

QUESTIONS ECRITES DES ACTIONNAIRES

Question de l'IPAC

« Notre groupe est engagé, de longue date, dans une démarche de responsabilité élargie. Ces derniers temps, un fort vent d'opposition à ce type de démarche s'est levé. Il a désormais touché l'Europe, au point que le Président Macron a lui-même exprimé le souhait que la directive européenne sur le devoir de vigilance (CS3D) et d'autres régulations soient « écartées ». Dans ce contexte, Accor entend-il poursuivre avec détermination, voire accélérer, sa politique de RSE, y compris en matière de reporting, ou, à l'inverse, suivre le reflux ambiant ?

Réponse Accor :

Accor n'envisage pas de revoir ses ambitions environnementales et sociales à la baisse. Le secteur de l'hospitalité, et plus largement l'industrie du voyage et du tourisme, ont un rôle clé à jouer dans la transition écologique. L'engagement de Accor, tant en matière environnemental qu'en matière sociale, avec des initiatives telles que le Fonds de solidarité, nos engagements en termes de diversité et inclusions et notre attachement à l'engagement solidaire s'inscrivent dans une démarche au long cours.

En matière de reporting, Accor a publié en 2025 son premier rapport de durabilité respectant la nouvelle norme européenne de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Cette publication s'inscrit dans la continuité des précédentes Déclarations de Performance Extra-Financière (DPEF), et en cohérence avec les engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance du Groupe et notre grande transparence.

Questions du FIR

Question 1 : Sobriété

« Selon la définition du GIEC1, « Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires ».

La sobriété renvoie à des démarches multiples qui peuvent se traduire au niveau de la limitation ou modération de la demande (réparabilité, intemporalité de l'offre, marketing de la modération, ...) ou de celles de l'offre (réduction du nombre de gammes et/ou produits, production à la demande, ...) mais aussi au niveau des ressources et matières (sur les moyens et intrants comme l'intensité en matières ou sur les produits finis (réduction des emballages, suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien qui n'obère pas la satisfaction finale essentielle), etc...).

- a. Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) ? pourriez-vous le(s) définir ? »**

Réponse Accor :

La sobriété est un élément clé de la stratégie environnementale du Groupe. Pour optimiser la performance énergétique des hôtels et réduire leur empreinte carbone, Accor déploie des mesures de sobriété et d'efficacité énergétique, tout en insistant sur la nécessité de recourir à de l'énergie renouvelable.

Optimiser la gestion des ressources naturelles est source de valeur pour les propriétaires en réduisant leur dépendance, en lissant leur risque et en adaptant leur offre à la demande des clients. Cela contribue également à adapter et mieux protéger leurs actifs face au changement climatique.

La stratégie économie circulaire s'appuie sur le concept « Refuser, Repenser, Réduire, Réutiliser, Recycler » (par ordre de priorité). En conséquence, les priorités définies par le Groupe sont les suivantes :

- Repenser les process opérationnels afin de réduire l'utilisation de nouvelles ressources, systématiser le recours aux dons et limiter la production de déchets ;
- Améliorer l'approvisionnement des produits en incluant systématiquement des critères environnementaux dans les appels d'offres et en privilégiant des produits éco-conçus ;
- Augmenter les taux de tri et de recyclage / réutilisation des déchets restants afin de limiter la part des déchets enfouis ou incinérés.

- b. « Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ? »**

Réponse Accor :

L'ensemble des activités hôtelières d'Accor intègre ce concept de sobriété. De la conception et du design des hôtels et lieux de vie, de la gestion des opérations hôtelières et de la préservation des ressources utilisées, au renforcement de l'attractivité et de la performance des hôtels grâce aux écocertifications, l'ambition est de repenser une expérience client qui prend en compte les limites planétaires.

Un plan de sobriété énergétique, contenant vingt-trois mesures, cible par ailleurs les postes de consommation les plus importants (climatisation et chauffage, chauffage de l'eau, éclairage, cuisson, etc.). Ce plan est mis en œuvre dans tous les hôtels du Groupe, avec des adaptations locales lorsque cela est nécessaire. Les directeurs d'hôtels filiales et managés sont aussi incités financièrement à réduire leur consommation d'énergie.

Concernant la rénovation énergétique des hôtels, Accor s'inscrit dans un modèle « asset light » et ne détient généralement pas les actifs immobiliers. Néanmoins, le Groupe propose aux propriétaires des hôtels des solutions de financement et de rénovation énergétique qui permet aux hôtels de s'affranchir d'investissements directs. Pour ce faire, Accor a déployé en 2023 des partenariats stratégiques mondiaux avec trois prestataires internationaux, une première dans le secteur de l'hospitalité.

- c. « Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ? »**

Réponse Accor :

De nombreux exemples concrets illustrent les succès d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans le modèle d'affaires d'Accor. En 2024 :

- 88 % des hôtels sous enseigne Accor ont supprimé au moins 57 produits en plastique à usage unique.
- 36 % des hôtels sous enseigne sont écocertifiés.
- 2 340 hôtels sous enseigne ont défini leur valeur de référence de gaspillage alimentaire. 380 hôtels pionniers utilisent l'intelligence artificielle pour mesurer et réduire leur gaspillage alimentaire.
- 862 hôtels ont réduit d'au moins 10 % leur gaspillage alimentaire en 2024 vs. 2023.
- Le Groupe a réduit l'intensité énergétique de son réseau d'hôtels de 4 % (kWh/m²) par rapport à 2023.
- 78 % des hôtels sous enseigne ont défini leur consommation d'eau de référence.

- Le programme « Skip the Clean » est déployé dans plus de 500 hôtels à fin 2024. Il donne la possibilité aux clients de ne pas faire nettoyer leur chambre quotidiennement si leur séjour dépasse une nuit.

De nombreuses adaptations opérationnelles et investissements ont été nécessaires pour atteindre ces objectifs. La suppression de certains produits plastique implique par exemple l'ajout de tâches opérationnelles pour les équipes (ex. : petits déjeuners à mettre en place avec des produits dans des contenants réutilisables, et non emballés). Des formations en ligne à destination des équipes opérationnelles ont été mises à disposition.

d. « Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ? »

Réponse Accor :

Une consommation de ressources plus sobre peut avoir un impact positif sur les dépenses opérationnelles d'un hôtel. Cela nécessite un investissement initial, et une adaptation des pratiques opérationnelles, mais le retour sur investissement peut être significatif.

La transition environnementale est aussi une opportunité de transformer l'hôtellerie et de répondre aux nouvelles attentes des clients.

Question 2 : Niveau de vie décent

« 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, 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.

- a. Comment garantissez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...) ?**

Principaux critères évalués :

- *Méthodologie adoptée : définition adoptée du salaire décent, partenariat avec un organisme (FWN, GLW etc.), etc.*
- *Mesures mises en place*
- *Place des partenaires sociaux »*

Réponse Accor :

Accor engage contractuellement (via la Charte Achats Responsables) les fournisseurs référencés 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, tout en se référant aux normes internationales lorsque ces lois sont absentes.

D'autre part, le Guide Achats Hôtel permet 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.

Les initiatives et processus du Groupe visent ainsi 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).

Enfin, des recommandations sur le niveau de rémunération sont faites par Accor aux équipes Ressources Humaines des hôtels managés. En 2024 tous les *General Managers (GM)* salariés des propriétaires des sites managés (contrat de management signé entre Accor et un propriétaire hôtelier) perçoivent un salaire décent, selon les indices de référence applicables.

- b. « Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et corrections des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...) ? »***

Réponse Accor :

En 2022, pour répondre aux engagements du Groupe, le plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des achats référencés a évolué et s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociétale et éthique.

Cette cartographie, réalisée par un cabinet de conseil externe, évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en cinq familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique) et a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : « risque faible », « risque élevé » et « risque très élevé ». Un processus de gestion de risques est défini permettant le déclenchement de contrôles spécifiques auprès de ses fournisseurs référencés selon leur niveau de risque identifié.

Le plan de contrôle porte sur les années 2022 à 2025 et concerne les fournisseurs référencés du Groupe. Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle.

- L'engagement de tous les fournisseurs référencés par :
 - La signature de la Charte Achats Responsables (ou équivalent),
 - La signature de la clause contractuelle dédiée aux obligations environnementales et sociales dans les contrats de référencement qui garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations et/ou audits à la demande de Accor ;
- L'évaluation des fournisseurs référencés identifiés à risque « élevé » ou « très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30000 euros par an. Il s'agit d'une évaluation réalisée par un tiers sur la base d'un questionnaire, spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs.

Pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé », un plan d'actions correctif est demandé par la Direction des Achats et doit être démontré lors de l'année suivant l'évaluation. Une nouvelle évaluation est alors requise et peut, si elle n'est pas satisfaisante, aboutir à la suppression de la liste des prestataires référencés.

Pour les fournisseurs identifiés, à risque « très élevé », un audit sur site est réalisé.

- c. « Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant dans ce choix ? »**

Réponse Accor :

Le respect d'un niveau de vie décent est en effet un critère déterminant pour les fournisseurs référencés. Ces derniers s'engagent (via la Charte Achats Responsables) à garantir des conditions de travail respectueuses et conformes aux droits fondamentaux.

Comme indiqué précédemment, un fournisseur référencé est évalué sur sa performance environnementale, sociale et éthique. Cette évaluation est réalisée par un tiers indépendant sur la base d'un questionnaire spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs.

- d. « Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...) ?**

Principaux critères évalués :

- Certification indépendante (FWN, Living Wage BC...)

- Indicateurs de suivi

- Mode de contrôle : analyse documentaire, audit, équipes dédiées à la vérification des informations fournies, dispositif d'alerte...

- Procédure de gestion des controverses : réaction en cas d'alerte, mesures correctives... (des exemples seraient les bienvenus) »

Réponse Accor :

Le Groupe ne dispose pas d'une politique dédiée aux travailleurs non-salariés. Toutefois, des recommandations sur le niveau de rémunération sont faites par Accor aux équipes Ressources Humaines des hôtels managés. En 2024 tous les *General Managers (GM)* salariés des propriétaires des sites managés (contrat de management signé entre Accor et un propriétaire hôtelier) perçoivent un salaire décent, selon les indices de référence applicables.

Accor s'engage par ailleurs à suivre les futures recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant une méthode de calcul d'un salaire adéquat qui serait commune à toutes les organisations. La révision de cette méthode de calcul pourrait conduire à fixer des salaires adéquats plus élevés que les minimums légaux.

Comme indiqué précédemment, un fournisseur référencé s'engage contractuellement à garantir des conditions de travail respectueuses et à respecter les législations locales en matière de temps de travail, de salaires, et de rémunération des heures supplémentaires. Il est par ailleurs évalué par un tiers et peut être déréférencé s'il obtient une note insuffisante.

Question 3 : Gouvernance de la durabilité

- a. « Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ? Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière granulaire les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ? »**

Réponse Accor :

Une cartographie nominative des compétences des membres du Conseil d'administration (au 31 décembre 2024) est publiée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 ainsi que des informations sur chaque administrateur et ses compétences. Le Conseil d'administration favorisant une vision holistique et complète de l'ESG, en poursuivant plusieurs priorités, n'a pas été estimé souhaitable de distinguer par sujet.

- b. « Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ? »**

Réponse Accor :

La cartographie des compétences indique qu'un administrateur est considéré comme compétent en ESG lorsqu'il dispose d'une expérience significative acquise à travers ses activités professionnelles, personnelles, associatives et/ou sa formation. Nous n'avons pas défini de prérequis précis pour chaque compétence, mais les informations individuelles présentées dans le DEU (pages 286 à 299) témoignent

d'une réelle connaissance, comme l'illustrent également les éléments détaillés dans la réponse à la question suivante.

- c. « Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ? »**

Réponse Accor :

Nom Prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	Avocate, a cofondé l'ONG MENA Women in Law, qui vise à favoriser un dialogue novateur et coopératif entre les avocates de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.	Expérience
Hélène Auriol-Potier	Présidente du Comité ESG, a présidé le Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).	Expérience
Iliane Dumas	Administratrice représentant les salariés, et Cheffe de projet Senior Diversité, Équité & Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor. Elle a exercé différents mandats de représentant du personnel, et notamment celui de Représentante du Comité central d'entreprise au Conseil d'administration du Groupe.	Expérience
Anne-Laure Kiechel	Membre du Comité des Politiques de développement des Nations Unies. Présidente fondatrice de Global Sovereign Advisory, structure indépendante de conseil aux États et aux entreprises publiques.	Expérience
Christine Serre	Administratrice représentant les salariés et membre du comité ESG de Accor.	Expérience
Isabelle Simon	Avocate, et membre du Comité exécutif du groupe Thales, en charge des fonctions Gouvernance, Éthique et Conformité, RSE, Juridique, Audit, Risques et Contrôle Interne et Sûreté.	Expérience

Par ailleurs, tous mes membres du Conseil d'administration ont bénéficié en 2024 de deux formations : une sur le changement climatique et une sur le cycle de l'eau.

d. « En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ? » :

Réponse Accor :

Publiez-vous les éléments suivants :		Oui	Non	Si oui, merci de nous fournir la source/référence
Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?		Oui		Des informations individuelles sur les administrateurs et leurs compétences sont en revanche fournies dans le DEU (pages 286 à 299). https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/ACCOR_DEU2024_FR_20250328_MEL.pdf?rev=c1aca41203904438a1c062fcf5af3e42
Le mode d'acquisition de la compétence ?	Format de chaque formation (interne ou externe)		Non	
	Contenu de chaque formation		Non	
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		Non	
	Fréquence de chaque formation		Non	
	Destinataires des formations		Non	
Le type d'évaluation	Auto-évaluation		Non	

continue de la compétence ?	Evaluation externe par des tiers		Non	
-----------------------------	----------------------------------	--	-----	--

« Autres :

Pour chaque case à laquelle vous avez répondu par la négative dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ? »

Question 4 : Gouvernance de l'IA

a. Vision/maîtrise

« Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'IA ? »

Réponse Accor :

Le cœur de métier d'Accor repose sur l'hospitalité et le relationnel humain que le Groupe entretient avec ses clients afin de garantir une expérience authentique. Le Groupe utilise l'IA pour transformer et « augmenter » un certain nombre de métiers et activités. C'est particulièrement le cas pour les fonctions centrales, supports et cœur métier (programme de fidélité, distribution et e-commerce). L'IA est aussi utilisé pour enrichir l'expérience client et contribue à une meilleure personnalisation des offres et services. L'IA permet ainsi de gagner en efficacité sur certaines procédures, de mieux comprendre les besoins client ou de mieux personnaliser son expérience.

« Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ? Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ? »

Réponse Accor :

Les collaborateurs dans les fonctions centrales sont déjà impactés par l'IA. Dans un avenir proche les clients seront peu exposés à l'IA pour limiter les risques d'une expérience client dégradée. Sur le long terme, les clients pourraient être de plus en plus exposés à l'IA, mais l'humain restera au cœur de l'expérience client.

b. Impacts

« Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ? Avez-vous réalisé des projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées. »

Réponse Accor :

Le Groupe n'a pas encore chiffré précisément l'impact de l'IA sur sa consommation d'énergie ou d'eau. Les principales sources de consommation d'énergie ou d'eau sont liées aux opérations directes des hôtels, et à l'approvisionnement des restaurants. Or, l'IA est aujourd'hui surtout déployée dans les fonctions centrales d'Accor.

Toutefois, le Groupe s'est engagé dans une démarche « Green AI » qui vise à rendre l'usage de l'IA plus durable, et à sensibiliser les collaborateurs à l'impact environnemental de l'utilisation de l'IA. Les modèles d'IA générative qui sont proposés par défaut aux collaborateurs sont des modèles efficaces et peu énergivores. Le code et les développements informatiques respectent ainsi les meilleures pratiques environnementales (démarche connue sous le nom d'IA frugale). Enfin, le Groupe utilise aussi l'IA pour optimiser le suivi de la consommation d'énergie et d'eau de ses hôtels et des clients. Cela permet de faciliter l'implémentation de plans d'actions carbone ou eau, et d'aider le Groupe à atteindre ses objectifs environnementaux.

« Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ? »

Réponse 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. Si 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.

« Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ? »

Réponse Accor :

Le Groupe adopte une approche responsable de l'IA, en veillant à maîtriser les risques éthiques identifiés. L'usage non encadré de certains outils peut exposer à des fuites de données : des actions de sensibilisation sont donc menées auprès des collaborateurs. L'IA permet d'affiner la connaissance client, dans le respect strict de la vie privée et de la RGPD. Le Groupe veille également à prévenir les biais algorithmiques en excluant les variables sensibles des modèles utilisés. L'infrastructure technique de la donnée chez Accor a été conçue pour qu'elle soit conforme à la RGPD. Par ailleurs tout cas d'usage en Intelligence artificielle fait l'objet d'un droit de regard des équipes "Confidentialité des Données". Enfin, l'IA n'est pas imposée aux collaborateurs, afin d'éviter toute fracture numérique et garantir une adoption progressive et inclusive des nouveaux outils.

« Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ? »

Réponse Accor :

Les impacts énergétiques, sociaux et éthiques sont en effet 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. Comme indiqué précédemment, l'IA peut également être utilisée pour suivre la consommation d'énergie des hôtels et clients, et ainsi aider aux déploiements des plans d'actions environnementaux. Enfin, une gouvernance dédiée est en place, incluant notamment le CSE et un comité d'IA responsable (cf. 2.b), 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.

c. Dépendance

« Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ? »

Réponse Accor :

Accor utilise actuellement plus d'une dizaine de systèmes d'IA pour ses opérations. Le modèle interne Accor GPT repose déjà sur plus de trois systèmes différents et d'autres intégrations sont prévues pour améliorer sa performance.

« Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de systèmes d'IA ? »

Réponse Accor :

Le Groupe a identifié une dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs, en particulier des centres de données à très grande échelle qui hébergent les outils IA du Groupe (« hyperscalers »), ainsi que certains éditeurs de logiciels.

« Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ? »

Réponse Accor :

Accor cherche à diversifier ses fournisseurs (notamment les « hyperscalers »), et à renforcer le recours à des modèles « open source » pour réduire la dépendances vis à vis des fournisseurs. Le Groupe suit aussi attentivement les dernières innovations « open source », ce qui permet à la fois de réduire les risques de dépendance et d'explorer de nouvelles solutions technologiques

Question 5 :

« La feuille de route de décarbonation de l'aviation européenne élaborée par l'alliance de l'industrie aéronautique Destination 2050 préconise de prendre de nombreuses actions fortes et rapides pour que le secteur aérien parvienne à la neutralité carbone. Par ailleurs, l'Union européenne a annoncé un plan visant à réduire les émissions nettes au sein de l'Union de 90 % d'ici 2040, par rapport à 1990. Pour être atteint, cet objectif devra s'accompagner de mesures concrètes pour limiter la croissance du secteur de l'aviation.

a. Dans quelle mesure ces paramètres sont-ils susceptibles d'affecter le modèle d'affaires d'Accor (réduction soutenue des vols d'affaires, nouvelles pratiques de voyages, de réunions, d'utilisation des technologies) ? »

Réponse Accor :

Accor a effectivement identifié un risque de transition dû à l'évolution des déplacements professionnels aériens. La diminution des voyages d'affaires longue distance s'accompagne toutefois d'une augmentation du télétravail et des déplacements professionnels de courte distance. Le Groupe constate notamment une augmentation du nombre de « petits séminaires ». Accor facilite par conséquent ces nouvelles pratiques de travail en développant des espaces de coworking WOJO au sein du réseau Accor, en proposant des espaces flexibles pour organiser des réunions en présentiel ou à distance (ALL Connect), des réservations en ligne instantanées pour les groupes (Group Sync), ou encore un programme de fidélité pour les organisateurs d'événements (All Meeting Planner).

Concernant le voyage aérien de loisir, la présence internationale et la large couverture géographique des hôtels Accor limitent le risque d'une baisse de fréquentation des hôtels. Pour attirer des voyageurs qui décident d'effectuer des voyages de courte distance, le Groupe s'oriente vers le segment Lifestyle. Cela permet d'attirer une clientèle plus locale et de mieux anticiper l'évolution des comportements. La stratégie environnementale d'Accor vise par ailleurs à proposer des expériences de voyage plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité.

b. « Plus particulièrement, avez-vous établi des projections évaluant les conséquences que ces facteurs pourraient avoir sur votre clientèle affaires ? Avez-vous déjà fait évoluer votre offre leur étant destinée ? »

Réponse Accor :

Accor a en effet évalué les conséquences que ces facteurs pourraient avoir sur la clientèle d'affaires. Le Groupe a notamment réalisé une analyse TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) en 2022 qui révèle qu'une part non négligeable des revenus du Groupe pourrait être exposée à la baisse des déplacements professionnels d'ici 2030. L'évolution des habitudes des consommateurs dans le cadre des voyages de loisirs est plus difficilement prévisible mais pourrait également être affectée par l'évolution potentielle du coût du transport aérien ou encore par la régulation du trafic. Le risque est particulièrement élevé pour les hôtels situés à proximité d'aéroports ou non accessibles par des modes de transport de substitution tels que le train. L'ampleur et la probabilité de ce risque ont été évalués comme plus élevés sur le long terme : les contraintes sur le trafic aérien et la diminution des voyages en avion pourraient s'amplifier avec le temps.

Toutefois, les nouvelles pratiques de voyage sont aussi des opportunités pour Accor. Comme indiqué dans la réponse précédente, le Groupe facilite les nouvelles pratiques de travail, et notamment le télétravail ou l'organisation de « petits séminaires ». En adaptant sa stratégie de développement pour répondre à une demande croissante de tourisme local, les revenus du Groupe devraient aussi continuer à croître (développement des marques « Lifestyle »). Cette analyse montre aussi que les voyageurs professionnels accordent une importance croissante à l'empreinte carbone des hôtels, avec une croissance de chiffre d'affaires projetée pour les hôtels les plus durables. En améliorant la performance carbone des hôtels par rapport à celle de ses concurrents, le Groupe devrait ainsi gagner des parts de marché.

c. Êtes-vous en mesure d'estimer l'impact de ces initiatives spécifiques en termes d'émissions évitées sur les rejets du secteur de l'aviation à moyen terme ? »

Réponse Accor :

Accor ne mesure pas les émissions évitées associées à ses initiatives environnementales. Le Groupe se concentre sur le suivi de l'empreinte carbone des hôtels via GAIA 2.0, l'outil de collecte de données environnementales utilisé à fin 2024 par 93% des hôtels sous enseigne Accor.

d. « Ce contexte est-il également susceptible d'affecter les voyages de loisir ? Comment y répondez-vous ? »

Réponse Accor :

Concernant le voyage aérien de loisir, la présence internationale et la large couverture géographique des hôtels Accor limitent le risque d'une baisse de fréquentation des hôtels. Pour attirer des voyageurs qui décident d'effectuer des voyages de courte distance, le Groupe s'oriente vers le segment Lifestyle. Cela permet d'attirer une clientèle plus locale et de mieux anticiper l'évolution des comportements. La stratégie environnementale d'Accor vise par ailleurs à proposer des expériences de voyage plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité.

Question écrite d'un actionnaire

« Je souhaiterais interpellier les administrateurs du groupe ACCOR sur la situation de M. Nicolas SARKOZY dont le renouvellement du poste d'administrateur a été proposé dans la résolution n°9 à l'ordre du jour de l'assemblée générale du 28 mai 2025.

Actionnaire du groupe ACCOR, j'accorde une grande importance à la responsabilité sociétale de ce groupe dans le monde. Sa charte d'éthique prévoit notamment une tolérance zéro pour les actes de corruption et expose leurs auteurs à des mesures disciplinaires pouvant conduire au licenciement pour faute lorsqu'il s'agit d'employés du groupe ACCOR.

Dans ces conditions, j'aimerais savoir si le renouvellement qui est proposé de M. Nicolas SARKOZY condamné par la justice française le mercredi 18 décembre 2024 pour corruption et trafic d'influence à 3 ans d'emprisonnement, dont 1 an ferme, et à 3 ans d'inéligibilité est compatible avec les valeurs éthiques du groupe ACCOR et si il ne serait pas nécessaire que ses administrateurs aient un comportement irréprochable et exemplaire dans le domaine de la lutte contre la corruption vis-à-vis des employés du groupe. »

Réponse Accor :

Le Conseil d'administration de Accor veille à posséder les compétences et connaissances nécessaires pour soutenir sa prise de décision, avec une équipe diversifiée couvrant des domaines tels que l'hôtellerie, les marques, le digital et l'innovation, la finance, le luxe, et une approche internationale/géopolitique par exemple. Il veille également à ce que la composition du conseil soit fortement diversifiée en termes de géographie, afin de mieux refléter la nature multinationale du groupe. Dans ce contexte, le Conseil a décidé de proposer le renouvellement du mandat de M. Nicolas Sarkozy, afin de continuer à bénéficier de ses connaissances exceptionnelles et profondes des situations géopolitiques, nécessaires en période de troubles internationaux qui peuvent affecter directement le développement et la croissance du groupe. M. Nicolas Sarkozy apporte également sa double expérience en tant qu'avocat et ancien Président de la République Française pour donner une perspective et une vue d'ensemble sur la stratégie de Accor, qui sont très appréciées par le conseil. Dans la situation actuelle, la capacité de M. Nicolas Sarkozy à exercer des fonctions d'administrateur reste inchangée.