

**Question écrite posée par le Forum pour l'Investissement Responsable,
détenteur d'une action Accor**

Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020

ENVIRONNEMENT

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Réponse :

L'activité principale du groupe Accor est celle d'un opérateur hôtelier, proposant des services d'hébergement et de restauration à travers un réseau de plus de 5 000 hôtels, répartis dans 110 pays dans le monde. L'empreinte carbone de nos activités est régulièrement recalculée – sur les scopes 1, 2 et 3 – et publiée dans nos communications officielles (cf. Document d'enregistrement universel 2019, p. 173 restituant notre empreinte carbone à fin 2017 – une mise à jour sur les données 2019 est en cours).

L'analyse de notre empreinte carbone montre que plus de 60% de nos émissions sont dues à l'énergie consommée dans nos hôtels et restaurants ; les postes suivants étant l'alimentation (~15%) et les matériaux des bâtiments (~10%). Toutefois, notre réseau d'hôtels présente une forte hétérogénéité dans la répartition de l'empreinte carbone entre pays (s'expliquant en grande partie par les différences de mix énergétiques) et segment de gamme (le luxe présentant généralement une intensité carbone supérieure).

Par ailleurs, Accor met à jour régulièrement une analyse des risques liés au changement climatique (cf. p. 175 du Document d'enregistrement universel 2019).

À la fin de l'année 2019, le groupe Accor a signé une lettre d'engagement auprès du *Science Based Target Initiative* pour définir des objectifs de réduction de son empreinte carbone alignés avec une trajectoire 1,5°C. Ces objectifs devraient être soumis au SBTi courant 2020. Dans le cadre de la planification stratégique de son plan d'action carbone à moyen/long terme, le groupe Accor n'a pas actuellement identifié d'activités ou d'actifs non compatibles avec une trajectoire 1,5°C.

Toutefois, les objectifs restent extrêmement ambitieux, et des actions rigoureuses devront être engagées les prochaines années pour atteindre les objectifs fixés, notamment :

- recours aux énergies renouvelables, notamment l'achat d'électricité « verte » ;
- en lien avec les propriétaires de nos hôtels, investissements dans la rénovation et l'optimisation énergétique ;
- optimisation de nos standards de construction, rénovation, maintenance et exploitation dans une optique bas carbone ;
- recours à des intrants (alimentaires, produits, matériaux...) à plus faible intensité carbone.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Réponse :

Accor s'inscrit dans un modèle « asset light », et à ce titre ne détient pas les actifs immobiliers et donc ne porte pas la responsabilité des CapEx des hôtels. Malgré tout, les investissements énergétiques sur les hôtels représentent un axe déterminant dans l'atteinte des objectifs de réduction de l'empreinte carbone, raison pour laquelle Accor s'efforce de mettre à disposition de ses propriétaires d'hôtels des solutions opérationnelles :

- référencement de solutions techniques et technologiques / partenariats avec des acteurs pertinents pour réduire les émissions de CO2 dans les hôtels ;
- dispositifs de financement adossé à des organismes publics ou privés engagés dans la transition bas carbone (en cours de réflexion) ;
- projets de compensation carbone.

Dans la cadre de ses relations régulières avec les propriétaires d'hôtels, Accor met à disposition des outils de pilotage, benchmark et maîtrise de leur performance énergétique et carbone ; des standards, guidelines et services support pour réduire leur empreinte carbone. Par ailleurs, le processus de programmation budgétaire annuel inclus des incitations pour réduire les émissions de CO2, tout comme les objectifs annuels des managers.

Par ailleurs, Accor étudie également l'opportunité d'investir directement des fonds dans des entreprises technologiques de décarbonation ou des projets à impact.

En ce qui concerne les plans de développement, les prochaines étapes de la feuille de route carbone de Accor prévoient de renforcer l'intégration des enjeux de décarbonation dans les choix de développement de notre réseau d'hôtels ou dans nos opérations d'acquisition.

À noter que Accor a déjà eu recours à plusieurs reprises à des mécanismes de financement « vert » : green bond pour le rachat de son siège social ; ligne de crédit bancaire adossée à des critères ESG.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Réponse :

Accor met à jour régulièrement son empreinte environnementale, basée sur une approche de type analyse de cycle de vie. En 2015, le calcul d'empreinte environnemental a été étendu à un indicateur d'impact sur la biodiversité. Près de 90% de l'impact de Accor sur la biodiversité est lié à son amont agricole : l'élevage ou l'agriculture impliquent le plus souvent une modification fondamentale des sols occupés ; l'utilisation d'insecticides, d'herbicides ou d'engrais pour la culture mais aussi les rejets du bétail pour l'élevage, contribuent à l'émission de substances nocives pour les écosystèmes. Selon cette même étude, l'utilisation des sols par le foncier des hôtels Accor ne représente que 3% de l'impact total sur la biodiversité.

Des analyses qualitatives (analyse de risque globale, études d'impact locales...) complètent cette appréciation, pour tenir compte notamment des effets indirects de l'activité de nos hôtels et du tourisme sur les écosystèmes globaux et locaux : urbanisation croissante conduisant à la disparition des habitats naturels de certaines espèces ou au déséquilibre de certains écosystèmes, notamment sous l'effet de pollutions diffuses ; effets négatifs du tourisme de masse sur les équilibres naturels fragiles ou via le commerce de certaines espèces menacées.

Au final, les principales solutions apportées par Accor en matière de préservation de la biodiversité sont :

vis-à-vis de l'amont agricole,

- le soutien à la transition agroécologique (Accor est par exemple cofondateur en France du Mouvement Pour une Agriculture du Vivant) et à l'agroforesterie, via notre programme mondial Plant for the Planet ;
- la charte de l'alimentation saine et durable, qui impose aux hôtels certaines pratiques d'approvisionnement alimentaire comme l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction, l'encouragement du label MSC, l'interdiction de produits contenant de l'huile de palme (ou alors avec le label RSPO), l'achats de produits écolabellisés (café Rainforest, fruits et légumes bio...) ;
- pour tous les produits dérivés du bois, l'imposition des labels FSC, PEFC ou équivalent

Au niveau des hôtels,

- installation de potagers, de dispositifs d'agriculture urbaine, de ruches
- pratiques de gestion raisonnée des espaces verts (limitation des intrants chimiques...)
- obligation de respecter les seuils de qualité d'eau pour les rejets d'eau usées

Enfin, dans le cadre de l'acquisition de la marque Mantis, en Afrique, Accor a créé en 2018 le fonds Community Conservation Fund Africa œuvrant pour la protection de la faune et de la nature sauvage africaines, en partenariat avec trois ONGs de référence dans le domaine : Wilderness Foundation, Tusk Trust et African Parks.

SOCIAL

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Réponse :

Les délais de paiement des fournisseurs du groupe Accor n'ont subi aucune modification. Les fournisseurs continuent à être payés aux dates d'échéances par virement bancaire.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXIe siècle qui bouleversent votre industrie ?

Réponse :

Le groupe Accor emploie plus de 300 000 personnes à travers le monde, ce qui en fait un employeur de référence. Les enjeux face aux transitions du XXIe siècle sont multiples. Accor s'engage auprès des collaborateurs des hôtels, et dans ses sièges, ainsi que vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, sur des sujets fondamentaux :

- le recrutement de nouveaux talents : attirer de nouveaux talents reste un enjeu prioritaire pour le Groupe. Pour ce faire, Accor s'appuie sur une expérience différenciante de recrutement :

- une nouvelle proposition de valeur pour les collaborateurs intitulée « Be Limitless », adaptée à toutes les générations et toutes les cultures, basée sur 4 piliers: « Come as you are », « Work with purpose », « Grow, learn & enjoy », « Explore limitless possibilities ».
- un nouveau site de recrutement Accor Careers, qui repose sur un écosystème digital permettant une expérience optimisée et attractive pour les candidats (candidatures réalisées en moins de 3 minutes). L'ensemble des contenus sont personnalisés et adaptés aux spécificités du marché de l'emploi local.
- Le développement plus agile des compétences : les collaborateurs aspirent à se développer tout au long de leur parcours professionnel en accédant plus facilement à des communautés d'apprentissage, de façon plus interactive et à tout moment.
- La formation et le développement des compétences : les équipes Talent & Culture du Groupe développent actuellement une plateforme digitale permettant un accès à la formation en mode digital learning interactive blended, virtual classes à tous les collaborateurs, directement à partir du smartphone personnel. En effet, la majorité du personnel en hôtel n'est pas équipé d'un ordinateur pour suivre des formations. Ce nouvel outil permettra de pallier ce manque et de développer la formation pour tous. L'ensemble des formations incontournables des métiers de l'hôtellerie seront disponibles sur cet outil et pourront être suivies à travers le monde. Des formations de langues, de bureautiques, de comptabilité (etc.) seront aussi disponibles à moindre coût pour permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences et leur employabilité, quel que soit le pays ou la langue. Un nouveau programme de leadership (Global Leadership Program), réalisé en interne pour répondre aux enjeux de nos métiers a également été développé afin de préparer nos leaders aux enjeux managériaux des années à venir. Depuis la crise sanitaire engendrée par le coronavirus, les leaders peuvent suivre cette formation totalement à distance. Le Groupe a également déployé la culture du feedback permanent, par les pairs et les leaders, ainsi que le Peer to Peer learning, qui permet à chacun d'apprendre de ses collègues et de former à son tour ses pairs.
- Le développement du leadership : le Groupe accompagne ses leaders dans la transformation de notre culture de leadership sur la base des principes clés : *lead yourself, lead others & lead the business*.

L'objectif est de donner les clés à l'ensemble des leaders afin qu'ils permettent à chacun des talents de vivre l'expérience Heartist: développement de l'initiative, de la responsabilisation et de l'expression des personnalités au bénéfice d'une expérience client personnalisée et mémorable.

- La mobilité professionnelle : l'écosystème Accor s'est beaucoup élargi et englobe désormais de nouvelles formes d'hôtellerie « Lifestyle » (MamaShelter, 25Hours, SBE, Jo&Joe). La mobilité interne permet de construire des parcours différents et uniques dans des environnements et ambiances différents, notamment en F&B, à la limite de l'*entertainment* et de l'hôtellerie-restauration plus traditionnelle.
- L'innovation sociale au cœur de la stratégie T&C du Groupe :
 - la santé et la sécurité ont toujours été au centre des préoccupations du Groupe, qui veille à ce que les principes fondamentaux soient respectés. Une ligne d'alerte a été mise en place notamment pour permettre aux collaborateurs d'alerter et de demander de l'aide sur des situations vécues qui vont contre le respect des droits humains. La crise sanitaire liée au coronavirus a démontré que Accor pouvait agir rapidement et efficacement pour répondre aux exigences d'une pandémie : mise en place rapide d'un partenariat avec Bureau Véritas, partage de kits et de processus de renforcement des règles d'hygiène, réalisation et déploiement mondial en un temps record d'*e-learning* interne sur la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients dans le contexte épidémique du coronavirus. Le Groupe est

organisé et préparé à répondre aux exigences de crises comme celle que nous vivons actuellement pour préserver la santé des collaborateurs et des clients.

- o Les transitions sociétales et écologiques : le Groupe est engagé depuis de longues années sur les impacts environnementaux générés par ses hôtels à travers Planet 21.

À ce jour, des réflexions sont en cours au profit d'une nouvelle stratégie RSE reposant sur deux piliers : People et Planet, et un engagement fort « accueillir, protéger et prendre soin des autres ».

- o la diversité et l'inclusion : accueillir l'autre, le reconnaître, s'enrichir de sa différence et le valoriser constituent les principes fondateurs de l'éthique managériale à la fois ancrée dans l'ADN du Groupe, clé de notre réussite collective et qui se révèle être un vrai défi au quotidien.

Dans un contexte où se côtoient chaque jour 300 000 collaborateurs, répartis sur l'ensemble de la planète, la diversité est un fait. Notre ambition s'inscrit dans une démarche d'ouverture de promotion de l'égalité professionnelle et de prévention des discriminations, partout où nous sommes présents. Dans chaque région où nous sommes présents, des champions diversité & inclusion sont là pour coordonner les actions au niveau local et promouvoir avec les collaborateurs, les équipes T&C et le management la diversité et l'inclusion. Durant la crise sanitaire liée au coronavirus, de nombreuses initiatives ont pu voir le jour pour aider notamment les personnes les plus vulnérables, au travers par exemple de la mise en place de la plateforme CEDA où plus de 66 000 nuitées ont été accordées par le Groupe depuis le 24 mars 2020, aux femmes victimes de violence, aux sans-abris, aux soignants, ou encore aux hommes violents afin de les éloigner du domicile conjugal.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Réponse :

Le Groupe participe à de nombreuses enquêtes de rémunération dans ses principaux pays d'implantation, afin de disposer des niveaux médians de rémunération par niveau de responsabilité.

La politique de rémunération du Groupe vise à rémunérer ses collaborateurs dans une fourchette allant de -20% (pour un niveau de compétence en cours d'acquisition et/ou une performance peu élevée) à +20% de la médiane du marché (pour un niveau de compétence expérimenté et/ou une performance élevée). Un collaborateur avec une maîtrise des compétences nécessaire à la tenue de son poste et ayant un niveau de performance attendu, doit être rémunéré à la médiane de son marché, sur son niveau de responsabilité.

Afin d'avoir des outils communs d'évaluation du niveau de responsabilité des collaborateurs, le Groupe a recours à la méthodologie d'évaluation des postes de Hay et forme ses équipes Talent & Culture (ressources humaines) à l'utiliser. Le Groupe a, en parallèle, développé des cartographies de ses principaux métiers permettant d'identifier de façon commune le niveau de poste des collaborateurs.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Réponse :

À ce jour, les accords d'intéressement du Groupe comportent exclusivement des critères économiques (GOI, CA, GOP Usali, challenge RPS, EBIT...).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Réponse :

Au sein de notre gamme, composée de 5 fonds, le fonds Social Active Equilibre Solidaire bénéficie du label ISR.

GOUVERNANCE

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Réponse :

Les orientations et questions fiscales sont présentées et débattues au sein du Comité d'audit. Le montant des impôts payés par le Groupe est présenté au sein de son Document d'enregistrement universel, pour chacune des zones géographiques dans lesquelles il opère.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Réponse :

Les problèmes de cohésion sociale font l'objet d'une attention particulière chez Accor. Le Groupe n'a pas identifié de problèmes de cohésion sociale en son sein, qui seraient liés à des écarts de rémunération.

Comme précisé ci-dessous dans le cadre de la réponse à la question n°11, chaque année, le Groupe analyse les rémunérations au sein d'un même niveau de responsabilité afin de s'assurer que les écarts restent faibles.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Réponse :

La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité a été présentée au Conseil d'administration de décembre 2019. Les engagements du Groupe sont les suivants :

- depuis 2015, le Groupe Accor s'est engagé à garantir l'égalité salariale entre les hommes et les femmes d'ici 2020 ;
- dans le cadre de cet engagement, le Groupe participe au Mouvement HeforShe de l'Organisation des Nations Unies et réalise chaque année, depuis 2017, une analyse des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes ;
- en 2018, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes occupant le même niveau de poste était de -3,1% en considérant le salaire de base annuel (équivalent temps plein) ce qui est plus faible que la pratique du marché observée de -5,3%.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Réponse :

La déclaration de performance extra-financière n'est à ce jour pas soumise à l'avis des partenaires sociaux.