17	P	/
Engagement et reconnaissance	27-28	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.	4.11 à 4.13	C	Engagements 1, 2, 3, 6, 7, 8 & 9
Stratégie de développement responsable	28-30	/	Approche managériale	C	/
<b>SOCIAL</b>					
<b>L'état des lieux chiffré</b>					
Effectif total	31		LA 1	C	
Répartition des salariés par sexe	33		/	/	
Répartition des salariés par âge	33	Emploi : la répartition des effectifs.	/	/	
Répartition des salariés par zone géographique	32-33		LA 1	C	
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur par an selon le statut	33-34				
Nombre total de jours de formations sur l'année	34	Le nombre total d'heures de formation.	LA 10	C	
L'effectif travaillant à temps plein et à temps partiel	33	L'organisation du temps de travail.	/	/	/
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur la période par raison	33	L'absentéisme.	LA 7	C	
L'estimation de l'impact indirect du Groupe sur l'emploi	32	Impact territorial des activités en matière d'emploi.	/	/	
Le nombre d'embauches	32	Emploi : les embauches et les licenciements.	/	/	
Le nombre total des départs	32	/	LA 2	P	
Dont le nombre de licenciements	32		/	/	
Dont les mesures collectives	32	Emploi : les embauches et les licenciements.	/	/	
<b>La politique des Ressources humaines du Groupe</b>					
Politique formation et actions destinées à favoriser l'employabilité des collaborateurs	35-38	Les politiques mises en œuvre en matière de formation.	LA 11	C	Engagement 1

Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>L'engagement du Groupe envers ses collaborateurs</b>					
<b>L'ambition de diversité</b>					
La politique de Diversité	38-39	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.	/	/	
Actions en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes	39-40				
Représentativité des femmes dans le Conseil d'administration, dans le Comité Exécutif, aux postes de Directeur d'hôtel, aux postes d'encadrement et au global	40	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.	LA 13	P	Engagements 1, 2 & 6
Actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap	40	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées.	/	/	
Plans d'alertes définis en cas de discrimination	41	La politique de lutte contre les discriminations.	/	/	
Formations à la diversité	41				
<b>La rémunération et les avantages</b>					
La politique de rémunération	41-42				
L'épargne salariale et l'actionnariat salarié	42	Emploi : les rémunérations.	/	/	/
La protection sociale internationale	43	Les conditions de santé et de sécurité au travail.	/	/	/
Les coûts de personnel (états financiers)	199	Emploi : les rémunérations et leur évolution.			
<b>La santé et les conditions de travail</b>					
Les mesures préventives de santé et de sécurité au travail	43	Les conditions de santé et de sécurité au travail.	LA 8	C	
Les formations sur la santé et l'alimentation des collaborateurs	44				
Mise en place de comités d'hygiène et de sécurité	43-44	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel et de négociation avec celui-ci	/	/	
Accords spécifiques sur le thème de santé et de la sécurité au travail	44		LA 9	C	
Le taux de fréquence des accidents du travail	43	Les accidents du travail et leur fréquence.			Engagements 1 & 3
Le nombre d'accidents du travail ou de trajets ayant entraîné le décès du collaborateur	43	La gravité des accidents du travail.	LA 7	P	
Indicateur en construction : maladies professionnelles en France	N/A	Les maladies professionnelles.	/	/	
Impact de l'activité du Groupe sur les heures travaillées et convention collective	44-45	L'organisation du temps de travail.			
<b>Le dialogue social</b>					
Le baromètre social interne	45				/
Les différentes instances sociales	46	L'organisation du dialogue social.	/	/	Engagement 3
Le bilan des accords collectifs	45-46	Le bilan des accords collectifs.			
<b>ENVIRONNEMENT</b>					
<b>Politique Environnementale</b>					
Organisation	47	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales.	Approche managériale	C	
Outils de pilotage	47-49	Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement.	3.1 à 3.11	C	Engagements 7, 8 & 9
Démarches de certifications	49-50		/		
Dépenses engagées	50	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.	EN30	C	



Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>Prévention et réparation</b>					
Conformité réglementaire	50	Moyens consacrés à la prévention des	PR6		
Risques de pollution accidentelle	50	risques environnementaux et des pollutions.	EN23	C	Engagements 7, 8 & 9
Provisions et garanties pour les risques	51	Montant des provisions et garanties pour	EN28 & EC2	C	
Indemnités versées	51	risques en matière d'environnement.			
<b>Actions de formation et d'information</b>					
Sensibilisation des salariés	51	Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement.	/	/	Engagements 7, 8 & 9
Sensibilisation des clients	51	/	/	/	
<b>Eau</b>					
Consommations	52	Consommation d'eau.			
Réduction des consommations	52-53	/	EN8 & EN9 & EN10	P	Engagements 7, 8 & 9
Approvisionnement en fonction des contraintes locales	54	Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales.			
<b>Énergie</b>					
Consommations	54	Consommation d'énergie.	EN3 & EN4	P	
Efficacité énergétique	55	Mesures prises en compte pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours	EN5 & EN6 & EN7 & EN18	C	Engagements 7, 8 & 9
Maîtrise des consommations	55-56	aux énergies renouvelables.			
Energies renouvelables	56-57				
<b>Rejets dans le milieu naturel et mesures de prévention et de réduction</b>					
Rejets dans l'air (émissions de gaz à effet de serre et fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone)	57-58	Rejets de gaz à effet de serre. /	EN16 & EN17 EN18 & EN19	C P	Engagements 7, 8 & 9
Evaluation de l'impact du changement climatique	59	Adaptation aux conséquences du changement climatique.	EC2 & EN18	P	
Rejets dans l'eau	59	Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.	EN21	P	
Rejets dans le sol	59		/	/	
<b>Impacts environnementaux locaux de l'activité</b>					
Utilisation des sols	60	Utilisation des sols.	EN12	P	
Préservation de la biodiversité	60	Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité.	EN12 & EN14	P	Engagements 7, 8 & 9
Nuisances sonores, visuelles et olfactives	61	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.	/	/	
<b>Déchets</b>					
Pilotage	61				
Caractérisation	61-62	Prévention, recyclage et élimination des déchets.	EN22 & EN27	P	Engagements 7, 8 & 9
Valorisation	62-63				
<b>Démarches d'éco-conception et d'innovation</b>					
Eco-conception et innovation	63-64	Consommation de matières premières & Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières.	EN26 & EN27	P	Engagements 7, 8 & 9
<b>SOCIÉTAL</b>					
<b>Politique Sociétale</b>					
Organisation	65	/	Approche managériale	C	/
Outils de pilotage	65	/	3.1 à 3.11	C	
<b>Protection des mineurs contre les abus</b>					
Lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants, participation à des programmes de réinsertion de mineurs et relai des alertes enlèvement nationales	65-66	Impact de son activité sur les populations riveraines ou locales.	HR6 & HR7 SO1	P C	/

Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>Développement local</b>					
Promotion des produits alimentaires locaux	66	Impact territorial des activités en matière de développement régional.	/	/	/
Promotion du commerce équitable et durable	66-67	Prise en compte dans la politique achats des enjeux sociaux et environnementaux.	/	/	/
<b>Santé et sécurité des clients</b>					
Alimentation responsable	67		/	/	/
Sélection des produits	67-68	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.	EN26 & EN27 & PR1	C	/
Prévention des risques sanitaires	68		/	/	/
Protection des données personnelles	68		/	/	/
<b>Achats durables</b>					
Achats au sein du Groupe	68	Prise en compte dans la politique achats des enjeux sociaux et environnementaux.	EC6, HR2, PR1	P	Engagements 1 & 2
Stratégie et plan achats durables	69-71	Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants.			
<b>FONDATION</b>					
Actions de la Fondation Accor	72-74	Impact de son activité sur les populations riveraines ou locales. Impact territorial des activités en matière de développement régional. Actions de soutien, de mécénat, de partenariat.	/	/	/
<b>Attestation de présence et de sincérité du vérificateur indépendant</b>					
Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant	75-77	Obligation de vérification des informations par un organisme tiers indépendant.	3.13	C	/

\* Accor s'est engagé d'ici 2015 à produire des informations de responsabilité sociale, environnementale et sociétale en ligne avec les indicateurs du Global Reporting Initiative (GRI). Dans une logique de progrès le tableau ci-dessus présente l'ensemble des indicateurs de pilotage RSE du Groupe en 2012 et leurs équivalents dans le référentiel GRI :

«C» : Reporting complet  
«P» : Reporting partiel