ACCOR HOTELS

Feel Welcome

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2016

2

RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

2.1 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE 34

2.1.1 Panorama des enjeux auxquels AccorHotels est confronté 34
2.1.2 Analyse croisée du modèle économique et des enjeux RSE 38
2.1.3 Planet 21 *Acting Here!* un nouveau cap dans la stratégie RSE 39

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE ET RSE 42

2.2.1 Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE 42
2.2.2 La gouvernance de l'éthique et de la RSE 42
2.2.3 Les politiques et programmes de conformité 45
2.2.4 L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes 45
2.2.5 Les programmes de RSE 49

2.3 AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE AUPRÈS DE NOS COLLABORATEURS 55

2.3.1 AccorHotels, son modèle social et son profil humain 55
2.3.2 Accompagner le volet humain de la transformation 58
2.3.3 Faire progresser le niveau d'engagement des collaborateurs 60
2.3.4 Favoriser un dialogue ouvert 60
2.3.5 Imaginer des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et de bonnes conditions de travail 62
2.3.6 Reconnaître et valoriser les collaborateurs 64
2.3.7 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion 66
2.3.8 Faciliter la transformation digitale et soutenir l'innovation sociale 68
2.3.9 L'apprentissage au cœur du développement des compétences 69
2.3.10 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours 71
2.3.11 Engagement Planet 21 : La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe 72

2.4 IMPLIQUER NOS CLIENTS DANS UNE EXPÉRIENCE DURABLE 74

2.4.1 Démultiplier les effets positifs de Planet 21 *Acting Here!* 74
2.4.2 Installer durablement les bonnes pratiques dans les hôtels 76
2.4.3 Privilégier les produits écoresponsables 76
2.4.4 Une culture centrée sur le client 78

2.5 ENGAGER UNE RELATION DURABLE AVEC NOS PARTENAIRES 80

2.5.1 Parier sur l'intelligence collective pour ouvrir de nouvelles voies 80
2.5.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques 81

2.6 AGIR AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES POUR UN IMPACT POSITIF 83

2.6.1 Mobiliser les hôtels « hors les murs » 83
2.6.2 La protection de l'enfance face aux abus 85
2.6.3 *Plant for the planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement 87

2.7 VISER LA NEUTRALITÉ CARBONE POUR NOS BÂTIMENTS 88

2.7.1 Construire et rénover nos hôtels avec l'objectif « bas carbone » 88
2.7.2 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets 92

2.8 BANNIR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET FAVORISER UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE 95

2.8.1 Réduire le gaspillage alimentaire 95
2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète 97
2.8.3 Développer l'agriculture urbaine 98

2.9 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE 99

2.9.1 Indices et référentiels RSE 99
2.9.2 Prix et reconnaissances 99
2.9.3 Application du principe « Appliquer ou expliquer » 99
2.9.4 Précisions méthodologiques 100
2.9.5 Tableaux des indicateurs 104

2.10 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 109

« Notre Groupe vit une transformation stratégique et culturelle profonde qui nous pousse à nous dépasser, à surprendre et à inventer de nouvelles formes d'hospitalité. Ce nouveau souffle porte également notre démarche d'entreprise responsable, une démarche que nous voulons toujours plus ambitieuse pour garantir le respect de la planète et des Hommes.

En tant que leader, nous avons à cœur d'inspirer et d'emmener avec nous un grand nombre d'acteurs : collaborateurs, clients, partenaires et communautés locales pour garantir des retombées positives et réduire notre impact environnemental. Ensemble, nous souhaitons agir sur deux axes majeurs : bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable, et viser la neutralité carbone de nos constructions.

Planet 21 Acting Here!, notre nouvelle stratégie développement durable à horizon 2020, regroupe l'ensemble de nos engagements et actions en la matière. Avec l'adhésion de nos 250 000 collaborateurs à travers le monde, ce programme porte une ambition forte : agir, partout où nous sommes, pour une hospitalité positive »

Sébastien Bazin, Président-directeur général

2.1 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE

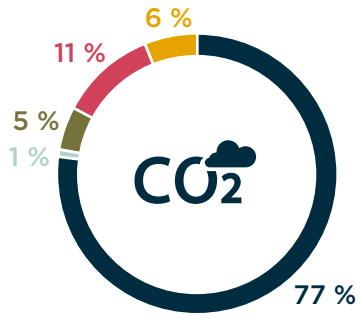
2.1.1 PANORAMA DES ENJEUX AUXQUELS ACCORHOTELS EST CONFRONTÉ

L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Empreinte carbone

4,5 Millions de t CO_2-éq

Soit l'émission annuelle d'une centrale thermique de charbon de petite taille

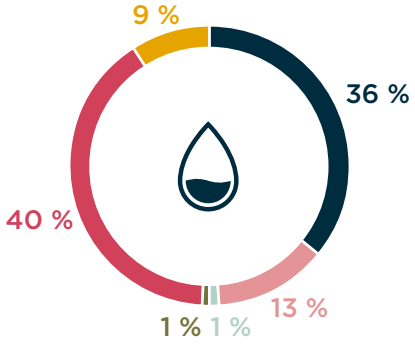


- Infrastructures (Immobilier et mobilier)
- Consommation d'énergie des hôtels
- L'eau consommée directement dans les hôtels
- Gestion hôtelière (Administration et entretien)
- Blanchisserie
- Alimentation et boisson

Eau consommée

30 Millions de m³

Soit la consommation d'une ville européenne de 410 000 habitants

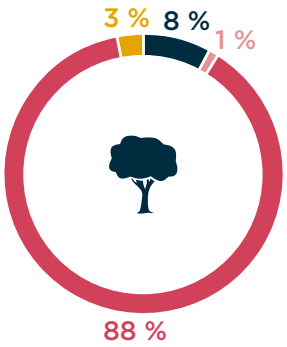


- Infrastructures (Immobilier et mobilier)
- Consommation d'énergie des hôtels
- L'eau consommée directement dans les hôtels
- Gestion hôtelière (Administration et entretien)
- Blanchisserie
- Alimentation et boisson

Impact sur les écosystèmes

351 Milliers PDF.ha.an (1)

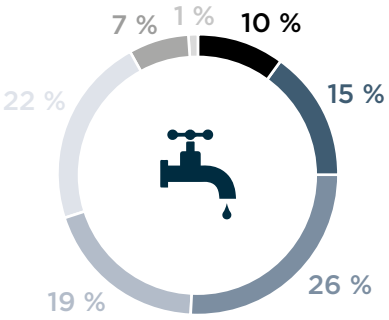
Soit une superficie équivalente
à 530 000 terrains
de football bétonnés



- Infrastructures (Immobilier et mobilier)
- Consommation d'énergie des hôtels
- L'eau consommée directement dans les hôtels
- Gestion hôtelière (Administration et entretien)
- Blanchisserie
- Alimentation et boisson

Stress hydrique actuel

Part des hôtels localisés selon
les zones de stress hydrique



- Très élevé > 80 %
- Élevé 40-80 %
- Moyen à élevé 20-40 %
- Moyen 10-20 %
- Faible < 10 %
- Pas de données

La mise à jour de l'étude de l'empreinte environnementale publiée en 2016 par AccorHotels met en évidence deux enseignements majeurs :

- **les bâtiments** sont le premier poste d'**émissions de gaz à effet de serre** du Groupe (77 %) et induisent un enjeu fort en termes de maîtrise des consommations d'eau (25 % des hôtels sont en zone de stress hydrique élevé) ;
- la consommation **d'aliments et de boissons,** du fait des impacts environnementaux de l'amont agricole, représente une part majeure de l'empreinte du Groupe **sur l'eau (40 %) et sur la biodiversité (88 %).**

AccorHotels identifie donc deux enjeux majeurs liés à ses activités : la maîtrise des impacts environnementaux de son parc de bâtiments et la promotion d'une alimentation durable dans ses restaurants.

(1) Cette unité de mesure traduit la fraction potentielle des espèces disparaissant d'une zone par an (Potentially Disappeared Fraction of species).

LA PRISE EN COMPTE DU SCOPE 3 DANS LA MESURE DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Le tableau ci-dessous présente le périmètre pris en compte pour l'analyse d'empreinte environnementale. Par exemple, l'empreinte carbone du Groupe a inclus le scope 3 en prenant en compte notamment les postes suivants :

- construction et rénovation ;
- gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides ;
- déplacement des employés ;
- alimentation et boissons.

Le transport des clients a été exclu du périmètre de l'étude car, de manière générale, les clients ne se déplacent pas spécifiquement pour se rendre dans les hôtels, mais ont une autre motivation à leur voyage (séminaire, découverte, tourisme, etc.). De plus, les données ne sont pas disponibles actuellement pour évaluer l'impact de ces transports.

Ci-dessous le détail des activités étudiées et les indicateurs couverts :

Évolution des postes et impacts pris en compte dans l'empreinte environnementale entre 2011 et 2015

POSTES	IMPACTS				
	Énergie	Eau	CO_2	Eutrophisation	Biodiversité
Climatisation et système de refroidissement	✓	✓	✓	✓	✓
Construction et rénovation	✓	✓	✓	✓	✓
Équipement des chambres : Serviettes et papiers, produits de toilettes, télévisions	✓	✓	✓	✓	✓
Consommation d'énergie des hôtels	✓	✓	✓	✓	✓
Consommation d'eau des hôtels	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion des bureaux : Imprimantes, papiers, matériel informatique et téléphones	✓	✓	✓	✓	✓
Déplacement employés	✓	✓	✓	✓	✓
Blanchisserie	✓	✓	✓	✓	✓
Alimentation et boissons	✓	✓	✓	✓	✓
Traitement des déchets	✓	✓	✓	✓	✓
Déplacements des clients	✗	✗	✗	✗	✗

Impacts évalués en 2015 et non-évalués en 2011

Impacts évalués en 2015 et en 2011

Postes non-évalués en 2015 et en 2011

NOTRE EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Publiée en 2016, l'empreinte socio-économique de AccorHotels montre que ses activités ont des répercussions socio-économiques majeures :

- en tant que premier opérateur du secteur de l'hôtellerie dans le monde, industrie particulièrement intensive en main-d'œuvre, majoritairement locale, **AccorHotels est à la source de la création ou du maintien de plus de 880 000 emplois** à travers le monde ;
- l'activité totale générée de manière directe, indirecte et induite par AccorHotels dans l'économie mondiale contribue à hauteur de 22,4 Md€ au PIB mondial **dont 83 % en moyenne restent dans le pays d'implantation ;**
- **l'agriculture, mobilisée en amont de l'activité de restauration,** est le troisième secteur où les emplois soutenus sont les plus nombreux, avec 83 000 emplois. Pour un emploi créé dans un hôtel du Groupe AccorHotels, 0,5 emploi est soutenu dans le secteur agricole ;
- l'empreinte socio-économique de AccorHotels lui confère un devoir de **responsabilité sur sa chaîne de valeur** et dans l'économie locale. Les activités du Groupe ont **un « effet de levier »** fort notamment dans les rangs de sa **chaîne de fournisseurs,** mais aussi sur la consommation des ménages permise par les salaires versés par le Groupe et ses fournisseurs, et par une contribution aux dépenses publiques, notamment liées à la fiscalité.

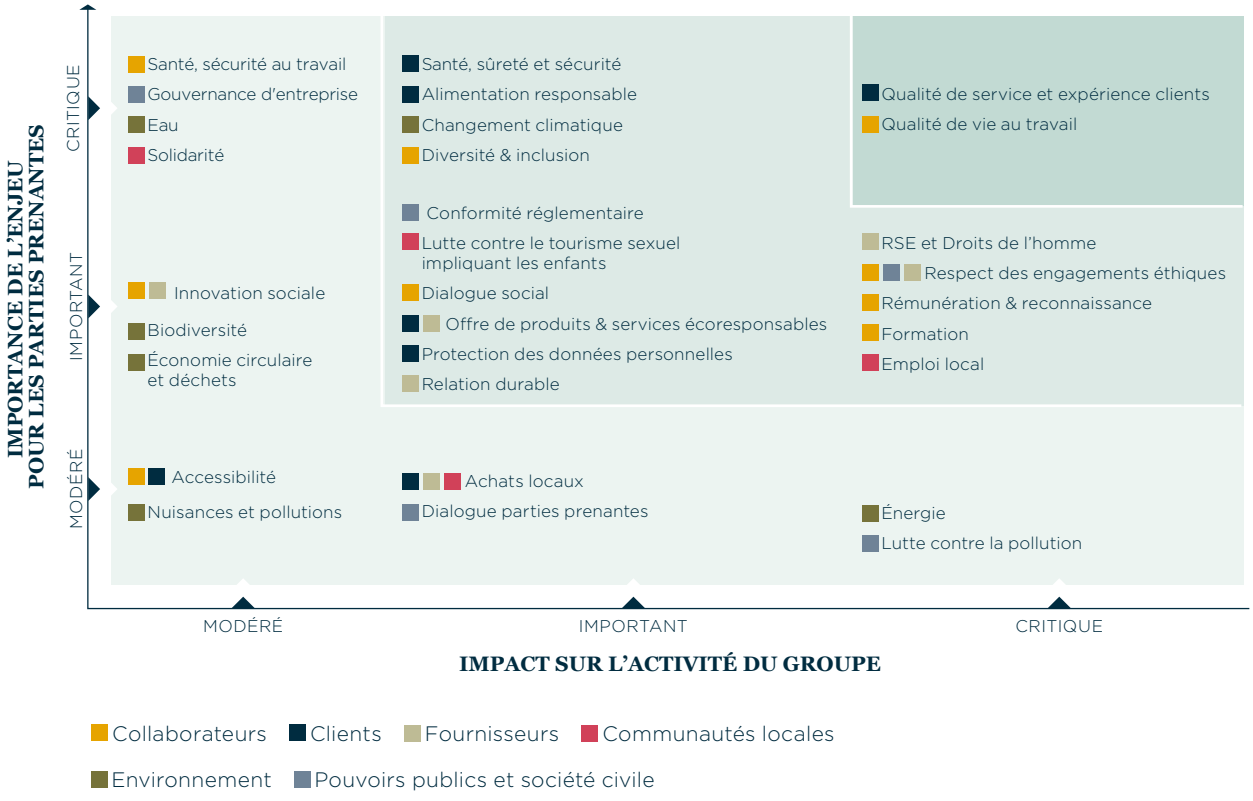
Cette étude montre que le Groupe partage des intérêts communs forts avec toutes ses parties prenantes : ses clients (qui sont la raison d'être des activités du Groupe et à l'origine de son chiffre d'affaires), ses collaborateurs, ses communautés et ses partenaires (fournisseurs et gestionnaires d'hôtels).

ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ DES ENJEUX

La cartographie des parties prenantes fait intervenir les différentes directions du Groupe permettant de les recenser et d'identifier les modes de dialogue que AccorHotels établit avec chacune d'elles.

En 2016, AccorHotels a mis à jour l'évaluation de la matérialité de ses enjeux, initialement réalisée en 2013. Trois études majeures menées par le Groupe lui ont permis de quantifier certains de ses enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique (voir ci-dessus) et l'étude de perception du développement durable par les clients (voir page 47). Ces enjeux identifiés et quantifiés ont été confrontés aux préoccupations des parties prenantes pour les positionner dans une matrice à deux axes : « Importance de l'enjeu pour les parties prenantes » et « Impacts sur l'activité du Groupe ». Ainsi, l'analyse de matérialité complète les études d'empreintes quantitatives par une évaluation à 360 degrés des enjeux stratégiques auxquels AccorHotels est confronté.

Cette analyse confirme la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les deux enjeux principaux sont la qualité de service et l'expérience client, et la qualité de vie au travail. Cette analyse montre également que le Groupe est confronté à de nombreux enjeux au sein des trois piliers du développement durable avec une importance donnée aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Cette analyse actualisée de la matrice de matérialité a contribué à hiérarchiser les enjeux RSE dans la nouvelle stratégie Planet 21.



LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX RSE DANS LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU GROUPE

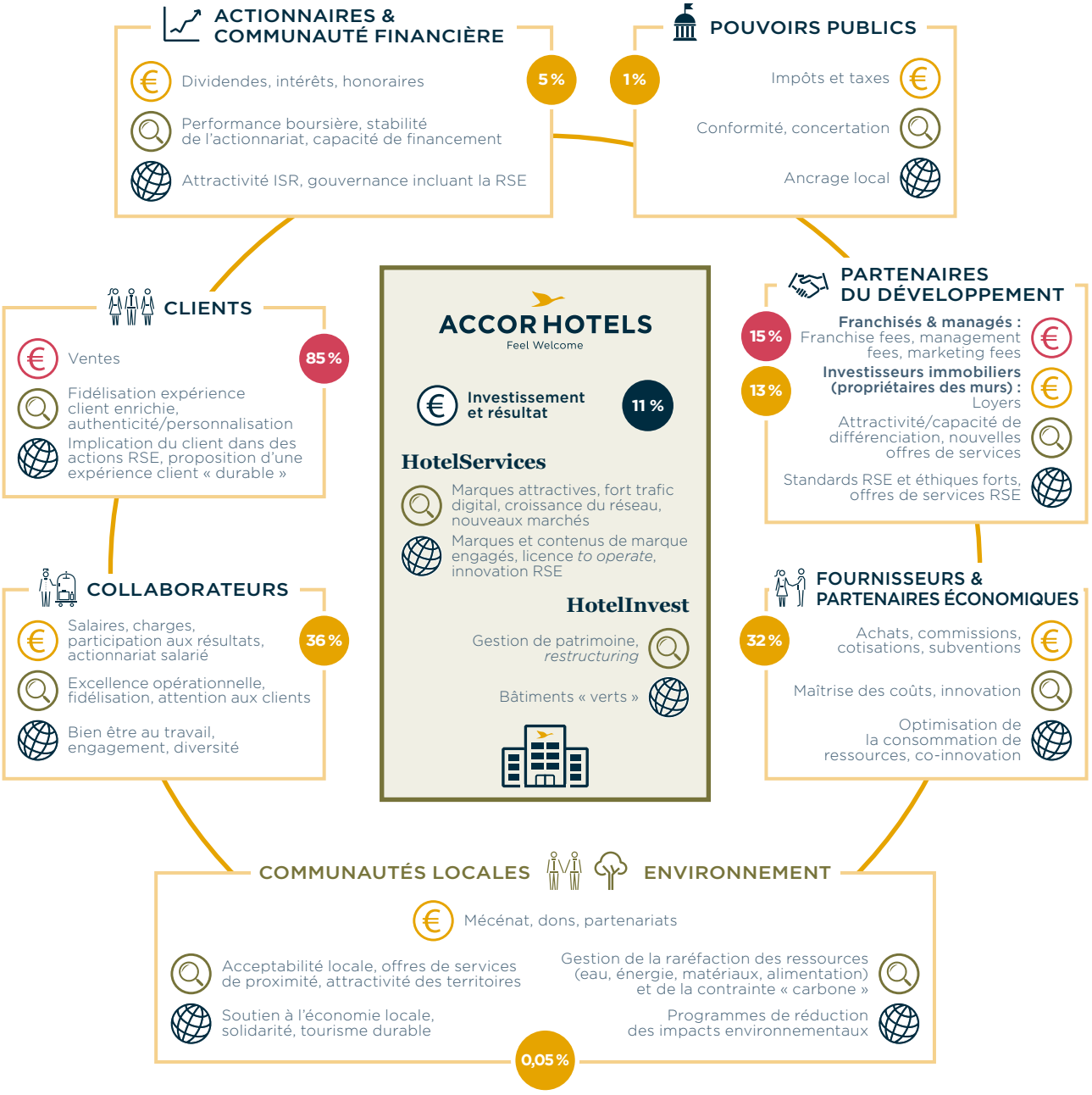
Dans le prolongement de la démarche initiée en 2015, pour mieux intégrer les enjeux RSE parmi les menaces envisagées, la méthode a été enrichie en 2016 avec la prise en compte de l'environnement et des collectivités locales. Le dispositif de gestion globale des risques du Groupe est détaillé au Chapitre 3 « Facteurs de risques ».

2.1.2 ANALYSE CROISÉE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DES ENJEUX RSE

En amont de la définition de la nouvelle stratégie Planet 21 pour la période 2016-2020, une étude approfondie du modèle économique de AccorHotels a été menée. Il s'agit en premier lieu d'analyser les composantes de la création de valeur actuelle et future pour le Groupe, puis d'identifier comment des actions en matière de RSE peuvent s'inscrire dans ces mécanismes de création de valeur et renforcer la stratégie et la pérennité du Groupe. De cette approche résulte une véritable intégration de la stratégie RSE à la stratégie *« business »* du Groupe. Elle a été particulièrement structurante dans la construction du programme Planet 21 *Acting Here!*

Le schéma suivant présente de façon simplifiée le résultat de ces travaux. Y sont représentés :

- **les principaux acteurs (les « parties prenantes »)** pour lesquels les hôtels et fonctions support interagissent au quotidien pour mener à bien la mission de AccorHotels d'accueil et d'accompagnement des hôtes à travers le monde ;
- **les principaux flux financiers** reliant le Groupe à ces différents acteurs, ainsi que leurs poids respectifs (décomposition simplifiée du compte de résultat) ;
- **les leviers de création de valeur,** permettant au Groupe d'accroître sa rentabilité et/ou de pérenniser son activité ;
- et enfin, **les leviers RSE susceptibles de renforcer la création de valeur** pour AccorHotels, au-delà des retombées positives qu'ils apportent pour la planète et les hommes.



2.1.3 PLANET 21 *ACTING HERE!* UN NOUVEAU CAP DANS LA STRATÉGIE RSE

UNE VISION RENOUVELÉE ET AFFIRMÉE DE NOTRE RESPONSABILITÉ

Avec le lancement en 2016 de sa nouvelle stratégie RSE appelée Planet 21 *Acting Here!* AccorHotels réaffirme sa vision : « Ouvrons partout où nous sommes, de nouvelles voies vers une hospitalité positive ».

Le slogan *Acting Here!* souligne que le Groupe agit partout où il est implanté. L'hôtel est le cœur de son métier, AccorHotels le place donc au centre de ses engagements.

Chaque hôtel, au cœur de son écosystème, est comme le centre d'une petite planète. Il agit en interaction avec ses parties prenantes – clients, collaborateurs, partenaires (propriétaires et fournisseurs) et communautés. AccorHotels a des hôtels implantés tout autour de la planète ; sa force est donc d'agir avec un ancrage local fort.

AccorHotels est reconnu comme un leader actif et engagé dans le secteur hôtelier. Son ambition est de rester un pionnier, d'ouvrir la voie, pour actionner pleinement son levier d'entraînement du secteur, en innovant toujours et surprenant parfois, vers une hospitalité positive.

Cette hospitalité positive, c'est celle que AccorHotels sera fier de léguer aux générations futures, une hospitalité qui saura limiter au maximum les impacts négatifs liés à son activité sur le climat, l'eau, les déchets, auprès des communautés locales, etc., et générer des effets positifs sur les Droits de l'Homme, sur les conditions de travail et l'emploi, sur l'environnement pour le bien-être des collaborateurs, clients, partenaires et communautés.

IMAGINONS UNE HOSPITALITÉ POSITIVE – LE MANIFESTE ACCORHOTELS

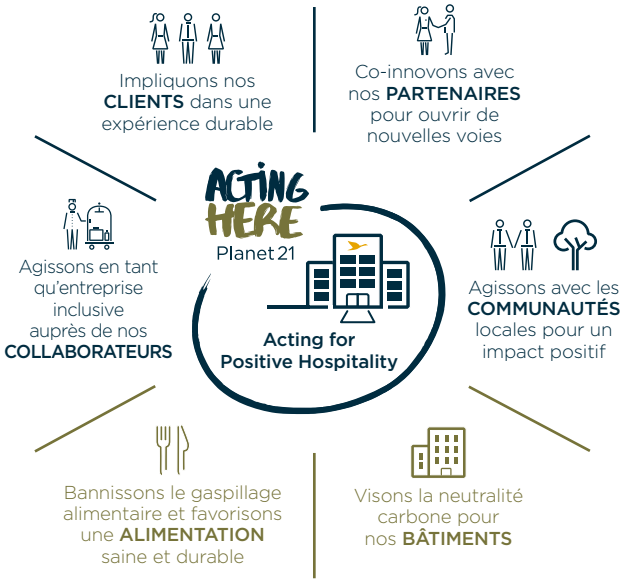
Parce que nous veillons sur des millions d'hôtes, que chacun de nos hôtels est une planète en soi et que chaque geste compte, ouvrons de nouvelles voies, et invitons le monde à nous accompagner. Pour mieux accueillir l'avenir.

UN PROGRAMME CONSTRUIT AUTOUR DE QUATRE AXES ET DEUX PRIORITÉS

Depuis près de 50 ans, AccorHotels s'est imposé à la fois comme un pionnier de l'hôtellerie et comme une entreprise citoyenne référente, exigeante vis-à-vis d'elle-même et de ses partenaires. Dans le souci d'œuvrer au respect des principes éthiques et de réaffirmer ses engagements, la Charte Éthique & RSE du Groupe encadre la démarche de responsabilité de AccorHotels.

Planet 21 s'inscrit dans ce cadre en tant que moteur de changement et de progrès, à partir d'engagements et d'objectifs mesurables dans le temps.

La stratégie RSE de AccorHotels pour la période 2016-2020, Planet 21 *Acting Here!*, est construite autour de quatre axes et deux priorités choisis pour répondre directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe (voir partie « Panorama des enjeux auxquels AccorHotels est confronté », page 34).



- **Être une entreprise inclusive** et garantir le bien-être des collaborateurs. Fort de sa capacité à créer et soutenir l'emploi local, AccorHotels renouvelle son engagement d'être un lieu d'accueil et d'intégration, un lieu de respect de la personne dans sa diversité, et de développement des talents. *« Feel valued »* est la promesse employeur du Groupe, avec la volonté d'être une entreprise où il fait bon vivre et travailler et une entreprise ouverte sur l'extérieur, engagée dans le recrutement et la formation au niveau local, mais aussi dans l'insertion de personnes en difficulté.
- **Engager les clients à démultiplier les effets positifs** des actions du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs. AccorHotels souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés, car l'activité hôtelière se caractérise plus qu'aucune autre, par la proximité qui existe avec les clients. De cette proximité naît un haut niveau d'exigence en matière de services proposés intégrant une dimension environnementale et sociale forte, quels que soient la marque ou le pays. Le Groupe s'impose donc de respecter des standards environnementaux minimaux dans tous ses hôtels et d'écoconcevoir les principaux produits présentés dans ses chambres. Cette proximité avec les clients ouvre aussi la voie à un lien plus étroit avec eux, autour de l'engagement citoyen. Les études montrent que les clients sont sensibles et prêts à agir au côté du Groupe.
- **Sceller une relation durable avec les partenaires,** pour tirer le secteur de l'hôtellerie vers des solutions plus vertueuses. L'activité et la performance de AccorHotels sont étroitement liées à celles de ses partenaires : ses fournisseurs, les propriétaires de ses hôtels et les hôtels indépendants en relation avec le Groupe. Préserver sa réputation induit de prolonger ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux auprès de ses partenaires pour en faire bénéficier à toute la chaîne de valeur de l'hôtellerie. AccorHotels met donc en place des process clairs avec ses partenaires afin de maîtriser au mieux les risques RSE et saisir les opportunités nombreuses de développer des offres de produits et de services à impact positif. Le Groupe identifie en effet une dynamique forte de création de valeur dans l'économie « verte et sociale ». Il se positionne en pionnier et souhaite créer un effet d'entraînement dans toute la chaîne de valeur de l'hôtellerie.
- **Agir auprès des communautés locales,** pour que la mobilisation ne s'arrête pas à la porte des hôtels. Le Groupe entend continuer de jouer le rôle qu'il a toujours tenu auprès des communautés, en soutenant des initiatives citoyennes et solidaires. Ancrées dans les communautés locales, les équipes dans les hôtels ont une motivation et une capacité unique à monter des projets concrets en faveur du développement économique et social local ou en matière de solidarité : emploi local, accès à la formation pour ceux qui n'en ont pas bénéficié, promotion de la culture locale et de l'économie de proximité, lutte contre la pauvreté à travers des accords commerciaux pour favoriser le commerce équitable, protection de l'enfance contre les abus, initiatives en faveur de la préservation des écosystèmes naturels, actions de solidarité, etc.

Enfin, les enseignements tirés de l'empreinte environnementale du Groupe sont clairs : deux des priorités business du Groupe, le développement de son parc immobilier et celui de son activité de restauration, sont aussi les principaux leviers pour réduire son impact environnemental. AccorHotels porte logiquement une attention particulière sur deux enjeux spécifiques, à horizon 2020 :

- **Proposer à ses clients une alimentation saine et durable, qui bannit le gaspillage alimentaire.** Le credo de AccorHotels est simple : « Nourrir nos clients de façon responsable, comme nous nourrissons nos propres enfants ». Le Groupe souhaite donc proposer des aliments sains pour lutter contre les problèmes de santé publique provoqués par une alimentation de mauvaise qualité ; accompagner la mutation du modèle agricole, pour une production alimentaire plus qualitative, plus proche des lieux de consommation et plus responsable ; et commencer par réduire drastiquement le gaspillage alimentaire – plus de 30 % de la production mondiale alimentaire est jetée chaque année – pour contribuer à la lutte contre la faim et à la réduction de l'empreinte environnementale de l'agriculture.
- **Engager ses hôtels dans la transition énergétique en visant des bâtiments neutres en carbone.** La lutte contre les changements climatiques est un défi collectif et le secteur du bâtiment pèse énormément sur les émissions mondiales de gaz à effet de serre ; AccorHotels a donc un rôle à jouer. Il agit en concevant progressivement des bâtiments neutres en carbone et en rénovant régulièrement son parc d'hôtels pour en accroître la performance énergétique. Face à la montée des tensions sur les ressources en eau, il agit aussi pour réduire son impact, en particulier dans les zones à fort stress hydrique. Enfin, AccorHotels met en place des solutions pour bâtir des modèles d'économie circulaire et accroître ainsi la part des déchets valorisés dans des filières « nobles » (réutilisation, recyclage, etc.).

Chacun de ces axes est composé de plusieurs objectifs chiffrés (voir pages 49 à 53).

AVEC PLANET 21, ACCORHOTELS CONTRIBUE AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

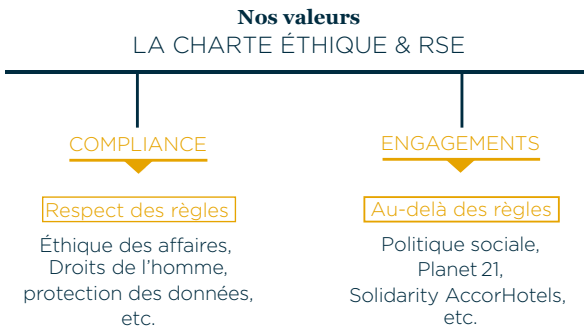
Piliers Planet 21	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	Principales contributions et engagements de AccorHotels
Collaborateurs	5. Égalité entre les sexes	AccorHotels est fermement engagé dans l'égalité homme/femme à travers la signature des *Women's Empowerment Principles* portés par l'ONU et en tant que *Impact Champion* du programme *HeForShe*. -> Objectif : 35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2017
Clients	12. Consommation et production responsables	Pour déployer l'écoconception à grande échelle, AccorHotels a défini des critères de développement durable pour les dix familles de produits clés dans son activité. Parmi les critères identifiés : l'interdiction de certaines substances chimiques, l'utilisation de matériaux issus du recyclage, le recours à des écolabels, l'utilisation de bois ou fibres papier non issus de déforestation, etc. -> Objectif : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière écoresponsables d'ici 2020 En matière de gestion des déchets, AccorHotels a adopté une politique rigoureuse : traiter les déchets dangereux dans des filières adaptées ; optimiser le tri et la valorisation, notamment par le recours à l'économie circulaire ; réduire la quantité et le volume, tout particulièrement des déchets alimentaires, *via* un programme ambitieux de lutte contre le gaspillage alimentaire -> Objectif : - 30 % de gaspillage alimentaire d'ici fin 2020 -> Objectif : 65 % des déchets d'exploitation des hôtels valorisés d'ici fin 2020
Partenaires	8. Travail décent et croissance économique	Le cadre de référence de la Charte Éthique & RSE exprime l'attachement du Groupe à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux, tel que le Pacte Mondial des Nations Unies, les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ou les principes de la Déclaration universelle des Droits de l'homme. -> Objectif : Notre processus « gestion des risques éthiques et RSE » est déployé auprès de 100 % des partenaires du Groupe (propriétaires et fournisseurs référencés) d'ici 2020
Communautés	16. Paix, justice et institutions efficaces	Le partenariat avec ECPAT et le programme WATCH *(We Act Together for Children)* renforcent l'engagement de AccorHotels contre l'exploitation sexuelle des enfants. -> Objectif : 100 % des hôtels du Groupe déploient le programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants d'ici 2020
Bâtiments	13. Mesures préventives à la lutte contre les changements climatiques	Pour apporter sa contribution à l'objectif de réduction massive des émissions mondiales de gaz à effet de serre fixé par l'Accord de Paris sur le climat, AccorHotels engage la transition de son parc hôtelier. -> Objectif : 100 % de ses constructions et rénovations sont bas carbone d'ici 2020 (hôtels filiales) -> Objectif : - 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)
	15. Vie terrestre	À travers le programme *Plant for the Planet*, le Groupe encourage la reforestation. -> Objectif : 10 millions d'arbres plantés avec le programme *Plant for the Planet* à l'horizon 2021 Afin de limiter l'impact des hôtels sur la gestion des ressources en eau, le Groupe s'est engagé à réduire ses consommations, notamment dans les zones de stress hydrique. -> Objectif : - 5 % de consommation d'eau par nuitée d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)
Alimentation	2. Faim « zéro »	La nouvelle Charte de l'Alimentation saine et durable consiste à orienter les hôtels vers une alimentation responsable. Dans l'objectif de soutenir les systèmes de production viables et de limiter la consommation de ressources naturelles, les aliments locaux, de saison et biologiques sont privilégiés. Les menus ne contiennent pas d'espèces de poisson menacées. -> Objectif : 100 % des restaurants du Groupe suivent la Charte de l'Alimentation saine et durable d'ici 2020

Un tableau plus complet des contributions du Groupe aux ODD est présenté en annexe pages 341 à 343.

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE ET RSE

2.2.1 DES ENGAGEMENTS PORTÉS PAR LA CHARTE ÉTHIQUE ET RSE

Résolument animé par une ambition de responsabilité et de partage de la valeur, AccorHotels œuvre dans un **esprit de conformité** aux principes éthiques et aux lois et règlements qui s'appliquent, et **d'engagements** vis-à-vis de ses différentes parties prenantes. La Charte Éthique et RSE, adossée aux six valeurs du Groupe, affirme cette ambition et encadre la démarche de responsabilité de AccorHotels. De la Charte émanent toutes les politiques « extra-financières » du Groupe.



Portée par le Président-directeur général du Groupe, la Charte Éthique et RSE présente de manière détaillée :

- **les six Valeurs du Groupe,** dont la redéfinition en 2015 a notamment contribué à faire évoluer la valeur « performance » en « performance durable » : « Nous nous inscrivons dans une dynamique de création de valeur positive, pour le plus grand nombre pour longtemps. » ;
- **le cadre de référence** qui exprime l'attachement du Groupe à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux [(1)], comme le Pacte Mondial des Nations Unies, dont le Groupe est signataire depuis 2003, ou les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ; ou les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- **les engagements du Groupe en matière d'éthique** dans la conduite des affaires, en termes de loyauté et de respect des personnes, de conformité aux règles du commerce ou de protection des biens et des données ;
- **les engagements précis pris vis-à-vis des principales catégories de parties prenantes :** les collaborateurs, les clients, les partenaires financiers et économiques, les fournisseurs, les communautés et l'environnement ;
- **les modalités de diffusion de la Charte** y sont précisées : mise à disposition en interne et en externe, notamment auprès des partenaires propriétaires et franchisés du Groupe ; implication de la hiérarchie ou des filières Talent & Culture ou Juridique pour remonter des interrogations ou des alertes.

La Charte est déployée dans tous les pays du Groupe. Elle est disponible en interne et à l'externe sur les différents sites Intranet AccorHotels et sur le site Internet (http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment).

Les dirigeants sont chargés de promouvoir les valeurs et engagements issus de cette Charte auprès de leurs collaborateurs et de s'assurer de leur mise en œuvre.

Un réseau de correspondants Éthique et RSE a été mis en place. Au niveau *Corporate*, trois membres du Comité Éthique et RSE animent le réseau des correspondants mondial, coordonnent le déploiement de la Charte et assurent l'animation et le suivi des projets.

2.2.2 LA GOUVERNANCE DE L'ÉTHIQUE ET DE LA RSE

CRÉATION DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DE LA COMPLIANCE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Un nouveau comité du Conseil d'administration a été mis en place en 2016, le Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale. Il a pour mission de veiller à la bonne application des principes de gouvernance d'entreprise et de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la compliance, l'éthique et la responsabilité sociétale et environnementale.

Il exerce notamment les missions suivantes :

- formuler, en liaison avec le Président-directeur général, des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- examiner la conformité des pratiques de gouvernance du Groupe aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel l'entreprise adhère ;
- examiner régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil ;

(1) Textes de référence pour le groupe AccorHotels : les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 ; les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ; les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ; les conventions internationales fondamentales de l'Organisation internationale du travail [Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale (1966) ; Convention sur la protection des droits des travailleurs immigrants et des membres de leurs familles (1990) ; la Convention des droits des enfants (1989) ; Convention concernant les pires formes de travail des enfants ; Convention internationale sur le travail forcé (1957)] ; les Conventions des Nations Unies [Convention pour la répression de la traite des êtres humains et de l'exploitation de la prostitution d'autrui (1949) ; la Convention sur les droits économiques, sociaux et culturels (1966) ; Convention contre la criminalité transnationale organisée] ; Groupe d'Action Financière (GAFI).

- veiller en permanence sur l'évolution de l'actionnariat du Groupe et réfléchir aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- examiner tous les cas de conflit d'intérêts concernant les actionnaires ou les Administrateurs et les autres conflits d'intérêts portés à sa connaissance ;
- examiner l'organisation et la mise en œuvre du dispositif du Groupe en matière de conformité et notamment se tenir informé du déploiement des politiques de conformité ;
- examiner les orientations de la politique RSE et prendre connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale est composé de trois membres, qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité tient au moins deux réunions par an. En 2016, il s'est réuni en octobre et a notamment traité les sujets suivants : fonctionnement du Conseil d'administration, talent management et revue du rapport du Comité Éthique et RSE.

LE COMITÉ ÉTHIQUE ET RSE

Créé en 2014, le Comité Éthique et RSE a pour rôles de :

- rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, afin d'anticiper au mieux les opportunités, enjeux et risques associés ;
- émettre des recommandations sur l'évolution des engagements en matière de ressources humaines, de gestion des risques, de respect des Droits de l'Homme, de développement durable ;
- suivre la mise en œuvre et la performance des démarches du Groupe ;
- débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou dans la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements et engager les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin.

Présidé par Sven Boinet, Directeur général délégué, il présente à fin 2016 la composition suivante : quatre membres du Comité exécutif, trois représentants des opérations (Europe centrale et de l'Est, Asie du Sud-est, Afrique, Amériques & Caraïbes) et neuf représentants des fonctions support Groupe directement concernées (Talent & Culture, Sûreté et Sécurité, Juridique, Développement durable, Achats, Communication, Communication Financière, Distribution Marketing Digital IT).

Ce Comité s'est réuni quatre fois en 2016, pour superviser l'avancement des feuilles de route éthique et RSE, avec de nombreuses thématiques à l'ordre du jour : le nouveau programme Planet 21, la lutte contre le proxénétisme hôtelier, la protection des données des clients, la lutte contre le harcèlement au travail, le processus de gestion des risques RSE des fournisseurs, l'exposition du Groupe aux changements climatiques, etc.

LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE DES DONNÉES

Dans le cadre de sa démarche d'entreprise responsable et en préparation de la mise en application du règlement européen (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, le groupe AccorHotels a mis en place en 2016, un Comité de gouvernance des données. Ce Comité réunit l'ensemble des métiers au sein du Groupe concernés par l'usage des données au sein de deux commissions :

- la Commission Architecture et Nomenclature : chargée d'encadrer et d'optimiser les processus et modalités techniques d'utilisation des données ;
- la Commission Conformité et Éthique : chargée d'identifier et d'analyser les problématiques réglementaires et éthiques rencontrées par le Groupe autour de l'utilisation des données, qu'il s'agisse de la protection des données personnelles, du respect des règles de concurrence ou du respect des principes éthiques que le groupe AccorHotels définit pour lui-même.

Le Comité Éthique & RSE du Groupe peut être consulté à tout moment sur les questions d'éthique relatives au traitement et à l'utilisation des données, sur demande de la Commission Conformité et Éthique ou de toute autre personne ou entité du Groupe.

SUPERVISION DE LA DÉMARCHE 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 Talent & Culture et le fonds de dotation Solidarity AccorHotels.

La Direction du Développement durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et fonctions supports (RH, Marketing, Achats, Technique…). Elle s'appuie sur un réseau de 112 correspondants-pays et sur des comités spécifiques dans certains pays. Au niveau des marques et des fonctions supports, les échanges s'organisent *via* un réseau de correspondants dédiés et *via* des comités spécifiques pour certaines marques.

La Direction du Développement durable se voit confier les principales missions suivantes :

- piloter la démarche autour d'objectifs et d'indicateurs de performance, coordonner les programmes de développement durable et les partenariats associés ;
- animer la communauté Planet 21 à travers le monde en apportant un support en matière d'expertise et de veille environnementale et sociétale ;
- concevoir et déployer des outils permettant d'améliorer la gestion de la performance développement durable ;
- initier de nouveaux projets, innover dans le domaine du développement durable, suivre les enjeux émergents ;
- promouvoir le programme Planet 21 en interne et externe.

La Direction Talent & Culture a de nombreux relais dans les régions, pays, et dans les hôtels.

Les Directeurs Talent & Culture (T&C) des pays sont rattachés à la Direction opérationnelle de leur pays. Ils assurent l'animation des équipes au premier niveau, mettent en place les conditions du développement des talents et de l'engagement des collaborateurs et portent la transformation de la culture en cohérence avec la stratégie et les politiques Talent & Culture de AccorHotels. Ils s'appuient pour cela sur l'expertise de leurs équipes locales et bénéficient également d'outils élaborés au niveau du Groupe ou de bonnes pratiques issues d'autres pays, régions ou zones du Groupe partagées par l'ensemble de la communauté T&C. Ces synergies permettent d'assurer une forte cohérence de pratique et d'en renforcer l'impact.

La communauté T&C s'articule autour des filières suivantes : Talent, Learning & Development, Reconnaissance, Culture & Engagement, Dialogue Social et Innovation Sociale. Elle interagit avec l'ensemble des fonctions opérationnelles et de support : Juridique, Communication, Marketing, Informatique, Développement durable, etc.

Solidarity AccorHotels, fonds de dotation du groupe AccorHotels, a pour mission d'aider les populations locales en rupture de lien social et en situation de précarité, en soutenant les projets de solidarité (insertion et formation) portés par les collaborateurs du Groupe. Il s'appuie pour cela sur des organes de décision et de conseil : un Conseil d'administration, un Comité de sélection, et une **équipe permanente** qui travaille en lien avec des **correspondants locaux**. Issus du territoire concerné par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années, ces correspondants servent de relais entre Solidarity AccorHotels et les collaborateurs locaux. Ils apportent également informations et conseils utiles aux projets.

Les collaborateurs ont une véritable valeur ajoutée dans les programmes en apportant leurs compétences personnelles et professionnelles (en cuisine, service, étages, marketing, conseil, etc.). Ils participent régulièrement aux programmes de formation pour présenter les différents métiers de l'hôtellerie et pour transmettre leurs expertises aux bénéficiaires (visites d'hôtels, conférences sur les métiers de l'hôtellerie, présentation du Groupe, stages réalisés au sein des hôtels, etc.).

Le Conseil d'administration de Solidarity AccorHotels, présidé par Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, se réunit deux à trois fois par an. Il donne les orientations stratégiques de Solidarity AccorHotels, vote les projets égaux ou supérieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Le Conseil d'administration est composé de neuf Administrateurs : six représentants de AccorHotels et trois personnalités externes qualifiées (composition détaillée sur le site solidarity-accorhotels.com).

Le Comité de sélection vote les projets inférieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle.

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 AccorHotels, dépendent du mode de gestion des hôtels concernés : filiales, managés ou franchisés [(1)].

Les engagements du Groupe en matière de RSE couvrent l'ensemble de ses établissements, tous modes de gestion confondus.

Le programme Planet 21 couvre les hôtels filiales, managés et franchisés. Pour ces derniers, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, AccorHotels en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre son déploiement effectif.

Le déploiement des politiques et outils Talent & Culture est fonction de chaque mode de gestion (voir page 56). Pour la plupart, les politiques s'appliquent directement aux hôtels filiales et managés (excepté le dialogue social, piloté par le Groupe uniquement pour les hôtels filiales). Le Groupe donne des recommandations et met certains outils à disposition des hôtels franchisés qui sont responsables des politiques Talent & Culture mises en œuvre dans leur établissement.

Enfin, en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, AccorHotels 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. AccorHotels a choisi d'étendre cette obligation, dans la mesure du possible, à l'ensemble des hôtels sous enseigne AccorHotels. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés et franchisés est incluse dans les données publiées.

LA RSE DANS LES AUTRES ORGANES DE DÉCISION DE L'ENTREPRISE

Les enjeux de RSE sont pris en compte dans les organes de décision de l'entreprise. Ainsi les Comités de direction animés par les membres du Comité exécutif pour les différentes régions incluent régulièrement les sujets liés au développement durable et aux ressources humaines dans les ordres du jour des réunions au cours desquelles interviennent ponctuellement des représentants des Directions centrales Talent & Culture ou du Développement durable. Il en va de même pour les conventions annuelles organisées par les fonctions, telles que la Convention Juridique, la Convention Développement, la Convention Franchise en France.

Réciproquement, les membres du Comité exécutif sont directement impliqués dans les instances en charge d'animer la démarche RSE. Des membres du Comité exécutif sont invités à prendre la parole lors des séminaires des réseaux T&C ou développement durable. Le Président-directeur général du Groupe, la Directrice générale HotelServices France et le Directeur général HotelServices Europe Centrale et Europe de l'Est sont Administrateurs de Solidarity AccorHotels.

(1) Les hôtels de AccorHotels sont affiliés au travers de quatre grands modes d'exploitation : les contrats de franchise, les contrats de gestion, les contrats de location, et la propriété. Plus d'informations sur ces modes d'exploitation sont disponibles en page 56.

2.2.3 LES POLITIQUES ET PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

Outre les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe, la Charte Éthique & RSE intègre l'obligation de conformité : l'éthique des affaires, droits du travail, Droits de l'Homme, protection des biens et des données.

L'ADOPTION D'UN PROGRAMME DE COMPLIANCE

Les règles, lois et normes internationales qui régissent le droit des affaires se multiplient et se complexifient. Face à cette évolution, le groupe AccorHotels a pris en 2016 les dispositions nécessaires pour réaffirmer ses propres exigences et renforcer ses moyens pour assurer que ses activités sont menées en conformité avec l'ensemble des règles applicables. L'adoption d'un Programme de Compliance a donc été décidée, dont l'objectif est de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité, sa réputation, et mettre en danger ses activités.

Ce Programme de Compliance est porté par un réseau de *Compliance Officers*, placés sous la responsabilité du *Chief Compliance Officer (CCO)*, également Directeur juridique Groupe et Secrétaire du Conseil, qui reporte directement à Sébastien Bazin, Président-directeur général de AccorHotels, dans le cadre de ses fonctions de CCO. Les *Compliance Officers* auront pour rôle de former les collaborateurs et de les accompagner dans la mise en œuvre du Programme de Compliance. Dès 2016, une vidéo de sensibilisation des collaborateurs a été diffusée dans les sièges et pays du Groupe afin d'informer du lancement du Programme. La Politique Anticorruption, la Politique Cadeaux et la Politique de lutte contre les pratiques non concurrentielles ont été définies et mises à disposition sur l'Intranet. Une Politique concernant les conflits d'intérêts sera établie en 2017.

Le déploiement du Programme de Compliance se fera en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité de la Gouvernance, de la Compliance & de la Responsabilité Sociétale.

Plus d'informations sur les modalités de prévention du risque de corruption sont présentées dans le Chapitre 3 « Facteurs de risques ».

LA POLITIQUE FISCALE DU GROUPE ACCORHOTELS

La politique fiscale de AccorHotels vise à appliquer les lois et réglementations de tous les pays où le Groupe est implanté.

Les problématiques fiscales sont incluses dans la politique de gestion des risques au niveau de la Direction fiscale Groupe en lien avec la Direction de l'Audit. Elles font l'objet de plans d'action qui visent à défendre les intérêts du Groupe dans le respect des règles locales applicables et des traités fiscaux internationaux. La sécurisation de ces risques est recherchée à travers la documentation des positions fiscales, le recours à des conseils externes et le dialogue avec les autorités fiscales et en sensibilisant ses différents interlocuteurs par des actions de formation. Le Groupe assure une veille permanente proactive sur les différentes évolutions de la fiscalité (liées à l'environnement législatif et réglementaire). Le Groupe s'implique également directement ou par le biais d'associations professionnelles dans les échanges avec les autorités fiscales ou législatives afin de créer un environnement favorable à la croissance. Les impacts que sa politique fiscale pourrait avoir sur la relation avec les parties prenantes sont étudiés et discutés en Comité d'audit.

Conformément à l'article 223 *quinquies* C du CGI, le Groupe respectera ses obligations de reporting des impôts et taxes payés pays par pays. Il transmettra donc les informations attendues à l'administration fiscale française en fin d'année 2017, conformément aux dispositions de la loi.

Le montant global de l'impôt et le taux effectif d'imposition de AccorHotels sont disponibles en note 9 page 241 du présent document. Les contentieux en cours avec certaines administrations fiscales nationales sont disponibles en note 26, page 266.

2.2.4 L'INTERACTION DE ACCORHOTELS AVEC SES PARTIES PRENANTES

POLITIQUE DE DIALOGUE ET OUTILS

La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe AccorHotels s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Essentiel, ce dialogue est inhérent à la conduite des activités du Groupe. Il intervient donc en permanence, à tous les niveaux et dans tous les métiers. La Procédure Groupe de Dialogue avec les Parties Prenantes précise son champ d'application et sa mise en œuvre, les responsabilités à tous les niveaux du Groupe (mondial, régional, local), ainsi que les moyens utilisés pour renforcer le dialogue et rendre compte aux parties prenantes.

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2016 et partenariats
Collaborateurs & représentants	■ Qualité de vie au travail ■ Diversité & Inclusion ■ Santé et sécurité au travail ■ Respect des engagements éthiques ■ Rémunération et reconnaissance ■ Formation ■ Dialogue Social ■ Innovation sociale ■ Accessibilité	■ **L'enquête engagement** est menée chaque année pour mesurer l'engagement des collaborateurs et permettre à chaque entité d'identifier les leviers d'amélioration et les plans d'action (page 60). ■ Le Groupe s'est doté d'un **Comité européen**, d'un **Comité de Groupe** en France et une grande variété de **modalités d'animation** du dialogue social existe dans les différentes entités du Groupe (page 60). ■ Le **réseau social YAMMER** est accessible à tous les collaborateurs, y compris ceux dans les hôtels n'ayant pas d'adresse email nominative, ni d'ordinateur dédié. ■ **APPY** est une plateforme regroupant les applications mobiles destinées aux collaborateurs leur permettant d'accéder à leurs plannings hôtel, de visualiser les revues postées par les clients, d'accéder aux avantages de la carte Bienvenue, etc. (page 68). ■ Les collaborateurs du Groupe bénéficient chaque année d'un **entretien d'évaluation** avec leur supérieur hiérarchique pour faire le bilan de l'année écoulée et fixer les objectifs de l'année à venir (page 71). ■ AccorHotels entretient et développe des **relations et partenariats** avec plus de **90 établissements d'enseignement supérieur**, écoles de commerce, de management hôtelier et universités partout dans le monde (page 70). ■ Un ***« shadow comex »*** de douze hommes et femmes de moins de 35 ans a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comex. Toutes les décisions du comex lui sont soumises pour avis. ■ En Europe du Nord et Centrale, le **projet My Room** propose à des collaborateurs dans les hôtels du Groupe de personnaliser des chambres leur donnant l'occasion d'exprimer leur créativité et de créer un lien direct avec les clients. ■ En France, une **Charte sur le bien-être au travail** a été constituée sur un mode collaboratif sous l'impulsion d'un Comité appelé feelingwell@work. L'élaboration a impliqué les personnes du CHSCT, ainsi que des collaborateurs et les managers.
Clients	■ Qualité de service et expérience clients ■ Santé, Sûreté Sécurité ■ Alimentation responsable ■ Offres de produits & Services écoresponsables ■ Protection des données personnelles ■ Achats locaux ■ Accessibilité	■ La plateforme **« Voice Of the Guest »** (VOG) centralise pour les hôtels l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux et les présente sur une interface claire et intuitive, en les analysant sémantiquement par catégories dans plus de 19 langues (page 78). ■ Le **Club AccorHotels** est le programme de fidélité du Groupe. ■ Le **Social Desk** est une plateforme globale à laquelle tous les hôteliers peuvent se connecter pour agir plus efficacement sur les médias sociaux, en tenant compte des spécificités locales (page 78). ■ Le concept innovant **Jo&Joe,** lancé en septembre 2016, a fait l'objet d'une co-construction avec ses futurs clients, et a été nourri avec des experts internes et externes (page 78). ■ En 2016, AccorHotels a mené l'étude **« Client responsable cherche hôtels durables »** pour connaître les visions et les attentes des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable (page 47). ■ AccorHotels a participé à de nombreux **salons internationaux** auprès des clients « BtoB » : World Travel Market, ITB Berlin, Arabian Travel Market, Imex America, ibtm World, Imex, etc. ■ AccorHotels a participé en juillet et novembre 2016 à **GBTA** (1) Europe à Frankfort et à la GBTA Convention USA à Denver. Ces événements regroupent des acheteurs, des *travel managers* d'entreprises ainsi que les grands acteurs du secteur du tourisme. Les sujets discutés sont divers, dont notamment le développement durable.
Partenaires	■ Aide à l'amélioration de la performance développement durable ■ Process de gestion de risques RSE et des engagements éthiques ■ Offres de produits & services écoresponsables ■ Innovation sociale ■ Relation durable ■ RSE et Droits de l'Homme ■ Achats locaux	■ **Extranet « Portail Partenaire »** dédié aux propriétaires d'hôtels. Il présente l'offre AccorHotels ainsi que les informations, données et services à destination des propriétaires d'hôtels. ■ AccorHotels entretient des relations étroites avec les associations de franchisés et tient une **conférence annuelle des franchisés** en France. ■ En 2016, AccorHotels a été partenaire de **Viva Technology**, salon qui s'est tenu à Paris autour des start-up et la **We share Fest** à Paris sur l'économie collaborative. ■ AccorHotels est partenaire du projet **« thecamp »**, un campus international qui verra le jour en septembre 2017 (page 47).

(1) GBTA : The Global Business Travel Association.

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2016 et partenariats
Communautés	■ Solidarité ■ Emploi local ■ Lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants	■ Dans le cadre de son programme *Plant for the Planet* AccorHotels est partenaire depuis 2012 de **Pur Projet**, qui œuvre en faveur de la préservation du climat par la reforestation et la conservation forestière en favorisant le rôle des communautés locales dans les projets (page 74). ■ AccorHotels est l'un des membres fondateurs de l'***International Insetting Plateform*** (page 47). ■ AccorHotels combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle impliquant des enfants dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec **ECPAT International**, une organisation non gouvernementale internationale (page 48). ■ Le Groupe est devenu membre en 2016 du Conseil d'administration de l'ONG **TheCode.org** porteuse du Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme et du Comité exécutif du *World Tourism Network on Child Protection*, un réseau de l'Organisation Mondiale du Tourisme. ■ En 2016, le Groupe a également mis en place **un partenariat avec la CDC Biodiversité** (page 47). ■ AccorHotels est partenaire de la candidature des **JO 2024 à Paris**, avec un axe important dédié à la RSE.
Environnement	■ Changement climatique ■ Eau ■ Biodiversité ■ Économie circulaire et déchets ■ Énergie ■ Nuisances et pollutions	■ Depuis 2015, AccorHotels est un sponsor officiel du bateau **Energy Observer** dont l'objectif est d'être un démonstrateur technologique et un laboratoire des énergies renouvelables (pages 48 et 88). ■ Le projet Energy Observer s'appuie sur le savoir-faire de **CEA Tech**, avec lequel, depuis 2016, le Groupe expérimente dans ses hôtels les technologies mises en œuvre sur le bateau (pages 48 et 88). ■ En 2016, AccorHotels a signé un partenariat avec l'association **Humane Society International**, autour de l'approvisionnement en œufs issus de poules élevées en plein air (page 97).

ÉTUDE – « CLIENT RESPONSABLE CHERCHE HÔTELS DURABLES »

Pour agir efficacement et durablement en faveur de l'environnement et des hommes, AccorHotels considère que ses clients doivent être pleinement associés à sa démarche. Pour cela, le Groupe a souhaité connaître les visions et les attentes des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable. Une étude a été réalisée en 2016 auprès de plus de 7 000 clients autour de trois thèmes. Quelles sont les attitudes et habitudes des clients en faveur du développement durable dans leur vie quotidienne ? Quelles différences de comportements responsables à la maison et à l'hôtel ? Parmi les dispositifs responsables proposés, quels sont ceux préférés par les clients ?

Ce nouveau baromètre confirme une conscience collective globale autour du concept de développement durable, dont la réalité varie localement. Prêts à renouveler à l'hôtel les différentes actions qu'ils ont intégrées à leur quotidien, les clients ont des attentes fortes envers les hôteliers pour qu'ils mettent en place des mesures sociétales et environnementales responsables. AccorHotels a intégré ces enseignements dans ses nouveaux engagements et place ainsi les attentes des clients au cœur de sa stratégie en matière de développement durable.

L'étude complète est disponible dans la rubrique Planet 21 Research du site accorhotels-group.com.
http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/guest-studies

FOCUS SUR LES NOUVEAUX PARTENARIATS 2016

Afin de s'adjoindre les compétences et conseils de certains organismes de référence sur des sujets clés, AccorHotels a établi en 2016 des partenariats lui permettant de progresser :

- ***International Insetting Platform* (IPI) :** aux côtés des associations Adaptogether, Pur Projet et PlanVivo, AccorHotels est membre fondateur de l'IPI, une association de loi 1901 lancée en 2015. Cette plateforme est ouverte à tous les opérateurs porteurs d'objectifs ou de projets, elle favorise le partage des connaissances, promeut l'*insetting*, en accroît la visibilité et favorise l'innovation dans la mise en œuvre des projets. (Pour en savoir plus : http://www.insettingplatform.com/).
- **Caisse des Dépôts Biodiversité :** en 2016, AccorHotels est devenu membre du programme Nature 2050, conçu par CDC Biodiversité afin d'agir dès maintenant pour que les futures générations puissent vivre dans un environnement préservé, malgré les changements climatiques qui s'annoncent. Mettant en application les recommandations de la COP21, il met en œuvre des actions basées sur la nature, aux résultats quantifiables, qui ont comme objectif l'adaptation des territoires au changement climatique et la restauration de leur biodiversité. Des discussions sont en cours pour développer conjointement des programmes d'agroforesterie dans le cadre de ce partenariat.
- **AccorHotels est partenaire du projet « thecamp »,** un campus international qui verra le jour en septembre 2017 à Aix-en-Provence (France) et dont la mission est d'inspirer, transformer et engager les leaders d'aujourd'hui et de demain. Ce lieu transdisciplinaire, transculturel et transgénérationnel sera un catalyseur de prospective et d'innovation, un espace de développement et d'expérimentation de projets pour inventer la ville de demain. Le Groupe y participe avec des nombreux partenaires du secteur privé, du secteur public, des laboratoires, pôle de compétitivité, etc.
- ***Humane Society International* :** en 2016, AccorHotels a signé un partenariat avec *Humane Society International*, une organisation mondiale de protection des animaux qui accompagnera le Groupe dans l'identification de solutions responsables pour l'approvisionnement en œufs issus de poules élevées en plein air.

DES PARTENARIATS EXTERNES POUR ENRICHIR LA DÉMARCHE

AccorHotels poursuit une collaboration active avec ses partenaires :

- **ECPAT (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*) :** AccorHotels combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle impliquant les enfants, 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.
- **Pur Projet :** cette organisation œuvre en faveur de la préservation du climat par la reforestation et la conservation forestière, en favorisant le rôle des communautés locales dans les projets. AccorHotels a noué depuis 2012 un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme *Plant for the Planet* (voir ci-dessus et page 74).
- **Energy Observer :** depuis 2015, AccorHotels est un sponsor officiel du bateau Energy Observer dont l'objectif est d'être un démonstrateur technologique et un laboratoire des énergies renouvelables. Le projet prévoit la participation de scientifiques, chercheurs, ingénieurs, journalistes, au cours de 101 escales partout dans le monde. En marge de cette opération, AccorHotels a noué un partenariat technique et technologique avec le CEA Tech, laboratoire de recherche appliquée, spécialisé dans les énergies alternatives, et fournisseur technologique du bateau. Ce partenariat vise à tester les installations énergétiques d'Energy Observer dans quelques hôtels avant d'envisager un déploiement à plus grande échelle.

ACCORHOTELS, ACTEUR DES RÉFLEXIONS SECTORIELLES ET CONTRIBUTEUR DE PREMIER RANG

Relations institutionnelles

AccorHotels entretient des relations institutionnelles avec les autorités et les gouvernements dans la majorité des pays dans lesquels il est implanté. Cela peut se traduire par une contribution constructive et transparente à l'élaboration des politiques publiques sur les sujets pertinents liés aux activités du Groupe. Cette contribution doit viser à enrichir la réflexion des décideurs publics. AccorHotels a pris les engagements suivants, consignés dans sa Charte Éthique et RSE :

- s'exprimer pour faire connaître aux autorités publiques, individuellement ou au sein d'associations, sa position sur les sujets d'intérêt général ayant trait à ses activités ;
- agir pour la défense de ses intérêts légitimes en s'assurant du bien-fondé de sa démarche ;
- ne pas chercher à obtenir un avantage politique ou réglementaire indu ;
- faire preuve d'intégrité et de probité intellectuelle dans toutes ses relations avec les agents et organismes publics, et ce, quels que soient la situation ou l'intérêt défendu.

D'une manière générale, les activités de lobbying mises en œuvre par le Groupe sont développées en cohérence avec ses principes d'actions stratégiques et ses politiques de développement durable.

Les positions du groupe AccorHotels sont systématiquement portées par Sébastien Bazin, Président-directeur général, les membres du COMEX ou par les groupements ou organisations professionnelles internationales (WTTC, ITP, HOTREC, etc.) et nationales (UMIH, GNC, etc.) dont AccorHotels est membre. Le Groupe ne fait pas appel à une agence extérieure dans le cadre de ses relations institutionnelles.

Élaboration et partage des connaissances RSE : « *Planet 21 research* », la plateforme ouverte de connaissances partagées sur la RSE dans l'hôtellerie

Le groupe AccorHotels est très actif dans la production de connaissances dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, notamment dans le secteur de l'hôtellerie. La page web « *Planet 21 research* » a été créée par le Groupe dans un souci de partage de connaissances en matière de RSE, et d'ouvrir la voie au sein du secteur. Les études sont mises en partage, par exemple :

- l'empreinte socio-économique de AccorHotels (2016) ;
- l'empreinte environnementale de AccorHotels (2016) ;
- l'étude client : Les attentes des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable (2016).

Pour en savoir plus : http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/planet-21-research

2.2.5 LES PROGRAMMES DE RSE

AVEC PLANET 21 *ACTING HERE!*, UNE FEUILLE DE ROUTE POUR 2020

Au sein de la stratégie Planet 21, chaque axe fait l'objet d'engagements clés assortis d'objectifs chiffrés.

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Agissons en tant qu'entreprise inclusive auprès de nos COLLABORATEURS	**Le niveau d'engagement de nos collaborateurs progresse chaque année**	Le taux d'engagement des collaborateurs est un agrégat alimenté par les enquêtes d'engagement réalisées chaque année, dans les hôtels à travers le monde.	✓	↑	Ce taux a progressé de 4 points entre 2015 et 2016, en passant de 68 % à 72 %. Ce résultat traduit la forte mobilisation des managers, qui ont déployé chacun à leur niveau des plans d'actions d'amélioration construits à l'issue de l'enquête réalisée en 2015 (voir détail en page 60).
	Chaque pays déploie un programme santé/bien-être au travail	Chaque pays est libre de choisir une thématique santé/bien-être faisant écho à un enjeu critique local. Ces programmes sont ensuite déployés auprès des collaborateurs du siège et des hôtels (tous modes de détention confondus).		🚧	Ce dispositif a été lancé en 2016 et est en cours de mise en place. Dans un premier temps, les pays définissent les thématiques sur lesquelles ils veulent se positionner. Ensuite, ils construisent un programme avant de le déployer localement. En 2016, 57 % des pays répondants (représentant 78 % des pays) ont défini le programme qu'ils souhaitent déployer. Parmi ces 57 %, 93 % des pays ont déjà commencé à déployer le programme dans les hôtels en 2016. (voir détail en page 62).
	35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2017	Il s'agit d'un engagement historique du Groupe, qui portait jusqu'à présent sur les seuls hôtels filiale et managés. Désormais, l'objectif est étendu aux hôtels franchisés.	**29 %**	↑	Sur le périmètre comprenant les hôtels filiales et managés, le pourcentage de femmes directrices d'hôtels a fortement progressé entre 2015 et 2016, passant de 27 % à 29 %. Cela concrétise le travail réalisé depuis plusieurs années pour préparer et accompagner les femmes à occuper ces fonctions. En ajoutant les franchisés (données disponibles pour 60 % des hôtels), ce pourcentage atteint 34 % (voir détail en page 67).
	La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe	La perception des collaborateurs sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe est évaluée à partir de l'enquête d'engagement à destination des collaborateurs. L'indice correspondant traduit l'adhésion des employés à des sujets liés à la RSE au sein du Groupe.	✓	↑	Entre 2015 et 2016, la perception des collaborateurs sur le haut niveau d'engagement du Groupe a progressé de 4 points, en passant de 72 % en 2015 à 76 % en 2016 (voir détail en page 72).

* *Sauf mention contraire.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Impliquons nos CLIENTS dans une expérience durable	**Chaque année, une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable**	Plusieurs règles ont été définies pour qualifier une innovation majeure dans ce domaine, comme son caractère original/« disruptif » dans le secteur, la capacité donnée aux clients d'agir en matière de RSE, etc. (voir aussi page 74).			Ce chantier a été lancé courant 2016. L'effort a d'abord porté sur la mise en place des fondamentaux de communication de la démarche RSE auprès des clients, tant directement dans l'hôtel que sur les différents supports digitaux. Une feuille de route a également été construite pour définir les initiatives majeures qui seront lancées progressivement à partir de 2017 (voir détail en page 74).
	100 % de nos hôtels mettent en place les 16 actions de référence de Planet 21	Les actions de référence de Planet 21 sont les actions correspondant aux standards RSE minimum fixés par AccorHotels, permettant d'atteindre le niveau Bronze. Cet objectif est suivi *via* le déclaratif des hôtels dans l'outil Gaïa.	**45 %**	NEW	Sur la période 2011-2015, un premier dispositif « Charte 21 » proposait aux hôtels des actions à réaliser en priorité, avec une progression autour de niveaux Bronze, Argent, Or et Platine. À fin 2015, 91 % des hôtels avaient atteint le précédent niveau Bronze. Ce dispositif a été refondu en 2016, tous les niveaux ayant été rehaussés pour renforcer les exigences RSE vis-à-vis des hôtels (voir détail en page 76).
	10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables	Pour chaque famille de produit clés**, des critères écologiques sont fixés puis appliqués dans le cadre de chaque nouvel appel d'offres/création de nouveaux concepts.			S'agissant d'une démarche initiée en 2016, la première étape a consisté à définir les critères écoresponsables pour chaque famille de produit. Ensuite, une évaluation du niveau de respect de ces critères a été réalisée pour les produits référencés par les achats Groupe pour chacune des marques hôtelières. Ainsi, à fin 2016, 64,5 % des 10 familles de produits clés intègrent ces critères écoresponsables (voir détail en page 77).

* *Sauf mention contraire.*
** *Produits de nettoyage, Produits d'accueil, Produits à usage uniques, Goodies, Literie, Serviettes et draps, Peintures, Revêtements de sol, Papier, Meubles.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
	Chaque année une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables	Plusieurs critères ont été définis pour qualifier les innovations concernées : avoir comme finalité première ou centrale d'apporter un bénéfice en matière environnementale et/ou sociale ; générer un chiffre d'affaires de façon pérenne ; etc. (voir aussi page 80).	✓	NEW	L'innovation majeure concrétisée en 2016 concerne la démarche d'*insetting*, qui consiste à mener des projets à impacts positifs dans sa chaîne de valeur. AccorHotels a été membre fondateur de l'*International Platform for Insetting* (IPI), que plusieurs grands groupes internationaux ont rejoint depuis. L'*insetting* pour AccorHotels se traduit à travers son programme *Plant for the Planet* et la volonté de soutenir l'agroforesterie auprès de producteurs agricoles qui ensuite vont devenir des fournisseurs pour ses restaurants (voir détail en page 87).
Co-innovons avec nos PARTENAIRES pour ouvrir de nouvelles voies	**Notre processus « gestion des risques éthiques et RSE » est déployé auprès de 100 % de nos partenaires (propriétaires et fournisseurs référencés)**	**Volet fournisseur** L'objectif est d'assurer le respect des standards sociaux et environnementaux par les fournisseurs, à travers un processus de gestion des risques couvrant toutes les étapes de la relation fournisseurs (référencement, contractualisation, contrôle, suivi régulier).			En 2016, le processus global a été défini, validé en interne et diffusé aux bureaux d'achats. Le processus est pour l'instant suivi à travers trois sous-indicateurs : ■ signature de la Charte Achats 21, par 90 % des fournisseurs ; ■ réalisation d'une auto-évaluation pour les familles à risque et à haut risque, effectuée dans 6 % des cas ; ■ audits in situ pour les familles à haut risque, déployés chez 8 % des fournisseurs concernés. En 2017, un indicateur agrégé sera mis en place pour suivre l'avancement global du déploiement de ce processus (voir détail en page 81).
		Volet propriétaires Le principe est le même que pour les fournisseurs, mais vise cette fois les propriétaires des hôtels.			La définition du processus de gestion des risques éthiques et RSE pour les propriétaires de nos hôtels a été initiée en 2016 et sera finalisée en 2017 (voir détail en page 82).

* *Sauf mention contraire.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Agissons avec les COMMUNAUTÉS locales pour un impact positif	**100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire**	Un hôtel engagé dans une initiative citoyenne ou solidaire est un hôtel ayant mis en œuvre au moins une action du pilier « Communautés » parmi celles proposées par le Groupe.	**75 %**	NEW	Lancée en 2016 pour mettre en avant la vitalité des projets menés par les hôtels en faveur des communautés locales, cette initiative apporte déjà des résultats très positifs avec trois quarts des hôtels engagés (voir détail en page 83).
	100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants	Programme historique du Groupe, cette démarche vise à former les collaborateurs à reconnaître des situations à risques et à réagir de façon appropriée, ainsi qu'à sensibiliser les clients à ce fléau.	**85 %**	↓	Après une très forte mobilisation en 2015 (chez 89 % des hôtels), le programme a connu un léger repli en 2016 (voir détail en page 85).
	10 millions d'arbres plantés avec notre programme Plant for the Planet à l'horizon 2021	Cet objectif couvre les arbres plantés dans des programmes d'agroforesterie. Les arbres comptabilisés sont ceux liés à un financement levé par AccorHotels dans le cadre du programme *Plant for the Planet*.	**5 millions d'arbres plantés**	↓	La mobilisation des hôtels a légèrement baissé autour du programme *Plant for the Planet* en 2016, avec 58,4 % des hôtels ayant contribué, pour un total de fonds levés de 1,89 million d'euros, ayant permis de financer plus de 481 000 arbres supplémentaires cette année (voir détail en page 87).
Visons la neutralité carbone pour nos BÂTIMENTS	**100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels filiales)**	Le standard Bâtiment Bas Carbone (BBCA) pour la construction hôtelière sera finalisé en février 2017, et fin 2017 pour les rénovations.			En 2016, l'attention du Groupe s'est concentrée sur la définition du standard BBCA pour les constructions neuves d'hôtels (standard porté par AccorHotels pour le secteur tout entier), et par le lancement d'un premier chantier d'hôtel – à ossature bois – visant la certification BBCA (voir détail en page 88).
	- 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)	L'objectif se base sur l'évolution entre 2015 et l'année en cours des ratios de consommation en KWh/chambre disponible/jour (indicateur historique pour le Groupe).	**- 2,4 %**	↑	Ce résultat traduit la mobilisation accrue des équipes techniques et des hôtels en général pour maîtriser la consommation d'énergie. Ce résultat est d'autant plus remarquable qu'il s'inscrit dans un contexte climatique particulièrement défavorable en 2016 par rapport à 2015 : demande de chauffage et de climatisation accrue de plus de 4 % (voir détail en page 89).
	- 5 % de consommation d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés	Se mesure par un comparatif entre 2015 et l'année en cours des ratios de consommation en l/nuitée (indicateur historique pour le Groupe).	**- 1,8 %**	↑	Une progression encore forte cette année, après une diminution de consommation obtenue lors du précédent plan (- 8,4 % entre 2011 et 2015) – (voir détail en page 91).
	65 % des déchets d'exploitation des hôtels sont valorisés	L'objectif concerne tous les déchets d'exploitation courants des hôtels (déchets alimentaires, emballages…), qu'il s'agit de trier et valoriser (tout traitement excluant la mise en décharge et l'incinération).			En 2016, une politique déchets a été définie pour le Groupe, inscrite dans le nouveau programme Planet 21. Un nouvel outil de suivi des déchets a été conçu et sera déployé début 2017 dans les hôtels. Par ailleurs, plusieurs pilotes ont eu lieu pour tester de nouveaux prestataires/de nouvelles filières de traitement de déchets (voir détail en page 93).

* *Sauf mention contraire.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Bannissons le gaspillage alimentaire et favorisons une ALIMENTATION saine et durable	**-30 % de gaspillage alimentaire**	L'indicateur utilisé pour suivre la réduction du gaspillage alimentaire est le ratio du coût des aliments jetés (en cuisine et en salle)/chiffre d'affaires du restaurant.			En 2016, des pilotes avec différentes solutions externes digitales ont été menés dans 30 hôtels. Les résultats sont prometteurs : -57 % de gaspillage alimentaire en moyenne, pour les hôtels en pilote avec Winnow. En 2017, un outil permettra de disposer d'un indicateur consolidé (voir détail en page 95).
	100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable	La Charte de l'Alimentation saine et durable recense tous les engagements pris par AccorHotels pour proposer une nourriture de qualité, saine, écologique et locale à ses clients. Son déploiement est adapté au contexte de chaque pays.			En 2016, la Charte a d'abord été élaborée, en consultation avec des experts internes et externes, puis diffusée au sein des pays afin qu'ils se l'approprient et préparent les conditions de sa mise en œuvre localement. Notamment, leur a été demandé de sélectionner – en plus des engagements communs à tout le Groupe – des engagements additionnels parmi une liste proposée. L'application des engagements sera suivie à partir de 2017 (voir détail en page 97).
	1 000 potagers urbains dans nos hôtels	Les potagers doivent respecter certains critères, comme une surface minimum ou encore la nécessité de respecter des pratiques écologiques pour leur entretien.	**521**	NEW	Cette démarche nouvelle impulsée en 2016 a connu un très vif succès puisque plus de 500 potagers ont fleuri dans nos hôtels (voir détail en page 98).

* *Sauf mention contraire.*

Légende :

- Résultat atteint.
- Actions/dispositifs initiés en 2016, en cours de construction – indicateur de suivi non disponible.
- Résultat en progression.
- Résultat moins bon qu'en 2015.
- Indicateur de suivi nouveau – aucune donnée disponible en 2015.

PLANET 21 IN ACTION, UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE POUR LES HÔTELS

Les hôtels du Groupe sont les principaux acteurs de l'ambition d'hospitalité positive. Tous sont engagés depuis des années dans une démarche de progrès continu autour du développement durable (à travers la Charte 21 précédemment). En 2016, la Charte 21 a été remise à plat en fonction des nouveaux objectifs de Planet 21 | 2016-2020, pour mieux élever les standards, renforcer l'intégration au cœur de métier et adapter la démarche aux contextes locaux.

Désormais, les hôtels disposent d'une nouvelle feuille de route : **Planet 21 in Action.** Elle fixe 16 actions de référence (présentées en annexe avec les résultats 2016 en page 107), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du nouveau niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». Ces 16 actions de référence sont un socle dont le niveau a été rehaussé pour s'aligner sur les nouvelles ambitions de AccorHotels : elles impliquent le respect des standards du Groupe AccorHotels et de s'engager dans les programmes phares du Groupe, tels que *Plant for the Planet* ou *WATCH* (le programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants du Groupe).

Pour atteindre les niveaux supérieurs, Planet 21 in Action propose environ 60 actions à points, à choisir librement par l'hôtel. Ainsi, Planet21 in Action permet à l'hôtel de progresser et d'augmenter sa performance en développement durable en continu, offre de la flexibilité aux hôtels qui choisissent les actions qu'ils souhaitent mettre en place (hors niveau Bronze) et assure de la visibilité à l'engagement de l'hôtel : le niveau de performance de l'hôtel est indiqué sur accorhotels.com (à partir du niveau Bronze).

Des objectifs ambitieux pour 2020 dans 6 domaines d'action

PLANET 21 | 2016-2020

Collaborateurs · Clients · Partenaires · Communautés · Alimentation · Bâtiments

DÉCLINAISON POUR LES HÔTELS

Standards minimum requis, complétés par des actions volontaires d'amélioration continue

Planet 21 in Action

- 16 actions obligatoires : Niveau Bronze
- Environ 60 actions permettant de cumuler des points pour atteindre les niveaux : Argent · Or · Platine

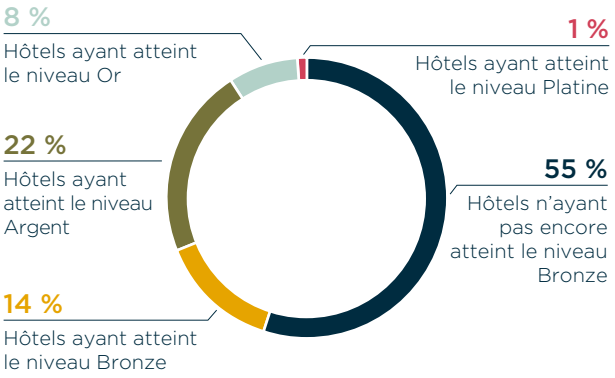
Indicateurs de suivi de la performance, avec des objectifs annuels de progrès

Tableau de bord Planet 21

Score Planet 21 in Action · Déchets / Gaspillage alimentaire · Énergie & Carbone · Eau · Engagement collaborateurs

Gaïa

Niveaux de Planet 21 in Action atteints par les hôtels en 2016



Nombre d'hôtels applicables	2016
Nombre d'hôtels du périmètre de reporting	3 898
Nombre d'hôtels ayant fait leur reporting	3 135
Taux de réponse	80 %

GAÏA, UN NOUVEL OUTIL DE PILOTAGE EN LIGNE

Dès 2005, le Groupe avait mis à disposition de ses hôtels un outil en ligne pour piloter leur démarche de développement durable et suivre leurs consommations d'eau, d'énergie et leur production de déchets. En 2016, une version plus moderne et conviviale a été développée, désormais nommée GAÏA. GAÏA est conçue comme le centre névralgique de toutes les actions liées au développement durable et aux enjeux techniques. Cet outil intègre la feuille de route Planet 21 in Action et offre un soutien aux hôtels pour sa mise en œuvre.

Il permet aux hôtels de s'autoévaluer, de définir leurs objectifs prioritaires, de générer leur plan d'action et de suivre leur avancement.

Pour plus d'efficacité, cet outil a été conçu avec les équipes techniques, pour suivre les actions de maintenance, piloter la performance énergétique, assurer la conformité des installations aux réglementations en matière de sécurité, d'environnement, etc.

Dés 2017, les fonctionnalités de Gaïa seront étendues pour supporter le suivi de toutes les données environnementales (eau, énergie, carbone, déchets, etc.).

DES ACTES MANAGÉRIAUX FORTS POUR INTÉGRER LA DÉMARCHE DANS LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Depuis 2015, le **tableau de bord mensuel** adressé au Comité exécutif et aux responsables des opérations dans les pays inclut des indicateurs en lien avec les objectifs Planet 21. Ce nouveau dispositif assure une implication et une réactivité plus forte de l'ensemble du Groupe autour de Planet 21.

Dans Gaïa, **chaque hôtel se fixe des objectifs** en ligne avec la stratégie Planet 21, qui le contraignent à progresser année après année.

La politique de bonus du Groupe, revue en 2015 pour en renforcer la corrélation avec les valeurs « Passion pour le Client » et « Performance Durable » est entrée en vigueur au 1er janvier 2016. Ainsi, les critères RSE concernent toutes les personnes ayant un rôle d'encadrement dans les sièges (y compris les mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) ainsi que l'ensemble des membres du Comité exécutif) et les managers dans les hôtels, soit plus de 22 000 collaborateurs.

Depuis 2016, les bonus intègrent des critères RSE adaptés selon la fonction ou la famille de métier :

- **pour les fonctions opérationnelles,** les managers doivent définir, à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés, un objectif quantitatif (ex. : la réduction de la consommation d'eau ou d'énergie) et un objectif qualitatif (ex. : le déploiement de la Charte Éthique et RSE ou du programme de protection de l'enfance, WATCH). La réduction de la consommation d'énergie, et donc des émissions de gaz à effet de serre, est l'un des critères conditionnant une partie de la rémunération variable des directeurs d'hôtels ;
- **pour les fonctions support et *corporate*,** qui jouent un rôle spécifique dans Planet 21, comme le marketing, la distribution, les achats ou la technique, les managers peuvent définir un objectif quantitatif ou qualitatif, parmi une liste de critères RSE préalablement identifiés ;
- **pour toutes les autres fonctions support,** trois critères RSE s'appliquent par défaut au niveau du pays/région ou du Groupe : réduction de la consommation d'énergie au niveau Région/Pays ou Groupe ; implication des hôtels dans la plantation d'arbres au travers du programme *Plant for the Planet* (objectif de planter au moins autant d'arbres en 2016 qu'en 2015) ; améliorer la diversité hommes/femmes parmi les directeurs d'hôtels.

2.3 AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE AUPRÈS DE NOS COLLABORATEURS

La qualité de l'accueil dans les hôtels du Groupe ne serait rien sans l'implication des hommes et des femmes qui le composent. AccorHotels a décliné pour ses collaborateurs la signature *Feel Welcome*, promesse faite à ses hôtes d'une hospitalité simple, universelle et chaleureuse. Dans un esprit de symétrie des attentions, *Feel Valued* est l'engagement du Groupe auprès de ses collaborateurs de leur faire vivre une expérience positive et épanouissante.

À travers cette signature, le Groupe affirme son ambition d'agir en tant qu'entreprise inclusive :

- ouverte à tous et fière de ses différences ;
- pour laquelle la différence est source d'innovation, d'ancrage local et un levier de performance et d'engagement ;
- développant l'autonomie et favorisant l'éclosion de tous les talents ;
- attentive au bien-être et à l'équilibre de ses collaborateurs.

2.3.1 ACCORHOTELS, SON MODÈLE SOCIAL ET SON PROFIL HUMAIN

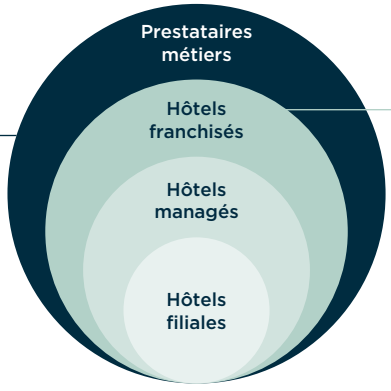
ACCORHOTELS, UN MODÈLE SOCIAL UNIQUE

L'activité de AccorHotels crée et maintient de nombreux emplois dans 95 pays. À fin décembre 2016, les employés sous enseigne AccorHotels étaient environ 250 000.

Toutefois, une part importante de ces employés n'est pas salariée directement par le Groupe, mais par les partenaires économiques de AccorHotels : les propriétaires des hôtels managés ou franchisés, auxquels s'ajoutent les prestataires métiers.

SPHÈRE INDIRECTE

Les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 (personnel intérimaire, blanchisserie, entretien des étages et des espaces verts, etc.), ainsi que le reste de la chaîne de fournisseurs (rang 2, 3, 4, etc.). Les emplois indirects soutenus par ces achats sont estimés ainsi à environ 380 000.



SPHÈRE DIRECTE

Salariés sous enseigne AccorHotels (au 31/12/2016)
- Salariés AccorHotels des hôtels filiales : 49 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels managés : 144 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels franchisés : 53 000 (estimation)

Le déploiement des politiques de développement des talents est adapté aux trois modes de gestion que sont la filiale, le management et la franchise.

AccorHotels exerce ses responsabilités d'employeur sur le périmètre de ses employés directs (salariés AccorHotels) dans les sièges et dans les hôtels filiales. Sur cette population, ses valeurs, ses principes managériaux et ses politiques de développement des talents s'appliquent directement ainsi que toutes les responsabilités sociales inhérentes à sa position d'employeur direct.

Pour le bénéfice des salariés des hôtels managés (salariés par le propriétaire de l'hôtel), 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.

Bien que l'influence du Groupe sur l'emploi soit plus faible chez ses franchisés (les employés des hôtels franchisés sont salariés par le détenteur de la franchise), AccorHotels s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans ses relations et sa communication avec eux. En effet, en lien avec le client final, les employés sous enseigne AccorHotels sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs.

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

- les engagements éthiques et RSE du groupe AccorHotels sont partagés avec les franchisés, et ce dès les contacts préalables à toute contractualisation en franchise. Une référence à la Charte Éthique et RSE est systématique dans les nouveaux contrats de franchise depuis 2016 ;
- trois à quatre réunions du Bureau des Franchisés en France 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 les autres zones géographiques, des Conventions des Franchisés se tiennent annuellement dans le même esprit. Toutes ces réunions abordent régulièrement les sujets liés aux engagements du Groupe en matière d'éthique et de RSE ;
- 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 AccorHotels.

La gestion directe de l'emploi et des relations sociales incombe aux propriétaires des hôtels franchisés et managés. Alors que AccorHotels 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.

Thématique Talent & Culture	Périmètre d'influence	Page
Conditions de travail	Filiales et Managés	62
Développement des collaborateurs et gestion des carrières	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les Franchisés	69 et 71
Dialogue social	Filiales et Managés	60
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Enquête d'engagement : Filiales et Managés	60
Politique Diversité et Inclusion	Filiales et Managés Information auprès des Franchisés	66
Promotion de la santé et du bien-être des salariés	Filiales, Managés et Franchisés	62
Recrutement	Filiales et Managés Mise à disposition de l'outil de recrutement AccorHotels.Jobs pour les Franchisés	58 et 72
Rémunération et avantages	Filiales et Managés	65
Réseau mixité « *Women At AccorHotels Generation* »	Filiales, Managés et Franchisés	66

La main-d'œuvre extérieure entrant dans la sphère d'influence indirecte se compose du personnel intérimaire qui renforce les équipes durant les hausses ponctuelles d'activité ainsi que du personnel de sous-traitance dans des domaines tels que la blanchisserie, l'entretien des étages et des espaces verts, les centres d'appels, etc.

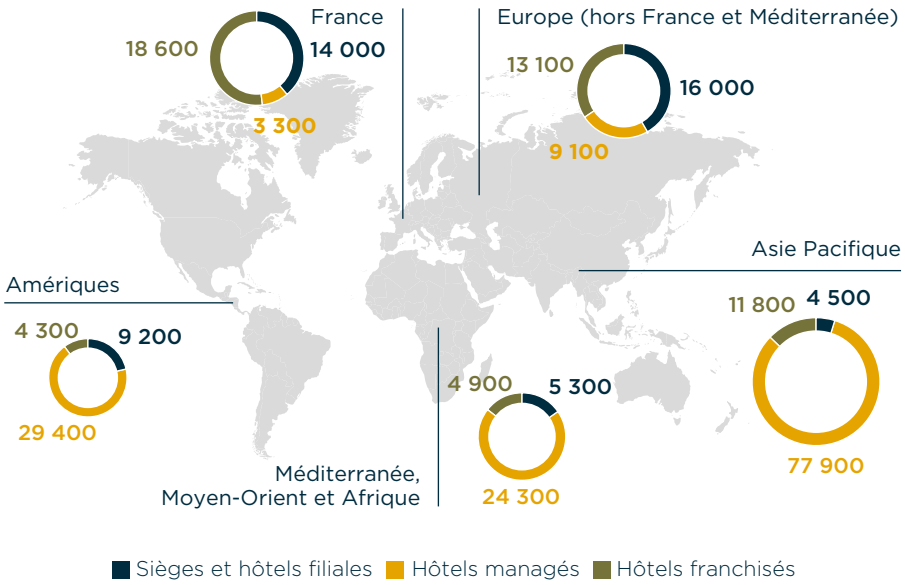
La maîtrise des risques, notamment sociaux, liés à sa sous-traitance et les modalités mises en œuvre par AccorHotels pour assurer que ses engagements sont partagés avec ses fournisseurs et sous-traitants sont exposés en pages 81 à 82.

LE PROFIL HUMAIN DU GROUPE

Les effectifs et leur répartition géographique

Les collaborateurs sous enseigne AccorHotels sont estimés à environ 250 000, contre 190 000 en 2015. Cette augmentation significative est principalement due à l'intégration des effectifs FRHI : les effectifs des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel et des sièges liés sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence. Du fait de l'acquisition récente au second semestre 2016, les données n'ont pas été consolidées ni auditées.

Les effectifs sont répartis sur les cinq continents, dans 95 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (environ 49 000 collaborateurs, soit 20 % de l'effectif sous enseigne), le management (environ 144 000 collaborateurs, 59 %) et la franchise (53 000 collaborateurs estimés, 21 %).

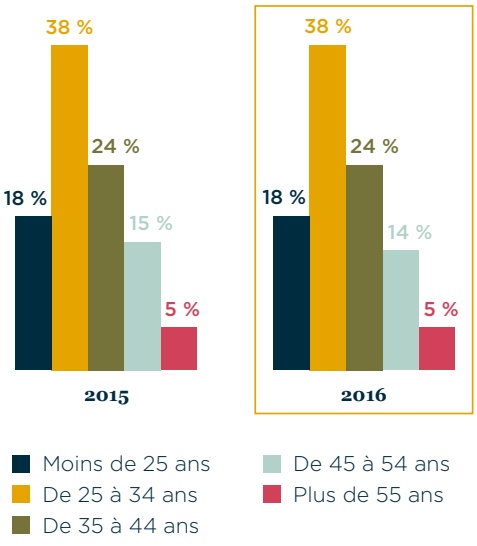


Internationalisation des managers

Afin de garantir son implantation durable, AccorHotels développe la représentativité des communautés auprès desquelles il s'installe. Cependant, en 2016, l'indicateur de la nationalité des directeurs d'hôtels n'est plus collecté. En 2014 et 2015, 73 % directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel était situé, en 2016 ce profil est considéré comme stable.

La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune, puisque 56 % des effectifs ont moins de 34 ans.



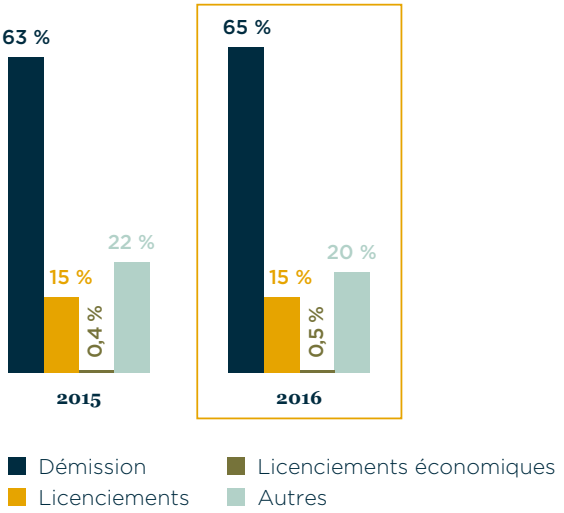
La mixité

Les femmes représentent 46 % des effectifs et 34 % des directeurs d'hôtels. AccorHotels s'est fixé un objectif de 35 % de femmes directrices d'hôtels à horizon 2017. À ce jour, l'objectif n'est pas atteint. Une analyse approfondie des freins a été faite auprès des pays, par un reporting qualitatif déclaratif. Le frein le plus souvent cité est le manque de femmes identifiées dans les viviers au niveau national. Afin de lever ces freins, en 2016, un projet pilote a été mené en France et en Allemagne pour identifier de manière proactive les femmes présentant un potentiel pour devenir directrices d'hôtel. Ces collaboratrices sont alors accompagnées pour définir un plan de marche afin de rendre concrète cette évolution dans un délai de six à dix-huit mois. 80 femmes ont déjà été identifiées, dont une trentaine seront accompagnées dès 2017, les autres le seront dans les années à venir. S'il s'avère concluant, ce pilote se généralisera aux autres pays et les efforts se poursuivront avec à terme, l'ambition d'atteindre la parité dans cette catégorie. En 2016, le Groupe a également poursuivi son engagement plus global pour la promotion de la parité homme femme (voir page 67).

Les embauches et les départs

En 2016, AccorHotels a effectué 68 618 recrutements et enregistré 67 200 départs. Les départs et recrutements sont en faible hausse par rapport à 2015.

Répartition des départs par motif



Dans la catégorie « autres », sont inclus les départs pour fin de contrat non permanent, retraite, expiration du visa, etc.

Le taux de départ volontaire

Le Groupe enregistre un taux de démission important, qui peut être attribué 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 liés à la localisation de l'hôtel, d'une part, et à sa durée d'implantation, d'autre part, peuvent aussi être observés. En 2016, 43 361 salariés ont démissionné. Ils représentent 65 % des départs du Groupe en 2016 et représentaient 63 % en 2015. L'intégration des effectifs du Groupe FRHI s'est déroulée au cours du second semestre 2016, conformément au plan annoncé lors de son rachat par le groupe AccorHotels. Un accompagnement est proposé aux collaborateurs qui quittent le Groupe dans le cadre de ce rapprochement (voir page 60).

Absentéisme

Le nombre de jours d'absence par collaborateur, pour raisons médicales et non autorisées a baissé entre 2015 et 2016.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2015	2016
Raisons médicales	5,8	5,0
dont Accidents de travail et de trajet	0,7	0,4
Non autorisées	0,7	0,6

2.3.2 ACCOMPAGNER LE VOLET HUMAIN DE LA TRANSFORMATION

En 2014, le groupe AccorHotels a entamé une profonde transformation pour faire face aux évolutions importantes de son environnement :

- le Groupe et ses collaborateurs se saisissent de l'évolution digitale de la Société, pour en tirer profit pour eux-mêmes et en faire bénéficier leurs clients ;
- d'importants changements impactent les conditions et les relations au travail. L'entreprise cherche à y apporter des solutions innovantes pour satisfaire les attentes de ses salariés ;
- l'innovation sociale et le travail collaboratif avec employés et partenaires sont désormais des leviers incontournables de création et de partage de valeur pour une entreprise qui souhaite garder sa place de leader.

L'écosystème économique et partenarial dans lequel AccorHotels s'inscrit est lui aussi en pleine évolution : les attentes clients sont de plus en plus diverses et exigeantes, des concepts hôteliers nouveaux émergent, la profession s'adapte, de nouveaux métiers apparaissent, les opérateurs historiques du secteur se rapprochent et d'autres éclosent.

Face à ces défis, le groupe AccorHotels a choisi de prendre un tournant culturel majeur : plus que jamais, toutes ses actions sont « orientées client » et c'est le client qui est désormais le juge de la performance. Pour cela le Groupe s'appuie sur :

- **ses Talents.** Puisque c'est la qualité de la relation entre le client et le collaborateur qui l'accueille qui est le fondement d'une **expérience client inoubliable,** le Groupe poursuit un objectif majeur : améliorer l'expérience collaborateurs. Pour cela, la reconnaissance et le développement des talents sont au centre de la stratégie AccorHotels. Ils conduisent la refonte des politiques sociales et des pratiques managériales ;
- **sa Culture.** Puisque c'est un **environnement de travail** favorisant l'autonomie du collaborateur qui lui permet de s'engager personnellement dans la relation avec le client, le Groupe s'attache à **transformer ses organisations** pour les rendre plus **inclusives, ouvertes, souples, innovantes** et **adaptées** aux communautés qu'elles ont vocation à servir.

Ainsi en 2016, la filière RH est devenue la filière Talent & Culture (voir page 44), dont la mission est de traduire au quotidien la promesse du groupe AccorHotels à l'intention des collaborateurs : *Feel Valued*.

FAIRE VIVRE LA PROMESSE « *FEEL VALUED* », LES RÉALISATIONS PHARES EN 2016

La Politique Sociale de AccorHotels

Une nouvelle Politique Sociale a été définie en 2016. Elle propose six principes communs pour guider les comportements, valables partout dans le Groupe. Ces principes ont été choisis comme le prolongement des leviers d'action qui impactent fortement l'engagement des collaborateurs :

1. Nous impliquons tous nos collaborateurs dans l'amélioration de leur quotidien au travail ;
2. Nous suscitons le dialogue avec les représentants du personnel ;
3. Nous imaginons des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ;
4. Nous proposons des conditions de travail et des avantages plébiscités par nos collaborateurs ;
5. Nous défendons avec ardeur la diversité et l'égalité des chances ;
6. Nous accompagnons la transformation digitale et encourageons l'innovation sociale.

Socles permettant de faire vivre la promesse *« Feel Valued »*, ces principes s'appliquent à toutes les étapes du parcours du collaborateur. Après l'adoption de cette Politique Sociale par les Comités exécutifs de tous les pays et régions, des plans d'actions pour sa mise en œuvre sont en cours de définition à tous les niveaux du Groupe, jusqu'à la maille de l'hôtel. Ces plans d'actions sont coordonnés avec le programme Planet 21 in Action, qui dans son pilier « Collaborateurs » propose huit actions génériques apportant une réponse opérationnelle aux principes portés par la Politique Sociale. Le suivi régulier des scores de l'enquête d'engagement des collaborateurs permet de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre de la Politique Sociale du Groupe.

Le Modèle de *Leadership* pour soutenir la transformation de la culture

Levier majeur de la transformation de la culture managériale du Groupe, un nouveau Modèle de *Leadership* a été formalisé en 2015. Ce modèle incarne les valeurs qui se vivent au quotidien pour chacun et définit trois styles de *leadership* – facilitateur, entrepreneur et collaboratif. Il décrit pour chacun des styles les compétences et les comportements à développer. Il a été communiqué dès 2015 comme un marqueur fort de la transformation culturelle.

En 2016, les équipes Talent & Culture ont commencé son intégration dans les processus de management des talents (recrutement, évaluation, développement), notamment par la mise à jour du référentiel de compétences de *leadership* commun à l'ensemble des marques, métiers et régions. Le Groupe s'était également fixé pour priorité son intégration dans la revue de la performance annuelle, pour que le même langage commun soit partagé par tous dans le Groupe dès 2017. En 2017 le référentiel sera intégré dans les process de recrutement, dans les profils de poste et dans les programmes de développement.

Emblématique de cette démarche en France, le projet *« Singing in the Rain »* (projet d'entreprise déployé en France pour implémenter la transformation du Groupe dans le pays) comporte un volet social de transformation managériale. L'objectif est d'installer un mode de management plus horizontal, orienté vers la responsabilisation de chacun (de chaque hôtel et de chaque collaborateur) aboutissant à la personnalisation du lien avec le client. En ligne avec la promesse *« Feel Valued »*, le projet *« Singing in the Rain »* comporte un travail d'identification des « irritants » pour les collaborateurs, réalisé en 2016. Plus de 200 points ont ainsi été identifiés dans les sièges et dans les hôtels qui devront être supprimés ou améliorés pour faciliter la vie des collaborateurs au travail et leur permettre de se concentrer sur la qualité du service rendu au client.

One Brand, le socle commun à toutes les marques du Groupe pour servir la valeur « Passion pour le Client »

Le service et la satisfaction du client sont au cœur du métier de AccorHotels ; la « Passion pour le Client » est l'une des six valeurs que le Groupe partage avec tous ses collaborateurs. La qualité, l'énergie et la motivation que les collaborateurs déploient pour accueillir et servir le client sont des maillons clés de sa chaîne de création de valeur. Le programme *One Brand* lancé en 2016 poursuit deux objectifs majeurs pour aider le Groupe à partager cette valeur fondamentale avec tous ses collaborateurs :

- **centrer la culture de AccorHotels sur l'expérience client,** développer un réflexe de création de lien avec le client, d'échanges personnalisés, d'émotion et de passion dans les interactions quotidiennes ;
- **développer les attitudes de services et créer l'expérience collaborateur** par les comportements managériaux à partir d'une base commune à toutes les marques dans une recherche de simplification et de libération des initiatives et des responsabilités.

Le socle des attitudes de services communes à toutes les marques a été identifié et validé en 2016. Dès 2017, les modules de transformation intégreront cette approche *One Brand* avec :

- **un module d'accueil des nouveaux collaborateurs** complètement revu, rendu accessible *via* une application smartphone et introduit par la valeur « Passion pour le Client » ;
- **pour tous les collaborateurs déjà en poste,** un module de transformation « Passion pour le Client » déployé dans les hôtels et tous les sièges.

Afin de favoriser l'engagement des collaborateurs, *One Brand* impactera également toutes les formations déployées pour diffuser l'expérience collaborateur. L'accent sera mis sur la confiance, la responsabilisation, la facilitation des initiatives prises par chacun pour créer de l'émotion et du lien avec le client. AccorHotels souhaite mettre à la disposition de ces collaborateurs tous les moyens pour qu'ils puissent toucher leurs clients. Pour cela, chaque collaborateur doit se sentir engagé ; le Groupe déploie donc un projet pour améliorer la vie des collaborateurs au travail. Ce projet s'appelle *« Heart of the House »*.

Enfin, pour impulser une dynamique disruptive dans la transformation de la culture et inventer son futur, AccorHotels a lancé en 2016 le programme *Pioneers*. Une trentaine de directeurs d'hôtels ont été détectés pour leur capacité d'innovation et leurs très bons résultats dans l'enquête d'engagement. Ils sont accompagnés à partir de janvier 2017 pour proposer des innovations managériales et digitales visant à améliorer l'expérience client, l'expérience collaborateur et l'expérience digitale. Les initiatives ayant un impact visible seront déployées à travers le Groupe.

2.3.3 FAIRE PROGRESSER LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Engagement Planet 21 : Chaque année le niveau d'engagement des collaborateurs progresse

À travers son enquête d'engagement, AccorHotels souhaite disposer d'un état des lieux général et mesurer chaque année la progression. Signe fort de cette volonté de mobiliser les équipes autour de l'engagement, la progression de l'indice d'engagement Groupe est inscrite depuis 2016 dans les bonus des managers.

Conçue pour offrir un espace d'expression des collaborateurs et installer une dynamique de consultation, l'enquête comporte six questions sur l'engagement et 58 questions réparties sur 14 leviers d'action. Les résultats permettent à chaque entité d'identifier de manière très opérationnelle les leviers d'actions sur lesquels elle peut agir en vue d'améliorer l'engagement de chacun et son épanouissement.

L'enquête permet également de mesurer des indices complémentaires : bien-être, climat social, motivation, fierté d'appartenance, égalité des chances, employeur de référence et l'indice de responsabilité sociétale. En outre, elle évalue la perception des valeurs dans le quotidien des collaborateurs. C'est également un outil important du déploiement de la nouvelle stratégie Talent & Culture et trois indices mesurent la mise en œuvre du modèle de *leadership*.

En 2016, la population ciblée a été élargie aux salariés ayant trois mois d'ancienneté (contre six mois auparavant) ainsi qu'aux stagiaires et aux apprentis. Les efforts du Groupe pour rassurer sur la confidentialité des informations ont porté leur fruit avec une augmentation de 9 points du taux de participation, passé de 80 % en 2015 à 89 % en 2016. Parmi les 137 648 collaborateurs invités, 122 484 ont répondu, dans 78 pays et 29 langues.

Dès 2016, la méthode de calcul du taux d'engagement global est la même pour les collaborateurs AccorHotels et FRHI.

En 2016, le taux d'engagement, atteint 72 %, une progression de 4 points par rapport à 2015, confirmant la dynamique de progrès souhaitée par AccorHotels.

Les principaux points d'amélioration mis en évidence sont : la reconnaissance de la contribution individuelle et des équipes, l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail et assurer une bonne qualité de vie au travail.

2.3.4 FAVORISER UN DIALOGUE OUVERT

AccorHotels 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. Les réorganisations, acquisitions, cessions qui rythment sa transformation s'accompagnent d'un dialogue social soutenu, bien souvent anticipé très en amont. Le dialogue social est l'un des six principes clés promus par la Politique Sociale de AccorHotels « Nous suscitons le dialogue avec les représentants du personnel ».

INSTANCES ET OUTILS DE DIALOGUE

Le Comité européen est co-présidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'UITA [1]. 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 et peut être convoqué en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe. En 2016, le Comité européen s'est réuni à trois reprises et ses membres ont bénéficié d'une formation sur le bien-être au travail et le rôle des Comités d'entreprise dans ce domaine.

En France, le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux. Institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984, ce Comité de Groupe comprend 24 représentants du personnel désignés parmi les 77 Comités d'entreprise ou d'établissement des filiales en France. Présidé par le Président-directeur général ou son représentant, il se réunit deux fois par an. Un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) existe dans chaque entité concernée.

En 2016, le reporting qualitatif a concerné 98 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Sur cette base, 59 % des hôtels possèdent un organe de représentation des salariés se réunissant régulièrement. Au niveau Groupe, lorsqu'un organe de représentation des travailleurs fait défaut, une grande variété de modalités d'animation du dialogue social est mise en place, selon les contextes et les cultures (tables ouvertes : occasions systématisées d'échanges informels avec le N+2, réunions avec des représentants du personnel dans l'hôtel, réunions d'information sur les grands projets et les changements organisationnels, etc.).

LE DIALOGUE POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

Conformément aux prévisions, l'intégration des effectifs du groupe FRHI s'est déroulée pour l'essentiel au cours du second semestre 2016. La plupart des collaborateurs FRHI ont intégré le groupe AccorHotels. Pour ceux qui ne l'ont pas souhaité un accompagnement leur est proposé qui comporte une aide au reclassement et des indemnités de départ.

Autre étape-clef de la transformation de AccorHotels, la cession au premier semestre 2016 d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe à un nouvel opérateur hôtelier franchisé, Grape Hospitality, est un exemple emblématique de la gouvernance qui encadre la transformation sociale du Groupe. Les partenaires sociaux au niveau européen ont été impliqués bien en amont de l'opération et l'engagement de protection du dialogue social a été respecté, permettant à cette cession de se dérouler dans les meilleures

(1) UITA : Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du tabac et des branches connexes.

conditions. AccorHotels maintient sa participation à hauteur de 30 % de manière à garantir le respect des engagements pris.

De nombreuses rencontres et discussions ont également eu lieu entre la Direction et les représentants des salariés en 2016 dans le cadre de la préparation du projet Booster, projet de filialisation d'HotelInvest.

LES ACCORDS COLLECTIFS

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accords collectifs signés en 2016 par pays et les thèmes couverts. Il ne reprend pas les accords signés auparavant et toujours en cours.

Accords signés par pays et thèmes

Pays	Nombre d'accords signés	Développement des compétences	Dialogue social	Diversité et mixité	Outils et process digital	Protection sociale	Rémunération	Santé & sécurité et conditions de travail	Temps de travail	Autre thématique
Allemagne	31	X	X		X	X	X			X
Argentine	2						X			
Bénin	1					X	X	X		X
Brésil	33						X			
Bulgarie	4					X		X		
Cameroun	1						X			
Chili	3	X				X		X		
Chine	6	X	X	X	X	X	X	X	X	
Côte d'Ivoire	12		X			X	X	X		
Cuba	3						X	X	X	
Espagne	1		X			X	X		X	
Fidji	2						X	X	X	
France	81		X	X		X	X			X
Grèce	2						X			
Hongrie	1						X			
Indonésie	4	X				X	X	X	X	
Italie	1		X			X	X			
Japon	8								X	
Mexique	19	X	X	X			X	X	X	X
Nouvelle-Zélande	2						X	X	X	
Pologne	1		X	X			X		X	
Roumanie	2	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sénégal	5			X			X	X		
Uruguay	3						X		X	
Vietnam	3	X	X	X		X	X	X	X	X
TOTAL	**231**									

2.3.5 IMAGINER DES SOLUTIONS QUI FAVORISENT L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE ET DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL

La responsabilité d'employeur de AccorHotels implique de mettre en place les conditions de travail favorables à la santé et à la sécurité, au bien-être et à la performance des équipes.

L'amélioration des conditions de travail prend plusieurs formes :

- 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 à la mise en œuvre des formations *ad hoc ;*
- limiter les effets de l'activité hôtelière et de ses horaires atypiques sur la vie privée et renforcer ainsi l'attractivité du Groupe et l'engagement des salariés ;
- mettre en place une organisation du travail favorisant la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

L'amélioration des conditions de travail est déclinée au niveau local, en cohérence avec le contexte culturel, les accords collectifs applicables et la législation du travail du pays.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PROMOUVOIR LA SANTÉ

Engagement Planet 21 : chaque pays déploie un programme santé bien-être au travail

En faisant du bien-être au travail un engagement clé de la nouvelle stratégie 2016-2020, AccorHotels souhaite aller plus loin dans la mobilisation pour ses collaborateurs. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

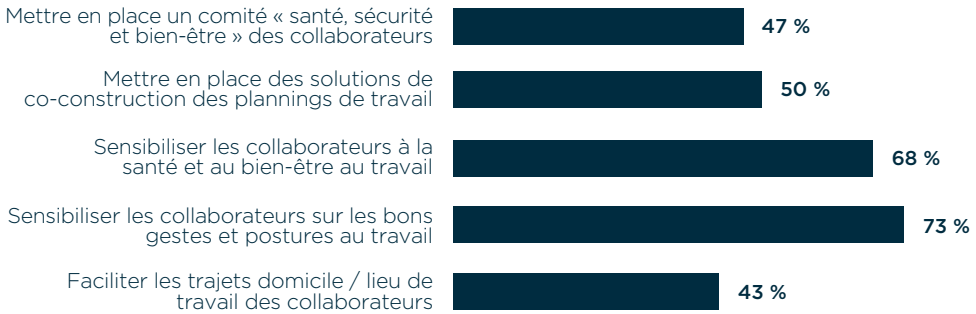
- susciter une prise de conscience élargie des enjeux de santé et bien-être au travail et sensibiliser le management sur ces sujets ;
- systématiser les bonnes pratiques pour les intégrer dans les politiques Talent & Culture des pays ;
- structurer et encadrer l'approche de la santé et du bien-être au travail pour en faire profiter le plus grand nombre ;
- identifier les leviers d'action au niveau le plus pertinent : celui des hôtels.

Ces objectifs sont mis en œuvre au travers des actions proposées aux hôtels dans la feuille de route Planet 21 in Action et avec le support des équipes Talent & Culture.

À fin 2016, 43 pays sur les 75 répondants au questionnaire qualitatif ont mis en place un programme santé et bien-être au travail. Ces programmes répondent à des problématiques de santé publique et/ou de bien-être spécifiques au métier de l'hôtellerie et à chaque pays. Par exemple, le programme « VIVAH », programme de sensibilisation mis en place au Brésil, repose sur trois axes : la santé, la nutrition et l'activité physique ; le programme *Be Balanced, Feel Challenged*, centré sur la santé, le bien-être et le bonheur a été mis en place sur la zone BeNeLux ; une journée de la santé (*Health Day*) a été mise en place dans les hôtels au Moyen-Orient proposant des activités variées sur le thème de la santé.

D'après l'enquête d'engagement menée en 2016, l'indice « bien-être », est de 72 %. Il est composé de questions concernant les conditions de travail, le bien-être au travail, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, la charge de travail et la perception de l'utilité de son travail. Il progresse de 5 points par rapport à 2015.

La mobilisation des hôtels à fin 2016



« WE MOVE! » SAISIR L'OPPORTUNITÉ DU DÉMÉNAGEMENT POUR TRAVAILLER AUTREMENT

La transformation du Groupe impacte également les équipes des sièges, notamment le siège *Corporate* qui compte près de 1 300 collaborateurs. Ainsi, l'ensemble des équipes du siège auparavant situées dans l'immeuble Odyssey du 13e arrondissement de Paris (France) et aux alentours se sont regroupées au premier semestre 2016, dans la tour Sequana, à Issy-les-Moulineaux. AccorHotels a saisi l'occasion offerte par ce déménagement pour imaginer un site qui reflète l'image d'une entreprise innovante et agile, tournée vers l'avenir et qui met le digital au cœur des aménagements. Ces derniers sont pensés avec l'ambition de « travailler autrement » : des postes de travail entièrement décloisonnés y compris pour le COMEX, des espaces collaboratifs et des espaces « supports » diversifiés et adaptés aux différents métiers (salle silence, bulles de communication, salle créativité, cabines téléphoniques, etc.).

ORGANISATION DU TRAVAIL ET ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE

Durée du temps de travail

Partout dans le 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.

Organisation du travail

La transformation digitale du groupe AccorHotels induit des évolutions importantes de l'organisation du travail (création de nouveaux postes et suppressions d'autres, automatisation potentielle de certaines tâches répétitives, modification du contenu des postes liée à l'arrivée de divers outils digitaux) et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (notamment avec l'arrivée massive des générations Y et Z dans l'entreprise). AccorHotels est également conscient que les enjeux de bien-être psychologique prendront progressivement de l'ampleur en sus des enjeux liés à la protection de la santé et de l'intégrité physique des collaborateurs.

Ces préoccupations sont au cœur de la mise en œuvre de la promesse RH *« Feel Valued »* et de la nouvelle Politique Sociale du Groupe qui y consacre deux de ses six principes : « Nous imaginons des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle » et « Nous proposons des conditions de travail et des avantages plébiscités par nos collaborateurs ».

Quelles que soient les transformations en cours, l'activité hôtelière se caractérise toujours par une grande amplitude d'ouverture des établissements, induisant des horaires variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. AccorHotels s'engage formellement dans le cadre de sa Charte Éthique et RSE et déploie différentes actions pour favoriser le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : respecter les grandes étapes de la vie, minimiser l'impact de l'inconnu sur l'emploi du temps à court terme et apporter une réponse concrète aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés de transport.

Télétravail

Tous les collaborateurs du siège Hôtellerie France et du siège du Groupe ont la possibilité de recourir au télétravail pour une journée par semaine sous certaines conditions. À fin 2016, 18 % de la population concernée avaient adopté le télétravail, contre 10 % à fin 2015. Cette évolution participe à accompagner les collaborateurs travaillant dans les sièges dans la dynamique de transformation en cours ; elle amène les équipes à repenser leur organisation, à travailler autrement au quotidien.

Travail de nuit

En France, en respect de la législation, le compte personnel de prévention de la pénibilité a été mis en place. Parmi les quatre facteurs de pénibilité à prendre en compte dès 2015, AccorHotels France est concerné par le travail de nuit. Les diagnostics demandés avaient été réalisés auparavant pour identifier les postes et les personnes concernés. En prévention, le guide « Bien vivre le travail de nuit » est distribué largement. Ce guide présente aux personnes amenées à travailler de nuit, de façon régulière ou non, des conseils pour en limiter les effets, en adoptant des bonnes pratiques pour conserver une hygiène de vie de qualité.

PRÉVENIR LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET LES MALADIES PROFESSIONNELLES

Bien que présentant un niveau de sinistralité modéré, le secteur de l'hôtellerie n'est pas exempt de risques en matière de santé et de sécurité au travail. Les incidents quotidiens et la perspective de développer des troubles musculosquelettiques sur le long terme en raison de gestes répétés sont pris en considération par le Groupe.

La prévention des risques liés au travail

AccorHotels déploie dans différents pays où il est présent des Comités d'hygiène et de sécurité qui s'assurent du respect des lois locales prévoyant une évaluation des risques induits par hôtel, par département, ou par poste.

Cette évaluation peut porter sur les risques potentiels qui ont cours dans le Groupe :

- à court terme : manipulation d'éléments tranchants en cuisine ou au service technique, polissage des verres en restauration, accidents liés aux infrastructures (chutes, coups, etc.), manipulation de produits chimiques dans les blanchisseries, accidents de soudure au service de maintenance ;
- à moyen terme : risques psychosociaux ;
- à long terme : troubles musculosquelettiques.

Des conseils sécuritaires et sanitaires sont mis à la disposition des collaborateurs, notamment des missionnaires et expatriés, et régulièrement mis à jour sur le site Intranet de la Direction générale sûreté sécurité. Depuis 2016, ces informations sont aussi accessibles sur les téléphones mobiles *via* une application dédiée.

AccorHotels poursuit ses études de postes afin d'identifier au mieux les salariés susceptibles d'être exposés aux nouveaux facteurs de pénibilité tout en continuant de mettre en place des mesures de prévention dès qu'elles peuvent l'être. AccorHotels France est concerné par un facteur, les postures pénibles et participe donc aux travaux de branche pour la définition des critères de pénibilité et l'élaboration des référentiels.

La lutte contre les troubles musculosquelettiques

De nombreuses formations « gestes et postures » sont mises à disposition par AccorHotels Académie partout dans le monde, pour lutter contre les troubles musculosquelettiques. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les cuisines, les services techniques et le personnel d'étage.

Des mesures préventives sont prises et l'intervention d'un ergonome est incluse à la conception du mobilier, lors des rénovations d'hôtels, de la création de nouveaux concepts de chambres, de restaurants à thèmes, etc. Ces mesures se concrétisent par exemple en France où différents matériels sont progressivement déployés : chariot motorisé pour remplir les minibars, chariot à fond amovible pour les plateaux petits-déjeuners, laveuse de vaisselle à capot automatique, sièges assis debout pour les réceptionnistes, tapis antifatigue en réception ou encore le système de lève lit hydraulique, Levly®. Depuis 2007, environ 12 000 Levly® ont été installés dans les hôtels filiales en France. Dans le Groupe, cette initiative est relayée par des pays tels que la Belgique, la Bulgarie, l'Espagne, l'Italie, le Ghana, les Pays-Bas, la Pologne, et le Royaume-Uni. En France, diverses formations sont proposées telles que « gestes et postures », « port de charges », « réveil musculaire » ou « bien s'installer à son poste de travail ».

Par ailleurs, 58 481 collaborateurs ont suivi une formation spécifique à l'ergonomie parmi les répondants au reporting qualitatif.

Nombre de collaborateurs ayant suivi des formations spécifiques à l'ergonomie	En 2015	En 2016
France	649	428
Europe (hors France et Méditerranée)	2 412	4 856
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	6 469	6 264
Asie-Pacifique	35 253	35 508
Amériques	3 612	11 425
TOTAL	**48 395**	**58 481**

AccorHotels ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. L'une de principales difficultés pour un groupe international d'envergure tel que AccorHotels, réside dans la définition d'une maladie professionnelle. Cette notion, telle que comprise dans la loi française, n'est pas applicable à l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

La prévention des risques psychosociaux

Différents dispositifs sont mis en place pour prévenir les risques psychosociaux : formations, lignes d'écoute et d'alerte définies localement, accompagnement post-événements traumatiques, proposition d'une visite médicale de prérepriseau collaborateur absent depuis trois mois, accords collectifs pour cadrer les actions, etc.

Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies. En France, en 2016, 566 collaborateurs ont suivi les formations « Prévenir et traiter le stress au travail », « Les cinq outils de la gestion du stress », « Comprendre le stress et gagner en sérénité », « Gérer les situations difficiles face à mon client ».

Le groupe AccorHotels 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. Des lignes d'écoute existent notamment au Brésil, en Inde et en France. En 2015, le Comité d'entreprise européen a initié un chantier pour la prévention de toutes les formes de harcèlement sexuel ou moral qui s'est poursuivi en 2016. Le sujet a été saisi par le Comité Éthique & RSE.

SIGNATURE D'UN ACCORD SUR LA SANTÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL AU SEIN DE L'HÔTELLERIE EN FRANCE

Suite à une enquête sur les risques psychosociaux et à l'élaboration d'un diagnostic pénibilité, un accord sur la santé et les conditions de travail au sein de l'hôtellerie a été signé en France en septembre 2013 pour une durée de trois ans. Cet accord compte un grand nombre de mesures pour améliorer les conditions de travail : recours systématique à un ergonome pour tous les projets importants de conception ou réaménagement des locaux, aménagement des postes de travail sur la base d'une liste d'actions concrètes : enquêtes d'opinion, vigilance sur les plannings, formation gestes et postures, sensibilisation des travailleurs de nuit, diversification des tâches, maintien en activité des salariés et aménagement des fins de carrières.

	2015	2016
Taux de fréquence des accidents du travail	11,9	12,1
Taux de gravité des accidents du travail	0,37	0,27

En 2016, le mode de calcul des taux de fréquence et de gravité a été modifié pour être basé sur les heures théoriques travaillées, entraînant une non-comparabilité des données. Par ailleurs, pour l'ensemble de la zone Asie-Pacifique, dû à un manque de données, les taux de fréquence et de gravité sont calculés uniquement pour le deuxième semestre 2016.

En 2016, AccorHotels a déploré les décès de quatre collaborateurs dus à des accidents de trajet depuis ou vers le lieu de travail en Algérie (1), Hongrie (1), Indonésie (1) et Thaïlande (1).

2.3.6 RECONNAÎTRE ET VALORISER LES COLLABORATEURS

VALORISER LES RÉALISATIONS REMARQUABLES DES COLLABORATEURS

Chaque année, AccorHotels récompense les collaborateurs des hôtels filiales et managés et des sièges pour leurs réalisations exemplaires et leur représentativité de la culture et des valeurs du Groupe en leur décernant un prix : les Bernaches. Trois types de récompenses existent : deux pour les initiatives individuelles – la Bernache d'Or, la Bernache d'Argent – et une pour les initiatives d'équipe – la Bernache d'Équipe. Les réalisations sont évaluées par un jury de quinze personnes d'horizons différents du Groupe, sur la base d'un dossier anonyme, et à partir d'une grille d'évaluation reprenant les six Valeurs de AccorHotels. Une Bernache Honneur peut aussi être décernée à l'initiative du Directeur général délégué ou du Directeur Talents & Culture pour récompenser une initiative ou une réalisation exceptionnelle, dépassant toutes les attentes.

En 2017, le Groupe prévoit de remettre 15 Bernaches d'Or et d'Argent (initiatives individuelles) et 15 Bernaches d'Équipe pour récompenser les succès de l'année 2016.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

AccorHotels a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays. Elle repose sur cinq principes :

- tenir compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ;
- 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.

AccorHotels 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 dans la politique de rémunération du Groupe. Le Groupe s'attache à proposer une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, grâce à une cartographie mondiale des postes par filière de métiers et une méthodologie commune d'évaluation des postes. De plus, dans le cadre de l'intégration du Groupe FRHI, le Groupe travaille à assurer la cohérence de gestion des éléments de rémunération entre les deux entités.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable. Ceux-ci peuvent également bénéficier d'une rémunération long-terme en actions gratuites sous conditions de performance dont l'attribution est liée au potentiel et à la performance individuelle. Le bonus annuel reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs. Plus de 25 000 collaborateurs sont concernés par un bonus annuel.

Revue en 2015, la politique de bonus intègre un critère lié à la valeur « Passion pour le Client » (calculé à partir du taux de satisfaction du client) et un critère RSE reflet de la valeur « Performance Durable ». Elle concerne depuis le 1er janvier 2016 toutes les personnes ayant un rôle d'encadrement dans les sièges (y compris les mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) ainsi que l'ensemble des membres du Comité exécutif) et les managers dans les hôtels, depuis le chef de service jusqu'au directeur d'hôtel (soit plus de 22 000 collaborateurs dans le Groupe).

Tous les salaires de base (correspondant à la part fixe de la rémunération) 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 des marchés et des résultats annuels. Chaque entité est chargée localement de la bonne gestion de sa masse salariale et d'effectuer les collectes de données et analyses nécessaires. AccorHotels ne réalise pas encore de consolidation permettant de communiquer l'évolution des salaires au niveau Groupe.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé en note 5 page 239.

OUTILS D'INFORMATION À DISPOSITION DES SALARIÉS

Les Directeurs, managers et responsables Talent & Culture sont informés chaque année de la politique de bonus et des principes de révision 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 la mobilité : salaire de base et éventuels autres avantages. En parallèle, les objectifs individuels et collectifs appliqués à la nouvelle année sont définis dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et formalisés 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 : actions gratuites sous condition de performance, régime de retraite supplémentaire, régime de prévoyance et de frais de santé, etc.

Depuis plusieurs années, les responsables Talent & Culture bénéficient de sessions de formation internes sur les sujets suivants : politiques de rémunération, méthode de classification et d'évaluation des postes, outils de rémunération différée (actions de performance), avantages sociaux, etc. En 2016, 25 personnes ont ainsi été formées et sont donc en capacité d'accompagner le déploiement des politiques de rémunérations auprès des équipes dont elles ont la charge. Une version allégée du module de formation existe, qui permet la mise à jour régulière des connaissances des personnes déjà formées.

INTÉRESSEMENT COLLECTIF ET ÉPARGNE SALARIALE EN FRANCE

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 France, en 2016, près de 11 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2015 à 16 744 salariés, ce qui représente un montant moyen de 662 euros par personne.

À plusieurs reprises depuis 1999, AccorHotels a proposé à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions AccorHotels à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Ainsi, les salariés et anciens salariés du Groupe au 31 décembre 2016, détenaient 0,795 % du capital (voir page 318).

En 2016, 99 accords de participation ont été signés dans neuf pays. Cela ne prend pas en compte les accords signés auparavant et toujours en cours. Chaque année depuis 1985, les salariés de AccorHotels 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 AccorHotels. En 2016, 5 446 salariés ont investi dans le plan d'épargne retraite collective (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 72 sociétés pour l'exercice 2015. Le montant de la participation 2015 versé en 2016 était de 2,4 millions d'euros nets et a bénéficié à 18 802 employés, soit un montant moyen net de 128 euros par personne. Depuis le 1er janvier 2015, le Groupe a mis en place un nouveau dispositif, « Épargne Avenir », qui s'ajoute au dispositif classique et propose un abondement exceptionnel pour un versement sur un fonds composé à 100 % d'actions AccorHotels. L'objectif est d'associer les collaborateurs au développement de l'entreprise.

PROTECTION SOCIALE INTERNATIONALE

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

Les sujets liés aux retraites, à la prévoyance et autres avantages sociaux sont discutés et mis en place de manière collégiale, entre les fonctions Talent & Culture, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat général et avec l'actuaire-conseil du

Groupe. Lorsque nécessaire, le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, valide les décisions résultant de cette concertation.

Des accords sur la protection sociale ont été signés dans 12 pays en 2016 (Allemagne, Bénin, Bulgarie, Chili, Chine, France, Indonésie, Italie, Côte d'Ivoire, Roumanie, Espagne et Vietnam). Plus particulièrement, ces accords concernaient l'assurance décès et invalidité (20 accords), la complémentaire retraite (9 accords), l'épargne pension (13 accords) et la mutuelle complémentaire (14 accords).

2.3.7 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET ENCOURAGER L'INCLUSION

Promouvoir la diversité est pour le Groupe un levier de performance et d'innovation. C'est une démarche historique et volontaire, un des principes fondateurs de l'éthique managériale pour lutter 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.

QUATRE ENJEUX SOUS-TENDENT LES ACTIONS DU GROUPE

En matière de diversité et d'inclusion, la démarche du Groupe couvre quatre enjeux :

- **la responsabilité sociale :** AccorHotels, en tant qu'employeur responsable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ;
- **l'attractivité d'employeur :** AccorHotels est une entreprise qui est fière de ses différences et adresse une image positive à l'externe ;
- **le dynamisme commercial :** AccorHotels, 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, et l'engagement de tous les collaborateurs.

GOUVERNANCE ET OUTILS

Les engagements internationaux pour la diversité et l'inclusion de AccorHotels

Le Groupe reconnaît les différences de chacun de ses collaborateurs et place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. Ces engagements se structurent autour de quatre priorités :

- la mixité et l'égalité professionnelle femme/homme ;
- l'insertion des personnes en situation de handicap ;
- la richesse des origines ethniques, sociales ou culturelles ;
- la synergie du multigénérationnel.

La politique du Groupe pour la diversité et l'inclusion et contre la discrimination est formalisée à travers l'Engagement Diversité Groupe, qui a été déployé en 2011 et traduit en 13 langues.

Huit sous-engagements sont le socle de la politique diversité :

- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle, etc. ;
- **donner à chacun sa chance de réussir** en plaçant les compétences au cœur de ses politiques managériales et de ressources humaines, avec pour objectif d'accueillir, de faire grandir et d'accompagner équitablement tous les talents ;
- **former et sensibiliser les collaborateurs à la diversité** avec les outils et les moyens nécessaires pour leur permettre de s'approprier la richesse de leur diversité, en tenant compte des réalités locales ;
- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **faire connaître les engagements de AccorHotels pour promouvoir la diversité** en informant les collaborateurs comme l'ensemble des partenaires du Groupe sur la politique et les actions menées ;
- **être des ambassadeurs de la diversité auprès des clients** et des partenaires du Groupe (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs, etc.) dans un souci d'éthique partagée ;
- décliner la diversité dans les offres de services en les adaptant à la diversité des clients ;
- **encourager le dialogue et évaluer les actions** en veillant à ce que les équipes de direction AccorHotels dans le monde réalisent des diagnostics diversité pointus, sur la base d'études d'opinion internes, de critères quantitatifs ou de constats qualitatifs ;
- **rendre compte auprès du Comité exécutif** des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

Renforcer l'animation de la communauté diversité et inclusion

En 2016, la communauté diversité & inclusion (D&I) s'est structurée autour de Champions D&I. Leur rôle principal est de déployer la stratégie D&I dans les zones et les pays et de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'actions. Nommés par les Directeurs opérationnels et les Directeurs Talent & Culture régionaux, ces Champions sont les porte-parole de la démarche diversité dans les Comités de direction locaux. En 2016, l'accent a été mis sur le partage de la vision de AccorHotels en matière de diversité et d'inclusion.

AccorHotels dispose de deux leviers principaux pour promouvoir la diversité et lutter contre les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe. Pour cela, AccorHotels a développé au fil des années de nombreux outils généralistes ou thématiques qui rappellent ses engagements, donnent accès aux documents de référence sur le sujet, permettent la compréhension et la maîtrise des enjeux, donnent des lignes directrices ou des exemples pour une mise en pratique : le site Intranet diversité Groupe, le Glossaire Diversité, le programme de *e-learning* « Management de la diversité », le guide des recruteurs et des managers, la Charte du Recrutement, le guide de la parentalité, le guide du handicap et le guide mixité. Une formation spécifique à la diversité est présente dès le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs dans 54 pays (72 % des pays interrogés). En amenant des collaborateurs des divers segments à travailler ensemble et à partager les valeurs du Groupe, le projet *« One Brand »* (page 59) est également un vecteur majeur de la promotion de la diversité et de l'inclusion.

En 2016, des accords sur les sujets de diversité et inclusion ont été signés dans sept pays, dont huit accords sur l'égalité homme femme, quatre accords concernant le handicap, cinq concernant l'intergénérationnel et 21 concernant les seniors.

Enfin, une action de sensibilisation à la lutte contre l'illettrisme est inscrite dans la feuille de route « Planet 21 in Action ». À fin 2016, 44 % des hôtels se sont engagés dans cette action.

PROMOUVOIR LA MIXITÉ ET L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Engagement Planet 21 : 35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2017

Lors de la définition de sa stratégie Planet 21 2016-2020, le Groupe a naturellement prolongé son engagement pour la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes. Ses objectifs sont les suivants :

L'égale représentation des sexes dans le management et la parité salariale avec 35 % de directrices d'hôtels avant fin 2017, 20 % de femmes au Comité exécutif à fin 2016 et 30 % fin 2018.

Cet engagement du groupe AccorHotels est notamment concrétisé à travers sa signature en 2015 des *Women's Empowerment Principles*, portés par l'ONU Femmes pour soutenir l'autonomisation des femmes. Le Groupe a également été sélectionné comme *Impact Champion* dans le mouvement de solidarité HeForShe. *Impact 10x10x10* est un programme pilote porté par ONU Femmes qui engage au niveau mondial 10 entreprises, 10 gouvernements et 10 universités pour faire évoluer les comportements et l'égalité des sexes dans le monde. Dans le cadre de cet engagement, une évaluation des écarts salariaux a été menée en 2016 en Allemagne, en Espagne, en France et au Royaume-Uni. Cette étude pilote a révélé peu de cas d'écarts salariaux, immédiatement corrigés lorsqu'ils ne sont pas justifiés. Elle a également confirmé la sous-représentation des femmes dans les postes de chefs de service. Un programme d'identification et d'accompagnement des femmes cheffes de service à potentiel a été mis en place (en pilote en France à la fin de l'année 2016) pour y pallier (voir page 58).

La sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes. Le Groupe se fixe plusieurs objectifs : 35 % de membres hommes au sein du réseau mixité – le *Women At AccorHotels Generation* (WAAG) – d'ici à fin 2017 ; à fin 2016, le réseau WAAG compte 4 400 membres dans le monde dont 18 % d'hommes et le programme de *mentoring* compte 180 binômes (contre 130 en 2015). Et d'ici à fin 2018, 50 000 salariés masculins engagés dans le mouvement HeForShe.

L'évolution des mentalités en lien avec les changements de l'industrie hôtelière, notamment en luttant contre les stéréotypes de genre.

Un plan d'actions « mixité » local adapté au contexte culturel et légal de chaque pays, appuyé par une « boîte à outils » – le guide mixité – pour en faciliter le déploiement.

Part des femmes dans les effectifs

Répartition des femmes par type de poste	2014	2015	2016
Total femmes	46 %	46 %	46 %
Encadrantes	41 %	42 %	42 %
dont directrices d'hôtel	*27 %*	*27 %*	*29 %*

L'INTÉGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

AccorHotels compte parmi les entreprises pionnières au sein du réseau international handicap de l'OIT. Lancé en juin 2011, ce réseau de l'ONU fédère des entreprises internationales souhaitant faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap dans le milieu du travail.

En octobre 2015, AccorHotels a signé la Charte du Réseau mondial « Entreprise et handicap » de l'OIT, s'engageant ainsi à promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap dans ses activités à travers le monde.

Le Groupe déploie de nombreux outils pour aider ses managers à intégrer des personnes en situation de handicap dans leurs équipes (voir page 66). En 2016, la Journée internationale du handicap (célébrée le 2 décembre) et la Semaine européenne des personnes en situation de handicap (SEPH) ont fait l'objet d'une large campagne de sensibilisation : guide de bonnes pratiques en anglais, français et portugais, diffusion de témoignages de collaborateurs, série vidéo sur le handicap, conférence diffusée en direct dans tous les pays où AccorHotels opère. L'objectif est d'accompagner et d'encourager la mobilisation des hôtels et des sièges partout dans le monde, pour sensibiliser leurs collaborateurs en faveur de cette cause.

En 2016, dans ses établissements filiales et managés, AccorHotels emploie 1 565 personnes dont le handicap est reconnu par la législation locale, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap déclaré. AccorHotels considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

Signé à la fin de l'année 2014 en France par AccorHotels et tous les partenaires sociaux, le 4e accord de Groupe en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap est entré en vigueur en 2015 pour la période 2015-2017. Cet accord est résolument tourné vers la prévention du handicap et le maintien dans l'emploi et reprend les objectifs que le Groupe s'est fixés dans ce sens. En France, la Mission d'intégration des personnes handicapées (MIPH) met en place de très nombreuses actions pour favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap en lien avec chacun des objectifs définis par l'accord de Groupe. En 2016, l'accent a été mis sur la sensibilisation des équipes responsables du recrutement des sièges en France à l'intégration de personnes en situation de handicap. Une équipe d'accompagnants externes (« Ambassadeurs TH [1] ») a été mise à la disposition des collaborateurs des sièges pour répondre à leurs questions et les accompagner dans leur démarche de reconnaissance d'un handicap pour eux-mêmes ou leurs proches. Enfin, des entreprises adaptées – entreprises employant un minimum de 80 % de personnes en situation de handicap – ont été référencées pour les prestations d'impressions et pour le *catering*.

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Une vidéo de sensibilisation sur les biais inconscients et les stéréotypes a été élaborée en 2016 en français et en anglais. Sa diffusion en 2017 sera assurée par le réseau de Champions Diversité & Inclusion.

(1) Travailleurs Handicapés

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE

56 % des collaborateurs du Groupe ont moins de 35 ans en 2016 ; la diversité intergénérationnelle et la création de passerelles entre les générations sont donc des leviers importants de sa réussite.

Suite à l'étude « Stéréotype et Générations » menée par l'IMS en 2015 et à laquelle AccorHotels a participé, un programme de co-*mentoring* intergénérationnel a été lancé en fin d'année 2016. Des binômes composés d'un *« Smart Digit »* et d'un *« Smart Leader »* partagent respectivement leur connaissance et leur aisance dans l'usage des outils digitaux (outils internes, réseaux sociaux, applications, innovations, tendances digitales, etc.) et la connaissance du Groupe et de sa culture. Dans le cadre d'un premier pilote, cinq à dix binômes ont été constitués par les Champions Diversité dans chaque région, soit une cinquantaine de binômes dans le monde (au lancement du programme en décembre 2016). Les rencontres mensuelles sont guidées par une liste de sujets devant être abordés par les participants. Une enquête de satisfaction évaluera l'impact du dispositif et décidera de sa généralisation en 2017.

2.3.8 FACILITER LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SOUTENIR L'INNOVATION SOCIALE

ACCOMPAGNER LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE

AccorHotels a lancé un plan digital en octobre 2014 *(Leading Digital Hospitality)* visant notamment à faciliter le parcours client (*online check-in*, app accorhotels, etc.). Sur les neuf programmes de ce plan, quatre ciblent les clients, un les partenaires investisseurs, un les collaborateurs, un le marketing digital et les derniers programmes « IT » et « *Business Intelligence* » constituent les piliers nécessaires à la mise en œuvre du plan.

Conscient que la réussite de cette transformation ne sera possible que par l'accompagnement des femmes et des hommes dans la proximité (les outils technologiques n'étant que des « facilitateurs »), le Groupe s'est doté d'une équipe dédiée Talent & Culture de support à la transformation digitale travaillant étroitement avec les équipes Talent & Culture locales au contact des hôtels.

Les projets du plan digital sont implémentés par vagues après avoir été testés dans 27 hôtels, les « Hotels Labs ». Ces hôtels choisis parmi toutes les marques, tous les segments et toutes les zones, disposent de 45 jours pour mettre en place un projet et faire remonter aux équipes accompagnatrices leurs impressions, difficultés, réussites et propositions d'adaptation. L'objectif est de toujours privilégier une approche la plus pragmatique possible et d'apporter des solutions concrètes aux équipes.

En 2016, de nombreuses actions ont été mises en œuvre pour assurer la montée en puissance de la transformation digitale dans les hôtels. Elles sont relayées et diffusées lors des ***Digital Deployment Days*** *(DDD)*. En 2016, ces DDD ont réuni dans tous les pays les directeurs d'hôtels accompagnés d'une ou deux personnes de leurs équipes et les Directeurs des Opérations pour les former sur les projets prioritaires du plan digital. En période de transformation, la compréhension de l'objectif poursuivi est indispensable à la mise en œuvre effective des changements. L'accent a donc été mis sur la dimension humaine de la transformation, pour aider ces managers à former leurs équipes à leur tour en donnant du sens aux projets mis en œuvre. Une plateforme de formation digitale, sera lancée en début d'année 2017, compilant l'ensemble des contenus de formation délivrés pendant les DDD et les rendant facilement accessibles à tous. Les impacts de la transformation digitale sur les différents métiers sont en cours d'étude afin d'anticiper les nouvelles compétences clés nécessaires dans le Groupe, ainsi que les nouveaux flux d'organisation du travail dans l'hôtel au service d'une excellente expérience client.

LE DIGITAL AU SERVICE DES COLLABORATEURS : LE PROGRAMME *EMPLOYEE FRIENDLY*

Adressé directement aux équipes, l'un des neuf programmes du plan digital, le programme *« Employee Friendly »*, a pour vocation d'accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale. Cela s'est traduit notamment par :

- la mise en place du réseau social YAMMER, rendu accessible à tous les collaborateurs (y compris ceux dans les hôtels n'ayant pas d'adresse e-mail en accor.com, ni d'ordinateur) ;
- un *e-learning* d'acculturation digitale Digit'all ;
- le lancement de pilotes pour une plateforme d'applications (APPY) destinée aux collaborateurs leur permettant d'accéder à leurs plannings hôtel depuis leur propre smartphone, de visualiser les commentaires et revues postés par les clients pendant ou après leur séjour à l'hôtel, d'accéder aux avantages de la carte Bienvenue, de se former grâce à Digit'all, de partager les meilleures pratiques sur l'expérience client, de proposer des idées d'innovations digitales au service du terrain, etc.

APPY a été lancée lors des DDD de février-mars 2017.

AccorHotels poursuivra également ses travaux visant à offrir une identité digitale numérique à tous ses collaborateurs, quel que soit le mode de management de l'hôtel (hôtel filiale, managé ou franchisé). Levier majeur de la mise en œuvre de la promesse *Feel Valued*, cette identité digitale pour tous permettra le développement de nouveaux services pour les collaborateurs.

2.3.9 L'APPRENTISSAGE AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La transformation du Groupe s'accompagne d'une évolution culturelle importante des équipes et de chaque individu, avec une conviction forte : qualité de service et satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences et de l'engagement des collaborateurs.

UNE STRATÉGIE DE *« LEARNING & DEVELOPMENT »* POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

En novembre 2015, AccorHotels avait lancé sa nouvelle stratégie de Learning & Development pour accompagner sa transformation. Cette stratégie met le développement continu des talents au centre de ses priorités, avec l'objectif de donner à chacun les moyens de développer son autonomie, d'entrer dans une culture de l'apprentissage permanent et de développer ses compétences de manière agile en réponse à un environnement en pleine évolution. La promesse : *« Everyone at AccorHotels has opportunities for lifelong learning. Everyone feels valued ».*

Cette nouvelle stratégie, sous-titrée *« Dream Big For Your Future »*, propose un cadre commun global qui respecte les spécificités régionales et renforce la philosophie du Groupe « Apprendre local, penser global ». Elle se veut évolutive pour répondre aux exigences d'apprentissage actuelles et à venir, et pour soutenir le développement numérique, les capacités d'innovation et la capacité d'adaptation de AccorHotels dans le contexte de transformation rapide. Elle est conçue pour être inclusive et attractive pour toutes les générations. Elle a aussi pour vocation d'accompagner l'implantation et la diffusion partout dans le Groupe du nouveau Modèle de *Leadership* commun.

Les programmes, développés pour servir les priorités stratégiques locales et globales, sont systématiquement évalués à l'aide d'indicateurs précis dans une recherche d'amélioration continue.

Cette nouvelle stratégie est portée par la Direction *Learning & Development* (L&D) qui en suit le déploiement en s'assurant qu'une organisation dédiée est en place dans chaque entité et que les programmes animés sont centrés sur les sujets stratégiques et sur les objectifs de l'entité.

ACCORHOTELS ACADÉMIE, OUTIL STRUCTURANT DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DE *« LEARNING & DEVELOPMENT »*

AccorHotels a créé en 1985 la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service, AccorHotels Académie, et lui a donné dès l'origine la mission de soutenir et de structurer la stratégie de développement des compétences du Groupe.

AccorHotels Académie est dédiée à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne AccorHotels, 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 adaptées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel. Organisation internationale et transversale, AccorHotels Académie comprend 18 implantations dans le monde. Sa mission est de soutenir la transformation du Groupe, de porter ses ambitions en matière de développement des talents et de partage de la culture, de diffuser ses Valeurs et de garantir la bonne mise en œuvre des procédures globales.

À l'occasion de l'anniversaire des 30 ans de AccorHotels Académie, le challenge « 30 façons d'apprendre » avait été lancé à travers le monde en 2015. Il proposait aux collaborateurs d'illustrer les nouvelles modalités d'apprentissage, ainsi que celles qu'ils utilisent déjà, afin qu'ils intègrent la notion « d'apprenance » tout au long de la vie. Les nombreuses contributions ont été valorisées et compilées dans le e-book « Les 30 façons d'apprendre », outil interactif qui offre à tous les collaborateurs un accès direct aux définitions, aux façons d'apprendre, à des exemples, à des vidéos, etc. Il est disponible sur AccorLive et Yammer ou auprès des formateurs depuis le début de l'année 2017.

EN 2016, LANCEMENT DE LA « *LEARNING WEEK* »

En 2016 a eu lieu la première « *Learning Week* » à laquelle une dizaine de régions ont participé (Allemagne, Amérique latine, Amérique du Nord, Chine, France, Pologne, Thaïlande…). Pendant une semaine, les équipes de « *Learning & Development* » ont proposé des conférences, des nouveaux programmes, des tables rondes, des groupes de travail, avec un seul objectif commun : mettre le *Learning* (l'apprenance) à l'honneur.

Un véritable parcours de développement des « compétences du formateur » se met progressivement en place. Il s'adresse à tous les collaborateurs et propose des outils et des contenus très divers pour les accompagner dans toutes leurs démarches de transmissions de savoir ou de compétences (« réaliser une vidéo pédagogique », « comprendre les modes d'apprentissage », « monter une classe virtuelle », etc.). En 2017, le e-book « Les 30 façons d'apprendre » viendra enrichir ce dispositif. Au sein de ce parcours, le *Trainer Pass* est un programme certifiant basé sur trois niveaux d'accréditations : « Facilitation », « Création de contenus » et « Coaching ». En 2016, le troisième niveau d'accréditation « Coaching » a été développé et sera lancé début 2017. Près de 800 managers-formateurs certifiés contribuent à déployer les formations des marques, les formations Groupe et à diffuser la culture.

Avec plus de 250 modules de formation proposés pour certains en 20 langues autour du monde, AccorHotels Académie se positionne comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôteliers. Son périmètre couvre 75 pays. 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*, des classes virtuelles et des applications mobiles de plus en plus nombreuses.

La formation dans le Groupe ne se limite pas à AccorHotels Académie. Des formations sont dispensées par des managers AccorHotels, par exemple dans le cadre d'intégrations, ou sur des thématiques spécifiques à chaque marque. Elles sont obligatoires et ont vocation à impacter directement la qualité et l'esprit de service. Ainsi, 64 % des heures de formation sont délivrées par des managers AccorHotels.

Formations	2014	2015	2016
Nombre d'heures de formation	2 802 647	3 042 472	3 091 413

ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION DES MÉTIERS

La création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux près de 250 000 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.

Plusieurs filières métiers ont été mises en place dans le but de professionnaliser les métiers, mais aussi de développer les compétences des équipes et de les informer sur les parcours de carrière. Progressivement, ces filières métiers sont dotées de « campus ». Un campus est un environnement digital dédié au développement des compétences dans un champ d'expertise spécifique, il rappelle les compétences de la filière et comprend des parcours, des programmes, des contenus, en lien avec la filière concernée.

- ***Revenue Management* :** en 2016, le campus destiné à la filière des *revenue managers* a été complètement revu et finalisé. 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.
- **Vente :** en 2016, le campus Ventes a été lancé pour les équipes commerciales. À l'instar des travaux menés en 2016 pour la filière des *revenue managers*, le programme de formation Ventes sera complété et finalisé en 2017.
- **Distribution :** la formation *Distribution Excellence* (DEX) cible en priorité les directeurs d'hôtels et les revenue managers pour leur faire prendre conscience des enjeux importants de la distribution (canaux et modes de réservation des chambres). Elle leur permet également de bâtir une stratégie et de développer des tactiques quotidiennes en distribution dans leurs hôtels. Un campus dédié à cette filière sera développé dans les années à venir.
- ***Food & Beverage* :** après sa création en 2015, la filière F&B a consacré l'année 2016 à définir ses orientations et objectifs. Un premier programme a été initié pour les métiers de la cuisine : les meilleurs chefs identifiés dans les hôtels du Groupe sont invités à créer et servir leur propre carte pour le restaurant du siège du Groupe à Paris. Un programme pour les jeunes talents des métiers de la cuisine est en cours de conception, et la *« School of Excellence »* dédiée aux métiers en salle sera ouverte aux métiers de la cuisine en 2017.

En 2016, AccorHotels a lancé un nouveau programme *« Unveil Your Talent »* qui cible les collaborateurs qui travaillent dans les hôtels. Dans chaque pays et région, les collaborateurs qui incarnent le mieux les valeurs « Passion pour le Client » et « Innovation » sont identifiés, et se voient proposer de participer à un projet centré sur l'expérience client au sein d'une équipe multimétier, multiculturelle, multicompétences. Innovant en termes de techniques de formation, ce programme fait intervenir des sessions de créativité, des collaborations, des jeux, du coaching, etc. Le premier pilote s'est tenu à Paris avec cinq équipes de 48 personnes issues des métiers de la restauration, du bar, de la cuisine. Les projets montés par les équipes sont mis en place dans un hôtel pour être validés en situation réelle par les clients eux-mêmes. Ce programme a vocation à s'étendre à tous les métiers du Groupe.

ANIMER DES PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES ÉDUCATIFS

AccorHotels entretient et développe des relations et partenariats avec plus de 90 établissements d'enseignement supérieur, écoles de commerce, de management hôtelier et universités dans les différents pays dans lesquels il est implanté. Il participe ainsi à la promotion et au développement des filières hôtelières et des métiers du digital auprès des écoles. En 2016, plus de 200 rencontres et visites dans les écoles ont été organisées dans les pays d'implantation du Groupe.

Les contacts avec les écoles du monde entier permettent d'identifier les talents de demain pour les différents établissements et sièges. Par exemple, de nombreux étudiants asiatiques étudient en Europe et dans le Pacifique alors que les étudiants européens sont de plus en plus demandeurs de stages en Asie, Amérique et Moyen-Orient. Tout au long de l'année 2016, des conférences ont été organisées par les membres du Comité exécutif et par le président du Groupe dans les écoles afin de partager les orientations stratégiques et entendre les attentes des étudiants (HEC, ESSEC, École hôtelière de Lausanne, EDHEC, Université d'Angers, Skema, etc.). Plusieurs cadres dirigeants participent aux conseils de perfectionnement d'écoles internationales.

De nombreuses études de cas sont partagées avec les étudiants pour enrichir les cours et apporter au Groupe des visions innovantes sur les axes stratégiques.

Depuis fin 2011, AccorHotels est également le partenaire des masters appliqués au *revenue management* de l'Institut Paul Bocuse, de l'IAE Savoie Mont-Blanc et de l'Essca (France).

En France toujours, le Groupe entretient des relations étroites avec les Centres de Formation par l'Apprentissage (CFA) notamment pour informer les professionnels de l'éducation des évolutions au sein de l'entreprise et du secteur hôtelier, pour nourrir une actualisation régulière de la formation des apprentis.

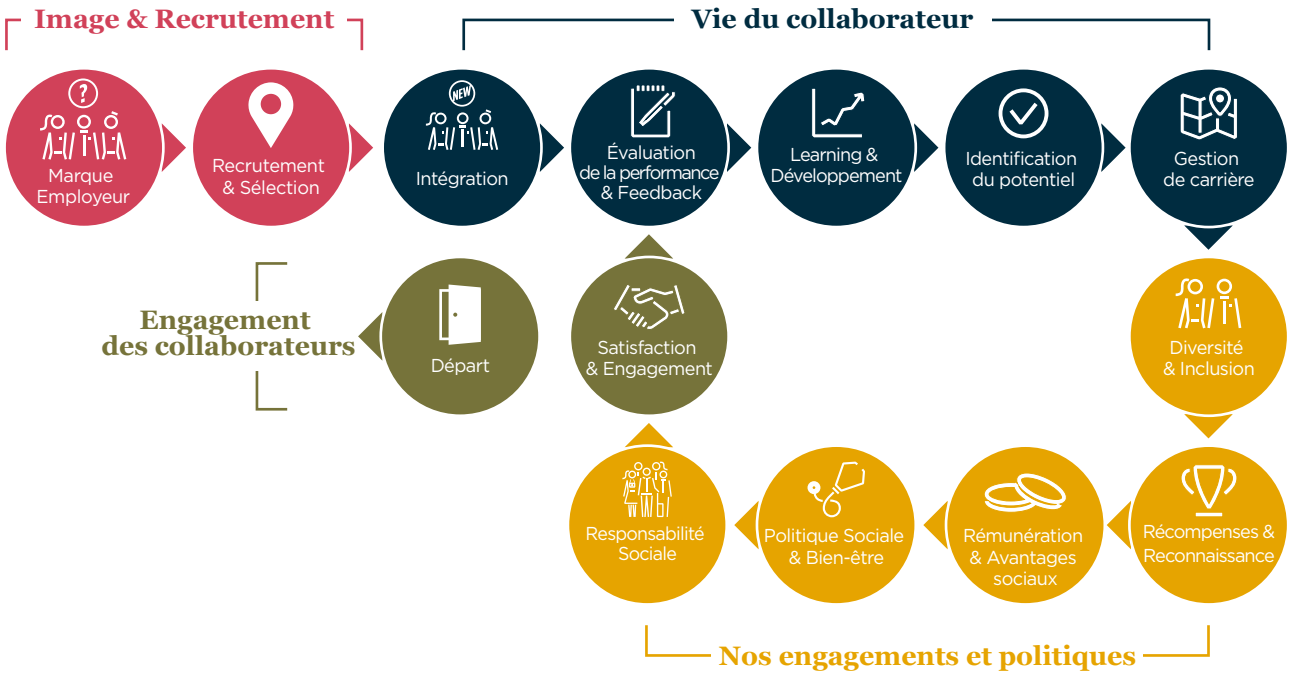
2.3.10 ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS

AccorHotels considère ses 250 000 salariés comme autant de talents, qui sont sa ressource la plus précieuse. La gestion des talents est donc au cœur de la culture du Groupe, avec un objectif simple, mais ambitieux : que chaque talent puisse se sentir libre et responsable dans son poste afin d'être en mesure, collectivement, d'offrir la meilleure expérience client. AccorHotels s'attache à accompagner le parcours de ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe. Les revues des talents continuent d'être déployées, elles deviendront régulières pour offrir à chaque talent un plan individuel de développement.

TALENT JOURNEY : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DU PARCOURS DES COLLABORATEURS

En miroir du Parcours Client *(« Guest Experience »)*, qui guide toutes les réflexions et la transformation actuelle du Groupe, le Parcours Talent *(« Talent Journey »)* fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette approche rappelle les enjeux et les bonnes pratiques de management à chaque étape du parcours du collaborateur en faisant le lien avec le cœur de métier de l'hôtelier. Quelques exemples : une marque employeur qui se différencie de la concurrence est aussi essentielle pour attirer les talents qu'une marque hôtelière de renom pour attirer les clients. La décision d'un talent de postuler est aussi cruciale que la décision d'un client de réserver, c'est l'étape du premier contact, fondatrice pour la suite de la relation.

Lancé début 2015, le *Talent Journey* est désormais au cœur de toutes les réflexions menées par le Groupe pour accompagner les collaborateurs. La Politique Sociale a notamment été pensée pour accompagner le collaborateur à chaque étape du *Talent Journey*.



Les collaborateurs du Groupe bénéficient chaque année d'un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique. Cet entretien est un moment privilégié d'écoute et d'échange qui permet de faire 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. En 2016, le processus de conduite de l'entretien d'évaluation a été complètement revu pour proposer une approche commune à toutes les entités du Groupe. L'entretien d'évaluation, désormais aligné avec le nouveau Modèle de *Leadership*, sera le socle de toutes les étapes du parcours du collaborateur. Ce nouveau format sera en vigueur pour les évaluations réalisées en 2017 et sera enrichi d'un *feed-back* par les « pairs ».

PRÉPARER LA RELÈVE MANAGÉRIALE

La *Talent Review* menée par AccorHotels est un impératif pour soutenir le déploiement du Groupe dans sa volonté de transformer son modèle de business. Elle est basée sur la performance et le potentiel, déterminés avec chaque collaborateur lors de son entretien d'évaluation. Elle est soutenue par une approche et des outils communs à toutes les entités du Groupe et porte une attention particulière à la parité hommes/femmes. En 2016, elle a permis de consolider les évaluations de potentiel de tous les managers depuis les directeurs d'hôtels jusqu'aux directeurs de région dans les opérations, et dans les sièges, depuis les managers jusqu'à l'équipe dirigeante. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'intégrer tous les collaborateurs dans cette dynamique d'ici 2020. Dès 2017 les entités les plus matures pourront intégrer toute la chaîne managériale jusqu'aux chefs de service dans les hôtels et aux n-1 des managers dans les fonctions support.

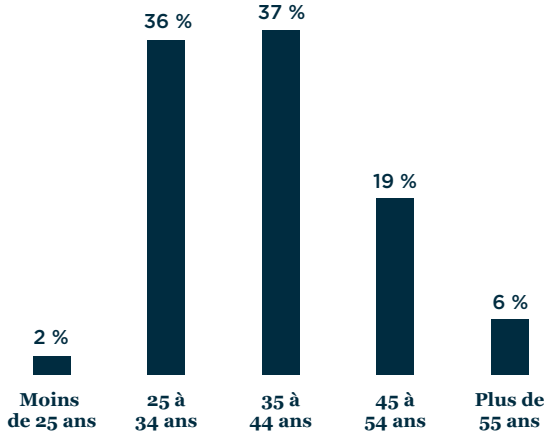
Cette *Talent Review* donne une vision globale des talents présents dans le Groupe. Elle sert à établir les plans de développement des collaborateurs et à identifier les compétences à recruter ou à développer. Elle sert également à établir les plans de successions et offre au Groupe une visibilité sur le vivier de leaders et futurs leaders.

En matière de recrutement, AccorHotels prévoit à partir de 2017 de faire évoluer ces process et les outils dans l'objectif de répondre aux besoins spécifiques des managers dans le contexte de transformation rapide du Groupe. Dans le domaine du recrutement aussi, le digital et l'innovation seront convoqués pour apporter des services efficaces permettant d'améliorer tant l'expérience du candidat que celle du manager chargé de recruter. Dans cette perspective, une personne a été chargée de définir la stratégie de recrutement du Groupe pour les années à venir, tenant compte de sa dynamique de croissance et des évolutions sociétales en cours.

AccorHotels promeut activement l'évolution de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. De nombreux programmes, pour la plupart portés par AccorHotels Académie, existent à travers le Groupe pour identifier les managers de demain, les accompagner dans leurs parcours et les fidéliser. Ces programmes sont conçus et animés au niveau local, régional ou Groupe pour répondre au mieux aux enjeux.

La pyramide des âges des encadrants dans l'hôtellerie témoigne elle aussi de cette réalité.

Pyramide des âges des encadrants pour l'activité hôtellerie en 2016



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. Fruit d'une collaboration avec l'Essec/IMHI, les enseignements y sont dispensés en anglais, et 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 % du MBA *Hospitality Management* de l'Essec. En 2016, le contenu de ce programme a été revu pour l'adapter aux nouvelles valeurs et au nouveau Modèle de *Leadership*. Depuis 1997, le MBA a été suivi par 515 collaborateurs.

La valorisation de l'expérience acquise au cours du parcours professionnel complète ces dispositifs et offre une employabilité accrue aux collaborateurs à l'interne. Grâce à un partenariat conclu avec l'Institut des Hautes Études de Glion, les managers peuvent valoriser leurs années d'expérience par un **MBA *International Hospitality and Service Industries Management*** et évoluer vers des fonctions plus élevées au sein de l'organisation. Depuis 2014, 10 personnes ont bénéficié de ce programme.

Le programme ***« Boost Your Potential »***, créé en 2015 pour la zone EMEA s'adresse à des managers issus des fonctions ou des opérations, identifiés par leur management pour leur potentiel. Sur une période de quatre mois, le programme conjugue développement personnel et professionnel, travail en équipe et contribution à un projet concret en lien avec les priorités de AccorHotels. Six coachs accompagnent le programme en mettant leur expérience au service des participants. Depuis son lancement, il a bénéficié à 52 managers.

Les programmes spécifiques aux jeunes talents *(School of Excellence, Globe Trotter, Visa, MDP, Fast Track, GM programme)* se poursuivent partout dans le monde.

FAVORISER LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

La présence du Groupe dans 95 pays offre aux collaborateurs de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Les équipes Talent & Culture et les experts de la mobilité sont dédiés à accompagner ces mobilités tant dans l'identification des profils que dans la gestion des formalités administratives et pratiques, ou le respect des règles de mobilité établies par le Groupe. Elles s'assurent également que les régions échangent entre elles pour fluidifier les mobilités interrégions : pour cela, un processus de management de la mobilité internationale et des outils communs ont été élaborés en 2016.

2.3.11 ENGAGEMENT PLANET 21 : LA PERCEPTION DES COLLABORATEURS PROGRESSE SUR LE HAUT NIVEAU D'ENGAGEMENT RSE DU GROUPE

AccorHotels considère que ses collaborateurs sont les premiers destinataires de ses engagements et la clé de voûte de sa politique de développement durable. Ils en sont en effet les ambassadeurs par leurs gestes au quotidien et auprès des clients. Par ailleurs, le Groupe est conscient que la RSE est un facteur de mobilisation et de fidélisation des salariés. Plus ils se mobilisent autour d'un projet de développement durable, plus ils sont engagés dans leur travail, et plus ils donnent du sens à leur action et se sentent attachés à leur employeur.

Dans le cadre de la refonte de Planet 21, AccorHotels a donc pris l'engagement de faire progresser la perception de ses collaborateurs sur son haut niveau d'engagement RSE.

L'indice de responsabilité sociale, établi dans le cadre de l'enquête d'engagement du Groupe permet de suivre cette progression. Cet indice mesure la perception des collaborateurs sur les sujets liés à :

- l'action du Groupe au niveau social et environnemental ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion ;
- l'environnement de travail et son ouverture aux différences ;
- la politique de développement des compétences.

Indice de responsabilité sociétale du Groupe	2015	2016
	72 %	76 %

Les différents outils internes d'animation et de sensibilisation au programme Planet 21 répondent à une triple finalité vis-à-vis des collaborateurs :

- **former et informer :** aux grands enjeux en matière de développement durable, aux programmes et actions mis en place au sein du Groupe, aux « éco-gestes », etc. ;
- **inciter à l'action :** à la fois au quotidien, dans son métier, pour adopter un comportement plus vertueux. Mais également en dehors de ses tâches habituelles, en prenant des initiatives pour mener à bien des projets « positifs » voire reproduire certains comportements chez soi ;
- **partager :** être fier de ses réalisations et les faire connaître autour de soi, à ses collègues, aux clients, aux autres hôtels pour enclencher un effet « boule de neige » vertueux.

De nombreux dispositifs sont actuellement en place pour informer et accompagner les collaborateurs, tant dans les hôtels que dans les sièges : des temps forts annuels – *Planet 21 Day* et la *Solidarity week ;* des outils de *e-learning* (pour former à la Charte Éthique & RSE, au programme Planet 21, aux éco-gestes…) intégrés systématiquement au parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs ; le réseau social interne Yammer compte de nombreuses communautés en lien avec le développement durable, dont une qui permet de remonter et échanger les bonnes pratiques Planet 21 des hôtels ; la communication interne (Intranet, newsletters, dossiers…) relaie chaque mois les principales nouvelles ou réalisations relatives à Planet 21 ; différents trophées internes sont organisés pour valoriser les plus belles réalisations des hôtels, avec des catégories spécifiques en lien avec Planet 21 (Les « Bernaches » chez AccorHotels ou les trophées de marque chez ibis, Sofitel, etc.).

PLANET 21 DAY 2016 – « MON IMPACT LOCAL POSITIF »

La journée de mobilisation du groupe AccorHotels avait en 2016 pour vocation de promouvoir un des enjeux phares du nouveau programme Planet 21 : l'ancrage local fort de AccorHotels. Sur le thème « Mon impact local positif », les hôtels ont été incités à mettre en place des actions visant à :

- préserver ou valoriser les espaces naturels et la biodiversité dans leur environnement proche ;
- ouvrir leur hôtel aux communautés locales, ou aller à leur rencontre.

Tous les collaborateurs des hôtels et sièges ont été invités à poster leurs bonnes pratiques sur l'Intranet du Groupe pour participer à un concours récompensant les meilleures réalisations. Les réalisations distinguées par le vote des collaborateurs ont été : le soutien à une école de quartier par deux hôtels indonésiens, le Mercure Bali Harvestland Kuta et l'ibis Styles Kuta Circle, l'organisation de deux journées nationales de collecte alimentaire par les employés du siège, des hôtels (filiales, franchisés et managés) ainsi que les clients de AccorHotels en Italie, la sensibilisation des clients au gaspillage alimentaire par le Novotel Nanjing Central Suning – Shanghai en Chine et le nettoyage des rives du Nil organisé par le Sofitel Winter Palace Luxor en Égypte.

Pour faire progresser son indice de responsabilité sociétale, le Groupe prévoit de donner plus de visibilité à ses engagements, de permettre à tous les collaborateurs de partager des bonnes pratiques et des initiatives solidaires, que ce soit dans le cadre de Planet 21, de Solidarity AccorHotels ou *via* des initiatives très locales. Chacun peut également animer son réseau social interne en favorisant cette expression de leur engagement.

2.4 IMPLIQUER NOS CLIENTS DANS UNE EXPÉRIENCE DURABLE

2.4.1 DÉMULTIPLIER LES EFFETS POSITIFS DE PLANET 21 *ACTING HERE!*

L'étude réalisée par AccorHotels « Client responsable cherche hôtel durable » montre que chez eux, la plupart des clients agissent déjà au quotidien, et qu'ils souhaitent poursuivre ces actions responsables lorsqu'ils séjournent à l'hôtel. Les hôtes sont prêts à faire un geste pour la planète ou pour les communautés : ils attendent de l'hôtel qu'il leur facilite le passage à l'acte. C'est pourquoi AccorHotels a pris l'engagement de proposer chaque année une innovation majeure pour interagir avec ses clients autour du développement durable, en s'appuyant essentiellement sur le digital.

ENGAGEMENT PLANET 21 : CHAQUE ANNÉE UNE INNOVATION MAJEURE POUR INTERAGIR AVEC NOS CLIENTS AUTOUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une innovation majeure pour interagir avec les clients autour du développement durable peut être de forme multiple : un concept, une offre de produits et/ou services, un dispositif, une opération, une marque, etc. Elle peut intervenir dans l'univers digital (sur sites web, application, médias sociaux, etc.) ou réel, avec une expérience accessible aux clients dans l'hôtel, par exemple, et doit permettre aux clients d'agir aux côtés du Groupe en matière de développement durable, que ce soit à travers une action concrète, ou une contribution financière/intellectuelle. Ponctuelle ou pérenne, cette innovation doit par essence proposer une rupture par rapport aux pratiques sectorielle. Pour être validée, elle devra couvrir un périmètre significatif des activités du Groupe (notamment plusieurs pays) et être conçue ou déployée dans l'année concernée.

Des réalisations importantes ont permis de sensibiliser, impliquer les clients et d'interagir avec eux. Ainsi, AccorHotels a :

- **consolidé les fondamentaux de l'interaction client autour du développement durable** en renforçant la visibilité du programme Planet 21 dans les hôtels et la visibilité des initiatives mises en œuvre par chaque hôtel (voir ci-dessous) ;
- **lancé plusieurs chantiers digitaux** pour proposer un parcours client dans lequel le digital facilite l'action du client : contenus RSE sur le site de réservation accorhotels.com, dans les fiches hôtels et dans l'outil *My Web Valet* (1), etc.

2016 a été une année de structuration de cet engagement avec un travail de fond réalisé pour écrire la feuille de route du Groupe :

- **une phase d'inspiration** à partir d'un benchmark réalisé par une agence externe sur les innovations digitales en termes d'interaction client autour de la RSE ;
- **la mise en place d'une équipe projet dédiée,** composée de représentants des équipes « digital », « produit » et « communication de marque », sensibilisée à l'innovation digitale par un benchmark, des conférences et intervenants externes. Son rôle sera de déterminer les sujets prioritaires autour de l'interaction client ;
- **la définition d'une feuille de route** avec des actions qui pourront concerner différentes façons de faire interagir le client avec l'hôtel autour des actions positives déployées par celui-ci en faveur de son environnement et de sa communauté : faire découvrir, faire expérimenter, faire participer et récompenser.

De premières pistes se dessinent qui pourront voir le jour en 2017 telles que :

- créer une opération digitale d'envergure internationale pour mobiliser les clients autour du programme *Plant for the Planet* ;
- prolonger l'expérience hôtelière *via* le digital (incitation à acheter un arbre sur le site ou l'application AccorHotels et implication des membres du Club AccorHotels pour consacrer leurs points à la plantation d'arbres) ;
- permettre aux hôtels de créer des animations pédagogiques et ludiques pour leurs clients ;

D'autres pistes sont à l'étude : proposer des écobalades autour des hôtels ou sur les sites d'agroforesterie, impliquer les clients autour du gaspillage alimentaire, etc.

LES CHIFFRES CLÉS DE LA MOBILISATION DES CLIENTS (2)

- 70 % des hôtes sont autant concernés par le développement durable à l'hôtel que chez eux.
- 2 clients sur 3 sont prêts à payer un peu plus pour un hôtel mettant en place des actions responsables.
- 61 % sont prêts à trier leurs déchets à l'hôtel.
- 57 % sont prêts à réutiliser leurs serviettes et draps pendant deux ou trois jours.

EMBLÉMATIQUE, LE PROGRAMME *PLANT FOR THE PLANET* EST BASÉ SUR LA MOBILISATION DES CLIENTS

Depuis plusieurs années, AccorHotels propose des initiatives pour mobiliser ses clients autour de ses engagements de développement durable. Emblématique de cette démarche : le programme *Plant for the Planet* a été initié en 2009. Il incite les hôtes résidant plus d'une nuit à réutiliser leurs serviettes. Avec la moitié des économies générées par cet écogeste simple, le Groupe finance la plantation d'arbres dans les pays où il est présent afin de développer des projets d'agroforesterie. Ainsi, le Groupe, ses hôtels et ses hôtes, tous ensemble, soutiennent des petits producteurs locaux, tout en réduisant leur empreinte environnementale. Grâce à la mobilisation de ses hôtes, le Groupe a déjà financé la plantation de plus de 5 millions d'arbres sur plus de 200 sites de plantation dans 26 pays.

Pour en savoir plus *sur Plant For the Planet*, voir page 87.

(1) My web valet est un nouveau portail d'accueil automatiquement affiché lors de la connexion au Wi-Fi de l'hôtel sur lequel sont diffusées des informations, notamment concernant les initiatives de l'hôtel en faveur de la RSE.

(2) http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/guest-studies

Pour aller plus loin, depuis septembre 2015, l'application mobile AccorHotels offre aux hôtes la possibilité d'acheter un arbre en quelques clics et de contribuer ainsi au programme *Plant for the Planet* encore plus activement. Un exemple simple d'innovation digitale, inédite dans l'univers du tourisme, permettant de démultiplier l'action positive du Groupe. Directement dans l'application, le client a la possibilité de choisir un projet et de financer la plantation d'un ou plusieurs arbres. Au stade de test, cette fonction a enregistré en moyenne en 2016 une commande de deux à trois arbres par jour, soit 1 051 arbres plantés dans l'année. En 2017, un plan de communication donnera plus de visibilité à ce programme en invitant les membres du Club AccorHotels à transformer leurs points en arbres ou encore en proposant à un client de financer la plantation d'un arbre dans le pays où il a récemment séjourné.

RENFORCER LA PLACE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT

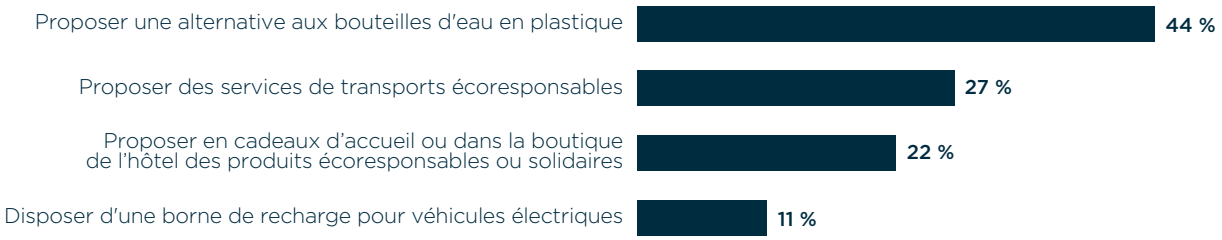
Afin d'offrir à ses clients une expérience réellement empreinte de développement durable, la Direction Marketing en charge des marques milieu de gamme et économiques de AccorHotels s'est structurée en 2016 pour renforcer l'intégration du développement durable dans ses travaux. Un Comité dédié a été créé dont le rôle est de définir les modalités d'intégration du développement durable dans les offres déjà existantes et de développer de nouvelles offres spécifiquement orientées sur un bénéfice développement durable additionnel. Ses travaux concernent à ce jour les marques économiques et de milieu de gamme.

Dès 2016, cinq projets ont été identifiés auxquels des hôtels des marques concernées pourront contribuer :

- **le développement d'animations autour des potagers de l'hôtel.** 94 % des clients souhaitent pouvoir consommer des produits locaux et de saison et 65 % sont sensibles au fait que l'hôtel propose des produits qu'il cultive lui-même ;
- **l'intégration de produits et services innovants et responsables dans l'hôtel.** Par exemple : des cartes d'accès aux chambres en bois, la location de vélos électriques, des équipements de sports en bois et autonomes, etc. ;
- **la mise en place du tri et du recyclage dans les hôtels.** 84 % des clients sont attentifs au tri chez eux, et pour la plupart souhaitent pouvoir prolonger ce geste quand ils sont à l'hôtel ;
- **la participation à un programme de recyclage de savons au profit de populations démunies** qui répond à trois préoccupations importantes des clients : protéger l'enfance démunie, participer au développement local et recycler les produits non consommés.

Au sein de différentes marques et pour chaque projet, les équipes opérationnelles dans différents pays sont chargées d'identifier les hôtels pilotes, de partager les retours et les meilleures pratiques, de mesurer l'impact sur l'expérience client puis de promouvoir le projet auprès de tous les hôtels de la marque pour un déploiement le plus large possible. Les projets sont pilotés par les services Marketing et Développement durable.

La mobilisation des hôtels à fin 2016



RENFORCER LA VISIBILITÉ DES ACTIONS DANS LES HÔTELS

Avec 91 % des hôtels ayant atteint le niveau Bronze de la Charte 21 à fin 2015, la mobilisation des hôtels du Groupe en faveur du développement durable n'est plus à démontrer. Elle reste cependant parfois peu connue des clients. C'est pourquoi en 2016, AccorHotels a mis l'accent sur la visibilité et la valorisation du programme Planet 21 dans ses hôtels, qu'il considère comme la base de dialogue et de l'interaction avec ses clients. Désormais, c'est la marque AccorHotels qui porte les engagements RSE du Groupe et Planet 21 contribue à nourrir la marque et sa réputation.

Toute une gamme d'outils de communication a été créée et mise à la disposition des hôtels du Groupe pour permettre aux hôtels de rendre visibles leurs actions auprès du client et des collaborateurs. Centrés sur des messages positifs et qui donnent au client des preuves, accompagnés des visuels simples, efficaces et reconnaissables, ces outils de communication incitent les clients à mettre en œuvre des gestes simples et valorisent la collaboration avec les équipes de l'hôtel : habillage de ruche, panneaux pour les potagers, encart pour les cartes de restaurant valorisant les produits locaux, signalétique extérieure pour valoriser les panneaux solaires, etc.

Offrant une grande souplesse, ces outils de communication permettent à chaque établissement de personnaliser sa communication. Une vingtaine d'hôtels très engagés ont été identifiés. Ils bénéficieront d'un accompagnement sur mesure en termes de visibilité *in hotel* pour valoriser leurs actions. En valorisant ces hôtels, le Groupe crée une émulation pour les autres.

À fin 2016, 96 % des hôtels affichent les marqueurs clés de communication Planet 21.

2.4.2 INSTALLER DURABLEMENT LES BONNES PRATIQUES DANS LES HÔTELS

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS HÔTELS METTENT EN PLACE LES 16 ACTIONS DE RÉFÉRENCE DE PLANET 21

Qu'il s'agisse d'impliquer ses clients dans une expérience plus durable ou bien de mettre en œuvre des actions responsables, les hôtels du Groupe sont au cœur de Planet 21. C'est là que commence et se joue, pour l'essentiel, l'action de AccorHotels pour une hospitalité positive. Pour les accompagner dans cette voie et les engager dans une démarche de progrès continu, les nouveaux engagements Planet 21 à horizon 2020 imposent aux hôtels de nouvelles exigences, avec notamment 16 actions obligatoires pour obtenir le niveau Bronze.

Ces 16 actions obligatoires couvrent les « basiques » qui constituent la démarche de développement durable du Groupe depuis l'origine et le cœur d'ambition du Groupe, au-delà de la simple conformité réglementaire.

À fin 2016, 45 % des hôtels avaient mis en place les 16 actions de référence de Planet 21.

L'enjeu clé du Groupe pour les années à venir, afin d'atteindre l'objectif, est le déploiement des trois actions de référence suivantes :

- renforcer l'engagement des hôtels dans le programme *Plant for The Planet* (62 % en 2016) ;
- déployer le kit WATCH pour la lutte contre le tourisme sexuel (85 % en 2016) ;
- proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings) (87 % en 2016).

La liste des 16 actions obligatoires et leur taux de déploiement en 2016 est présentée en annexe, page 107.

2.4.3 PRIVILÉGIER LES PRODUITS ÉCORESPONSABLES

ENGAGEMENT PLANET 21 : 10 FAMILLES DE PRODUITS CLÉS DE NOTRE OFFRE HÔTELIÈRE SONT ÉCORESPONSABLES

Réduire les impacts des produits et équipements utilisés dans les hôtels est une condition essentielle pour maîtriser l'empreinte environnementale du Groupe et une attente majeure exprimée par les clients. L'enjeu est environnemental : faire appel à des produits plus sobres en matière, en énergie, en eau ou issus de matériaux recyclables. Mais il est aussi sanitaire. Peintures, mobilier, produits d'entretien peuvent par exemple être à l'origine d'émanations chimiques nuisibles à la qualité de l'air intérieur.

Pour déployer la démarche à grande échelle, des critères de développement durable pour les dix familles de produits clés ont été définis avec les équipes internes (développement durable, achats, design et marketing). Des fournisseurs et des spécialistes externes ont également été consultés pour certains produits. Lorsqu'un écolabel reconnu existe (Écolabel européen, NF Environnement, Nordic Swan, FSC ou PEFC pour le bois ou les fibres papier, Oekotex standard 100 pour le textile, etc.) l'obtention dudit label est le critère retenu par AccorHotels. Les autres critères identifiés sont par exemple : l'interdiction de certaines substances chimiques, l'utilisation de matériaux issus du recyclage, l'intégration d'éléments écoconçus, le non-recours au plumage à vif pour la confection de couettes, etc.

Ces critères pourront être amenés à évoluer dans le temps, pour intégrer les attentes et exigences croissantes des clients et de la réglementation.

AccorHotels a pris l'engagement qu'à fin 2020, ces dix familles de produits seront écoresponsables, avec une mise en œuvre dans un premier temps au niveau du service des Achats Groupe. Pour l'année 2016, le suivi de cet engagement est calculé au niveau des Achats Groupe.

Le tableau ci-dessous présente l'avancement du Groupe vis-à-vis de cet engagement à la fin de l'année 2016 au niveau des Achats Groupe. Le Groupe continue ses réflexions pour la définition d'un indicateur de suivi plus global.

Familles de produits clés	Critères écoresponsables définis	Niveau d'intégration par les Achats Groupe *(pro rata en nombre de chambre/marque)*
1. Produits d'entretien	✓ (Écolabels)	**100 %**
2. Savons, shampoings et gels douche	✓ (Écolabels ou absence de substances controversées)	**75 %**
3. Produits à usage unique		**100 %**
■ papier hygiénique, essuie-main, serviettes en papier	✓ (Fibre durable recyclée ou label FSC ou PEFC)	
■ sacs-poubelles	✓ (Matière recyclée ou compostable)	
■ gobelets	✓ (Fibre durable recyclée ou label FSC ou PEFC)	
4. Cadeaux clients		**100 %**
■ stylos	✓ (Matière recyclée)	
5. Literie		**93 %**
■ couettes ou oreillers	✓ (Matière recyclée et label OEKOTEX Standard 100, ou bien-être animal)	
■ sommiers et matelas	✓ (Écoconception : COV, FSC ou PEFC, Oekotex standard 100, etc.)	
6. Draps et serviettes	Pilotes en cours	**En cours**
7. Peintures intérieures	✓ (Écolabel)	**En cours**
8. Revêtements de sol		**76 %**
■ moquettes	✓ (Label GÜT)	
■ parquets	✓ (Label FSC ou PEFC)	
9. Papier d'impression		**100 %**
■ papier utilisé par les hôtels	✓ (Recyclé, FSC ou PEFC ou Écolabel)	
■ papier utilisé aux sièges	✓ (Recyclé, FSC ou PEFC ou Écolabel)	
10. Meubles		**En cours**
■ placards	En cours	
■ chaises	En cours	
■ tables et bureaux	En cours	
% de familles avec des critères écoresponsables définis	**80 %**	
% de familles de produits écoresponsables, parmi les 10 familles clés		**64,5 %**

À titre d'illustration, l'appel d'offres pour les produits à usage unique, lancé en 2016, impose les critères de développement durable suivants : produits labellisés *Forest Stewardship Council (FSC)* ou *Pan European Forest Certification (PEFC)* ou recyclés, ou produits possédant un label écologique ou des matériaux végétaux. Les produits concernés par l'appel d'offres sont par exemple : les serviettes en papier, le papier hygiénique, les sacs poubelle.

La mobilisation des hôtels à fin 2016

Deux familles de produits clés font partie des 16 actions obligatoires à mettre en place dans les hôtels : l'utilisation de produits de nettoyage écolabellisés et les produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings).

Le graphique ci-dessous indique le déploiement des produits écoresponsables dans les hôtels.

** Action obligatoire dans Planet 21 in Action*

Pour lancer le concept innovant Jo&Joe, le Groupe a choisi d'intégrer dès le concept des actions issues de Planet 21, telles que : mobiliers en bois issus de forêts gérées durablement (labels FSC ou PEFC), produits de nettoyage écolabellisés, tri des déchets, éco-cups » pour réduire les déchets, priorité aux produits locaux et circuits courts, café et thé bio & équitables, grands contenants privilégiés (confitures, etc.), plats végétariens etc. La présence d'un potager sera recommandée pour chaque site.

2.4.4 UNE CULTURE CENTRÉE SUR LE CLIENT

RENDRE LE CLIENT JUGE DE LA PERFORMANCE

Marqueur de l'importance de la transformation culturelle en cours, l'une des ambitions phares est de faire du client le principal juge de la performance du Groupe et de ses hôtels. Si la conformité aux standards et esprits de service reste un levier de succès, le seul indicateur retenu est désormais la satisfaction du client.

La plateforme *« Voice Of the Guest »* (VOG), lancée en 2015, est un exemple d'outil puissant que le groupe AccorHotels met en place pour soutenir cette culture centrée sur le client. VOG centralise pour les hôtels l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux (site de l'hôtel, réseaux sociaux, questionnaire client dans l'hôtel, agence de voyages, etc.) et les présente sur une interface claire et intuitive, en les analysant sémantiquement par catégories (chambre, nourriture, service, WiFi, etc.) dans plus de 19 langues. Concrètement, VOG permet de :

- capter l'ensemble des retours clients sollicités ou non sollicités (notamment les commentaires spontanés sur les réseaux sociaux), *via* tous les canaux ;
- partager les retours avec les collaborateurs ;
- donner la possibilité à chaque hôtel de maîtriser son e-réputation, en interagissant plus directement, plus rapidement et de manière plus fluide avec les clients ;
- comparer les avis reçus par AccorHotels et par sa concurrence et mettre ainsi en avant les atouts des hôtels du Groupe, lorsque le client fait des comparaisons ;
- contribuer au référencement naturel des établissements du Groupe et les aider à optimiser leur présence sur les différents médias.

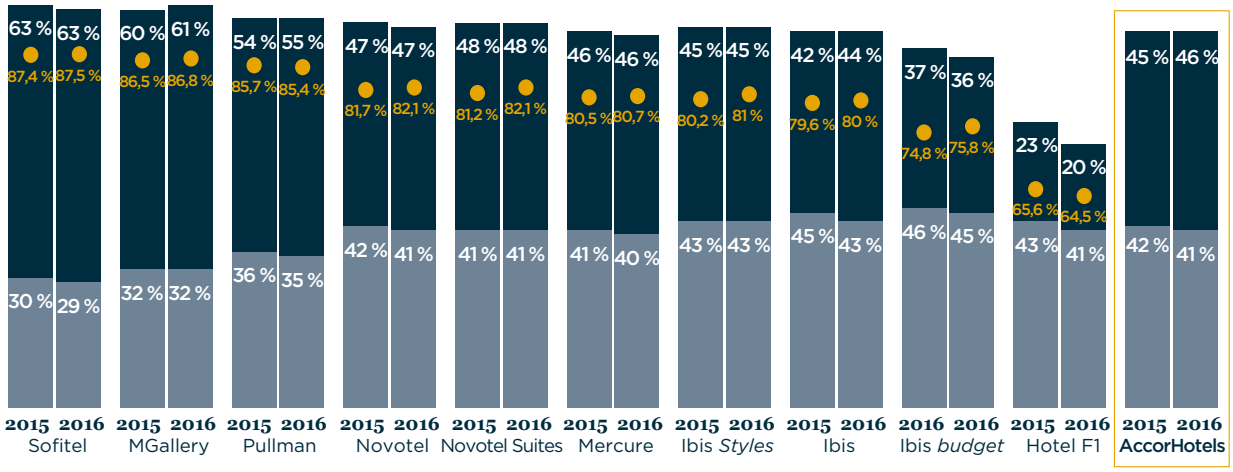
Dès fin 2015, 100 % des hôtels du Groupe (filiales et managés) géraient leur e-réputation en ligne, conformément à l'objectif. Un objectif sur le score de e-réputation a été fixé à chaque hôtel qui est désormais l'indicateur d'évaluation des hôtels.

SOCIAL DESK – LES HÔTELS AU CŒUR DES RÉSEAUX SOCIAUX

Le *Social Desk* est une plateforme globale à laquelle tous les hôteliers peuvent se connecter pour agir plus efficacement sur les médias sociaux, en tenant compte des spécificités locales. Pour aider concrètement les hôtels à être présents sur les réseaux sociaux, le programme *Social Desk* apporte aux équipes motivées : des exemples phares, des vidéos, explicatives, des éléments de conviction sur l'intérêt des réseaux sociaux. Il donne aussi accès à tous aux contenus produits par chaque hôtel, ce qui crée une saine émulation et offre des contenus « prêts à communiquer » sur les concepts développés par le Groupe. À fin 2016, plus de 1 700 hôtels étaient actifs sur la plateforme.

Indices de satisfaction client en 2016

Depuis le 1er janvier 2016, AccorHotels a ajouté un nouvel indicateur : le RPS (*Reputation Performance Score* – Score de Performance de la Réputation). Le RPS est maintenant l'indicateur principal de suivi de la satisfaction Clients. Le Groupe continue également de suivre la part de clients satisfaits & très satisfaits, tels que représentés ci-dessous (Résultats 2015 et 2016 du RPS et de la question « le séjour dans son ensemble » sur le périmètre AccorHotels (actifs) à fin décembre) :



Le RPS mesure la réputation d'un hôtel par rapport à la satisfaction en général exprimée dans tous les avis qu'ils soient sollicités (dans les questionnaires de satisfaction GSS), ou non sollicités (les avis en ligne sur plus de 250 sites surveillés par VOG, comme par exemple Booking, Google, TripAdvisor, Facebook…).
Ces outils sont connectés à une base de données centrale (*Quality Hub*) et alimentent les tableaux de bord transmis ensuite à toute la hiérarchie des 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.

ACCCORHOTELS *CUSTOMER DIGITAL CARD* – LE PROFIL DIGITAL CENTRÉ SUR LE CLIENT

L'*AccorHotels Customer Digital Card* (ACDC) est une fiche client nouvelle génération, plus complète, modifiable et partagée aisément entre les hôteliers, qui compile des données variées sur l'identité du client, ses préférences, sa satisfaction, ses données de fidélité ou encore son historique de séjour dans le Groupe. Autant d'informations utiles pour améliorer l'accueil d'un client à chacune de ses visites dans un des hôtels du Groupe. ACDC répond aux attentes de nos clients en termes de reconnaissance et personnalisation.

RENFORCER LA PROTECTION DES DONNÉES DES CLIENTS

Outre les instances de gouvernance mises en place en 2016 (voir page 43), AccorHotels a, en préparation de la mise en application du Règlement général sur la protection des données [(1)], initié en 2016 la conception des nouveaux outils et procédures afin d'assurer sa conformité :

- registre de traitement des données à caractère personnel ;
- procédure dite de *« Privacy by design »* permettant d'assurer que la protection des données au sens du règlement européen est intégrée dès la conception des projets de collecte et de traitement des données ;
- outils de suivi et de reporting permettant de rendre des comptes aux autorités et de respecter le nouveau principe dit d'*« Accountability »* ;
- mise à jour des mentions, chartes et politiques relatives à l'utilisation des données des clients, à l'utilisation des cookies, etc.

En 2017, le Groupe poursuivra ses travaux dans ce sens. Il a ainsi nommé un *« Data Protection Officer »* et prévoit d'adopter une « Charte Data du groupe AccorHotels » dans laquelle il affirmera les principes éthiques qu'il souhaite voir appliquer par tous ses collaborateurs. Enfin, un effort important sera conduit en matière de formation pour assurer la montée en compétence des équipes concernées en matière de protection des données.

(1) Règlement européen (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

2.5 ENGAGER UNE RELATION DURABLE AVEC NOS PARTENAIRES

2.5.1 PARIER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR OUVRIR DE NOUVELLES VOIES

ENGAGEMENT PLANET 21 : CHAQUE ANNÉE, UNE INNOVATION MAJEURE POUR DÉVELOPPER DES MODÈLES ALTERNATIFS ET RESPONSABLES

À travers cet engagement, AccorHotels poursuit un double objectif :

- accroître les bienfaits environnementaux et sociaux de l'ensemble de sa chaîne de valeur actuelle ;
- faire de la RSE un levier d'innovation pour enrichir l'offre hôtelière et digitale de services inédits, tous fondés sur le développement durable.

Pour y arriver, le Groupe parie sur l'intelligence collective et l'économie collaborative et souhaite associer son expertise à celle de partenaires existants ou nouveaux : start-up, fournisseurs, professionnels de l'hôtellerie, entreprises sociales, associations, collectifs de citoyens, etc. qui, partout dans le monde, cherchent à ouvrir de nouvelles voies.

Telle que définie par AccorHotels, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables est une innovation qui génère un chiffre d'affaires, dans un domaine lié à l'activité du Groupe, à travers un modèle économique viable dont la finalité première ou centrale est d'apporter un bénéfice environnemental et/ou social. Elle doit par essence être originale, inédite voire en rupture par rapport aux pratiques sectorielles et être réalisée en partenariat ou à destination d'acteurs extérieurs à l'entreprise. Elle peut prendre des formes multiples : un concept, une offre de produits ou services, un dispositif, une opération, une marque, un relais de croissance. Pérenne, elle a vocation à générer une source croissante ou significative de revenus.

Innovation majeure en 2016, AccorHotels se lance dans l'*insetting*

Membre fondateur de l'*International Insetting Platform* (IPI), avec Pur Projet, Adaptogether, Nespresso, Chanel, L'Oréal et Kering, AccorHotels a contribué à faire émerger ce concept qui consiste, pour une entreprise, à mettre en place des programmes environnementaux au sein de sa sphère directe d'influence (activité principale et fournisseurs) afin de générer de multiples impacts positifs durables sur l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, les sols, l'eau, la biodiversité, les communautés locales. Le Groupe concrétise ce concept d'*Insetting* à travers son projet d'agroforesterie *Plant for the Planet*, qu'il a fait évoluer au cours des années (voir page 87) pour l'amener à devenir un programme de transformation de l'amont agricole. L'ambition pour les années à venir est aussi d'accompagner les fournisseurs agriculteurs vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et d'amener les hôtels et les restaurants à se connecter plus directement à leurs fournisseurs, pour contribuer à développer un mode de production agricole plus durable. Cette dynamique, nouvelle pour le secteur, est en disruption avec les pratiques existantes et confirme la position de leader que AccorHotels occupe au sein du secteur hôtelier.

Après avoir testé, depuis quelques années, cette « boucle » dans le cadre de *Plant for the Planet*, AccorHotels a créé l'IPI avec l'ambition de changer d'échelle. Il s'agit de :

- multiplier les projets d'agroforesterie aux bénéfices d'exploitations agricoles plus nombreuses, puis de les intégrer dans les schémas d'approvisionnement d'alimentation locale des hôtels et des restaurants ;
- amener des fournisseurs du Groupe à se tourner vers l'agroforesterie ;
- induire un effet de levier en convainquant d'autres partenaires financeurs tels que la Caisse des dépôts (voir le partenariat avec CDC Biodiversité page 47) et d'autres entreprises.

Dans cette optique, AccorHotels a lancé en 2016 le concours « arbres d'avenir », un dispositif de *crowdfunding* de projets d'agroforesterie en France, doté de 200 000 euros pour aider des agriculteurs à basculer dans un modèle de production agroraisonnée. Avec plus de 100 dossiers reçus, 34 projets retenus, recevant chacun entre 5 000 et 10 000 euros, l'opération est un succès. Le concours « Arbres d'avenir » a reçu une reconnaissance appuyée du ministère de l'Agriculture qui a proposé qu'il rejoigne le concours général agricole, dont les prix sont remis chaque année pendant le Salon International de l'Agriculture. À travers ce dispositif, AccorHotels entend rapprocher ses hôtels et les agriculteurs soutenus pour permettre un approvisionnement direct en produits de qualité et écologiques. Après ce premier pilote en 2016, l'opération sera reconduite en 2017, avec une recherche de nouveaux partenaires pour démultiplier son ampleur.

Des pistes pour l'avenir

L'innovation en lien avec le cœur de métier viendra aussi de partenariats avec les fournisseurs, pour répondre aux grands objectifs de Planet 21 : aller plus loin dans l'écoconception, réduire les déchets à la source ou soutenir l'économie circulaire, développer une offre de restauration saine et durable, évoluer vers des bâtiments intelligents et bas carbone, etc. Elle viendra aussi du rapprochement avec des start-up ou entreprises sociales impliquées dans l'économie circulaire et positive.

Des pistes ont été identifiées et explorées en 2016, telles que :

- un concept inédit de lieu d'accueil hybride, tourné vers l'économie verte et sociale, qui sera un démonstrateur des solutions les plus innovantes en matière d'hébergement et de restauration durables et un espace d'échanges sur les meilleures pratiques pour la transition vers une consommation plus soutenable et vers le mieux vivre ensemble ;
- le développement d'offres de proximité, pour les riverains des hôtels, avec des offres à forte connotation environnementale ou sociale. Sont notamment en pilote ou en réflexion la revente à petits prix des repas invendus (avec l'application de la start-up TooGoodToGo) ou la distribution de paniers bio.

Début 2017, une étude a été lancée pour définir une feuille de route précise sur les différentes réalisations prioritaires pour 2020. Elle inclut notamment un volet sur le *social business*, explorant comment les métiers d'hôteliers et de restaurateurs pourraient porter une finalité sociale.

2.5.2 CULTIVER UNE ÉTHIQUE COMMUNE POUR FAIRE GRANDIR LES BONNES PRATIQUES

ENGAGEMENT PLANET 21 : NOTRE PROCESS DE GESTION DES RISQUES ÉTHIQUES ET RSE EST DÉPLOYÉ AUPRÈS DE 100 % DE NOS PARTENAIRES

L'activité et la performance de AccorHotels sont étroitement liées à celles de ses partenaires : ses fournisseurs et les propriétaires des hôtels sous contrat de management ou de franchise. Pour le Groupe, exercer ses responsabilités implique d'étendre ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux à ses partenaires, de s'assurer de leur respect des règles éthiques et RSE et de tirer l'ensemble de sa chaîne de valeur vers le haut.

AccorHotels souhaite que ses partenaires respectent les engagements qu'il a pris dans son programme Planet 21 et qu'ils se conforment à ses règles d'éthique :

- respect systématique des conventions internationales, lois et règlements en vigueur ;
- respect des Droits de l'Homme ;
- éthique dans la conduite des affaires ;
- conformité aux règles du commerce, etc.

C'est pourquoi le déploiement auprès de ses partenaires du process de gestion des risques éthiques et RSE fait l'objet d'un engagement du programme Planet 21 du groupe AccorHotels.

Dans les relations avec les fournisseurs et prestataires

Les achats chez AccorHotels

Les achats du groupe AccorHotels représentent environ 4,1 milliards d'euros en 2015, dont environ 2,2 milliards d'euros d'achats référencés [(1)].

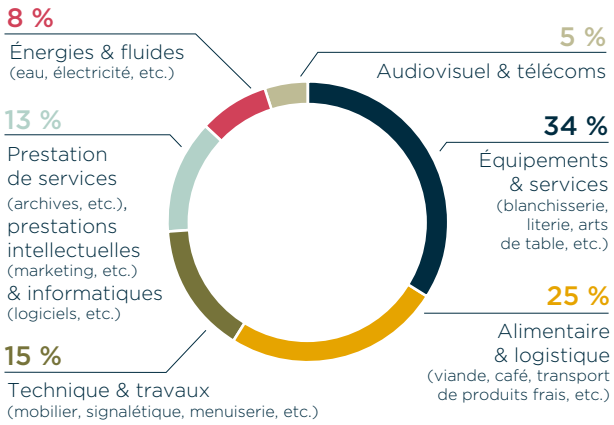
La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 19 Bureaux Achats nationaux, soit 111 acheteurs sur les cinq continents.

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.

Ainsi, sont considérés comme référencés les approvisionnements effectués par les hôtels auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats. Ils sont donc directement pilotés par AccorHotels 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. Les achats référencés sont estimés à 55 % sur le total des achats Groupe.

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.

Achats référencés par famille (en %)

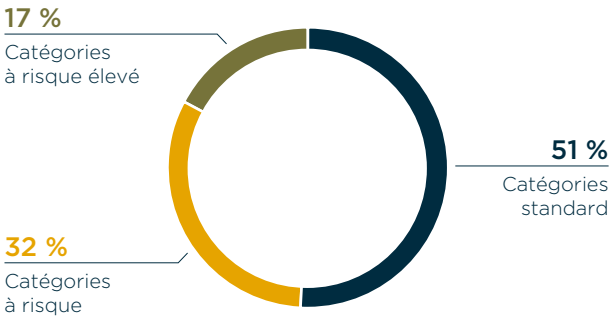


Les données 2016 n'étant pas disponibles au moment de la publication du Document de référence, la répartition indiquée correspond à l'année 2015. AccorHotels ne prévoit pas d'évolution majeure sur 2016. Les données ne concernent que les pays dans lesquels il existe une Direction Achats.

Cartographie des risques sur les achats référencés

L'approfondissement et la mise à jour de la cartographie des risques éthiques et RSE selon les volumes d'achats, les risques environnementaux et sociaux des familles de produits, l'exposition aux clients et le poids de AccorHotels avec le fournisseur, ont été réalisés en 2015. Les familles de produits ont été classées selon trois niveaux : standard, à risque ou à risque élevé. 60 % des volumes d'achats sont identifiés « à risques » dont 33 % à risque élevé.

Cette étape du processus de gestion des risques, régulièrement mise à jour, couvre 100 % des fournisseurs des achats référencés.



Les catégories de familles de produits à risque élevé sont les suivantes : Cadeaux d'affaires, produits promotionnels/Literie/Société de nettoyage/Produits d'accueil (produits cosmétiques dans les chambres)/Produits de nettoyage/Produits siglés avec logo/Uniformes/Blanchisserie et pressing/Linge (draps, serviettes et nappes)/Société en charge de la sécurité/Corps d'état (maçonnerie, terrassement).

(1) 4,1 milliards d'euros : estimation totale du volume d'achats référencés et non référencés, pour les pays dans lesquels il existe une Direction Achats (y compris filiales, franchisés, managés) extrapolée à partir du chiffre d'affaires Achats référencés.

Déploiement du processus de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les Achats

Ce process a été diffusé à l'ensemble des bureaux d'achats au sein du Groupe. Une formation sur le respect de ce process, sera lancée auprès des acheteurs en 2017. Celle-ci est en cours de finalisation avec un expert externe spécialisé sur les sujets de *« supply chain »* responsable.

Pour chacune des trois catégories de risques, un plan de vigilance a été établi afin de définir les points à intégrer à chaque étape du process achat : appel d'offres, sélection des fournisseurs, contractualisation, évaluation, audit, plan d'action, voir déréférencement.

Les audits et le suivi des plans d'action sont les points de progrès majeurs, par rapport au process existant.

ÉTAPES	CATÉGORIES STANDARD	CATÉGORIES À RISQUE	CATÉGORIES À RISQUE ÉLEVÉ
APPEL D'OFFRES	■ La Charte Achats 21* est annexée ■ Une clause RSE est intégrée dans l'appel d'offres	■ Des critères RSE sont intégrés dans l'appel d'offres ■ La Charte Achats 21* est annexée ■ Une clause RSE est intégrée dans l'appel d'offres	
SÉLECTION	■ Signature de la Charte Achats 21* par le fournisseur	■ Signature de la Charte Achats 21* par le fournisseur ■ Critères RSE obligatoires pour au moins 10 % du score final	
CONTRACTUALISATION	■ Une clause RSE est intégrée dans le contrat ■ La Charte Achats 21 est annexée au contrat		
ÉVALUATION PENDANT LA VIE DU CONTRAT		■ Auto-évaluation sur des critères RSE (dans les 6 mois qui suivent la signature) ■ Plan d'action	
AUDIT			■ Audits externes sociaux et environnementaux sur site
PLAN D'ACTION ET SUIVI		■ Suivi du plan d'action post-évaluation avec les fournisseurs	■ Suivi du plan d'action post-évaluation et post-audits avec les fournisseurs ■ Re-audit en cas de non-conformité majeure
PROCESS DE RÉFÉRENCEMENT	■ Déréférencement envisagé en cas de non conformité majeure, non assortie de plans d'action		

* *La charte Achats 21 est la déclinaison de la Charte Éthique et RSE pour les fournisseurs.*

FOCUS SUR LES ÉVALUATIONS RSE

La plateforme de notation RSE d'Ecovadis permet d'évaluer la performance RSE des fournisseurs *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. Un contrôle documentaire est réalisé par des experts RSE d'Ecovadis. Des plans d'action peuvent être demandés aux fournisseurs selon leurs notes à l'évaluation.

FOCUS SUR LES AUDITS RSE SUR SITE DES FOURNISSEURS

Le programme d'audit sur site est établi sur une période triennale pour la plupart des fournisseurs concernés. L'audit externe est commandité par les bureaux d'achats ou par le fournisseur qui doit alors disposer d'un audit externe reposant sur un référentiel reconnu (SA 8000, SEDEX, BSCI, WRAP...). Celui-ci sera vérifié par un cabinet externe. Le coût de l'audit initial sera supporté par AccorHotels. Les réaudits, qui interviennent après trois ans ou en cas non-conformité majeure, seront à la charge du fournisseur. L'acheteur sera chargé du suivi des audits et du plan d'action correctif. Une part de sa rémunération variable est conditionnée au respect de la conformité du process sur les achats durables, en lien avec l'objectif de Planet 21.

Performances du Groupe

Pour son volet « fournisseurs », le suivi de l'engagement Planet 21 : « Notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires » est réalisé à l'aide de quatre indicateurs, suivis par rapport à la part de fournisseurs concernés :

- 90 % de signature de la Charte Achats 21 pour toutes les familles ;
- 6 % d'auto-évaluations réalisées dans les familles à risque et risque élevé ;
- 8 % d'audits réalisés dans les familles à risque élevé ;
- Plans d'action suivis sur les familles à risque et à risque élevé (indicateur non suivi en 2016).

Par la suite, l'avancement du Groupe sur cet engagement sera suivi à travers un indicateur global indiquant la part de fournisseurs ayant suivi le process selon leur catégorie.

Dans les relations avec les gestionnaires d'hôtels

À fin 2016, AccorHotels compte au sein de son parc 1 877 hôtels franchisés et 1 085 hôtels managés. Bien qu'exerçant la même activité hôtelière, ces hôtels, parce qu'ils sont détenus et dirigés par un partenaire et non pas directement par le Groupe, représentent pour lui un risque accru en matière de conformité, de corruption, d'éthique, de conflits d'intérêts, ou encore, de respect des standards sociaux sur les chantiers de construction, etc.

Les hôtels filiales étant amenés à disparaître dans les années à venir, le Groupe développe depuis 2016 les instances et les procédures qui lui permettent de mieux maîtriser ces risques avec pour objectif d'avoir un dispositif robuste en place partout dans le Groupe d'ici à 2020.

En 2016, la démarche de prévention de la corruption a en outre été renforcée par la formalisation d'un programme de Compliance, dont l'objectif est de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité ou celle de ses collaborateurs et mettre en danger sa réputation, son intégrité et son patrimoine. Ce programme, dont le déploiement complet est prévu sur les deux prochaines années, a pour priorités la prévention de la corruption, la lutte contre les conflits d'intérêts et la prévention des pratiques anti-concurrentielles. L'objectif de ce programme est d'instaurer au sein du Groupe une véritable culture de la Compliance, à travers la communication et l'accompagnement des collaborateurs ainsi que d'autres actions de prévention telles que la formation des collaborateurs les plus exposés et la mise en place de lignes de conduite et de politiques claires.

Sous la responsabilité du Directeur juridique Groupe, nommé à cet égard Chief Compliance Officer, une fonction Compliance a été mise en place avec un réseau de *Compliance Officers* répartis dans toutes les zones où le Groupe exerce ses activités, dont la mission est de promouvoir et participer à la mise en œuvre du programme de Compliance. Un juriste Compliance a en outre été recruté en 2016 afin de travailler au sein de la Direction juridique *Corporate* à temps plein sur le programme de Compliance. En outre, le déploiement du programme se fait en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale dont le Conseil d'administration vient de se doter.

2.6 AGIR AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES POUR UN IMPACT POSITIF

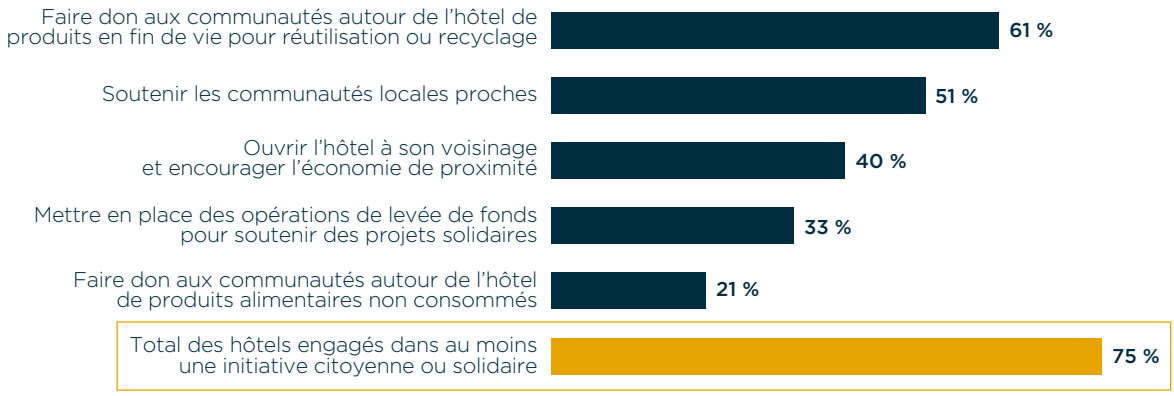
2.6.1 MOBILISER LES HÔTELS « HORS LES MURS »

Partout dans le monde, le Groupe souhaite que son activité profite aux territoires et aux communautés qui l'accueillent. AccorHotels contribue fortement au développement socio-économique des pays où il est implanté. Ainsi, un emploi créé dans un de ses hôtels en soutient quatre à l'extérieur du Groupe (chez ses fournisseurs, dans les services publics, etc.). Et 83 % de la richesse créée par l'activité des hôtels demeurent dans leur pays d'implantation.

Pour aller plus loin, AccorHotels souhaite mieux reconnaître et promouvoir la capacité de mobilisation locale de ses collaborateurs. C'est pourquoi il a réaffirmé la place des communautés locales au cœur de son programme Planet 21 en y dédiant un engagement et des actions dans Planet 21 in Action.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS HÔTELS SONT ENGAGÉS DANS UNE INITIATIVE CITOYENNE OU SOLIDAIRE

Pour que 100 % des hôtels s'investissent dans cette voie, la feuille de route Planet 21 in Action les incite à mettre en place différentes actions solidaires ou citoyennes. À fin 2016, la mobilisation des hôtels est mesurable :



Au total, 75 % des hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire.

PROGRAMMES DE RECYCLAGE DES SAVONS AU PROFIT DES PLUS DÉMUNIS

AccorHotels soutient différents programmes pour collecter mensuellement les savons usagés dans les hôtels : SOAP FOR HOPE, SAPOCYCLE, SOAP AID, etc.

Cette initiative a été lancée en Thaïlande en 2014 par une dizaine d'hôtels afin de soutenir le programme SOAP FOR HOPE créé par le partenaire Diversey, fournisseur de produits d'entretien. Cette initiative a été particulièrement soutenue en Asie, Moyen-Orient et Amérique du Sud. Le Département Achats a récemment développé d'autres programmes : SAPOCYCLE en Suisse et en France, et SOAP AID en Australie. Aujourd'hui, 177 hôtels recyclent leurs savons, et ce chiffre continue de croître. Les hôtels envoient leurs savons aux partenaires, qui les recyclent avec la contribution de personnes en insertion ou en situation de handicap, puis les distribuent aux plus démunis pour qui l'accès à l'hygiène est un véritable levier de lutte contre les maladies.

UN ENGAGEMENT SOUTENU PAR LE FONDS DE DOTATION DU GROUPE : SOLIDARITY ACCORHOTELS

Lutter contre l'exclusion économique et sociale

L'engagement solidaire du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs est porté par le fonds de dotation Solidarity AccorHotels. Son ambition est de lutter contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité par l'insertion professionnelle en soutenant des projets aux côtés d'associations et ONG locales. Elle s'articule autour de deux domaines d'intervention :

- **favoriser l'accès à la professionnalisation, à l'emploi et à l'entrepreneuriat** en soutenant des projets ayant des implications positives sur les personnes fragilisées, dans les pays où AccorHotels est présent. Cet axe comporte deux volets :
  - **la formation professionnelle :** programmes de formation et apprentissage de métiers tendant à l'émancipation économique des bénéficiaires,
  - **le développement économique :** accompagnement à la création ou à la maîtrise d'activités génératrices de revenus ;
- **accompagner durablement les situations d'urgence** en aidant les populations locales à faire face aux conséquences immédiates et durables des catastrophes humanitaires.

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

Les collaborateurs au cœur de l'action solidaire

Solidarity AccorHotels place les collaborateurs au cœur de son action solidaire en leur apportant assistances technique et financière dans la réalisation de leurs initiatives dans les pays où AccorHotels est présent. En plus de leur engagement personnel et opérationnel auprès des populations en rupture de lien social ou en situation de précarité, les collaborateurs du Groupe peuvent contribuer financièrement aux initiatives.

Les projets sont menés par des organisations non gouvernementales (ONG) ou par des associations locales aux bénéfices des communautés proches des hôtels. Les valeurs d'accueil, de solidarité et de générosité incarnées par les hôteliers du Groupe dans leurs métiers se prolongent naturellement dans des actions au service des populations en difficulté. La diversité des métiers dans l'hôtellerie et des fonctions support rend chaque compétence utile pour la co-construction d'un projet.

Collecte de fonds

Solidarity AccorHotels dispose d'une dotation consomptible annuelle de 500 000 euros, versée par le groupe AccorHotels, que sa structure juridique lui permet de compléter par des appels à dons. Les partenaires franchisés, les clients et le grand public sont également invités à s'associer aux initiatives solidaires, notamment sur le site Internet de Solidarity AccorHotels où ils peuvent soutenir les actions du fonds. En 2016, Solidarity AccorHotels a poursuivi le développement d'opérations de collecte de fonds en interne comme en externe : ventes, challenges internes, dons de clients ou de collaborateurs, tombolas, etc. Ainsi, depuis novembre 2014, Le Club AccorHotels, programme de fidélité du Groupe, offre la possibilité aux membres qui le souhaitent, de contribuer à l'action de Solidarity AccorHotels. Les porteurs de carte peuvent transformer leurs points *rewards* en dons financiers et participer aux projets d'insertion professionnelle. En 2016, les montants de la collecte de fonds ont atteint 197 000 euros (dont 45 % de cette somme représentent l'abondement de AccorHotels).

MOBILISATION AU PROFIT DES RÉFUGIÉS EN ALLEMAGNE

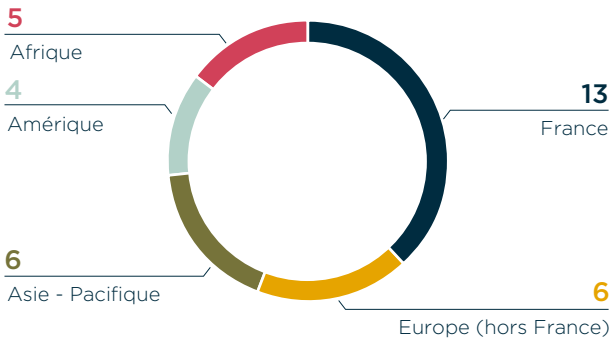
Du 22 décembre 2015 au 31 mars 2016, Solidarity AccorHotels et Le Club AccorHotels en Allemagne se sont mobilisés dans une collecte de fonds au profit de l'association allemande *Aktion Deutschland Hilft* pour le projet *« Female refugees learn German with their children »*. Au total, 10 400 euros ont été donnés par 200 membres du programme et AccorHotels a abondé à hauteur de 9 600 euros. Grâce à ces dons, une vingtaine de personnes réfugiées en Allemagne, des femmes et leurs enfants, bénéficient d'un accompagnement pour l'apprentissage de l'allemand qui facilitera leur intégration dans le pays.

Bilan 2016

SOLIDARITY ACCORHOTELS, LES CHIFFRES CLÉS 2016

- 34 projets soutenus dans 19 pays
- impliquant plus de 5 000 collaborateurs
- en faveur de près de 4 000 bénéficiaires directs et 11 000 indirects

Répartition géographique des projets soutenus en 2016



LA 11E SOLIDARITY WEEK

En 2016, la Solidarity Week a mobilisé plus de 500 hôtels dans 47 pays. L'engagement de plus de 18 000 collaborateurs du Groupe a permis le soutien de 189 associations en faveur de 65 000 bénéficiaires. Plus de 115 000 euros ont été collectés au profit des associations. Les actions menées ont été très diverses avec : cadeaux de Noël, collecte de fonds ou ventes, dîners, distribution alimentaire, dons et collectes de produits, sensibilisation au profit de causes elles aussi très diverses : communautés en difficulté, enfants malades, femmes isolées, personnes handicapées, personnes malades, personnes âgées, ou sans abris.

Quelques projets remarquables soutenus en 2016 par Solidarity AccorHotels :

Les Jardins de Lucie. En France, Solidarity AccorHotels soutient Les Jardins de Lucie, membre du Réseau Cocagne, qui a pour objet l'insertion de personnes en difficulté par des activités économiques, centrées sur l'agriculture et l'environnement. Depuis 2015, Solidarity AccorHotels et les équipes AccorHotels à Lyon soutiennent « La Fabrique », atelier de transformation de légumes biologiques en conserve, plats cuisinés et légumes sous vide. Ce projet permet de former chaque année 45 salariés en insertion à de nouveaux métiers : métiers de bouche, logistique, maintenance, etc., et d'apporter de nouveaux débouchés économiques pour l'atelier d'insertion.

ModaFusion. Au Brésil, le Fonds de dotation accompagne ModaFusion dans son projet d'agrandissement de la *« Casa Geraçao »*, école de mode à destination de jeunes des favelas. Grâce à ce soutien, 30 jeunes par an sont formés aux métiers de la mode (couture, mannequinat, photographie, etc.). Les équipes du Caesar Park Sofitel Rio de Janeiro Ipanema ont fait appel au talent des jeunes puisqu'ils ont contribué à la nouvelle décoration de l'hôtel (création d'imprimés pour parasols, chaises de plages, paréos et uniformes des salariés, création de papiers peints, etc.).

École du Bois. Au Cambodge, Solidarity AccorHotels et les équipes du Sofitel Phnom Penh Phokeethra soutiennent l'École du Bois qui a pour objet l'aide de jeunes cambodgiens issus de familles rurales pauvres en les formant au métier de la menuiserie. L'objectif de ce projet est la rénovation de l'atelier de production permettant aux jeunes de développer leurs compétences techniques et pratiques et de réaliser leurs premiers objets et meubles en bois.

Aïna Enfance et Avenir. À Madagascar, Solidarity AccorHotels accompagne l'association Aïna, Enfance et Avenir dans la création du « Village Aïna Antanandrano ». 60 jeunes mères en situation de grande précarité y reçoivent un accompagnement tant social que professionnel, *via* des formations dans différents secteurs : agricole et élevage, artisanat, coiffure et esthétique, cuisine. Les équipes de l'ibis Antananarivo Ankorondrano soutiennent ce projet en organisant des collectes pour les femmes et leurs enfants et en participant à leur formation professionnelle.

***The Springboard Charity*.** Depuis 2012, les équipes AccorHotels au Royaume-Uni sont très impliquées aux côtés de l'ONG *The Springboard Charity* qui a créé une formation aux métiers de l'hôtellerie-restauration pour des jeunes issus de quartiers en grande difficulté. Elles participent bénévolement aux formations théoriques, accueillent les jeunes en stage et leur transmettent leurs compétences professionnelles. En 2016, grâce au soutien de Solidarity AccorHotels, 25 jeunes ont pris part au programme à Londres et une nouvelle formation a été développée à Birmingham pour 15 autres.

2.6.2 LA PROTECTION DE L'ENFANCE FACE AUX ABUS

L'exploitation sexuelle des enfants dépasse les frontières géographiques, sociales et culturelles. Selon l'Unicef, cette problématique concerne environ 2 millions de jeunes filles et garçons âgés de moins de 18 ans dans le monde. Parce que ces pratiques peuvent se dérouler dans les établissements du Groupe – implanté dans 95 pays – il est du devoir moral et légal de AccorHotels, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS HÔTELS DÉPLOIENT NOTRE PROGRAMME DE LUTTE CONTRE L'EXPLOITATION SEXUELLE DES ENFANTS

L'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage (*Sexual Exploitation of Children in Travel and Tourism Industry* – SECTT) est, selon l'ONG ECPAT [1], « l'exploitation sexuelle des enfants par des individus qui voyagent d'un endroit à un autre et qui, sur place, ont des relations sexuelles avec des mineurs ».

(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 des enfants. ECPAT est composée de 80 groupes travaillant dans 75 pays.

Dès 2001, AccorHotels, soucieux du respect des Droits de l'Homme, s'est engagé dans la lutte contre le SECTT 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 AccorHotels sur le SECTT, puis en 2012 avec la création du programme ***« WATCH – We Act Together for Children »*** (voir encadré).

L'engagement de AccorHotels dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des mineurs 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 250 entreprises du secteur du tourisme et du voyage présentes dans 40 pays, le Code de conduite est signé et mis en œuvre par les entreprises au niveau de leurs pays d'implantations.

« WATCH – WE ACT TOGETHER FOR CHILDREN » – LE PROGRAMME DE ACCORHOTELS POUR LUTTER CONTRE L'EXPLOITATION SEXUELLE DES ENFANTS DANS LE SECTEUR DU TOURISME ET DU VOYAGE

Ce programme créé par AccorHotels a pour objectif de permettre aux pays et aux hôtels de s'organiser pour détecter les cas d'exploitation sexuelle impliquant les enfants et être en mesure d'y faire face dans les meilleures conditions. La lutte contre l'exploitation sexuelle de mineurs passe par des actions locales de formation destinées à développer la vigilance pour mieux repérer les cas, 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).

Le programme WATCH s'appuie donc sur un ensemble d'outils de formation/sensibilisation à destination des hôtels. Il s'adresse aux différentes cibles : Directeurs d'hôtels, chefs d'équipe et collaborateurs avec des films, un module d'*e-learning*, un module de formation des équipes hôtelières, des fiches réflexes, disponibles en anglais, brésilien, français, et thaï, etc. La diffusion de ce kit complet de formation/sensibilisation a débuté fin 2014.

Avec ce programme, AccorHotels est engagé à tous les niveaux : au niveau Groupe avec le Code de conduite, au niveau pays dans la collaboration avec ECPAT ou des ONG locales, au niveau des hôtels avec les services de police et organismes de protection de l'enfance et auprès de ses clients sensibilisés *via* les collaborateurs.

En 2016, la mobilisation du Groupe et des pays s'est poursuivie avec :

- la signature du Code de conduite par AccorHotels au Canada, aux États-Unis, au Mexique et au Vietnam, portant à 41 le nombre total de pays signataires au sein du réseau AccorHotels ;
- le Groupe est devenu membre en 2016 de deux instances majeures : le **Conseil d'administration de l'ONG TheCode.org** porteuse du Code de conduite et le **Comité exécutif du *World Tourism Network on Child Protection***, un réseau de l'Organisation Mondiale du Tourisme ;
- AccorHotels a relayé les trois campagnes lancées par l'ONG ECPAT à l'occasion de l'Euro 2016, des Jeux Olympiques, et Paralympiques. Les campagnes sont relayées, dans les pays qui reçoivent les événements, sur les sites de réservation du Groupe, sur les sites de ses marques et dans ses hôtels ;
- enfin, pour accompagner ses hôtels dans leur mobilisation, le Groupe a mis en place un dispositif digital de sensibilisation des clients. Depuis mi-2016, un encart spécifique est intégré aux e-mails de confirmation de réservation dans l'ensemble des canaux directs et indirects.

La mobilisation des hôtels à fin 2016

L'action « Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance » fait partie des 16 actions obligatoires de la feuille de route Planet 21 in Action. Les hôtels s'engagent dans cette action notamment en formant les équipes à savoir détecter et réagir en cas d'abus ou d'exploitation sexuelle des mineurs dans l'établissement.

	2014	2015	2016
Part des hôtels engagés dans la protection de l'enfance	48 %	89 %	85 %

La baisse du pourcentage d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance vient du renforcement du suivi de l'application de l'action (notamment s'assurer que la formation des collaborateurs s'accompagne d'un message d'information auprès des clients).

2.6.3 *PLANT FOR THE PLANET*, L'AGROFORESTERIE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS ET DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

ENGAGEMENT PLANET 21 : 10 MILLIONS D'ARBRES PLANTÉS AVEC NOTRE PROGRAMME *PLANT FOR THE PLANET* À HORIZON 2021

Le programme *Plant for the Planet* consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel, geste en contrepartie duquel, AccorHotels s'engage à financer la plantation d'arbres avec la moitié des économies réalisées (économies d'eau, d'énergie, de détergents et de blanchisserie). Initialement consacré à des projets de **reforestation**, ce financement a progressivement évolué vers l'**agroforesterie**, qui consiste à planter des arbres dans des parcelles agricoles pour en améliorer la préservation et la productivité et diversifier les revenus des agriculteurs. Le rôle des arbres est en effet très largement reconnu, aussi bien dans leurs capacités à fixer les réserves d'eau qu'à filtrer une partie de la pollution.

Ainsi, les vertus des projets soutenus dans le cadre de *Plant for the Planet* sont triples :

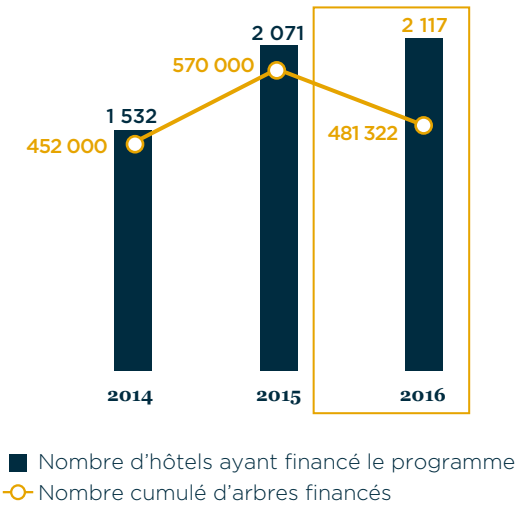
- **bénéfices environnementaux** : préservation des écosystèmes et des espèces endémiques menacées, préservation des ressources en eau, régénération des sols improductifs, lutte contre l'érosion, séquestration du carbone, etc. *Plant for the Planet* contribue à réduire l'empreinte environnementale de AccorHotels ;
- **bénéfices sociétaux** : hausse et diversification des revenus des populations impliquées dans les projets, soutien à l'emploi, amélioration de la qualité des récoltes, création d'une nouvelle dynamique sociale locale ;
- **bénéfices sociaux**, notamment la participation active des clients et leur sensibilisation par les collaborateurs du Groupe qui sont déterminantes pour la réussite du programme et assurent en contrepartie un effet de cohésion.

Les années 2015 et 2016 ont été témoin d'une seconde évolution du programme, en réponse à deux moteurs :

- constatant les bénéfices liés aux projets d'agroforesterie, les hôtels ont rapidement souhaité redistribuer la richesse créée (les économies réalisées grâce à la mobilisation des clients) au plus proche leur environnement naturel, humain et économique ;
- en amont de l'activité de restauration du Groupe, l'agriculture représente l'un des postes majeurs de consommation indirecte d'eau et le premier facteur d'impact sur la biodiversité ; constats confirmés par l'empreinte environnementale mise à jour en 2015.

Le choix a donc été fait de renforcer la dimension **d'intégration dans la chaîne de valeur du Groupe** du programme *Plant for the Planet*. Ainsi, 25 hôtels (au Maroc et en Pologne) et quelques sièges locaux (en Chine, France, Suisse et Grande-Bretagne) ont commencé à acheter une partie des productions de denrées alimentaires issues des exploitations agroforestières soutenues par *Plant for the Planet*. Ils réduisent l'impact environnemental de leurs achats alimentaires et sécurisent les débouchés commerciaux des producteurs. Cette façon vertueuse d'optimiser son empreinte environnementale et sociétale à la source, en travaillant sur sa chaîne d'approvisionnement, s'appelle l'*insetting* (voir page 80).

La mobilisation du Groupe et des hôtels à fin 2016



481 322 arbres ont été plantés en 2016, grâce à 3,78 millions d'euros d'économies estimées et au lancement de deux nouveaux projets en Amérique du Nord. Au total la plantation de plus de 5 millions d'arbres a été financée à travers le monde depuis le lancement du programme en 2008. Plus de 200 projets sont en cours dans 26 pays.

Perspectives

AccorHotels souhaite désormais développer l'*insetting* de manière proactive pour contribuer, à sa mesure, à la transformation profonde des modèles agricoles actuels. Concrètement, d'ici à 2021, AccorHotels prévoit de doubler le nombre d'arbres déjà plantés grâce à *Plant for the Planet* et il s'appuie pour cela sur trois leviers :

- **rendre le programme obligatoire** pour tous les hôtels, y compris les hôtels franchisés (l'action « Participer au programme *Plant for the Planet* » fait donc partie des 16 actions obligatoires dans Planet 21 in Action) ;
- **lui donner plus de visibilité,** notamment en renouvelant la communication client dans les hôtels et en renforçant les collaborateurs dans leur rôle d'ambassadeurs ;
- **diversifier ses financements,** en mobilisant d'autres sources que les économies réalisées lorsque les clients réutilisent leurs serviettes. Pour cela, le Groupe peut, par exemple, impliquer ses clients et leur permettre de participer au programme en finançant directement un arbre, qui portera leur nom (c'est déjà possible *via* l'application accorhotels.com), en vendant des cadeaux ou *goodies* écoresponsables dans ses hôtels dont une partie des recettes sera consacrée à la plantation d'arbres, en impliquant les fournisseurs de produits issus de l'agriculture dans des projets d'*insetting* soutenus par *Plant for the Planet*, et de ce fait, réduire tout à la fois leur empreinte environnementale et celle du Groupe.

2.7 VISER LA NEUTRALITÉ CARBONE POUR NOS BÂTIMENTS

2.7.1 CONSTRUIRE ET RÉNOVER NOS HÔTELS AVEC L'OBJECTIF « BAS CARBONE »

L'ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES POUR LE GROUPE

Le changement climatique est un défi pour l'industrie touristique dans son ensemble. C'est pourquoi le Groupe a examiné les risques et opportunités résultant de ce phénomène. L'analyse s'est notamment appuyée sur l'étude réalisée en 2009 en partenariat avec l'IDDRI qui évaluait de manière complète la situation de AccorHotels face au changement climatique. La définition d'un horizon de temps pour chaque risque et opportunité permet d'anticiper au mieux les conséquences futures sur l'activité. Des informations complémentaires concernant l'identification et la prise en compte des risques liés aux changements climatiques par le Groupe AccorHotels sont présentées dans la partie 3 Facteurs de risques du présent document. Le tableau des risques liés aux changements climatiques est présenté en page 344.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS CONSTRUCTIONS ET RÉNOVATIONS SONT BAS CARBONE (HÔTELS ET FILIALES)

Pour répondre à l'objectif de réduction massive des émissions mondiales de gaz à effet de serre fixé par l'Accord de Paris sur le climat, AccorHotels engage la transition de son parc hôtelier vers des bâtiments neutres en carbone.

Pour commencer, le Groupe agit sur son périmètre d'influence directe : en 2020, tous les projets de construction et de rénovation d'hôtels dont le Groupe est propriétaire seront des projets de bâtiments bas carbone, les technologies actuellement disponibles ne permettant pas de construire facilement des hôtels « passifs » (sans empreinte). En moyenne, le Groupe ouvre deux nouveaux hôtels tous les trois jours dans le monde et plusieurs centaines d'hôtels sont rénovés chaque année. Pour ses projets de construction et de rénovation lourde, AccorHotels est engagé dans la transition vers des bâtiments basse consommation.

Pour aller plus loin et pour atteindre l'objectif fixé à 2020, le Groupe explore les ruptures nécessaires à la transition énergétique en privilégiant notamment :

L'élaboration d'une certification Bâtiment Bas Carbone. Les certifications environnementales actuelles portent sur la performance énergétique des bâtiments, mais pas sur leurs émissions de gaz à effet de serre. L'association pour le développement du Bâtiment Bas Carbone, dont AccorHotels est membre fondateur, entend changer cette approche. Elle développe actuellement un label Bâtiment Bas Carbone (BBCA), qui prendra en compte les émissions de gaz à effet de serre des immeubles sur l'ensemble de leur cycle de vie (construction, exploitation, fin de vie (démolition et recyclage)). Au sein de cette association, AccorHotels participe à l'élaboration d'un référentiel de certification dédié aux hôtels. Son objectif est de le déployer progressivement pour tous les hôtels neufs. Un autre référentiel pour les rénovations sera élaboré par la suite. Cette démarche initiée en janvier 2016 rejoint en France la démarche gouvernementale France Énergie Carbone (FEC) d'octobre 2016. La stratégie du Groupe est d'être leader d'opinion.

L'innovation dans les technologies énergétiques pour accélérer la transition vers les énergies renouvelables en développant l'achat d'électricité verte et la production d'énergies renouvelables dans les hôtels. Pour cela, le Groupe noue des partenariats avec des acteurs de l'innovation technologique. Ces partenariats lui permettent d'accéder aux solutions les plus performantes, de les tester durant un ou deux ans dans ses hôtels pour en valider l'intérêt, puis de les déployer si elles donnent satisfaction. En 2016, dans le cadre du partenariat avec Energy Observer (voir page 88), AccorHotels a démarré les tests de plusieurs technologies, plusieurs pilotes sont en cours dans le Groupe pour des applications dans les hôtels. Quelques exemples : une éolienne à axe vertical, une pile à combustible, un terminal hybride de climatisation, qui combine une poutre froide et un ventilo-convecteur. Ce dernier équipement montre des atouts nombreux pour l'activité hôtelière : outre des économies d'énergie de l'ordre de 40 %, il satisfait la moitié des besoins de confort en mode silencieux, assure la qualité de l'air par filtration et offre une vitesse d'air insensible. Cette dynamique d'investissement dans la recherche et l'innovation se prolongera ; le Groupe prévoit notamment d'explorer les modalités d'adaptation de la pile à combustible à l'exploitation d'un hôtel.

L'innovation dans les matériaux de construction qui doivent être les plus économes possible en carbone lors de leur fabrication et recyclables en fin de vie et **l'engagement dans l'économie circulaire**. Le Groupe a ainsi lancé la construction d'un hôtel Jo&Joe à structure bois, un matériau particulièrement vertueux puisqu'il absorbe du CO_2 en poussant, le stocke tout au long de sa vie et se recycle. Le recours à un matériau en bois lamellaire translucide et trois fois plus résistant que le bois est également à l'étude. En 2016, un groupe de travail sur l'économie circulaire s'est également constitué au sein de AccorHotels.

L'innovation pour des bâtiments intelligents en les dotant d'un système de suivi permettant de réguler la consommation énergétique au plus juste : par exemple, en stoppant le chauffage ou la climatisation durant quelques heures sans impacter le confort des hôtes. De tels systèmes de pilotage permettent aussi de privilégier les énergies les plus économes en carbone : en période creuse, l'électricité éolienne ou photovoltaïque excédentaire produite par les équipements présents dans le bâtiment peut être stockée dans des batteries. Ce qui permet de l'utiliser en période de pointe, plutôt que de faire appel au réseau de distribution électrique (voir plus bas).

Résultats 2016

Dès 2016, AccorHotels a démarré un projet de construction d'un premier hôtel BBCA, l'hôtel Jo&Joe de la Porte de Gentilly, qui devrait être inauguré en 2018.

Le Groupe a poursuivi son objectif de soumettre ses constructions et rénovations aux certifications en vigueur (exemples : LEED, BREEAM, HQE, DGNB, GREENMARK, IGBC). À fin 2016, 25 bâtiments sont certifiés ou en cours de certification, principalement en Allemagne, en France et au Royaume-Uni.

En 2016, 467 hôtels du Groupe s'approvisionnent en énergie « verte » (soit 15 % du réseau), et 411 hôtels disposent d'un système de production d'énergie renouvelable.

ENGAGEMENT PLANET 21 : - 5 % DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR CHAMBRE ET DE CONSOMMATION D'EAU PAR NUITÉE, D'ICI 2018 (HÔTELS FILIALES ET MANAGÉS)

Les bâtiments sont le premier poste de consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre du Groupe et contribuent également à sa consommation d'eau. AccorHotels se doit de maîtriser les consommations de l'ensemble de son parc hôtelier. Les 1 877 hôtels franchisés représentent un levier d'action indirect pour le Groupe.

Avec son premier plan quinquennal (2006-2010) AccorHotels avait diminué de 5,5 % des consommations d'énergie et de 12 % ses consommations d'eau. Entre 2011 et 2015, les efforts du Groupe ont permis de réduire encore les émissions de gaz à effet de serre et les consommations d'énergie et d'eau, respectivement de 6,2 %, 5,3 % et 8,4 %. L'analyse détaillée des résultats montre que des paliers de performance ont été atteints, en particulier dans les régions les plus avancées sur ces trois domaines, comme l'Europe. Dans ces zones, les mesures d'optimisation existantes avec les équipements en place ont été déployées.

Pour aller plus loin, un changement d'échelle est donc nécessaire. C'est pourquoi, à l'occasion de la mise à jour de sa stratégie 2016-2020, AccorHotels a réaffirmé son engagement de réduction des consommations d'énergie et d'eau et mis en place un plan d'action ambitieux pour atteindre les objectifs fixés.

Le pilotage de la performance eau et énergie

Le pilotage de la performance des hôtels s'appuie sur le suivi mensuel – voire journalier pour certains hôtels – de la consommation d'énergie *via* l'outil Gaïa, une bonne connaissance des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de vente restaurants-bars, équipements techniques, etc.) et de leurs consommations (suivies depuis 2005), 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 et des benchmarks par marque, famille d'hôtels et région.

En 2016, des objectifs d'optimisation des consommations d'eau et d'énergie ont été fixés par les hôtels suite à une proposition des équipes centrales et locales. Grâce à un processus en place depuis 2014, les objectifs ainsi établis tiennent compte du programme stratégique du Groupe et des contraintes techniques et opérationnelles des établissements. Les actions « Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement ». « Agir en cas de dérive » et « Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes » sont désormais obligatoires dans Planet 21 in Action.

À partir des données collectées équipement par équipement, un diagnostic des performances de toutes les installations de production et de distribution d'énergie et d'eau des hôtels est établi et une phase de réglage est mise en œuvre afin d'optimiser les installations existantes.

Une dizaine d'actions simples ont été identifiées comme ayant un impact fort sur l'empreinte des bâtiments : l'augmentation de l'isolation thermique sur corps de chauffe, la mise en place de dispositifs pour limiter les consommations d'eau (mousseurs, régulateurs, etc.), la possibilité de régler l'éclairage ou le chauffage, le remplacement des ampoules classiques par des LED, etc. Depuis quelques années, la majorité des hôtels a mis en place les régulateurs de débit et les LED. AccorHotels prévoit de généraliser les 10 actions à tous les hôtels dont il est propriétaire, après avoir testé et validé les équipements les plus efficients. Par ailleurs, la sensibilisation des collaborateurs aux écogestes sera également renforcée.

2016-2018 : un plan d'investissement ambitieux le « Plan Bas Carbone »

Le lancement du Plan Bas Carbone s'est traduit en 2016 par la mise en place d'une phase de tests sur 24 hôtels. 10 actions sont testées avec les objectifs suivants :

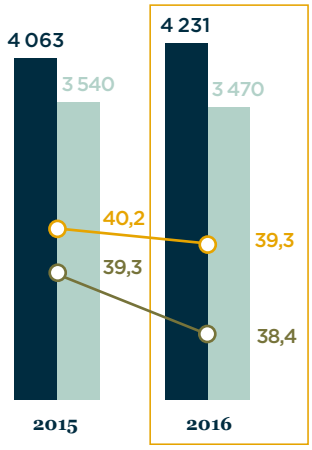
- **L'optimisation maximale des consommations d'eau et d'énergie :** les tests concernent :
  - le cockpit eau/énergie : consiste à régler les équipements le plus précisément possible pour optimiser leur fonctionnement et donc leurs consommations d'eau et d'énergie ;
  - le calorifugeage des objets complexes : des housses ont été spécifiquement créées pour s'adapter à ces objets (échangeurs à plaques, vannes, etc.) et une application a été développée pour faciliter aux hôtels l'identification des équipements nécessaires et leur achat ;
  - la mise en place de régulateurs de débit sur la plomberie ;
  - le remplacement de lampes par un éclairage LED.
- **L'équipement des bâtiments pour les rendre « intelligents » :** le déploiement d'une solution IoT (objets connectés) a pour objectif d'automatiser la collecte et la restitution des informations, de mesurer les consommations d'eau et d'énergie par service rendu (hébergement, restauration, autres services, revente aux tiers, services généraux), de suivre les processus critiques de production d'eau chaude sanitaire et de stockage en restauration (chaîne du froid) et de valoriser les actions quotidiennes sur les équipements (marche-arrêt aux horaires prévus) et permettre ainsi des actions de maintenance préventive.
- **La préparation des investissements à venir :** en 2016, le Groupe a démarré avec deux hôtels la réalisation des mesures thermographiques internes pour identifier les zones de déperdition de chaleur et de froid du bâtiment : défauts d'isolation, ponts thermiques, etc. L'objectif à terme est d'identifier les travaux d'isolation et de définir les trajectoires d'investissements nécessaires.

Perspectives

Après cette phase de tests, l'ambition du groupe AccorHotels est de déployer massivement les actions de ce Plan Bas Carbone par un plan d'investissement dans les hôtels filiales pour commencer. Pour les hôtels managés et franchisés, le Groupe s'attachera à développer les offres de services pertinentes et attractives pour embarquer le parc de bâtiments dans son ensemble.

Performance énergie, carbone et eau des hôtels : résultats 2016

Suivi des consommations d'énergie



En GWh
- Consommation totale d'énergie
- Consommation totale d'énergie à périmètre comparable

En kWh/chambre disponible/jour
- Ratio d'énergie moyen
- Ratio d'énergie moyen à périmètre comparable

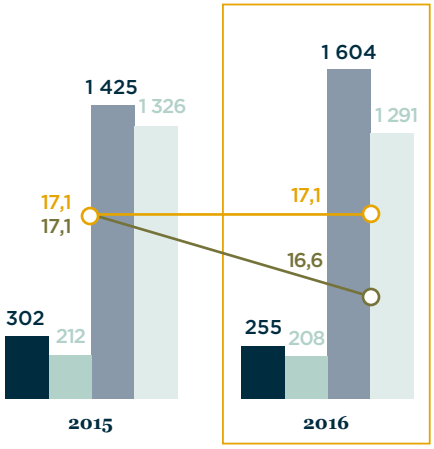
Périmètre*	2015	2016
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 897	1 970
Nombre d'hôtels validés	1 677	1 738
Taux de validation	88 %	88 %
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2015-2016)	1 485	1 485

* *Les évolutions de périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 102.*

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, AccorHotels évalue le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible/jour). Cette année, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en régression de - 2,4 % pour atteindre 38,4 kWh/chambre disponible/jour. Cette progression s'explique par une bonne performance générale dans des conditions très variées : la France progresse (- 1,0 %) en ayant fait face à une demande de chauffage en forte hausse (+ 7 %). La zone NCEE a également su limiter l'impact de la météo (+ 4 % de demande de chauffage) sur ses ratios (+ 0,2 %). La zone ASPAC a, de son coté, vu son ratio progresser de - 2,9 % alors que la demande de climatisation était en hausse (+ 3 %). Enfin, la zone MMEA a vu ses ratios diminuer significativement (- 5,7 %) en profitant d'une météo plus clémente (- 1 % de climatisation, - 1 % de chauffage).
Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 27 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, le ratio moyen d'énergie est estimé à 111 kWh/chambre disponible/jour, avec une réduction de 7 % par rapport à 2015.

Suivi des émissions de CO_2

La performance en matière d'émissions de CO_2 s'apprécie selon le ratio kilogramme de CO_2 par chambre disponible. Cette année, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en régression de - 3,0 % pour atteindre 16,6 kg/chambre disponible/jour. Ce résultat provient en particulier des bons résultats de l'ASPAC (émissions directes en recul de - 3,1 % et indirectes en recul de - 2,6 %) ainsi que de ceux de la zone MMEA (émissions directes et indirectes en baisse respectivement de - 6,2 % et de - 5,7 %).



En milliers de tonnes de CO_2
- Émissions directes de CO_2
- Émissions directes de CO_2 (à périmètre comparable)
- Émissions indirectes de CO_2
- Émissions indirectes de CO_2 (à périmètre comparable)

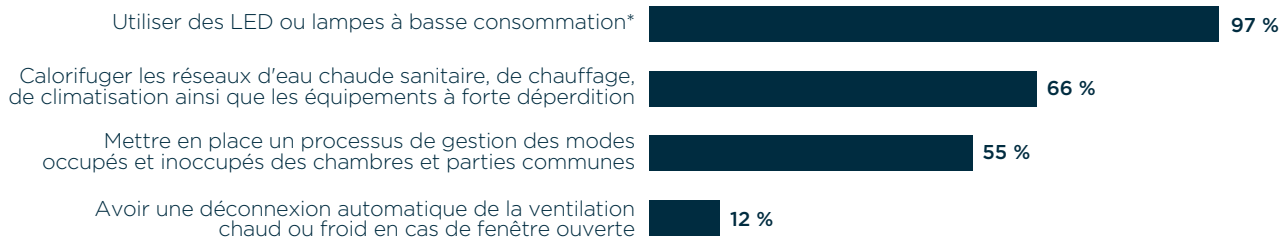
En kg/chambre disponible/jour
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO_2 par chambre disponible
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO_2 par chambre disponible (à périmètre comparable)

Périmètre*	2015	2016
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 897	1 970
Nombre d'hôtels validés	1 677	1 738
Taux de validation	88 %	88 %
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2015-2016)	1 485	1 485

* *Les évolutions de périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 102.*

Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 16 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, le ratio moyen d'émission de CO_2 est estimé à 41 kg/chambre disponible/jour, avec une réduction de 6 % par rapport à 2015.

La mobilisation des hôtels à fin 2016



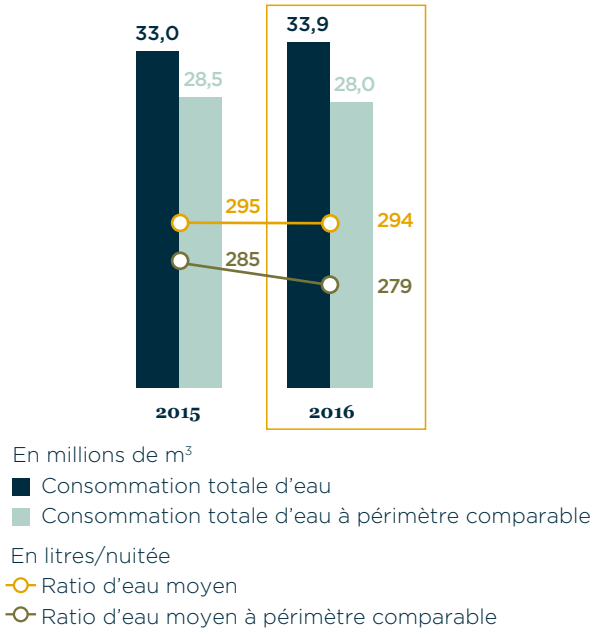
** Action obligatoire dans Planet 21 in Action*

Suivi des consommations d'eau

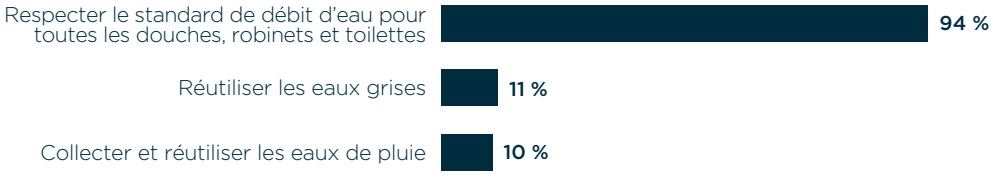
Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, AccorHotels évalue le ratio de consommation par client (litres/nuitée). Cette année, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en régression de - 1,8 % pour atteindre 279 litres/nuitée. Cette progression est générée par de bons résultats globaux (ASPAC - 2,1 %, France - 2,2 %, NCEE - 1,4 %) et une performance de la zone MMEA à - 8,2 %.

	2015	2016
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 897	1 970
Nombre d'hôtels validés	1 677	1 738
Taux de validation	88 %	88 %
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2015-2016)	1 485	1 485

Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 24 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, le ratio moyen de consommation d'eau est estimé à 865 litres/nuitée, avec une augmentation de 2 % par rapport à 2015.



La mobilisation des hôtels à fin 2016



Précisions méthodologiques pour les données eau, énergie et carbone : le périmètre de consolidation concernant cet indicateur couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne AccorHotels, gérés en filiale ou en management, ouverts au 31 décembre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (parc de référence), soient 1 970 hôtels en 2016. Le groupe AccorHotels encourage les hôtels franchisés à améliorer leur performance en matière de consommations d'eau et met ses outils de collecte des données à leur disposition, mais le contrat de franchise n'impose pas aux hôtels la remontée de leurs données. Les hôtels franchisés ne sont donc pas inclus dans le périmètre de reporting environnemental. Toutes ces précisions méthodologiques sont indiquées en pages 102 et 103. À partir du reporting réalisé par les hôtels du parc de référence, et afin d'assurer la fiabilité du reporting Groupe, le calcul de l'indicateur n'est réalisé qu'avec les données ayant été validées, soit en 2016, les données de 1 738 hôtels (88 %). Enfin, pour permettre une analyse de l'évolution de la performance dans le temps, la comparaison se fait à périmètre comparable, qui exclut ainsi les hôtels entrés et sortis du périmètre entre 2015 et 2016, de même que ceux pour lesquels les données sont atypiques (problème de fiabilité, fermeture partielle pour travaux, événements exceptionnels).

Consommation d'eau et d'énergie d'Adagio

Cette année, les 84 hôtels Adagio d'Europe rejoignent le périmètre de reporting AccorHotels pour leurs déclarations des consommations d'eau et d'énergie. 82 hôtels Adagio constituent le périmètre de reporting Adagio et 73 d'entre eux ont leurs consommations validées soit un taux de 89 %. Pour des raisons de clarté et de comparabilité, ces 73 hôtels n'entrent pas cette année dans le périmètre de 1 970 hôtels déclarés précédemment. Les consommations d'énergie des 73 hôtels Adagio s'élèvent à 43,9 MWh et sont en diminution de - 2,2 %. Les consommations d'eau suivent la même tendance avec une baisse de - 2,2 % pour une consommation totale de 516 500 mètres cubes.

Consommation totale d'énergie (MWh)

Consommation totale d'eau (en milliers de m^3)

2.7.2 CAPITALISER SUR LA VALEUR CACHÉE DES DÉCHETS

L'activité du Groupe est à l'origine de plus d'un million de tonnes de déchets par an, dont 70 % (1) sont issus de la construction et de la rénovation des bâtiments.

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

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

ENGAGEMENT PLANET 21 : 65 % DES DÉCHETS DE NOS HÔTELS SONT VALORISÉS

Panorama des déchets chez AccorHotels

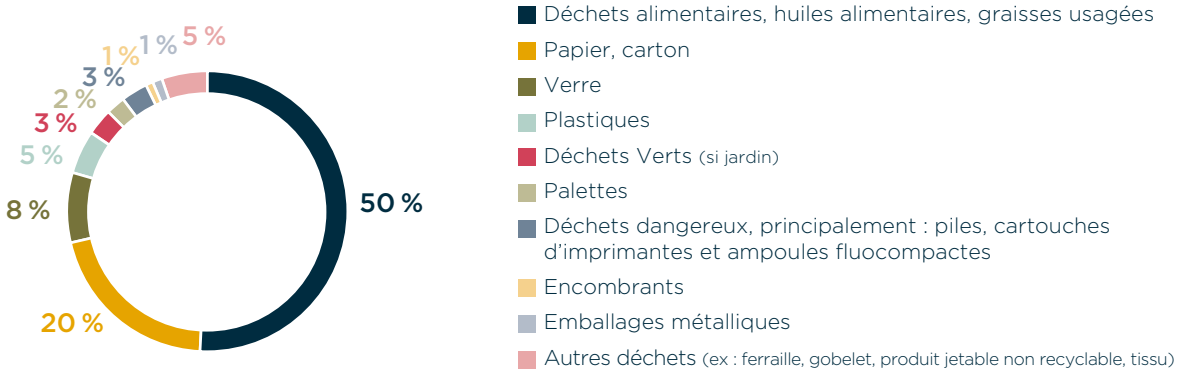
Une estimation des flux de déchets d'exploitation sortants (hors rénovation/construction), donne une vision de l'enjeu lié aux déchets pour AccorHotels. Les déchets d'exploitation représentent environ 160 000 tonnes pour les 3 900 hôtels du Groupe. Soit une moyenne de 45 tonnes de déchets par hôtel reflétant des réalités diverses selon les segments : « très économique » (7 tonnes/hôtel/an), « économique » (34 tonnes/hôtel/an), « milieu de gamme » (69 tonnes/hôtel/an), et « luxe et haut de gamme » (94 tonnes/hôtel/an).

Cette estimation a été réalisée à partir des informations collectées auprès des hôtels ayant enregistré des données annuelles de production de déchets. Ne sont comptabilisés que les tonnages des déchets isolés dans un flux de tri. En l'absence de données pour un segment, une estimation a été réalisée en cohérence avec les autres segments.

(1) Donnée issue de l'empreinte environnementale réalisée en 2011 et non mise à jour dans la seconde édition de l'étude.

L'analyse permet également d'avoir accès à une répartition des déchets produits par catégories :

Répartition des 160 000 t de déchets produits par catégorie (en %)



Le premier poste de production des déchets est lié à la restauration : plus de 50 % des déchets sont les déchets alimentaires, les huiles et les graisses alimentaires. Ce résultat s'explique notamment par le fait que bien qu'une part des hôtels ne possède pas de restaurant, ils servent tout de même un petit-déjeuner, générateur de déchets alimentaires. Le deuxième poste est celui des emballages avec des déchets cartons, papiers et plastiques (plus limité). Il est à noter que les hôtels produisent des quantités faibles de déchets dangereux.

Politique déchet de AccorHotels

Pour atteindre l'objectif de valoriser 65 % des déchets d'ici 2020, AccorHotels a défini en 2016 sa politique sur les déchets, document à destination des hôtels qui rappelle les enjeux et fixe trois priorités :

- **Priorité 1 : faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées.**
- **Priorité 2 : réduire la quantité et le volume des catégories de déchet les plus importantes :** les déchets alimentaires, les déchets d'emballage, les déchets papier.
- **Priorité 3 : trier et valoriser les principaux déchets générés par les activités du Groupe :** valorisation matière, réemploi, recyclage (exclut l'incinération y compris avec récupération d'énergie).

Les leviers d'action

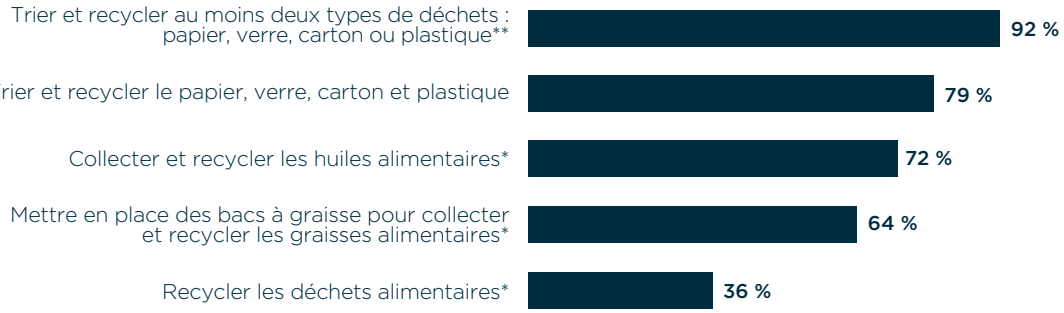
Le Groupe a également identifié plusieurs leviers d'action pour la mise en œuvre de cette politique déchets :

1. **La mise en place d'un outil permettant de suivre de façon très précise** les quantités de déchets produites et d'assurer la traçabilité de leur traitement (programme décrit en page 92). Cette action a démarré en 2016, sous la forme d'un pilote dans 21 hôtels en France et sera étendue progressivement dès 2017. AccorHotels se dote ainsi d'un outil performant permettant aux hôtels de gérer leurs déchets et progresser dans la valorisation de ceux-ci.
2. **L'identification et le déploiement de filières de valorisation les plus appropriées.** Les hôtels du Groupe, situés dans 95 pays, produisent chacun différents types de déchets en petites quantités. Leur valorisation ne peut se faire qu'à l'échelle locale. Pays par pays, ville par ville, AccorHotels prévoit donc de chercher des solutions. Des opérations pilotes sont en cours, pour tester des façons innovantes de traiter les déchets. L'une d'elles consiste à confier tous les déchets de l'hôtel à une entreprise spécialisée dans le traitement des déchets, qui se charge de les trier et de les envoyer dans la filière la plus appropriée pour leur valorisation. La sensibilisation des collaborateurs est également un levier important pour que le tri à la source soit réalisé de manière optimale.
3. **Identifier des solutions pour traiter les déchets dangereux.** Bien que les déchets dangereux ne représentent que 3 % des déchets d'exploitation des hôtels, ce sont des produits polluants, qui peuvent nuire à la santé. Il s'agit principalement de piles, cartouches d'imprimantes et ampoules fluocompactes. La plupart sont d'ores et déjà triés et traités dans des filières appropriées, où ils sont dépollués. Toutefois, dans certains pays, notamment en Afrique, il n'existe pas toujours de filière de traitement adéquate. En 2016, des projets pilotes ont été menés avec un prestataire partenaire dans trois pays sensibles, l'Algérie, le Sénégal et Singapour. L'objectif : trouver des solutions pour pallier l'absence de filières.
4. **Participer à l'émergence de l'économie circulaire.** En 2015, AccorHotels a soutenu l'association Circul'R lancée par deux jeunes entrepreneurs partis à la découverte de 150 initiatives fondées sur l'économie circulaire, durant 17 mois, dans 22 pays. Leur objectif : promouvoir et faire partager les bonnes pratiques. Pour le compte de AccorHotels, le projet a permis d'identifier des acteurs de l'économie circulaire susceptibles d'offrir des solutions pour donner une seconde vie aux déchets ou aux produits non utilisés, et de les mettre en relation avec les hôtels.

En lien avec l'activité AccorHotels, plus de 90 projets/solutions ont été identifiés dans 24 pays, ci-dessous quelques exemples :

Zone	Ville	Projet	Description
France	Paris	Phenix	Gestion des surplus alimentaires et non alimentaires
Sénégal	Dakar	Settic	Recyclage des déchets électroniques
Afrique du Sud		PETCO	Recyclage déchets plastiques
Inde	New Delhi	Goonj	Distribution de vêtements et d'autres produits de première nécessité dans des zones rurales en Inde
Indonésie	Bali	Eco Bali recycling	Collecte et valorisation des déchets à Bali, et sensibilisation des populations
Philippines	Manille	Oryspa	Start-up philippine à forte croissance qui produit des cosmétiques localement à partir de déchets de riz
Brésil		Retalhar	Entreprise solidaire qui réutilise ou recycle les uniformes

Mobilisation des hôtels en 2016



* Hôtel avec restaurant
** Action obligatoire dans Planet 21 in Action

Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 41 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, la quantité générée de déchet est estimée à 23 400 tonnes, avec taux de valorisation de 42 %, en progression de 2 % par rapport à 2015.

LA GESTION DES DÉCHETS DE RÉNOVATION ET DE CONSTRUCTION

Sont inclus dans cette catégorie les déchets liés à la construction ou à la rénovation des hôtels (équipements obsolètes, mobiliers remplacés, uniformes et serviettes usagées, etc.). La politique de gestion de ces déchets par AccorHotels est la suivante :

- le respect des obligations réglementaires (concernant les déchets de chantiers ou la responsabilité élargie du producteur, par exemple) et l'application des objectifs concernant les déchets dans les standards de certifications (HQE, etc.) ;
- des opérations pilotes permettent de tester certaines solutions (dons de mobilier, etc.) ;
- le recours à l'économie circulaire en amont (choix de produits fabriqués à partir de matière recyclée) et en aval (comme le recyclage des uniformes, par exemple) ;
- les actions ou innovations favorables à l'économie circulaire dès la conception des produits, notamment par l'équipe Design et la Direction technique.

2.8 BANNIR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET FAVORISER UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE

Dans ses hôtels, AccorHotels sert chaque année près de 150 millions de repas. Le Groupe est conscient que le modèle alimentaire actuel n'est pas soutenable et souhaite offrir des aliments de qualité à ses clients qui ont des attentes très fortes en matière de développement durable lorsqu'il s'agit d'alimentation et de boisson. Sur cet enjeu majeur, AccorHotels s'engage donc, avec trois objectifs phares : réduire le gaspillage alimentaire, proposer à ses hôtes une alimentation saine et durable pour la planète et développer l'agriculture urbaine.

2.8.1 RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Pour AccorHotels, l'enjeu est triple : éthique, écologique et économique.

Éthique : chaque année, plus de 30 % de la production alimentaire mondiale sont perdus. Moins d'un quart de cette nourriture gaspillée suffirait à vaincre le fléau de la faim, qui touche 795 millions d'êtres humains [1].

Écologique : consommation d'eau, utilisation d'engrais et pesticides chimiques, etc. La production agricole pèse fortement sur l'environnement, et dans l'empreinte environnementale du Groupe, ce qui renforce l'importance d'éviter au maximum les gaspillages.

Économique : dans l'hôtellerie et la restauration, il est estimé que 25 % des achats de nourriture finissent à la poubelle. Ce gaspillage représenterait de 4 % à 12 % du chiffre d'affaires alimentaire des entreprises du secteur [2]. En diminuant ces pertes, les hôtels diminueront aussi leurs coûts.

ENGAGEMENT PLANET 21 : - 30 % DE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Pour être en mesure de suivre l'atteinte de cet engagement, le groupe AccorHotels a défini un indicateur applicable et comparable dans tous les hôtels : le coût du gaspillage alimentaire rapporté à l'activité du restaurant. Plus précisément, chaque déchet alimentaire est pesé et valorisé (selon le coût d'achat) pendant au minimum 15 jours. La somme des déchets valorisés financièrement est rapportée au chiffre d'affaires du restaurant, pour tenir compte de la variation d'activité. La réduction de 30 % porte sur ce ratio.

Un état des lieux est la première étape pour accompagner les hôtels vers un comportement vertueux. En 2015, quelques hôtels de luxe du Groupe avaient testé des outils digitaux (tablettes connectées aux balances en cuisine), avec un bilan très concluant. En 2016, les tests se sont poursuivis, dans le cadre d'un programme pilote dans plus de 40 hôtels de différents segments, gérés avec différents prestataires et avec différents niveaux de sophistication.

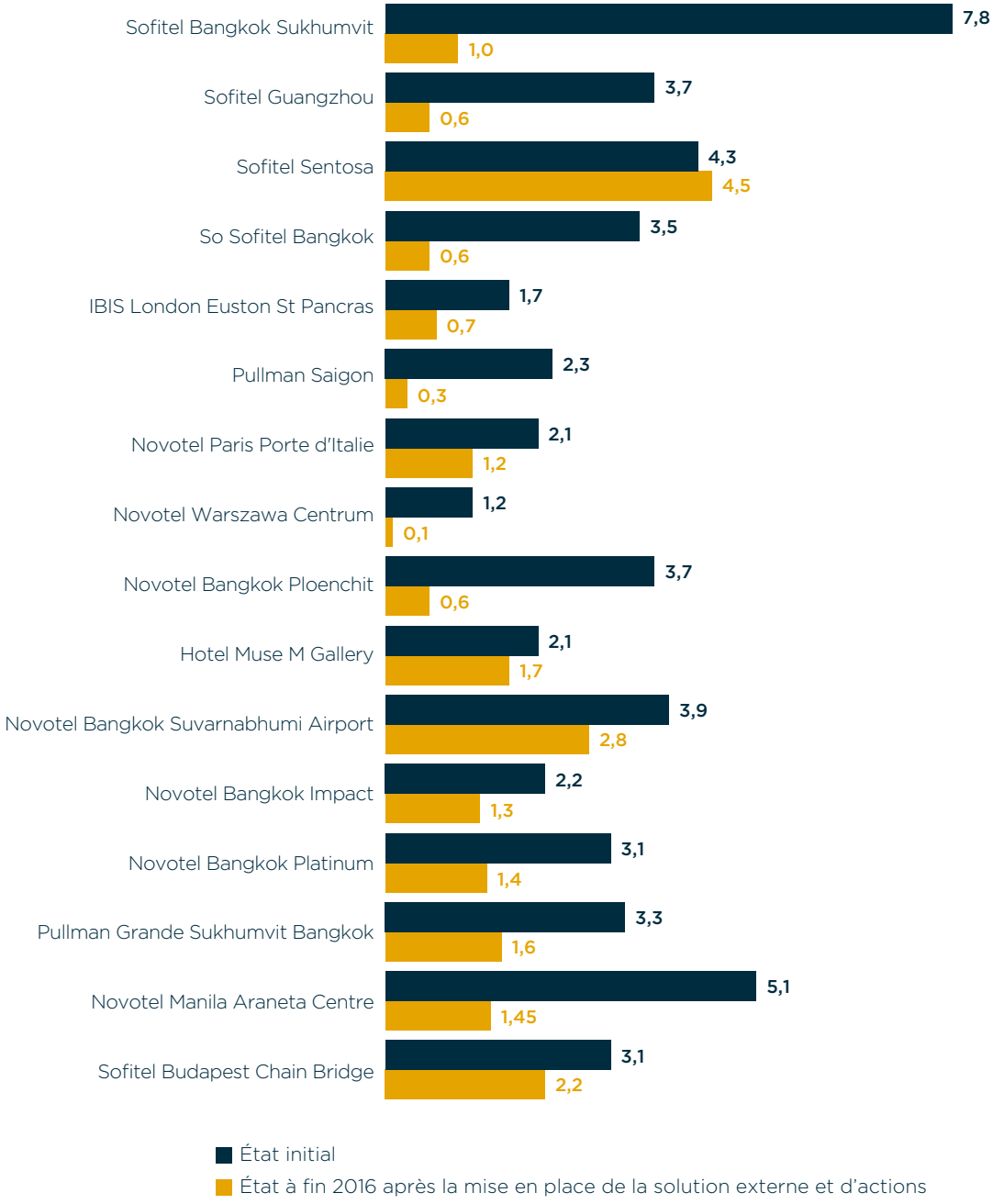
Les premiers résultats ont mis en évidence les produits sur lesquels il est particulièrement important d'agir pour chaque hôtel, et de définir des actions ciblées. Ci-dessous des exemples de bonnes pratiques permettant de réduire le gaspillage alimentaire :

- prévoir des cartes limitées en écartant les menus les moins «populaires» ;
- mieux respecter les températures de stockage des aliments ;
- contrôler régulièrement les dates de péremption ;
- fiabiliser l'estimation des quantités de nourriture commandées, notamment pour les séminaires ;
- limiter le nombre de produits proposés dans les buffets ;
- ne pas préparer les plats trop en amont ;
- mieux doser les portions servies aux hôtes ;
- créer des recettes inventives pour mieux réutiliser les « restes » ;
- sensibiliser les collaborateurs et les clients à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

La solution proposée par Winnow, a par exemple été déployée dans 38 hôtels de tous les segments dans 13 pays à fin 2016. À fin 2016, les hôtels ayant mis en place cette solution ont obtenu une réduction du gaspillage alimentaire en moyenne de 57 %, soit un total de 540 000 euros d'économies estimées pour le Groupe.

(1) Source : FAO (organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).
(2) Source : Winnow – solutions innovantes pour réduire le gaspillage alimentaire en cuisine.

Gaspillage alimentaire par hôtel selon le pourcentage des ventes



Enfin, des initiatives se multiplient pour que les denrées alimentaires non utilisées par un hôtel puissent être données à des banques alimentaires, à des associations ou vendues à des prix abordables à des populations locales. Ainsi plusieurs hôtels en France testent actuellement l'application de la start-up TooGoodToGo, qui met en relation des consommateurs locaux avec des restaurants ou commerçants qui proposent leurs portions non consommées à petit prix.

2017 verra le déploiement à grande échelle des outils testés pour lutter contre le gaspillage alimentaire et un suivi des résultats obtenus sera mis en place. AccorHotels poursuivra cette dynamique par une réflexion sur les meilleurs moyens de mobiliser les clients sur ce sujet.

2.8.2 PROPOSER UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE POUR LA PLANÈTE

Son métier de restaurateur confère au Groupe des responsabilités dont il a fait son ambition : évoluer d'une production intensive, fortement consommatrice de produits chimiques nocifs pour l'environnement et parfois pour les agriculteurs, vers une production plus qualitative, plus respectueuse des hommes et de la planète ; tout en répondant aux attentes de consommateurs en quête d'authenticité, de produits de meilleure qualité, plus sains, plus frais, issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable, accessibles en circuits courts, etc.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS RESTAURANTS SUIVENT NOTRE CHARTE DE L'ALIMENTATION SAINE ET DURABLE

Avec sa Charte de l'Alimentation saine et durable, publiée en 2016, AccorHotels pose l'ambition du Groupe et ses engagements autour de trois axes : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la protection de la santé de ses clients, les approvisionnements en produits durables.

Elle forme un cadre pour les restaurants, leur propose des actions communes à mettre en œuvre partout dans le Groupe tout en offrant la souplesse pour tenir compte des réalités locales et des attentes spécifiques de chaque clientèle.

Cette Charte a été conçue dans un esprit collaboratif, en associant différentes équipes du Groupe, et en intégrant une revue critique en cours du projet par un cabinet expert de l'alimentation durable. Une liste exhaustive des engagements a été dressée : ceux applicables dans tous les pays forment le socle commun obligatoire, les autres peuvent être choisis par les pays sur une base volontaire. Elle évoluera pour tenir compte des engagements du Groupe et des attentes de parties prenantes, une version 2 est déjà prévue pour 2017. La Charte est consultable sur lien : http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/planet-21/food

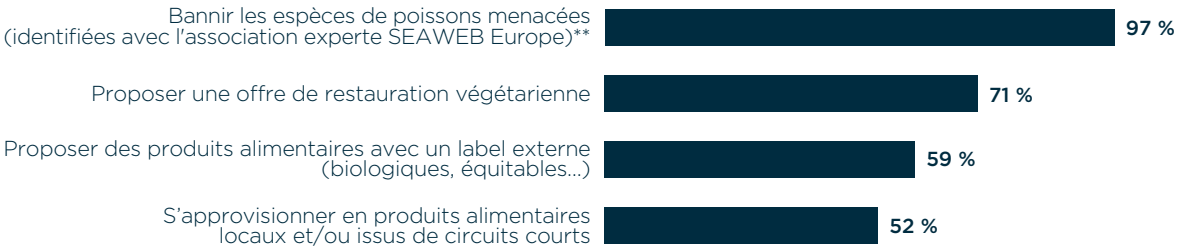
Quelques exemples d'engagements de la Charte de l'Alimentation saine et durable :

- Proposer des **produits de qualité au bon prix,** quel que soit le niveau de gamme du restaurant.
- Proposer des **menus végétariens**.
- Assurer la **qualité des viandes et des produits issus de l'élevage, et veiller au bien-être animal.** Notamment avec :
  - des œufs issus de poules élevées en plein air (voir ci-dessous) ;
  - une pièce de viande de qualité, à un juste prix, et si possible locale ;
  - des pièces de viandes – poulet, bœuf et porc – sans hormone ;
  - du lait de vaches élevées sans hormone de croissance.
- **Limiter la présence de sucre dans les aliments proposés :**
  - les pains, viennoiseries et pâtisseries servies au petit-déjeuner contiennent une quantité de plus en plus faible de sirop de glucose-fructose, voire n'en contiennent plus du tout ;
  - favoriser les produits qui ne contiennent pas de sucres cachés ;
  - privilégier du jus d'orange et du jus de pomme 100 % jus.
- Privilégier les produits contenant **peu ou pas d'additifs alimentaires chimiques** (arômes artificiels, conservateurs, colorants artificiels, exhausteurs de goût).
- Favoriser les **approvisionnements en aliments locaux** en fonction des spécificités de chaque pays :
  - développer les approvisionnements issus de circuits courts, c'est-à-dire dont la production et la transformation sont locales, avec un nombre d'intermédiaires réduits et non issus d'une production intensive ;
  - restreindre les approvisionnements en aliments lointains, qui voyagent sur plusieurs milliers de kilomètres. Notamment, privilégier les eaux de source locales ;
  - favoriser les produits de saison ;
  - accompagner le développement de nouveaux modèles d'agriculture urbaine en mettant en place – à grande échelle – des potagers dans les hôtels (voir page 98).
- À travers l'*insetting*, proposer des **produits issus de projets d'agroforesterie,** en lien avec le programme *Plant for the Planet* (voir page 87).
- Favoriser les produits issus de l'**agriculture biologique ou raisonnée.**
- S'engager en faveur de la **biodiversité marine :**
  - bannir six espèces de poissons sauvages fortement menacées telles que le requin (excepté la petite roussette), la raie, le thon rouge, l'anguille, le mérou et l'esturgeon – ainsi que le caviar sauvage ;
  - supprimer également d'autres espèces menacées par région, selon les zones de pêche ;
  - favoriser l'achat de poissons issus de pêche durable portant le label MSC et ASC.

Pour piloter la mise en œuvre de la Charte, un questionnaire en ligne a été envoyé en 2016 aux Directeurs de zones : chaque pays (ou segment) y précise au minimum 10 engagements qu'il souhaite mettre en place parmi les 17 proposés, et justifie son incapacité à satisfaire un engagement commun à l'ensemble du Groupe, le cas échéant. Ce dispositif d'application de la Charte, conclu par le pays, engage tous les hôtels du périmètre.

Le Groupe accompagne la mise en œuvre de la Charte à travers divers programmes tels que *Plant for the Planet* sur l'*Insetting*, mais aussi en nouant des partenariats ou en lançant des pilotes. Concernant les œufs, l'objectif de AccorHotels est de proposer dans ses points de restauration des œufs (en coquille et liquides) issus de poules élevées en plein air d'ici 2020, dans les pays où des filières existent. Ainsi, en 2016, AccorHotels a signé un partenariat avec l'association *Humane Society International*, une organisation mondiale de protection des animaux qui accompagnera le Groupe dans l'identification de solutions responsables, notamment dans les régions où ces filières sont inexistantes, difficiles à identifier ou peu développées.

Mobilisation des hôtels en 2016*



* Hôtel avec restaurant

** Action obligatoire dans Planet 21 in Action

2.8.3 DÉVELOPPER L'AGRICULTURE URBAINE

Le développement de l'agriculture urbaine et périurbaine pourrait apporter une réponse à l'urbanisation croissante et au fossé qui se creuse entre les zones agricoles rurales, productrices de denrées alimentaires et les villes, aujourd'hui simples consommatrices. Ces dernières années ont vu émerger partout des solutions pour rapprocher ces deux mondes : potagers urbains, fermes périurbaines pédagogiques, circuits courts, vente directe, etc.

Présent dans plus de 1 700 villes, AccorHotels veut jouer un rôle de pionnier et accompagner cette transition à son échelle.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 1 000 POTAGERS URBAINS DANS NOS HÔTELS

Ces potagers doivent satisfaire certains critères, notamment une surface minimale de culture de 20 m², la production de végétaux destinés à la consommation alimentaire, un entretien régulier, des pratiques de culture écologiques, etc. Chaque potager est adapté au contexte de l'hôtel et à ses contraintes d'espace : les hôtels disposant d'un jardin pourront développer des potagers en pleine terre, les autres aménageront des potagers sur les toits ou terrasses, en cultivant les végétaux dans de la terre ou en testant des solutions innovantes comme l'hydroponie (culture hors-sol sur un substrat neutre irrigué avec de l'eau enrichie en matières minérales et nutriments). Les légumes, fruits, herbes aromatiques et fleurs comestibles qu'ils produiront pourront être mis à la carte des restaurants, utilisés dans les cocktails, dans les huiles aromatiques et infusions des spas ou offerts.

650 M² DE LÉGUMES, FRUITS ET FLEURS, AU PIED DE LA TOUR EIFFEL

Certains hôtels du Groupe ont d'ores et déjà montré la voie en créant un potager. Le Pullman Paris Tour Eiffel, niché au cœur de la capitale française, a créé un potager de 650 m² de légumes, fruits, fleurs et herbes aromatiques, incluant un poulailler et quatre ruches.

Source quotidienne de produits frais pour le restaurant de l'hôtel avec 500 kg de fruits et légumes par an, il est aussi un refuge pour la biodiversité.

En novembre 2016, un outil créé avec une entreprise experte a été mis à la disposition des hôtels pour les aider dans la création d'un potager. Il apporte aux équipes des arguments pour convaincre et des recommandations à chaque étape de la mise en place du potager. Grâce à ce site, les hôteliers peuvent créer leur projet de potager en quelques clics selon différents critères, tels que le climat, l'espace disponible (jardin, balcon, toiture, façade, etc.), l'usage souhaité des produits (utilisation au bar, en cuisine, partage avec les clients...). En fonction de ces critères, le site identifie les différentes variétés de plantes adaptées au projet de l'hôtel et lui fournit de nombreux conseils et techniques pour lancer son potager, lui-même ou à l'aide d'un prestataire spécialisé.

Neuf projets pilotes sont en cours dans des hôtels parisiens, dont certains testent des techniques de pointe, telle que l'aéroponie : les fonctions de support et d'approvisionnement en eau et en éléments nutritifs, habituellement remplies par le sol, sont assurées par des « supports de plantes », et par des vaporisations permanentes (brouillard) de solutions nutritives à base de sels minéraux tournant en circuit fermé au moyen d'une pompe.

Une très forte dynamique de développement de potagers s'est mise en place dans le Groupe en 2016, ainsi au 31 décembre, le Groupe comptait déjà 521 potagers, soient 17 % des hôtels équipés.

ACCORHOTELS ET LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe est fortement mobilisé en faveur de la préservation de la biodiversité en tant qu'atout de nombreux territoires pour leur attractivité touristique. L'engagement de AccorHotels se concrétise dans plusieurs programmes concrets.

Au niveau des hôtels (qui contribuent pour environ 10 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- **le développement de l'agriculture urbaine,** qui est un des engagements de Planet 21 *Acting Here!* à travers les potagers ;
- la gestion **raisonnée des jardins** avec l'action « Utiliser des produits écologiques d'entretien des jardins ou bannir les traitements chimiques » dans laquelle 36 % des hôtels se sont engagés à fin 2016 ;
- **la maîtrise des rejets** est un levier de réduction de l'impact du Groupe sur la biodiversité, elle fait partie des 16 actions obligatoires de Planet in Action.

Dans l'amont agricole (qui contribue pour environ 90 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- le programme *Plant for the Planet* (voir page 87) qui se prolonge avec les actions en faveur de l'*insetting* (page 80) ;
- l'engagement de favoriser une **alimentation saine et responsable** dans ses restaurants (voir page 97), qui se traduit par exemple par un recours accru aux produits issus de l'agriculture biologique ou raisonnée ou encore par l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction ;
- l'engagement de privilégier les **produits écoresponsables** comme du mobilier utilisant du bois certifié (voir page 76).

2.9 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE

2.9.1 INDICES ET RÉFÉRENTIELS RSE

AccorHotels est présent dans différents indices et référentiels reconnus au niveau mondial :

- indice Euronext Vigeo : Europe 120 ;
- indice FTSE4Good ;
- indices Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe & the Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global ;
- indice STOXX® Global ESG Leaders ;
- indice Standard Ethics French Index ;
- indice MSCI Europe and Middle East ESG Index Ratings.

Par ailleurs, AccorHotels participe depuis 2006 au CDP Carbon. 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. Le Groupe a obtenu en 2016 la note C (comme la moyenne des notes du programme CDP sur le climat).

AccorHotels a atteint le niveau Or pour l'évaluation réalisée par EcoVadis.

AccorHotels a reçu le *« Silver Class Sustainability Award 2017 »* basé sur son score au *« RobecoSAM's annual Corporate Sustainability Assessment (CSA) »*.

2.9.2 PRIX ET RECONNAISSANCES

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2016, différents prix internationaux.

DÉVELOPPEMENT DURABLE – PLANET 21

Sur la zone Asie-Pacifique AccorHotels a remporté le prix *« Gold Award for Excellence in CSR Strategy »* pour son programme *« Planet 21: Acting for positive hospitality »*.

Début 2016, AccorHotels a été récompensé par la Société française des Analystes Financiers dans le cadre de la 8e édition du Forum des Relations investisseurs, dans la catégorie « Meilleures Relations Investisseurs en matière de Développement Durable », en tant que Lauréat Or.

En Chine AccorHotels a également été primé pour son programme Planet 21 dans la catégorie « Best Green Operation » for Planet 21 lors du sommet *« Invest in Green Future CSR and Innovation 2016 »* qui s'est tenu à Shanghai.

RESSOURCES HUMAINES

En 2016, le Groupe AccorHotels a été sélectionné dans la catégorie *« Best Company »* des *Ethical Corp Awards*.

Dans la zone Asie-Pacifique, AccorHotels a reçu le *« Silver Award for Excellence in Mature Workforce Programmes »* décerné lors des *« Human Resources Excellence Awards »* qui se tiennent à Singapour.

2.9.3 APPLICATION DU PRINCIPE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

MAÎTRISE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

Outre l'enjeu du changement climatique, la plupart des impacts environnementaux auxquels AccorHotels fait face sont des enjeux locaux : consommations et rejets d'eau, rareté de l'eau, impacts sur la biodiversité, production de déchets. Le Groupe est conscient de cet aspect local de ses enjeux et s'est donc organisé pour y répondre localement, en mobilisant ses hôtels, ses collaborateurs, en concevant des hôtels plus respectueux de l'environnement, etc. Toutes les thématiques environnementales traitées précédemment dans le présent document font état de cette démarche et de sa dimension locale.

Utilisation des sols

La grande majorité (83 %) des hôtels AccorHotels est située en zone urbaine et périurbaine où des services de traitement sont disponibles, en particulier sur l'eau et les déchets.

Lors de constructions ou de rénovations dans des sites naturels sensibles, AccorHotels fait réaliser des études environnementales détaillées pour anticiper et minimiser les impacts de ses établissements sur l'environnement. Une étude d'implantation et d'intégration dans l'environnement avant la construction, incluant une analyse de pollution du terrain réalisée par un bureau d'études qualifié, est spécifiée dans les standards techniques de AccorHotels et requise pour les constructions HotelInvest.

Nuisances pour le voisinage

Les guides pour la construction et la rénovation des hôtels précisent que les hôtels sont conçus de manière à minimiser la gêne occasionnée aux propriétés voisines en termes de nuisances sonores et climatiques. Ainsi, les effets de la construction sur l'éclairage naturel et les vents pour les bâtiments voisins doivent être étudiés par des experts. Les locaux techniques et les grilles d'entrée et d'extraction d'air notamment, doivent être conçus et situés de manière à limiter les nuisances (bruits, odeurs, aspect visuel), et les zones potentiellement bruyantes (bars, parkings) dotées d'enceintes ou de clôtures adéquates.

2.9.4 PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par AccorHotels en matière de Responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ce processus s'appuie sur un protocole de reporting détaillant de manière exhaustive les responsabilités, 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. Les spécificités locales y sont mentionnées et font l'objet d'une mise à jour fréquente. Le protocole a été transmis par le siège en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting et mis à disposition pour traduction en langue du pays.

AccorHotels distingue quatre catégories d'indicateurs :

- les indicateurs sociaux ;
- les indicateurs de la Planet 21 in Action, 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 sociétaux complémentaires ainsi que ceux liés aux Achats durables.

La période de consolidation s'étend du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice 2016.

RESSOURCES HUMAINES

Un reporting quantitatif est réalisé au niveau du Groupe deux fois par an. Le reporting annuel est la base des publications.

Un reporting qualitatif est réalisé une fois par an sur un état de fin de période.

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

- les collaborateurs des sièges et hôtels filiales. Ces collaborateurs sont salariés du Groupe AccorHotels. Les apprentis sont inclus dans le reporting ;
- les collaborateurs des hôtels managés. Les collaborateurs travaillant dans ces hôtels ne sont pas salariés du Groupe AccorHotels mais sous management AccorHotels ; à l'exception de certains cas d'hôtels où des salariés de AccorHotels sont détachés ;
- les collaborateurs des hôtels et sièges Adagio en France.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2015 ;
- les collaborateurs des hôtels filiales et managés ayant ouvert après le 30 novembre 2015 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles AccorHotels détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat et Apparthotels Adagio hors France).

En 2016, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs d'un hôtel en Allemagne, en Suisse, au Brésil, en Indonésie et en Nouvelle-Zélande et de 24 hôtels en France.

Certains hôtels sont gérés en multipropriété (notamment en Australie et Nouvelle-Zélande). Les effectifs de ces hôtels sont reportés uniquement sur un des deux hôtels et donc sur une marque uniquement.

Par ailleurs, les données FRHI ne sont pas totalement disponibles pour l'exercice 2016, elles ne sont donc pas consolidées. Celles-ci sont publiées pour information et ne sont pas auditées. Les données des établissements FRHI seront consolidées en 2017.

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, et a été 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 de reporting Ressources humaines ».** Ce document s'applique à tous les acteurs du reporting, du siège AccorHotels à l'hôtel. Il détaille 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 Talent & Culture en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting.

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 salariés en situation de handicap ne sont comptabilisés que s'ils détiennent une reconnaissance de travailleur handicapé dans le pays où ils exercent. Par conséquent, AccorHotels considère que cet indicateur peut sous-estimer le nombre de travailleurs en situation de handicap dans le Groupe.

Pour estimer les **effectifs franchisés,** la moyenne des effectifs réels par chambre dans les hôtels filiales et managés est associée au nombre de chambres des hôtels franchisés. Ces effectifs sont rapprochés selon la marque, le pays ou la zone géographique dans lesquels 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.

La distinction des **effectifs par statuts** est précisée telle que suit :

- un collaborateur avec le statut **non-encadrant** suit des procédures et des objectifs fixés. Il ne travaille pas en étroite collaboration avec le Directeur de site et n'est pas responsable de processus hiérarchiques ou financiers ;
- un collaborateur avec le statut **encadrant intermédiaire** a une forte autonomie dans la prise et décision et doit réunir au moins deux des responsabilités suivantes : responsabilité hiérarchique (responsable de l'évaluation, du recrutement, la rémunération d'un ou plusieurs collaborateurs) ; liée à la fonction (autonomie et niveau de responsabilité) ou financière (budget, coûts, résultats) ;
- un collaborateur avec le statut **Directeur** est le Directeur d'hôtel ou dans le cas des sièges, est caractérisé par une forte autonomie et responsabilité dans les résultats de son périmètre. Le Directeur est responsable de la fixation des objectifs, des procédures et de la coordination de(s) entité(s) sous sa responsabilité. Les Directeurs d'hôtels incluent pour un nombre limité d'hôtels le poste de *Area Manager* ou DOP lorsqu'ils sont rattachés à l'hôtel et non au siège, notamment en Amérique du Sud.

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 vers un hôtel ou siège filiale ou managé.

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont systématiquement 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. Les mouvements internes vers un hôtel managé non considéré comme mutation peuvent être considérés comme départ à l'initiative du salarié.

L'absentéisme

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

Trois catégories sont distinguées :

- les absences pour raisons médicales incluent les absences pour maladie, maladie d'un enfant et maladie professionnelle et absences pour accident de trajet. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus,
- les absences pour accident de travail,
- les absences « non autorisées ». Celles-ci n'engendrent aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées non autorisées, en fonction de la législation locale du travail. Ceci implique une sous-estimation potentielle de cet indicateur car l'absence est parfois non suivie par les DRH locaux car non payée.

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

Le calcul des heures travaillées a été modifié en 2016 pour homogénéiser la remontée de données. Ainsi les heures travaillées sont calculées comme suit : total des heures payées – (heures de congés théoriques effectif).

Le **taux de gravité des accidents** du travail est calculé comme suit : absences pour cause d'accidents du travail divisées par le nombre d'heures travaillées théoriques x1 000.

Le taux de gravité des accidents du travail est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail.

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

Formation

Les formations sont comptabilisées en heures depuis 2014. Le **nombre d'heures de formation** communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie AccorHotels, les managers AccorHotels, et les prestataires externes pour les hôtels et les sièges.

Les comptabilisations des heures de formation sont hétérogènes selon les spécificités des différents outils de suivi utilisés localement.

Par ailleurs, une partie de la formation dispensée dans les hôtels échappe au reporting Groupe dans les pays bénéficiant d'outils centralisés. En effet, 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 AccorHotels ne sont pas suivies dans les systèmes d'information dédiés à la formation.

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 peut ainsi induire une surestimation de l'effectif formé au moins une fois.

Reporting qualitatif

Le reporting qualitatif est adressé aux membres du réseau Talent & Culture international impliqué sur le reporting quantitatif. En 2016, le reporting qualitatif a couvert 1 943 établissements, soit 98 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'hôtels). Il est déclaratif et réalisé à partir de fichiers Excel transmis aux référents T&C du reporting quantitatif, pour chaque périmètre.

Le reporting qualitatif a été refondu en 2015 pour améliorer la qualité de données.

Accords collectifs

En 2016, pour plus de pertinence, la couverture des accords collectifs signés est reportée en nombre d'accords signés et d'hôtels couverts par un accord et non pourcentage d'effectif couvert.

PLANET 21 IN ACTION

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs de Planet 21 in Action couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels ayant rejoint le réseau AccorHotels après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau AccorHotels 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 hôtels faisant partie d'une marque dont la participation AccorHotels est inférieur à 50 %, exemple : Mama Shelter ;
- les hôtels de FRHI et Adagio Access en raison de leur intégration en cours dans le programme Planet 21.

Le reporting des indicateurs Planet 21 in Action 21 s'effectue annuellement.

Indicateurs

Le reporting de la Planet 21 in Action s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels. 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 Planet 21 in Action. Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (restaurants y compris non exploités par AccorHotels, blanchisserie, etc.), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre pertinent.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit annuellement des données Planet 21 in Action et les valide dans l'outil GAIA, elles font ensuite l'objet de quatre vérifications :

- par l'hôtel : la personne en charge du reporting vérifie la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, avec l'aide des fiches Planet 21 in Action ;
- par le responsable du reporting Planet 21 in Action au niveau du pays : suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôles de cohérence ;
- par le responsable du reporting Planet 21 in Action au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;
- lors des audits qualité effectués annuellement dans les hôtels, intégrant les 10 actions correspondant au niveau « Bronze » de Planet 21 in Action.

Les indicateurs en lien avec la présence d'un restaurant ne sont pas totalement fiabilisés, une action sera mise en œuvre en 2017 pour renforcer la fiabilité de ces données.

EAU ET ÉNERGIE

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne AccorHotels, gérés en filiale ou en management ; ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours. Sont exclus du périmètre pour intégration progressive au réseau AccorHotels 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 AccorHotels ;
- 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 AccorHotels (ex. : boutique, copropriété) si la comptabilisation est clairement identifiée.

Les données FRHI ne sont pas totalement disponibles pour l'exercice 2016, elles ne sont donc pas consolidées. Celles-ci sont publiées pour information et ne sont pas auditées. Les données FRHI seront consolidées en 2017.

Indicateurs

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 pompages 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 m^3.

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.

Émissions de gaz à effet de serre

Sont mesurées les émissions directes (qui correspondent aux combustibles (gaz, fuel) brûlés dans les établissements) et indirectes (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 consommations d'énergie sont converties en utilisant les facteurs d'émissions à jour du centre de ressources sur les bilans de gaz à effet de serre/ADEME (http://www.bilans-ges.ademe.fr).

Les émissions totales de gaz à effet de serre sont exprimées en tonnes équivalent CO_2.

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 10 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).

S'agissant des émissions de CO_2 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 centre de ressources sur les bilans de gaz à effet de serre/ADEME (http://www.bilans-ges.ademe.fr).

ACHATS

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (4,1 milliards d'euros en 2015) couvre tous les types de management d'hôtels et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, dans les pays disposant d'une Direction Achats.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

Parmi les différentes Directions Achats AccorHotels, les Directions représentant les plus gros volumes d'achats prennent part au reporting, soit 19 Directions Achats dont les Achats *Corporate*.

Les 18 Directions Achats ayant remonté des données sont : l'Australie, l'Autriche, la Belgique & Luxembourg, le Brésil, la Chine, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, le Maroc, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, l'Espagne, la Suisse, les Émirats arabes unis et le Royaume-Uni. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat *Corporate*.

En 2016, sont considérés dans le reporting les contrats entre AccorHotels et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2016. Cela signifie qu'un fournisseur ayant résilié son contrat en cours d'année n'est pas considéré dans le reporting, alors qu'un contrat ayant débuté en cours d'année est, lui, pris en compte.

Le nombre de fournisseurs a été comptabilisé par « entité fournisseur ».

Les volumes d'achats gérés par les Achats *Corporate* n'ont pas été intégrés dans le graphique page 81 intitulé « Achats référencés par famille (en %) ».

Indicateurs

Signature de la Charte Achats 21 : pourcentage de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21 (ou la version 2010), par rapport au nombre de fournisseurs total.

Évaluations RSE : pourcentage d'évaluations effectuées par les fournisseurs avec Ecovadis ou AFNOR Acesia par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risque et à risque élevé.

Audits RSE : pourcentage d'audits externes réalisés auprès des fournisseurs (audits environnementaux et sociaux), par rapport au nombre de fournisseurs à haut risque.

Plans d'action : pourcentage de plans d'action suivis par rapport au nombre de fournisseurs à risque et à haut risque.

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 Achats durables Groupe.

Dans le cadre des audits Achats, les 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* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe participant au programme PFP, hors segment très économique (hotelF1), Adagio, Moyen-Orient (sauf EAU), Algérie.

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 titre de l'exercice 2016.

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 AccorHotels dans le cadre du programme *Plant for the Planet*, et des coûts unitaires d'arbres indiqués par ces mêmes partenaires.

Contrôle des données

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

2.9.5 TABLEAUX DES INDICATEURS

INDICATEURS SOCIAUX

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

	2015		2016		2016	Évolution (hors FRHI)	
Indicateurs	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales & managés inclus FRHI***	**Filiales**	**Filiales & managés**
ENGAGEMENTS SOCIAUX							
Effectifs	**46 933**	**145 560**	**44 635**	**150 499**	**193 149**	**(2 298)**	**4 939**
dont % de femmes	55 %	46 %	55 %	46 %	45 %	0 %	0 %
% d'hommes	45 %	54 %	45 %	54 %	55 %	0 %	0 %
Effectifs par âge						0 %	0 %
Moins de 25 ans	16 %	18 %	15 %	18 %	17 %	(1) %	0 %
25 à 34 ans	34 %	38 %	34 %	38 %	38 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	25 %	24 %	25 %	24 %	24 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	17 %	15 %	17 %	14 %	15 %	0 %	(1) %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	8 %	5 %	7 %	0 %	0 %
Effectifs par ancienneté						0 %	0 %
Moins de 6 mois	12 %	15 %	13 %	16 %	15 %	1 %	1 %
de 6 mois à 2 ans	22 %	30 %	23 %	31 %	30 %	1 %	1 %
de 2 à 5 ans	21 %	24 %	20 %	23 %	23 %	(1) %	(1) %
de 5 à 10 ans	19 %	15 %	19 %	15 %	16 %	0 %	0 %
de 10 à 20 ans	17 %	11 %	17 %	11 %	11 %	0 %	0 %
Plus de 20 ans	9 %	5 %	9 %	4 %	6 %	0 %	(1) %
% effectif en situation de handicap	1,81 %	0,93 %	2,24 %	1,04 %	0,90 %	0 %	0 %
Encadrement							
% d'encadrants	20 %	15 %	19 %	15 %	13 %	(1) %	0 %
dont % de femmes encadrants	49 %	42 %	48 %	42 %	42 %	(1)%	0 %
% d'hommes encadrants	51 %	58 %	52 %	58 %	58 %	1 %	0 %
Encadrants par âge – total							
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	29 %	35 %	29 %	35 %	34 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	36 %	37 %	37 %	37 %	38 %	1 %	0 %
45 à 54 ans	24 %	20 %	24 %	20 %	20 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	9 %	6 %	7 %	0 %	0 %

	2015		2016		2016	Évolution (hors FRHI)	
Indicateurs	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales & managés inclus FRHI***	**Filiales**	**Filiales & managés**
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie							
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	31 %	36 %	30 %	36 %	35 %	(1) %	0 %
35 à 44 ans	36 %	37 %	36 %	37 %	38 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	23 %	19 %	23 %	19 %	19 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	9 %	6 %	6 %	0 %	0 %
dont Directeurs d'hôtels	1 006	1 732	889	1 706	1 812	(117)	(26)
dont % femmes	31 %	27 %	34 %	29 %	28 %	3 %	2 %
% hommes	69 %	73 %	66 %	71 %	72 %	(3) %	(2) %
dont % ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé	82 %	73 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Organisation du temps de travail							
% des collaborateurs à temps plein	85 %	92 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% des collaborateurs à temps partiel	15 %	8 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	10,6	5,8	9,0	5,0	N/A	(1,6)	(0,8)
Dont jours d'absences pour accident du travail	1,4	0,7	0,8	0,4	N/A	(0,6)	(0,3)
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,7	0,7	0,6	0,6	N/A	(0,1)	(0,1)
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entrainé plus d'un jour d'arrêt de travail	20,9	11,9	18,6	12,1	N/A	N/A	N/A
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	0,8	0,4	0,5	0,3	N/A	N/A	N/A
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	1	8	1	4	N/A	0	(4)

* *Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 116 établissements FRHI ayant remonté leurs données, les indicateurs globaux sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence.*

	France		Europe (hors France et Méditerranée)		Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique		Asie-Pacifique		Amériques		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Filiale	**15 353**	**14 065**	**16 275**	**15 608**	**5 292**	**5 316**	**3 397**	**2 635**	**6 616**	**7 011**	**46 933**	**44 635**
Hôtellerie luxe haut de gamme	2 124	2 266	1 634	1 726	1 402	1 437	264	55	1 491	1 619	6 915	7 103
Hôtellerie milieu de gamme	5 639	4 744	8 527	7 863	1 756	1 791	1 368	1 356	1 721	1 773	19 011	17 527
Hôtellerie économique	5 258	4 730	4 744	4 649	1 768	1 705	1 012	460	2 746	2 900	15 528	14 444
Sièges internationaux	954	1 058	1 370	1 370	366	383	753	764	658	719	4 101	4 294
Holding – salariés	1 378	1 267	0	0	0	0	0	0	0	0	1 378	1 267
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	**1 859**	**2 452**	**5 949**	**6 991**	**15 559**	**16 103**	**65 243**	**71 027**	**10 017**	**9 291**	**98 627**	**105 864**
Hôtellerie luxe haut de gamme	1 271	1 214	1 739	1 828	8 879	9 401	33 543	37 256	3 739	3 248	49 171	52 947
Hôtellerie milieu de gamme	516	1 183	3 072	3 779	4 880	4 766	25 984	27 816	4 507	4 099	38 959	41 643
Hôtellerie économique	72	55	1 138	1 384	1 800	1 936	5 716	5 948	1 771	1 944	10 497	11 267
Sièges internationaux	0	0	1 370	0	366	0	753	7	658	0	4 101	7
TOTAL DES EFFECTIFS	**17 212**	**16 517**	**22 224**	**22 599**	**20 851**	**21 419**	**68 640**	**73 662**	**16 633**	**16 302**	**145 560**	**150 499**
Formation												
Nombre total d'heures de formation	116 018	153 229	265 182	281 913	370 773	254 885	1 832 903	2 013 559	457 596	387 827	3 042 472	3 091 413
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	6 936	7 712	19 278	19 676	17 525	16 808	72 965	78 250	16 245	16 398	132 949	138 844
Mouvements des effectifs												
Nombre de recrutements	8 225	6 688	9 298	9 500	7 073	7 347	32 088	36 577	9 835	8 506	66 519	68 618
Nombre total de départs	10 093	11 059	8 704	9 354	5 853	7 113	29 104	33 148	7 316	6 526	61 070	67 200
dont démission	1 618	1 573	5 544	6 289	3 568	4 512	24 846	28 342	3 174	2 645	38 750	43 361
dont licenciement	914	1 081	1 482	1 532	789	973	2 318	2 692	3 406	3 490	8 909	9 768
dont licenciement économique	22	48	66	125	50	82	108	52	22	6	268	313
Promotions												
Nombre total de promotions	402	N/A	1 097	N/A	1 037	N/A	5 310	N/A	1 103	N/A	8 949	N/A
dont promotion de non encadrant à encadrant intermédiaire	242	N/A	125	N/A	156	N/A	982	N/A	218	N/A	1 723	N/A

	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Total 2016
TOTAL DES EFFECTIFS INCLUS FRHI*	**17 413**	**25 023**	**29 622**	**82 457**	**38 634**	**193 149**
Formation inclus FRHI*						
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 608	22 100	25 011	87 045	38 730	181 494
Mouvements des effectifs inclus FRHI*						
Nombre de recrutements	7 080	10 497	9 517	39 181	15 123	81 398
Nombre total de départs	11 454	10 422	9 484	35 965	12 790	80 115
dont démission	1 679	7 094	5 943	30 777	6 582	52 075
dont licenciement	1 128	1 617	1 464	2 914	4 266	11 389
dont licenciement économique	48	138	199	65	28	478

* *Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 116 établissements FRHI ayant remonté leurs données, les indicateurs globaux sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence.*

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Périmètres

	Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels AccorHotels dans le périmètre de consolidation		2 089	3 898
Nombre d'hôtels ayant validé Planet 21 in Action		1 892	3 135
■ taux de réponse		91 %	80 %
■ Avec restaurants		1 432	2 402
Nombre d'hôtels Eau, Énergie et Carbone		1,897	1,970
■ taux de réponse		88%	88%

Résultats pour les actions « Bronze »

	Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Designer un responsable Planet 21		99 %	98 %
Sensibiliser les collaborateurs au respect des valeurs et règles éthiques du Groupe		97 %	95 %
Sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes dans leurs métiers		98 %	97 %
Réutiliser par défaut les draps pour les séjours supérieurs à une nuit		99 %	99 %
Proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings)		85 %	87 %

	Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Afficher les marqueurs de communication clés sur Planet 21		98 %	96 %
Utiliser des produits de nettoyage éco-labéllisés		98 %	96 %
Participer au programme « *Plant for the Planet* »		75 %	62 %
Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance		86 %	85 %
Bannir les espèces de poissons menacées		98 %	97 %
Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement. Agir en cas de dérive		100 %	98 %
Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes		94 %	94 %
S'assurer que toutes les eaux usées sont traitées		98 %	97 %
Utiliser des lampes à basse consommation		97 %	97 %
Trier et faire traiter vos déchets dangereux dans les filières adaptées		96 %	95 %
Trier et recycler au moins 2 types de déchets : papier, verre, carton ou plastique		91 %	92 %

Indicateurs Énergie, Carbone et Eau

Indicateurs	2015 Perf. filiales & managés	2015 Perf. filiales & managés + franchisés	2016 Perf. filiales & managés	2016 Perf. filiales & managés + franchisés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés + franchisés
Énergie et CO_2						
Consommations totales d'énergie	4 063 GWh	ND	4 231 GWh	ND	-2,4 %	ND
Émissions totales de CO_2	1 727 milliers de teq CO_2	ND	1 859 milliers de teq CO_2	ND	-2,5 %	ND
Émissions directes	302 milliers de teq CO_2	ND	255 milliers de teq CO_2	ND	-1,9 %	ND
Émissions indirectes	1 425 milliers de teq CO_2	ND	1 604 milliers de teq CO_2	ND	-2,6 %	ND
Eau						
Consommations totales d'eau	33,0 millions de m3	ND	33,9 millions de m^3	ND	-1,8 %	ND

2.10 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 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC [(1)]. 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 2016, présentées dans le 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, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société, composés du protocole de reporting social, de la fiche explicative de reporting achats durables, du guide pratique des actions de Planet 21 et du protocole de reporting développement durable dans leur version actualisée de 2016 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.9.4 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 mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre juillet 2016 et la date de signature de notre rapport sur une durée totale d'intervention d'environ quatorze 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 [(2)].

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

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

I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions 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, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- 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 et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (1) :

- 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 ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées (2) 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 19 % des effectifs, 14 % des hôtels pour les indicateurs Planet 21 et 14 % des fournisseurs référencés pour les achats durables considérées comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

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

---

(1) **Informations sociales :**
- *Indicateurs (informations quantitatives) : l'effectif total inscrit par sexe et par zone géographique ; les départs ; le nombre total d'heures de formation ; le nombre de personnes formées ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité.*
- *Informations qualitatives : organisation du dialogue social, bilan des accords collectifs, les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, la politique de lutte contre les discriminations.*

Informations environnementales et sociétales :
- *Indicateurs (informations quantitatives) : la consommation d'eau ; la consommation d'énergie ; les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générées du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit ; les actions obligatoires du programme Planet 21 in Action ; le nombre de fournisseurs référencés et le nombre de fournisseurs référencés ayant signé la Charte Accor.*
- *Informations qualitatives : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire ; 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 responsabilité sociale et environnementale.*

(2) **Social :** *Arabie Saoudite, Brésil, France, Kazakhstan, Ukraine, Géorgie et Russie.*

Environnemental et sociétal :
- *pour les indicateurs Planet 21 : Argentine, Brésil, Colombie, Equateur, Espagne, Italie, Paraguay, Pérou, Portugal, Uruguay et Suisse ;*
- *pour les achats durables : Brésil, Emirats Arabes Unis et Suisse.*

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.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, 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 :

- les précisions méthodologiques détaillent les marges d'incertitude pour la classification des départs, et pour le calcul des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail ;
- l'application des Référentiels et les contrôles internes sur les données Charte 21 ne sont pas suffisamment systématiques.

Paris-La Défense, le 15 mars 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud	Bruno Perrin
Associé Développement durable	Associé

Feel Welcome

RAFFLES · SOFITEL LEGEND · SO/ SOFITEL · SOFITEL · Fairmont · onefinestay · M GALLERY · pullman · swissôtel · 25h twenty five hours hotels

NOVOTEL · Mercure · adagio · MAMA SHELTER · ibis · ibis STYLES · ibis budget · JO&JOE · hotelF1