

## QUESTIONS ECRITES DES ACTIONNAIRES

### Questions écrites de Phitrust

#### **Question 1 - Intelligence artificielle**

*« Considérez-vous que l'intelligence artificielle (IA) représente un enjeu stratégique pour votre groupe ? Comment avez-vous organisé la prise de décision sur ce sujet au sein de vos organes de gouvernance ? Pensez-vous qu'il serait utile pour de nommer au conseil un spécialiste de l'IA ?*

*Nous comprenons que les conséquences, voire les bouleversements qu'apportera cette technologie sont difficilement appréciables aujourd'hui ; avez-vous néanmoins chiffré l'impact pour les exercices 2026 et 2027 du déploiement de l'IA pour le groupe ? »*

#### **Réponse Accor**

L'Intelligence Artificielle représente sans aucun doute un enjeu stratégique fondamental pour Accor. Le Groupe a d'ailleurs identifié dans sa cartographie des risques majeurs le « risque lié à l'évolution des intermédiaires numériques et aux plateformes d'intelligence artificielle » comme un risque de criticité élevée : le développement rapide de solutions intégrant l'IA générative et des assistants conversationnels est susceptible de modifier les parcours de recherche, de sélection et de réservation de services hôteliers, et pourrait réduire l'accès direct du Groupe à sa clientèle en renforçant le rôle d'intermédiaires technologiques tiers.

Le Groupe utilise l'IA depuis plusieurs années et accélère sur ce sujet pour amplifier sa valeur ajoutée, concrétiser ses priorités et enrichir ses relations avec toutes ses parties prenantes. Parmi les réalisations concrètes de 2025, on peut citer : l'intégration de l'IA sur ALL.com et l'application ALL Accor pour personnaliser les recommandations et proposer des fonctionnalités de réservation conversationnelle ainsi qu'un support assisté par des conseillers ; le lancement du Carbon Tracker, un outil basé sur l'IA permettant aux clients de mesurer leur empreinte carbone pendant leur séjour à l'hôtel ; ou encore l'intégration de l'application ALL Accor sur ChatGPT pour préserver la visibilité du Groupe au sein des nouveaux écosystèmes numériques conversationnels.

Son approche est centrée sur :

- le renforcement des relations directes avec ses clients,
- l'amélioration des revenus et de l'excellence opérationnelle de ses hôtels,
- et l'accompagnement de ses Heartists (collaborateurs) avec des outils qui développent leur expertise.

Nous sommes convaincus que l'IA nous permettra de consolider notre leadership dans l'industrie de l'hospitalité, le tout grâce à nos données et à nos marques.

Concernant l'organisation de la prise de décision sur ce sujet au sein des organes de gouvernance, Accor a mis en place une structure solide :

- **Centre d'Excellence en IA Générative (Generative AI Center of Excellence)** : Lancé en 2024, il assure une gouvernance centralisée pour suivre la valeur, optimiser les initiatives, garantir les performances et servir de hub d'expertise. Il fournit des lignes directrices, une infrastructure standardisée et des actifs réutilisables pour accélérer l'adoption de l'IA générative à travers le groupe, tout en veillant à la conformité de notre utilisation de l'IA. Ce Pôle d'Excellence est notamment chargé de définir et déployer une stratégie d'IA générative intégrant l'anticipation des évolutions vers des modèles dits « agentiques » et des nouveaux usages conversationnels, ainsi que de développer des partenariats avec des acteurs technologiques de référence dans le domaine de l'IA.
- **Comité IA Responsable (Responsible AI Committee)** : Il s'agit d'un organe de gouvernance transverse (regroupant des experts du Centre d'Excellence IA, de la Sécurité, de la Conformité et de la Gouvernance des Données) qui se réunit régulièrement. Ce cadre a été salué publiquement par le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) en 2025, positionnant Accor dans le tiers supérieur des entreprises du CAC 40 pour ses pratiques ESG et au-dessus de la moyenne pour sa gouvernance de l'IA.
- **Acculturation et Formation** : Nous avons mis en place un plan d'acculturation et de formation robuste, avec environ 1 250 utilisateurs actifs mensuels au siège, une communauté interne GenAI animée par le "AI Chapter", des capsules d'e-learning et des événements réguliers (demos, sessions de feedback, formations flash).

Bien qu'il soit compliqué de chiffrer l'impact exact de l'IA sur les exercices 2026-2027, Accor est pleinement conscient de l'empreinte environnementale potentielle de l'IA, notamment en termes de consommation d'énergie et d'eau. Parallèlement, le Groupe utilise l'IA comme levier au service de ses engagements environnementaux : le Carbon Tracker, outil basé sur l'IA disponible depuis novembre 2025, permet aux clients entreprises d'évaluer l'impact carbone d'un événement ou d'une nuitée avec précision, en intégrant les données carbone issues du reporting des hôtels via l'outil GAIA 2.0. Plus de 450 hôtels recourent également à des solutions fondées sur l'intelligence artificielle (Orbisk, Winnow, Lumitics) pour mesurer et réduire le gaspillage alimentaire. Le Groupe s'engage à mettre en place une approche stratégique et responsable du déploiement de l'IA :

- **Mesure et gestion de la consommation des ressources** : nous développons des recommandations personnalisées pour l'efficacité énergétique et la simplicité de mise en œuvre de nos solutions IA.
- **Limitation de l'impact négatif** : nous mettons en œuvre les meilleures pratiques, des règles et des plafonds d'utilisation pour nos outils IA, ainsi que des appels à la sobriété intégrés dans l'expérience utilisateur de nos plateformes comme AccorGPT.
- **Optimisation énergétique et réduction des déchets via l'IA** : Nous utilisons l'IA pour améliorer la qualité des données ESG et avons développé un simulateur carbone pour les voyageurs. Des solutions externes comme Fullsoon, utilisées par nos hôtels, nous aident à mieux mesurer et réduire nos déchets.
- **Infrastructure optimisée** : Nous privilégions des partenariats avec des fournisseurs de services cloud qui s'engagent sur des objectifs de durabilité et qui utilisent des infrastructures à faible empreinte carbone. Notre ambition est d'utiliser l'IA comme un levier pour la durabilité, non

seulement en optimisant nos propres consommations, mais aussi en aidant nos clients et nos partenaires à réduire leur impact environnemental.

Il en est de même pour l'impact social de l'IA est au cœur de notre stratégie. Nous abordons l'IA comme un outil pour développer ses capacités et expertises :

- **Renforcement des engagements envers nos Heartists** : L'IA est utilisée pour stimuler la productivité globale, la qualité d'exécution et l'expérience employée, en accélérant l'automatisation des tâches répétitives et en libérant du temps pour des interactions plus humaines et à forte valeur ajoutée.
- **Création de postes spécialisés** : Nous visons la création de nouvelles opportunités de carrière et la réorientation des rôles, en investissant les gains de productivité dans nos activités cœur de métier.
- **Plan de formation et de certification mondiale** : Nous proposons un programme complet pour nos Heartists, comprenant trois modules de formation : les fondamentaux de l'IA générative, un cours d'apprentissage sur AccorGPT, et une bibliothèque de cas d'usage de l'IA par thème métier. L'objectif est de « pérenniser l'employabilité » de nos Heartists en développant de nouvelles compétences (hard et soft skills comme l'intelligence émotionnelle, la collaboration, le mentorat) et en les préparant aux métiers de demain.
- **Coéquipiers IA et copilotes** : L'intégration de copilotes IA dans des outils comme Microsoft Copilot (utilisé par plus de 800 employés pour la transcription de réunions, la prise de notes et la traduction en temps réel) ou AccorGPT pour les équipes hôtelières (support marketing, ventes, juridique, etc.) améliore l'efficacité, la cohérence et la qualité du travail.
- **Assistant conversationnel AccorGPT** : Il agira comme un point d'entrée unique pour les équipes hôtelières et les fonctions support, permettant une résolution autonome d'ici fin 2026.

Pour résumer, l'IA chez Accor est conçue pour être un catalyseur de croissance, en améliorant l'expérience client, en soutenant l'efficacité des hôteliers et en enrichissant la carrière des Heartists, le tout aligné avec la raison d'être du Groupe : « Être des pionniers de l'art de l'hospitalité responsable, relier les cultures avec une attention sincère ».

## **Question 2 - Rachats d'actions**

*« En tant qu'actionnaires de long terme, nous continuons à considérer qu'une entreprise doit privilégier l'investissement dans son métier plutôt que de recourir à des mécanismes de redistribution peu créateurs de valeur durable, tels que les rachats d'actions avec annulation, particulièrement dans un contexte de forte incertitude économique et fiscale.*

*Nous comprenons que le mécanisme des rachats d'actions est nécessaire pour réguler la dilution liée aux plans d'actions de performance et aux plans d'actionnariat salarié. Toutefois, avant de soumettre à l'assemblée générale une résolution de rachat d'actions à des fins d'annulation, il nous semble nécessaire que vous précisiez les raisons pour lesquelles vous envisageriez d'allouer la trésorerie au mécanisme de redistribution, plutôt que de la consacrer au développement à long terme (investissements, croissance externe). »*

### **Réponse Accor**

Depuis 2018 et la cession de ses activités asset-heavy (activité de détention et location des murs d'hôtels), Accor poursuit une stratégie asset-light se concentrant sur les activités de gestion et de franchise d'hôtels. Dans ce modèle d'affaires, les montants nécessaires à la maintenance et au développement de l'activité sont beaucoup plus restreints qu'auparavant.

Sans exclure de potentielles acquisitions de taille réduite, les activités du Groupe couvrent aujourd'hui l'ensemble des régions et des segments de l'hospitalité définis dans sa stratégie. Ainsi aucune acquisition d'envergure n'est nécessaire au développement de Accor qui accroît de manière régulière et organique la taille de son réseau chaque année.

Dès lors, l'allocation d'une partie de la génération de trésorerie chaque année au rachat d'actions à des fins d'annulation permet d'adopter une allocation des capitaux similaire à la concurrence (Marriott, Hilton, IHG, Hyatt) pouvant justifier une réduction de la décote de valorisation du Groupe et de tirer profit de la faible valorisation relative actuelle du cours de bourse de Accor plutôt que de se concentrer sur des acquisitions qui pourraient être considérée comme chères et hasardeuses.

### **Question 3 - Réglementation durable**

*« Quel est votre point de vue sur le recul des préoccupations environnementales dans le contexte actuel de tensions politiques et commerciales ? L'assouplissement des règles européennes du Green Deal est-il un point positif pour la compétitivité du groupe ? Cela peut-il amoindrir vos responsabilités en matière environnementale et de droits humains à l'égard de vos fournisseurs, et modifier le choix de vos partenaires ? »*

### **Réponse Accor**

La stratégie développement durable de Accor n'a pas été pensée en fonction du contexte réglementaire. Accor a été le premier groupe hôtelier à créer une Direction dédiée à l'environnement, et est depuis plus de trente ans un pionnier d'une hôtellerie responsable. Ces dernières années, le Groupe a intensifié son engagement en adoptant une approche scientifique rigoureuse et en intégrant pleinement la durabilité à son modèle économique ainsi qu'à sa proposition de valeur pour les propriétaires.

Le renforcement des exigences de reporting, notamment à travers la CSRD, a constitué une évolution nécessaire et cohérente face aux enjeux environnementaux et sociétaux. Le reporting de Accor était déjà aligné avec différents standards internationaux et notamment la NFRD, la TCFD ou le GHG Protocol. Il a dû toutefois évoluer pour répondre aux nouvelles exigences règlementaires. Les objectifs environnementaux et sociaux que s'est fixé le Groupe doivent par ailleurs permettre à Accor de progresser chaque année sur certains points de données de la CSRD.

Concernant le choix de ses fournisseurs, le Groupe a là encore des procédures et des prérequis qui vont au-delà des exigences réglementaires. Tout fournisseur référencé s'engage à respecter la Charte Achats Responsables, qui formalise les engagements ESG applicables à tous les fournisseurs. Accor pilote par ailleurs un plan de contrôle fondé sur une analyse de risque fournisseur, avec une évaluation

via EcoVadis adaptée au risque identifié. À fin 2025, 98 % des fournisseurs à risque ou à haut risque ont répondu au questionnaire EcoVadis ou disposent d'une certification équivalente, couvrant 99 % du volume d'achats concerné. Enfin, le programme « Atteindre le Net Zéro Ensemble » lancé en 2024 mesure la maturité carbone des fournisseurs et les accompagne dans l'élaboration de plans de décarbonation. En 2025, il a reçu le prix de la meilleure initiative d'action climatique aux World Sustainable Travel & Hospitality Awards (WSTHA). Cette démarche traduit la conviction du Groupe que la performance ESG de la chaîne d'approvisionnement est indissociable de sa compétitivité à long terme.

#### **Question 4 - Trajectoire de décarbonation**

*« La trajectoire de réduction des émissions et d'augmentation des températures à 1,5 ° envisagée par l'Accord de Paris de 2015 semble aujourd'hui irréalisable. Dans ce contexte, dans quelles instances de place travaillez-vous sur ce sujet et quelles orientations se dessinent à ce stade ? Comment le conseil de la société aborde-t-il la question et votre groupe risque-t-il de revoir ses objectifs ou son horizon de réduction d'émissions ? »*

#### **Réponse Accor**

En 2021, Accor a rejoint la World Sustainable Hospitality Alliance (WSHA) en tant que membre actif, association d'entreprises hôtelières visant à relever les principaux défis de durabilité du secteur. Le Groupe participe notamment à des ateliers de travail organisés par la WSHA pour examiner la méthodologie Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI) sur le calcul du Scope 3.

Le Groupe a signé en 2021 la Déclaration de Glasgow sur l'action climatique dans le tourisme lancée par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) des Nations Unies, avec 300 organisations touristiques publiques et privées, qui se sont engagées à réduire de moitié leurs émissions d'ici 2030 et à contribuer à atteindre la neutralité carbone planétaire d'ici 2050.

En août 2022, Accor a rejoint le Global Sustainable Tourism Council (GSTC), l'organisation leader en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière. Grâce à cette adhésion, Accor vise à élever les normes de durabilité mondiales pour une industrie hôtelière plus durable.

Accor est aussi membre du groupe consultatif Cornell Hotel Sustainability Benchmarking (CHSB), qui fournit la base d'un ensemble de données internationales sur l'énergie et le carbone, ainsi que des conseils, des connexions et un contexte industriel. Il soutient le développement, la révision et la diffusion de références de durabilité pour l'utilisation de l'énergie et de l'eau, et pour les émissions de gaz à effet de serre.

Accor est également membre du Conseil d'administration de la Global Business Travel Association (GBTA), l'un des principaux conseils de durabilité de l'industrie, qui mobilise ses membres pour collaborer sur les normes et solutions ESG dans les secteurs du voyage et du tourisme. En tant que membre du conseil de la GBTA, Accor contribue aux initiatives et aux programmes de sensibilisation aux voyages d'affaires durables et aux actions climatiques.

Enfin, Accor travaille avec des ONGs : le Groupe participe ainsi au plaidoyer, fondé sur la science, que mènent les ONG partenaires comme le World Wide Fund for Nature (WWF).

En juin 2025, dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur les Océans à Nice, Accor a réuni une dizaine d'acteurs ainsi que les trois coalitions majeures du secteur – World Sustainable Hospitality Alliance, Travalyst, World Travel & Tourism Council – pour élaborer et signer le Ocean Tourism Pact. Ce dernier rappelle l'importance pour le secteur de maintenir des objectifs ambitieux en matière de développement, en référence aux engagements pris par le secteur lors de la COP 26 à Glasgow, dans le cadre de la Déclaration de Glasgow. Par ailleurs, le Pact insiste également sur l'importance de travailler sur la résilience et l'adaptation des destinations exposées au tourisme, ainsi que sur des politiques et des pratiques de tourisme durable qui respectent la biodiversité, les puits de carbone et les écosystèmes locaux, notamment côtiers.

L'action menée dans ces instances est partagée avec le Président-directeur général et présentée en Assemblée Générale du Groupe annuellement.

Le Groupe ne prévoit pas de revoir à la baisse ses objectifs de réduction des émissions de GES. L'objectif de Accor, validé par SBTi, est de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 46 % pour les Scopes 1&2 et de 28 % pour le Scope 3 d'ici 2030.

Entre 2024 et 2025, les émissions de gaz à effet de serre du Groupe enregistrent toutefois une légère progression (+1% sur le périmètre SBTi). Sur le périmètre énergie, cette évolution s'explique principalement par les changements intervenus dans la composition du parc hôtelier : les établissements intégrés au portefeuille présentent, en moyenne, une intensité carbone plus élevée que ceux qui en sont sortis, en raison de leur positionnement (segments Luxe et Premium) et de leur localisation.

À périmètre constant – c'est-à-dire en considérant uniquement les hôtels présents à la fois en 2024 et en 2025 – une diminution de 5 % des émissions liées à l'énergie est observée. Cette amélioration résulte des efforts déployés par les hôtels du Groupe en matière de sobriété et d'efficacité énergétique, ainsi que de la poursuite de la décarbonation des réseaux énergétiques nationaux.

Accor se concentre actuellement sur trois priorités :

- **Travailler sur la demande d'énergie en utilisant les leviers de la sobriété et de l'efficacité énergétique**
- **Travailler sur l'offre d'énergie en intensifiant le recours des hôtels aux énergies vertes.**
- Depuis 2024, la Direction des Achats met à disposition des hôtels un contrat-cadre avec un courtier de Certificats d'Énergie Renouvelable (Energy Attribute Certificate, EAC). Ce contrat est disponible dans plus d'une centaine de pays représentant 98 % des émissions liées à l'énergie.
- **Travailler sur la décarbonation de notre chaîne de valeur** en accompagnant nos fournisseurs dans l'évaluation de leur maturité en matière de décarbonation et développer avec eux des plans d'action de décarbonation.

## **Question 5 - Biodiversité**

*« L'IPBES identifie cinq grandes pressions à l'origine de l'érosion de la biodiversité. Comment ces sujets sont-ils intégrés dans l'organisation de la gouvernance et dans les différentes activités du groupe ? Quels sont les risques que fait peser la dégradation de la biodiversité sur votre entreprise ? Comment évaluez-vous ces coûts futurs et leur impact sur les résultats, les capitaux propres et par conséquent la valorisation du groupe ? »*

### **Réponse Accor**

Les pressions sur la biodiversité identifiées par l'IPBES et les risques qui en découlent sont intégrés de manière stratégique dans la gouvernance et les activités du Groupe.

Ces enjeux sont supervisés par une équipe Biodiversité dédiée, placée sous la responsabilité de la Directrice Développement durable, membre du Comité Exécutif du Groupe. Cette équipe est chargée de déployer la Politique Biodiversité à l'ensemble des régions et des marques. Sa mise en œuvre est suivie de manière régulière lors des réunions du Comité Exécutif et le Conseil d'administration en assure le suivi via le Comité ESG. L'ensemble des risques liés à la biodiversité sont intégrés dans le dispositif global de gestion des risques du Groupe, sous la responsabilité de l'équipe Risques. Enfin, la Politique Biodiversité est implémentée grâce à la formation des collaborateurs, l'engagement des parties prenantes locales, et l'implication des fournisseurs dans des pratiques respectueuses de la biodiversité.

Accor est confronté à des risques directs liés à la perte de biodiversité. En effet, le secteur de l'hospitalité dépend fortement de la nature, à la fois pour ses ressources naturelles et parce qu'elle constitue un facteur d'attractivité pour les clients.

Parmi les risques identifiés par le Groupe, on compte notamment :

- une baisse de l'attractivité de ses destinations ;
- des perturbations dans la disponibilité des ressources naturelles ;
- des dommages matériels sur les sites ;
- une augmentation des coûts opérationnels.

Le modèle d'affaire du Groupe le rend toutefois résilient à ces risques. En effet le Groupe est dans un modèle asset light, c'est-à-dire qu'il n'est généralement pas propriétaire des hôtels, ce qui minimise les risques sur ses actifs en propre. Par ailleurs, la diversité géographique de ses activités implique que si des destinations sont moins visitées, d'autres destinations deviendront plus attractives.

En 2024, Accor a décidé d'utiliser l'outil « WWF Biodiversity Risk Filter » pour évaluer le risque biodiversité des sites et mettre en place des mesures afin d'atténuer les impacts négatifs sur ces écosystèmes fragiles. Cette analyse a permis d'identifier les sites à proximité des Zones Clés pour la biodiversité et à proximité des Aires Protégées.

Au 31 décembre 2025, les périmètres A et B du réseau Accor (soit 2295 sites en propriété ou sous contrat de management) comptaient :

- 83 hôtels situés à proximité de Zones Clés pour la biodiversité ;
- 139 hôtels situés à proximité d'Aires Protégées.

De plus, pour limiter le développement dans les zones à haut risque pour la biodiversité, Accor s'appuie sur la cartographie des risques d'AXA Altitude, basée sur les projections du GIEC et de l'IPBES. À partir de 2026, la cartographie AXA Altitude sera faite pour chaque projet.

En 2025, 87% de l'impact de Accor sur l'occupation des sols est issu de sa chaîne de valeur amont et aval, et majoritairement lié aux surfaces agricoles nécessaires aux activités de restauration du Groupe. Accor a donc déployé dès 2024, un plan d'action alimentation durable qui vise notamment à réduire les produits carnés dans les menus, promouvoir des recettes à faible empreinte carbone, soutenir une pêche durable, ou encore s'approvisionner en café, thé ou cacao issus de filières certifiées et responsables.

### **Question 6 - Politique des rémunérations**

*« Nous considérons que la structure de rémunération du premier dirigeant exécutif doit privilégier la part variable de long terme, à condition qu'elle intègre des critères favorisant la création de valeur durable.*

*Dans cette logique, seriez-vous favorable à un mécanisme de versement différé du bonus sur cinq ans, inspire de la réglementation européenne CRD V pour les institutions bancaires, avec un paiement des tranches sous conditions, responsabilisant ainsi davantage le dirigeant ? »*

### **Réponse Accor**

Le Document d'Enregistrement Universel 2025 ne prévoit pas de mécanisme de versement différé du bonus annuel sur cinq ans. La politique de rémunération actuelle distingue deux horizons : d'une part, une rémunération variable annuelle versée l'année suivant l'exercice de référence, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale ; d'autre part, une rémunération de long terme sous forme d'actions de performance soumises à une période d'acquisition de trois ans et à des conditions de performance et de présence. Ce dispositif long terme constitue déjà un mécanisme d'alignement différé, puisque les actions ne sont définitivement acquises qu'à l'issue de la période d'acquisition et que leur valeur dépend du cours de Bourse à cette date. La transposition d'un mécanisme de type CRD V — conçu pour le secteur bancaire dans un contexte réglementaire spécifique — n'est pas envisagée dans le cadre de la politique de rémunération soumise au vote de l'Assemblée Générale 2026.

*« Phitrust a voté contre la politique de rémunération 2025 du premier dirigeant exécutif lors de la dernière assemblée générale parce que la part variable annuelle peut dépasser 100 % de la part fixe. Bien que le versement d'un bonus supérieur au montant de la rémunération fixe soit largement répandu dans les sociétés cotées, nous nous opposons à toute politique de rémunération permettant cette pratique. Augmenter le poids relatif de la part variable de long terme dans la structure globale de rémunération devrait renforcer l'alignement entre les intérêts du dirigeant et des actionnaires de long terme ; nous vous recommandons par conséquent de plafonner la part variable annuelle à 100 % de la part fixe dans la politique de rémunération que vous soumettrez au vote de la prochaine assemblée générale. »*

### **Réponse Accor**

La politique de rémunération soumise au vote de l'Assemblée Générale 2026 maintient le dispositif en vigueur : la rémunération variable annuelle du Président-directeur général peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de la rémunération fixe annuelle de 950 000 euros. Au titre de l'exercice 2025, elle a atteint 111,2 % du montant de référence, soit 163,9 % de la rémunération fixe. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a considéré que ce niveau de rémunération variable, conditionné à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs exigeants, est cohérent avec les pratiques de marché des sociétés comparables et avec l'intérêt social. La structure globale de rémunération, qui accorde une part significative à la rémunération long terme (représentant 280 % de la rémunération fixe annuelle sous forme d'actions de performance), vise précisément à renforcer l'alignement avec les intérêts des actionnaires de long terme.

*« Le recul des exigences ESG dont nous avons parlé précédemment, va-t-il vous conduire à modifier le poids des critères E&S dans la politique de rémunérations (premier dirigeant et autres salariés concernés) qui sera proposée au vote de la prochaine assemblée générale ?*

### **Réponse Accor**

La politique de rémunération soumise au vote de l'Assemblée Générale 2026 maintient le poids total des critères ESG dans la rémunération variable annuelle à 15 % (sur un total de 80 % de critères quantitatifs). Les critères retenus pour 2026 sont les suivants : réduction de l'intensité hydrique (5 %), pourcentage d'hôtels éco-certifiés (5 %) et un nouveau critère portant sur le pourcentage d'hôtels filiales et managés ayant réalisé une analyse de conformité aux critères d'accessibilité (5 %). S'agissant de la rémunération long terme, dans la politique de rémunération proposée pour 2026 le Conseil d'administration n'envisage pas de réduire le poids de ces critères par rapport à 2025, aussi les plans d'actions de performance attribués en 2026 intègrent des conditions environnementales représentant 20 % des conditions, portant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et le nombre de femmes à un niveau VP et au-delà.

*« L'attribution au nouveau directeur général de l'une des sociétés du CAC40 d'une indemnité de prise de fonction a ouvert un débat. Que pensez-vous de cette pratique et avez-vous mis une règle implicite sur ce sujet dans votre politique de rémunération ? »*

La politique de rémunération du Président-directeur général telle que soumise au vote de l'Assemblée Générale 2026 ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction. En revanche, elle encadre strictement les indemnités de départ. La question des indemnités de prise de fonction n'est pas traitée dans la politique de rémunération actuelle.

*« Dans le cadre de vos réflexions sur le salaire décent et sur les écarts de rémunération dans le groupe, est-il maintenant possible d'établir une version ajustée du ratio d'équité pour l'ensemble du groupe tenant compte les différentes zones géographiques et les parties de pouvoir d'achat ? »*

### **Réponse Accor**

À ce stade, Accor ne dispose pas encore d'un ratio de rémunération calculé à l'échelle de l'ensemble du Groupe. Le ratio d'équité publié au titre de l'exercice 2025 porte uniquement sur le périmètre France.

Conscient de l'importance de cet indicateur, le Groupe travaille à l'extension de son périmètre. Des évolutions de ses outils de collecte de données sont en cours afin de permettre, à compter de l'exercice 2026, le calcul d'un ratio couvrant l'ensemble des collaborateurs de Accor.

Cette démarche est conduite en lien étroit avec PwC, auditeur du Groupe sur le volet social de la CSRD, afin de garantir la robustesse et la fiabilité de la méthodologie retenue.

## Questions écrites du FIR

### **Question 1. Transition Juste**

*Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».*

*Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.*

*Politique et stratégie*

*a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?*

*b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?*

*c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?*

*d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?*

*Impacts internes et externes*

*e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.*

*f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?*

*g) En quoi vos clients, utilisateurs, usagers, audiences, publics cibles, etc. de vos produits et services et/ou ceux de vos clients sont-ils concernés par votre stratégie orientée vers la promotion d'une*

*économie prenant en compte les principes de transition juste ? Comment vous assurez-vous que cette stratégie bénéficie ou associe tous les segments de clientèle ?*

Réponse 2026 :

### **Synthèse**

Les documents consultés ne font pas référence explicitement à la notion de « transition juste » ni n'en donnent une définition. Ils décrivent une transition environnementale et sociale, des politiques climat et droits humains, et un dialogue avec différentes parties prenantes, mais sans articuler ces éléments dans un cadre spécifique de transition juste couvrant systématiquement emplois, compétences, conditions de travail et impacts sur les communautés dans un contexte de transition écologique.

**Accor** : Le cadre stratégique du Groupe en matière de durabilité, comme il est décrit dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2025 du Groupe, insiste sur l'importance d'articuler à la fois les sujets sociaux et environnementaux, et place l'humain et la nature au cœur de sa stratégie. Si le lien entre chaque action sociale et chaque action environnementale n'est pas fait de manière « systématique », le Groupe a bien pour objectif d'effectuer une transition environnementale respectueuse des communautés locales et de ses employés. Dans le DEU 2025, si le terme « transition juste » n'est donc pas utilisé explicitement par le Groupe, les engagements et actions du Groupe en matière de durabilité ont bien pour objectif de contribuer à une transition juste.

### **Éléments identifiés**

#### **a) Mention de la transition juste et définition adoptée**

- Absence de mention explicite de la notion de « transition juste » et de définition associée dans les documents consultés. En conséquence, les informations ne permettent pas de visualiser précisément les impacts potentiels et les initiatives associées qui seraient liés à une politique de transition juste.

#### **b) Identification des secteurs, activités et parties prenantes les plus susceptibles d'être affectés par la transition**

- Le Document d'enregistrement universel 2024 indique que le secteur de l'hospitalité et plus largement l'industrie du voyage et du tourisme constituent un « écosystème composé de multiples acteurs, agissant en amont et en aval de la chaîne de valeur : de l'immobilier à l'agriculture, en passant par la restauration et le divertissement, jusqu'au client final » (DEU 2024, p.142). Cette description situe les principales activités de la chaîne de valeur concernées par la transition environnementale, sans les relier explicitement à une « transition juste ».
- Il est indiqué que les activités du Groupe ont une « forte empreinte environnementale, sociale et territoriale » et que la stratégie de durabilité repose sur le dialogue avec de nombreuses parties prenantes (puissances publiques, sphère économique et financière, société civile, clients, propriétaires hôteliers, salariés, partenaires sociaux, fournisseurs, communautés locales, ONG, etc.) (DEU 2024, p.127-129). Ces catégories de parties prenantes sont décrites comme clés pour la transition environnementale et sociale, mais sans référence explicite à la transition juste.
- Pas de cartographie spécifique des populations (salariés, fournisseurs, communautés locales, clients) les plus susceptibles d'être affectées par la transition au sens de la transition juste.
- **Accor** : Les populations vulnérables sont bien mentionnées dans le DEU 2025, et le Groupe a pris des engagements et mis en place des actions vis-à-vis de ces populations. Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des géographies dans lesquelles Accor opère et de la nature

même de son activité, l'action du Groupe s'inscrit dans l'amélioration continue des mesures de prévention, de détection et de réponse apportées à ces populations vulnérables. Accor est aussi pleinement conscient de l'importance cruciale de protéger les droits des travailleurs dans sa chaîne de valeur, en particulier en ce qui concerne les conditions d'emploi et les conditions de logement décent, et de veiller à ce que les situations à risque ne mènent pas à des cas de travail forcé en prenant notamment en compte les populations vulnérables comme les travailleurs migrants.

### c) Stratégie, gouvernance, indicateurs et moyens associés à un plan de transition juste

- Le DEU présente un « Plan de transition » climatique centré sur la trajectoire de réduction des émissions et les hypothèses de modélisation des émissions futures, qui n'est pas relié à la notion de transition juste et ne traite pas des enjeux d'emploi, de compétences, d'accompagnement social ou de soutien aux fournisseurs dans ce cadre.
- Il est indiqué que le Groupe met en place une transition environnementale, mais aucun indicateur de performance ni budget spécifique n'est rattaché à un plan dédié de transition juste (formation, accompagnement social, soutien aux fournisseurs ou franchisés dans ce cadre).
- **Accor** : Une formation obligatoire en ligne (School for Change) est déployée depuis 2022 dans l'ensemble du Groupe pour sensibiliser tous les collaborateurs au changement climatique et à la biodiversité et les engager vers une transition juste et durable. Ce parcours d'apprentissage lié au développement durable et adapté aux différents métiers, il assure aux talents les connaissances leur permettant d'imaginer des solutions en réponse aux défis environnementaux et sociétaux. En 2025, 2 158 salariés des sièges ont suivi la formation obligatoire « Mandatory for Corporate Heartist® » qui aborde le changement climatique, la biodiversité et leurs impacts sur les sociétés humaines.
- Le rapport intégré 2024 indique la création d'une « Direction Social Care & Impact » en 2024 pour renforcer la dimension humaine des initiatives, « et continue de placer l'humain et l'attention aux autres au cœur de ses priorités stratégiques » (Rapport intégré 2024, p.14; repris DEU 2024, p.29). Le lien de cette direction avec un pilotage formel d'une transition juste n'est pas explicité.
- Absence de stratégie ou de plan identifié comme « plan de transition juste », avec gouvernance dédiée, objectifs sociaux spécifiques, indicateurs de suivi et budget fléchés (formation, accompagnement social, soutien aux fournisseurs/franchisés) dans ce cadre.
- **Accor** : Le Groupe assure le suivi transversal des impacts sur les droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur, le respect des conditions de logement fournies par l'employeur, ainsi que le maintien de conditions d'emploi et de travail justes et décentes afin de prévenir les risques de travail forcé. Ces mesures témoignent d'une attention portée à l'équité sociale et à la protection des parties prenantes, qui sont au cœur de l'esprit de la transition juste.
- **Accor** : Depuis 2008, le Fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity soutient et vient en aide aux personnes en difficulté grâce à l'insertion sociale et professionnelle, en favorisant notamment l'accès des plus vulnérables à l'autonomie financière via des programmes de formation, d'accès à l'emploi ou d'entrepreneuriat. L'équipe Solidarité, en charge de l'instruction et du suivi de ces projets, suit des indicateurs d'impact et de réalisation (nombre de bénéficiaires accompagnés, nombre de personnes sortant avec succès du programme, etc.). En 2024, 5700 bénéficiaires ont ainsi pu accéder à des projets d'ascenseur social mis en place par le Groupe.
- **Accor** : En 2025, l'Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion (DEI) a été renforcé pour protéger les droits humains, prévenir les violences de genre et garantir un environnement de travail sûr et inclusif. Un groupe de travail mondial pilote ces actions auprès des salariés et

hôtes, tandis que les équipes locales et les Champions DEI assurent la mise en œuvre et le suivi.

#### **d) Préparation du plan et consultation des parties prenantes, travail avec les acteurs locaux**

- Le DEU décrit un dispositif de dialogue avec les parties prenantes comme fondement de la stratégie de durabilité, en précisant que ce dialogue sert à « déployer des politiques, plans d'actions et initiatives durables », à « gérer les risques identifiés » et à construire des « changements systémiques » (DEU 2024, p.127-129). Les catégories d'acteurs citées incluent :
  - Puissances publiques et organismes de régulation (États, administrations, collectivités, instances multilatérales) ;
  - Sphère économique et financière (actionnaires, investisseurs, banques, agences de notation, organisations sectorielles, propriétaires hôteliers, fournisseurs) ;
  - Société civile (communautés locales, associations de riverains, ONG, think tanks, centres de recherche, écoles/universités, fondations, relais d'opinion) (DEU 2024, p.127-129).
- Il est indiqué que le dialogue prend la forme d'échanges réguliers ou de partenariats, et que la présence du Groupe à certains événements (Semaine du Climat à New York, COPs) permet d'aligner son ambition avec celle des parties prenantes (DEU 2024, p.127-129). Aucune information n'est donnée sur un processus de consultation structuré, avec nombre de rencontres, calendrier ou objectifs, spécifiquement pour un plan de transition juste.
- Dans le cadre de la politique droits humains, la section sur les communautés locales mentionne que les projets suivis par l'équipe Solidarité « partent des besoins exprimés par les associations locales, elles-mêmes en lien avec les communautés locales » (DEU 2024, p.271). Cette démarche renvoie à une co-construction de projets de solidarité avec des acteurs locaux, sans lien explicite avec la transition juste ou les arbitrages d'activités liés à la transition écologique.
- **Accor** : Le Groupe adopte une stratégie de collaboration proactive avec ses parties prenantes : acteurs publics, société civile ou encore sphères économiques. Cette démarche vise à favoriser la transition environnementale et sociale, au sein de sa chaîne de valeur et au-delà. Accor s'engage à promouvoir la durabilité au niveau sectoriel, en contribuant à un changement systémique bénéfique à l'ensemble du secteur hôtelier. Le Groupe s'investit au sein de coalitions internationales telles que la World Sustainable Hospitality Alliance (WSHA), la Sustainable Markets Initiative, ou encore l'Hotelier Alliance for Responsible Procurement (HARP) afin de travailler collectivement avec les principaux acteurs hôteliers sur les enjeux environnementaux et sociaux du secteur. Enfin, la Direction des Achats organise, lorsque cela est nécessaire, des échanges avec les fournisseurs afin de discuter des enjeux spécifiques et de co-construire des solutions adaptées. Cette démarche vise à renforcer leur inclusion et leur participation, en veillant à ce que leurs intérêts soient pris en compte dans les pratiques d'achats. Par exemple, dans le cadre du plan de réduction du plastique à usage unique, les fournisseurs et partenaires de la chaîne de valeur sont activement impliqués pour identifier et déployer des alternatives. Des équipes dédiées assurent la coordination et le suivi de ces actions, garantissant ainsi l'inclusion et la participation des parties prenantes concernées.

#### **e) Effets de la transition sur les emplois, compétences, besoins de formation et réponses apportées**

- Les documents consultés ne relient pas explicitement la formation, l'adaptation des compétences ou la gestion des disparités entre métiers/régions à un « plan de transition juste ».
- Le rapport intégré 2025 mentionne un programme de formation « *School for Change* », suivi « par la quasi-totalité des salariés depuis 2022 », présenté comme déterminant pour un « changement culturel » lié à la transition environnementale et à l'intégration de la performance extra-financière dans l'entreprise (Rapport intégré 2024, p.55; DEU 2025, p.224). Aucune précision n'est apportée sur des disparités entre métiers ou régions dans ce programme.

- Il est indiqué que la performance extra-financière et la durabilité sont intégrées dans les bonus de tous les salariés et suivies mensuellement en Comité exécutif (Rapport intégré 2024, p.55; DEU 2024, p.55-57). Cela traduit une incitation interne à prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux, mais ce dispositif n'est pas rattaché à une planification des impacts sur l'emploi dans un cadre de transition juste (pas d'informations sur reconversions, créations de nouveaux métiers verts, etc.).
- **Accor** : Comme indiqué précédemment, le parcours d'apprentissage lié au développement durable et adapté aux différents métiers, School For Change, assure aux talents les connaissances leur permettant d'imaginer des solutions en réponse aux défis environnementaux et sociétaux. En 2025, 2 158 salariés des sièges ont suivi la formation obligatoire « Mandatory for Corporate Heartist® » qui aborde le changement climatique, la biodiversité et leurs impacts sur les sociétés humaines, afin de sensibiliser l'ensemble des nouveaux collaborateurs aux enjeux clés de la stratégie de durabilité du Groupe.
- **Accor** : La charte Ethique et RSE de Accor, via la formation et l'accompagnement des carrières, reflète certains principes de la transition juste, en assurant un accès équitable à la formation, en préparant les collaborateurs aux transformations de l'entreprise et en favorisant la participation et le développement collectif, contribuant ainsi à la création d'opportunités équitables et inclusives pour l'ensemble des salariés.

#### **f) Intégration de la transition juste dans la politique de droits humains**

- La section Plan de vigilance/Droits humains indique que la politique Droits humains « prend en compte les impacts sur les communautés locales », que le Groupe s'engage à respecter leurs droits, y compris ceux des communautés les plus vulnérables et, le cas échéant, des populations indigènes (DEU 2024, p.271).
- Lorsqu'il est question de déplacements de communautés locales liés à de nouvelles infrastructures, le rapport précise qu'Accor a une influence limitée car il intervient en aval, mais qu'il « veille à traiter les signalements reçus concernant les impacts négatifs sur les communautés locales » et à apporter une réponse « respectueuse des droits des communautés locales » (DEU 2024, p.271).
- La politique de droits humains couvre aussi d'autres enjeux (salariés, vie privée, conditions de travail, etc.), mais aucune articulation explicite n'est faite avec les principes de transition juste (adaptation des conditions de travail au changement climatique, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local) dans le contexte d'une transition écologique.

#### **g) Prise en compte des clients/utilisateurs dans la stratégie de transition juste**

- Le DEU et le rapport intégré soulignent que la stratégie de durabilité vise à :
  - « Réinventer l'expérience client, tout en améliorant la performance extra-financière des hôtels »;
  - « Réinventer l'expérience culinaire » pour un modèle d'alimentation durable;
  - « Réinventer les façons de voyager » pour contribuer à la « préservation et au développement des territoires, destinations et communautés locales » (Rapport intégré 2024, p.55; DEU 2024, p.55-57).
- Ces priorités bénéficient indirectement aux clients (offres durables, exploration responsable des destinations), mais sans être présentées comme une déclinaison d'une stratégie de « transition juste » pour les différents segments de clientèle. A compléter
- Aucune information n'est identifiée sur des dispositifs permettant de s'assurer que la stratégie de transition environnementale « bénéficie ou associe tous les segments de clientèle » (par exemple accès équitable aux offres durables, ciblage de publics vulnérables) dans un cadre explicite de transition juste.

- **Accor** : Les clients, dans tous les types d'hôtels sous enseigne Accor, sont directement concernés par les actions du Groupe en matière de durabilité. C'est notamment le cas à travers des initiatives comme Skip the Clean, qui leur propose de refuser le ménage quotidien afin de contribuer à la réduction de la consommation, ou encore le programme *Good Food Feels Great*, qui leur propose des produits locaux et de saison, sensibilisant ainsi les clients aux choix responsables, tout en soutenant l'économie locale en favorisant l'inclusion de ses producteurs.

#### Sources

- Document d'enregistrement universel 2024 p.12, 14, 27, 55-59, 127-129, 142-144, 162, 259-261, 271-273
- Rapport intégré 2024 p.3, 7, 14, 23, 29, 55
- Charte Achats Responsables p.19
- Charte Ethique et RSE

#### **Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur**

*Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...*

*Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ».*

*Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.*

*L'ensemble de la question concerne :*

*Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...)*

*Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat. La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.*

*Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?*

Réponse 2026 :

#### **Synthèse**

Les documents publiés par Accor ne mentionnent pas de politique spécifique liée au salaire décent pour l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur, ni de méthodologie de calcul dédiée. Ils décrivent toutefois des exigences contractuelles et des dispositifs de contrôle visant le respect des droits fondamentaux au travail, des salaires conformes aux législations locales (et aux normes internationales en l'absence de cadre légal), et la prévention de conditions de travail et de logement indécentes, en particulier pour les salariés des hôtels franchisés et les travailleurs des fournisseurs référencés.

**Accor** : Les initiatives et processus du Groupe visent à générer des impacts positifs pour les travailleurs de la chaîne d’approvisionnement, et sont conçus pour soutenir plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) de l’ONU dont l’ODD 8 (promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous).

S’agissant de la rémunération décente, la politique de rémunération de Accor vise à proposer des rémunérations globales compétitives, alignées sur les pratiques de marché, à niveau de responsabilité comparable, indépendamment du genre ou du type de poste. Des informations complémentaires relatives au plan d’action en matière de rémunération sont disponibles dans le Document d’Enregistrement Universel 2025.

Accor s’efforce de respecter les plus hauts standards internationaux, tels qu’énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l’homme, la Déclaration de l’Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail et ses conventions principales et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme.

Tout hôtel franchisé ou managé ne respectant pas les standards éthique du Groupe est susceptible d’être exclu du réseau Accor. Les franchisés s’engagent à mettre en œuvre les principes et standards définis dans la Charte Éthique et RSE du Groupe, la Charte Achats, ainsi que le programme de développement durable du Groupe dans l’exploitation quotidienne de leurs hôtels. La clause relative aux engagements éthiques et RSE est régulièrement mise à jour, et les contrats de franchise font explicitement référence à ces chartes ainsi qu’à d’autres documents clés en matière d’ESG. Les franchisés sont également tenus de respecter les législations fondamentales en matière de droit du travail et de protection sociale, y compris lorsque certaines fonctions (telles que les services de nettoyage) sont externalisées auprès de prestataires tiers.

Le modèle de Accor est conçu pour assurer un niveau de supervision sur l’ensemble de son réseau. Les standards de marque s’appliquent ainsi de manière uniforme à travers le réseau, et les Directeurs des opérations supervisent la conformité aux exigences contractuelle. Accor évalue également ses fournisseurs référencés présentant un risque, notamment via l’évaluation ESG EcoVadis. Si un fournisseur n’atteint pas un score EcoVadis suffisant, des investigations complémentaires sont menées et le fournisseur peut être déréférencé.

Enfin, Accor veille également au bon fonctionnement de ses dispositifs d’alerte et notamment l’Accor Integrity Line (AIL). L’AIL est une ligne d’alerte mondiale sécurisée, opérée par un prestataire externe afin de garantir la confidentialité et l’indépendance. Elle est accessible 24h/24 et 7j/7 sur Internet à l’ensemble des parties prenantes, y compris au sein des établissements gérés et franchisés

## **Éléments identifiés**

- **Périmètre des travailleurs de la chaîne de valeur pris en compte**
  - Accor définit les travailleurs de la chaîne de valeur comme (i) les salariés des propriétaires des sites franchisés (« salariés des sites/hôtels franchisés ») et (ii) les travailleurs de la chaîne d’approvisionnement, y compris les fournisseurs de produits et de services dits de « rang 1 », référencés par la Direction des Achats (DEU 2025, p.243/244).
  - En 2025, seuls les travailleurs des fournisseurs référencés de « rang 1 » sont couverts par le dispositif de suivi décrit dans le rapport (DEU 2025, p.244).
  - La cartographie des risques en droits humains identifie comme groupes potentiellement vulnérables : les travailleurs migrants, saisonniers, les femmes et les travailleurs peu qualifiés ou sans formation professionnelle dans la chaîne de valeur (DEU 2025, p.244).
  - Aucune information identifiée dans les documents consultés sur des indicateurs chiffrés (taux de couverture, pourcentage de fournisseurs ou franchisés évalués, résultats

d'audits, part de travailleurs couverts par une protection sociale minimale) permettant de mesurer l'accès effectif à un niveau de vie décent (salaire, protection sociale, avantages) pour les travailleurs de la chaîne de valeur.

- **Accor** : la part de fournisseurs à « risque élevé » et « très élevé » ayant réalisé une évaluation EcoVadis valide était de 98% à fin 2025. La proportion de fournisseurs à risque « très élevé » avec un score EcoVadis inférieur à 43/100 ayant été soumis à un audit externe ou en cours de planification était de 83% à fin 2025.
- **Accor** : 100 % des salariés de Accor (activités propres), et 99,6 % des salariés des sites managés perçoivent un salaire adéquat conformément aux indices de référence applicables. Les pays dans lesquels 0,4 % des salariés des sites managés ne perçoivent pas encore un salaire adéquat sont indiqués dans le DEU 2025 (p. 234).
- **Identification et cartographie des risques sociaux dans la chaîne de valeur**
  - L'analyse de double matérialité et la cartographie des risques de droits humains identifient les zones géographiques présentant un risque de conditions de travail indécentes notamment au Moyen-Orient, en Asie et Pacifique et en Amérique latine, incluant le risque lié aux sous-traitants travaillant dans les hôtels et aux fournisseurs de biens et services (DEU 2025, p.243).
  - Les activités et services jugés à risque pour les personnes vulnérables incluent le recrutement et les agences de travail, les services de ménage, la sécurité et la construction, du fait de la sous-traitance complexe, de la demande élevée de main-d'œuvre et du caractère temporaire/saisonnier de l'emploi (DEU 2025, p.243).
  - Une cartographie des risques fournisseurs (environnement, droits humains, conditions de travail, santé-sécurité, éthique) réalisée par un cabinet externe classe 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque (« faible », « élevé », « très élevé ») et sert de base au plan de contrôle des fournisseurs référencés (DEU 2024, p.251).
  - **Accor** : A noter qu'une actualisation de cette cartographie des risques et du plan de contrôle fournisseurs est prévue pour 2026.
- **Exigences contractuelles vis-à-vis des fournisseurs (rémunération, conditions de travail)**
  - Les fournisseurs référencés doivent signer la Charte Achats Responsables et une clause contractuelle environnementale, sociale et éthique, lesquelles :
    - Engagent les fournisseurs à garantir des conditions de travail respectueuses et conformes aux droits fondamentaux, à respecter les législations locales en matière de temps de travail, de salaires et de rémunération des heures supplémentaires, et à se référer aux normes internationales en l'absence de loi locale (DEU 2024, p.221 ; Réponse FIR Q2 2025).
    - Imposent aux fournisseurs de s'assurer que leurs propres fournisseurs, prestataires et sous-traitants respectent les mêmes exigences, et de fournir à Accor la liste exhaustive de ces sous-traitants (Charte Achats Responsables, p.4, 16).
    - Prévoient que le respect des principes de la Charte est une obligation contractuelle, dont la violation peut constituer un motif de rupture de la relation commerciale, après discussion et mise en œuvre éventuelle de plans correctifs (Charte Achats Responsables, p.4).
  - Le Guide Achats Hôtel rappelle aux hôtels, y compris lorsqu'ils recourent à des fournisseurs non référencés, leurs responsabilités en matière de respect des droits humains et de conditions de travail décentes, et vise à structurer les pratiques d'achat autour de principes éthiques et responsables (DEU 2025, p.248 ; Réponse FIR Q2 2025).
- **Plan de contrôle et suivi des fournisseurs référencés**
  - Accor a mis en place un plan de contrôle des fournisseurs référencés, fondé sur la cartographie des risques, comprenant :
    - L'obligation pour tous les fournisseurs référencés de signer la Charte Achats Responsables et la clause socio-environnementale (DEU 2025, p.251 ; Réponse au FIR Q2 en 2025).

- **Accor** : Cela garantit l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations et/ou audits à la demande de Accor.
    - Des évaluations réalisées par un tiers pour les fournisseurs à risque « élevé » ou « très élevé » au-delà d'un certain volume d'affaires, sur la base d'un questionnaire adapté au secteur et à la taille ; ces évaluations couvrent la performance environnementale, sociale et éthique (Réponse au FIR Q2 en 2025).
    - **Accor** : A noter que le score EcoVadis inclut une partie « salaire décent » : « EcoVadis évalue les pratiques d'une entreprise dans le pilier "Travail et Droits de l'Homme", elle vérifie la mise en place de politiques et d'actions concrètes qui contribuent au travail décent ».
    - Des audits sur site pour les fournisseurs classés « très élevé », et des plans d'actions correctifs exigés pour les fournisseurs à risque « élevé », avec réévaluation l'année suivante et possible déréférencement en cas d'absence d'amélioration (Réponse au FIR Q2 en 2025).
    - **Accor** : Plus précisément, pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé » : Un score EcoVadis inférieur à 30/100 exige un plan d'actions correctif et une réévaluation l'année suivante. Si le score reste sous 30/100, le fournisseur est déréférencé ; sinon, il est réévalué tous les trois ans. Pour les fournisseurs à risque « très élevé » : Un score EcoVadis inférieur à 43/100 déclenche un audit sur site. Si cet audit est inférieur à 70/100 ou présente une non-conformité majeure, un plan d'actions correctif et un nouvel audit sont requis. Un second score inférieur à 70/100 entraîne le déréférencement ; sinon, le fournisseur est réévalué par EcoVadis tous les trois ans.
  - Le non-respect des principes de la Charte ou une note insuffisante à l'évaluation peuvent aboutir à la suppression du fournisseur de la liste des prestataires référencés (Charte Achats Responsables, p.4 ; Réponse FIR au Q2 en 2025).
  - Aucune information identifiée dans les documents consultés sur des objectifs chiffrés de convergence vers un salaire ou un revenu « adéquat/décent » pour les travailleurs de la chaîne de valeur (y compris franchisés), ni sur un calendrier d'élargissement de tels engagements à l'ensemble des rangs de fournisseurs.
  - **Accor** : comme indiqué précédemment, 100 % des salariés de Accor (activités propres), et 99,6 % des salariés des sites managés perçoivent un salaire adéquat conformément aux indices de référence applicables. Les pays dans lesquels 0,4 % des salariés des sites managés ne perçoivent pas encore un salaire adéquat sont indiqués dans le DEU 2025 (p. 234).
  - Des recommandations sur le niveau de rémunération sont faites par Accor aux équipes Ressources Humaines des hôtels managés.
- **Engagements vis-à-vis des hôtels franchisés et dispositifs de contrôle indirect**
    - Accor indique que pour les sites franchisés :
      - Il exige le respect des lois et réglementations en vigueur, et attend une conduite conforme à la Charte Éthique et RSE et à la Politique Droits humains (DEU 2025, p.244).
      - Il met à disposition des formations (via Accor Academy) et des outils pour améliorer les conditions de travail ; ces formations sont accessibles aux hôtels franchisés, qui peuvent décider de les utiliser (DEU 2025, p.247). Pas de mention explicite de la rémunération ou du niveau de vie décent.
      - La plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* est accessible à l'ensemble des travailleurs sous enseigne Accor, y compris ceux des sites franchisés, permettant de remonter des alertes sur les conditions de travail et le temps de travail ; ces alertes

sont suivies mensuellement et peuvent donner lieu à des mesures correctives (DEU 2025, p.247).

- Des Directeurs des Opérations Franchisées (DOF) supervisent le respect du cahier des charges des contrats de franchise, peuvent alerter les propriétaires en cas de manquements, et contribuent à la remontée d'informations sur les conditions de travail (DEU 2025, p.247).
- **Accor** : le Groupe encourage les hôtels franchisés à adopter des pratiques de travail similaires à celles de ses filiales, notamment pour les plannings (délai raisonnable, rotations, alternance).
- **Accor** : comme indiqué précédemment, le Groupe s'engage à promouvoir la durabilité au niveau sectoriel, en contribuant à un changement systémique bénéfique à l'ensemble du secteur hôtelier. Le Groupe s'investit au sein de coalitions internationales telles que la World Sustainable Hospitality Alliance (WSHA), la Sustainable Markets Initiative, ou encore l'Hotelier Alliance for Responsible Procurement (HARP) afin de travailler collectivement avec les principaux acteurs hôteliers sur les enjeux environnementaux et sociaux du secteur, et donc les enjeux liés aux conditions de travail et aux conditions de vie. En France, Accor œuvre par exemple au sein de la branche Hôtellerie-Café-Restaurant (HCR) sur des aménagements du temps de travail, comme les coupures et le repos dominical.
- **Accor** : A noter que le Groupe peut aider tous les salariés sous enseigne Accor (y compris franchisés) via le Heartist® Fund, un dispositif activé en cas d'événements graves (climatiques, géopolitiques) impactant significativement l'équilibre personnel et les conditions de vie des employés sous enseigne Accor.

- **Prise en compte des conditions de vie et de logement**

- Les documents soulignent que, pour certains travailleurs de la chaîne de valeur (notamment migrants), l'employeur peut fournir l'hébergement, ce qui peut exposer à des conditions de logement inadéquates (surpeuplement, insalubrité, absence d'intimité) ; ces aspects sont intégrés aux risques de travail forcé et de conditions de travail indécentes dans la cartographie des risques de droits humains (DEU 2024, p.216, 215, 268).
- Accor indique que ses engagements visent à garantir des conditions d'emploi et de logement « décentes », en particulier dans les zones identifiées à risque (DEU 2024, p.216, 215).
- **Accor** : Les impacts sur les droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur de Accor, en particulier le respect des conditions de logement appropriées lorsque l'employeur fournit un hébergement ainsi que le respect des conditions d'emploi et de travail justes et décentes pour prévenir les risques pouvant conduire au travail forcé, sont suivis de manière transversale par le Département Social Care & Impact (SCI). Le traitement de certaines alertes liées aux conditions d'emploi ou logement contribue également dans certaines circonstances, à définir des actions correctives pour remédier aux impacts négatifs identifiés.
- **Accor** : Le Guide Achats Hôtel permet aussi de structurer et recommander les pratiques d'achat auprès de fournisseurs non référencés autour de principes éthiques et responsables. Il rappelle aux hôtels leurs responsabilités lors de leurs achats, notamment en matière de respect des droits humains et de conditions de travail décentes. En intégrant ces exigences, le guide contribue à prévenir le recours à des pratiques inéquitables ou des conditions de logement indignes, tout en alignant la chaîne d'approvisionnement sur les engagements durables du Groupe. De la même manière, le processus de sélection et référencement des fournisseurs et le plan de contrôle permettent de prévenir les risques liés au travail forcé et aux conditions de logement indignes en intégrant des critères sociaux et éthiques dès le début du processus d'achat.

Les évaluations durables et audits garantissent que les fournisseurs respectent les normes, et des actions correctives sont demandées en cas de non-conformité, assurant ainsi des conditions de travail respectueuses et sécurisées.

- **Accor** : Enfin, le Groupe a développé un guide dédié aux droits humains, clarifiant les engagements de la Politique Droits humains du Groupe et ayant pour objectif d'identifier et atténuer les risques liés aux droits humains. Il présente notamment les signaux d'alerte relatifs aux conditions d'emploi pouvant mener au travail forcé, ainsi que les risques liés aux conditions de logement indécents. Il propose des recommandations concrètes pour atténuer ces risques, notamment en prêtant attention à la sélection des prestataires de services travaillant dans les hôtels. Ce guide a été communiqué aux relais opérationnels régionaux et locaux pour qu'il soit déployé dans tous les hôtels sous enseigne Accor.
- **Mécanismes d'alerte et suivi de l'efficacité**
  - La plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* est présentée comme un mécanisme accessible « à tous » (y compris travailleurs de sites franchisés) permettant de signaler des problèmes de conditions et de temps de travail ; le suivi mensuel des alertes permet d'initier des mesures correctives et des plans d'action sur mesure (DEU 2025, p.25).
  - Accor indique travailler à l'élaboration de mesures pour suivre l'efficacité des initiatives déployées pour les travailleurs de la chaîne de valeur, en lien avec la cartographie des risques, tout en reconnaissant que le modèle « asset light » limite son contrôle direct sur les conditions d'emploi chez les franchisés et certains partenaires (DEU 2024, p.219, 216).
- **Éléments spécifiques issus de la réponse fournie au FIR lors de la saison 2025**
  - Accor y réaffirme que :
    - Tous les fournisseurs référencés sont contractuellement tenus, via la Charte Achats Responsables, de respecter les législations locales en matière de salaires et de rémunération des heures supplémentaires, en se référant aux normes internationales à défaut de législation (Réponse au FIR Q2 en 2025).
    - Le respect de conditions de travail décentes et conformes aux droits fondamentaux est présenté comme un critère déterminant pour la sélection des fournisseurs référencés (Réponse au FIR Q2 en 2025).
    - Les fournisseurs peuvent être déréférencés en cas de performance insuffisante ou de non-mise en œuvre de plans correctifs (Réponse au FIR Q2 en 2025).
  - La réponse précise que le Groupe ne dispose pas de politique dédiée aux travailleurs non salariés de la chaîne de valeur, et que les initiatives décrites portent principalement sur les fournisseurs référencés et les hôtels franchisés (Réponse au FIR Q2 en 2025).

#### Sources

- Document d'enregistrement universel 2024 p.141, 203-207, 215-217, 221, 266-268
- Document d'enregistrement universel 2025 p.245, 246, 247, 248
- Charte Achats Responsables p.4, 16
- Réponse Accor au FIR Q2 2025 (Niveau de vie décent) p.173-175

#### **Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)**

*Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive.*

*Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...)?*

*Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :*

- *Part de salariés formés à l'IA ;*

- *Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;*
- *Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;*
- *Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;*
- *Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;*
- *Tout autre indicateur pertinent.*

*A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.*

*Réponse générée par IA et revue par le FIR :*

### **Synthèse**

Les documents consultés décrivent la place de l'intelligence artificielle (dont l'IA générative) dans la stratégie d'Accor, principalement sous l'angle de l'expérience client, de l'efficacité opérationnelle et de l'innovation. Ils mentionnent des dispositifs de formation et de développement des compétences, mais ne les relient pas spécifiquement à l'IA ou à l'IA générative ni à des impacts chiffrés sur l'emploi ou la gestion des ressources humaines. Aucun indicateur quantitatif spécifique à l'IA en lien avec le capital humain n'a été identifié.

**Accor** : l'IA n'est par ailleurs pas imposée aux collaborateurs, ils ont toutefois la possibilité de se former sur les nouveaux outils qui leur sont proposés. Le CSE est aussi impliqué dans toutes les étapes clés du déploiement de l'IA au sein du Groupe. Enfin, un comité d'IA responsable a été créé, il se réunit régulièrement et suit attentivement les risques liés au déploiement des outils IA chez Accor.

### **Éléments identifiés**

- Positionnement général sur l'IA :
  - L'intelligence artificielle est présentée comme « une opportunité et un soutien à l'activité », et non comme une menace, permettant d'offrir des expériences « centrées sur l'humain », de stimuler l'innovation et d'améliorer l'efficacité opérationnelle (DEU 2024, p.29 / Rapport intégré 2024, p.15).
  - L'objectif déclaré est de déployer l'IA de manière « stratégique et responsable » pour optimiser le parcours client, soutenir les équipes et apporter de la valeur aux propriétaires (DEU 2024, p.29 / Rapport intégré 2024, p.15).
  - **Accor** : L'objectif est en effet de déployer l'IA de manière responsable. Les impacts énergétiques, sociaux et éthiques sont pris en compte dans les décisions d'investissement du Groupe. Le modèle interne Accor GPT propose par défaut les options les plus sobres sur le plan énergétique, afin de limiter l'empreinte environnementale de l'outil.

- L'IA est explicitement citée comme « la révolution en cours » dans laquelle le Groupe s'est « déjà saisi pleinement » (DEU 2024, p.29 / Rapport intégré 2024, p.15).
  - **Accor** : L'évaluation de l'impact de l'IA a été réalisée et présentée au Comité Social et Economique (CSE) de l'entreprise. Les conclusions indiquent que l'IA n'a pas vocation à remplacer les collaborateurs Accor ou à concurrencer leurs activités mais bien à transformer et « augmenter » certains métiers et activités.
- Domaines d'utilisation de l'IA :
    - Accor indique intégrer et exploiter l'IA « principalement dans quatre domaines : l'expérience client, l'efficacité opérationnelle, le marketing, ainsi que la durabilité » (DEU 2024, p.29 / Rapport intégré 2024, p.15).
    - L'intelligence artificielle et l'analyse des données sont décrites comme des moyens permettant d'anticiper les besoins, de personnaliser les expériences et d'améliorer la satisfaction, tout en affirmant que « l'humain reste au coeur de l'amélioration continue » (DEU 2024, p.38 ; Rapport intégré 2024, p.35).
    - **Accor** : l'IA peut également être utilisée pour suivre la consommation d'énergie des hôtels et clients, ou encore faciliter le suivi du gaspillage alimentaire (via l'utilisation de balances connectées dans les cuisines), et ainsi aider aux déploiements des plans d'actions environnementaux.
  - Gouvernance et organisation autour de l'IA :
    - Création d'un Centre d'Excellence (CoE) IA/GenAI visant à accélérer le déploiement des solutions fondées sur ces technologies (DEU 2024, p.29 / Rapport intégré 2024, p.15).
    - Référence à la construction d'une « solide base en matière d'Intelligence Artificielle » et au développement de « plateformes d'IA sécurisées et conformes, adaptées aux besoins de Accor grâce à une gouvernance dédiée » (DEU 2024, p.29 / Rapport intégré 2024, p.15).

**Accor** : Une gouvernance dédiée à l'IA est en place, incluant notamment le CSE et un comité d'IA responsable, ainsi qu'un comité de conformité de la protection des données pour assurer un suivi régulier de ces impacts et adapter les actions en conséquence.
  - Lien général entre innovation / transformation et compétences :
    - Le modèle d'affaires met en avant le capital humain (plus de 360 000 collaborateurs sous enseigne, plus de 300 métiers, Accor Academy, approche Diversité, Équité & Inclusion, politique droits humains) comme ressource clé, sans lien explicite avec l'IA (DEU 2024, p.10).
    - **Accor** : comme indiqué précédemment, l'IA n'est pas imposée aux collaborateurs mais ils ont toutefois la possibilité de se former sur les nouveaux outils qui leur sont proposés.

- Références sectorielles au rôle de l'IA (non centrées sur les RH internes) :
  - Dans l'analyse des défis sectoriels, il est indiqué que l'IA permet de personnaliser le service et de réinventer l'expérience de voyage, tout en soulignant que les relations humaines restent au coeur des interactions et que beaucoup de clients préfèrent traiter leurs problèmes avec une personne physique (DEU 2024, p.91).
  - Le rapport souligne que les progrès de l'IA en hypersegmentation et ultrapersonnalisation ne doivent pas « masquer l'importance des relations et expériences humaines », ce qui constitue un cadrage général des enjeux humains liés à l'IA dans l'hôtellerie (DEU 2024, p.91).
  
- Appréciation de la perception de l'IA par les clients (non salariés) :
  - Des données issues d'études externes sont citées sur le niveau de confort des clients avec l'IA (par exemple, 25 % de clients américains à l'aise pour utiliser l'IA pour obtenir une aide, 68 % préférant traiter un problème avec une personne physique), mais ces éléments concernent les voyageurs et non les salariés (DEU 2024, p.91).
  
- Aucun élément identifié sur :
  - Part de salariés formés à l'IA (générative ou autre).
  - Part de salariés utilisant l'IA au quotidien.
  - Liens explicites entre l'IA/IA générative et la création ou suppression de postes, ou des reconversions professionnelles.
  - Réinvestissement éventuel des gains de productivité liés à l'IA dans la formation du capital humain.
  - Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés par l'IA.
  - Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés, y compris via des enquêtes d'engagement ou de satisfaction (globale ou ventilée par zone géographique, fonction, séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre).
  - Indicateurs chiffrés reliant la stratégie ou les projets IA (y compris le Centre d'Excellence IA/GenAI) à des dispositifs spécifiques de formation, montée en compétences, reconversion, ou gestion prospective des emplois et des compétences.
  - Appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés (par catégorie de population ou de métier).
  - Mécanismes de dialogue social ou d'information-consultation des représentants du personnel spécifiquement sur l'IA et ses impacts sociaux.

#### **Sources**

- Document d'enregistrement universel 2024 p.8-11, 29, 36, 66, 89-91, 217-219
- Rapport intégré 2024 p.15, 19, 34-35, 64-65

#### **Question 4. Thème personnalisé**

*Vous indiquez dans votre Rapport intégré p.30 avoir déployé l'outil de reporting GAIA 2.0 à 93% de votre réseau, afin de suivre des indicateurs énergie, eau et déchets.*

a) *Sur l'ensemble de votre réseau (incluant les périmètres des contrats de management et des franchisés), quelle est la part de renouvelables dans votre mix énergétique global (au-delà du mix électrique) ? Comment privilégiez-vous la décarbonation physique du mix énergétique plutôt que l'achat de certificats ?*

**Accor** : En 2025, la part d'énergie renouvelable dans la consommation d'énergie totale est de 2,7% pour les périmètres A (activités propres), B (hôtels managés) et C (hôtels franchisés). A noter que ce chiffre est en progression par rapport à 2024 (2,3%). La part d'énergie nucléaire dans la consommation d'énergie totale est par ailleurs de 3,6% pour les trois périmètres. Enfin, la part d'énergie renouvelable dans la consommation d'énergie totale pour les activités propres de Accor (sièges, autres activités, filiales) est de 21,6%. Ces éléments sont détaillés dans le DEU (Document d'Enregistrement Universel) 2025 du Groupe.

Les normes techniques du Groupe privilégient systématiquement l'installation de systèmes de production d'énergies renouvelables sur site lorsque les conditions du site le permettent. Ces installations sont plus ou moins faciles à effectuer en fonction de la densité de construction et d'occupation des sols. Les opportunités d'installation de panneaux ont toutefois augmenté du fait de la diminution des coûts et l'augmentation de l'efficacité des systèmes photovoltaïques.

En 2024, Accor s'est aussi entouré d'un cabinet spécialisé pour évaluer le potentiel d'implantation d'ombrières solaires sur les parkings des hôtels situés en France. Cette initiative offre aux propriétaires d'hôtels français la possibilité de se mettre en conformité avec la loi APER (loi relative à l'Accélération de la Production d'Énergies Renouvelables). En 2025, cette étude a débouché sur le référencement de plusieurs fournisseurs aptes à déployer une infrastructure solaire financée en tiers-investissement ou en fonds propres selon les choix des propriétaires. Ce projet a vocation à être étendu à d'autres géographies à partir de 2026.

En complément, depuis 2024, la Direction des Achats met à disposition des hôtels un contrat-cadre avec un courtier de Certificats d'Énergie Renouvelable (Energy Attribute Certificate, EAC). Ce contrat est disponible dans plus d'une centaine de pays représentant 98 % des émissions liées à l'énergie. En 2025, le Groupe a également conçu, à l'aide d'un cabinet spécialisé, une nouvelle offre de Certificat d'Énergie Renouvelable à destination des marques, leur permettant d'être alimentées à 100 % par de l'électricité renouvelable. Cette solution repose sur un partage des coûts entre les hôtels au sein d'une même marque, afin de décarboner les hôtels dans les régions où les Certificats d'Énergie Renouvelable sont plus coûteux. Un pilote de cette solution sera lancé en 2026.

b) *Dans les cas extrêmes, le non-alignement environnemental peut-il conduire à une sortie des périmètres B (contrat de management avec un tiers) et C (franchisés) d'Accor ? Est-ce qu'il existe des seuils environnementaux ou énergétiques en-dessous desquels un hôtel devient, à terme, incompatible avec les standards de marque Accor ? Si oui, pouvez-vous nous donner des exemples où cela a été le cas ?*

**Accor** : Accor suit avec attention les impacts environnementaux et sociaux de ses activités propres, des opérations des hôtels de son réseau ainsi que les impacts de ses fournisseurs. Le Groupe peut effectivement rompre un contrat avec un hôtel ou un fournisseur ne suivant pas les standards ESG de Accor. Un exemple public et couvert par plusieurs articles est la non-ouverture d'un hôtel sous marque Accor à Mykonos, notamment pour des raisons environnementales.

Le Groupe accompagne également les propriétaires d'hôtels existants dans l'analyse de la performance extra-financière de leur projet hôtelier, grâce au développement d'un tableau de bord Energy Performance Scorecard (EPS), qui permet d'aider les propriétaires à prioriser les actions environnementales en fonction de leur projet et des standards du Groupe. Concevoir des hôtels durables est une nécessité pour garantir la pérennité et la performance des actifs hôteliers ainsi que l'attractivité des clients de plus en plus conscients et exigeants sur la durabilité des lieux de séjour.

Enfin le Groupe évalue la performance ESG de ses fournisseurs référencés via EcoVadis. À fin 2025, 98 % des fournisseurs à risque ou à haut risque ont répondu au questionnaire EcoVadis ou disposent d'une certification équivalente, couvrant 99 % du volume d'achats concerné. Cette évaluation réalisée par un tiers (EcoVadis) sur la base d'un questionnaire est spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs.

Pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé », si le score EcoVadis est inférieur à 30/100, un plan d'actions correctif est demandé par la Direction des Achats et doit être prouvé lors de l'année suivant l'évaluation. Une nouvelle évaluation EcoVadis est alors requise. Si le score obtenu est à nouveau inférieur à 30/100, le fournisseur doit être déréférencé. Sinon, le fournisseur rejoint le processus habituel et sera donc évalué trois ans après. Pour les fournisseurs identifiés, à risque « très élevé », si le score EcoVadis est inférieur à 43/100, un audit sur site est demandé par la Direction des Achats.

- c) *Comment garanzissez-vous que votre haut niveau de standard environnemental soit maintenu dans les régions où la réglementation locale est moins stricte ? Quelles sont les régions du monde ou segments hôteliers où la transition énergétique est la plus difficile à déployer et quelles mesures d'adaptation de votre stratégie appliquez-vous selon ces différences ? Pouvez-vous fournir des exemples précis ?*

**Accor :** Les chartes et politiques du Groupe s'appliquent à l'ensemble de son réseau et dans toutes les géographies où Accor est présent. Pour atteindre ses objectifs environnementaux, le Groupe adapte ses plans d'action aux enjeux des différentes régions et marques.

Le DEU 2025 et les politiques environnementales de Accor donnent de nombreux exemples d'adaptation des plans d'action aux contextes locaux.

Le Groupe a par exemple effectué une analyse des hôtels étant les plus susceptibles de faire face à des risques de pénurie d'eau. L'évaluation a mis en évidence cinq bassins fluviaux clés qui représentent une part significative des prélèvements dans les zones à stress hydrique élevé et très élevé, et sur lesquels se situent des hôtels filiales ou managés, prioritaires pour le Groupe. Tous les hôtels sous marque Accor, et donc notamment les hôtels en zone à stress hydrique, sont engagés dans une dynamique de réduction des prélèvements, accompagnée d'une meilleure gestion de la ressource, afin de minimiser les risques opérationnels et financiers liés aux pénuries d'eau.

La suppression du plastique à usage unique dans les hôtels du Groupe a aussi nécessité des adaptations aux différents contextes locaux. A titre d'exemple, les bouteilles d'eau en plastique mises à disposition des clients dans les chambres font l'objet d'une exception temporaire dans les hôtels de Grande Chine en raison du manque de maturité sur les solutions de système d'eau filtrée dans ce pays. Il en est ainsi pour dix produits qui peuvent faire l'objet d'exceptions dans certaines marques et/ou divisions du Groupe.

Enfin, l'installation de systèmes de production d'énergies renouvelables sur site peut aussi être plus difficile dans certaines zones où le Groupe opère. Pour de nombreux hôtels situés dans des régions à

faible densité de construction et d'occupation des sols, il est possible de développer la production d'énergies renouvelables sur site. Les possibilités sont plus limitées pour ceux situés dans des zones urbaines à forte densité de construction. La diminution des coûts et l'augmentation de l'efficacité des systèmes photovoltaïques ont cependant multiplié les opportunités d'installation de panneaux.

## Question écrite de M. Jean-Baptiste de Varax

*« Accor envisage-t-il, dans le cadre du développement de son pôle "luxe d'expérience", d'affecter des moyens de sa filiale Orient Express à la réalisation de croisières ferroviaires en France pour faire découvrir le patrimoine naturel, culturel et gastronomique de régions où les flux touristiques sont encore peu développés, dans une perspective de tourisme durable ? »*

### Réponse Accor :

Le groupe hôtelier travaille à la restauration des dix-sept voitures originales de l'Orient-Express datant des années 1920-1930. Le premier départ de ce train de luxe entre Paris et Istanbul sera lancé début 2028.

## Questions écrites de M. Jérôme Gonthier

### **Question 1**

*« Le management et le board croient-ils encore en 2026 au modèle de l'hôtellerie "standardisée" type Ibis ou Novotel ? Quels sont votre bilan 2025 ainsi que vos perspectives et ambitions sur ce modèle dans les prochaines années ? »*

### **Réponse Accor :**

Les marques Ibis et Novotel représentent 46 % du portefeuille de chambres du Groupe à fin 2025 et Accor a clairement défini une stratégie autour de ces 3 marques phares au sein de la division Premium, Milieu de Gamme et Economiques. Depuis 2023, le Groupe a réinvesti dans ces marques afin de renforcer la qualité et l'homogénéité du réseau. Ces 2 marques restent un important vecteur de croissance pour le Groupe (32 % des ouvertures de chambres en 2025 et 32 % du pipeline à fin 2025), notamment au Moyen-Orient et en Asie Pacifique (70 % des ouvertures de ces deux marques sont dans ces régions).

Ainsi, le modèle de l'hôtellerie "standardisée" reste l'un des piliers de croissance du Groupe au côté d'un modèle d'hôtellerie plus "différenciant". Les deux modèles se complètent.

### **Question 2**

*« Pouvez-vous nous donner les raisons qui ont conduit à la sortie des deux hôtels égyptiens Winter Palace et Old Cataract du giron d'Accor ? »*

### **Réponse Accor :**

Au fil des ans, Accor a travaillé en étroite collaboration avec les propriétaires des établissements pour préserver l'intégrité historique des 3 hôtels tout en élevant les standards de service, l'expérience client et la visibilité internationale. Alors que les contrats sont arrivés à leur terme, cela fait partie de la vie des hôtels. Le Groupe est très fier d'avoir joué un rôle pendant toutes ces années dans la définition de l'hôtellerie haut de gamme et de luxe dans le pays et continuera à le faire.

### **Question 3**

*« Pouvez-vous communiquer la portion de CA (ou du moins une fourchette) qui revient à ACCOR sur une nuitée vendue 100 euros selon le modèle :*

- de pleine propriété ;*
- de contrat de management ;*
- de contrat de franchise ? »*

### **Réponse Accor :**

Ces détails ne sont pas publics et font partie de la confidentialité des transactions commerciales entre Accor et les propriétaires d'hôtels.