

Un nouveau voyage commence

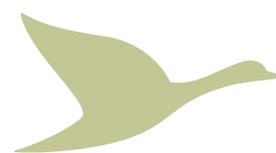
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL
2013



ACCOR

Open New Frontiers in Hospitality

Responsabilité de l'ENTREPRISE



2.1.	CONTEXTE ET ENJEUX	24
2.1.1.	Les défis du secteur du tourisme	24
2.1.2.	Enjeux « développement durable » et « business » pour Accor	24
2.2.	RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES	26
2.2.1.	Politique de dialogue avec les parties prenantes	26
2.2.2.	Panorama du dialogue de Accor avec ses parties prenantes et enjeux associés	27
2.2.3.	Illustrations de la démarche de dialogue	29
2.3.	DÉMARCHE ET ENGAGEMENTS RSE DE ACCOR	33
2.3.1.	Règles éthiques et principes fondamentaux	33
2.3.2.	Les politiques RSE	35
2.3.3.	Engagements et partenariats externes	36
2.3.4.	Accor et le développement durable : un engagement pionnier	37
2.3.5.	Prix et reconnaissances	38
2.3.6.	PLANET 21 : objectifs et résultats	39
2.4.	RSE ET GOUVERNANCE	43
2.4.1.	La RSE dans la gouvernance du Groupe	43
2.4.2.	La gouvernance de la RSE	43
2.5.	ENGAGEMENTS SOCIAUX	44
2.5.1.	Le modèle social Accor	45
2.5.2.	Des politiques de gestion des Ressources humaines adaptées	45
2.5.3.	Être un employeur de référence	47
2.5.4.	Mobiliser les collaborateurs	49
2.6.	ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX	55
2.6.1.	Soutien et intégration dans les communautés locales	55
2.6.2.	Responsabilité auprès des clients	57
2.6.3.	Achats durables	60
2.6.4.	Engagement solidaire : Solidarity Accor	64
2.7.	ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX	67
2.7.1.	Management de l'environnement	67
2.7.2.	Formation, sensibilisation, mobilisation	69
2.7.3.	Énergie et changement climatique	70
2.7.4.	Eau	75
2.7.5.	Impacts environnementaux locaux	78
2.7.6.	Déchets	79
2.8.	MESURER ET ÉVALUER NOTRE PERFORMANCE	82
2.8.1.	Précisions méthodologiques	82
2.8.2.	Tableaux des indicateurs	86
2.9.	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	94

« Entreprise pionnière, Accor a bâti son histoire sur une volonté forte : celle de tisser des liens. En tant que leader, notre Groupe a toujours eu à cœur de maintenir un haut niveau d'engagements vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos clients, de nos partenaires mais aussi des communautés qui nous accueillent dans plus de 90 pays. C'est notre devoir d'entreprise citoyenne. Il ne suffit pas de créer de la valeur, il convient de la partager. Aujourd'hui, notre démarche de responsabilité s'appuie notamment sur notre programme de Développement durable, PLANET 21, unique dans le secteur de l'hôtellerie, qui nous met sur la voie d'une démarche de progrès continu. Il trouve un prolongement naturel dans la mise en œuvre de projets solidaires envers les populations les plus démunies. C'est fort de ses convictions que Accor continuera à se réinventer, à fidéliser, et à assurer une croissance durable de notre Groupe au profit du plus grand nombre. »
Sébastien Bazin, Président-directeur général

2.1. CONTEXTE ET ENJEUX

2.1.1. LES DÉFIS DU SECTEUR DU TOURISME

Le nombre d'arrivées de touristes internationaux a dépassé le seuil du milliard pour la première fois en 2012. Ce record s'inscrit dans une hausse continue : 25 millions en 1950, 278 millions en 1980, 528 millions en 1995 pour atteindre 1,087 milliard en 2013 selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, institution de l'ONU.

Simultanément, les mouvements de touristes se sont diversifiés et touchent aujourd'hui la totalité de la planète. À lui seul, le secteur génère environ 9 %⁽¹⁾ du PIB mondial. Moteur du développement économique, le tourisme s'affirme aussi comme un vecteur de progrès global. La sensibilisation aux questions de durabilité, initialement perçue sous l'angle environnemental, s'est en effet élargie à des préoccupations plus vastes : équité sociale, pérennité économique, prospérité locale, qualité de l'emploi, préservation des richesses culturelles, etc. ; autant de problématiques qui ont directement trait à la Responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE), consistant à trouver un équilibre harmonieux entre performances économiques, respect de l'environnement, des Hommes et de la société.

Préoccupations mondiales

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, partie intégrante du tourisme, a un rôle majeur à jouer pour encore faire progresser ses acteurs sur la voie de la RSE en assumant pleinement son rôle et

les conséquences de son activité. *Ready to check in*, étude menée par Accor et l'institut de sondage français IFOP en 2011, révèle en effet une sensibilité partagée au niveau mondial par les clients pour une hôtellerie plus durable. Ceci dans quatre domaines majeurs : l'eau, l'énergie, les déchets et la protection de l'enfance, sujet plus spécifique à l'hôtellerie lorsqu'il prend la forme de la lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants. Cette préoccupation démontre que les actions mises en place par les professionnels du secteur depuis vingt ans portent leurs fruits.

Engagements partagés

Ready to check in rappelle également l'importance donnée à la prise de conscience des problématiques sociales, sociétales et environnementales liées au secteur et à la nécessité de promouvoir le développement durable de l'hôtellerie. Ceci dans un triptyque associant gouvernements, grandes entreprises et citoyens. Enfin, cette étude met en évidence les fortes attentes des clients en faveur de réalisations concrètes et visibles en matière de développement durable et souligne également leur volonté de faire évoluer leurs comportements. Cet engagement partagé est au cœur du programme PLANET 21.

2.1.2. ENJEUX « DÉVELOPPEMENT DURABLE » ET « BUSINESS » POUR ACCOR

Les entreprises, multinationales en particulier, vivent depuis quelques années une véritable mutation : autrefois jugées essentiellement sur leurs performances financières, elles doivent désormais intégrer de manière harmonieuse des préoccupations environnementales, sociales et économiques dans leurs activités pour répondre aux attentes de la société en matière de développement durable.

Premier opérateur hôtelier mondial, Accor se doit d'être exemplaire dans la conduite de ses activités, ceci dans chacun des 92 pays où il est présent. Pour cela, le Groupe intègre dans sa stratégie

des enjeux *business* et des enjeux plus spécifiquement liés au développement durable.

Ces enjeux se déclinent à trois niveaux : à l'échelle globale du Groupe, au niveau du métier d'exploitant et opérateur hôtelier (HotelServices) et au niveau du métier d'investisseur, de constructeur et de gestionnaire de patrimoine (HotelInvest).

Les enjeux Groupe se définissent notamment en termes d'éthique et de gouvernance, de Ressources humaines, de relations constructives avec les parties prenantes (voir cartographie, page 27). Il s'agit aussi de maîtriser les risques réglementaires et d'améliorer la qualité de service pour garantir un développement pérenne de l'entreprise.

(1) Impact direct, indirect et induit – Source : « Faits saillants du tourisme », éd. 2013, Organisation Mondiale du Tourisme.



Pour HotelServices (métier d'exploitant et d'opérateur hôtelier), les enjeux *business* sont essentiellement liés au contrôle des dépenses d'exploitation et au développement du chiffre d'affaires, notamment grâce à un positionnement *premium* sur le développement durable. L'enjeu est également d'assurer l'attractivité des marques et des modèles Accor. Ces leviers trouvent un écho fort en termes de développement durable, par une démarche exemplaire dans le comportement environnemental (réduction des consommations de ressources naturelles, meilleure gestion des déchets, réduction de l'impact de l'activité sur la biodiversité, réduction des nuisances, etc.), sociétal (lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants, intégration locale, promotion de l'alimentation équilibrée,

développement de produits et services écoresponsables, etc.) et social (conditions de travail, santé et sécurité au travail, etc.)

Pour HotelInvest (métier d'investisseur, constructeur et gestionnaire de patrimoine), les enjeux de développement durable sont également très forts : amélioration de la performance énergétique du parc, gestion des déchets de construction et rénovation, intégration dans l'urbanisme local, qualité de l'air intérieur, etc. Ces enjeux rejoignent des problématiques *business* comme l'optimisation des dépenses d'investissement de capital selon le profil énergétique des actifs ou encore l'intégration de critères environnementaux dans les modèles de valorisation du portefeuille d'actifs du Groupe.

Un déploiement de la démarche RSE différencié selon les modes de gestion des hôtels

Le déploiement des engagements, politiques et programmes de RSE du Groupe, tout comme la remontée d'informations des hôtels vers Accor, dépendent du mode de gestion des hôtels concernés : filiales, managés ou franchisés.

- Les engagements du Groupe en matière de RSE couvrent par défaut l'ensemble de ses établissements, tous modes de gestion confondus.
- La politique Développement durable (et notamment le programme PLANET 21) du Groupe couvre par défaut les hôtels filiales et managés. Pour les hôtels franchisés : si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer ; sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre sur le déploiement effectif.
- Enfin, en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, Accor a une obligation légale de communiquer des informations à caractère social, sociétal et environnemental sur le périmètre financier consolidé, c'est-à-dire les hôtels filiales. En outre, dans le cadre de sa démarche de RSE, Accor cherche à communiquer le plus largement possible sur l'ensemble de ses hôtels sous enseigne Accor : les propriétaires des hôtels franchisés sont également sollicités pour participer à ce travail de reporting.

2.2. RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe Accor s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes : clients, collaborateurs, partenaires économiques et commerciaux, acteurs du développement local, autorités, etc. Ce dialogue est essentiel dans la conduite des activités, que ce soit pour accroître l'attractivité et la capacité d'innovation de Accor vis-à-vis de ses clients, investisseurs et employés, favoriser l'implantation des hôtels dans les zones les plus propices à son développement ou encore protéger la réputation du Groupe. Il intervient à tous les niveaux : de l'hôtel, qui s'efforce de nouer un dialogue étroit avec ses interlocuteurs locaux, jusqu'au siège, qui se positionne comme interlocuteur auprès des différentes instances internationales, en passant par les responsables « pays », qui portent la voix du Groupe auprès des autorités et investisseurs nationaux.

À travers ces relations, Accor est convaincu de contribuer à créer de la valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.

2.2.1. POLITIQUE DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

En 2013, un important travail de formalisation de la démarche de dialogue avec les parties prenantes a été mené. Ce travail a réuni les différentes Directions du Groupe en relation avec les parties prenantes internes et externes, aussi bien au siège que dans les opérations. Il a permis de :

- cartographier les parties prenantes aux différents niveaux du Groupe ;
- recenser les modes d'engagement auprès de chacune de ces parties prenantes (information/communication – consultation/dialogue – partenariat) ;
- prioriser les enjeux de responsabilité du Groupe en prenant en compte leur importance aux yeux des parties prenantes et leur criticité pour les opérations du Groupe.

Cette réflexion a conduit à la rédaction d'une politique récapitulant les responsabilités et lignes directrices du Groupe en matière de dialogue avec les parties prenantes.

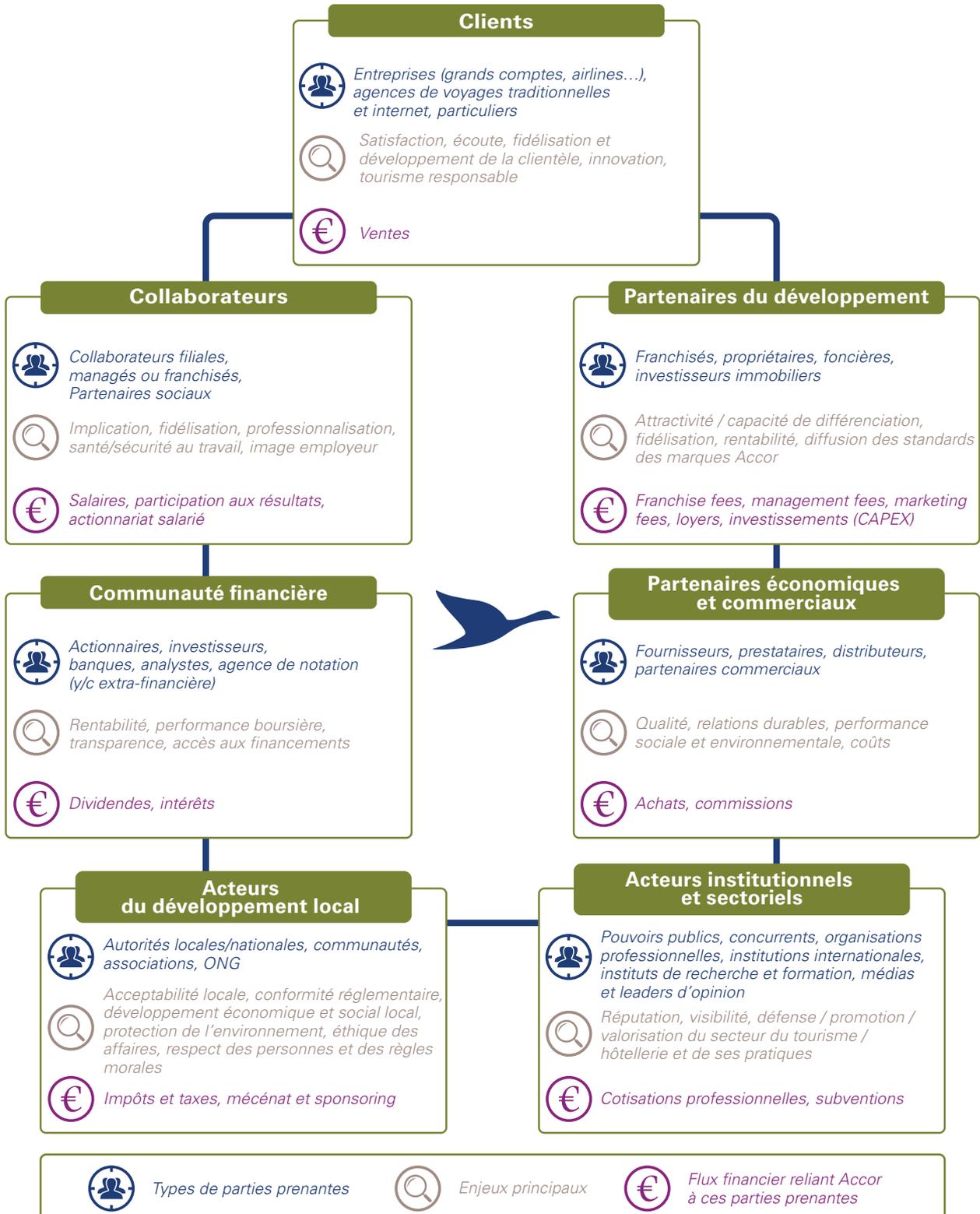
Par ailleurs, la « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise » Accor a été complétée en 2013 pour intégrer les engagements de dialogue de Accor avec ses parties prenantes et s'assurer que chaque attente prioritaire des parties prenantes identifiée lors de ce travail est appréhendée par Accor à travers un engagement de responsabilité.



2.2.2. PANORAMA DU DIALOGUE DE ACCOR AVEC SES PARTIES PRENANTES ET ENJEUX ASSOCIÉS

Cartographie des parties prenantes de Accor et enjeux associés

Accor s'attache à maintenir un dialogue constructif et une communication transparente avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. Le schéma ci-dessous présente un aperçu des principales parties prenantes identifiées par le Groupe, les enjeux clés associés à chacune ainsi qu'une description succincte des interdépendances économiques les liant à Accor.



Matérialité des enjeux

Le schéma ci-dessous apporte une mise en perspective des principales attentes des parties prenantes envers le groupe Accor, hiérarchisées selon leur criticité pour le Groupe.

Cette analyse de matérialité a été réalisée sur la base d'une méthodologie rigoureuse, avec l'accompagnement méthodologique d'un cabinet de conseil expert.

Dans un premier temps, la liste la plus exhaustive possible des attentes de parties prenantes a été dressée par le cabinet de conseil externe, sur la base d'entretiens avec près de vingt représentants de différentes Directions (Opérations, Ventes, Marketing, Développement hôtelier, Ressources humaines, Relations institutionnelles, Communication, Développement durable, etc.), d'une veille sectorielle et d'une revue des pratiques concurrentielles.

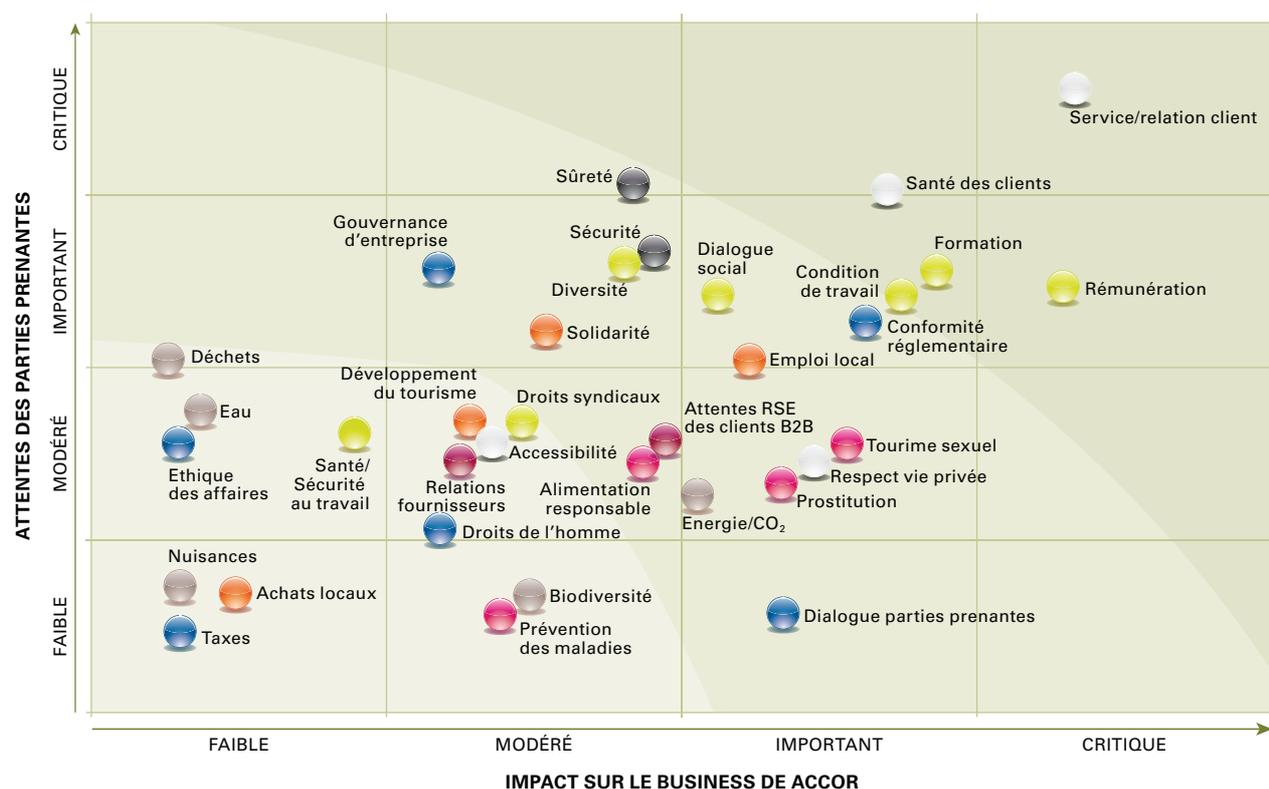
Ensuite, lors d'une réunion de travail regroupant environ quinze interlocuteurs des principales Directions en liaison avec les parties prenantes externes et internes du Groupe, chaque attente a été

passée au crible d'une méthodologie de notation fournie par le cabinet de conseil, articulée autour de trois critères :

- niveau de préoccupation des attentes des parties prenantes (note de 1 à 4) ;
- performance relative de Accor par rapport aux pratiques sectorielles (note de 1 à 3) ;
- impact des attentes des parties prenantes sur le *business* du Groupe (sur une base financière et/ou de réputation – note de 1 à 4).

Le cabinet de conseil est en charge d'animer cet atelier, de garantir la neutralité de la notation, notamment en mettant en perspective, lorsque nécessaire, les thèmes les uns par rapport aux autres et vis-à-vis des pratiques sectorielles.

Un dernier travail d'harmonisation a été réalisé, à la marge, sur la base des résultats bruts issus du groupe de travail. Cela a également été l'occasion d'évacuer les attentes jugées les moins critiques pour faciliter la lecture des résultats.



	RESPECT DES CLIENTS		DÉVELOPPEMENT LOCAL
	EMPLOYEUR RESPONSABLE		DROITS DE L'HOMME ET TRANSPARENCE
	COMPORTEMENT RESPONSABLE		SURETÉ/SÉCURITÉ DES HÔTELS
	CHAÎNE DE VALEUR DURABLE		ENVIRONNEMENT

Cette analyse confirme la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les deux enjeux principaux se révèlent être le respect des clients et l'attitude d'employeur responsable : la raison d'être de Accor est la satisfaction du client ; ce résultat est obtenu par l'implication et le professionnalisme des collaborateurs du Groupe.



2.2.3. ILLUSTRATIONS DE LA DÉMARCHE DE DIALOGUE

Relations avec les collaborateurs

Les collaborateurs Accor sont les premiers garants de la qualité de service délivrée aux clients. Ils sont également les premiers ambassadeurs des valeurs du Groupe, de ses marques et de ses engagements de responsabilité sociétale d'entreprise.

Principaux faits marquants 2013

L'année 2013 a été marquée par des transformations importantes au sein de Accor :

- finalisation du plan de départs volontaires au siège de Accor SA ;
- arrivée de Sébastien Bazin en tant que Président-directeur général, impulsant une nouvelle stratégie accompagnée d'une nouvelle organisation articulée autour de deux activités : HotelServices et HotelInvest.
 - Ces évolutions profondes pour nos collaborateurs ont été accompagnées par un dialogue social renforcé et une communication interne régulière pour informer des évolutions en cours.
 - À titre d'illustration, lors de l'annonce de la nouvelle stratégie du Président, un kit de communication mondial a été mis à disposition des managers pour qu'ils puissent mieux prendre la mesure des transformations et s'en faire l'écho auprès de leurs collaborateurs.

Partage d'information

- Diffusion de l'information à destination des collaborateurs à travers différents canaux : réseau Ressources humaines, Intranets, web TV, etc.
- Modules d'e-learning.
- Événements internes réguliers pour partager des informations propres à l'entreprise (présentation de la stratégie, prise de parole de Sébastien Bazin, etc.) ou pour animer des thématiques phares pour Accor (Journée de la Femme, de la Solidarité, de la Diversité, PLANET 21 Day, etc.).
- Académie Accor comme catalyseur majeur de la culture d'entreprise du Groupe, avec 18 Académies à travers le monde.

Instances de dialogue

- Pratiques de la « porte ouverte » et « table ouverte » par les Directeurs d'hôtels : rencontres régulières avec les équipes opérationnelles.
- Instances de dialogue social avec les représentants du personnel à travers le monde.
- En France, lien permanent avec les instances représentatives :
 - 80 Comités d'établissement ;
 - 6 Comités centraux d'entreprise ;
 - 1 Comité de Groupe ;
 - CHSCT dans toutes les entités concernées.
- Comité d'entreprise européen.

- Remontées d'information *via* trois outils principaux :
 - CLIP : outil interne pour organiser le dialogue entre le GM et ses collaborateurs ;
 - enquête d'opinion : 80 837 personnes interrogées en 2012-2013 ;
 - prix « Great place to work ».



Partenariats

- Accords sociaux avec les organisations syndicales portant sur les rémunérations, l'intéressement, la gestion prévisionnelle des emplois & carrières, l'emploi intergénérationnel, la pénibilité et la santé au travail, l'épargne salariale, la protection sociale, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (voir Engagements Sociaux page 44).

Relations avec les clients

Dans le métier d'accueil et de service qui est le sien, la satisfaction des clients est la raison d'être du groupe Accor. Toutes les énergies sont concentrées pour sonder et comprendre les attentes des clients et y répondre à travers le monde et dans les différentes marques du Groupe.

Principaux faits marquants 2013

- Preuve de sa vitalité, le réseau de clients fidèles détenteurs de la carte Le Club Accorhotels compte désormais 13 millions de membres, en forte progression par rapport à 2012.
- Après tout séjour dans un hôtel Accor, chaque client reçoit un questionnaire de satisfaction. En 2013, 2,1 millions de questionnaires ont été reçus et analysés à l'échelle du Groupe.

Partage d'information

- Programme de fidélité (le Club Accorhotels) et communication spécifique (mailing, newsletter, offres promotionnelles, etc.) aux membres du réseau.
- Sites Internet commerciaux et applications mobiles du Groupe (accorhotels.com) et des marques à travers lesquels des informations sont régulièrement dispensées aux clients (campagnes d'information, offres promotionnelles, etc.).
- Présence de Accor sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn).
- Campagnes de publicité (TV, presse, Internet, etc.) des marques.
- Accor Centre de Contacts Clients, centre d'appel de réservation mondial (800 agents conseil/vente, 18 langues).
- Outils de sensibilisation pour impliquer le client dans la démarche PLANET 21.



Instances de dialogue

- Relation quotidienne entre le personnel de l'hôtel et les clients.
- Questionnaire de satisfaction client (outil *Global Satisfaction Survey*), déployé dans le monde entier et pour toutes les marques du Groupe.

- Études de comportements clients pour mieux appréhender leurs attentes.
- Relations régulières avec les clients/prospects du segment *business* (700 vendeurs dédiés à la clientèle professionnelle).



Partenariats

- Partenariat avec TripAdvisor visant à faire remonter les commentaires des clients directement sur le site commercial *accorhotels.com*, sans qu'aucune modération ne soit effectuée par Accor.
- Accords de référencement avec les principaux sites web de voyages mondiaux et locaux.

Relations avec les partenaires du développement

Développer un réseau de franchisés, de propriétaires et d'investisseurs immobiliers est au cœur du *business model* de Accor. Entretenir un dialogue constant et ouvert avec ces partenaires est indispensable au Groupe pour continuer l'extension de son réseau mondial d'hôtels, tout en garantissant le respect des standards de marques et de la démarche PLANET 21.

Principaux faits marquants 2013

- Comme chaque année, Accor a participé aux plus importantes conférences mondiales d'investisseurs hôteliers, notamment : IHIF – Berlin en mars ; CATHIC – Istanbul et AHIC – Dubaï en mai ; NYU – New York en juin ; AHIF – Nairobi et EQUIP HOTEL BRAZIL – São Paulo en septembre ; RHIC – Sothci en octobre, etc.
- En novembre 2013 s'est tenue la conférence annuelle des franchisés français de Accor, à Porto sur le thème « *The digital hospitality tour* ». Cet événement annuel permet de regrouper les partenaires franchisés de Accor en France pour présenter les nouveautés du Groupe (design de marque, outils de distribution, etc.). C'est également l'occasion de tenir des ateliers thématiques pour favoriser l'échange entre franchiseur et franchisés, et envisager des améliorations dans cette relation.



Partage d'information

- Pages web dédiés aux franchiseurs et partenaires sur le site *accor.com*.
- Site Internet réservés aux partenaires Accor (*accorandpartners.com*).
- Brochures Développement Accor présentant les atouts du Groupe.
- *Accor Privileged Partners Card*, programme exclusif d'avantages à destination de nos partenaires de développement.
- Standards de marque et standards techniques.
- Mise à disposition du savoir-faire Accor en matière de développement durable : outils, méthodes, *e-learning*, etc., de PLANET 21, de la Direction technique, des Achats, de Solidarity Accor, etc. ainsi que pour thèmes relatifs à la gestion des Ressources humaines, comme l'Académie Accor.



Instances de dialogue

- Conventions régionales/locales réunissant les propriétaires et franchisés.
- En France, Fédération des Franchisés de Accor (FFA) permettant un dialogue régulier, constructif et structuré entre Accor et ses franchisés et propriétaires.
- Rencontres régulières avec les instances représentatives des franchisés et propriétaires.
- Réseau d'animation des hôtels managés et franchisés au sein des Directions opérationnelles. Visite *a minima* annuelle de chaque hôtel pour évoquer les difficultés rencontrées et faire un bilan (qualité de service, respect des standards de marque, permis d'exploitation, etc.).
- Pour les hôtels managés, contacts réguliers entre le propriétaire et le Directeur d'hôtel, *a minima* lors des Comités de direction.
- Conférences et salons internationaux/régionaux réunissant les investisseurs immobiliers et hôteliers.
- Équipe dédiée au développement hôtelier, entretenant une relation continue avec les partenaires existants et potentiels.



Partenariats

- Contrats avec les franchisés et propriétaires.

Relations avec les partenaires économiques et commerciaux

Les achats réalisés par le Groupe représentent un volume significatif rapporté au chiffre d'affaires et participent grandement à la qualité de service offerte au client. Par conséquent, Accor est particulièrement attentif à nouer des relations durables avec ses fournisseurs, mais aussi à faire rayonner ses engagements de responsabilité sociétale d'entreprise sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. À titre d'illustration, en France, deux tiers des fournisseurs référencés sont en contrat avec Accor depuis au moins 5 ans.

Principaux faits marquants 2013

- En 2013, la collaboration entre Accor et un fournisseur a permis le développement de nouvelles solutions de produits d'entretien écolabellisés pour l'ensemble des hôtels du réseau.
- Accor a signé un contrat-cadre au niveau mondial avec l'entreprise Schneider Electric afin de lui confier, dans certaines zones (comme le Maroc, l'Asie du Sud Est, la Chine ou les États-Unis), l'exécution de ses missions « BOOST » de maîtrise des consommations d'énergie dans les hôtels (cf. page 70). En mission dans les hôtels, le partenaire partage son expertise, réalise des mesures et analyses et adresse un plan d'action, dont la mise en œuvre relève ensuite de la responsabilité de l'hôtel.



Partage d'information

- Site Internet achat (*Accorshop*).
- Charte Achats 21 signée par les fournisseurs.
- Cahier des charges techniques incluant des spécifications développement durable pour certaines familles de produits et services.
- Questionnaires et audits portant sur la performance développement durable du fournisseur (cf. page 63).



Instances de dialogue

- Suivi régulier des fournisseurs (bilans annuels, remontée des alertes, etc.), notamment ceux représentant un enjeu clé pour le Groupe (en terme de qualité de service, de réputation ou de volume d'achat).
- Réunions de travail et d'échange avec les fournisseurs, pour améliorer leur offre et service et prendre en compte leurs propositions.
- Salons professionnels thématiques (technique, alimentation, etc.).
- Réseaux professionnels d'acheteurs (y compris d'achats durables).

Partenariats

- Relations contractuelles.
- Certaines démarches sont en cours pour développer la logique de partenariats fournisseurs, visant à promouvoir la co-innovation.

Relations avec les acteurs du développement local

Le secteur hôtelier est confronté à des enjeux importants en terme d'intégration dans les communautés locales où les hôtels sont implantés : préservation des équilibres sociaux, urbanistiques, culturels ou écologiques, promotion d'un tourisme responsable, développement d'un bassin d'emploi et économique de proximité, solidarité, etc.

Accor prend pleinement part à la vie de la communauté et adopte une attitude responsable à travers l'implication de ses collaborateurs, son programme de développement durable mais aussi Solidarity Accor, le fonds de dotation solidaire du Groupe (cf. page 64).

Principaux faits marquants 2013

- En 2013, la Fondation Accor change de statut juridique et devient le fond de dotation Solidarity Accor, structure proche d'une fondation d'entreprise, mais ayant comme capacité supplémentaire de lever des fonds.
- Au Brésil, dans le cadre de la lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants, Accor a mené une initiative avec le ministère du tourisme et l'association ECPAT pour mettre en place un numéro d'urgence en prévision de la Coupe du Monde 2014 et des Jeux Olympiques 2016.
- En Pologne, grâce au partenariat entre Solidarity Accor et l'ONG Nobody's Children autour de l'insertion professionnelle de jeunes défavorisés, Accor a compté parmi les entreprises pilotes accueillant ces jeunes et leur permettant de découvrir ainsi différents métiers, notamment les métiers de l'hôtellerie. En 2013, 20 nouveaux jeunes ont été soutenus.
- Au Mexique, les hôtels Accor travaillent notamment en partenariat avec deux associations nationales : TECHO (soutien à la construction de logements auprès de familles défavorisées) et AMANC (solutions d'hébergement pour les parents d'enfants atteints de cancer). En 2013, plus de 140 actions ont été réalisées dans ce cadre avec le soutien d'environ 450 collaborateurs du Groupe.

Partage d'information

- Sites Internet PLANET 21 et Solidarity Accor, avec des adresses génériques permettant d'interpeller Accor sur tout sujet en lien avec le développement durable (planet21@accor.com) ou la solidarité (solidarity@accor.com).
- Informations développement durable dans le Rapport annuel et le Document de référence ; rapport d'activité (Fondation/ Solidarity Accor).
- Documentation technique remise aux autorités locales (permis de construire, dossier sécurité, résultats d'analyses [légionelle, sanitaires...], etc.).

Instances de dialogue

- Dialogue régulier avec les autorités locales (services de police, autorités administratives, services de secours, etc.) des pays dans lesquels Accor est implanté (dans le cadre de projets de développement d'hôtels ou pour la gestion courante, notamment l'obtention des permis d'exploitation).
- Échanges avec les Ambassades pour bénéficier de leur expertise et connaissance des spécificités locales.
- Intervention de collaborateurs dans des projets locaux de solidarité. À ce titre, dialogue constant avec les ONG et associations locales partenaires.

Partenariats

- Collaboration avec les autorités sur des actions locales (via Solidarity Accor ou les hôtels).
- Collaboration avec les ONG en fonction de leur expertise sur les sujets traités :
 - via Solidarity Accor : signature d'une convention de partenariat dans le cadre de projets portés par les collaborateurs ;
 - au niveau opérationnel, avec les ONG et associations locales de proximité ;
 - au niveau Groupe, avec des partenaires experts et reconnus au niveau international, notamment ECPAT et Pur Projet.

Relations avec les acteurs institutionnels et sectoriels

En tant que leader de l'hôtellerie en Europe, Asie-Pacifique, Afrique & Moyen-Orient et Amérique Latine, Accor peut jouer un rôle de représentation des intérêts du secteur du tourisme et de l'hôtellerie en particulier.

Principaux faits marquants 2013

La participation de Accor dans des regroupements ou des organisations professionnelles internationales (WTTC, ITP, HOTREC, etc.) et nationales (UMIH, GNC, etc.) a pour objectif de partager des informations et de travailler sur des sujets structurants pour le secteur.

- Accor est présent au Comité de pilotage du réseau international sur le handicap, à la demande de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le Groupe a ainsi participé à la définition des orientations 2014 (cf. page 36) ;
- Accor organise tous les ans un concours pour les étudiants, intitulé « Take off ». En 2013, l'objet du concours portait sur « *Novotel en 2020 : quel redéploiement pour garder les valeurs d'innovation et d'avant-garde de la marque ?* » ;
- Accor réalise régulièrement des études pour appréhender les attentes de ses parties prenantes. En 2013, Pullman a mené, en partenariat avec IPSOS, une étude rendue publique sur la problématique vie privée-vie professionnelle et l'évolution des tendances ;
- Les pages Accor sur le réseau social Facebook comptent 1,3 million de fans.

Partage d'information

- Site institutionnel (accor.com).
- Rapport annuel.
- Plateforme unique de publication des offres d'emploi : accorjobs.com.
- Études de marché et veille concurrentielle.
- Communiqués de presse.

Instances de dialogue

- Partage d'expertise lors de conférences ou séances de groupe de travail, par exemple avec la diffusion de la méthodologie du Groupe en matière de maîtrise des consommations d'eau et d'énergie ou encore dans le cadre du projet d'affichage environnemental en France.
- Membre du *World Travel and Tourism Council*.
- Relation continue avec les pouvoirs publics et les organisations professionnelles et sectorielles (hôtellerie et tourisme).
- Conférences et voyages de presse, rencontres avec les journalistes – équipe dédiée à la relation presse.



Partenariats

- Signature de conventions nationales ou internationales, notamment dans le domaine social.
- *Joint Ventures* (notamment avec le groupe Pierre et Vacances – Center Parcs pour Adagio).
- Accord de partenariat avec certains organismes de formation (écoles hôtelières, de commerce ou universités) pour développer l'attractivité du Groupe auprès d'étudiants susceptibles de rejoindre l'entreprise à travers un stage ou un emploi.

Relations avec la communauté financière

En tant qu'entreprise cotée, Accor entretient des relations régulières, normées et transparentes avec les acteurs de la communauté économique et financière afin d'améliorer leurs perception et notation du Groupe et d'assurer le financement de son développement.

Principaux faits marquants 2013

- Le 27 novembre 2013, le nouveau Président-directeur général Sébastien Bazin a présenté au marché financier la nouvelle stratégie de Accor dans le cadre d'un *Investor Day* : le modèle économique du Groupe est désormais articulé autour de deux pôles : HotelServices (opérateur hôtelier et franchiseur) et HotelInvest (propriétaire et investisseur hôtelier). Dans un souci de transparence et d'égalité de l'information, la même information a été transmise aux différentes parties prenantes du Groupe : investisseurs, analystes financiers, salariés, syndicats, journalistes, partenaires, clients.

Partage d'information

- Publication des résultats financiers semestriels et annuels.
- Publication des chiffres d'affaires trimestriels.
- Document de référence.
- Communiqués de presse.
- Lettres aux actionnaires.



Instances de dialogue

- Présentation des résultats (réunit chaque année près de 200 personnes).
- *Roadshow* investisseurs (plus de 500 meetings par an).
- Assemblée Générale des actionnaires.
- Échanges réguliers avec les analystes financiers *sell side* hors *quiet periods*.
- Réponse aux agences de notation extra-financière *via* des questionnaires.



2.3. DÉMARCHE ET ENGAGEMENTS RSE DE ACCOR

2.3.1. RÈGLES ÉTHIQUES ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

Fort des valeurs portées par le Groupe depuis sa création et conscient de sa situation d'acteur économique international majeur, Accor est particulièrement attentif à la responsabilité que lui confère ce statut et se doit d'être exigeant envers lui-même pour maintenir un haut niveau de confiance, tant au niveau de ses collaborateurs, que de ses clients et de l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes.

Ainsi, dans le souci d'œuvrer au respect des principes éthiques les plus contraignants et de réaffirmer son engagement en faveur du développement durable, Accor a constitué en 2013 un groupe de travail composé de ses principales Directions générales et opérationnelles. L'objectif poursuivi étant de renforcer le « Guide éthique du management », initialement diffusé en 2009, pour donner naissance à la « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise ».

Les valeurs du Groupe – esprit de conquête ; imagination ; confiance ; respect ; performance – y sont perpétuées. Elles trouvent un prolongement dans les principes de comportement que Accor souhaite promouvoir auprès de ses managers, sous l'impulsion de la nouvelle Direction générale, comme l'exemplarité de leurs actes au quotidien.

La Charte aborde également les engagements et responsabilités que Accor promulgue et souhaite porter dans ses établissements à travers le monde :

- le Groupe se fixe un cadre de référence et rappelle son attachement à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux (Droits de l'homme, conventions de l'OIT, Pacte Mondial, etc.).
- L'éthique dans la conduite des affaires y est réaffirmée, tant en terme de loyauté et respect des personnes, de conformité aux règles du commerce ou de protection des biens et des données.
- Enfin, des engagements précis sont pris vis-à-vis de chaque principale catégorie de parties prenantes : collaborateurs, clients, partenaires financiers et économiques, fournisseurs mais aussi les communautés qui nous accueillent et l'environnement. Les thèmes couvrent les principales attentes exprimées par ces interlocuteurs, comme la diversité, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la sûreté des installations, la transparence, la protection de l'enfance ou encore la préservation des ressources naturelles.

Actuellement en cours de finalisation, la « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise » sera prochainement signée par Sébastien Bazin, Président-directeur général. Dans le courant du premier semestre 2014, celle-ci sera ensuite transmise aux managers Accor et diffusée sur les différents sites Intranet du Groupe. Elle sera également portée à la connaissance du public par une mise en ligne sur le site Internet (accor.com).

Illustration des engagements de Accor sur le volet « Éthique des affaires et corruption »

La « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise » du Groupe consacre un chapitre spécifique sur les engagements et la responsabilité de Accor dans la conduite des affaires. Ces engagements portent sur trois volets principaux :

- le respect vis-à-vis des personnes et particulièrement : le refus des discriminations et la promotion de la diversité culturelle ; la vigilance et le refus du travail forcé, du travail des enfants et du travail dissimulé ; la vigilance sur la prostitution et notamment la protection des mineurs ;
- le respect des règles de commerce et particulièrement : le respect des règles de concurrence, la lutte contre la corruption, le blanchiment et la complicité de blanchiment, le lobbying ;
- la protection des biens et des données et particulièrement : la prévention des délits d'initié, conflits d'intérêt, fraudes ou encore la protection des données personnelles.

Accor porte une attention particulière à la lutte contre la corruption et aborde cette problématique sous deux angles complémentaires :

- **lutte contre la corruption d'agent public** : cette pratique – consistant à promettre ou octroyer un avantage à un fonctionnaire ou un élu pour qu'il agisse ou s'abstienne d'agir dans le cadre de ses fonctions – est incriminée dans de nombreux pays d'implantation du Groupe ;

Accor s'engage à ce que dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique, aucune commission ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou à un élu ;

- **lutte contre la corruption privée** : cette pratique – qui peut être active (promettre ou octroyer un avantage à une personne privée pour qu'elle agisse en violation des obligations de sa fonction) ou passive (solliciter ou recevoir un avantage pour agir ou s'abstenir d'agir en violation des obligations de sa fonction) – est considérée comme un délit dans de nombreux pays d'implantation du Groupe. Depuis 2005, les actes de corruption privée peuvent faire l'objet de poursuite par la justice française s'ils sont commis dans n'importe quel pays par Accor ou l'une de ses filiales. Accor s'engage à prendre toute mesure pour éviter un quelconque acte de corruption aussi bien dans ses procédures d'achats que dans ses procédures de ventes.

Afin de faciliter la prise en compte de ces principes fondamentaux par ses collaborateurs, la Charte éthique et de responsabilité sociétale donne des exemples concrets de situations auxquelles ces derniers pourraient être confrontés, ainsi que les bonnes réponses à apporter.

Dans le prolongement de la Charte, et 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. page 138) et fait l'objet d'un suivi détaillé.

Les Directeurs d'hôtels et l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe promeuvent les valeurs et les engagements de la Charte éthique et de responsabilité sociétale auprès de leurs collaborateurs et sont attentifs à leur mise en œuvre.

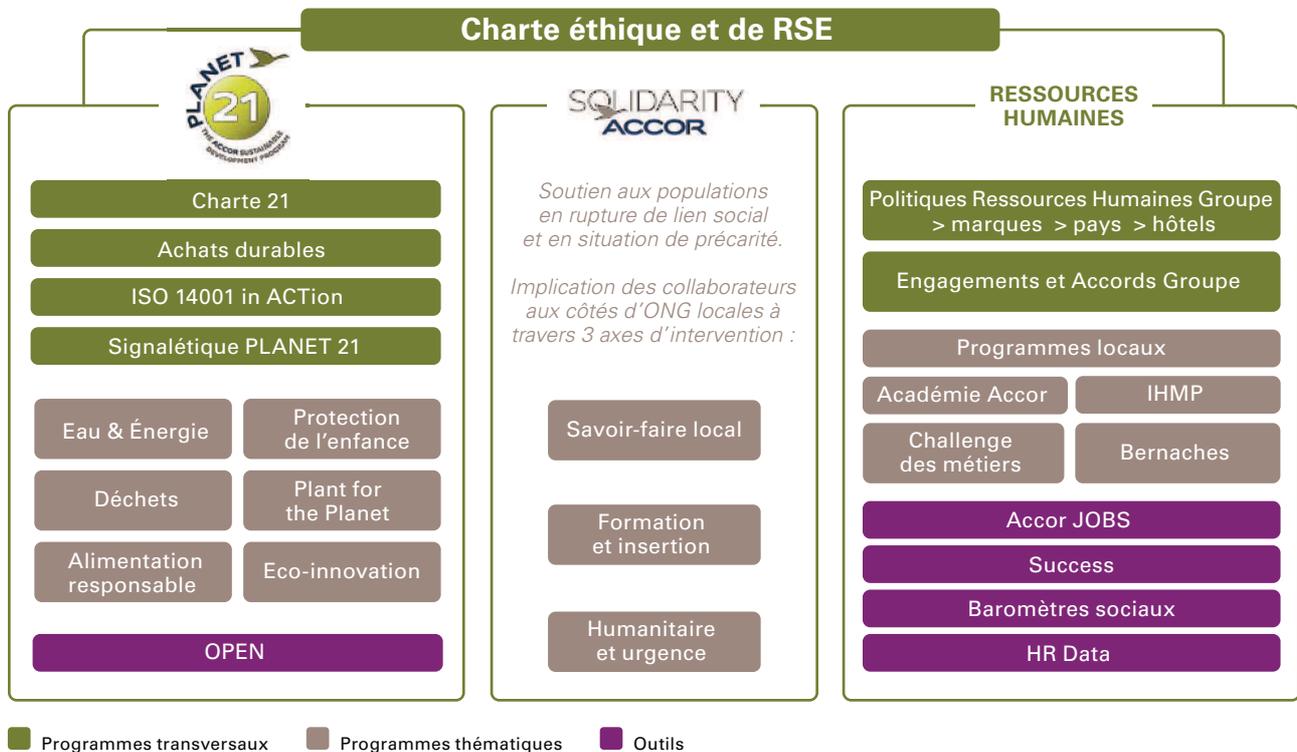
En cas d'interrogation sur une situation particulière, chaque collaborateur peut s'adresser à sa hiérarchie directe ou faire remonter l'information aux services des Ressources humaines ou juridiques de son pays.

Au cours de l'exercice 2013, aucun cas de corruption avéré n'a été signalé auprès de la justice par Accor.



2.3.2. LES POLITIQUES RSE

La Charte éthique et de RSE encadre la démarche de responsabilité de Accor constituée de trois volets : le programme de développement durable PLANET 21, la politique de Ressources humaines et Solidarity Accor, le fonds de dotation solidaire du Groupe.



PLANET 21

Lancé en avril 2012, PLANET 21 est un programme de développement durable, fédérateur pour les collaborateurs sous enseigne Accor (près de 170 000) et participatif pour ses clients.

Un engagement concerté avec les parties prenantes

Avec PLANET 21, Accor a réaffirmé son engagement en faveur du développement durable. Ce programme succède à Earth Guest, initiative qui a, entre autres, permis de réduire de 12 % les consommations d'eau et de 5,5 % les consommations d'énergie entre 2006 et 2010. PLANET 21 implique les collaborateurs du Groupe, ses partenaires mais aussi ses clients qui ont été consultés en 2011 dans le cadre de l'étude *Ready to Check In* visant à mieux connaître leurs attentes et préoccupations en matière de développement durable. Cette étude, conjuguée à la mesure de l'empreinte environnementale du Groupe (finalisée en décembre 2011) a contribué à l'élaboration du programme PLANET 21.

Le programme PLANET 21 à horizon 2015 structure la démarche de développement durable de Accor autour de 7 piliers fondamentaux et 21 objectifs (cf. page 39) :

Solidarity Accor

Solidarity Accor est un fonds de dotation solidaire qui a succédé, en septembre 2013, à la Fondation Accor. Cette nouvelle structure juridique offre plus de souplesse pour lever des fonds en faveur d'initiatives solidaires et réaffirme l'ambition du Groupe dans ce domaine : tisser des liens entre les cultures en accompagnant le développement des populations et leur intégration dans leur environnement. Solidarity Accor est entièrement tourné vers les collaborateurs, porteurs des projets du Groupe visant à favoriser l'autonomisation des personnes par le savoir-faire local, la formation et l'insertion, ainsi que l'action humanitaire et d'urgence (cf. page 64).

Politique de Ressources humaines

La réussite de Accor, entreprise de services pleinement dédiée à la satisfaction des clients, repose avant tout sur l'engagement des hommes et des femmes qui animent le Groupe au quotidien. Ces collaborateurs sont au cœur de l'excellence opérationnelle et contribuent à la valeur des marques de Accor. Aussi, la politique de Ressources humaines s'inscrit dans une relation gagnant-gagnant avec les salariés, en privilégiant le développement des compétences, la qualité de vie au travail, la gestion et la fidélisation des talents. Cette culture des Ressources humaines s'illustre aussi par le partage des cinq valeurs fondamentales du Groupe : esprit de conquête, imagination, confiance, respect, performance.

2.3.3. ENGAGEMENTS ET PARTENARIATS EXTERNES

Accor a une responsabilité envers ses collaborateurs, l'environnement et les communautés des 92 pays dans lesquels le Groupe est implanté. Pour y répondre, Accor s'est engagé auprès de différentes instances internationales et a noué des partenariats avec des organismes de référence.

- **Pacte Mondial des Nations Unies** : Accor est signataire depuis 2003 du Pacte Mondial et s'engage à respecter les dix principes qui le composent, notamment sur les sujets relatifs aux droits de l'Homme, aux conditions de travail, à la lutte contre la corruption et à l'environnement.
- **Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)** : le Groupe a signé en 1995 un accord international avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation). Cet accord porte sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'OIT, relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale. Par ailleurs, Accor est membre du réseau international handicap de l'OIT. 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.
- **CDP (ex-Carbon Disclosure Project)** : Accor participe depuis 2006 au CDP, enquête 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 sont en augmentation constante depuis 2010 tant sur le *Carbon Disclosure Leadership Index* (qualité et complétude des réponses) que le *Carbon Performance Leadership Index* (scores de performance). Le Groupe a ainsi obtenu en 2013 la note 85B, contre 81B en 2012.

- **ECPAT (End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes)** : Accor combat l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec ECPAT International, une organisation non gouvernementale internationale composée de 77 organisations implantées dans plus de 70 pays. Entre 2008 et 2013, Accor a été membre du Comité exécutif du « Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme » mis au point par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme. Le Groupe a signé le Code de conduite dans 35 pays à fin 2013 (cf. page 56).
- **Pur Projet** : cette organisation œuvre en faveur de la préservation du climat par la reforestation et la conservation forestière, par l'action des communautés locales. Accor a noué un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme Plant for the Planet (cf. page 78).



2.3.4. ACCOR ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN ENGAGEMENT PIONNIER

Dès 1994, Accor s'est engagé en faveur du développement durable avec la création d'une Direction de l'Environnement. Son engagement a été réaffirmé en 2012 avec le lancement de PLANET 21, la nouvelle stratégie de développement durable du Groupe. En outre, les différentes initiatives lancées dans le domaine des Ressources humaines et de l'action solidaire témoignent de la volonté du Groupe d'être exemplaire dans ses activités.

	■ Évènements Ressources humaines	■ Évènements Développement durable	■ Évènements Solidarity Accor
1985			
	■		
1985			
1990	■		
1990			
1992	■		
1992			
1994		■	
1994			
1997	■		
1997			
1998		■	
1998	■		
2001		■	
2001	■		
2002		■	
2002	■		
2003		■	
2003	■		
2004		■	
2004			
2005		■	
2005			
2006		■	
2006			
2007		■	
2007			
2008		■	■
2008	■		
2009		■	
2009	■		
2010		■	
2010	■		
2011		■	
2011	■		■
2012		■	
2012	■		
2013		■	■
2013			

2.3.5. PRIX ET RECONNAISSANCES

Accor est présent dans différents indices et référentiels reconnus au niveau mondial. Ses actions ont été reconnues par de multiples prix, tant dans le domaine du développement durable que des Ressources humaines.

En reconnaissance de son engagement en matière de développement durable, Accor est présent auprès de quatre indices et référentiels majeurs :

- **Euronext Vigeo 120 (ex-ASPI)** : conçu par l'agence de notation européenne Vigeo, cet indice regroupe 120 entreprises reconnues pour leurs performances en matière de développement durable ;
- **FTSE4Good** : la série d'indices boursiers éthiques FTSE4Good a été conçue pour mesurer la performance des sociétés qui répondent aux normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale des entreprises. Elle provient de la même entité que l'indice boursier britannique FTSE. Cette série d'indices est basée sur les profils de notation établis par l'agence londonienne EIRIS, qui compte parmi les principaux fournisseurs de données extra-financières sur le marché de l'investissement socialement responsable en Europe ;
- **Ethibel Sustainability Indexes (ESI)** : cet indice donne un aperçu global des prestations financières des entreprises *leader* en matière d'entrepreneuriat durable. Les critères de cette série d'indices ont été définis par le bureau belge Ethibel en collaboration avec l'agence de notation financière Standard & Poors ;
- **Global Compact « 100 » Stock Index** : rassemble 100 entreprises sélectionnées en fonction de leur engagement envers les dix principes du Pacte Mondial et la performance financière de l'entreprise.

En 2013, Accor est sorti de l'indice DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) dans lequel le Groupe était présent depuis près de dix ans et a déployé un plan d'actions pour rejoindre à nouveau l'indice en 2014.

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2013, différents prix internationaux :

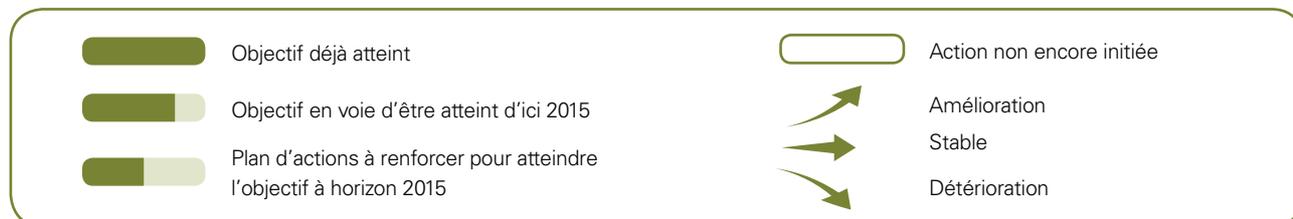
- Développement durable – PLANET 21 :
 - **Royaume-Uni** : AA Hospitality Awards – prix Eco Group of the Year ;
 - **Brésil** : Caio Prize – The Crocodile Night. Médaille d'or dans la catégorie « Sustainability/Hôtel Management » pour le programme PLANET 21. Médaille d'argent pour le programme « Plant for the Planet » ;
 - **Asie-Pacifique** : Médaille d'or décernée par la « Pacific Asia Travel Association » (PATA) pour le programme Environnemental de Accor.
- Ressources humaines :
 - **récompenses globales de l'engagement du Groupe** : l'agence « Great Place to Work » a placé Accor dans le top 25 (17^e) des meilleurs employeurs (en Argentine, en Autriche, au Brésil, au Chili, en Équateur, en Inde, au Mexique, au Pérou, au Portugal et au Royaume-Uni) ;
 - **récompenses des initiatives locales** : en Italie, Accor a été reconnu « Entreprise Solidaire 2013 » pour sa politique de diversité et d'inclusion par A.I.L.E.S., une association locale en faveur de l'intégration sociale et professionnelle des populations désavantagées. Par ailleurs, pour la deuxième année consécutive, le *Management Development Programme* au Royaume-Uni et en Irlande a été nommé aux *Worldwide Hospitality Awards dans la catégorie « People & Talent Management Program »* : 175 futurs managers ont déjà suivi ce programme mis en place depuis 16 ans ; plus de 70 % travaillent à des postes clés et 76 diplômés de ce programme sont Directeurs d'hôtels ou plus.



2.3.6. PLANET 21 : OBJECTIFS ET RÉSULTATS

Tableau récapitulatif

Lancé en 2012, PLANET 21 est le programme d'engagement pris en externe par le groupe Accor.



Pilier	Engagement	Objectif 2015	Résultats 2013	Évolution 2013 vs. 2012	Tendance à horizon 2015	Commentaire
	1. Garantir des intérieurs sains	85 % des hôtels utilisent des produits écolabellisés	95 %			Un travail collaboratif avec le principal fournisseur de produits d'entretien a permis de déployer très rapidement à l'échelle du Groupe de nouveaux produits écolabellisés.
	2. Promouvoir une alimentation responsable	80 % des hôtels mettent en avant des plats équilibrés	96 %			Le guide pour une alimentation responsable, développé avec des nutritionnistes, est désormais utilisé dans la quasi-totalité des restaurants.
	3. Prévenir les maladies	95 % des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel	65 %			Suite à une forte baisse en 2012, la mobilisation a été renforcée cette année et se prolongera en 2014.
	4. Réduire nos consommations d'eau	- 15 % de consommation d'eau entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	- 5,2 %*			Les actions entreprises pour réduire les consommations d'eau continuent de porter leurs fruits. Elles seront renforcées d'ici 2015, en particulier dans les zones de tensions hydriques.
	5. Développer le recyclage des déchets	85 % des hôtels recyclent leurs déchets	86 %			Cet objectif, porte sur les déchets jugés les plus caractéristiques des hôtels : cartouches, piles & batteries, tubes & ampoules, papier et carton.
	6. Préserver la biodiversité	60 % des hôtels participent au projet de reforestation « Plant for the Planet »	41 %			L'accent a été mis en 2013 sur l'ouverture de projets de plantation dans les principaux pays d'implantation de Accor. À partir de 2014, la mobilisation des hôtels sera désormais la priorité.

* Évolution à périmètre comparable 2011-2013.

Pilier	Engagement	Objectif 2015	Résultats 2013	Évolution 2013 vs. 2012	Tendance à horizon 2015	Commentaire
	7. Réduire nos consommations d'énergie	-10 % de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	+ 0,3 %*			Corrigée des variations climatiques et du taux d'occupation, la tendance est de - 2,9 %. Cela inscrit Accor dans une bonne trajectoire mais des plans d'actions spécifiques seront établis en 2014, notamment dans les zones présentant une moindre maîtrise de leur consommation.
	8. Réduire nos émissions de CO₂	-10 % d'émissions de CO ₂ entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	+ 0,6 %*			Avec un levier limité sur le mix énergétique, cet objectif est assez directement relié à la performance énergétique.
	9. Développer les énergies renouvelables	10 % des hôtels utilisent des énergies renouvelables	7 %			Le développement des énergies renouvelables est en constante augmentation depuis les premiers pilotes en France en 2007.
	10. Favoriser l'éco-conception	40 % des hôtels intègrent au moins trois éléments écologiques dans leurs chambres	35 %			Cet objectif nécessite la présence d'au moins 3 éléments éco-conçus parmi les suivants : sol, peintures, literie, mobilier, papier, produits d'accueil et linge.
	11. Faire progresser le bâtiment durable	21 hôtels neufs ou rénovés atteignent une certification de référence en matière de bâtiment durable	6 hôtels			5 hôtels ont été certifiés en 2013 (2 BREAAAM, 2 DGNB, 1 Green Mark) et plusieurs constructions nouvelles, certifiées, sont en cours.
	12. Introduire des offres et technologies durables	20 % des hôtels filiales proposent une offre de séminaires durables	/			La définition de l'offre de séminaire durable a été initiée en 2013 et doit être validée en 2014 en complément des initiatives existantes dans les pays.
	13. Protéger l'enfance face aux abus	70 % des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance	44 %			Conscient de la marge de progression pour atteindre son objectif d'ici 2015, Accor a renforcé son soutien opérationnel pour l'atteinte de cet objectif en partenariat avec ECPAT.
	14. Développer des filières d'achats responsables	70 % des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation	81 %			Les hôtels ont adhéré de manière massive à l'achat et à la promotion des produits locaux dans leurs menus.
	15. Préserver les écosystèmes	100 % des hôtels bannissent les produits de la mer menacés dans les menus	89 %			Les politiques de suppression des espèces menacées sont progressivement déployées de manière à sensibiliser les clients sur leurs choix, parfois liés à des contextes culturels et locaux.

* Évolution à périmètre comparable 2011-2013.



Pilier	Engagement	Objectif 2015	Résultats 2013	Évolution 2013 vs. 2012	Tendance à horizon 2015	Commentaire
 Emploi	16. Faire progresser nos collaborateurs	75 % des Directeurs d'hôtels sont issus des promotions internes (filiales et managés)	80 %			Après une forte progression en 2012, la part de Directeurs d'hôtels issus des promotions internes s'est stabilisée en 2013.
	17. Faire de la diversité une richesse	35 % des Directeurs d'hôtels sont des femmes (filiales et managés)	28 %			La progression amorcée en 2013 sera soutenue par la politique mixité du Groupe qui a vocation à homogénéiser les pratiques locales déployées depuis 2011.
	18. Améliorer la qualité de vie professionnelle	100 % des pays organisent des enquêtes d'opinion auprès de leurs collaborateurs une fois tous les 2 ans	59 pays			La période de transition puis de réorganisation qu'a connu le Groupe en 2013 a limité la capacité des pays à organiser ces enquêtes.
 Dialogue	19. Conduire nos affaires avec transparence	Accor est présent dans 6 indices ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial	4 indices			En 2013, Accor a intégré le nouvel indice du Global Compact, le GC 100. En revanche, le Groupe a quitté l'indice DJSI. Un plan d'actions est en cours pour le réintégrer au plus tôt.
	20. Engager nos hôtels franchisés et managés	40 % des hôtels sont certifiés ISO 14001, quel que soit leur mode de gestion (hors segment très économique)	36 %			La certification des hôtels du Groupe poursuit sa progression, notamment grâce à la mobilisation des marques ibis et Novotel depuis respectivement 2004 et 2008.
	21. Partager notre démarche avec nos fournisseurs	100 % de nos contrats d'achat respectent la Charte Achats 21 de Accor	68 %			Les correspondants achats de pays et en central seront mobilisés pour atteindre 80 % d'ici la fin de l'année 2014. En revanche, compte tenu du refus de certains fournisseurs de signer la Charte Achats 21 en raison de l'existence de politiques RSE internes, l'objectif de 100 % ne sera vraisemblablement pas atteignable.

* Évolution à périmètre comparable 2011-2013.

Charte 21

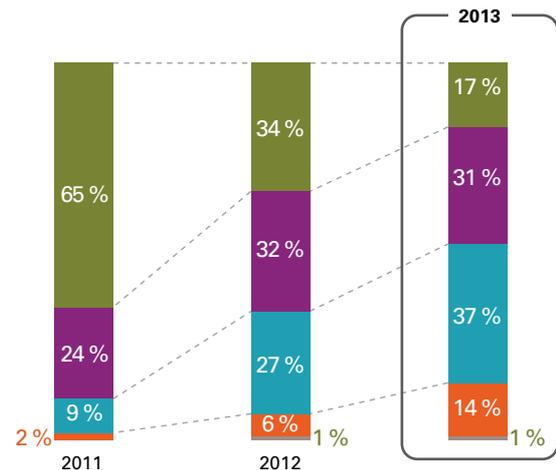
Pour atteindre les objectifs de développement durable fixés par le programme PLANET 21, Accor s'appuie sur la **Charte 21**. Élaborée en 2005 sous le nom de « Charte Environnement de l'hôtelier », elle préconise 65 actions à mettre en œuvre par les établissements pour réduire leur impact sur l'environnement. Suite à une mise à jour en 2011, elle intègre désormais des actions sociétales comme l'organisation de formations pour la santé et le bien-être des collaborateurs, l'achat de produits issus du commerce équitable, etc. Socle commun à tous les hôtels, la Charte 21 est avant tout un outil de pilotage pour l'hôtelier, le pays, la marque et le Groupe dans son ensemble. Elle est structurée en cinq parties :

- **management** (12 actions, par exemple : « Former le personnel aux bons gestes pour l'environnement » ou « Être engagé dans la protection des mineurs contre les abus », etc.) ;
- **énergie** (18 actions, par exemple : « Disposer d'un interrupteur centralisé dans les chambres » ou « Utiliser des chaudières performantes ») ;
- **eau** (12 actions, par exemple : « Équiper douches/robinets avec des régulateurs de débit », « Utiliser une blanchisserie économe en eau ») ;
- **déchets** (13 actions, par exemple « Recycler les piles et batteries de l'hôtel » ou « Recycler les équipements électriques et électroniques », etc.) ;
- **et produits** (10 actions, par exemple « Proposer des plats équilibrés dans le restaurant » ou « Utiliser des matériaux éco-conçus dans les chambres »).

La Charte 21 permet de donner aux hôtels un cadre d'actions pour leur démarche de développement durable, de les aider à progresser et à suivre leurs performances dans le temps. Pour inciter les hôtels à s'appuyer sur la Charte 21, Accor a élaboré un système de niveaux « Bronze », « Argent », « Or » et « Platine » pour accompagner les hôtels dans le déploiement progressif d'actions d'abord basiques puis de plus en plus approfondies. Le système de niveaux est cumulatif : l'hôtel doit d'abord valider un niveau avant de pouvoir accéder au niveau suivant.

Cette **démarche d'accompagnement et d'amélioration continue** montre aujourd'hui des résultats probants en termes de diffusion de bonnes pratiques puisqu'aujourd'hui 83 % des hôtels ont au moins atteint le niveau Bronze. Depuis 2013, la réalité de la mise en œuvre des dix premières actions de la Charte 21 permettant d'atteindre le niveau « Bronze » est auditée par un cabinet externe dans le cadre des audits qualité.

Niveaux de la charte atteints par les hôtels



- Hôtels ayant atteint le niveau Platine
- Hôtels ayant atteint au moins le niveau Or
- Hôtels ayant atteint au moins le niveau Argent
- Hôtels ayant atteint au moins le niveau Bronze
- Hôtels n'ayant pas encore atteint le niveau Bronze

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %



2.4. RSE ET GOUVERNANCE

2.4.1. LA RSE DANS LA GOUVERNANCE DU GROUPE

La gouvernance du Groupe est assurée par le Conseil d'administration et le Comité exécutif, tel que détaillé dans la partie Gouvernement d'entreprise (cf. page 145) :

	Comité exécutif	Conseil d'administration
Nombre de membres	9	10
Indépendance	N/A	60 %
Parité	11 % (1 femme)	40 % (4 femmes)
Transparence sur la rémunération	Accor précise publiquement les critères de rémunérations de ses mandataires sociaux, (cf. page 139).	

2.4.2. LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Au sein du Groupe, les principales instances intervenant sur des sujets de RSE s'articulent autour de la Direction du Développement durable, la Direction des Ressources humaines et le fonds de dotation Solidarity Accor.

La **Direction du Développement durable** est en relation permanente à la fois avec les pays et les marques. Les interactions au niveau des pays s'effectuent au travers d'un réseau de 80 correspondants-pays et de comités spécifiques dans certains pays. Au niveau des marques, les échanges s'organisent *via* un réseau de correspondants dédiés et *via* des comités spécifiques pour certaines marques, ou encore lors des Revues de direction ISO 14001 pour les marques ibis et Novotel. Enfin, la Direction du Développement durable travaille conjointement avec les fonctions achats, Ressources humaines, techniques, ou encore études & marketing.

Les interactions entre la Direction du Développement durable, les marques, les pays et les fonctions supports se structurent selon trois grands axes :

- pilotage et communication autour du programme PLANET 21 :
 - déploiement dans les marques et au sein des pôles d'expertise Achats, Technique, RH, etc. ; définition des priorités d'action et des indicateurs ;
 - animation du réseau interne de correspondants ; support opérationnel pour le déploiement des marqueurs, élaboration de guides et référentiels ;
 - gestion des outils et de la remontée d'informations sur les sujets de développement durable ;
 - développement de la visibilité du programme *via* les publications, la communication externe et les relations presse ; outils de communication et de pédagogie sur l'Intranet ;
 - gestion et développement des relations externes avec les partenaires stratégiques ; réponse aux agences de notations ; suivi des initiatives sectorielles et veille concurrentielle ;
 - suivi réglementaire *corporate* et suivi de la veille opérationnelle ;
- support opérationnel dans la gestion des projets PLANET 21 ; coordination et expertise environnementale et sociétale ;
- innovation et perspective *via* le lancement de nouveaux projets et l'analyse des enjeux émergents.

La **Direction générale des Ressources humaines** possède de nombreux relais dans les régions et pays, et dans les hôtels.

Les Directeur(e) s des Ressources humaines des pays sont rattachés à la Direction opérationnelle de leur région. Les Directions des Ressources humaines locales s'attachent à appliquer les politiques du Groupe à leur contexte, à répondre aux enjeux de l'emploi liés à l'activité et à développer les outils *ad hoc*. Ils sont soutenus par les outils déployés au niveau du Groupe, qui assurent la cohérence des pratiques et permettent de bénéficier d'un plus grand impact.

Les interactions entre la Direction générale des Ressources humaines, et les relais régions et pays se structurent autour des axes suivants :

- développement RH : développement de l'attractivité du Groupe et de la fidélisation des collaborateurs ; politique de formation et de ses axes stratégiques ; coordination des Académies ; politiques de développement RH pour les marques.
- gestion des talents et mobilité internationale : politique de mobilité internationale Groupe ; coordination et conseils techniques (marché de rémunération, protection sociale internationale et avantages, veille juridique) ; accompagnement de la mobilité et du développement de carrière des collaborateurs en mobilité à l'international.
- politique sociale : animation des réseaux internationaux de partenaires sociaux ; promotion de la politique sociale et de diversité du Groupe ; suivi des initiatives sectorielles et concurrentielles grâce aux réseaux de professionnels du domaine ; reporting et analyse de la performance sociale.
- rémunération et avantages : politique Groupe en matière de rémunération globale ; analyse de la compétitivité externe et de l'équité interne des rémunérations ; gestion du management de la performance ; conception de plans de rémunération différée ; pilotage des régimes de retraite supplémentaire des dirigeants France et des avantages sociaux à l'international.

Dans la plupart des hôtels du Groupe, une personne est chargée de l'administration des Ressources humaines et du déploiement des politiques du Groupe dans son contexte local.

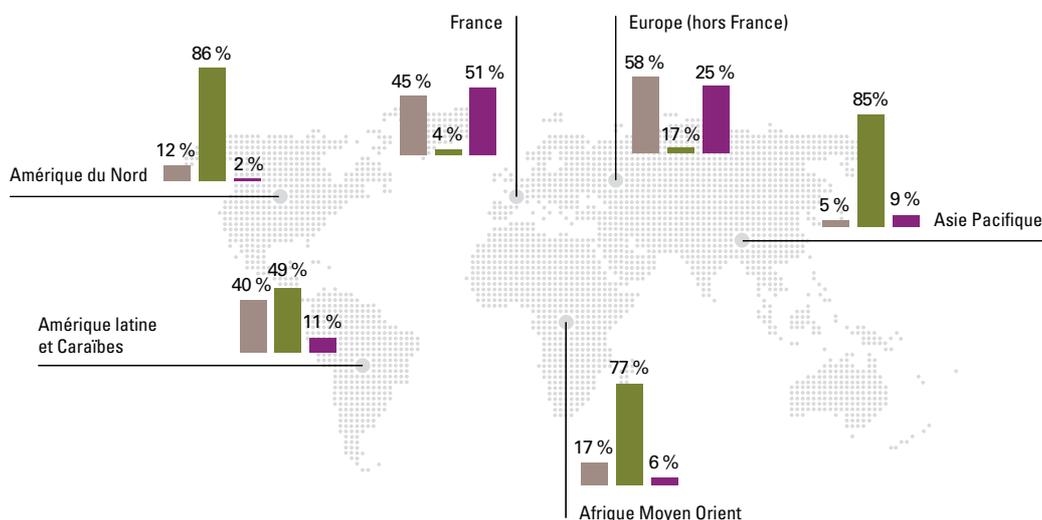
La Direction générale des Ressources humaines travaille conjointement avec notamment les fonctions opérationnelles, juridique, communication, informatiques, développement durable.

La gouvernance de **Solidarity Accor**, le fonds de dotation solidaire du Groupe, s'articule autour de différentes instances, selon les modalités précisées page 64.

2.5. ENGAGEMENTS SOCIAUX

La signature de Accor – Open new Frontiers in Hospitality – traduit la volonté du Groupe de délivrer, partout dans le monde et sous toutes ses marques, le meilleur service aux clients. L'engagement et la satisfaction des collaborateurs sont essentiels pour réaliser cette ambition et inventer l'hôtellerie de demain.

Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés être environ 170 000. Ils sont répartis sur les cinq continents, dans 92 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (48 761 collaborateurs, 28 % de l'effectif sous enseigne), le management (88 031 collaborateurs, 51 %) et la franchise (36 050 collaborateurs estimés, 21 %).



Nombre de collaborateurs en 2013	France	Europe hors de France	Asie Pacifique	Amérique Latine et Caraïbes	Amérique Moyen-Orient	Amérique du Nord	TOTAL
Filiales	15 961	20 375	3 679	5 470	2 981	295	48 761
Management	1 526	5 959	58 344	6 696	13 398	2 107	88 030
Franchises estimés	18 000	9 000	6 500	1 500	1 000	50	36 050
TOTAL	35 487	35 334	68 523	13 666	17 379	2 452	172 841

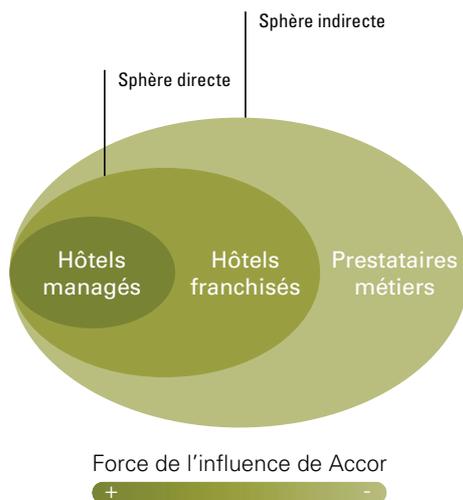
Accor est une entreprise pour laquelle la satisfaction du client a une importance cruciale ; ses clients sont les collaborateurs, les propriétaires des hôtels managés ou franchisés ainsi que le client final de tous les hôtels. Il nous appartient de délivrer les meilleures prestations pour que les intérêts de chacun, dans ce modèle social très spécifique, soient préservés.



2.5.1. LE MODÈLE SOCIAL ACCOR

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois dans 92 pays. Toutefois, une part importante de ces employés ne sont pas salariés directement par le Groupe. Ces emplois sont créés par les partenaires économiques : les propriétaires des hôtels managés ou franchisés, ainsi que les prestataires métiers.

Le Groupe, à travers les nombreuses ouvertures d'hôtels, mobilise une main-d'œuvre indirecte de plus en plus importante, notamment dans les pays à fort développement économique.



Les salariés qui entrent dans la sphère d'influence directe sont sous « enseigne Accor ». En lien direct avec le client final, ils sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs.

Accor souhaite faire partager ses valeurs et la force de ses engagements en matière sociale dans chacun des pays où le Groupe est présent, ceci tout en respectant les cultures et législations locales.

Cette volonté est soutenue par la Charte éthique et responsabilité sociétale de l'entreprise, qui rayonne sur notre sphère d'emploi directe et indirecte.

Le devoir de vigilance de Accor sur le respect des droits de l'homme implique que le Groupe s'intéresse à la qualité des conditions de travail des salariés indirects.

Fin 2013, 45 % des salariés sous enseigne Accor, dont 3 % estimés en franchise, sont localisés dans des pays ayant un score inférieur à 50 selon l'Indice de perception de la corruption 2013 de l'ONG Transparency International. Ce ratio s'explique par la présence de pays tels que le Brésil, la Chine ou la Thaïlande, forts contributeurs en effectifs au sein du Groupe. Cet indice répartit les notes obtenues de 13 sources d'information selon une graduation de 0 à 100. 100 étant un niveau nul de corruption perçue.

Les relations de confiance que nous entretenons avec nos partenaires économiques, dont les salariés entrent dans notre sphère d'influence directe, nous permettent de partager la culture du Groupe. Cela se traduit concrètement par trois types d'actions :

- **accroître** la capacité de l'Académie Accor à attirer les talents pour diffuser les savoir-faire et les valeurs du Groupe ;
- **dynamiser** la mobilité inter-hôtel, levier incontournable d'une gestion dynamique des carrières et des talents dans un contexte de renouveau du Groupe ;
- **diffuser** les temps forts du Groupe pour porter les valeurs Accor.

La main-d'œuvre extérieure entrant dans la sphère d'influence indirecte 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...

De nombreuses lois ont pour objet de protéger les personnes en contact avec l'entreprise, qu'il s'agisse de ses clients, de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et de ceux qui sont en relation indirecte avec elle. Accor veille à respecter les lois et les faire respecter, et notamment à exercer un contrôle vigilant vis-à-vis des fournisseurs et prestataires de service qui pourraient avoir des pratiques non conformes à ses engagements en matière de respect des personnes.

Pour partager avec ses fournisseurs référencés ses engagements en matière de RSE, le Groupe a mis en place une Charte Achats (Charte Achats 21) et demande à ses fournisseurs de s'engager à respecter les principes qui y sont énoncés : protection de l'environnement, respect de la personne, lutte contre les discriminations, protection de la santé et de la sécurité, durée et conditions de travail. (pour plus d'information sur les achats durables, cf. page 60).

2.5.2. DES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉES

Les Ressources humaines constituent l'un des principaux piliers de la performance du Groupe. Pour optimiser cette performance, Accor développe des politiques de gestion des Ressources Humaines adaptées, soutenues par des outils et programmes déployés au niveau du Groupe.

Deux enjeux majeurs guident ces politiques :

1. **Être un employeur et opérateur hôtelier de référence et partager nos valeurs** et nos engagements : dialogue social, valorisation de la diversité, respect des salariés et recherche du bien-être au travail.

La gestion des Ressources humaines est impactée par le modèle social du Groupe. Le déploiement des politiques RH et des outils est adapté aux trois modes de gestion que sont la filiale, le management et la franchise, afin de maîtriser les risques extra-financiers pouvant résulter de pratiques sociales non conformes aux engagements qu'a pris le Groupe auprès des institutions internationales.

Pour le bénéfice des salariés des hôtels managés, les recommandations et politiques du Groupe peuvent être appliquées sous l'impulsion du manager de l'hôtel, dans la mesure où le propriétaire accepte l'impact sur les coûts et la gestion opérationnelle.

Puisque l'influence du Groupe sur l'emploi est faible chez ses franchisés, Accor s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans sa gestion quotidienne et dans sa communication.

Ce partage des valeurs et des engagements est réalisé grâce à trois leviers :

- le Bureau des Franchisés : trois à quatre bureaux se tiennent par an en fonction de la marque, l'objectif étant de présenter et d'acter en bureau les nouveautés dans la marque, le marketing, les process dans le Groupe... ;
- les contacts fréquents et privilégiés qu'entretiennent les Directeurs Opérations Franchises avec les opérateurs franchisés des zones géographiques et des marques dont ils sont les ambassadeurs ;
- l'accès à des contenus dédiés sur l'Intranet du Groupe et aux formations dispensées par l'Académie Accor.

La gestion directe de l'emploi et des relations sociales incombe aux propriétaires des hôtels franchisés et managés. Alors que Accor détient la gestion opérationnelle et des Ressources humaines pour les hôtels en management, il est important de noter que le Groupe ne peut négocier des accords collectifs au nom des propriétaires franchisés, ni influencer directement l'élaboration des contrats de travail et des éléments de rémunération.

2. Mobiliser nos collaborateurs pour atteindre l'excellence de service, mettre les compétences individuelles au service de la performance collective.

L'engagement des collaborateurs est une résultante clé de la relation managériale, d'une part, et de l'offre d'une entreprise envers ses salariés en matière de conditions de travail, de formation et de perspectives de carrière, d'autre part.

Accor diffuse son guide éthique et ses principes de management depuis 2009. Alors que les outils fondamentaux à l'accompagnement de la carrière sont diffusés et mis à disposition par le Groupe, il revient aux Directions Ressources humaines locales de s'assurer des bonnes conditions de travail, en adéquation avec le contexte et les législations locales.

Accor, dans le cadre de son contrat de franchise et de management, apporte ses outils dédiés à la performance opérationnelle pour l'exploitation des hôtels. Dans le domaine des Ressources humaines, cette excellence est en particulier partagée par l'offre de formation des Académies Accor, et *via* les programmes de formation des marques.

La mise à disposition d'outils RH permet de conserver la cohérence de la marque employeur Accor : les offres d'emploi à pourvoir dans tous les établissements sous enseigne Accor sont disponibles sur la plateforme commune AccorJobs ; et de faire bénéficier des avantages et de la force d'un grand Groupe (exemple de la carte bienvenue : faire bénéficier aux salariés de réductions dans tous les hôtels Accor).

Thème RH	Périmètre d'influence	Page
Être un employeur de référence		
Le dialogue social	Filiales uniquement	47
La politique de Diversité et d'Égalité des chances	Filiales, Managés Information auprès des Franchisés	48
■ Réseau de femmes <i>Women At Accor Generation</i>	Filiales, Managés et Franchisés	48
Mobiliser les collaborateurs		
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Baromètre social interne : Filiales et Managés CLIP : à la disposition des Filiales, Managés et Franchisés	49
Conditions de travail	Filiales, Managés	50
■ La promotion de la santé et du bien-être auprès des communautés	Filiales, Managés et Franchisés	51
Rémunération et avantages	Filiales, Managés	52
Accompagner les collaborateurs dans leur carrière	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les franchisés	53



2.5.3. ÊTRE UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

L'exemplarité du Groupe découle des valeurs originelles diffusées par les fondateurs. Le dialogue social et le respect de la diversité représentent la réponse opérationnelle au besoin de faire travailler ensemble les communautés, au rythme de l'entreprise, et dans le respect des différences et des attentes de chacun.

Le dialogue social

Accor s'attache à entretenir des échanges suivis et constructifs avec les instances représentatives du personnel sur les droits et les avantages des salariés du Groupe, signataire en 1995 d'un accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation. Cet accord porte sur le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale.

La démarche de concertation et de dialogue de Accor est d'autant plus importante dans le contexte de fort développement du Groupe, qui induit des relations avec des parties prenantes plus nombreuses.

La stratégie de développement amène le Groupe à céder des hôtels en filiale à un propriétaire franchisé. Cette mesure n'a *a priori* pas d'impact sur l'emploi, et Accor est vigilant quant au maintien des conditions de travail et les avantages sociaux dont les salariés bénéficiaient. Cette préoccupation s'est notamment illustrée par la signature d'accords collectifs en 2013 en Allemagne, en France et aux Pays-Bas. Ces accords ont vocation à homogénéiser les pratiques et s'assurer d'une transition d'employeur qui ne soit pas au désavantage de l'emploi et des employés.

Parmi les collaborateurs sous enseigne Accor, environ 41 % sont localisés en Europe. L'activité du Groupe étant notamment dépendante de la santé financière des entreprises, la récession économique sur cette zone géographique pourra avoir dans les années à venir un impact sur l'emploi. Accor entame à partir de 2013 une réorganisation de ses forces humaines sur ses sièges locaux dans la zone. Les compétences sont réunies dans des pôles de plus grande ampleur dans des pays choisis. Toutefois, l'impact attendu de ces mesures sur l'emploi reste faible. Cette réorganisation a touché en début 2013 le siège de la holding en France. 117 salariés parmi les salariés permanents en CDI inscrits à l'effectif de Accor SA ont été concernés. Ils ont fait l'objet d'un processus de départs volontaires dans le cadre d'un projet personnel et/ou professionnel. Afin de permettre au personnel de Accor SA d'envisager son devenir, un Espace Information Conseil (EIC) a été mis en place. Cet espace était destiné à apporter un soutien, à donner de l'information et à accompagner les salariés intéressés par une mobilité interne ou un projet de mobilité externe. Par ailleurs, des ateliers de formation à la recherche d'emploi ainsi qu'une ligne d'écoute téléphonique animée par des psychologues a été mise en place.

Au total, en 2013, 8 229 collaborateurs ont quitté le Groupe suite à un licenciement individuel, dont 3 449 salariés des établissements en filiale. De plus, 441 collaborateurs ont quitté le Groupe dans le cadre de réorganisations ou pour motifs économiques, dont 379 salariés issus des filiales.

Le tableau ci-dessous présente les **accords collectifs** signés en 2013, au niveau des pays et pour les effectifs des établissements filiales. Il ne reprend pas les accords signés auparavant et n'est pas exhaustif puisque des accords collectifs peuvent être signés au niveau des entités juridiques (regroupement d'hôtels) et des hôtels.

Pays	Accords collectifs	Effectifs impactés
Allemagne	Accords collectifs concernant les conditions de transfert des contrats de travail lors de la cession d'hôtels vers la franchise	5 994
	Formation et impact sur les conditions de travail des nouveaux logiciels déployés par le Groupe	
	Réglementation sur la mise en place de caméras de surveillance dans les zones publiques des hôtels	
France	Accord intergénérationnel SMI (siège France)	960
	Accord intergénérationnel Accor SA (siège holding)	1 078
	Accords collectifs concernant les conditions de transfert des contrats de travail lors de la cession d'hôtels vers la franchise	13 832
Hongrie	Nouvel accord collectif négocié en 2013, applicable à partir du 1 ^{er} janvier 2014	887
Pays-Bas	Accords collectifs concernant les conditions de transfert des contrats de travail lors de la cession d'hôtels vers la franchise	1 548

Instances de dialogue

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. Le Bureau du Comité européen assure une permanence

du circuit d'information et prépare la réunion annuelle du Comité européen. Cette instance peut notamment être convoquée en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe.

En France, le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux du Groupe. Il a été institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984. Ce Comité de Groupe comprend 24 représentants du personnel désignés parmi

les 76 Comités d'entreprise ou d'établissement des filiales en France. Présidé par le Président-directeur-général ou son représentant, ce Comité se réunit deux fois par an.

Le dialogue social est également encouragé au cours des réunions du Conseil social, instance de concertation qui 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.

La politique de diversité et d'égalité des chances

Promouvoir la diversité est pour le Groupe un levier de performance et d'innovation, et un rouage essentiel de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'entreprise. Le Groupe a structuré ses engagements en matière de diversité dès 2008, et de nombreuses réalisations sont depuis venues soutenir et porter ces engagements.

Politique diversité

Le Groupe reconnaît les différences de chacun de ses collaborateurs et place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. Cette ambition se structure autour d'engagements formalisés et de priorités fixées à l'horizon 2015 :

- **diversité des origines ;**
- **égalité professionnelle femme/homme ;**
- **handicap ;**
- **diversité des âges.**

Quatre enjeux sous-tendent nos actions :

- **la responsabilité sociale** : Accor, en tant qu'employeur équitable et durable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ;
- **l'attractivité d'employeur** : Accor est une entreprise qui respecte ses salariés et adresse une image positive à l'externe ;
- **le dynamisme commercial** : Accor, en faisant de la diversité une priorité, répond aux attentes de ses clients pour concevoir des solutions adaptées ;
- **la performance opérationnelle** : l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, un collaborateur épanoui étant un collaborateur performant.

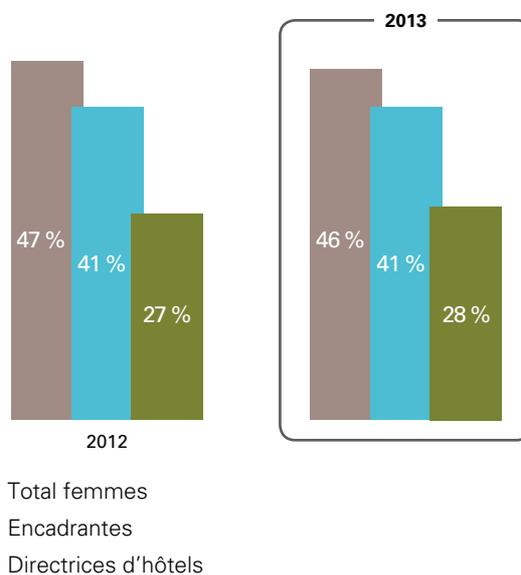
L'engagement du Groupe pour la diversité et contre la discrimination est formalisé à travers la Charte internationale de la diversité Groupe, qui a été déployée en 2011, et a été traduite en 15 langues. Elle est le socle de la politique diversité et repose sur sept engagements :

- **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... ;
- **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.

Accor a fixé un objectif de 35 % de femmes Directrices d'hôtels d'ici à 2015. L'objectif est à terme d'obtenir la parité sur cette fonction clé pour le Groupe. Entre 2012 et 2013, le taux de femmes Directrices d'hôtel a augmenté d'un point.

Répartition des femmes par type de poste



L'engagement de Accor en faveur de la présence accrue de femmes dans son organisation s'illustre également par le lancement en décembre 2012, du réseau international de femmes : *Women at Accor Generation*. Le réseau est ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes sous enseigne d'une marque Accor et se décline au travers de huit réseaux dans le monde. 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 et le travail en réseaux.

Dans le monde, Accor emploie 1 265 personnes en situation de handicap dans ses établissements filiales et managés en 2013, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap. Accor considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

En France, la Mission d'Intégration des Personnes Handicapées fait partie intégrante du plan d'actions diversité. Elle s'inscrit dans le cadre du renouvellement de l'accord Groupe (2012-2014) sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. En 2013, 25 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi et 31 recrutements, principalement en CDI, ont concerné des personnes en situation de handicap. Cela représente 2 % des recrutements en CDI sur l'année 2013 en France (filiales). Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France est de 4,96 % en 2013, contre 4,15 % en 2012.



Outils de l'égalité des chances

Accor dispose de deux leviers principaux pour garantir l'égalité des chances et lutter contre 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 », développé initialement en France, a été adapté à la législation européenne, traduit en anglais, et déployé en Europe en 2013.

Le site diversité Groupe, créé en janvier 2011 détaille, sur l'Intranet du Groupe, les bonnes pratiques et met à disposition des documents à portée internationale tels que la Charte internationale de la Diversité Groupe et des documents ressources (Directives européennes en matière de non-discrimination et diversité ; guide du recrutement en six langues...).

Le guide des recruteurs et des managers est disponible depuis 2013 sur l'Intracor Diversité en version anglaise, allemande, portugaise et française.

Le CV anonyme, mis en place en France sur l'application AccorJobs en 2010 garantit l'égalité de traitement dans l'accès aux processus de recrutement. Le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuelles discriminations, même inconscientes, liées à l'âge du candidat, à son sexe ou à son origine.

Pour faire face aux discriminations, des plans d'alerte sont mis en place localement, permettant aux victimes d'identifier la personne à qui s'adresser en cas de nécessité.

2.5.4. MOBILISER LES COLLABORATEURS

La qualité du service et la satisfaction du client constituent le cœur du métier et de l'activité du Groupe ; les collaborateurs, leur énergie, leurs compétences, sont au cœur de cette création de valeur. Afin de veiller à l'engagement des collaborateurs, Accor s'efforce de leur proposer des conditions de travail motivantes et des opportunités de carrières intéressantes.

Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs

Accor met à disposition des managers deux outils d'évaluation de l'engagement, du bien-être et du climat social : baromètre social interne et l'enquête CLIP (Climat Local et Initiative Personnelle). Ces deux outils sont centraux dans la démarche managériale du Groupe et permettent de dresser des plans d'action.

Baromètre social interne

Le Groupe mène, tous les deux ans, auprès de ses hôtels filiales et managés, des enquêtes d'opinion pour mesurer la satisfaction des collaborateurs, recenser les besoins, les préoccupations, et les attentes des salariés, mesurer le climat social et l'engagement et mettre en œuvre des actions d'amélioration. Ces enquêtes, réalisées à l'initiative des Directions RH pays, tiennent compte des diversités locales, mais reposent sur un cœur de questions défini au niveau du Groupe. Les résultats de ces études sont restitués auprès de toute la chaîne de responsabilité hôtelière et des sièges. En 2012-2013, 80 837 collaborateurs issus des établissements filiales et managés du Groupe dans 59 pays ont répondu à des enquêtes d'opinion internes, représentant un taux de participation de 88 %.

Réponses positives : « d'accord » et « tout à fait d'accord » aux principaux leviers de satisfaction identifiés par le Groupe dans les sièges et hôtels Filiales et Managés

	Taux de réponses positives			
	Total		Dont tout à fait d'accord	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
Je suis fier(ère) de travailler chez Accor	89 %	91 %	42 %	43 %
Mon travail me permet de développer mes compétences	88 %	90 %	37 %	39 %
Je bénéficie de bonnes conditions de travail	81 %	84 %	30 %	32 %

Climat Local et Initiative Personnelle (CLIP)

Cet outil dédié à tous les managers, quel que soit le mode de management de l'hôtel, leur permet de mesurer la qualité de l'environnement de travail et l'implication des équipes. CLIP se décline en 8 thèmes, dont : sens et intérêt du travail, circulation de l'information, initiative individuelle, respect et reconnaissance, etc.

Chaque membre de l'équipe répond à son questionnaire individuel de façon confidentielle. CLIP est disponible en 11 langues, en version papier ou électronique, sur le site Intranet du Groupe, pour les managers, quel que soit le mode de gestion de l'établissement.

Les critères objectifs de l'engagement qui sont observés de manière générale sont le taux de démission et l'absentéisme.

Or, il convient de considérer ces indicateurs avec une grande prudence, car ils sont impactés par : la **culture locale**, la **protection sociale** et de **l'emploi** en place dans le pays ou l'établissement, et les **critères liés à l'emploi** comme la pénibilité ou des difficultés de transport pour rejoindre le lieu de travail.

Notre secteur d'activité implique de nombreuses contraintes, notamment sur l'équilibre des temps de vie, dont nous cherchons à réduire les impacts (voir chapitre suivant). Toutefois, nous souffrons d'un taux de démission important, que nous attribuons à de multiples facteurs, dont le contexte économique local. Les pays bénéficiant d'un fort développement économique témoignent en effet d'un taux de turnover plus important. Des effets significatifs de localisation de l'hôtel, d'une part, et de durée d'implantation de

l'hôtel, d'autre part, peuvent ainsi être observés. En 2013, 37 491 salariés ont démissionné. Ils représentent 61 % des départs du Groupe en 2013 et représentaient 60 % en 2012.

L'absentéisme est un indicateur à manipuler avec beaucoup de prudence dans le Groupe, notamment car Accor a révisé les définitions des critères d'inclusion en 2013. La comparaison des indicateurs entre 2012 et 2013 est ainsi fortement compromise. En 2013, les absences pour raisons médicales moyennes par salarié et par an sont de 6,5 jours. Les absences « non autorisées » (définition dans le chapitre 2.9.) s'élèvent à 1,1 jour en moyenne par salarié et par an.

Conditions de travail

La responsabilité d'employeur du Groupe implique de mettre en place les conditions de travail optimales à la santé et à la sécurité, au bien-être et à la performance des équipes. L'environnement de travail doit s'adapter aux fonctions, aux personnes et aux ambitions du Groupe en matière de productivité.

L'amélioration des conditions de travail prend plusieurs formes principales :

- lutter contre les accidents, les maladies induites par les gestes répétés, et autres troubles liés à l'activité salariée grâce à l'identification des risques et la mise en œuvre des formations *ad hoc* ;
- limiter les effets de notre activité et de nos horaires atypiques sur la vie privée et renforcer ainsi l'attractivité du Groupe et l'engagement des salariés.

Organisation du temps de travail

La particularité du secteur hôtelier, avec une grande amplitude d'ouverture des établissements, induit des horaires variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. Compte tenu de cette spécificité, Accor a déployé différentes actions pour favoriser le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ceci afin de mieux répondre aux attentes liées à la culture et aux besoins des collaborateurs dans les différents pays où le Groupe est présent.

Ces actions se situent notamment dans le cadre des engagements formels qu'a pris le Groupe dans la Charte éthique (qui sera redéployée courant 2014), veillant à : **respecter les grandes étapes de la vie**, minimiser les situations d'inconnu sur l'emploi du temps à court terme pour **réduire les impacts du travail à horaires atypiques**, et apporter, lorsque les contraintes du poste le permettent, une réponse concrète aux collaborateurs qui rencontrent des **difficultés de transport**.

Cette évaluation peut porter sur les **risques potentiels à court et long terme** :



À fin 2013, 11,4 % des collaborateurs Accor des sièges ainsi que des hôtels filiales et managés travaillent à temps partiel. Ils étaient 12,4 % en 2012.

La durée collective du travail dans l'hôtellerie est, en France, fixée à 39 heures hebdomadaire (excepté pour les cadres, au forfait jour). Conformément aux dispositions de l'avenant N° 2 à la convention collective des Hôtels, Cafés, Restaurants, les heures travaillées entre la 36^e et la 39^e heure sont majorées de 10 %. Dans les hôtels filiales, les heures supplémentaires effectuées entre la 36^e et la 39^e heure sont rémunérées au taux normal, tandis que la majoration de 10 % est reversée sous forme de repos compensateur. Dans les sièges Accor et dans les hôtels, les cadres sont pour la plupart sous convention de forfait (218 jours).

Dans le reste du monde, le temps de travail respecte la législation ou les conventions collectives de chacun des pays. Les heures supplémentaires peuvent être payées avec majoration ou récupérées selon la législation et l'accord ou la convention applicable dans l'établissement, et selon les dispositions contractuelles de chaque salarié.

Comme pour la majorité des fondamentaux de la gestion des Ressources humaines, les conditions de travail sont gérées au niveau local, en cohérence avec le contexte culturel, les accords collectifs applicables et la législation du travail du pays. Par exemple, le programme « Life, Health & Wealth » engagé aux États-Unis qui propose aux salariés des outils et informations utiles pour une meilleure qualité de vie et santé, en lien avec une protection sociale et de prévoyance de qualité.

La lutte contre les risques liés au travail

Le secteur hôtelier n'est pas très exposé à des risques en matière de santé. Toutefois, les incidents quotidiens et la perspective de développer des troubles musculo-squelettiques sur le long terme en raison de gestes répétés sont pris en considération par le management.

Accor déploie dans différents pays où il est présent des Comités d'hygiène et de sécurité qui respectent les lois locales prévoyant une évaluation des risques induits par hôtel, par département, ou par poste.



En 2013, dans les établissements filiales et managés, le taux de fréquence des accidents du travail est stable, avec 13,5, contre 13,5 en 2012 et 14,5 en 2011.

À fin 2013, Accor ne dispose pas d'une remontée quantifiée sur le nombre de jours d'absence pour accidents du travail. L'indicateur reporté sur les absences pour raisons médicales inclut les accidents de travail. Nous prévoyons en 2014 de les distinguer afin de pouvoir être en mesure de calculer le taux de gravité. Cependant, cette mise à niveau nécessite un travail important de la part des Directions RH locales pour développer une catégorie spécifique dans le système de paie.

En 2013, Accor a déploré huit décès de collaborateurs faisant suite à un accident sur le lieu de travail ou de trajet. Un décès a eu lieu dans un hôtel suite à une crise cardiaque en Indonésie, deux décès ont eu lieu sur le lieu de travail des suites de maladie ou d'accident non lié à l'activité professionnelle en Chine, et cinq décès sont les conséquences d'accidents du trajet en Égypte (trois) et en Thaïlande (deux).

Des conseils sécuritaires et sanitaires sont mis à la disposition des collaborateurs, et notamment des missionnaires et expatriés, et régulièrement mis à jour sur le site Intranet de la Direction de la Gestion des risques.

Par ailleurs, un guide « Conseils pour la protection des voyageurs d'affaires » donnant toutes les recommandations nécessaires pour l'organisation des déplacements à l'étranger est à la disposition des collaborateurs en versions française et anglaise.

Lutte contre les troubles musculo-squelettiques

De nombreuses formations « gestes et postures » sont mises à disposition par les Académies Accor partout dans le monde, pour lutter contre les troubles musculo-squelettiques. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les cuisines, le technique et l'hébergement (personnel d'étage).

Des mesures préventives sont prises, comme en France où un système de lève lit hydraulique Levly® a été 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. Depuis 2007, 9 784 Levly® ont été subventionnés par la Mission Intégration des Personnes Handicapées (MIPH), dont 844 nouveaux Levly® installés courant 2013. Dans le Groupe, cette initiative est relayée par des pays tels que le Royaume-Uni, la Belgique, la Bulgarie, le Ghana, les Pays-Bas et la Pologne.

À fin 2013, Accor ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. La remontée de cet indicateur fait partie des projets 2014 du Groupe. La définition d'une maladie professionnelle, telle que comprise dans la loi française, est difficilement applicable aux pays qui ne disposent pas, dans leur code du travail, d'une telle reconnaissance des risques à long terme induits par le travail. Plus encore que mettre à jour notre système de remontée et de former nos relais pays à cette définition, la mise en place d'un suivi fiable dans les hôtels et les sièges pays va s'avérer complexe. En effet, comment suivre une maladie professionnelle que ni les médecins, ni les pouvoirs publics ne reconnaissent...

Prévention des risques psychosociaux

Différents dispositifs sont mis en place pour prévenir les risques psychosociaux : formations, lignes d'écoute et d'alerte définies localement, accords collectifs pour cadrer les actions...

Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies. En France, en 2013, 314 collaborateurs (669 en 2012) ont suivi les formations « Prévenir et gérer le stress au travail », « Les cinq outils de la gestion du stress » et « Comprendre le stress et gagner en sérénité ».

Le groupe Accor se mobilise pour lutter contre toutes formes de harcèlement, moral ou sexuel. Pour les plaintes concernant le personnel, les incidents doivent être reportés à un manager senior ou au Directeur/responsable des Ressources humaines. Une procédure différente est mise en place si le harcèlement provient d'un client. Les lignes d'écoute existent notamment au Brésil, en France, en Inde et en Nouvelle-Zélande/Fidji.

Suite à l'accord signé en 2010 en France par le siège Accor SA sur les risques psychosociaux au travail, un Comité de pilotage (Comité Santé Vie au Travail) a été mis en place avec pour mission d'établir les plans d'action pour réduire le stress. En 2013, six conférences à destination des managers sur Accor SA ont été organisées pour les informer et les sensibiliser aux risques psychosociaux. 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.

La promotion de la santé et du bien-être auprès des communautés

Les enjeux de santé et de bien-être au travail sont de garantir la sécurité des outils et des infrastructures de travail (partie sociétale page 55) et de promouvoir la santé dans tous ses aspects, privés et professionnels.

La campagne Life Quality Calendar, lancée en 2013 au Brésil, a pour objectif d'informer les collaborateurs sur les maladies les plus dangereuses et plus avant de prévenir leur apparition. La campagne a été renforcée par l'intervention de spécialistes durant des événements spécifiques (Semaine de la prévention des accidents au travail par exemple).

Le 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 du VIH, prévention des maladies chroniques (diabète, cancers, maladies cardio-vasculaires), sensibilisation à la nutrition et à l'alimentation équilibrée, prévention des risques psychosociaux (stress...) 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. En 2013, 65 % des hôtels ont organisé des formations pour le bien-être et la santé des collaborateurs.

Depuis 2002, Accor est engagé dans une politique de lutte contre les épidémies, en particulier le VIH et le paludisme. Cette politique repose sur la protection des collaborateurs du Groupe et la sensibilisation des clients. L'action auprès des collaborateurs est structurée par ACT-HIV. 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 2013, plus de 20 700 collaborateurs ont pu assister à des séances de sensibilisation et de formation et 753 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs.

Rémunération et avantages

Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays.

Elle 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.

Accor veille à ce qu'aucun critère lié à l'âge, au sexe, à 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. Le Groupe s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique de rémunération en ligne avec les **pratiques du marché**, qui sont recueillies, vérifiées et analysées. Pour s'en assurer, le Groupe s'est doté d'une cartographie mondiale des postes par filière de métiers (Hay). Des cartographies locales par poste sont également réalisées.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable incitative. Cette dernière reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs, ainsi que leur contribution à la réussite du Groupe.

Tous les salaires de base sont revus chaque année, sur une base individuelle pour les salariés encadrants, et sur une base collective, pour les salariés non-encadrants. La base collective **d'évolution salariale** est définie localement, en fonction de l'inflation, des pratiques marchés et des résultats annuels. En 2013, les outils de reporting et d'analyse à la disposition du Groupe ne permettent pas de communiquer le pourcentage d'évolution des salaires au niveau du Groupe.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé note 4 page 212.

Protection sociale internationale

La protection sociale internationale répond à deux enjeux essentiels pour Accor : assurer une **meilleure protection** aux collaborateurs dans les pays où les organismes publics ne prennent pas ou peu en charge ces problématiques, et faire de cet avantage un **élément de différenciation** du Groupe et de fidélisation de ses salariés.

Ainsi, Accor a mis en place des garanties liées à la prise en charge des frais de santé (soins courants, hospitalisation, maternité, optique...) et/ou à la prévoyance dans certains pays du Groupe, au bénéfice de ses salariés dans les établissements filiales. **En France**, un nouvel accord de Prévoyance et Frais de santé est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2013. Un premier bilan de ce nouvel accord sera réalisé début 2014.

Dans certains pays, avec l'accord des propriétaires investisseurs, les garanties de prise en charge de la santé ont pu être étendues aux collaborateurs des hôtels managés par Accor. C'est notamment le cas en **Afrique Subsaharienne**, où Accor a mis en place un dispositif sur 19 hôtels, dont 10 en contrat de management. Les salariés de ces hôtels ainsi que leur famille bénéficient d'une mutuelle lorsque la législation locale ne prévoit pas de protection sociale. Elle couvre à 80 % les frais de médicaments, de soins médicaux et d'hospitalisation. En complément, un médecin du travail et une infirmière sont présents dans la plupart des hôtels impliqués, à

temps partiel ou complet, pour sensibiliser aux maladies, réaliser des diagnostics et délivrer des soins infirmiers auprès des salariés et de leur famille.

Retraite

Le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, a poursuivi ses travaux en 2013. 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.

Intéressement collectif

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. Ils sont liés à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs.

En 2013, près de 10,2 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2012 à 13 865 salariés, ce qui représente un montant moyen de 740 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. Ainsi, 10 122 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2013, détenant 0,62 % du capital (détail page 323).

Épargne salariale en France

Chaque année depuis 1985, les salariés de Accor en France ont accès à un **Plan d'Épargne Entreprise Groupe** (PEEG). Ce PEEG permet aux salariés d'investir dans différents Fonds Communs de Placement en bénéficiant d'un abondement versé par Accor. En 2013, 7 229 salariés ont investi dans le **Plan d'Épargne Retraite Collectif** (PERCO) et ainsi pu se constituer un complément de revenu disponible pour leur retraite. Les salariés bénéficient également de la **participation aux résultats de l'entreprise** dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 84 sociétés pour l'exercice 2012. Le montant de la participation 2012 versé en 2013 était de 7,8 millions d'euros nets et a bénéficié à 21 147 employés, soit un montant moyen net de 369 euros par personne.

Outils d'information à disposition des salariés

Les Directeurs, managers et responsables Ressources Humaines sont informés de la politique de bonus et des principes de revue des rémunérations en lien avec la conjoncture économique de chaque pays.

Les éléments de rémunération constituant le package final sont définis dans le contrat de travail au moment de l'embauche ou de mobilité : salaire de base et éventuels autres avantages dont ils sont bénéficiaires, avantage véhicule par exemple. En parallèle, les objectifs individuels et collectifs appliqués à la nouvelle année sont définis dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et rédigés dans une lettre remise au collaborateur.

Des informations spécifiques peuvent être apportées tout au long de l'année si le collaborateur bénéficie d'avantages annexes à sa rémunération : plan de stock-option, régime de retraite supplémentaire, régime de prévoyance et de frais de santé...



Accompagner les collaborateurs dans leur carrière

Accor est une entreprise où l'ascenseur social est une réalité tangible. Les managers du Groupe sont animés d'une même conviction : la qualité de service et la satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences des collaborateurs. Aussi, la formation, le développement des compétences et la promotion interne sont au cœur de la politique Ressources humaines de Accor.

Chaque collaborateur est l'ambassadeur du Groupe auprès des clients. Il doit donc être bien intégré dans son équipe, disposer des informations utiles à sa vie professionnelle, mais aussi connaître le Groupe, ses valeurs et son histoire. En 2013, Accor a recruté 62 490 nouveaux collaborateurs, dont 58 % en Asie Pacifique et en Amérique Latine. Pour intégrer les nouveaux collaborateurs, Accor dispose d'un outil d'*e-learning* « Bienvenue chez Accor », associé à des modules propres à chaque marque, qui informe les nouveaux salariés des spécificités du Groupe et de ses valeurs.

Après la période d'intégration, le Groupe accompagne les collaborateurs tout au long de leur carrière au travers de l'**entretien annuel d'évaluation**. 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, liés à la rémunération variable. Cet entretien donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté pour développer leur potentiel.

Dans cette optique, le Groupe travaille notamment, en matière de développement des Ressources humaines, sur :

- les spécificités de certains de ses métiers ;
- des partenariats avec des instituts de formation ;
- les opportunités offertes aux collaborateurs lors de mobilités à l'international.

Filières métiers

Plusieurs filières métiers ont été mises en place dans le but de clarifier les postes et professionnaliser les métiers, mais aussi de développer les compétences des équipes et les informer sur les parcours de carrière.

En parallèle, la création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux près de 170 000 collaborateurs sous enseigne du Groupe d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession. Ceci s'illustre dans différents domaines :

- **vente** : Accor propose un module de formation nommé *Sales & Distribution Pass* permettant à tous les managers des ventes de monter en compétence et de s'évaluer sur les principes fondamentaux de la vente en hôtellerie. Ces formations sont incluses dans un programme de professionnalisation des équipes commerciales depuis le recrutement jusqu'au développement de carrière. En 4 ans, environ 600 experts de la vente ont bénéficié de ce programme ;
- **revenue management** : Depuis 2007, Accor développe en interne une filière consacrée aux *revenue managers* en poste et un programme de formations spécialisées, le *RM PASS* organisé 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, comme les Directeurs d'hôtels. Environ 2 500 personnes ont été formées aux deux stages RM Dimension et RM PRO ;

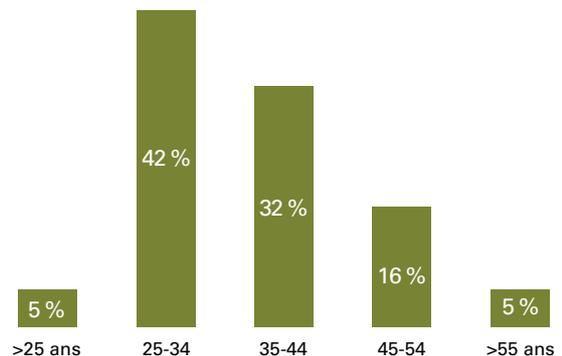
- **distribution** : avec la nouvelle formation Distribution Excellence (DEX) qui cible en priorité les Directeurs d'hôtels et les *revenue managers*. Cette formation contribue à faire prendre conscience aux managers hôteliers des enjeux et challenges importants proposés par la distribution (canaux et 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. 1 000 collaborateurs ont été formés depuis début 2013.

Développement et mobilité du management

Des programmes ont été mis en place spécialement pour permettre aux collaborateurs d'accéder à des postes d'encadrement à court et moyen terme suite à leur embauche, ou après quelques années d'expérience. La promotion interne est un phénomène réel dans le Groupe, qui favorise une prise de responsabilité rapide.

La pyramide des âges des encadrants dans l'hôtellerie témoigne de cette réalité :

Pyramide des âges des encadrants dans l'hôtellerie en 2013



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 générale des Ressources humaines et l'Académie Accor. Les enseignements, dispensés en anglais, s'articulent autour de six 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 2013 comprenait 27 collaborateurs, dont cinq femmes, âgées de 28 à 52 ans et réunissant 14 nationalités différentes ; 16 pays, six marques et huit métiers étaient représentés.

La **valorisation de l'expérience** acquise au cours du parcours professionnel complète ces dispositifs et garantit une employabilité accrue aux collaborateurs à l'interne. En effet, dans tous les hôtels du Groupe, les managers ne détenant pas de diplôme issu d'une formation supérieure peuvent valoriser leurs années d'expérience par un MBA

International Hospitality and Service Industries Management, grâce à un partenariat conclu avec l'Institut des Hautes Études de Glion le 1^{er} mars 2013. Les cours théoriques de l'institut sont dispensés en ligne et en anglais via une classe virtuelle depuis octobre 2011. 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. En 2013, 11 managers suivent le MBA Glion Online et les premiers seront diplômés en juin 2014. Ils sont Directeurs d'hôtels et Directeurs d'Opérations pour la plupart et viennent de tous les horizons, de l'Australie à l'Allemagne en passant par l'Indonésie et Dubaï.

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.

La formation et les partenariats éducatifs

Accor a créé en 1985 la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service. **L'Académie Accor** est un lieu dédié à la formation de l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. Ainsi, tous les hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées qui peuvent être personnalisées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel. Au-delà des formations couvrant tous les champs d'expertise et les métiers de l'hôtellerie, l'Académie Accor, qui s'appuie sur un réseau de 18 campus dans le monde, se veut également un espace d'échanges et de diffusion de la culture Accor.

La première mission de l'Académie Accor consiste à former les collaborateurs pour garantir un service d'une qualité irréprochable à tous les clients. La seconde mission est d'accompagner le développement du Groupe par la professionnalisation des métiers. Dans certains pays, l'Académie Accor se substitue même aux écoles hôtelières qui font défaut.

Trois ambitions pédagogiques fondamentales animent l'Académie Accor :

- **refléter l'identité des marques** grâce à la conception, la production et l'animation de formations spécifiques ;
- **intégrer les évolutions économiques, technologiques et sociétales**, pour proposer des outils pédagogiques innovants ;
- **véhiculer la culture**, le management et les méthodes hôtelières spécifiques de Accor.

L'Académie Accor est le service mis à disposition des franchisés qui est le plus créateur de valeurs partagées. Les salariés des hôtels franchisés ont accès à de nombreux contenus de formation, dispensés en présentiel ou par *e-learning*. Toutefois, afin de préserver les savoir-faire clés et la confidentialité, certains contenus sont réservés aux salariés Accor.

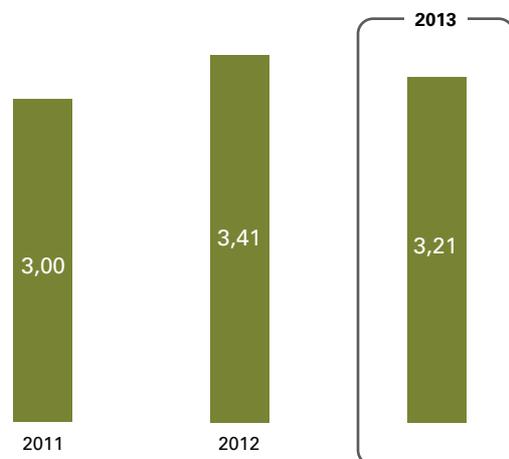
Avec plus de 250 modules de formation proposés en 20 langues et déclinés localement, l'Académie Accor se positionne comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôtelières.

Elle privilégie par ailleurs l'innovation en proposant des dispositifs de formation intégrant de plus en plus les nouvelles technologies via notamment des modules *e-learning* et des classes virtuelles.

La révolution technologique est mise en œuvre en niveau global et au niveau local. En témoigne cette initiative de l'Académie Accor Amérique Latine. Au Brésil, une plateforme *e-learning* a été mise en place en 2012 et déployée en 2013 pour permettre aux collaborateurs, dans tous les hôtels de la région, et en dépit de la distance, de se former rapidement sur des contenus adaptés à chaque marque. Click Accor est un environnement virtuel qui comprend des forums de discussion sur les contenus, qui peuvent être accessibles par tous, ou aux collaborateurs d'une marque spécifique.

La formation dans le Groupe ne se limite pas à l'Académie Accor. En plus des formations obligatoires en matière de santé et de sécurité, des formations spécifiques à chaque marque sont obligatoires et ont vocation à affecter directement la qualité et l'esprit de service. Le volume de formations délivrées, de l'induction aux formations qualifiantes est relativement stable depuis trois ans, ponctué par une hausse en 2012 qui correspond au déploiement des formations Novotel et Sofitel :

Nombre moyen de jours de formation par collaborateur



Partenariats avec les organismes éducatifs

Accor entretient et développe des relations et partenariats avec de nombreuses écoles de commerce, de management hôtelier et universités dans les différents pays dans lesquels le Groupe est implanté, ceci afin de promouvoir et développer des filières hôtelières auprès des écoles.

Ministère de l'Éducation Nationale Français

L'accord conclu en 1999 sur la formation initiale et continue vise 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. 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).



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. Ces équipes ont trois missions principales :

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

Le site Intranet « Mobilité internationale », à disposition de tous les collaborateurs, regroupe les informations utiles (formalités, check-list, guides pays...) 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.

Internationalisation du management

Accor a cœur de développer la représentativité des communautés auprès desquelles il s'implante dans son management. Cette volonté de prise de responsabilité du personnel local au sein des hôtels découle du besoin d'une implantation durable d'une part, mais aussi de stimulation de l'innovation, d'autre part.

Ainsi, au 31 décembre 2013, 74 % des Directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel est situé. Ils étaient 73 % en 2012.

2.6. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

Protection de l'enfance face aux abus, engagement envers les clients en matière de nutrition et santé, de sûreté et de sécurité, achats responsables... Accor se veut un acteur exemplaire auprès de ses clients et de la société au sens large. Solidarity Accor, le fonds de dotation solidaire du Groupe, s'inscrit naturellement dans la continuité de ses métiers, en pleine cohérence avec les valeurs fondatrices de Accor.

2.6.1. SOUTIEN ET INTÉGRATION DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Protection de l'enfance face aux abus

Le tourisme sexuel et la violence faite aux enfants dépassent les frontières géographiques, sociales et culturelles. Selon l'Organisation des Nations Unies (ONU), cette problématique concerne environ 150 millions de jeunes filles et 73 millions de garçons âgés de moins de 18 ans dans le monde. Parce que ces pratiques peuvent se dérouler dans les établissements du Groupe – implanté dans 92 pays, il est du devoir moral de Accor, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

Le **tourisme sexuel impliquant les enfants (TSIE)** est, selon l'ONG ECPAT ⁽¹⁾, « l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales par des individus qui voyagent d'un endroit à un autre et qui, sur place, ont des relations sexuelles avec des mineurs ».

Les clients du TSIE sont en grande majorité des hommes – bien que des femmes y aient également recours – issus de tous les milieux sociaux et qui utilisent leur ascendant économique pour abuser de la situation de vulnérabilité des enfants, contraints de se prostituer.

La communauté internationale, à travers la Convention internationale des droits de l'enfant, s'est accordée pour définir qu'un enfant s'entend de tout individu, fille ou garçon, âgé de moins de dix-huit ans, sauf si la majorité est atteinte plus tôt en vertu de la législation nationale. Les adolescents sont donc légalement considérés comme des enfants et à ce titre doivent bénéficier du cadre normatif de protection de l'enfance.

Dès 2001, Accor s'est engagé dans la lutte contre le TSIE en signant un partenariat avec ECPAT, devenant ainsi le premier groupe hôtelier à conclure un partenariat de cette nature avec cette organisation internationale. La démarche de protection de l'enfance a été renforcée en 2002 avec la mise en place des premiers programmes de formation de collaborateurs Accor sur le TSIE.

(1) ECPAT (End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking Of Children for Sexual Purpose) est l'association internationale de référence dans la lutte contre l'exploitation sexuelle commerciale des enfants. ECPAT est composée de 80 groupes travaillant dans 75 pays.

L'engagement de Accor sur le TSIE se structure en outre autour du « **Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme** », élaboré par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme (institution des Nations Unies chargée de la promotion d'un tourisme responsable, durable et accessible à tous). Rassemblant 1 200 professionnels du tourisme présents dans 46 pays, le Code de conduite est signé par les entreprises au niveau de leurs pays d'implantations. Il est ensuite décliné par chaque pays signataire autour de six axes fondamentaux :

- mettre en place une politique éthique contre l'exploitation sexuelle des enfants ;
- former les collaborateurs ;
- introduire des clauses spécifiques à cette problématique dans les contrats avec les fournisseurs ;
- informer les voyageurs ;
- soutenir et collaborer avec toutes les parties prenantes locales pour la prévention de l'exploitation sexuelle des enfants ;
- rendre compte annuellement du développement de la démarche.

En 2013, le Code de conduite a été signé dans 35 pays du réseau Accor (contre 36 en 2012, le réseau Accor ne comptant aujourd'hui plus d'hôtels en Guinée Conakry, qui était signataire du Code), et quatre pays sont en cours de signature, ce qui représente globalement près de 2 400 hôtels.

Au-delà de la sensibilisation, la lutte contre le TSIE passe par des actions locales de formation destinées à développer la vigilance pour mieux détecter les cas de TSIE ; prendre la décision de les signaler auprès des autorités compétentes ; et assurer la prise en charge de l'enfant avec une vision de long terme (la réinsertion par exemple).

En 2012, Accor a souhaité renforcer son engagement sur le signalement des cas avérés ou soupçonnés de TSIE. Cette volonté s'est traduite par la mise en place d'un partenariat signé avec ECPAT France, la Direction de la Coopération Internationale (DCI) et l'Office Central de Répression des Violences aux Personnes (OCRVP), ces deux dernières structures émanant du Ministère de l'intérieur Français. Cet accord consiste en la mise en place dans les hôtels du Groupe de **procédures de signalement de cas** d'exploitation sexuelle de mineurs impliquant des ressortissants Français ou étrangers.

Dans ce cadre, les différents partenaires ont travaillé à l'élaboration d'un manuel spécifiquement dédié à ce sujet. Ce manuel s'articule autour de quatre grandes parties :

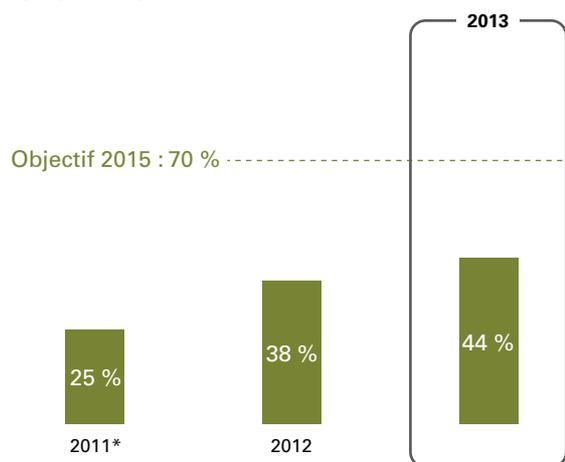
- **Comment se préparer ?** Préalables à la mise en place d'une procédure de signalement de TSIE.
- **Qui contacter ?** Identification et prise de contact avec les interlocuteurs à joindre en cas de signalement de TSIE.
- **Comment s'organiser ?** Mise en place de procédures de signalement de TSIE dans l'établissement.
- **Comment réagir ?** Conseils sur l'attitude à adopter face aux jeunes et aux clients.

En 2013, ce manuel a été diffusé dans trois pays pilotes, représentatifs de la variété des contextes locaux dans lesquels s'inscrit le TSIE : Brésil, Thaïlande, Sénégal.

Au-delà de la lutte contre le TSIE, le lancement en avril 2012 de PLANET 21, a élargi les actions de Accor à la protection de l'enfance face aux abus qui constituent l'un des 21 engagements du Groupe. Accor s'est fixé pour objectif d'ici 2015 d'atteindre 70 % de ses hôtels engagés dans une politique dédiée à cette problématique.

L'objectif du Groupe recouvre, outre le TSIE, la protection des mineurs contre les abus *via* un soutien à des **programmes de réinsertion de mineurs** en difficulté ou en **relayant les alertes enlèvements nationales**, dans les pays où le dispositif existe. Les transmissions de signalement en cas d'enlèvement sont faites sur réquisition d'un juge, relayées par la cellule Sûreté aux Directeurs opérationnels des régions concernées. De plus, sur le réseau ibis France par exemple, les messages sont diffusés sur les téléviseurs installés dans le hall d'accueil des hôtels diffusant les chaînes d'information en continu.

Part d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance

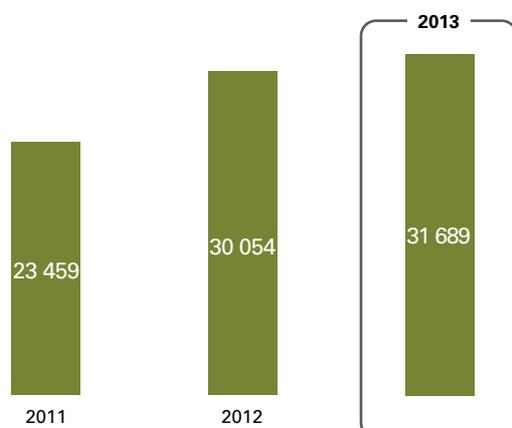


* Hors Motel 6, sortis du réseau Accor en 2011.

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

Le diagramme indique la part d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance dans ses trois volets : lutte contre le TSIE, relais des alertes enlèvements, programmes de réinsertion des mineurs.

Nombre de collaborateurs formés pour la protection de l'enfance



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %



Respect et promotion des traditions et des cultures locales

Fidèle à ses valeurs, Accor fait du respect et de la promotion des traditions et des cultures locales un axe fort de son engagement sociétal.

Ainsi par exemple, dans le cadre de la certification ISO 14001 et du déploiement du Système de Management Environnemental (SME) au sein de la marque Novotel (cf. page 67), les hôtels s'engagent sur différents volets, dont l'un est dédié à **l'action en faveur des communautés locales**. Parmi les actions engagées figurent le développement des liens avec des organisations locales, notamment l'accueil de stagiaires provenant d'écoles situées à proximité de l'hôtel. Une autre initiative consiste à analyser les effets potentiellement bénéfiques et néfastes de l'hôtel sur la culture, le patrimoine et les communautés locales, ceci en termes de développement économique et culturel, ou encore de

mise à disposition de structures sportives et récréatives. Enfin, la sensibilisation au respect des cultures et des coutumes locales fait également partie de ce programme, tout comme la préférence donnée à des produits et services d'origine locale.

Autre illustration : en 2013, Mercure dévoile une démarche de développement durable centrée autour du « local », autour d'axes tels que la promotion d'achats locaux, le renforcement des partenariats avec les organisations locales, la promotion des activités touristiques de proximité ou encore le déploiement d'une **offre de restauration locale**. La marque a ainsi revu son concept « Grand Vins Mercure » pour lui donner, entre autres, une dimension plus locale. Ainsi, en Allemagne par exemple et pour première fois depuis sa création, la Carte de l'offre vins Mercure 2013-2014 sera constituée uniquement de vins issus de régions viticoles allemandes. La cuvée Mercure élaborée pour la troisième année avec le concours du vigneron Markus Schneider et les échansons en devient le produit phare. Un exemple à suivre pour d'autres pays.

2.6.2. RESPONSABILITÉ AUPRÈS DES CLIENTS

Nutrition et santé

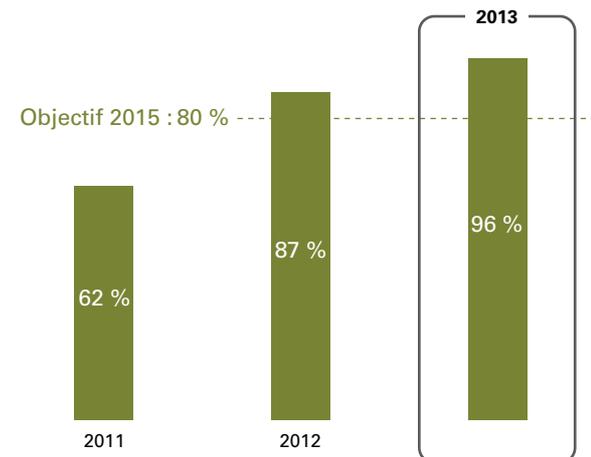
La nutrition est aujourd'hui au cœur des politiques de santé publique pour réduire les risques de cancers, de maladies cardiovasculaires, de diabète, d'obésité, etc. Proposer des repas équilibrés, sains, avec des produits issus de l'agriculture biologique, est un des engagements majeurs de Accor. Pour préserver la santé de ses clients, le Groupe veille également à la qualité de l'air intérieur de ses établissements.

Conscient des enjeux autour de l'alimentation et de la nutrition, Accor a travaillé avec des chefs et nutritionnistes externes pour recommander aux hôtels disposant d'un restaurant de proposer des **plats équilibrés**, c'est-à-dire prenant en considération les trois dimensions suivantes :

- privilégier des ingrédients tels que les fruits et légumes, certains féculents, les produits laitiers sans sucres ajoutés, les poissons et certaines viandes à faible taux de matières grasses ; et éviter des ingrédients tels que les produits laitiers trop gras ou sucrés, certaines catégories de viandes et de charcuterie ;
- privilégier des modes de cuisson comme la cuisson à la vapeur, grillée, sautée dans matières grasses ou en papillote ; et éviter les fritures, panures et tous modes de cuisson utilisant beaucoup de matières grasses. Pour l'accompagnement, privilégier les matières grasses végétales, les sauces légères à base de lait ou de fruits et éviter les sauces à base de beurre ou de crème ;
- respecter des proportions de protéines, de légumes et de féculents en fonction des plats proposés (100 % fruits et légumes ; 40 % protéines et 60 % légumes ; 40 % protéines, 30 % légumes, 30 % féculents ; ou encore 50 % féculents et 50 % légumes).

Ces recommandations ont été formalisées dans un guide pratique à destination des responsables de restaurants, déployé à travers le monde et en 2013, parmi les 1 948 hôtels du Groupe qui disposent d'un restaurant.

Part d'hôtels proposant un plat équilibré



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables*	1 814	1 937	1 948
Taux de réponse	96 %	97 %	97 %

* Hôtels possédant un restaurant.

La promotion d'une alimentation responsable s'inscrit pleinement dans le cadre du programme PLANET 21 qui prévoit un objectif d'ici 2015 d'atteindre 80 % des hôtels disposant d'un restaurant qui proposent des plats équilibrés. Cet objectif a été largement dépassé en 2013 (96 %).

Afin de mettre en valeur ce programme, des pictogrammes sont désormais placés sur les cartes des restaurants afin d'aider les clients à identifier les plats équilibrés ou comportant des ingrédients issus de l'agriculture biologique, plus respectueuse de l'environnement et de la santé des clients.

La **qualité de l'air intérieur** est une autre des préoccupations du Groupe. Le mobilier, les peintures, les produits d'entretien, les revêtements de sols peuvent en effet être à l'origine d'émanations de substances chimiques qui peuvent être responsables de divers symptômes : allergies, asthme, irritations, maux de tête, etc.

L'utilisation de produits éco-labellisés est un des moyens essentiels pour lutter contre ce phénomène en travaillant sur la substitution à la source des substances par des produits plus naturels et moins nocifs. Ainsi, en 2013, 95 % des hôtels du réseau Accor utilisent au moins un produit ecolabellisé pour les revêtements de sol, la peinture ou les produits d'entretien.

Part d'hôtels utilisant des produits ecolabellisés



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

L'objectif pour 2015 d'atteindre 85 % d'hôtels utilisant des produits ecolabellisés a été largement dépassé en 2013. Cette performance s'explique notamment par le partenariat mené avec un fournisseur unique de produits d'entretien qui œuvre avec Accor pour le développement de solutions de nettoyages plus respectueuses de l'environnement.

Sécurité et sûreté

La sécurité et la sûreté sont une priorité pour Accor. Le Groupe se doit en effet de garantir la protection physique des clients, du personnel et des infrastructures contre toute atteinte à la sécurité (atteintes accidentelles : incendies, légionelle, etc.) et à la sûreté (tout acte délibéré de nuisance et délinquance au sein des hôtels). Pour couvrir ces risques, Accor déploie une politique globale dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent pour anticiper et répondre de manière adaptée à l'ensemble des risques auxquels le Groupe est exposé.

Le suivi quotidien (analyse de la situation géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.) est effectué dans tous les pays où Accor est implanté. Le département des risques, de la sécurité et de la sûreté s'appuie sur un réseau mondial de correspondants et travaille en collaboration avec les autorités locales et l'expertise de spécialistes.

Les politiques et procédures mises en place au niveau du groupe Accor sont communiquées à l'ensemble des hôtels, quel que soit leur mode de gestion (filiale, managé ou franchisé).

Sécurité

En raison de l'émergence de nouvelles formes de vulnérabilité et d'une présence internationale, la prise de la responsabilité du Groupe ainsi que sa gestion vis-à-vis de la sécurité sont des attentes fortes des clients.

Les principaux risques liés à la sécurité dans nos hôtels portent sur la **prévention des incendies** ainsi que la prévention des **risques sanitaires et alimentaires**, pour lesquels Accor a mis en place des procédures internes :

- les hôtels du Groupe ont l'obligation de se conformer aux réglementations locales de construction et d'incendie (inspection des installations techniques et des équipements, formation, exercices d'évacuation). Les hôtels sont soumis à des critères additionnels définis dans la politique de sécurité incendie du Groupe. Ces critères sont basés sur la méthodologie « MBS » (*Management Building System*) développée par l'HOTREC (Association des hôtels, restaurants et cafés en Europe) et reconnu dans l'ensemble de l'Europe ;
- un programme de maintenance et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation du risque légionelle a été mis en place depuis plus de dix ans et est contrôlé par des prélèvements et analyses réalisés par des laboratoires extérieurs agréés. De plus, le risque légionelle est également suivi par les hôtels dans l'outil de veille réglementaire SET (cf. page 68). Selon les niveaux d'exigences locales, les pays s'assurent de la conformité avec les lois et la sécurité des consommateurs. Dans de nombreux pays (par exemple dans toute la région Afrique Subsaharienne), des prélèvements mensuels sont réalisés en vue d'être analysés en laboratoire (eau, nourriture, surfaces) ;
- enfin, en matière d'hygiène alimentaire, des contrôles sanitaires sont effectués dans les cuisines selon le système HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*) suivant un processus similaire à celui mis en place concernant le risque légionelle.

Sûreté

Le Groupe dispose de procédures destinées à anticiper et faire face aux actes de délinquance auxquels ses clients sont exposés. Les mesures de sûreté mises en place dans nos hôtels sont adaptées en fonction des situations locales, de la sensibilité des sites et du contexte international. Dans les zones à risques, l'accent est mis aussi dans les hôtels sur la prévention des risques d'enlèvements, le renforcement en cas d'alerte terroriste et les mesures d'évacuation potentielles si besoin.

Accor est en train de travailler sur l'élaboration d'un guide à destination des hôtels sur la vidéosurveillance comme outil de prévention et de compréhension des risques en matière de sûreté/sécurité hôtelière. Ce guide détaille l'installation des dispositifs, leur utilisation et les modalités d'évaluation de ses performances, tout en garantissant la préservation des libertés individuelles.

Dans l'exercice de ses activités, le Groupe, au travers de ces différentes composantes, agit en conformité avec les obligations nationales et internationales de prévention du blanchiment et de la corruption, de lutte contre le financement du terrorisme, notamment au travers de la connaissance de ses partenaires commerciaux et des flux financiers. De même, Accor apporte son soutien à toute enquête diligente en liaison avec les autorités policières et judiciaires.

Enfin, Accor est très vigilant sur les activités de prostitution qui pourraient se dérouler à son insu dans ses hôtels et a mis en place un processus de prévention, de détection et de lutte contre le proxénétisme hôtelier.



Le WAAG (*Women at Accor Generation*, le réseau international de femmes du Groupe) a réalisé une étude en 2013 auprès de ses clientes LE CLUB ACCORHOTELS femmes, voyageant seules. L'une des premières préoccupations qui est ressortie de cette enquête est la sûreté dans les hôtels. Pour répondre à ces attentes, le WAAG travaille sur des « règles d'or » à destination des hôtels visant à donner des recommandations aux équipes de réception principalement sur la sécurité des femmes (ne pas leur attribuer de chambre communicante, être discret en communiquant leur numéro de chambre, les accompagner en cas d'arrivée tardive, etc.). Ces principes seront mis en place progressivement dans les hôtels du Groupe.

Pour accompagner et contrôler le déploiement de sa politique sûreté, Accor s'appuie sur des outils tels que :

- des audits de sécurité, sûreté et gestion de risques sont régulièrement effectués par les Directeur Sûreté-Risques et le personnel des pays en charge du contrôle des hôtels. Ils visent à mieux sensibiliser sur les risques et menaces de la malveillance hôtelière, à donner des recommandations techniques avant et après construction. Les formations (en direct et online) et échanges opérationnels réguliers avec les hôteliers garantissent une bonne prise en compte, au quotidien, des mesures de sûreté ;
- des items « sûreté » intégrés dans les audits Produits & Services (effectués une fois par an dans l'ensemble des hôtels) afin de déterminer le niveau de sécurité des hôtels et de mettre en place les plans d'actions nécessaires pour assurer l'uniformité du réseau.

Offres responsables

Qualité des produits et services

Chacune des marques du portefeuille Accor définit ses propres exigences (en matière de marketing, de qualité, d'hygiène...) qui sont intégrées dans les standards de marque devant être respectés par les hôtels sous enseigne.

Pour vérifier l'application de ces standards de marque, le Groupe dispose de 3 outils de contrôle et de prévention des risques dont la mise en œuvre est obligatoire dans chaque établissement :

Audits Produits et Services : menés annuellement par un cabinet externe indépendant sur l'ensemble des hôtels du Groupe, *via* des « audits mystères ». Chaque auditeur reste au minimum une nuit et un jour dans l'hôtel, visitant au moins une chambre et contrôlant toutes les parties de l'hôtel. Le périmètre est très large : propreté des chambres visitées, toilettes et espaces publics, maintenance, standards produits et services, directives sécurité et développement durable. Au total, selon les marques, entre 300 et 2 500 items sont vérifiés. À la suite du compte rendu de la visite mystère, chaque hôtel doit formaliser et appliquer un plan d'action pour améliorer sa performance annuellement.

Audits hygiène : gérés au niveau des pays et menés annuellement sur l'ensemble des hôtels du Groupe par un cabinet externe indépendant. L'auditeur contrôle l'hygiène aliments et boissons (et dans la plupart des cas l'hygiène des chambres) en vérifiant les procédures appliquées – température du réfrigérateur par exemple – et en procédant à des prélèvements.

Guest Satisfaction Survey (GSS) : Accor offre la possibilité aux clients de remplir un questionnaire de satisfaction en ligne. Concrètement, après le check out, chaque client reçoit une invitation sur son email (si celui-ci a été identifié) avec un lien vers le questionnaire. Ce questionnaire couvre toute l'expérience client (de la réservation au check out). Les réponses sont mises en ligne dans une application directement accessible par l'hôtel qui doit lire et analyser les avis des clients et répondre dans les deux jours en cas de mécontentement.

Ces 3 outils sont réunis dans une base de données centrale (*Quality Hub*) et accessibles à toute la hiérarchie Opérations (allant des Directeurs d'hôtels aux Directeurs pays), ainsi qu'aux fonctions supports (marketing, qualité, sécurité...). Sur la base de ces données, chaque pays est responsable de conduire une revue de Qualité pour suivre la performance des hôtels et définir un plan d'action correctif le cas échéant. Tous les Directeurs d'hôtels sont incités à travailler sur ces outils pour s'assurer que la qualité et la satisfaction client soient une priorité.

Engagement ibis ISO 9001 : la marque est engagée depuis 1997 dans un processus de certification ISO 9001 (norme qualité). Cette certification est attribuée par un organisme mondial indépendant. Elle atteste du professionnalisme des équipes et de la fiabilité de l'organisation du Groupe au quotidien. Sur 1 000 hôtels ibis dans le monde, 89 % sont certifiés ISO 9001, dans 43 pays. ibis est ainsi la première marque hôtelière certifiée qualité ISO 9001.

Marketing responsable

Depuis 2009, Accor signe la Charte d'Engagements pour une communication responsable, élaborée par le Comité de pilotage Développement durable de l'UDA (Union des Annonceurs).

Elle intervient en amont des actions de communication, en portant sur les processus mis en place dans l'entreprise. Cette Charte concerne l'ensemble des communications de l'entreprise (*corporate* et commerciale, médias et hors-médias, etc.) et inclut toutes ses responsabilités (environnement, social, sociétal, etc.).

La Charte compte cinq engagements pour une communication responsable :

- bâtir un Code de communication responsable et y inscrire l'ensemble des prises de parole du Groupe ;
- inciter les publics auxquels le Groupe s'adresse à des comportements responsables ;
- utiliser avec respect les informations relatives à la vie privée des collaborateurs et clients du Groupe dans les actions de marketing et communication ;
- engager un process permettant de valider les communications avant leur diffusion ;
- intégrer l'impact environnemental dans les critères de choix des supports de communication.

Accor et les 43 signataires mettent à jour la Charte de l'UDA tous les ans en spécifiant les actions menées sur les engagements et en fixant des objectifs.

Accor s'est de plus doté d'une Charte de Protection des données personnelles publiée sur ses sites web (accorhotels.com, sites marques et accor.com). Cette Charte permet au client de comprendre la raison de la collecte de données au cours du processus de réservation. Le Groupe fixe également un « droit à l'accès aux données personnelles » pour répondre aux demandes des clients.

Le Groupe a lancé en 2010 une Charte des Médias sociaux pour une prise de parole responsable des collaborateurs. Ce document s'adresse à l'ensemble des collaborateurs Accor qui souhaitent s'exprimer (exemples : répondre à une question, poster un commentaire) dans les médias sociaux (exemples : Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn...) sur un sujet directement ou indirectement lié au Groupe. Cette Charte a été mise à jour en 2012.

Dans le cadre du projet intrAccor 2.0 qui sera effectif en 2014, Accor développe un réseau social interne. La participation à ce réseau exige la validation de la Charte du Réseau social interne, qui définit notamment les droits et obligations des membres.

Accor a noué un partenariat avec Trip Advisor. Tous les clients séjournant dans un hôtel Accor sont invités à répondre à un questionnaire Trip Advisor après leur séjour. S'ils l'acceptent, leur commentaire sera publié sur les sites du Groupe ainsi que celui de Trip Advisor.

Pour garantir à nos clients la transparence des prix, les tarifs indiqués sur nos sites Internet sont clairement présentés à chaque étape de la réservation. Les termes et conditions sont également accessibles à toutes les étapes, dans 15 langues.

2.6.3. ACHATS DURABLES

Les achats sont un élément déterminant de la politique de développement durable du groupe Accor, leur volume représentant environ 3,5 milliards d'euros en 2012, dont 1,9 milliard d'euros d'achats référencés⁽¹⁾. Le programme d'achats responsables de Accor vise à faire partager aux partenaires du Groupe – fournisseurs, entrepreneurs, sous-traitants et prestataires – un engagement commun pour proposer des produits et services respectueux du bien-être des personnes et favorisant la réduction des impacts environnementaux.

Les achats chez Accor

La Direction des Achats, créée en 1995 au départ sur un périmètre alimentaire, a grandi au fil des années en élargissant son périmètre tant sur les familles d'achat que sur le plan géographique. Aujourd'hui les achats couvrent les principaux pays d'implantation de Accor. La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les grands contrats internationaux et anime le réseau des 21 Directions Achats nationales, soit 147 personnes sur les cinq continents :

- **niveau Groupe** : 21 personnes (dont deux formant la cellule Achats durables) ;
- **Europe** : Royaume-Uni/Irlande, Pays-Bas, Belgique/Luxembourg, France, Allemagne, Pologne, Hongrie, Autriche, Suisse, Italie, Espagne, Portugal (94 personnes) ;
- **Asie-Pacifique** : Chine, Australie, Nouvelle-Zélande (13 personnes) ;
- **Amérique Latine** : Brésil (10 personnes) ;
- **Afrique et Moyen-Orient** : Maroc, Égypte, Émirats Arabes Unis/Arabie Saoudite (sept personnes) ;
- **Amérique du Nord** : États-Unis, Canada (deux personnes).

En fonction des spécificités des catégories, les Achats mettent en place des contrats internationaux ou nationaux. Un produit ou service « standardisable », correspondant à un besoin partagé par plusieurs pays, est géré au niveau international, alors qu'un produit ou service spécifique est plutôt géré par les Directions Achats nationales.

Les achats contribuent de manière efficace aux résultats des hôtels Accor, filiales, franchisés et managés, en faisant en sorte que chaque entité puisse bénéficier du poids du Groupe.

- Sont considérés comme référencés les approvisionnements effectués par les hôtels auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats Accor. Ils sont donc directement pilotés par Accor qui gère et optimise les contrats, les produits ou services vendus, et enfin contrôle la chaîne d'approvisionnement en veillant à proposer les solutions les plus en phase avec les besoins émis.
- Sont considérés comme non référencés les approvisionnements effectués directement par les hôtels auprès de fournisseurs n'ayant pas conclu de contrat avec une Direction des Achats Accor.

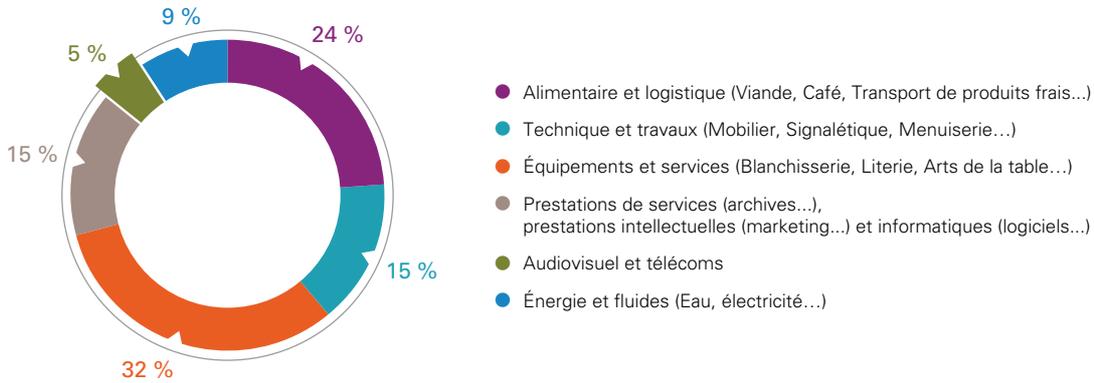
Rapporté au chiffre d'affaires du Groupe (5,5 milliards d'euros en 2013) et au volume total d'activité généré dans les hôtels sous enseigne Accor (11,5 milliards d'euros en 2013⁽²⁾), le volume total des achats réalisés par les hôtels (environ 3,5 milliards d'euros en 2012) représente un poids significatif. Ils constituent à ce titre un levier d'actions majeur pour Accor en général, et pour la politique de développement durable en particulier.

(1) 3,5 milliards d'euros : estimation totale du volume d'achats (y compris filiales, franchisés, managés) extrapolée à partir du chiffre d'affaires Achats référencés.

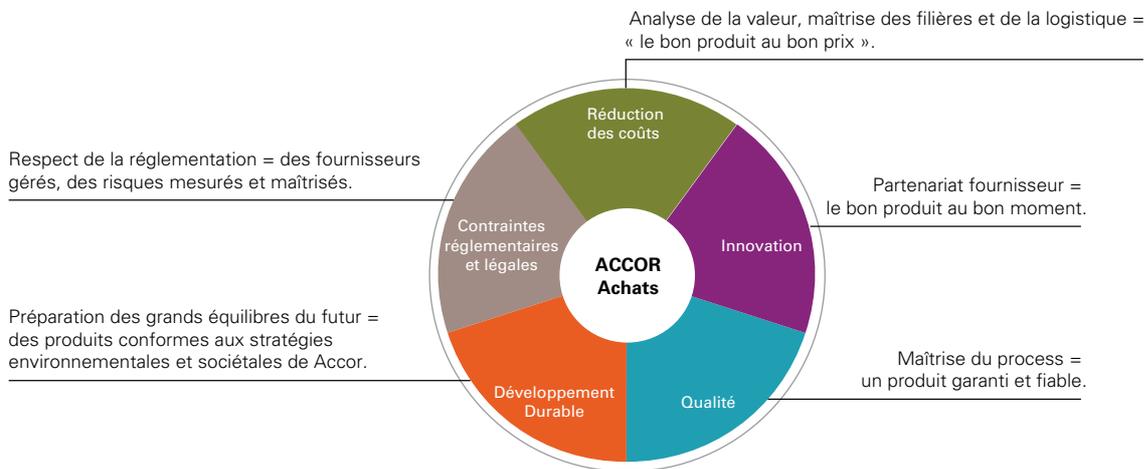
(2) Volume d'affaires généré en 2013 par HôtelServices.



Achats référencés par famille



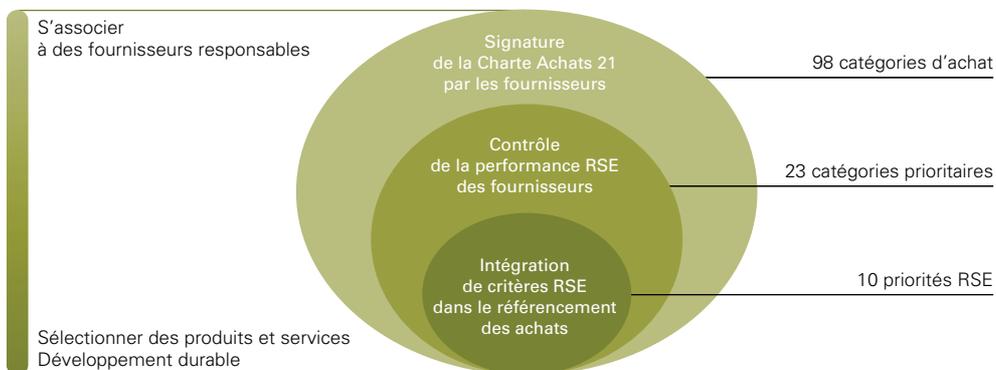
La mission des Achats s'articule notamment autour des cinq axes suivants :



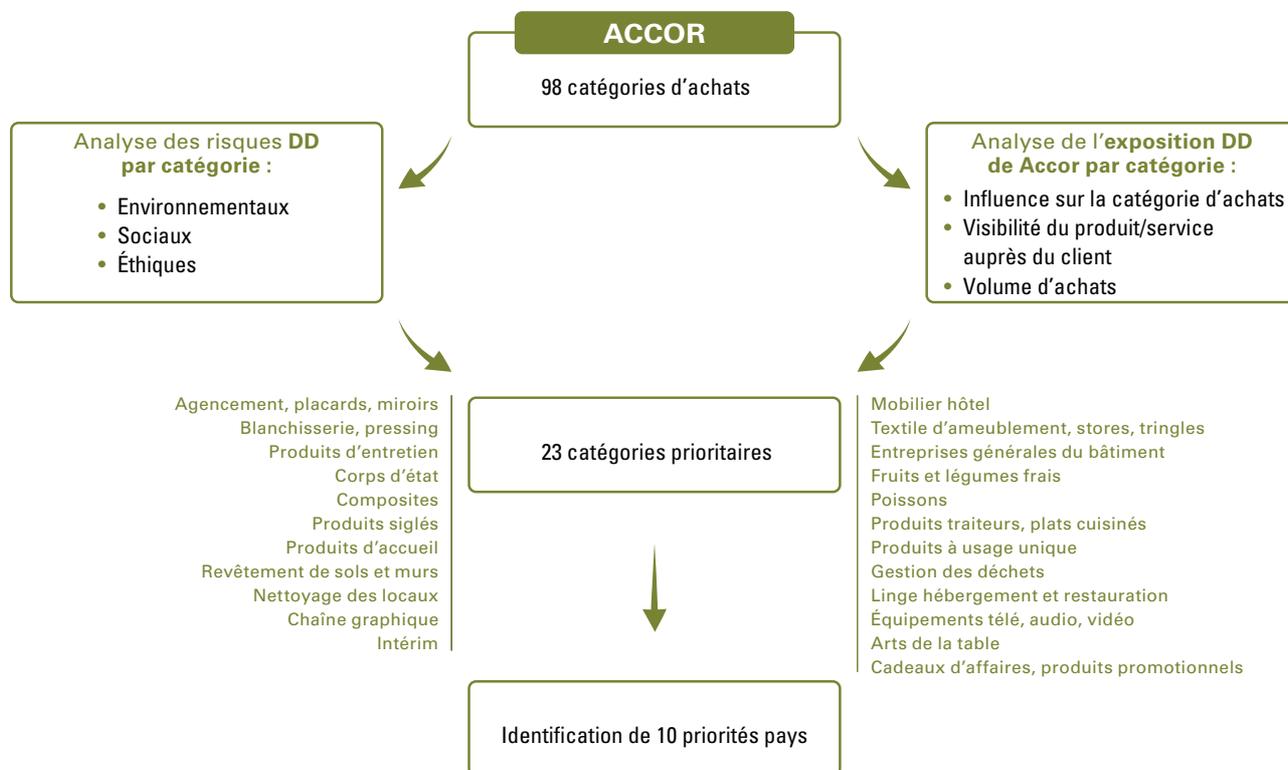
La politique d'achats durables du Groupe

Les achats ont un rôle important dans la mise en œuvre de la politique de développement durable du Groupe. Les acheteurs s'assurent que les solutions qu'ils référencent, en étroite collaboration avec les différentes marques pour lesquelles ils travaillent, sont en phase avec les objectifs sociaux et environnementaux du Groupe.

Le *sourcing* de solutions d'achats durables s'effectue à trois niveaux :



Accor a effectué en 2010 une analyse des risques développement durable intrinsèques à chaque catégorie d'achats en tenant compte de l'exposition du Groupe (exposition client, montant des achats, nature des marchés fournisseurs). En suivant la méthodologie décrite ci-dessous, cet exercice a permis d'identifier 23 catégories prioritaires sur les 98 catégories d'achats, sur lesquelles Accor porte une attention particulière *via* la mise en place d'évaluations et d'audits :



Enfin, à partir des 23 catégories d'achats à risque, Accor a sélectionné 10 priorités pour lesquelles les acheteurs peuvent jouer un rôle majeur *via* la mise en place de meilleures solutions pour le Groupe.

La **cellule Achats durables** est composée de deux personnes au niveau Groupe et anime les Directions Achats pays. Ses missions sont notamment les suivantes :

- suivi de la performance RSE des fournisseurs : évaluation RSE des fournisseurs et mise en place de plans d'actions correctifs ;
- reporting et formation : remontée et consolidation des reportings pays ; formation des acheteurs (près d'un tiers des acheteurs ont été formés au fonctionnement de la plateforme d'évaluation RSE des fournisseurs depuis 2011) ; auto-formation *via* l'envoi d'un toolkit permettant à chaque acheteur de se former à la plateforme collaborative d'évaluation des fournisseurs ;
- veille réglementaire :
 - il existe un nombre croissant de réglementations visant à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. La cellule « Achats Durables » *Corporate* a une mission de veille réglementaire sur un périmètre français et européen. Elle tient les acheteurs informés des évolutions réglementaires et demande aux fournisseurs de s'engager à respecter la réglementation. Par exemple, une attestation REACH est annexée aux contrats fournisseurs sur les catégories concernées. À ce jour, 1 224 contrats sur 1 945 concernés incluent cette annexe signée,
 - par ailleurs, une action d'information auprès de tous les hôtels français du Groupe a été réalisée en 2013 concernant la mise en place de l'éco-participation sur les éléments d'ameublement.

Les leviers d'action des achats durables

La politique d'achats durables de Accor a démarré en 2003 avec le lancement de la « Charte Achats durables Accor ». La cellule achats durables a été créée en 2009 pour renforcer cette démarche et lui donner une cohésion plus forte. En avril 2012, la Charte Achats durables est devenue la **Charte Achats 21**, Accor souhaitant renforcer ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux avec ses fournisseurs.

À travers cette Charte, qui a vocation à être intégrée aux contrats de référencement du Groupe, Accor demande à ses fournisseurs de :

- respecter l'ensemble des critères de ladite Charte, qui met en avant les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux que Accor souhaite partager avec ses fournisseurs ;
- s'assurer que leurs propres fournisseurs et sous-traitants répondent à ces mêmes critères d'exigence ;
- participer aux évaluations de Accor et mettre en œuvre les éventuels plans d'actions requis ;
- autoriser Accor et/ou des prestataires externes mandatés par Accor à réaliser des audits et mettre en œuvre les éventuels plans d'action.

Dans le cas où un fournisseur n'est pas en mesure de respecter certaines de ces dispositions, il est tenu d'en informer Accor, afin de convenir ensemble de mesures correctives et préventives et d'un planning. Le non-respect par le fournisseur d'un de ces principes peut constituer une cause de rupture de la relation commerciale.

En 2013, sur la base de 16 Directions Achats ayant répondu au reporting Groupe, 68 % des contrats intégraient la Charte Achats 21 (ce pourcentage était de 60 % en 2012 sur la base de 11 Directions



Achats). Un plan d'actions vise à renforcer le taux de signature de la Charte Achats 21, avec un objectif intermédiaire de 80 % à fin 2014. L'objectif de 100 % de contrats intégrant la Charte Achats 21 à horizon 2015 reste maintenu, mais pourrait ne pas être atteint, notamment du fait de certains fournisseurs incontournables qui refusent de signer la Charte Achats 21 au motif qu'ils disposent déjà d'une politique de développement durable propre.

Dans une perspective de **contrôle de la performance RSE des fournisseurs**, le Groupe procède ou fait procéder à des audits réguliers de ses fournisseurs, en particulier ceux intervenant sur les 23 catégories prioritaires identifiées. Les audits présentés ci-après concernent essentiellement les fournisseurs de ces catégories.

- Évaluations déclaratives réalisées par EcoVadis : EcoVadis est une plateforme collaborative permettant d'évaluer la performance RSE des fournisseurs dans le monde via un questionnaire spécifique. Chaque fournisseur est noté sur ses performances environnementales, sociales, éthiques, ainsi que sur le contrôle de sa propre chaîne d'approvisionnement. Depuis 2010, 248 fournisseurs référencés ont été évalués, dont 70 en 2013. 52 demandes de plans d'action correctifs ont été initiées en 2013 par Accor (pour les notations EcoVadis atteignant un score inférieur à 30) et 11 ont été mis en place par les fournisseurs. Ce processus d'amélioration continu nécessite des échanges entre le fournisseur et les achats sur les points faibles identifiés lors des évaluations, et requiert un certain temps.
- Audits terrain internes : audits qualité réalisés par les acheteurs pays auprès de fournisseurs référencés locaux et sensibles pour le groupe Accor du fait des volumes d'achats et des risques sociaux et sanitaires encourus. En 2013, la France, l'Allemagne et l'Espagne ont réalisé 19 audits sur site auprès de sociétés référencées en blanchisserie, qui présentent une sensibilité particulière en termes d'enjeux de développement durable et de volume d'achats. En 2014, ce type d'audits sera reconduit selon un plan d'actions en cours de validation dans les pays.
- Audits terrain externes : en France en 2012, neuf prestataires de nettoyage et neuf prestataires de sécurité ont été audités sur site. En 2013, Accor a référencé la société Bureau Veritas pour réaliser des audits terrain auprès de certains fournisseurs sensibles implantés à l'étranger et notamment en Chine. Ces audits seront réalisés en 2014.

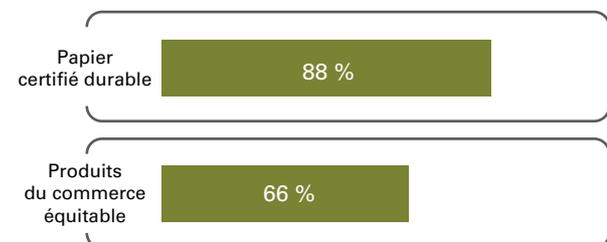
Enfin, dans une perspective de **référencement de produits/ services responsables**, Accor a identifié dix priorités sur lesquelles les Achats peuvent développer des pratiques plus vertueuses en influençant les cahiers des charges :

- achat local : fournisseurs régionaux ⁽¹⁾ ;
- boissons chaudes éthiques : produits issus du commerce équitable (labellisés par Fair trade/Max Havelaar) ou du commerce durable (Rainforest) ;
- bien-être – produits sains : produits bios et équilibrés, produits limités en additifs alimentaires, huile de palme, OGM, respectant les labels internationaux, etc. ;
- produits d'entretien : produits écolabellisés (cf. page 57) ;
- produits cosmétiques : produits « écolabels », respectueux des certifications internationales (EU Flower, Nordic Label ou équivalent) (cf. page 57) ;

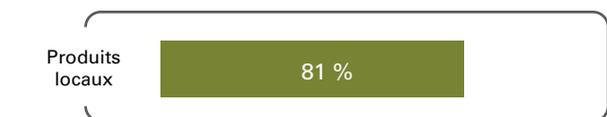
- bois : bois certifiés, issus de forêts gérées durablement FSC (*Forest Stewardship Council*), PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*) ;
- déchets : réduction des emballages, obtention d'un reporting fournisseur détaillé ;
- linge/blanchisserie : gamme de linge de bain écolabellisée par l'écolabel européen ;
- poisson/pêche durable : identification des critères permettant de sélectionner des fournisseurs ayant des pratiques responsables sur la pêche et l'aquaculture ;
- prestataires de nettoyage externe et sécurité : au travers d'audits, Accor s'assure de la performance sociale de ses sous-traitants dont les hommes et les femmes veillent quotidiennement à la propreté et à la sécurité de ses hôtels.

Suivi des priorités achats

Nombre d'hôtels se fournissant en :



	Nombre d'hôtels applicables*	Taux de réponse
2013	3 401	93 %



	Nombre d'hôtels applicables*	Taux de réponse
2013	1 948	97 %

* Hôtels possédant un restaurant.

Commerce équitable

La Direction des Achats a lancé fin 2013 un appel d'offres européen pour sélectionner les fournisseurs de café destiné au petit-déjeuner. Accor a dès le cahier des charges spécifié sa volonté de sélectionner en priorité des produits issus du commerce équitable. Aujourd'hui, sur 530 tonnes de café, chocolat et thé consommés en France au petit-déjeuner, environ 69 % sont issus du commerce équitable. En effet, depuis plus de 10 ans, Accor est un partenaire majeur de Max Havelaar, et s'efforce de développer les produits issus du commerce équitable au sein de son réseau.

(1) La définition d'une région varie en fonction de la zone géographique et du contexte local.

Développement de solutions

Depuis 2009, Accor a référencé un fournisseur unique sur les produits d'entretien. Cette étroite collaboration permet aux hôtels de 38 pays de disposer d'une gamme complète de solutions de nettoyage éco-labellisées. Accor travaille conjointement avec son fournisseur au développement de nouvelles solutions plus durables afin d'améliorer l'empreinte environnementale du Groupe. Ainsi, au fil des années, les deux entreprises ont développé une stratégie de réduction du packaging. La concentration des produits a permis une diminution de 99,89 % de l'emballage (de 141 g/l à moins de 0,15 g/l). De plus, 25 % des produits d'entretien référencés consommés par les hôtels en 2012 étaient éco-labellisés.

Relations avec les fournisseurs

Enfin, Accor s'attache à privilégier des relations durables avec ses fournisseurs. Un travail de suivi, pour l'instant initié en France, a permis d'identifier l'antériorité des relations entre les Achats et les distributeurs ayant signé un contrat de référencement. Ce type de contrat représente environ 60 % du total des contrats français. Parmi ceux-ci, il apparaît que les deux tiers des fournisseurs référencés sont en contrat avec Accor depuis au moins 5 ans. Par ailleurs, toujours en France, environ 66 % des fournisseurs référencés sont des TPE ou des PME (moins de 250 salariés).

2.6.4. ENGAGEMENT SOLIDAIRE : SOLIDARITY ACCOR

L'engagement solidaire du Groupe a été porté depuis 2008 par la Fondation Accor. Solidarity Accor, un fonds de dotation solidaire, a pris le relais en septembre 2013 dans un cadre donnant un nouveau souffle aux actions menées depuis 5 ans. En plus de leur engagement personnel et technique auprès des populations en rupture de lien social ou en situation de précarité, les collaborateurs du Groupe, tout comme ses partenaires franchisés et le grand public, peuvent désormais contribuer financièrement aux initiatives mises en œuvre pour faire vivre l'hospitalité du cœur par-delà les frontières. Ainsi, cette capacité nouvelle de lever des fonds permet d'augmenter le nombre de projets soutenus et de collecter auprès du plus grand nombre, notamment pour les situations d'urgence.

Ambition renouvelée

L'ambition de Solidarity Accor, dans la continuité de la Fondation Accor, est de « tisser des liens entre les cultures en accompagnant le développement des populations et leur intégration dans leur environnement ». Solidarity Accor place les collaborateurs au cœur de son action solidaire en leur apportant une assistance technique et financière dans la réalisation de leurs initiatives dans les pays où Accor est présent.

Cette ambition s'articule autour de trois axes majeurs :

- **savoir-faire local** : soutenir le développement économique par la valorisation du savoir-faire local ;
- **formation et l'insertion** : favoriser la formation et l'insertion de jeunes en difficulté ;
- **humanitaire et l'urgence** : aider des populations en grande précarité et répondre à des catastrophes humanitaires.

L'objectif commun est d'encourager l'autonomisation de personnes en difficulté en mettant en place des modèles de projets économiquement viables et autosuffisants à moyen terme.

L'ensemble des projets sont menés par des Organisations Non Gouvernementales (ONG), ou par des associations locales aux bénéficiaires des communautés proches de nos hôtels. Les valeurs d'accueil, de solidarité et de générosité incarnées par les hôteliers du Groupe dans leur métier se prolongent naturellement dans des actions au service des populations en difficulté. La diversité des métiers dans l'hôtellerie rend chaque compétence utile pour la construction d'un projet.

Organisation dédiée

Le **Conseil d'administration de Solidarity Accor**, présidé par Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, se réunit deux à trois fois par an. Il donne les orientations stratégiques de Solidarity Accor, vote les projets égaux ou supérieurs à 20 000 euros, et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Il s'appuie sur une équipe permanente à l'entière disposition des collaborateurs pour les accompagner dans leurs projets solidaires. Celle-ci travaille en lien avec des correspondants locaux, issus du groupe Accor dans les territoires concernés par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années. La gouvernance du Conseil d'administration a été adaptée au changement de statuts intervenu en août 2013.

Les **collaborateurs** ont une véritable valeur ajoutée dans les programmes en apportant leurs compétences professionnelles (en marketing, en Ressources humaines, en conseil...). Ils participent notamment régulièrement aux programmes de formation pour présenter les différents métiers de l'hôtellerie et pour transmettre leurs compétences professionnelles aux bénéficiaires (visites d'hôtels, conférences sur les métiers de l'hôtellerie, présentation du Groupe, stages réalisés au sein des hôtels...). De plus, grâce au programme de Congé Solidaire proposé par Solidarity Accor, les collaborateurs Accor en France peuvent partir en mission de solidarité dans des pays en développement (Afrique, Asie...) pendant 15 jours. Lors de ces missions, les salariés transfèrent leurs compétences à des populations au sein de structures locales (groupement de femmes, coopératives villageoises, écoles...).

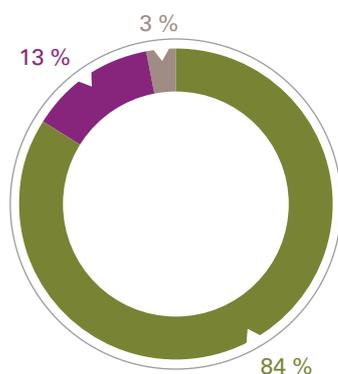


Engagements concrets

En 2013, 32 projets ont vu le jour, répartis entre les trois axes d'intervention de Solidarity Accor.

Projets	Europe	Asie	Amérique	Océanie	Afrique	Total
Formation et insertion	13	3	6	2	3	27
Savoir-faire local	1	1	1	0	1	4
Humanitaire et urgence	1	0	0	0	0	1
TOTAL	15	4	7	2	4	32

Pourcentage de projets soutenus en 2013 selon les axes d'intervention de Solidarity Accor



- Formation et insertion
- Savoir-faire local
- Humanitaire et urgence

En 2013, parmi les projets soutenus par Solidarity Accor, figurent notamment :

- l'autonomisation de femmes en difficulté en Égypte avec l'ONG Alashanek Ya Balady (« Pour toi mon pays » en Arabe). Ce projet vise à accompagner la réinsertion de femmes en difficulté en les formant à la fabrication et à la vente de produits traditionnels réalisés à partir de matériaux recyclés (coussins, étoles...);
- la formation et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté grâce à des chantiers d'insertion aux métiers de la construction et de l'hôtellerie-restauration en France avec l'association Chênelet;
- la formation et l'insertion de jeunes des rues de Dakar grâce à la création d'un atelier de formation en électricité au Sénégal avec l'ONG Village Pilote.

Solidarity Accor est devenu un incontournable de la solidarité chez Accor. Les équipes sur le terrain ont le réflexe de le solliciter pour mener leurs actions de solidarité. Plusieurs événements solidaires ont jalonné l'année 2013 (Journée de la Femme, vente de produits solidaires, etc.) avec comme point d'orgue, la Solidarity Week 2013. Du 9 au 13 décembre 2013, les collaborateurs des sièges et hôtels du monde entier se sont mobilisés en faveur des personnes les plus démunies. La Solidarity Week a ainsi mobilisé, en 2013, 100 hôtels et sièges dans 34 pays, soutenant au total 107 associations.

Bilan de cinq ans d'activité :

- **179 projets** soutenus dans 38 pays impliquant plus de 8 500 collaborateurs ;
- un nombre de **bénéficiaires** important :
 - plus de 58 000 bénéficiaires directs soutenus par la Fondation Accor ⁽¹⁾ (fin 2013) ;
 - plus de 132 000 bénéficiaires indirects ⁽²⁾ soutenus par la Fondation Accor ⁽¹⁾ (fin 2013).
- un **taux de sorties dynamiques** ⁽³⁾ supérieur à 50 % dans les projets « Savoir-faire local » et « Formation et insertion » ;
- une **autonomisation** progressive des projets soutenus et des bénéficiaires : l'autonomisation des projets est un des objectifs majeurs de Solidarity Accor, observée déjà en Chine, en Pologne, en Inde et en République Dominicaine ;
- une structure qui met en valeur les associations et leurs bénéficiaires : la **communication** des projets dans chaque pays suit la logique de terrain des projets Solidarity Accor. Avec chaque porteur de projet, Solidarity Accor construit la communication la plus utile et la plus adaptée au projet (conférence de presse, inauguration, remise de chèque...);

(1) Solidarity Accor a pris le relais sur les projets en septembre 2013.

(2) Ce chiffre est évalué à partir du nombre de bénéficiaires directs et correspond à l'impact du projet sur sa famille, son entourage, sa communauté... Dans les pays en développement (Afrique, Asie, Amérique latine), il s'agit du nombre de bénéficiaires directs multiplié par 4. Dans les pays développés (Europe, Amérique du Nord, Océanie), il s'agit du nombre de bénéficiaires directs multiplié par 2.

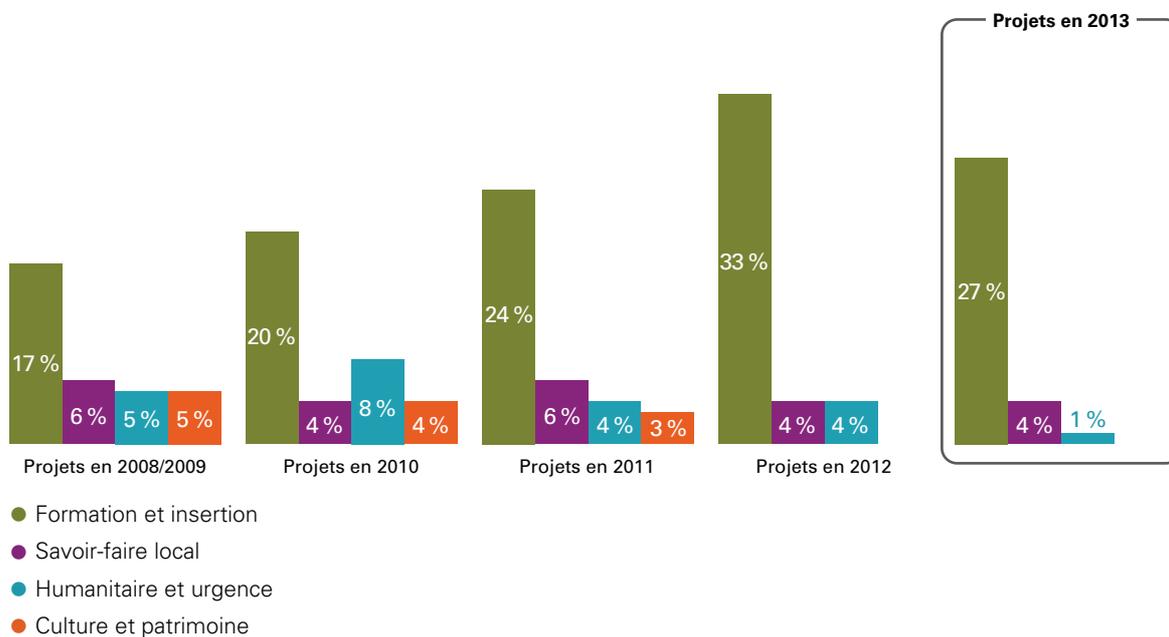
(3) Calcul du taux de sortie positive : on appelle « sorties positives » les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou mission d'intérim de 6 mois et plus et création d'entreprises), les sorties vers « un emploi de transition » (CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) et les formations pré-qualifiantes ou qualifiantes.

- en **Pologne**, avec la Nobody's Children Foundation pour le projet « Accordéon de l'autonomie », favorisant l'insertion professionnelle des jeunes en situation de précarité : une conférence de presse a été organisée en présence de l'ONG, des collaborateurs impliqués dans le projet, de bénéficiaires et des entreprises partenaires ;
- au **Brésil**, avec les ONG Unibes, Centro Social Menino Jesus, Vovo Vitorino et Humbiumbi pour des projets de formation et d'insertion de jeunes de favelas et de quartiers en difficulté : les quatre ONG ont été reçues par les équipes de Accor au Brésil pour une remise de chèque officielle ;
- à **Madagascar**, avec l'association Graines de Bitume pour le projet « Bureau pour l'Emploi » ayant pour objectif d'accompagner les jeunes des rues dans la construction de leurs projets d'avenir : le Bureau pour l'Emploi a été inauguré en présence des équipes Accor à Madagascar, des salariés de l'association et des bénéficiaires du projet ;
- en **France**, avec l'association Promofemmes pour le projet de formation et d'insertion de femmes immigrées : l'association, la Direction régionale pour l'emploi et les équipes de Solidarity Accor ont organisé une conférence de presse au Mercure Bordeaux Centre Meriadeck en présence d'acteurs institutionnels régionaux et des bénéficiaires du projet.

Évolution des projets soutenus par la Fondation Accor ⁽¹⁾ depuis sa création et selon ses axes d'intervention

Projets	Projets en 2008/2009	Projets en 2010	Projets en 2011	Projets en 2012	Projets en 2013	Total
Formation et insertion	17	20	24	33	27	121
Savoir-faire local	6	4	6	4	4	24
Humanitaire et urgence	5	8	4	4	1	22
Culture et patrimoine*	5	4	3	0	0	12
TOTAL	33	36	37	41	32	179

* L'axe « Culture et patrimoine » n'existe plus depuis juin 2011.



(1) Solidarity Accor a pris le relais sur les projets en septembre 2013.



2.7. ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

La politique environnementale de Accor s'appuie sur des programmes transversaux comme la mise en place d'un management environnemental dans les hôtels et pour les produits & services du Groupe, ou la formation et la sensibilisation des clients & collaborateurs. Elle vise la maîtrise des grands enjeux environnementaux auxquels le Groupe est confronté, regroupés autour de grandes thématiques : l'eau, l'énergie, la réduction des impacts locaux et la gestion des déchets.

2.7.1. MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

La politique environnementale de Accor se décline à deux niveaux : au niveau de ses hôtels pour réduire l'impact environnemental de ses activités ainsi qu'au niveau des produits et services, avec une approche privilégiant les démarches d'écoconception et d'innovation.

Le management environnemental dans nos hôtels

Le Groupe cherche à réduire de manière constante l'impact environnemental direct et indirect de ses hôtels, conformément à ses engagements. Il dispose pour ce faire de deux leviers essentiels : la Charte 21 et le programme de certification environnementale ISO 14001.

Deux leviers d'action

La Charte 21

La Charte 21 accompagne les hôtels dans le déploiement du programme PLANET 21 en leur donnant un cadre d'actions pour leur démarche de développement durable, en les aidant à progresser et à suivre leurs performances dans le temps (cf. page 42)

La certification de management environnemental ISO 14001

Dans le cadre de son programme PLANET 21, le Groupe a pour objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 à l'horizon 2015, quel que soit le mode de gestion des hôtels. Cet objectif n'inclut pas les hôtels du segment « très économique » (marques hotelF1, Formule 1 et ibis *budget*, soit environ 750 hôtels) 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, et donc très difficile à mettre en œuvre pour des hôtels très économiques aux équipes restreintes.

Afin de poursuivre le déploiement de la certification, un Système de Management de l'Environnement (SME) baptisé « ISO 14001 in ACTion » a été finalisé en 2013. Cet outil permet d'appliquer rigoureusement la politique environnementale du Groupe, et de garantir l'atteinte de nos objectifs tout en répondant aux exigences de la norme ISO 14001. Ce déploiement est également facilité grâce à un *e-learning* qui permet d'accompagner les hôtels étape par étape dans la mise en œuvre du SME ISO 14001.

Accor dispose de deux certificats ISO 14001 multisites :

- ibis, avec 681 hôtels certifiés ISO 14001. Ces hôtels utilisent un système de management intégré couvrant aussi la norme Qualité ISO 9001 ;
- Accor, qui intègre différentes marques, avec 219 hôtels certifiés ISO 14001 dont 98 % de Novotel et Suite Novotel. Ces hôtels utilisent le système « ISO 14001 in ACTion ».

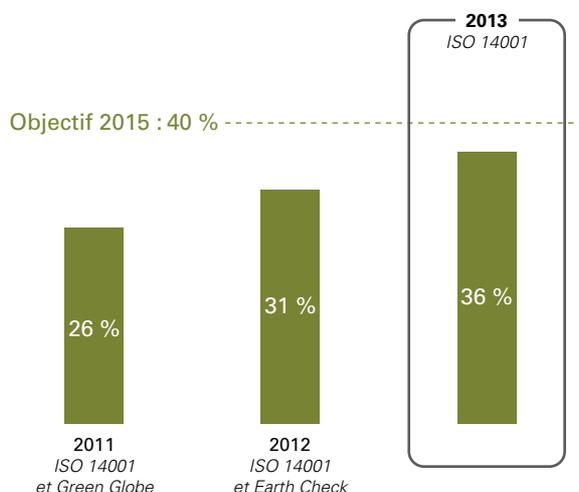
La certification ISO 14001 de ces 900 hôtels assure qu'ils sont dans une démarche de management de l'environnement structurée, grâce à des procédures et des outils précis.

D'autres établissements ont entamé des démarches individuelles de certification ISO 14001. Fin 2013, sept hôtels sont certifiés (six hôtels Thalassa sea & spa et un site Académie Accor France).

Accor est engagé dans le programme ISO 14001 depuis 10 ans. Pour garantir l'efficacité de la démarche, ces procédures et outils ont été optimisés au fil du temps. La pérennité de la démarche est assurée par la formation et l'implication de l'ensemble des collaborateurs (exigence de la norme ISO 14001), et au principe continue d'amélioration continue d'ISO 14001.

Enfin, des audits externes sont régulièrement réalisés par un organisme agréé et indépendant.

Les grands thèmes couverts par le process ISO 14001 sont : la formation ; les exigences réglementaires et autres exigences ; les consommations d'eau/d'énergie ; les déchets ; les produits chimiques et produits d'entretien ; les fluides frigorigènes ; les eaux usées et eaux pluviales ; la maintenance et la rénovation ; l'air et le bruit ; la biodiversité ; les plaintes & demandes d'information ; les situations d'urgence environnementale.

Part d'hôtels ayant une certification de management environnemental


	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables*	2 230	2 671	2 653

* Hors segment très économique (Formule 1, hotelF1 et ibis budget).

Les outils de pilotage

■ Mis en place depuis 2005 sur l'Intranet du Groupe, **OPEN** est l'outil de pilotage du développement durable qui permet aux hôteliers la saisie, le suivi et le pilotage de différents éléments :

- performance développement durable *via* les 65 actions environnementales et sociétales de la Charte 21 ;
- consommations d'eau et d'énergie grâce à une saisie et à un suivi mensuels ;
- consommations de blanchisserie pour les hôtels participant au projet Plant for the Planet (cf. page 78) ;
- gestion des déchets produits dans les établissements en fonction de leur valorisation (décharge, incinération, recyclage, etc.) et de l'évolution des coûts associés.

En constante évolution, OPEN est aujourd'hui disponible en six langues (français, anglais, allemand, italien, portugais/brésilien, espagnol).

■ 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 et les règles Accor ;
- de gérer des plans d'actions pour lever les non-conformités.

L'outil 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.

En dehors de ces pays, le suivi réglementaire est assuré par d'autres moyens spécifiques, gérés au niveau local.

Le management environnemental dans nos produits et services

Accor prend également en compte l'ensemble du cycle de vie de ses produits et services de façon à réduire l'ensemble de son empreinte environnementale. Cette démarche se décline principalement autour de deux axes :

- la sélection de produits qui ont une reconnaissance externe de leur performance en termes de développement durable : ecolabel, commerce équitable, etc. (cf. page 63) ;
- l'intégration des préoccupations de développement durable dès la phase de *design* des produits et services, à travers une démarche d'écoconception.

En matière **d'écoconception**, Accor poursuit notamment deux objectifs en parallèle :

- concevoir des offres de séminaires durables :

Sur ce point une réflexion a été initiée en 2013, afin de définir un standard Groupe permettant de valoriser le savoir-faire des marques en termes de prestations « MICE » (*Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions*) dans lesquelles la dimension développement durable est intégrée.

- déployer des chambres plus respectueuses de l'environnement.

Dans cette perspective, deux approches complémentaires ont été déployées :

- un volet « créativité », mené en partenariat avec l'École Hôtelière de Lausanne, pour réfléchir à un modèle de chambre d'hôtel du futur, dans laquelle la dimension développement durable serait poussée à l'extrême. Les résultats ont conduit à des solutions innovantes et opérationnelles, comme une douche présentant un circuit d'eau fermé, des peintures capables de réguler la température de la pièce ou encore des mobiliers éco-conçus ; un second volet, de « quantification », visant une approche plus rationnelle de la démarche, afin de mesurer scientifiquement la performance environnementale d'une chambre d'hôtel à travers une analyse de cycle de vie réalisée par un cabinet de conseil externe. Celle-ci doit permettre d'une part d'identifier les principaux leviers d'optimisation écologique de la chambre actuelle ; d'autre part de mesurer la plus-value environnementale des modifications proposées à la chambre.

Ce pilote se poursuit en 2014 pour compléter la courbe d'apprentissage du Groupe.



2.7.2. FORMATION, SENSIBILISATION, MOBILISATION

Les collaborateurs

Les collaborateurs du Groupe (plus de 170 000 à travers le monde) sont la clé de voûte de la politique de développement durable de Accor. Ils doivent devenir des ambassadeurs du développement durable, à la fois en l'intégrant dans les gestes quotidiens liés à leurs métiers et en étant en mesure d'expliquer l'approche du Groupe de façon à mieux impliquer les clients dans les différentes actions de PLANET 21.

Dans cette perspective, la sensibilisation et la formation des collaborateurs est essentielle. Accor a développé un vaste programme de **e-learning** composé de deux modules :

- sensibilisation au développement durable :
 - comprendre les enjeux du développement durable,
 - comprendre l'hôtel dans son environnement,
 - comprendre PLANET 21 ;
- apprentissage des bons gestes dans son métier :
 - savoir expliquer aux clients PLANET 21 et les actions de l'hôtel,
 - comprendre l'importance des gestes simples,
 - Mettre en œuvre les bons gestes au quotidien dans son métier.

Grâce à des cas concrets et des mises en situation, cet outil intuitif, développé pour toutes les marques du Groupe et disponible en huit langues (deux nouvelles traductions en cours de développement) permet aux collaborateurs de travailler de manière autonome, adaptée à leur rythme et horaires de travail pour s'approprier les meilleures pratiques. Les deux modules de l'*e-learning* ont été suivis plus de 14 500 fois en 2013 (contre plus de 3 700 fois en 2012).

Les outils de formation du Groupe au développement durable incluent également des **fiches métiers** (« Le développement durable dans mon métier »), conçues selon les services (Direction, hébergement/étages, etc.) et les fonctions : Chef de rang, Cuisinier, Gouvernante, Directeur commercial, Directeur d'hôtel, etc. Elles couvrent ainsi tous les métiers de l'hôtellerie et sont adaptables à la situation locale et aux priorités de l'établissement. Elles se déclinent en deux parties : « Au sein de l'hôtel » et « Dans mon métier », avec pour chacune d'elles les éléments à connaître et les moyens d'action. Ces fiches sont associées à un lexique dédié au vocabulaire du développement durable.

PLANET 21 Day est la journée mondiale de mobilisation des collaborateurs Accor en faveur du développement durable. La semaine du 21 avril, l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor à travers le monde organise des actions en faveur des 21 engagements du programme de développement durable du Groupe, PLANET 21 : formations santé, découvertes de saveurs locales et responsables, recyclage des déchets, création d'hôtels de la biodiversité, etc. La créativité était à l'honneur pour cette édition 2013 qui a rassemblé 55 pays et plus de 300 équipes. 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.

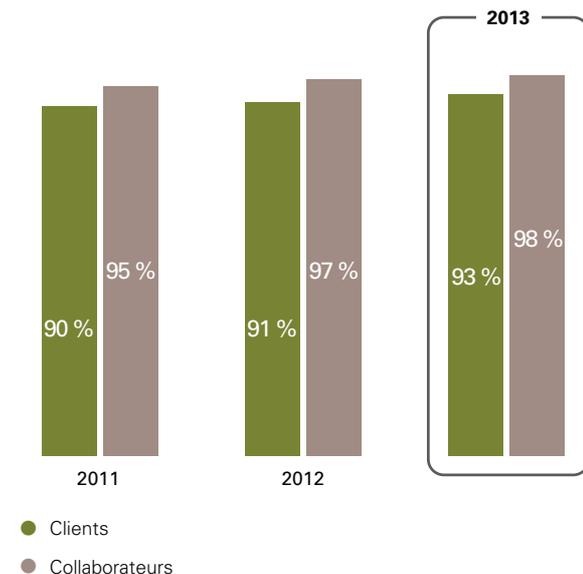
Les clients

Le lancement de la stratégie de développement durable PLANET 21 comprend un programme de sensibilisation des clients destiné à les inciter à contribuer aux actions des hôtels. Ce programme se fonde sur une signalétique pédagogique déclinée tout au long du parcours des clients : réservation, entrée de l'hôtel, lobby, réception, portes de chambres, chambres, restaurant, salles de réunion, environs de l'hôtel, etc.

La signalétique est destinée à inviter les clients, par des gestes simples, à participer activement au développement durable, par exemple dans le cadre du projet Plant For the Planet (cf. page 78) dont la réussite dépend intrinsèquement de l'implication du client pour réutiliser les serviettes.

Au total, plus de 90 % des hôtels Accor mènent des actions concrètes pour sensibiliser et mobiliser leurs clients et leurs collaborateurs autour de leurs engagements sur le développement durable :

Part des hôtels sensibilisant et mobilisant leurs clients et collaborateurs



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

2.7.3. ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

Enjeux énergie et carbone

Énergie

En plus de représenter un poste de coût significatif et grandissant pour Accor, la consommation d'énergie dans les hôtels constitue l'un des premiers impacts du Groupe sur l'environnement vis-à-vis duquel les leviers d'action sont importants. Accor se mobilise pour déployer à grande échelle et systématiser la sobriété énergétique et le recours aux énergies renouvelables. Sur le cycle de vie, 75 % ⁽¹⁾ de l'énergie consommée par Accor provient des consommations dans les hôtels (selon l'empreinte environnementale réalisée en 2011). Les progrès déjà accomplis pour réduire cet impact sont notables. Le Groupe doit toutefois continuer à agir dans ce domaine pour anticiper les réglementations à venir, l'apparition de nouvelles taxes et l'augmentation de coûts de plus en plus contraignantes pour l'activité hôtelière.

Accor s'est engagé à réduire, entre 2011 et 2015, sa consommation d'énergie de 10 % et ses émissions de CO₂ de 10 % sur les hôtels filiales et managés. Pour les hôtels franchisés sur lesquels le Groupe n'a pas la maîtrise opérationnelle, Accor met à disposition des outils et propose des recommandations pour répondre à ces enjeux.

Carbone

Le changement climatique est un défi important pour l'industrie touristique dans son ensemble :

- les zones touristiques risquent d'être largement impactées par les changements climatiques ;
- les politiques climatiques vont profondément modifier l'environnement économique et le développement futur du Groupe, notamment en changeant le paradigme énergétique du modèle de croissance, avec des implications fortes dans le secteur des transports et des bâtiments.

Dans ce contexte, Accor a décidé de créer, entre 2007 et 2009, un groupe de travail dédié au thème « Enjeux et impacts du changement climatique pour le groupe Accor ». Ce travail, réalisé en collaboration avec l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales), a permis d'identifier plus précisément les impacts du changement climatique sur les activités du Groupe, et d'élaborer un premier plan d'action de mesures prioritaires.

Les actions aujourd'hui mises en œuvre au sein de Accor sur les sujets d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre intègrent pleinement les recommandations de ce groupe de travail s'articulant autour de cinq grands thèmes : la construction et la rénovation des hôtels, les déplacements, la santé des collaborateurs et des clients, le développement hôtelier et les nouveaux métiers et services.

Performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

Pilotage de la performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

Après une diminution de 5,5 % des consommations d'énergie au cours du précédent plan quinquennal (2006-2010), l'objectif est de poursuivre la maîtrise de ces consommations en renforçant le pilotage de la performance, en orientant les investissements de façon ciblée, ainsi qu'en agissant sur les pratiques, tant au niveau de la maintenance des installations qu'au niveau des habitudes comportementales.

Le renforcement du pilotage de la performance s'appuie sur :

- une bonne connaissance des hôtels (analyses croisées par marque, nombre de chambres, nombre de points de ventes restaurants-bars, équipements techniques, etc.) et de leurs consommations (suivi réalisé depuis 2005 dans l'outil de pilotage OPEN) ;
- une analyse approfondie des ratios tenant compte des impacts de la météo et du taux d'occupation pour avoir une comparabilité entre les différentes années ;
- un *benchmark* par marque, famille d'hôtels et région ;
- des actions ciblées, simples à mettre en œuvre et pérennes.

Concernant les dépenses d'investissement, l'objectif est d'identifier les systèmes et équipements les moins performants pour orienter les capex de façon optimale.

La mise en œuvre repose sur deux outils internes :

- OPEN, pour le pilotage de l'eau et énergie (cf. page 68) ;
- MACH, outil de gestion des actifs hôteliers (inventaire des équipements, année d'installation, état) qui permet d'évaluer les besoins de rénovations, de les hiérarchiser, de les budgéter et de suivre l'investissement afférent.

À ces outils sont associés :

- un réseau de Directions techniques dans le monde qui supporte localement le pilotage et l'accompagnement des méthodes et outils auprès des hôtels ;
- BOOST : une méthodologie d'optimisation de la conduite des installations techniques ;
- une auto-évaluation qui permet à chaque hôtel d'identifier les bonnes pratiques à mettre en œuvre en fonction de leurs spécificités ;
- la Charte 21, dont une partie des 65 actions s'adresse directement aux problématiques liées à l'eau et à l'énergie dans les hôtels.

(1) Le reste des consommations d'énergie est principalement imputable aux postes de blanchisserie (7 %) et de l'amont agricole (6 %).

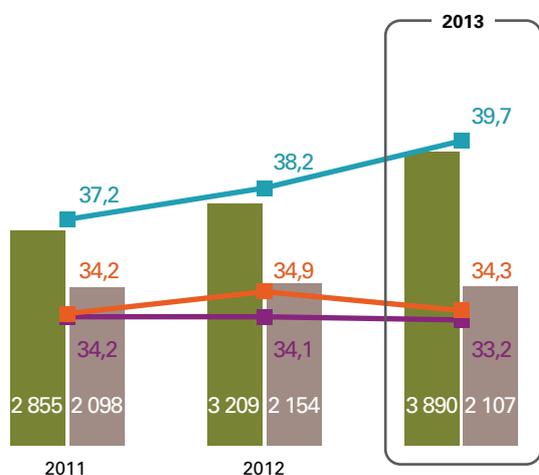


Performance énergie des hôtels : résultats 2013

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, Accor suit, avec attention, le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible). Cet indicateur étant commun à la plupart des groupes hôteliers, son utilisation permet au Groupe de comparer et d'apprécier ses performances.

La totalité des hôtels filiales et managés suivent mensuellement leurs consommations d'énergie via l'outil OPEN. En fin d'année, après retraitement des hôtels entrants/sortants du périmètre ou n'ayant pas rempli consécutivement les douze mois de l'année et après un processus de revue et de validation interne, 87 % des données des hôtels sont consolidées et analysées. Ce taux de réponse croît régulièrement chaque année (il était de 72 % en 2011).

Suivi des consommations d'énergie



En GWh

- Consommation totale d'énergie
- Consommation totale d'énergie (à périmètre comparable)

En kWh par Chambre disponible

- Ratio d'énergie moyen
- Ratio d'énergie moyen (à périmètre comparable)
- Évolution du Ratio d'énergie redressé des impacts météo et occupation

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	1 847	1 855	1 912
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663
Nombre d'hôtels à périmètre comparable	1 061	1 061	1 061

En première analyse, sur le périmètre total consolidé, Accor constate une augmentation continue de + 6,7 % du ratio de consommation d'énergie (exprimé en kWh par chambre disponible) entre 2011 et 2013.

Cette augmentation ne reflète pourtant pas intrinsèquement la performance énergétique de Accor dans la mesure où sur ces trois années, le périmètre sur lequel porte cette analyse varie significativement. Ainsi, 90 % de cette variation s'explique par des biais de périmètre :

- biais lié aux cessions et acquisitions d'hôtels (volume total de mouvements entrants/sortants supérieur à 700 hôtels) : une part importante des nouvelles ouvertures d'hôtels a eu lieu dans des zones géographiques ou des segments de marque dans lesquels les ratios énergétiques sont constitutivement moins performants (chambres plus spacieuses et plus luxueuses, équipements plus nombreux, présence plus systématiques de spas, etc.). Cet effet entraîne mécaniquement le ratio énergétique moyen du Groupe vers le haut. À titre d'illustration, 50 % des ouvertures d'hôtels en 2013 ont eu lieu en Asie et plus de 50 % des hôtels récemment ouverts appartiennent aux segments milieu et haut de gamme ;
- biais lié à la qualité des données remontées pour environ 30 % des hôtels, les données validées en 2013 suite au processus de contrôle interne ne l'étaient pas en 2011.

Par conséquent, seule la comparaison des ratios énergétiques sur un périmètre comparable entre 2011 et 2013 et permet d'accéder à la réalité du niveau de maîtrise de Accor sur l'énergie. Cette information est ajoutée dans le graphique précédent, où les données de consommation d'énergie sont présentées pour 1 061 hôtels identiques sur trois ans.

Sur ce périmètre comparable, Accor constate une augmentation de seulement 0,3 % du ratio de consommation d'énergie (kWh par chambre disponible) entre 2011 et 2013 (soit + 2,4 % entre 2011 et 2012 et - 1,8 % entre 2012 et 2013).

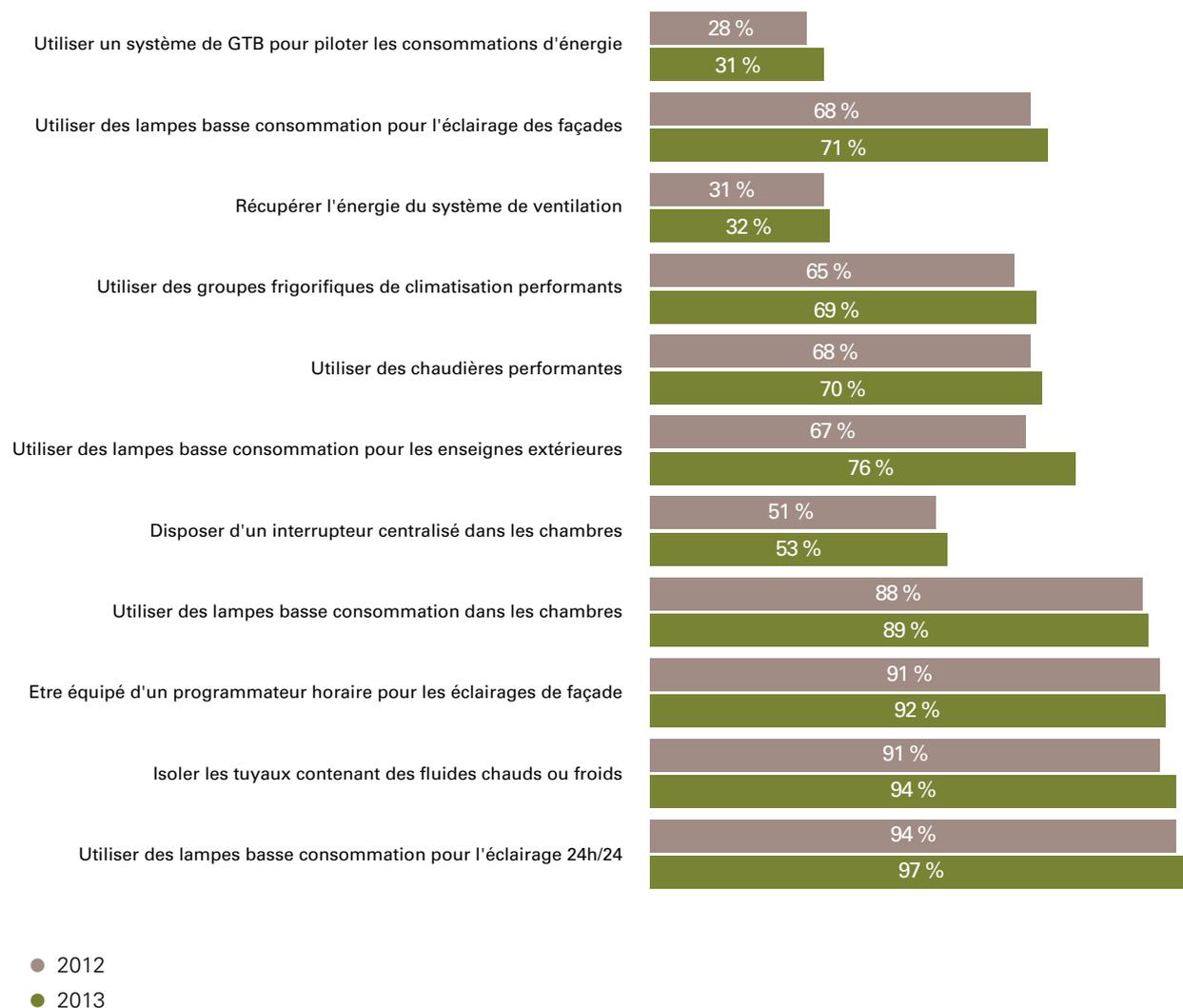
En tenant compte également de paramètres tels que la météo et le taux d'occupation qui ont une influence significative sur la performance énergétique, il apparaît que l'évolution du ratio « redressé » kWh par chambre disponible est de l'ordre de -2,9 % entre 2011 et 2013⁽¹⁾. Ce chiffre étant le plus à même de traduire l'évolution de la performance intrinsèque de Accor en terme de maîtrise de la consommation d'énergie.

Ainsi, si la tendance de consommation énergétique du Groupe est intrinsèquement baissière, elle se révèle insuffisante à ce stade pour s'inscrire dans la trajectoire de l'objectif de réduction de 10 % fixé pour 2015. Accor va donc continuer à développer des actions spécifiques pour l'amélioration et l'optimisation du management de l'énergie au sein des hôtels, telles que la méthodologie d'optimisation de la conduite des installations techniques « BOOST » par exemple.

Actions autour de la performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

La Charte 21, qui soutient le déploiement opérationnel de la stratégie de développement durable du Groupe dans les hôtels, propose également une diversité d'actions pour assurer une meilleure performance énergétique dans l'exploitation quotidienne (par exemple l'utilisation de lampes basses consommations pour l'éclairage permanent ou les chambres, l'équipement en chaudières performantes, etc.).

(1) Sur la base des données disponibles pour 900 hôtels parmi les 1 061 du périmètre comparable, la météo et l'occupation induisent une augmentation du ratio énergétique de 1,4% entre 2011 et 2012 et de 1,8 % entre 2012 et 2013.



	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401
Taux de réponse	92 %	92 %

Performance énergétique dans la construction des hôtels

Pilotage de la performance énergétique dans la construction des hôtels

Les phases de conception et de construction sont essentielles pour réduire les impacts environnementaux des bâtiments. C'est pourquoi de plus en plus de pays définissent des réglementations pour construire des bâtiments ayant une meilleure performance énergétique, et limiter autant que possible les impacts sur les écosystèmes. Professionnel de la construction immobilière hôtelière, Accor a acquis un réel savoir-faire environnemental. Le Groupe renforce régulièrement ses standards et conduit des expériences pilotes pour concevoir des hôtels toujours plus sobres en matière de consommation d'énergie, d'eau, ou en utilisation de substances chimiques ou de matériaux polluants.

Un standard interne recensant les règles internationales fixées par Accor pour la **construction et la rénovation d'hôtels** a été publié en 2013. Ce guide s'inscrit dans la continuité des lignes directrices élaborées dès 2008 dans ce domaine par le Groupe. Ce document aborde de nombreux sujets devant être traités dans le cadre d'une construction ou d'une rénovation d'hôtel, entre autres :

- principes généraux d'intégration dans l'environnement et dans l'architecture locale : conformité avec les réglementations et normes applicables ; conformité des fabricants et fournisseurs avec les règles et recommandations de la Charte 21 applicables ; recommandations sur la mise en œuvre d'un processus de certification ;
- énergie : adaptation de l'architecture au climat local (orientation adéquate des bâtiments, implantation et dimensionnement des ouvertures et parois vitrées, etc.) et optimisation de l'énergie passive (haute performance de l'isolation thermique, ponts thermiques minimalisés, présence de sas pour les portes ouvrant sur l'extérieur, etc.) ;



- *eau* : équipements (compteurs et sous-compteurs) pour le suivi des consommations, régulateurs de débit, robinets à commande infrarouge ou poussoirs à commande temporisée ; réservoirs de chasse d'eau à double commande, etc. ;
- *biodiversité* : prise en compte des espèces végétales existantes à préserver ou à replanter ; recours privilégié aux espèces locales ; développement de solutions de toitures végétalisées et de murs végétaux, etc. ;
- *pollution* : réalisation d'études environnementales et de pollution sur site ; traitement ou évacuation des matériaux et produits contaminés ou nocifs, etc. ;
- *nuisances* : conception de manière à ne pas impacter les propriétés voisines ; étude par un spécialiste des effets de la construction sur l'éclairage naturel et les vents pour les bâtiments voisins ; conception des locaux techniques et des grilles d'alimentation et d'extraction d'air de manière à limiter les nuisances olfactives, visuelles et sonores, etc.

Faire progresser le bâtiment durable est l'un des engagements à horizon 2015 de la stratégie de développement durable du Groupe. Accor s'est engagé à certifier 21 bâtiments d'ici 2015 parmi les **certifications de référence comme LEED, BREEAM ou HQE®**.

À fin 2013, six bâtiments sont certifiés :

- un hôtel certifié HQE® : Suite Novotel Issy-les-Moulineaux (France) ;
- deux hôtels certifiés BREEAM, niveau Excellent : ibis et Novotel Blackfriars Londres (Royaume-Uni) ;
- deux hôtels certifiés DGNB : ibis *budget* et ibis Berlin Kurfuerstendamm (Allemagne) ;
- un hôtel certifié GreenMark, niveau Gold : Novotel Singapore Clarke Quay (Singapour).

De plus, des hôtels ont été construits selon la norme HQE® comme l'ibis Styles de Troyes (France) ou le Novotel Paris Montparnasse (France).

Ces certifications permettent notamment d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, tout en développant des technologies innovantes de réduction des consommations d'énergie et en veillant à l'intégration des bâtiments dans leur environnement. Les bâtiments ainsi conçus et certifiés constituent des laboratoires pour étudier la faisabilité et le modèle économique de technologies innovantes avant d'envisager un déploiement à plus grande échelle.

Enfin, dans le cadre de la Charte 21, les hôtels s'engagent sur **l'éclairage extérieur** afin de lutter contre la pollution lumineuse. Ainsi en 2013, 92 % des hôtels du Groupe sont équipés d'un programmeur horaire pour les éclairages de façades, 76 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour les enseignes extérieures et 71 % pour l'éclairage des façades.

Énergies renouvelables

Le développement des énergies renouvelables est l'un des 21 engagements de la stratégie de développement durable PLANET 21 de Accor. D'ici 2015, le Groupe s'est engagé sur l'utilisation d'énergies renouvelables dans 10 % de ses hôtels.

Accor a effectué un état des lieux de l'ensemble des énergies renouvelables utilisées par les hôtels. En 2013, 232 hôtels du Groupe utilisent des **énergies renouvelables** (soit 7 % du réseau), dont :

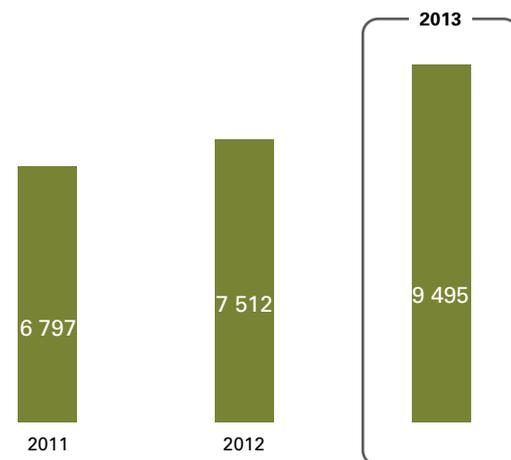
- 162 hôtels équipés de panneaux solaires thermiques pour l'eau chaude sanitaire ;

- 40 hôtels équipés de pompes à chaleur sur la production de chaud et froid ;
- 22 hôtels équipés de panneaux solaires photovoltaïques pour la production d'électricité ;
- 10 hôtels équipés d'installations de méthanisation ;
- 91 hôtels utilisent d'autres énergies renouvelables (hydroélectricité, géothermie...).

De plus, en 2013, 161 hôtels sont équipés de **panneaux solaires thermiques**, représentant une production annuelle totale de 9,5 GWh grâce à plus de 10 000 m² panneaux installés.

Les hôtels équipés de panneaux solaires possèdent rarement des informations précises sur la production annuelle en raison des difficultés de mesures. Les productions ont par conséquent été estimées pour la majorité des hôtels à partir des surfaces de panneaux renseignées. La progression constante de production solaire d'eau chaude sanitaire depuis 2007 montre la volonté du Groupe de déployer les énergies alternatives au sein de ses hôtels.

Production solaire d'eau chaude sanitaire (en GWh)



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

Transports

Accor promeut l'utilisation de solutions de transport plus respectueuses de l'environnement par ses clients. Par exemple, des hôtels proposent des services de location gratuite de vélos ou de navettes de bus pour les hôtels situés à proximité d'un aéroport. En outre, près de 80 hôtels dans le monde mettent à disposition de leurs clients des bornes de recharge pour véhicules électriques sur leurs parkings ; et la marque Suite Novotel propose à ses clients d'utiliser gratuitement des véhicules 100 % électriques dans 11 de ses 19 établissements situés en France.

Par ailleurs, dans son Guide pour la construction et la rénovation durable, Accor émet des recommandations préalables à tout chantier de construction ou de rénovation :

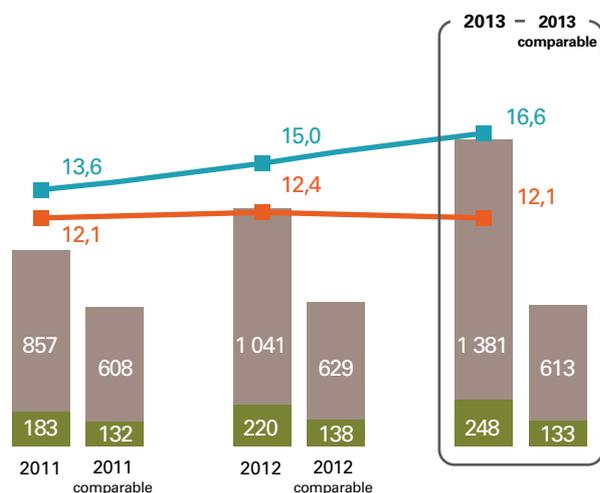
- inclusion de voies piétonnes et cyclables vers les services de transport en commun ;
- inclusion d'une zone de parking vélos sur le parking de l'hôtel.

Émissions de gaz à effet de serre

Émissions de CO₂

Les consommations d'énergie ont un impact direct sur l'empreinte carbone du Groupe notamment à travers les chaudières des hôtels, les appareils électriques et les déplacements des collaborateurs. L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe a permis de déterminer que les émissions annuelles de dioxyde de carbone du Groupe sur le cycle de vie avoisinent les 3,7 millions de tonnes équivalent CO₂ et que près des deux tiers (66 %) proviennent de la consommation d'énergie des hôtels, principalement de l'électricité. L'étude a également mis en lumière les émissions engendrées par l'amont agricole représentant presque 15 % des gaz à effet de serre émis par le Groupe. La viande et les produits laitiers sont responsables à eux seuls de près de la moitié des émissions de gaz à effet de serre liées à la restauration (27 % et 20 % respectivement), alors qu'ils représentent moins de 15 % des achats alimentaires en volume.

Suivi des émissions de CO₂



En Milliers de tonne de CO₂

- Total émissions Directes de CO₂
- Total émissions Indirectes de CO₂

En kg de CO₂ par Chambre disponible

- Ratio moyen des émissions de CO₂
- Ratio moyen des émissions de CO₂ (à périmètre comparable)

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	1 847	1 855	1 912
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663
Nombre d'hôtels à périmètre comparable	1 061	1 061	1 061

L'évolution présentée ci-dessus peut s'expliquer selon la même logique que celle présentée pour les ratios de consommation d'énergie :

- sur le périmètre total consolidé, le ratio de CO₂ par chambre disponible augmente de 22,7 % entre 2011 et 2013 ;
- sur le périmètre comparable, l'évolution n'est plus que de +0,6 % entre 2011 et 2013 ;
- une fois redressé des paramètres météo et taux d'occupation, le ratio CO₂ diminue finalement d'au moins 1 % entre 2011 et 2013 – du fait essentiellement de l'augmentation des besoins de chauffage dans nos hôtels (+ 15 % entre 2011 et 2013) ; au même titre que l'évolution du ratio de consommation d'énergie (+ 0,3 %).

S'agissant des émissions de CO₂ générées par les hôtels, celles-ci sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- les émissions directes correspondent aux combustibles (gaz, fuel) brûlés dans les établissements ;
- les émissions indirectes correspondent d'une part à l'électricité consommée dans les établissements, et d'autre part à la chaleur et, la climatisation fournies par les réseaux urbains.

Les coefficients d'émissions de gaz à effet de serre utilisés (pour l'électricité et les combustibles) sont issus du *Greenhouse Gas Protocol* (www.ghgprotocol.org).

Fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone

Les fuites de fluides frigorigènes dans les circuits de climatisation et dans les systèmes réfrigérants des hôtels peuvent libérer des gaz au pouvoir de réchauffement particulièrement élevé. Des risques d'évaporation peuvent survenir lors de la réalisation d'opérations d'entretien, ou de manière accidentelle. Le constat établi lors des travaux sur l'empreinte environnementale en 2011 montre que les fuites ont une contribution mineure à l'empreinte carbone du Groupe (environ 2 %).

En 2013, 69 % des hôtels du Groupe utilisent des groupes frigorifiques ou pompes à chaleur performants, et 94 % s'assurent chaque année de l'étanchéité des tuyaux contenant des fluides chauds ou froids.



2.7.4. EAU

Enjeux liés à l'eau

L'eau est une ressource dont la répartition et l'accès sont très inégaux dans le monde. Source de tensions politiques et sociales, l'accès à l'eau représente donc un enjeu majeur. La consommation d'eau du Groupe est importante et peut notamment intervenir dans des zones stress hydrique. Le Groupe est donc fortement mobilisé pour maîtriser sa consommation d'eau à travers le monde. Son attention se porte également sur les rejets d'eau, de façon à s'assurer la préservation des milieux aquatiques en aval de ses installations et préserver une eau de qualité pour ses usages futurs.

Consommations d'eau

Programme de maîtrise des consommations d'eau

L'empreinte environnementale du Groupe réalisée en 2011 révèle que chaque hôtel consomme en moyenne 15 000 m³ d'eau chaque année, répartis entre les usages des clients, le nettoyage des chambres, la restauration, la blanchisserie, les piscines, l'arrosage des espaces verts, etc., soit 11 % de l'empreinte eau de Accor.

Cette même étude met à jour le poids considérable de l'amont agricole sur l'empreinte eau du Groupe, à savoir 86 %.

Face à cette préoccupation majeure et dans le cadre du programme PLANET 21, Accor s'est donc engagé sur un objectif de - 15 % de consommations d'eau par client dans les hôtels filiales et managés, sur la période 2011-2015.

Par ailleurs, Accor s'appuie sur différents programmes permettant de s'associer à la préservation de la ressource en eau sur l'amont agricole, soit à travers des orientations dans ses filières d'approvisionnement, soit notamment dans le cadre du programme Plant for the Planet (cf. page 78).

Prise en compte des zones de tensions hydriques

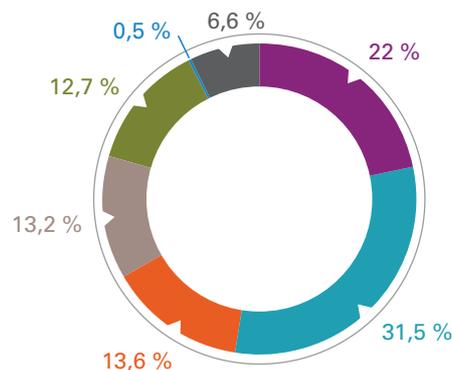
Le stress hydrique est défini par l'ONU-Habitat comme une insuffisance d'eau de qualité satisfaisante, pour pouvoir répondre aux besoins humains et environnementaux. Plus précisément, il mesure le ratio d'eau utilisée dans une région par le total de l'eau disponible dans cette même région. Ainsi, plus le ratio est bas, moins il y a de pression sur les ressources et inversement, plus le ratio est élevé, plus la pression sur les ressources est importante. Bien que de nombreuses populations vivent déjà dans des régions connaissant un stress hydrique, il est prévu que d'ici 2025, la part de population mondiale vivant dans de telles zones augmentera de 35 %, soit environ 2,8 milliards de personnes.

Accor est conscient que l'enjeu de la maîtrise des consommations d'eau et la prise en compte de la disponibilité d'approvisionnement sont encore plus importants dans ces zones. Une étude a été menée par le Groupe afin d'évaluer les risques liés à l'eau et à sa disponibilité dans les différentes zones d'implantation du Groupe.

Les graphiques ci-dessous ont été réalisés à partir de données sur l'ensemble des hôtels du Groupe en utilisant leur localisation précise, renseignée dans l'outil *Aqueduct* du World Resource Institute (WRI). L'outil *Aqueduct* est l'un des deux outils les plus reconnus dans le monde pour l'analyse des risques liés à l'eau, avec l'outil du WWF appelé *Water Risk Filter*.

Cette étude a permis de mesurer et de positionner les hôtels Accor par rapport à leur capacité à accéder à la ressource en eau, en prenant également en compte la qualité de cette dernière.

Part d'hôtels localisés selon les zones de tensions hydriques



- Stress hydrique actuel faible (<10 %)
- Stress hydrique actuel faible à moyen (10-20 %)
- Stress hydrique actuel moyen à élevé (20-40 %)
- Stress hydrique actuel élevé (40-80 %)
- Stress hydrique actuel très élevé (>80 %)
- Zones arides
- Pas de données

Les résultats révèlent que seulement 0,5 % des hôtels du Groupe se trouvent dans des régions arides. Cependant, 26 % des hôtels Accor sont localisés dans des zones rencontrant une pénurie d'eau élevée ou très élevée, dont 13 % connaissent un stress hydrique jugé très élevé. À titre d'illustration, les zones les plus concernées se trouvent en Chine (environ 70 hôtels), en Indonésie (environ 30 hôtels) et au Maroc (environ 30 hôtels) mais aussi – et de manière plus surprenante – dans le Sud de la France (en raison d'une densité de population élevée et d'une ressource en eau limitée) ou encore en Australie (du fait d'une répartition inégale des ressources en eau et de leur faible disponibilité).

En croisant cette analyse géographique de risque d'accès à l'eau avec les données de consommation des hôtels, il ressort que les zones les plus critiques se trouvent en Europe et en Asie-Pacifique :

- en **Europe**, les hôtels présentent un profil globalement performant de consommation d'eau. Néanmoins, cette zone concentre un nombre très important d'hôtels pour lesquels le stress hydrique est jugé élevé ou très élevé (près de 500 hôtels). À ce titre, cette zone mérite une attention toute particulière ;
- en **Asie-Pacifique**, le nombre d'hôtels en zone critique est plus restreint (environ 270 dont près de 70 en Chine), mais l'attention du Groupe se porte davantage sur l'amélioration des ratios de consommation d'eau, qui présentent encore des leviers d'optimisation ;
- par ailleurs, l'étude a révélé que les hôtels en **Australie** seront particulièrement confrontés à une aggravation de ces tensions hydriques dans les années à venir, ce qui fait naître un point d'attention tout particulier de la part du Groupe.

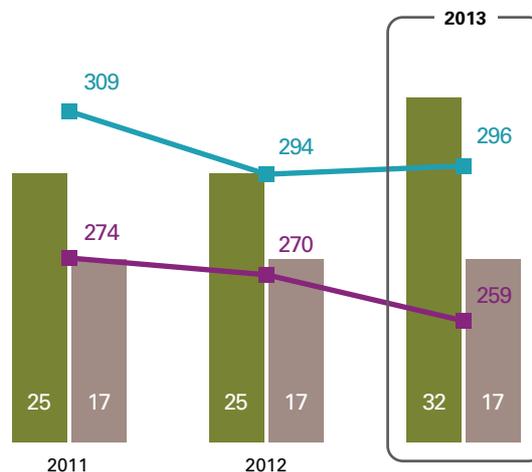
Globalement, l'évolution future des zones de tension hydrique à un horizon proche prévoit que **4 % des hôtels du Groupe** seront confrontés à une évolution drastique de la disponibilité de l'eau à horizon 2025.

Ce nouveau regard, porté aussi bien à travers la réalité actuelle que celle à venir, va désormais permettre à Accor d'orienter ses plans d'actions de réduction des consommations d'eau vers les zones à risques. Les hôtels concernés feront dès lors l'objet d'une attention toute particulière concernant leur trajectoire de consommation d'eau.

Performance consommations d'eau : résultats 2013

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

Suivi des consommations d'eau



En millions de m³

- Consommation totale d'eau
- Consommation totale d'eau (à périmètre comparable)

En litres par Client

- Ratio d'eau moyen
- Ratio d'eau moyen (à périmètre comparable)

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	1 847	1 855	1 912
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663
Nombre d'hôtels à périmètre comparable	1 061	1 061	1 061

Pour commenter les évolutions présentées ci-dessus, l'analyse peut se porter également à deux niveaux (comme pour l'énergie et le CO₂) :

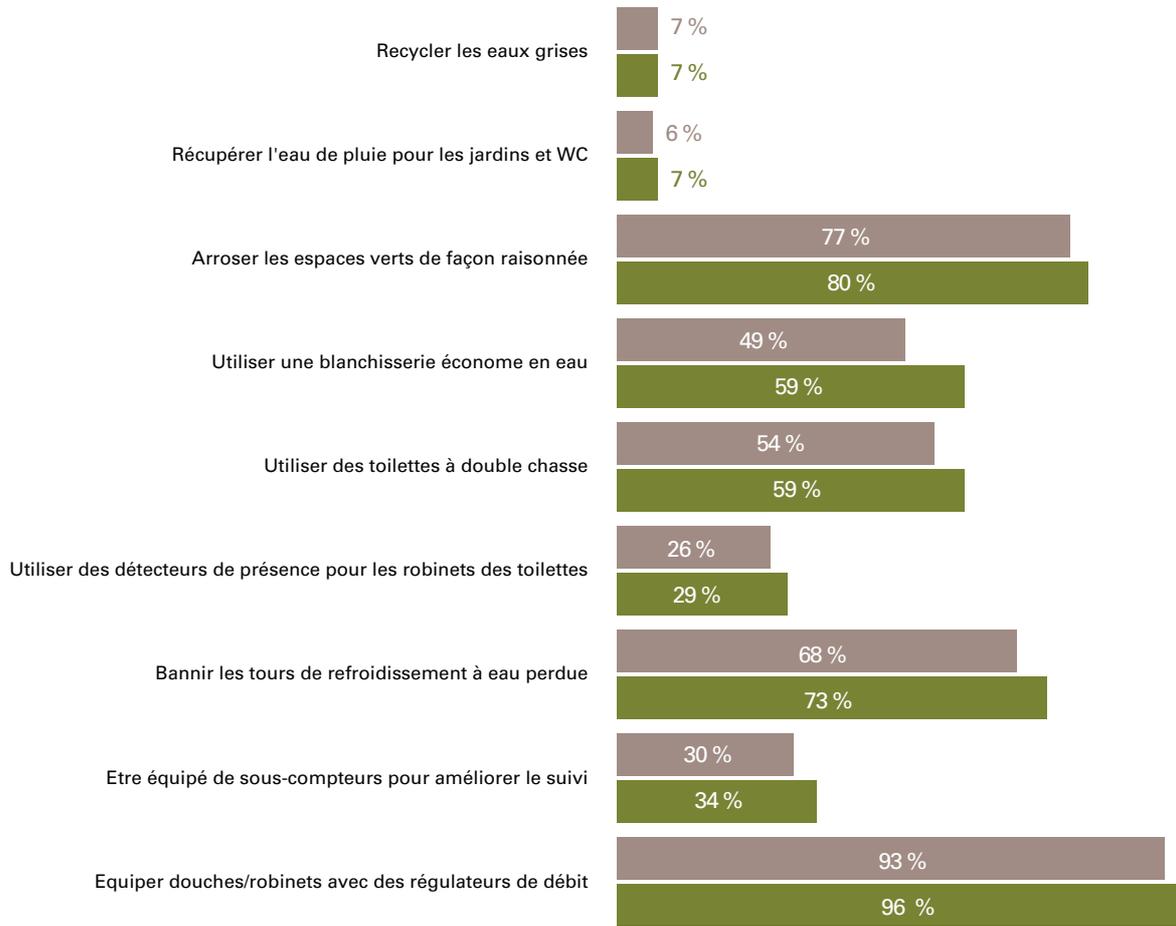
- sur le périmètre total consolidé, le ratio de consommation d'eau a baissé de 4 % entre 2011⁽¹⁾ et 2013 ;
- sur le périmètre comparable, la baisse du ratio d'eau atteint même 5,2 % (-1,4 % entre 2011⁽¹⁾ et 2012 puis -3,8 % entre 2012 et 2013).

Ces tendances confirment le bien-fondé des différentes actions entreprises par le Groupe pour réduire la consommation d'eau des hôtels. Celles-ci sont pour partie portées par la Charte 21, qui propose une panoplie de mesures opérationnelles de réduction de la consommation d'eau comme la récupération d'eau de pluie, l'utilisation de sous compteurs pour affiner le suivi des consommations, ou encore l'équipement des douches et robinets avec des régulateurs de débit.

(1) Hors Motel 6.



Le schéma suivant présente l'évolution du taux de mise en œuvre de ces actions entre 2012 et 2013.



- 2012
- 2013

	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401
Taux de réponse	92 %	92 %

Rejets et traitement

Traitement des rejets d'eau des hôtels

L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe s'est intéressée aux impacts que les activités des hôtels Accor peuvent avoir sur la qualité des réserves d'eau en termes d'eutrophisation (dégradation des milieux aquatiques *via* une saturation en nutriments de type phosphore ou azote). À ce titre, l'eutrophisation générée par Accor est estimée à environ 3 180 tonnes de phosphate par an. Ces impacts proviennent principalement de deux sources : d'une part, des engrais et produits phytosanitaires utilisés par la filière agricole pour produire les aliments servis chez Accor (représentant 94 % de l'impact d'eutrophisation du Groupe) et d'autre part, des matières organiques, chimiques ou autres évacuées *via* les eaux usées des hôtels.

Sur ce deuxième aspect, Accor dispose de la maîtrise opérationnelle. Le principe poursuivi par le Groupe est d'assurer systématiquement un traitement des eaux usées en sortie des hôtels, soit par raccordement à un système de traitement des eaux collectifs (station d'épuration de la commune par exemple), soit par la construction directement sur le terrain de l'hôtel d'une station de traitement autonome.

Les données remontées de l'outil de gestion des actifs hôteliers MACH nous permettent de préciser que :

- 86 hôtels disposent d'une station d'épuration en propre et 65 d'entre eux utilisent cette eau pour l'arrosage des jardins ;
- 42 hôtels disposent d'une citerne d'eau de pluie pour arrosage ;
- 111 hôtels utilisent de l'eau d'arrosage provenant de réseaux spécifiques.

Produits plus respectueux de l'environnement

Le large déploiement au niveau du Groupe d'une solution de produits d'entretien écolabellisés avec le référencement d'un fournisseur unique (cf. page 64) permet de réduire significativement notre impact sur l'environnement.

Ainsi, les marques Mercure, Novotel, ibis Styles et ibis proposent des produits d'accueil certifiés par l'écolabel européen, Ecocert ou Nordic Ecolabel. En se substituant à des produits particulièrement nocifs pour les écosystèmes et grâce à des seuils de biodégradabilité plus exigeants, l'utilisation de produits écolabellisés participe à la réduction de l'empreinte du Groupe.

2.7.5. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

Biodiversité

Depuis 2008, le Groupe est engagé en faveur de la préservation de la biodiversité, via la publication du guide « *Biodiversité : mon hôtel agit* », en partenariat avec l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature), organisation mondiale de référence dans ce domaine. Par ailleurs, Accor a étendu son engagement envers la biodiversité grâce à la promotion d'une alimentation plus responsable dans ses restaurants avec notamment un objectif à horizon 2015 : l'ensemble des hôtels du réseau auront banni de leurs menus les produits de la mer menacés.

Plant for the Planet

L'engagement du Groupe en faveur de la biodiversité se traduit notamment par la mise en œuvre du programme Plant For the Planet, qui consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel par un engagement complémentaire de Accor de financer la plantation d'arbres. Cette initiative propre à Accor dépasse les programmes habituellement déployés dans les groupes hôteliers, puisque son fonctionnement unique exige une contrepartie financière des hôtels impliqués pour soutenir des projets d'agroforesterie.

Ce programme permet par ailleurs de porter l'action du Groupe sur une préoccupation environnementale clé, qui émerge de l'utilisation des serviettes et des activités de blanchisserie induites : l'eau – tant au niveau de sa consommation que de la pollution liée à l'utilisation de détergents. Le rôle des arbres en effet très largement reconnu, aussi bien dans leurs capacités à fixer les réserves d'eau qu'à filtrer une partie de la pollution.

Puisque l'empreinte environnementale réalisée en 2011 a révélé que l'amont agricole était l'une des sources majeures de consommation indirecte d'eau du Groupe, c'est tout naturellement vers l'agroforesterie que le Groupe a orienté ses efforts en faveur de la reforestation.

Les vertus des projets soutenus dans le cadre de Plant for the Planet sont nombreuses et répondent aux trois dimensions de la démarche de développement durable :

- **bénéfices environnementaux** : les projets sélectionnés par Accor, avec l'aide de son partenaire Pur Projet, permettent d'agir sur de multiples enjeux : la biodiversité (préservation des écosystèmes et des espèces endémiques menacées), l'eau (préservation des ressources, régulation des précipitations et évitement des sécheresses), les sols (régénération des sols improductifs, lutte contre l'érosion) ou encore le carbone (séquestration du carbone dans les arbres et réduction de l'impact climatique) ;
- **bénéfices sociétaux** : en multipliant les projets au plus près des hôtels, Plant for the Planet permet au Groupe de soutenir les communautés locales dans lesquelles il est implanté, grâce à

une hausse et une diversification des revenus des populations impliquées dans les projets et la création d'une nouvelle dynamique de cohésion sociale locale ;

- **bénéfices sociaux** : enfin, la participation active des collaborateurs du Groupe est déterminante pour la réussite du programme et implique de réinventer les pratiques hôtelières, notamment des gouvernantes et des femmes de chambres qui sont formées pour reconnaître et respecter le geste du client souhaitant participer à cet effort conjoint, tout en conservant une qualité de service irréprochable.

2013 a été une année de consolidation pour le programme Plant for the Planet, qui compte aujourd'hui **plus de 1 400 hôtels participants** et a permis de financer la plantation de **plus de 3 millions d'arbres** à travers le monde depuis le lancement de l'opération en 2009.

Cette année, Accor a étendu et renforcé sa collaboration avec son partenaire Pur Projet, permettant de passer de 7 projets soutenus en 2011 à **21 projets en 2013**, en combinant des projets à dimension internationale et des projets de proximité. Suite au lancement de divers projets en Asie en 2012, l'année 2013 a vu naître de nouveaux projets dans des pays où Accor compte de nombreux hôtels tels qu'en France, au Royaume-Uni ou encore en Espagne. À l'horizon 2015, le Groupe a pour ambition, de soutenir un projet de reforestation dans la majorité des pays où le groupe Accor est présent, les hôtels pouvant financer, dans leurs régions, des projets menés avec de petits exploitants souhaitant s'engager dans des pratiques agro-forestières.

En outre, l'année 2013 a été l'occasion pour Accor d'ajouter une étape supplémentaire au programme Plant for the Planet, avec un projet pilote de « boucle retour », à savoir un **sourcing alimentaire local** depuis l'un des projets soutenus par les hôtels. Ainsi, au Maroc, les hôtels Accor engagés dans le programme ont financé la plantation d'oliviers dans la région du Rif. Ce soutien a créé une activité supplémentaire pour près de 300 femmes impliquées dans les projets et réunies en coopérative, ainsi qu'un nouveau débouché commercial puisque les hôtels engagés ont ensuite racheté l'huile d'olive produite au sein du projet pour l'approvisionnement de leurs restaurants.

Enfin, en complément de la contribution des hôtels liée à la réutilisation des serviettes par les clients, Accor a testé en 2013 de **nouvelles sources de financement**, telles que :

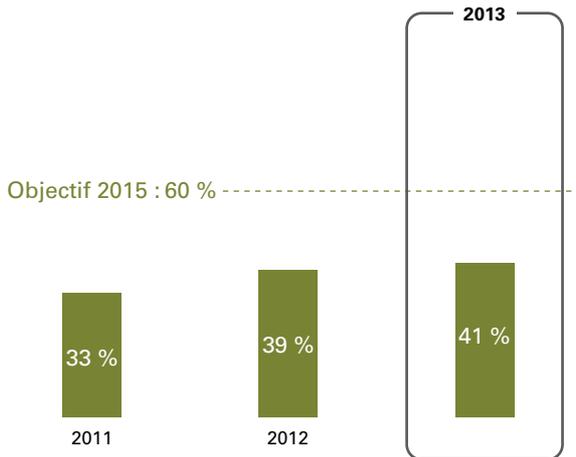
- l'opération « Nuits Branchées » sur le site commercial accorhotels.com a proposé aux clients de financer la plantation d'un arbre par nuit réservée dans des hôtels participant au programme Plant for the Planet et disposant d'une certification de management environnemental (ISO 14001) ;
- une implication renforcée des marques avec des opérations plus ponctuelles telles que l'opération organisée en avril 2013



par des hôtels du réseau ibis France pour soutenir directement une plantation dans l'ouest de la France ;

- d'autres participations ponctuelles ont également été enregistrées à l'occasion de la journée de mobilisation annuelle sur le développement durable « PLANET 21 Day », ou encore de la vente annuelle de cartes de vœux au siège social du Groupe.

Part d'hôtels participant au programme Plant for the Planet



Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
-----------------------------	-------	-------	-------

1 404 hôtels ont participé au programme Plant for the Planet en 2013 (soit 41 % de l'ensemble du réseau) au travers de 21 projets de reforestation et d'agroforesterie. L'année 2013 constituant une étape de consolidation de la démarche et de renforcement du partenariat avec Pur Projet, l'accent sera fortement porté en 2014 sur le déploiement à plus grande échelle du programme à travers les hôtels du Groupe. L'objectif étant d'atteindre 60 % des hôtels participant d'ici 2015.

Utilisation des sols

La grande majorité des hôtels Accor sont situés en zone urbaine et périurbaine où les impacts environnementaux sont souvent plus réduits du fait des services de traitement disponibles, en particulier sur l'eau et les déchets.

Lors de **constructions ou de rénovations** dans des sites naturels sensibles, Accor fait réaliser des études environnementales détaillées pour anticiper et minimiser les impacts de ses établissements sur l'environnement. Les lignes directrices de construction durable ont été mises en place au sein du Groupe en 2008 et reprises sous forme de Guide en 2013 (cf. page 72). Ce guide traite notamment l'intégration d'un hôtel dans l'environnement, nécessitant une étude d'implantation et de pollution réalisée par un bureau d'études qualifié avant la construction.

Enfin, parmi les indicateurs de la Charte 21, deux actions concernent une gestion plus écologique des espaces verts. 64 % des hôtels du Groupe possédant des jardins, l'utilisation de produits phytosanitaires représente en effet un enjeu non négligeable en matière de protection et de valorisation de la biodiversité. En 2013, 72 % des hôtels du Groupe disposant d'un jardin utilisent des produits de jardins écologiques.

2.7.6. DÉCHETS

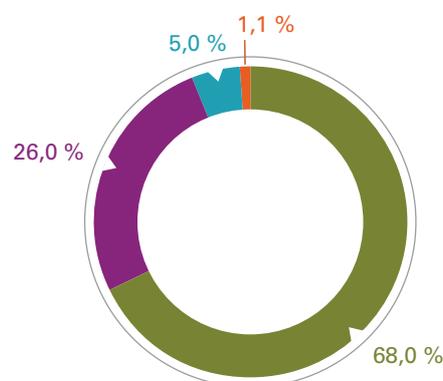
Les déchets générés dans les hôtels du Groupe sont issus de trois grandes catégories :

- **les déchets issus des intrants (emballages, produits d'usage [ampoules, etc.], produits d'accueil [gel douche, brochures...], aliments...), pour lesquels la priorité est de réduire les volumes à la source via l'implication des départements achats, ainsi que limiter les rebuts lors des opérations effectuées dans les hôtels ;**
- **les déchets liés à la rénovation et à la construction pour lesquels le Groupe cherche en continu à améliorer le recyclage ;**
- **les déchets des clients avec un enjeu d'augmentation de la part des déchets triés et recyclés.**

Panorama des déchets chez Accor

L'étude sur l'empreinte environnementale de Accor, menée en 2011, a révélé que le Groupe produit environ 2,3 millions de tonnes de déchets par an lorsque l'ensemble du cycle de vie est pris en compte.

Contribution des différents postes de l'activité hôtelière à l'impact Déchets



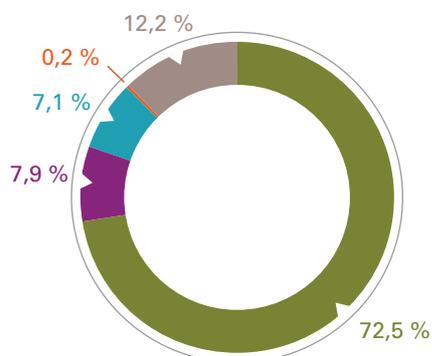
- Construction/Rénovation
- Energie sur site
- Déchets d'activité
- Autres

Parmi les différents postes de l'activité hôtelière :

- plus des deux tiers des déchets sont issus des **chantiers de construction et de rénovation** des hôtels (béton, bois, mobilier, déchets industriels banals, etc.) ;
- près du quart de l'impact également s'explique par les **déchets liés à l'énergie**, c'est-à-dire les déchets issus de l'extraction et de la préparation des combustibles ;
- la part occupée par les **déchets d'activité des hôtels** (déchets des clients et des opérations : emballages, déchets alimentaires, etc.) reste limitée lorsqu'ils sont mis en regard des autres aspects de l'activité de Accor. Représentant 5 % du total produit, ces déchets demeurent un sujet d'attention pour le Groupe pour des raisons de coût et d'impact environnemental. Certains de ces déchets sont en effet potentiellement dangereux pour l'environnement : piles issues des télécommandes et des lecteurs de carte magnétiques, lampes fluocompactes, déchets électriques et électroniques. Pour ces derniers, une attention particulière est portée à l'identification de filières de tri capables de recycler ces déchets dangereux.

Suite à l'état des lieux annuel effectué auprès de fournisseurs dans cinq pays (Suisse, Australie, Autriche, Royaume-Uni et Allemagne) et représentant un échantillon de 366 hôtels, une cartographie des principaux types de déchets d'activité a pu être effectuée afin de donner un aperçu des déchets rencontrés dans un hôtel.

Évaluation de la répartition des principaux types de déchets



- Déchets industriels banals en mélange
- Déchets alimentaires
- Papier/Carton
- Verre
- Plastique

Remarque : certains déchets dangereux (comme les piles, les ampoules, etc.) traités par les prestataires étudiés apparaissent dans la partie « DIB en mélange », même s'ils font l'objet de filières de tri et de traitement séparées. En effet, les données remontées par nos prestataires sont encore trop hétérogènes pour pouvoir les comptabiliser distinctement.

Chaque activité d'un hôtel émet des déchets : restaurants, chambres, séminaires, bars, bureaux, réception, parking, etc. 70 % de ces déchets proviennent des chambres et de la restauration. Lorsqu'un hôtel possède un restaurant, ce dernier peut même générer jusqu'à 60 % des déchets à lui seul.

Gestion des déchets

La Charte 21 préconise le **tri et le recyclage** de 12 types de déchets. D'une manière générale, le suivi des déchets et ses aspects réglementaires sont assurés via l'outil SET et la certification ISO 14001.

Le Groupe a par ailleurs engagé une réflexion sur la gestion des déchets issus des programmes de **construction et de rénovation**. Une première tentative a eu lieu avec le lancement d'une action innovante avec le programme reBorn, consistant à donner une seconde vie au mobilier issu des établissements en rénovation, notamment sur des sites de ventes et d'enchères de mobilier. Cette démarche pilote a été riche en enseignements mais a montré certaines limites nécessitant d'améliorer le programme avant de le déployer plus largement.

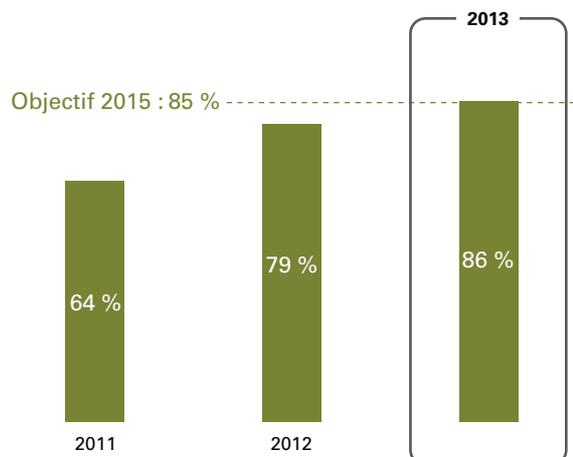
Aujourd'hui la réglementation française en matière de responsabilité élargie du producteur pour la filière du mobilier permet le développement de nouvelles filières et facilite la gestion de ces déchets.

Accor a déployé en 2011 un module dédié au **pilotage des déchets** dans son outil de pilotage développement durable OPEN (cf. page 68). Ce module permet de suivre – selon les informations saisies par les hôtels — les quantités de déchets produits, les coûts et le recyclage avec un pilotage au niveau des hôtels, des pays, des marques et du Groupe.

Performance

Le Groupe s'est fixé pour objectif, à l'horizon 2015, d'atteindre 85 % des hôtels recyclant les déchets les plus problématiques, c'est-à-dire au minimum : le papier & le carton, les cartouches d'encre, les piles & batteries de l'hôtel, les tubes & ampoules fluocompactes. En 2013, 86 % des hôtels recyclent ces déchets.

Part des hôtels recyclant leurs déchets (cartouches encre, piles & batteries, ampoules fluocompactes, papiers & cartons)



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 757	3 080	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

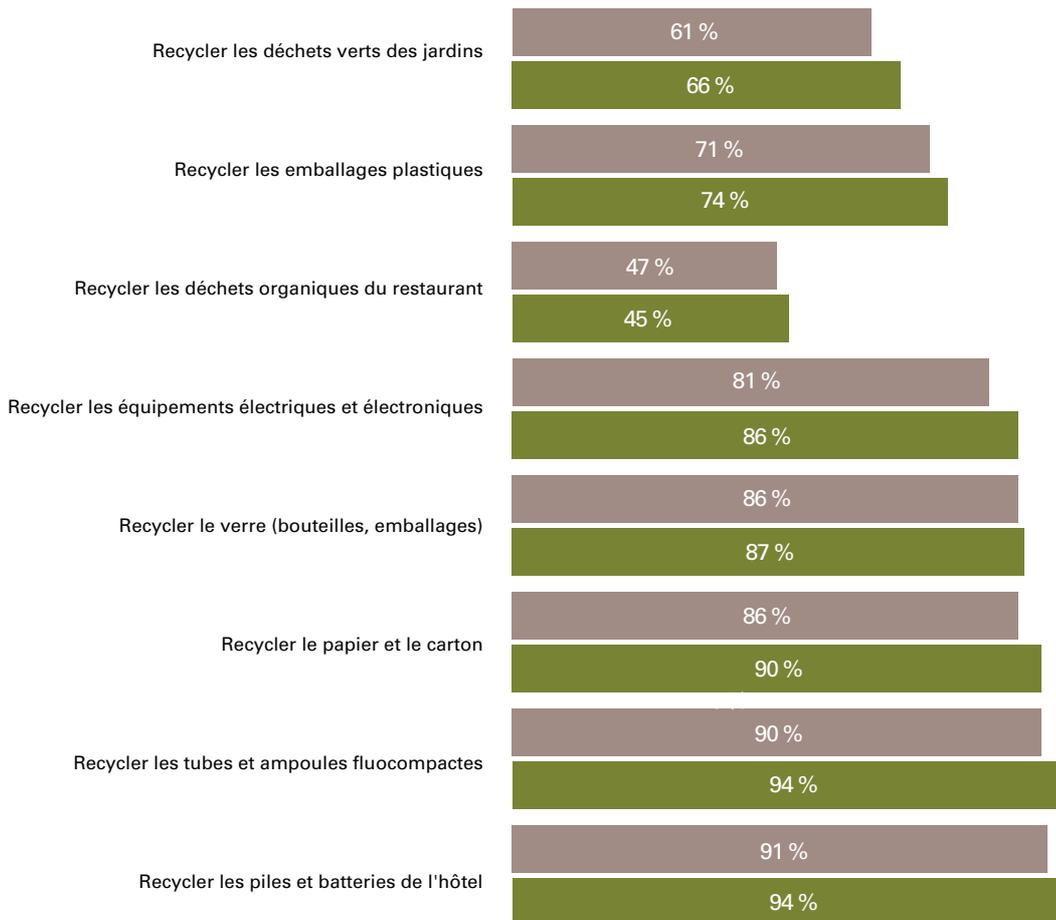


L'évaluation précise des quantités de déchets produits et recyclés par hôtel est en cours de fiabilisation. Des difficultés apparaissent pour recueillir des données homogènes et exhaustives aussi bien au niveau des hôtels qu'au niveau des fournisseurs en direct, en raison des différentes méthodologies de comptabilisation, de gestion et de catégorisation des déchets selon les pays et les fournisseurs.

Un chantier sera lancé en 2014 pour progresser dans cette voie, notamment avec le soutien des équipes Achats des pays.

Résultats des autres actions de gestion des déchets dans les hôtels

Aujourd'hui, la performance des hôtels est prioritairement évaluée sur la part de déchets recyclés selon les catégories. La Charte 21, qui soutient le déploiement opérationnel de la stratégie de développement durable du Groupe dans les hôtels, propose également une diversité d'actions pour améliorer la gestion des déchets dans les hôtels et limiter leurs impacts sur l'environnement. De manière générale, les différents taux d'hôtels triant et recyclant les types de déchets sont en augmentation constante depuis de nombreuses années :



- 2012
- 2013

	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401
Taux de réponse	92 %	92 %

2.8. MESURER ET ÉVALUER NOTRE PERFORMANCE

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par Accor en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Accor distingue cinq catégories d'indicateurs :

- les indicateurs sociaux,
- les indicateurs de la Charte 21, qui recensent les actions environnementales et sociétales mises en œuvre dans les hôtels ;
- les indicateurs issus du pilotage des consommations d'eau, d'énergie et des rejets de gaz à effet de serre ;
- les indicateurs déchets (hors Charte 21) issus des fournisseurs ;
- les indicateurs sociétaux complémentaires ainsi que ceux liés aux Achats durables.

La période de consolidation s'étend du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice 2013.

2.8.1. PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ressources humaines

Les indicateurs Ressources humaines reportés au niveau du Groupe s'organisent en cinq thèmes : la structure de la population, les mouvements des effectifs, la rémunération, la formation, les conditions de travail et la diversité.

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

- les collaborateurs des sièges et des hôtels filiales. Ces collaborateurs sont salariés de Accor ;
- les collaborateurs des hôtels managés. Les collaborateurs travaillant dans ces hôtels ne sont pas salariés du Groupe mais sous management Accor ; à l'exception de certains cas d'hôtels où des salariés de Accor sont détachés.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2013 ;
- 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 (gérances-mandat et Apparthotels Adagio).

En 2013, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs de six hôtels managés en Allemagne et de 19 hôtels managés en France.

Outil

Le reporting et le pilotage des indicateurs sociaux du Groupe sont réalisés grâce à l'**application HR DATA**, développée en interne, 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, d'une part, et pour augmenter la fiabilité de la remontée des données, d'autre part.

Processus et contrôle des données

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans le « **protocole du reporting social** ». Ce document s'applique à

tous les acteurs du reporting, du siège Accor à l'hôtel. Il détaille 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.

Le protocole a été transmis par la Direction Générale des Ressources humaines en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting et mis à disposition pour traduction en langue du pays.

Les responsables du reporting dans le Groupe sont présents à trois niveaux. Ils ont à charge de collecter, de saisir, de vérifier et de valider les données, en cohérence avec les recommandations du protocole du reporting social :

- niveau hôtel
 - collecter et valider les données de son établissement ;
 - confirmer l'exhaustivité des données.
- niveau Pays
 - confirmer l'exhaustivité des données ;
 - vérifier et valider les données enregistrées par les hôtels sur l'ensemble de son périmètre.
- niveau Groupe
 - coordonner les travaux de consolidation sur l'ensemble des données du Groupe ;
 - confirmer l'exhaustivité des données ;
 - s'assurer de la cohérence des données remontées par le réseau et procéder aux corrections nécessaires après vérification auprès du responsable région.

Indicateurs

Effectifs

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

Les apprentis sont inclus dans le reporting et sont considérés en tant que salariés en contrat non permanent.

La définition d'un **contrat permanent** ou non permanent n'a pas le sens de la loi Française dans de nombreux pays dans lesquels Accor est implanté. Ainsi, certains cas particuliers impactent



particulièrement les données consolidées au niveau du Groupe. Par exemple, en Chine, le contrat « permanent » est obtenu après dix ans d'ancienneté dans la même structure juridique. Pour plus de lisibilité, nous présentons cet indicateur par zone géographique.

Pour estimer les **effectifs franchisés**, nous associons la moyenne des effectifs réels par chambre dans nos hôtels filiales et managés au nombre de chambres des hôtels franchisés. Nous rapprochons ces effectifs selon la marque, le pays ou la zone géographique dans laquelle sont situés les hôtels filiales/managés et franchisés pour prendre en considération les effets de ces différentes variables sur les effectifs. Par exemple, l'organisation d'un hôtel ibis nécessite des effectifs bien moins importants que celle d'un hôtel Sofitel.

En 2012, nous pensons que notre méthode de calcul a entraîné la sous-estimation des effectifs franchisés sur la France et l'Allemagne. Nous avons ajusté la méthode de calcul pour être au plus près de la réalité sur ces pays. Toutefois, une légère surestimation est probable. Ainsi, il est possible de constater une hausse importante du nombre de salariés estimés chez nos franchisés. La hausse conjointe des effectifs managés et des effectifs franchisés conduit le Groupe à communiquer un effectif estimé sous enseigne de environ 170 000 personnes.

Les données relatives à la **diversité** : genre et nationalité des Directeurs d'hôtels, constituent un état des lieux en fin de période : 30 juin ou 31 décembre.

Un collaborateur est **encadrant** lorsqu'il gère une équipe, ainsi que les processus suivants : recrutement, entretien annuel d'évaluation, etc ; et/ou possède un niveau d'expertise élevé. Cette définition n'est pas assimilable au statut de « cadre » en France. Chaque Direction RH pays a défini ses propres règles d'inclusion, propre à sa législation du travail, et aux spécificités de l'activité et de la marque de l'hôtel.

Mouvements d'effectifs

Chaque mouvement de salarié réalisé durant la période est pris en considération, quel que soit le type de contrat (permanent ou non-permanent). Un départ n'est pas considéré dans les cas suivants :

- passage d'un contrat non permanent à un contrat permanent ;
- renouvellement de contrat non permanent sans période d'interruption ;
- mutations internes.

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont comptabilisés en tant que licenciements individuels ; en effet, la défection est à l'initiative du salarié, tandis que la rupture de contrat est à l'initiative de l'employeur.

Santé et conditions de travail

Un salarié comptabilisé comme travaillant 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).

L'absentéisme :

- les absences pour raisons médicales, incluent les absences pour maladie, maladie professionnelle et accident du travail ou de trajet. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus ;
- l'absentéisme « non autorisé » n'engendre aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées non autorisées, en fonction de la législation du travail locale.

Ceci implique une sous-estimation potentielle de cet indicateur (l'absence n'étant parfois pas suivie par les DRH locaux car non payée). Un travail de sensibilisation est à prévoir par le Groupe sur cet indicateur en 2014.

Les jours d'absence sont considérés en nombre de jours ouvrés, selon la législation du travail locale.

Le **taux de fréquence des accidents du travail** est calculé comme suit : nombre d'accidents de travail ou de trajet avec arrêt d'au moins un jour – définis selon la législation locale – par rapport au nombre d'heures travaillées x 1 000 000.

Les **accidents du travail mortels** sont considérés dans le nombre d'accidents du travail. Le décès d'un salarié est considéré s'il survient au cours des 365 jours suivant l'accident de travail ou de trajet.

Formation

Le **nombre de jours de formation** communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie Accor et les 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.

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'**effectif formé au moins une fois** est calculé comme suit : une personne formée compte pour un, même si cette personne a suivi plusieurs formations sur la période de reporting. Cette méthode de calcul induit une surestimation de l'effectif formé au moins une fois, car les personnes sont fréquemment comptabilisées autant de fois qu'elles auront suivi une formation dans la période.

En 2013, les jours de formation et les effectifs formés au moins une fois pour Novotel managé Russie ont été exclus de la consolidation, car ils contenaient des erreurs significatives non corrigées lors de la consolidation des indicateurs.

Charte 21

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs Charte 21 couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels ayant rejoint le réseau Accor après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau Accor au 31 décembre de l'année en cours ;
- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;

- les hôtels fermés (ex. : rénovation) au moment de la période de reporting ou ayant subi un événement exceptionnel perturbant l'activité de l'hôtel durant l'année de reporting (inondation, tremblement de terre...);
- les Aparthotels Adagio qui n'utilisent pas la Charte 21 et sont consolidés par le Groupe Pierre & Vacances.

Le reporting des indicateurs Charte 21 s'effectue annuellement.

Indicateurs

La Charte 21 correspond à une liste de 65 actions ayant pour but d'améliorer concrètement la performance développement durable d'un hôtel. Le guide de la Charte 21 détaille les conditions pour valider chacune des actions, la méthode de mise en œuvre ainsi que le bénéfice environnemental et sociétal.

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.

Il convient de rappeler que le reporting de la Charte 21 s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit annuellement des données Charte 21 et les valide dans l'outil OPEN. Une première vérification est effectuée par l'hôtel. Avant de saisir les informations en ligne et de les valider, la personne en charge du reporting doit vérifier la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, en s'aidant si besoin du guide de la Charte 21.

Une seconde vérification est effectuée par le responsable du reporting Charte 21 au niveau du pays (suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôle de cohérence).

Une troisième est effectuée par le responsable du reporting Charte 21 au niveau du Groupe pour consolider les résultats et effectuer des contrôles pouvant amener à des modifications.

Une quatrième vérification est effectuée lors des audits qualité effectués annuellement dans les hôtels et intégrant les 10 actions correspondant au niveau « Bronze » de la Charte 21.

Eau et énergie

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne Accor, gérés en filiale ou en management; ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours. Sont exclus du périmètre :

- pour intégration progressive au réseau Accor ou pour impossibilité de mesure des consommations :
 - les établissements hôteliers « hôtel » ayant rejoint le Groupe après le 15 septembre ;
 - les nouvelles acquisitions (en cours d'année de reporting) sans enseigne Accor ;
 - les établissements fermés pour travaux au moment de la période de reporting ;

- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun.
- les entités ou structures indépendantes sur le plan opérationnel au même titre que les franchisés :
 - les établissements filiales en gérance mandat (certains ibis *budget*, hotelF1 et Formule 1) ;
 - Mercure Appartement au Brésil ;
 - les activités annexes au sein d'établissements hôteliers non gérées par Accor (ex. : boutique, copropriété) si la comptabilisation est clairement identifiée.

Indicateurs

- Consommations d'énergie :
 - l'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée par l'établissement ;
 - est mesurée la quantité totale d'énergie consommée sur un an par les établissements, quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, etc.) et l'usage (hébergement, cuisine, etc.) ;
 - la consommation totale d'énergie est exprimée en MWh ;
 - l'énergie des combustibles est calculée à partir de leur Pouvoir Calorifique (PC) ;
 - les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie.
- Consommations d'eau :
 - est mesurée la quantité totale d'eau consommée sur un an par les établissements, quel que soit l'usage (cuisine, arrosage des espaces verts, etc.) ;
 - est mesurée la quantité d'eau provenant des pompes des établissements, si présence de dispositif de mesure ;
 - est mesurée la quantité d'eau issue du recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées, si présence de dispositif de mesure ;
 - la consommation totale d'eau est exprimée en m³.
- Émissions de gaz à effet de serre :
 - sont mesurées les émissions directes (qui correspondent aux combustibles comme le gaz ou le fuel) et indirectes (qui correspondent à l'électricité et aux réseaux urbains) ;
 - les consommations d'énergie sont converties en utilisant les facteurs d'émissions à jour du GHG Protocol (disponibles en ligne) ;
 - les émissions totales de gaz à effet de serre sont exprimées en tonnes équivalent CO₂.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit de manière mensuelle ses consommations d'eau et d'énergie et les valide dans l'outil de reporting OPEN. Une première vérification est effectuée par les pays ou régions, ainsi qu'au niveau du Groupe pour les 11 premiers mois de l'année. Enfin, une deuxième validation est réalisée pour l'ensemble des 12 mois à tous les niveaux (pays/région et Groupe).

Déchets

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers pour lesquels un fournisseur est en mesure de fournir un reporting sur l'ensemble de l'année.



Les pays pour lesquels les données ont été consolidées en 2013 sont : la Suisse, l'Australie, l'Autriche, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Indicateurs

- Répartition pour chaque type de déchets :
 - la quantité de déchets comptabilisée est la quantité collectée par les prestataires ;
 - est mesurée la quantité totale de déchets générée sur un an par les établissements, quelle que soit la source (hébergement, cuisine) et le type de traitement (mise en décharge, recyclage, incinération, etc.) ;
 - les déchets consignés sont repris et ne sont donc pas comptabilisés ;
 - sont concernés les cinq principaux types de déchets suivants : DIB (déchets industriels banals) en mélange, déchets alimentaires, papier/carton, verre (bouteilles, emballages), emballages en plastique ;
 - la part de chaque type correspond au ratio de la quantité totale de ce type de déchets sur la somme des quantités des cinq principaux types de déchets ;
 - ces parts sont exprimées en pourcentage.

Contrôle des données

Les données sont directement issues des fournisseurs. Si un pays a plusieurs prestataires mais qu'une partie d'entre eux seulement nous a communiqué les données demandées, l'exhaustivité des données pays peut être remise en cause.

Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (3,5 milliards d'euros en 2012) couvre tous les types de management d'hôtels et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, au niveau des 21 Directions Achats pays.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

Parmi les différentes Directions Achats Accor, les Directions représentant les plus gros volumes d'achats prennent part au reporting, soit 16 Directions Achats Pays ainsi que la Direction Achats Groupe.

Les 16 Directions pays ayant remonté des données sont : l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, la Belgique & Luxembourg, les Pays-Bas, la Hongrie, l'Italie, le Brésil, le Maroc, l'Espagne, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Suisse.

La période de prise en compte des contrats reportés en 2013 varie d'un pays à l'autre en fonction du fonctionnement interne du pays. Un travail d'harmonisation est en cours afin d'obtenir en 2014 une donnée consolidée Groupe pour les contrats actifs sur une période entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre.

Indicateurs

- REACH : pourcentage et nombre de contrats (concernés par REACH) qui incluent la déclaration REACH signée.
- Charte Achats 21 : pourcentage et nombre de contrats (concernés) pour lesquels la Charte Achats 21 (ou la version 2010) est signée.

- Évaluation de la performance développement durable des fournisseurs :

- nombre d'évaluations effectuées avec Ecovadis ou un autre tiers en 2013 ;
- nombre de plans d'action correctifs demandés aux fournisseurs en 2013 ;
- nombre de plans d'action correctifs mis en œuvre par les fournisseurs en 2013.

Collecte et contrôle des données

En fonction des indicateurs, les sources de données peuvent provenir des fournisseurs, des acheteurs *via* les outils de reporting en place et/ou de tierces parties.

Une première vérification est effectuée par le Directeur Achat pays. Il s'assure de la fiabilité et de la cohérence de l'ensemble de ces informations.

Une seconde vérification est effectuée par le responsable du reporting Achat durables Groupe.

Dans le cadre des audits Achats, les trois thématiques Achats durables précisées dans le chapitre « Indicateurs » sont vérifiées.

Plant for the Planet

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs Plant for the Planet (PFP) couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe participant au programme PFP.

Les données sont collectées sur la base des campagnes de paiements organisées chaque semestre (en juin et décembre chaque année).

Indicateurs

- Nombre d'hôtels participants.
Cet indicateur est calculé à partir du nombre de paiements effectivement reçus par Pur Projet et ses partenaires au cours de l'exercice 2013.
- Nombre d'arbres financés.
Cet indicateur est calculé à partir de l'ensemble des dons reçus par Pur Projet et les ONGs partenaires historiques de Accor dans le cadre du programme Plant for the Planet, et des coûts unitaires d'arbres indiqués par ces mêmes partenaires.

Outil de collecte des données

Les données sont collectées dans le module « Plant for the Planet » de l'outil OPEN, l'outil de pilotage du développement durable du Groupe.

Contrôle des données

Depuis 2013, le contrôle des indicateurs est effectué directement par Pur Projet, le partenaire de Accor en charge de la supervision et de la gestion du programme Plant for the Planet.

2.8.2. TABLEAUX DES INDICATEURS

Indicateurs sociaux

Nous présentons les indicateurs sociaux par zone géographique lorsque leur variation est très dépendante du contexte local. Les autres indicateurs sont présentés selon le mode de gestion.

	France		Europe		Asie Pacifique		Amérique Latine et Caraïbes		Autres Pays		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
	EFFECTIFS											
Hôtels filiales – salariés	15 264	14 883	21 242	20 375	4 665	3 679	4 768	5 470	2 958	3 276	48 897	47 683
Hôtellerie haut et milieu de gamme	9 672	9 403	15 562	14 688	3 019	2 450	2 536	3 244	2 319	2 434	33 108	32 219
Hôtellerie économique	5 592	5 480	5 680	5 687	1 646	1 229	2 232	2 226	639	842	15 789	15 464
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	1 325	1 526	5 207	5 959	55 635	58 344	5 943	6 696	15 794	15 506	83 905	88 031
Hôtellerie haut et milieu de gamme	1 279	1 481	4 232	4 963	51 654	54 295	4 873	5 881	14 184	13 810	76 222	80 430
Hôtellerie économique	46	45	975	996	3 981	4 049	1 070	815	1 610	1 696	7 683	7 601
 Holding – salariés	1 084	1 078	-	-	-	-	-	-	-	-	1 084	1 078
TOTAL DES EFFECTIFS	17 673	17 487	26 449	26 334	60 301	62 023	10 711	12 167	18 752	18 781	133 886	136 792
dont % de collaborateurs en contrat à durée indéterminée	86 %	86 %	82 %	82 %	62 %	60 %	95 %	96 %	72 %	73 %	73 %	73 %
dont % de femmes	56 %	55 %	55 %	56 %	44 %	44 %	53 %	53 %	31 %	29 %	47 %	47 %
dont % d'hommes	44 %	45 %	45 %	44 %	56 %	56 %	47 %	47 %	69 %	71 %	53 %	53 %
FORMATION												
Nombre total de jours de formation	26 005	26 542	43 818	49 961	248 174	259 272	49 938	48 815	88 831	51 818	456 766	436 408
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur	1,5	1,5	1,7	2,0	4,1	4,2	4,7	4,0	4,7	2,8	3,4	3,2
Nombre moyen de jours de formation suivis par les encadrants	2,6	2,6	2,8	3,1	4,5	4,0	5,1	5,2	9,4	5,3	4,3	3,9
Nombre moyen de jours de formation suivis par les non-encadrants	1,1	1,1	1,4	1,7	4,0	4,2	4,6	3,8	4,1	2,4	3,2	3,0
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 685	8 676	22 151	21 292	85 222	80 844	11 111	12 546	16 835	16 924	144 004	140 282
dont encadrants	3 059	3 049	4 238	3 452	22 051	21 980	1 225	1 549	2 691	2 554	33 264	32 584
dont non-encadrants	5 626	5 627	17 913	17 840	63 171	58 864	9 886	10 997	14 144	14 370	110 740	107 698



Indicateurs	2012		2013		Évolution*	
	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés
ENGAGEMENTS SOCIAUX						
Effectifs	49 981	133 886	48 761	136 792	(1 220)	2 905
dont % de femmes	55 %	47 %	55 %	46 %	0 %	(1) %
dont % d'hommes	45 %	53 %	45 %	54 %	0 %	1 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	17 %	20 %	16 %	19 %	(1) %	(1) %
25 à 34 ans	35 %	39 %	35 %	38 %	0 %	(1) %
35 à 44 ans	24 %	23 %	24 %	24 %	0 %	1 %
45 à 54 ans	17 %	13 %	17 %	14 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	7 %	5 %	7 %	5 %	1 %	0 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	11 %	15 %	11 %	14 %	0 %	(1) %
de 6 mois à 2 ans	23 %	31 %	21 %	30 %	(2) %	(1) %
de 2 à 5 ans	23 %	22 %	22 %	23 %	(1) %	1 %
de 5 à 10 ans	20 %	16 %	21 %	17 %	2 %	1 %
Plus de 10 ans	24 %	16 %	25 %	16 %	1 %	0 %
% effectif en situation de handicap	2 %	1 %	2 %	1 %	0 %	0 %
Encadrement						
% d'encadrants	21 %	22 %	20 %	22 %	(1) %	0 %
dont % de femmes encadrants	47 %	41 %	46 %	41 %	(1) %	0 %
dont % d'hommes encadrants	53 %	59 %	54 %	59 %	1 %	0 %
Encadrants par âge						
Moins de 25 ans	2 %	5 %	2 %	5 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	33 %	41 %	32 %	40 %	(2) %	0 %
35 à 44 ans	35 %	33 %	35 %	33 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	22 %	16 %	23 %	17 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	8 %	5 %	0 %	0 %
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	3 %	6 %	2 %	5 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	35 %	42 %	34 %	42 %	(1) %	0 %
35 à 44 ans	34 %	32 %	34 %	32 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	21 %	16 %	22 %	16 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	8 %	5 %	0 %	0 %
Directeurs d'hôtels	1 094	1 689	1 071	1 723	(23,00)	34,00
dont % femmes	32 %	27 %	32 %	28 %	0 %	1 %
dont % hommes	68 %	73 %	68 %	72 %	0 %	(1) %
% ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé	83 %	73 %	83 %	74 %	0 %	1 %

* L'évolution n'est pas calculée à périmètre constant.

Indicateurs	2012		2013		Évolution*	
	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés
Mouvements des effectifs						
Nombre de recrutements	22 066	72 463	21 615	62 490	(451)	(9 973)
Nombre de départs	22 693	60 010	22 760	61 812	67	1 802
dont démission	7 401	35 918	7 590	37 491	189	1 573
dont licenciement	3 439	7 407	3 449	8 229	10	822
dont licenciement économique	303	653	379	441	76	(212)
Organisation du temps de travail						
% des collaborateurs à temps plein	81 %	88 %	82 %	89 %	1 %	1 %
% des collaborateurs à temps partiel	19 %	12 %	18 %	11 %	(1) %	(1) %
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	11,6	6,9	11,1	6,5	(0,50)	(0,34)
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	3,5	2,3	1,3	1,1	-	-
Taux de fréquence des accidents de travail et de trajet ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	21,9	13,5	21,4	13,5	(0,54)	0
Nombre d'accidents du travail mortels	0	1	0	8	0	7

* L'évolution n'est pas calculée à périmètre constant.

Indicateurs environnementaux et sociétaux

Périmètres

Périmètre	2012		2013	
	Filiales & managés	Filiales et managés + franchisés	Filiales & managés	Filiales et managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor 	2 039	3 331	2 027	3 401
Nombre d'hôtels ayant validé la Charte 21  → taux de réponse	2 039 → 100 %	3 080 → 92 %	2 027 → 100 %	3 173 → 93 %
Nombre d'hôtels applicables				
■ Restaurants 	1 362	1 879	1 344	1 880
■ Jardins 	1 335	2 008	1 333	2 049
■ Climatisés 	1 661	2 473	1 700	2 598
■ Enseignes extérieures 	2 018	3 047	1 990	3 109
■ Minibars 	1 012	1 313	1 028	1 377
Nombre d'hôtels Eau et Énergie  → taux de réponse	1 457 → 79 %	NA	1 667 → 87 %	NA



Indicateurs

Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX							
Soutien et intégration dans les communautés locales							
Hôtels engagés dans la protection des mineurs contre les abus		48 %	38 %	54 %	44 %	+ 5 %	+ 7 %
■ Hôtels engagés dans la prévention du tourisme sexuel impliquant les enfants		27 %	21 %	40 %	30 %	+ 11 %	+ 9 %
■ Hôtels relayant les alertes enlèvement nationales (kidnapping)		10 %	9 %	14 %	13 %	+ 3 %	+ 4 %
■ Hôtels participant à un programme de réinsertion de mineurs		5 %	4 %	8 %	6 %	+ 3 %	+ 2 %
■ Collaborateurs ayant été formés à la lutte contre le tourisme sexuel de mineurs		28 344 collaborateurs	30 054 collaborateurs	29 499 collaborateurs	31 689 collaborateurs	+ 3 %	+ 10 %
■ Hôtels affichant des campagnes de sensibilisation clients		23 %	17 %	24 %	18 %	0 %	+ 1 %
Responsabilité vis-à-vis du client							
Hôtels proposant une offre de plats équilibrés		90 %	87 %	97 %	96 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des produits d'entretien écologiques		92 %	88 %	97 %	95 %	+ 3 %	+ 8 %
Hôtels utilisant des produits de jardin écologiques		76 %	71 %	76 %	72 %	(1) %	+ 1 %
Hôtels utilisant du papier certifié durable pour les impressions		83 %	82 %	91 %	88 %	+ 6 %	+ 8 %
Hôtels équipés de distributeurs de préservatifs		ND	934 hôtels	510 hôtels	753 hôtels	NA	NA
Collaborateurs ayant reçu une formation de prévention contre le VIH/SIDA		182 collaborateurs	221 collaborateurs	280 collaborateurs	344 collaborateurs	+ 54 %	+ 56 %
Achats responsables							
Parts de contrats d'achats respectant la Charte Achats 21 de Accor		ND	60 %	ND	68 %	NA	NA
Nombre d'évaluations fournisseurs réalisées par une tierce partie depuis 3 ans		ND	177	ND	248	NA	+ 71 évaluations fournisseurs réalisées
Contrats européens intégrant l'attestation REACH sur les produits chimiques		ND	1 200	ND	1 224	NA	NA
Hôtels achetant et mettant en avant des produits locaux		70 %	68 %	84 %	81 %	+ 7 %	+ 6 %

Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Hôtels proposant des produits issus du commerce équitable ou durable 		58 %	62 %	63 %	66 %	+ 4 %	+ 5 %
ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX							
Management environnemental							
Hôtels certifiés ISO 14001  (1)		626	785	678	900	+ 52 hôtels	+ 115 hôtels
Hôtels utilisant des matériaux éco-conçus dans les chambres 		30 %	27 %	40 %	38 %	+ 9 %	+ 11 %
■ revêtements sol 		10 %	9 %	13 %	12 %	+ 3 %	+ 3 %
■ peintures murales 		12 %	11 %	17 %	15 %	+ 4 %	+ 5 %
■ literie 		11 %	10 %	15 %	14 %	+ 3 %	+ 4 %
■ linges de lit 		13 %	12 %	17 %	16 %	+ 4 %	+ 4 %
■ mobilier 		13 %	12 %	17 %	16 %	+ 3 %	+ 4 %
■ papier 		18 %	16 %	28 %	26 %	+ 9 %	+ 9 %
■ produits d'accueil 		22 %	20 %	34 %	33 %	+ 11 %	+ 12 %
■ des linges de bain 		13 %	11 %	17 %	16 %	+ 4 %	+ 4 %
■ autres 		6 %	5 %	10 %	8 %	+ 4 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des distributeurs ou des emballages écologiques pour les produits de salle de bain 		56 %	57 %	60 %	61 %	+ 2 %	+ 4 %
Sensibilisation et mobilisation							
Hôtels formant le personnel aux bons gestes pour l'environnement 		97 %	97 %	99 %	98 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels ayant identifié un responsable développement durable 		73 %	67 %	85 %	78 %	+ 9 %	+ 12 %
Hôtels sensibilisant les clients au développement durable 		94 %	91 %	96 %	93 %	0 %	+ 3 %

(1) Hors segment économique et très économique.



Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Énergie et CO₂							
Consommations totales d'énergie		3 209 GWh	ND	3 890 GWh	ND	(1,8) %	ND
Émissions totales de CO ₂		1 261 teq CO ₂	ND	1 822 teq CO ₂	ND	+ 22 %	ND
■ Émissions directes		220 teq CO ₂	ND	249 teq CO ₂	ND	(3,6) %	ND
■ Émissions indirectes		1 041 teq CO ₂		1 573 teq CO ₂		+ 22,7 %	
Hôtels suivant et analysant les consommations d'énergie chaque mois		95 %	93 %	97 %	96 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage 24h/24		96 %	94 %	98 %	97 %	0 %	+ 4 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations énergie		95 %	92 %	97 %	95 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels utilisant des chaudières performantes		71 %	68 %	73 %	70 %	(1) %	+ 2 %
Hôtels utilisant des groupes frigorifiques de climatisation performants		66 %	65 %	69 %	69 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des énergies renouvelables		6 %	6 %	7 %	7 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades		70 %	68 %	71 %	71 %	(1) %	+ 4 %
Hôtels utilisant des logiciels de Gestion Technique du Bâtiment pour piloter leurs consommations d'énergie		33 %	28 %	36 %	31 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels récupérant l'énergie du système de ventilation		36 %	31 %	37 %	32 %	(1) %	+ 1 %
Hôtels isolant les tuyaux contenant des fluides chauds ou froids		94 %	91 %	96 %	94 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour les éclairages de façade		91 %	91 %	92 %	92 %	(2) %	+ 2 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation dans les chambres		88 %	88 %	89 %	89 %	(1) %	+ 2 %
Hôtels disposant d'un interrupteur centralisé dans les chambres		54 %	51 %	55 %	53 %	(1) %	+ 2 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour les enseignes extérieures		67 %	67 %	75 %	76 %	+ 4 %	+ 8 %
Hôtels possédant une toiture végétalisée ou réfléchissante		ND	ND	4 %	4 %	NA	NA

Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour la climatisation des espaces communs		46 %	40 %	48 %	43 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des variateurs pour les moteurs des pompes et ventilateurs		36 %	30 %	39 %	34 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des minibars économes en énergie		77 %	75 %	75 %	75 %	(2) %	0 %
Hôtels neufs ou rénovés atteignant une certification de référence en matière de bâtiment durable		NA	2 hôtels	NA	6 hôtels	NA	+ 200 %
Hôtels utilisant des installations techniques sans CFC ni PCB		62 %	61 %	66 %	65 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels vérifiant l'étanchéité des installations avec du HCFC/HFC		80 %	76 %	80 %	77 %	(2) %	+ 2 %
Eau							
Consommations totales d'eau		25,4 millions de m ³	ND	32,2 millions de m ³	ND	(3,8) %	NA
Hôtels suivant et analysant les consommations d'eau chaque mois		98 %	95 %	99 %	98 %	(2) %	+ 3 %
Hôtels équipés de régulateurs de débit sur les douches & robinets		95 %	93 %	97 %	96 %	0 %	+ 4 %
Hôtels équipés de récupérateurs d'eau de pluie		6 %	6 %	7 %	7 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels s'assurant du bon assainissement des eaux usées		89 %	87 %	92 %	90 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations eau		95 %	91 %	97 %	94 %	0 %	+ 3 %
Hôtels équipés de sous-compteurs pour améliorer le suivi		37 %	30 %	42 %	34 %	+ 4 %	+ 4 %
Hôtels ayant banni les tours de refroidissement à eau perdue		73 %	68 %	77 %	73 %	+ 2 %	+ 5 %
Hôtels utilisant des détecteurs de présence pour les robinets des toilettes		30 %	26 %	33 %	29 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des toilettes à double chasse		54 %	54 %	58 %	59 %	+ 1 %	+ 4 %
Hôtels utilisant une blanchisserie économe en eau		50 %	49 %	60 %	59 %	+ 9 %	+ 11 %
Hôtels arrosant les espaces verts de façon raisonnée		76 %	77 %	78 %	80 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels recyclant les eaux grises		8 %	7 %	8 %	7 %	(1) %	0 %



Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés
Impacts environnementaux locaux							
Hôtels participant au programme Plant for the Planet		1 141	1 290	1 229	1 404	NA	NA
Hôtels utilisant des plantes adaptées localement		89 %	87 %	90 %	89 %	0 %	+ 2 %
Hôtels bannissant les produits de la mer menacés dans les menus		85 %	83 %	89 %	89 %	0 %	+ 2 %
Déchets							
Hôtels triant et recyclant les cartouches d'encre		97 %	96 %	99 %	98 %	0 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les piles & batteries		90 %	91 %	93 %	94 %	+ 1 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant les tubes & ampoules fluorescentes		90 %	90 %	94 %	94 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant le papier & carton		85 %	86 %	89 %	90 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant le verre (bouteilles, emballages)		87 %	86 %	86 %	87 %	(2) %	+ 1 %
Hôtels triant et recyclant les équipements électriques et électroniques		82 %	81 %	85 %	86 %	+ 1 %	+ 5 %
Hôtels collectant et recyclant les huiles de cuisson		92 %	91 %	92 %	92 %	(3) %	(1) %
Hôtels collectant et recyclant les graisses alimentaires		85 %	85 %	84 %	85 %	(2) %	(1) %
Hôtels triant et recyclant les emballages plastiques		70 %	71 %	73 %	74 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les emballages métalliques		61 %	60 %	64 %	63 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les déchets organiques du restaurant		47 %	45 %	48 %	47 %	(1) %	0 %
Hôtels triant et recyclant les déchets verts des jardins		59 %	61 %	62 %	66 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels proposant aux clients de trier leurs déchets		27 %	24 %	26 %	24 %	(1) %	0 %

2.9. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Accor, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le chapitre 2 du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés des Protocoles de reporting social, de la Fiche explicative de reporting achats durables, du Guide pratique des actions de la Charte 21 et du Protocole du reporting développement durable dans leurs versions actualisées en 2013 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.8 du rapport de gestion.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de sept personnes entre octobre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ douze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.



1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le paragraphe « Précisions méthodologiques » présenté au chapitre 2.8 du rapport de gestion et notamment à propos de l'absence de publication du taux de gravité, absence justifiée par Accor au chapitre 2.5.4 du présent rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions⁽²⁾ en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

(2) Direction Développement Durable, Direction Générale des Ressources Humaines, Direction Générale des Achats Groupe, Design & Technical Services Corporate

(3) **Informations environnementales et sociétales** : les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; la consommation d'énergie ; les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique ; les rejets de gaz à effet de serre, impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et sur les populations riveraines ou locales ; la prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leurs responsabilités sociale et environnementale ; les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

Informations sociales : l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; les embauches et les licenciements ; l'organisation du temps de travail ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; le nombre total d'heures de formation ; les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; la politique de lutte contre les discriminations.

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionné ⁽⁴⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 25 % des effectifs, entre 12 % et 27 % pour les indicateurs environnementaux et 23 % des hôtels pour les achats durables.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Réserve exprimée

Les indicateurs « nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales » et « Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année » sont sous-estimés en dehors de l'Europe du fait des réglementations nationales qui induisent des interprétations du Référentiel disparates dans ces pays.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- Le périmètre de consolidation des Informations va au-delà des obligations réglementaires. Il est plus complet que le périmètre financier car il recouvre à minima l'ensemble des hôtels filiales et managés. Il peut parfois intégrer les hôtels franchisés pour certains indicateurs en le mentionnant dans le chapitre « Précisions méthodologiques » du présent rapport de gestion ;
- à l'exception des indicateurs de consommation d'eau et d'énergie, les contrôles internes réalisés à l'échelle des pays et zones peuvent s'avérer limités dans certains cas notamment pour une partie des actions de la Charte 21 et pour certains indicateurs RH ;
- concernant les Achats durables, un travail de définition des indicateurs a été entrepris en 2013. Néanmoins, certains d'entre eux sont encore mal compris par les contributeurs ;
- la « part de l'effectif formé » pourrait présenter un risque de surestimation du fait de la disparité des outils de suivi entre les pays.

Paris-La Défense, le 18 mars 2014

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud
Associé Développement durable

Bruno Perrin
Associé

(4) **Social** : Pays-Bas, Australie, Nouvelle Zélande, Indonésie, Brésil, Argentine, Uruguay, Chili, Colombie, Guatemala, Pérou.

Environnement : pour les consommations d'eau et d'énergie : France, Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Australie, Brésil ; pour les autres indicateurs environnementaux : Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Australie, Nouvelle Zélande, Pologne.

Sociétal : pour les achats durables : Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Australie, Brésil, Royaume-Uni.