

## 1.6. Les hommes et les femmes chez Accor

Notre politique de Ressources humaines, indissociable de notre stratégie et de nos enjeux de développement, peut se décliner autour de quelques mots clés : professionnalisme, mobilité, diversité et reconnaissance.

**Le professionnalisme** est indispensable pour des métiers d'accueil et de contact dans un marché de plus en plus concurrentiel avec des clients exigeants, ce qui suppose un effort constant d'adaptation à leurs besoins. La formation continue de nos collaborateurs, leur motivation et leur évolution professionnelle sont donc essentielles.

**La mobilité** est un élément important chez Accor qu'elle soit géographique ou fonctionnelle. Elle permet de développer les compétences et les carrières.

**La diversité** de nos ressources humaines représente un atout majeur en termes de cohésion des équipes, d'attrait et de fidélisation des talents, d'innovation et de capacité d'adaptation au changement.

**La reconnaissance**, sans laquelle il n'est pas de collaborateur bien intégré et motivé où rémunération, responsabilisation, écoute, dialogue social de qualité et management de proximité en constituent les fondements essentiels.

D'origines très diverses, les collaborateurs de Accor se retrouvent autour de valeurs et de principes de management partagés :

- *l'innovation*, qui nous fait sortir des sentiers battus, indispensable pour mener la course en tête ;
- *l'esprit de conquête*, car il n'est pas de développement possible sans audace et sans un minimum de prise de risque ;
- *la performance*, ou la capacité à atteindre le niveau optimum d'exigence individuel et collectif que l'on s'est fixé ;
- *le respect*, engendré par notre conviction selon laquelle c'est la diversité même de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires partout dans le monde, qui nous stimule et nous fait progresser ;
- *la confiance*, fondement même de l'esprit d'initiative.

### 1.6.1. LES CHIFFRES CLÉS

Un nouvel outil de reporting social a été développé au cours de l'année 2009 puis déployé sur le premier semestre 2010. Ainsi, plus de 30 formations ont été réalisées permettant de former plus de 100 personnes dans plus de 80 pays à l'utilisation de l'outil et la définition des indicateurs. Cet outil permet de collecter, traiter et consolider les indicateurs RH.

Cette refonte a également permis de revoir l'ensemble des indicateurs RH et leur définition.

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

Le périmètre considéré reste le périmètre d'influence qui prend désormais en compte :

- l'ensemble des collaborateurs à temps plein ou à temps partiel, quelle que soit la durée de leur présence sur les sites (hors extras, stagiaires et intérimaires) ;
- dans les filiales et entités sous contrat de gestion Accor, l'effectif est comptabilisé à hauteur de 100 % de l'effectif total ; sont exclues les entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a pas de responsabilité de management des équipes. Les établissements en franchise ne sont pas pris en compte.

Au 31 décembre 2010, Accor comptait 143 939 personnes contre 144 421 au 31 décembre 2009.

## Effectifs par métier et par zone géographique au 31 décembre 2010

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Total 2009
<b>Hôtellerie</b>	<b>18 621</b>	<b>27 332</b>	<b>18 343</b>	<b>9 902</b>	<b>67 406</b>	<b>141 604</b>	<b>139 717</b>
Hôtellerie haut et milieu de gamme	12 021	20 974	3 492	7 368	60 508	104 363	108 282
Hôtellerie économique	6 600	6 358	-	2 534	6 898	22 390	20 310
Économique États-Unis	-	-	14 851	-	-	14 851	11 125
<b>Autres activités</b>	<b>2 335</b>					<b>2 335</b>	<b>4 704</b>
Restauration	1 200	-	-	-	-	1 200	1 544
Service à bord des trains	-	-	-	-	-	-	1 957
Autres	1 135	-	-	-	-	1 135	1 203
<b>TOTAL</b>	<b>20 956</b>	<b>27 332</b>	<b>18 343</b>	<b>9 902</b>	<b>67 406</b>	<b>143 939</b>	<b>144 421</b>

Les effectifs du Groupe ont légèrement baissé par rapport à 2009.

Cette baisse s'explique par la cession de l'activité Services à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits. Elle a été compensée par une hausse des effectifs dans l'**Hôtellerie**, suite à une bonne reprise de l'activité en 2010 et au changement de méthode de comptabilisation des effectifs, tel que décrit ci-dessus.

## Bilan Ressources humaines au 31 décembre 2010

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Total 2009
<b>Effectifs</b>	<b>20 956</b>	<b>27 332</b>	<b>18 343</b>	<b>9 902</b>	<b>67 406</b>	<b>143 939</b>	<b>144 421</b>
dont % de femmes	57 %	56 %	70 %	50 %	40 %	50 %	49 %
% d'hommes	43 %	44 %	30 %	50 %	60 %	50 %	51 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	86 %	80 %	100 %	94 %	67 %	78 %	85 %
dont % de femmes	56 %	56 %	70 %	51 %	40 %	51 %	49 %
dont % d'hommes	44 %	44 %	30 %	49 %	60 %	49 %	51 %
Effectifs par âge							
Moins de 25 ans	17 %	20 %	19 %	22 %	21 %	20 %	20 %
25 à 34 ans	33 %	35 %	27 %	42 %	41 %	37 %	36 %
35 à 44 ans	26 %	22 %	23 %	24 %	24 %	24 %	24 %
45 à 54 ans	18 %	17 %	20 %	10 %	11 %	14 %	15 %
Plus de 55 ans	6 %	6 %	11 %	2 %	3 %	5 %	5 %
Effectifs par ancienneté							
Moins de 6 mois	14 %	10 %	29 %	18 %	19 %	18 %	15 %
de 6 mois à 2 ans	13 %	21 %	26 %	29 %	29 %	25 %	28 %
de 2 à 5 ans	23 %	28 %	22 %	29 %	27 %	26 %	24 %
de 5 à 10 ans	24 %	18 %	13 %	16 %	11 %	15 %	33 %
Plus de 10 ans	26 %	23 %	10 %	8 %	14 %	16 %	
<b>Encadrement</b>							
% d'encadrants <sup>(1)</sup>	24 %	17 %	7 %	11 %	20 %	18 %	16 %
dont % de femmes encadrants	47 %	48 %	53 %	47 %	38 %	43 %	43 %
% d'hommes encadrants	53 %	52 %	47 %	53 %	62 %	57 %	57 %

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Total 2009
<b>Encadrants par âge</b>							
Moins de 25 ans	2 %	3 %	3 %	4 %	6 %	5 %	4 %
25 à 34 ans	33 %	35 %	25 %	46 %	41 %	38 %	34 %
35 à 44 ans	36 %	34 %	29 %	30 %	34 %	34 %	35 %
45 à 54 ans	23 %	20 %	29 %	16 %	15 %	18 %	20 %
Plus de 55 ans	6 %	8 %	14 %	4 %	4 %	5 %	7 %
<b>Formation</b>							
Ratio de formation (frais de formation/masse salariale)	2,0 %	2,1 %	1,1 %	3,2 %	1,9 %	1,9 %	2,4 %
Nombre de jours de formation	28 826	39 636	13 700	31 278	227 864	341 304	311 070
Nombre de jours de formation suivis par les encadrants	12 734	12 104	7 995	5 586	58 692	97 111	-
Nombre de jours de formation suivis par les non-encadrants	16 092	27 532	5 705	25 692	169 172	244 193	-
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	10 327	18 094	4 630	10 207	66 925	110 183	131 075
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	3 498	4 025	1 447	1 265	14 368	24 603	22 962
Nombre de non-encadrants ayant suivi au moins une formation	6 829	14 069	3 183	8 942	52 557	85 580	108 113
<b>NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION <sup>(2)</sup></b>	<b>1,4</b>	<b>1,5</b>	<b>0,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>
<b>Accidents de travail</b>							
Taux de fréquence des accidents de travail <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	13,6	18,2
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	2	2	3
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	1	6	7	2

(1) Encadrant : collaborateur encadrant une équipe et/ou ayant un niveau d'expertise élevé.

(2) Nombre total de jours de formation rapporté à l'effectif total.

(3) Taux de fréquence : nombre d'accidents de travail avec arrêt (définis selon la législation locale) / nombre d'heures travaillées x 1 000 000.

Accor privilégie la promotion interne et propose un parcours évolutif aux collaborateurs. En 2010, 57 % des effectifs du Groupe sont âgés de moins de 35 ans. 43 % des encadrants du Groupe ont également moins de 35 ans.

La formation reste au cœur de la politique Ressources humaines du Groupe avec une hausse du nombre moyen de jours de formation par salarié, qui passe de 2,2 en 2009 à 2,4 jours de formation en 2010. Ceci s'explique par un nombre croissant de formations dispensées au sein des Académies dans le monde et en e-learning, moins onéreuses et accessibles à un nombre plus important de salariés.

## 1.6.2. LES RESSOURCES HUMAINES CHEZ ACCOR

Dans un secteur d'activité très sensible au contexte économique, les enjeux du Groupe portent tout d'abord sur le recrutement et le développement des compétences de ses collaborateurs, une rémunération compétitive et équitable et enfin sur un dialogue social de qualité avec les parties prenantes.

### Le recrutement et le développement des compétences

Recruter les bons profils et les fidéliser est un objectif permanent de la politique Ressources humaines du Groupe.

#### Attirer de nouveaux talents

##### Des outils de recrutement mis à la disposition du Groupe

Afin de valoriser les métiers du Groupe et de renforcer son image d'employeur attractif auprès des candidats, Accor élabore pour les différents pays de nombreux outils « **marketing ressources humaines** ». Parmi eux, citons le **Guide de communication sur le recrutement** en ligne sur l'Intranet du Groupe, qui met à disposition des managers du monde entier tous les outils nécessaires au recrutement : les annonces presse, les outils Internet (bannières, boutons animés) et les outils hors média (stands, kakemonos, dépliants pour les forums de recrutement). Ce guide a été mis à jour début janvier 2011, avec de nouveaux témoignages d'une grande diversité de collaborateurs qui incarnent la campagne institutionnelle de communication de recrutement : « **Votre sourire a de l'Avenir** ». De plus, un film a été réalisé, permettant de présenter aux étudiants, les différentes opportunités de carrières possibles au sein du Groupe grâce à des témoignages de collaborateurs du monde entier.

En outre, de **nouveaux modes de communication** innovants sont constamment mis en œuvre afin de toucher un public toujours plus large. Par exemple, les *videocasts* disponibles sur Accor.com donnent accès à des témoignages de collaborateurs évoquant leur parcours réussi au sein du Groupe. Toujours sur le site accor.com rubrique recrutement et carrières, un quizz permet à chaque candidat potentiel de découvrir les métiers qui pourraient lui correspondre le mieux et un guide complet qui présente chaque métier en détail. Un blog métiers permet aux candidats de découvrir aussi les métiers d'experts proposés par le Groupe et de poser des questions sur les avantages à rejoindre Accor.

Le site de recrutement **AccorJobs** qui fête ses 10 ans, a reçu 3,7 millions de visites en 2010. Ce site en 12 langues a proposé plus de 17 000 offres d'emploi ou de stage en 2010. Il est maintenant entièrement adaptable aux différents marchés nationaux.

#### Deux types d'enjeux de recrutements

**Dans les pays matures**, le Groupe doit développer son attractivité et mettre en œuvre des méthodes de recrutement variées et innovantes et proposer des opportunités d'évolution motivantes afin d'attirer des candidats et de fidéliser ensuite ses collaborateurs ;

**Dans les pays émergents** il s'agit, pour faire face au développement, de trouver la main-d'œuvre qualifiée nécessaire. Certaines zones en pleine expansion connaissent des difficultés pour recruter en nombre suffisant les Directeurs d'établissement et les collaborateurs qualifiés qui permettront d'assurer la qualité de la prestation due aux clients et transmettront leur savoir-faire aux équipes recrutées localement.

#### Les partenariats avec les systèmes éducatifs

Accor entretient des relations avec les systèmes éducatifs de nombreuses écoles professionnelles et supérieures et assure une présence forte sur les forums de recrutement.

Le **département Direction des Relations avec les écoles de management hôtelier** déploie des actions pour les différents pays où sont implantés nos hôtels.

Ainsi, des partenariats sont développés avec 10 écoles en France et à l'étranger. L'objectif est de permettre à de nombreux étudiants d'effectuer des stages ainsi que de trouver des emplois dans les hôtels et fonctions supports. Lors de conférences et salons internationaux, 2 700 étudiants *bachelors* et *masters* ont été rencontrés. Ceci a permis d'augmenter la notoriété du Groupe et d'enrichir le vivier des candidatures diffusées aux hôtels. De plus, des partenariats spécifiques sont réalisés avec certaines écoles.

À l'Institut Paul Bocuse, de nombreux échanges ont lieu, comme l'étude sur les évolutions du marché du Spa avec Sofitel et Thalassa & Spa, la chaire du luxe lancée avec Sofitel notamment sur l'étude du langage dans les relations avec les clients. Le « **RM Partner School** » permet d'enrichir la filière du Revenue Management. Dans ce cadre, Accor participe aux cours, accueille des étudiants en stage et les embauche. L'hôtel Royal de la collection MGallery à Lyon est aussi l'hôtel d'application de l'Institut où les étudiants participent à la conception des cartes du restaurant.

Le Groupe a toujours fondé son succès sur la diversité des parcours de son management. Accor a mis en place une politique pour les jeunes diplômés, visant à attirer, intégrer et développer ces profils issus de l'enseignement supérieur. Ses champs d'application sont les suivants :

- **formation en alternance** : donner un cadre cohérent et favoriser cette politique par l'apprentissage, les stages ou l'année de césure au sein du Groupe ;
- **intégration** : donner une vision globale du Groupe à travers le séminaire « les clés du succès » et la pratique systématique d'un stage terrain d'une semaine minimum pour les salariés des sièges et des supports ;

- **politique salariale** : avoir des points de repère communs en matière de salaire d'embauche, de structure du salaire et de principes de progression, le tout en cohérence avec le marché ;
- **gestion de carrières** : avoir pour objectif deux pas de carrière dans les cinq premières années, en changeant au moins une fois de filière, de pays ou d'activité.

**En France**, un accord a été conclu dès 1999 avec le ministère de l'Éducation nationale sur la formation initiale et continue. Cet accord a pour objectif d'intégrer **l'évolution des métiers de l'hôtellerie dans les formations et les diplômes** avec la création en 2010, par exemple, d'un master professionnel « Revenue Management et performances en Hôtellerie Internationale ». Par ailleurs, l'accord vise à accentuer par des actions concrètes la coopération avec les établissements supérieurs et à favoriser, par une meilleure information, l'orientation des jeunes diplômés vers les métiers du secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Toujours en France, près de 3 800 stagiaires ont été accueillis en 2010 dans le cadre de formations professionnelles ou technologiques.

Accor est également moteur dans le développement de la « méthode de recrutement par simulation » permettant de donner accès à l'emploi à des populations peu qualifiées, en évaluant leurs habiletés au travers de mises en situation professionnelle. En 2010, ce nouvel outil de recrutement par simulation, créé pour le poste d'employé polyvalent HotelF1 – ETAP a permis à 70 candidats de se présenter et à 15 d'entre eux d'être recrutés.

Des partenariats sont également réalisés dans les autres pays où le Groupe est présent.

**Au Vietnam**, par exemple, Accor a signé un partenariat avec l'Université de Hanoï et l'Université de Toulouse, dans le cadre du Master of Hospitality Management de Hanoi. Cinq étudiants sont pris en stage de six mois dans des hôtels de la région ; le Groupe finance leur scolarité. La première promotion du programme a récemment été diplômée : les cinq étudiants suivis par Accor ont obtenu les meilleurs résultats et ont été embauchés dans les hôtels du Groupe au Vietnam.

**Accor Maroc** a signé une convention de partenariat avec l'UIC « Université Internationale de Casablanca ». Cette université forme de futurs cadres dans différentes filières dont le tourisme et le management hôtelier, pour répondre aux exigences socio-économiques du pays. Ce partenariat consiste pour Accor à recruter des étudiants de l'UIC et pour l'UIC, à accueillir les collaborateurs Accor dans le cadre de la formation continue.

**En Nouvelle-Zélande**, un partenariat entre Accor et le ministère du Développement Social a permis de reconduire pour la deuxième année consécutive le projet « Building Futures ». Ce projet, géré par l'Académie Accor locale, vise à aider les jeunes en difficulté à trouver un premier emploi. Avec des formations sur site, des formations en dehors du temps de travail, l'utilisation de e-learning et l'évaluation du travail, sur 12 mois, les participants bénéficient d'une qualification nationale et de bonnes perspectives de carrière. Le projet compte 25 stagiaires en 2010.

### L'apprentissage

**En France, Accor est signataire de la « Charte de l'apprentissage »** initiée par le ministère de l'Emploi et de l'accord national pour l'insertion professionnelle des jeunes par le « contrat de professionnalisation » sous l'égide du Ministre délégué à l'Emploi. En 2010, **800 personnes** ont suivi une formation en alternance en France dont les deux tiers sont en contrat d'apprentissage.

**Lenôtre**, s'engage en faveur de l'insertion des jeunes : 109 jeunes en contrat d'alternance apprennent actuellement leur métier au sein de la Maison Lenôtre, ce qui représente près de 10 % de l'effectif total.

**En France** toujours, le Label Mercure de l'Apprentissage est attribué aux hôtels qui s'engagent dans la qualité de la formation et de l'accompagnement des apprentis. Il s'adresse à tous les hôtels Mercure qui se portent volontaires et à tous les jeunes en contrat d'alternance. Cela leur permet de s'intégrer dans la vie professionnelle de manière progressive ; à l'hôtelier, d'attirer, de former et de fidéliser des jeunes, mais aussi de développer les compétences de ses tuteurs. Enfin pour Mercure, cela permet de constituer un vivier de collaborateurs formés. Depuis le début de la démarche, le Label M'app porte sur plus de 80 hôtels, plus de 300 tuteurs ont été formés et reconnus pour leur talent de formateur et plus de 400 apprentis ont bénéficié de la démarche.

**À Singapour**, dans le cadre du partenariat avec l'établissement de formation Nanyang Polytechnic, Accor contribue au développement professionnel des étudiants du programme *Hospitality & Resort Management*. 15 apprentis ayant effectué leur apprentissage dans un hôtel du Groupe de la région ont été diplômés.

Chaque année, depuis huit ans, est organisé le Challenge des Métiers de **l'Hôtellerie Accor Europe, Moyen-Orient et Afrique**. Il met à l'honneur les jeunes professionnels travaillant au sein des hôtels Accor sur quatre métiers phares de l'Hôtellerie-Restaurant : la réception, la cuisine, le service en salle et la nouveauté de cette année, le bar. Après une présélection auprès de 1 000 collaborateurs venant de 16 pays, 53 finalistes ont participé à ce challenge en 2010 et huit d'entre eux ont été récompensés.

### Développer les compétences et la progression professionnelle des salariés

En 2010, plus de 340 000 jours de formation ont été dispensés auprès de plus de 110 000 salariés. Le ratio de formation dans le monde s'élève à 1,9 % de la masse salariale.

### L'Académie Accor

Depuis 40 ans, la formation et le développement des compétences des collaborateurs sont au cœur de la politique Ressources humaines du Groupe et contribuent chaque jour au développement de l'ensemble de nos équipes dans tous nos métiers. Pour renforcer l'expertise et la fidélisation des collaborateurs et répondre aux exigences d'excellence de ses clients, Accor attache une importance toute particulière à la formation et s'est donné pour objectif de donner au moins une formation par an à chacun de ses collaborateurs.

Paul Dubrule et Gérard Péliçon avaient décidé de créer la première université d'entreprise en Europe dans le domaine des services : l'Académie Accor. Inauguré en 1985, ce lieu pionnier avait pour vocation d'insuffler une culture à la fois d'entreprise et de service aux collaborateurs arrivants d'horizons divers. Garante de l'identité culturelle du Groupe, l'Académie se veut, dès son ouverture, non seulement le symbole de la culture de formation propre à Accor, mais aussi la vitrine des concepts novateurs mis en place au sein de l'entreprise et, indiscutablement, un creuset d'échanges et de diffusion de la culture du Groupe.

L'Académie propose des formations qui couvrent l'ensemble des champs d'expertise présents dans les hôtels. Elle s'adresse ainsi à l'ensemble des collaborateurs hôteliers, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté.

Avec **17 Académies** à travers le monde, l'enjeu de cohérence globale des contenus est incontournable. De fait, la conception d'animation et d'outils de formation est assurée, de manière collaborative, par le réseau des Académies, dans son ensemble.

Son implantation permet, en outre, de disposer de moyens locaux de formation, proches des réalités et des cultures de chaque région.

Avec pour mission d'assurer l'évolution et le développement professionnel des collaborateurs par l'acquisition de compétences, l'Académie est régie par trois ambitions pédagogiques fondamentales :

- faire en sorte que tous ses programmes, quel que soit le sujet, soient en lien avec Accor, sa culture, son mode de fonctionnement et ses principes de management ;
- être en permanence **aux côtés des marques** du Groupe, par la conception, la production et l'animation de toutes les formations spécifiques à celles-ci ;
- **être à l'écoute de la société**, en offrant des outils pédagogiques innovants et en phase avec les évolutions du marché, à l'instar de la formation **e-learning**.

L'Académie a en effet toujours placé l'innovation au cœur de son mode de fonctionnement. L'apprentissage à distance, via des formations e-learning spécifiques aux besoins de chacun, permet de confronter les collaborateurs formés à des mises en situation métier, fidèles à la réalité du terrain, mais aussi de s'entraîner dans un environnement ludique et d'acquérir des bonnes pratiques liées à sa profession et son secteur d'activité.

### Innovations dans la politique RH des marques

De nombreux projets de marques ont été développés afin de contribuer à la valeur de la marque. Par exemple, **Novotel** a lancé **en 2010 la nouvelle politique Ressources humaines mondiale** de la marque baptisée *Move Up*. Cette politique vise à renforcer l'attractivité et la fidélisation à la marque autour de six démarches :

- **Welcome** : programme d'intégration de six mois qui s'adresse à tous les nouveaux collaborateurs chez Novotel ;
- **Itinéraires** : parcours qualifiant pour les employés que chacun peut réaliser à son propre rythme ;

- **Globe Trotter** : permet de devenir chef de service dans une période de deux ans dont une année passée dans un autre pays du même continent ;
- **GM Pass** : les chefs de service déterminés à franchir une nouvelle étape dans leur carrière, pourront devenir Directeurs d'hôtel en 12 mois ;
- **Visa** : les collaborateurs les plus performants dans leur métier pourront travailler un mois dans un autre pays ;
- **Novotel Service Attitudes** : ce programme définit le style et l'esprit de service de la marque.

La promesse client **Get Closer**, dans la marque **Pullman**, a pour objectif de créer un nouvel état d'esprit, de mettre en exergue les notions de convivialité et de contacts entre les collaborateurs et les clients, et de modifier l'ambiance traditionnellement rencontrée dans l'hôtellerie haut de gamme. Pour se faire, un accompagnement managérial, le kit **OPTEAM**, constitué d'une méthode de travail progressive et guidée, et d'outils associés à chaque étape ont été mis en place afin d'aider chaque hôtel à analyser qualitativement les besoins de sa propre organisation et identifier la meilleure configuration pour délivrer la promesse client. « **OPTEAM** » est déployé dans de nombreux pays dont le Brésil, la Chine et Dubaï.

**En France**, Etap/Formule 1 a mis en place un dispositif d'accompagnement pour un groupe de neuf Directeurs afin de leur permettre d'obtenir un diplôme dans le cadre d'une Validation des Acquis de l'Expérience. L'objectif de la démarche est de valoriser les Directeurs, de développer leur employabilité et de faire reconnaître la qualité des collaborateurs. Ces Directeurs, pour la plupart autodidactes, ont pu accéder à un diplôme de niveau bac + 3 de l'École Supérieure de Rouen en validant leur expérience professionnelle auprès d'un jury constitué de professeurs, de professionnels, et d'anciens élèves. Cette démarche est également mise en place pour les employés et leur permet d'obtenir des Contrats de Qualification Professionnelle pour les étages et la réception.

### Évaluer et accompagner

Chaque année, les collaborateurs du Groupe effectuent un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique. Il s'agit d'une opportunité pour les managers et les collaborateurs d'échanger sur le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir. Cet entretien donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté.

### La mobilité internationale

La mobilité fait partie intégrante de Accor : elle permet à chacun de grandir dans l'organisation en développant ses compétences professionnelles, en se dirigeant vers de nouveaux métiers, et en découvrant de nouveaux environnements. La présence du Groupe dans 90 pays permet de nombreuses opportunités de carrières.

Une **politique de mobilité internationale** est mise en place au niveau du Groupe afin d'accompagner les collaborateurs dans leur projet de mobilité à l'international :

- des règles de mobilité internationale sont définies pour tout le Groupe, prévoyant par exemple la prise en charge des frais de déménagement, l'hébergement temporaire à l'arrivée... ;
- au sein de la Direction générale des Ressources humaines, un Pôle dédié à la mobilité internationale et à l'expatriation a pour mission :
  - d'aider les Managers et les équipes Ressources humaines locales à identifier et à recruter les bons profils correspondant à leurs besoins,
  - d'accompagner les collaborateurs dans leur projet de mobilité professionnelle avant, pendant, mais aussi après leur voyage professionnel dans le monde Accor : définition du projet de mobilité, différentes étapes à franchir, soutien administratif, expertises sociales et fiscales... ;
- un site Intranet « Mobilité internationale » est mis à disposition de tous les collaborateurs.

Complètement remis à jour en 2010, ce site regroupe les informations utiles aux collaborateurs (formalités, check list, guides pays...). Il vit au rythme de l'actualité du Groupe au travers de témoignages et d'informations sur l'actualité du développement et des zones ayant de forts besoins en recrutement, de manière à être au plus près des besoins opérationnels du Groupe, et de rendre concrets les projets de mobilité des collaborateurs.

Le nombre d'expatriés en 2010 s'élève à 767.

### **Des outils pour favoriser le développement de carrière**

Au niveau du Groupe, **Success** est désormais l'outil de référence managérial pour piloter la mobilité et la carrière des managers. Après un déploiement en 2009 auprès de 2 000 Directeurs d'hôtels, **Success** a été déployé auprès des cadres des sièges au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2010. Grâce à l'application, plus de 4 000 managers du Groupe peuvent en permanence consulter les postes de manager existant au sein du Groupe, postuler à des offres d'emploi et surtout disposer d'une seule et même plateforme pour partager avec leur hiérarchie et leurs responsables Ressources humaines leurs projets de carrière (CV, souhaits d'évolutions, entretien annuel d'évaluation).

Dans les pays, des outils sont également mis en place pour favoriser le développement de carrière des collaborateurs.

**En Allemagne**, par exemple, un nouvel outil de développement des collaborateurs créé en 2010 a permis de mettre en place des « séminaires d'orientation professionnelle ». Cet outil permet d'évaluer rapidement les compétences des participants et leur permet de prendre part à des groupes de travail dans leur domaine. Ils peuvent ensuite participer au séminaire d'orientation professionnelle et bénéficier de recommandations dans le cadre de la poursuite de leur carrière.

## **Les enjeux de la diversité**

Le Groupe bénéficie d'une diversité humaine naturelle due à la diversité de l'implantation de ses hôtels. En s'appuyant sur cette diversité intrinsèque, le Groupe doit s'assurer qu'elle se retrouve bien à tous les niveaux de l'entreprise et qu'elle est favorisée.

Les enjeux pour Accor sont au nombre de quatre :

- **un enjeu de responsabilité sociale.** Accor en tant qu'employeur équitable et durable, a pour devoir de respecter et d'être le reflet de la diversité des communautés dans lequel il se déploie ;
- **un enjeu d'attractivité employeur.** Une entreprise diverse est une entreprise en phase avec son temps ;
- **un enjeu commercial.** Intégrer la diversité, c'est aussi décrypter celle des clients et concevoir des solutions pour répondre à toutes les différences ;
- **un enjeu de réputation.** Le Groupe se doit de lutter contre toute forme de discrimination.

### **La Charte Internationale de la Diversité**

En 2010, Accor lance sa Charte Internationale de la Diversité, signée par Denis Hennequin, Président-directeur général du Groupe. Elle s'appuie sur sept engagements :

- **donner à chacun sa chance** de réussir en prenant en compte ses compétences lors de toutes les étapes de sa vie professionnelle ;
- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle... ;
- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **proposer à chaque manager une formation** ou une sensibilisation interne sur le thème de la diversité en fonction des réalités locales et à partir des outils de formation à disposition ;
- **communiquer notre politique à l'ensemble de nos salariés, ainsi que nos partenaires** ;
- **être des ambassadeurs de la diversité** auprès de nos clients et de nos partenaires (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs...) dans un souci d'éthique partagée ;
- **rendre compte une fois par an auprès du Comité exécutif**, des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

Réalisée avec un groupe de travail international, la Charte est le socle de la politique diversité internationale et est disponible en 13 langues.

### Quatre priorités ont été définies pour les cinq ans à venir :

- la diversité des origines ;
- l'égalité professionnelle femme/homme ;
- le handicap ;
- la diversité des âges.

Ces priorités se déclinent bien entendu à toutes les étapes de la vie professionnelle : recrutement, évolution de carrière, formation, et rémunération.

**Le site diversité Groupe** qui est déployé depuis janvier 2011 sur l'Intranet informe les collaborateurs sur l'engagement de Accor en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations. Il comprend la Charte Internationale Diversité Groupe, dans ses 13 langues, permet de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux idées reçues et de communiquer sur les principales actions et les bonnes pratiques mises en place dans les pays.

La Charte Internationale de la Diversité Groupe et les priorités qui s'y rattachent devront être déployées au cours de l'année 2011 auprès des équipes opérationnelles avec le soutien des Directeurs Ressources humaines.

Cet engagement, au plus haut niveau, a conduit Accor en France à faire partie, en 2004, des premières entreprises signataires de la **Charte de la Diversité**, puis de la signature en 2007 d'un accord diversité Groupe en France avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Les principales actions réalisées en 2010 s'articulent autour des thèmes suivants :

#### Les actions en faveur des populations en difficulté

Accor s'engage à **favoriser** l'éducation et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

**En France**, afin de rendre visibles nos offres d'emplois à toutes les populations en recherche, une convention de transfert automatique des offres de postes de AccorJobs vers le site du Pole Emploi a été signée et mise en œuvre en novembre 2009.

Depuis mi-2008, Accor s'est engagé dans le cadre du Plan Espoir Banlieue à intégrer chaque année dans ses établissements 500 personnes issues de zones urbaines sensibles. En 18 mois, plus de 900 personnes ont été recrutées en CDI ou CDD supérieurs à six mois.

Accor s'attache notamment à favoriser la découverte des métiers de l'hôtellerie-restauration pour les enseignants et élèves de collèges. À titre d'exemple, **en France**, 10 journées « L'école dans l'hôtel » ont été organisées pour permettre aux élèves et professeurs de lycées hôteliers de prendre en charge le fonctionnement d'un hôtel, ou d'être parrainés par un responsable d'exploitation d'un hôtel du Groupe.

Accor est membre fondateur **de l'école de la deuxième chance de Paris**. Ces écoles sont mises en place dans différentes villes

françaises en lien **avec le Fonds Social Européen** afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 26 ans, sortis depuis au moins deux ans du système scolaire, sans diplôme ni qualification. Il s'agit donc de proposer à ces jeunes une deuxième chance et de les accompagner dans leur insertion professionnelle. Accor leur délivre une information sur les métiers de l'hôtellerie, sur les diplômes et les certificats et les conseille dans leurs démarches d'emploi (CV, conduite d'entretien, etc.). À ce jour, les relations avec les écoles de la deuxième chance sont opérationnelles partout où elles sont présentes. Une convention de partenariat national avec l'EPIDE, Établissement Public d'Insertion de la Défense, a été signée. En 2010, sept interventions dans différents centres EPIDE ont permis d'informer 100 jeunes sur les métiers de l'hôtellerie-restauration et d'en accueillir 25 en stages d'immersion.

De nombreuses actions liées aux problématiques locales sont également mises en place dans d'autres pays où le Groupe est présent.

**En Australie**, pour soutenir le programme Accor d'insertion des aborigènes, les hôtels de Perth se sont associés à l'École Polytechnique Australienne Ouest. Ces hôtels ont permis à un groupe de vingt aborigènes de participer à un programme de formation professionnelle durant quatre semaines. Cette expérience leur a permis de découvrir les différents métiers de l'hôtellerie. Grâce à ce programme, trois d'entre eux travaillent désormais pour Accor.

**Au Portugal**, Accor s'est associé à un programme gouvernemental nommé *New opportunities*. Il a pour objectif d'accroître les compétences des salariés, d'identifier ceux qui ont des difficultés et les personnes ayant un potentiel. En fonction de ces analyses, des formations spécifiques sont proposées afin d'obtenir une certification scolaire ou professionnelle. À ce jour, 73 salariés ont suivi ce programme.

#### L'égalité professionnelle

Accor compte, dans le monde, 71 555 femmes, soit 50 % des effectifs. Elles représentent 43 % des encadrants.

Le deuxième semestre de l'année 2010 a été consacré à un état des lieux sur la représentativité des femmes dans les postes de management au niveau des Directeurs d'hôtels, Directeurs d'Opérations et Comité de direction pays ainsi que dans les sièges sur les cadres dirigeants en particulier. Ce constat par pays permettra à chaque entité siège ou pays de travailler à un plan d'actions spécifique sur ce thème.

L'année 2011 est marquée par la nomination de trois femmes au sein du Comité exécutif, soit une représentativité de 43 %.

Des mesures sont prises localement pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Aux **États-Unis**, plusieurs actions ont été mises en place afin de favoriser la représentativité des femmes dans les postes de direction :

- des Conseils Diversité existent au sein de chaque marque pour réfléchir aux problématiques de la diversité ;

- un groupe de travail constitué de femmes managers se réunit tous les mois pour réfléchir sur le développement du leadership féminin afin de favoriser leur nomination dans les Comités de direction.

En 2010, le nombre de femmes à des postes de direction est passé de 12 % à 25 %. D'autre part, les femmes représentent 55 % des Directeurs d'hôtel de la marque Motel 6.

## Le handicap

**En France**, la Mission d'Intégration des Personnes Handicapées fait partie intégrante du plan d'actions diversité suite au renouvellement de l'accord Groupe signé avec l'ensemble des partenaires sociaux en 2009.

Dans le cadre de cet accord, l'équipe de la Mission Intégration des Personnes Handicapées a réalisé en 2010 :

- 50 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France ;
- 49 stages de formation et de sensibilisation effectués dans nos établissements, notamment grâce à des partenariats école. Ces stages sont une première étape d'intégration puisque neuf stagiaires ont obtenu un contrat de travail ;
- les partenariats développés avec l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) et URIOPSS (Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux), ont permis d'accueillir et former 20 collaborateurs sur les métiers de la cuisine ;
- 52 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi grâce à une aide de la Mission Handicap. Ils ont ainsi pu bénéficier d'une étude ergonomique et d'un aménagement matériel de leur poste de travail, d'une aide compensatoire pour du matériel médical (prothèse auditive, lunette, adaptation d'un véhicule professionnel) ou d'un bilan de compétences ;
- 35 personnes en situation de handicap du secteur protégé et adapté ont pu exercer leur activité grâce au partenariat développé avec le Groupe.

À fin décembre 2010, Accor emploie en France 362 personnes handicapées (en ETP). Son taux d'emploi est de 3,79 %.

**Lenôtre** a intégré à ses équipes cinq personnes en situation de handicap dans le cadre d'un contrat de professionnalisation au métier de vendeur boutique.

Des actions favorisant l'insertion des personnes handicapées sont mises en place dans de nombreux pays.

**En Chine**, le Novotel Atlantis Shanghai a mis en place en 2003 un programme de six mois de formation pour aider des étudiants handicapés à apprendre les bases du métier hôtelier et leur permettre d'accroître leur employabilité. L'hôtel met à leur disposition un collaborateur expérimenté qui va les aider tout au long de leur formation. Une fois la formation réalisée, certains stagiaires sont embauchés et d'autres sont aidés pour trouver un emploi. Depuis 2003, 203 jeunes handicapés ont été formés dans l'hôtel sur plusieurs départements.

**En Australie**, Accor s'est engagé dans un partenariat avec « l'Australian Network on Disability (AND) » avec qui il doit développer une stratégie et fixer des objectifs pour favoriser l'emploi des personnes handicapées en 2011. AND assistera Accor pour développer sa politique ainsi qu'une procédure qui permettra de promouvoir l'emploi et éviter les discriminations.

## La diversité des âges

En France, un accord a été signé au sein de l'hôtellerie et de l'activité Lenôtre pour les seniors.

Sur Accor SA un plan d'action a également été signé en faveur de l'emploi des seniors le 2 novembre 2009 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2012. Son objectif est de maintenir dans l'emploi au terme du plan d'action, la part de 5 % des salariés âgés de 55 ans et plus dans l'effectif au moment de sa signature. Ce plan retient six domaines d'action :

- favoriser le recrutement des seniors notamment en développant le CV anonyme et en créant un module de formation à destination des managers et RH sur la non-discrimination à l'embauche ;
- faire bénéficier tous les salariés de 45 ans et plus d'un entretien de seconde partie de carrière ;
- améliorer et garantir l'accès à la formation des salariés de 45 ans et plus ;
- développer l'information sur les dispositifs en matière de retraite et aménager le temps de travail par le recours au temps partiel ;
- développer le tutorat pour la transmission des savoirs et des compétences ;
- améliorer les conditions de travail et prévenir les situations de pénibilité.

## La lutte contre les discriminations

**Au Brésil**, *Naturally Different* est un programme de formation innovant, défini par l'Académie Accor pour les opérationnels de toutes les marques de la zone. Il a pour objectif de former tous les collaborateurs à l'accueil des clients, quels que soient leur origine, âge, sexe... en respectant leur caractéristique et besoins. 7 600 collaborateurs ont été formés sur le sujet en 2010.

**En France**, les managers impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières ont été formés en 2009 aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité. En 2010, un module de e-learning de deux heures destiné aux chefs de service, soit environ 2 000 recruteurs a été mis en place et sera déployé en 2011. Ses objectifs sont de garantir consistance, homogénéité, et partage des connaissances entre les différents managers et leurs équipes et ainsi, de faire des managers de nos unités opérationnelles des relais efficaces de la politique de la diversité et de non-discrimination.

## Le CV Anonyme sur le site de recrutement « Accorjobs »

Sa mise en place était l'un des points de l'accord de Groupe relatif à la Diversité en France signé en janvier 2007 avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Cette méthode consiste à rendre anonymes les CV afin de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation, d'expérience et de compétences et ainsi de **permettre l'égalité de traitement dans l'accès au processus de recrutement**.

Nom, prénom du candidat, date de naissance, sexe, adresse et adresse e-mail sont masqués. Ainsi, le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuelles discriminations, même inconscientes, liées à l'âge du candidat, à son sexe, ou à son origine.

Sa mise en place nationale en juillet 2009 sur le site Accor Jobs s'est accompagnée de la formation de l'ensemble des Directeurs d'hôtels à la non-discrimination, à la diversité et à l'utilisation du CV anonyme.

## Plan d'alerte défini localement en cas de discrimination

La lutte contre les discriminations est un élément important de la politique du Groupe. Pour y faire face, des plans d'alerte sont mis en place localement en cas de discrimination, ce qui permet aux victimes d'identifier rapidement la personne à qui s'adresser si besoin.

**Au Brésil**, par exemple, une enquête de satisfaction conduite tous les ans auprès des collaborateurs permet de s'assurer du climat et notamment des problématiques liées à la discrimination.

Lorsqu'un département ou un site présente une importante variation sur ces sujets, une table ouverte est réalisée afin de mieux comprendre la situation et un plan d'action est alors mis en place.

**En Nouvelle-Zélande**, une procédure d'alerte a été mise en place conformément à la législation locale. Des formations sont proposées sur le sujet et une personne est clairement identifiée dans chaque hôtel lorsqu'une plainte doit être déposée.

**En Inde**, chaque hôtel a mis en place un Comité de harcèlement pour les employés ou les clients. Des tables ouvertes sont également régulièrement mises en place permettant aux salariés de s'exprimer sur ces problématiques.

Chaque hôtel **en Amérique du Nord** a affiché dans sa salle de repos la procédure à suivre en cas de harcèlement ou discrimination. Un numéro de téléphone gratuit et anonyme est à la disposition des collaborateurs pour déposer leur plainte. Il est géré par une entreprise extérieure, afin de garantir la vie privée des employés. Toutes les plaintes font l'objet d'investigations.

## La rémunération et les avantages sociaux

Pour répondre au mieux aux attentes de ses collaborateurs partout dans le monde, Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui s'adapte aux besoins de nos salariés et se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays.

La politique de Accor dans ce domaine repose sur quatre principes :

- appliquer des **rémunérations compétitives** par rapport aux marchés et pays concernés ;
- permettre aux salariés de bénéficier d'une **rémunération équitable** ;
- favoriser **l'épargne salariale** et l'actionnariat salarié ;
- renforcer la **protection sociale**.

## La politique de rémunération

Conscient de la valeur de ses collaborateurs, Accor met tout en œuvre pour leur offrir une rémunération globale attractive, respectueuse des **principes d'équité et de non-discrimination**. À cet égard, Accor veille à ce qu'aucun critère discriminatoire tel que l'âge, le sexe, la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte pour décider des éléments faisant partie de la politique de rémunération du Groupe.

Accor s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, qui sont recueillies et vérifiées dans le cadre d'enquêtes régulières menées par des cabinets spécialisés.

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

Afin de suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération et son adéquation avec le marché, des études de rémunération sont menées régulièrement par filière, par métier ou par zone géographique ; cela a été le cas notamment en 2010 avec par exemple la conduite d'enquêtes en France, en Espagne, au Portugal, au Moyen-Orient, en Égypte ou encore en Suisse, ou la revue des Comités de direction au Royaume-Uni et des fonctions support régionales multi-marques basées à Singapour et de Sofitel au niveau mondial.

**En France**, la masse salariale brute et les charges sociales patronales s'élevaient respectivement à 574 millions d'euros et 233 millions d'euros en 2010 versus 581 millions d'euros et 237 millions d'euros en 2009.

## L'épargne salariale et l'actionnariat salarié

Chaque année depuis 1985, les salariés français ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG). Depuis sa création, ce dernier est en constante évolution et se compose de deux dispositifs.

Ainsi, un dispositif classique propose des Fonds Communs de Placement qui ouvrent droit à un abondement versé par Accor. En 2010, 3 422 salariés ont effectué un versement sur le PEEG. En

complément, et toujours dans l'optique de privilégier les populations à faible capacité d'épargne, le dispositif dénommé Tessorus Épargne a été mis en place, attirant cette année quelque 3 455 salariés. Sous la forme d'un carnet de tickets, ce dispositif permet aux salariés d'effectuer des versements volontaires tout au long de l'année, à leur rythme, et de bénéficier de l'abondement versé par Accor.

Toutes les informations relatives à ces deux dispositifs sont disponibles sur l'Intranet France du Groupe ainsi que sur un site Internet dédié. Une brochure complète est également remise à chaque salarié.

Les salariés bénéficient également de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 111 sociétés pour l'exercice 2009. Le montant de la participation 2009 versé en 2010 était de 5,8 millions d'euros nets et a bénéficié à 27 862 employés, soit un montant moyen net de 209 euros par personne.

En application de la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, les salariés ont eu la possibilité de demander le versement immédiat de tout ou partie de leur quote-part de participation. Ainsi, 12 203 bénéficiaires ont fait le choix de percevoir tout ou partie de cette somme sans la verser dans le PEEG.

Afin de refléter au mieux les réalités économiques de chaque entité, des accords d'intéressement collectif sont conclus au niveau des sociétés filiales ou des établissements et sont liés à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs.

En 2010, 16 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2009 à 18 804 salariés, ce qui représente un montant moyen de 896 euros par personne.

De façon régulière, Accor propose à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Dans ce cadre, 19 242 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2010 (tel que détaillé page 277).

## La prévoyance

**En France**, en 2010, Accor a fait évoluer ses régimes de protection sociale complémentaire et plus particulièrement ceux relatifs au remboursement des frais de santé. En effet, Accor a aménagé favorablement les garanties proposées par ses régimes. Notamment, de nouvelles garanties ont été instaurées avec le remboursement partiel de l'« ostéopathie », du « lit accompagnant », et des « patchs et pilules contraceptifs non remboursés par la sécurité sociale ».

Afin d'accompagner ses collaborateurs dans la compréhension des régimes dont ils relèvent, Accor a également mis à jour les brochures de prévoyance et frais de santé, pour les remettre individuellement à chaque salarié. Elles reprennent les garanties applicables, ainsi que leurs modalités de mise en œuvre.

**À l'international**, Accor poursuit l'état des lieux des couvertures existantes et le déploiement de couvertures sociales selon les besoins propres à chaque pays. Les garanties mises en place concernent aussi bien la prévoyance, que la prise en charge

des frais médicaux (soins courants, hospitalisation, maternité, optique...).

## La retraite

Le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, a poursuivi ses travaux. Lieu d'échange et de pilotage collégial, cet organe interne est composé de représentants des fonctions Ressources humaines, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat Général ainsi que de l'actuaire-conseil du Groupe.

En 2010, les sujets suivants ont été traités :

- les hypothèses actuarielles, les changements réglementaires concernant les normes comptables IAS 19 et leur impact sur les engagements sociaux du Groupe ;
- le suivi de la gestion financière des actifs de retraites externalisés ;
- l'étude d'opportunité de la mise en place d'un Plan d'Épargne Retraite Collectif en France ;
- l'analyse de l'impact sur les engagements sociaux du Groupe en France de la loi portant sur la Réforme des Retraites du 9 novembre 2010.

## Les conditions de travail

### L'organisation du travail

En France, la durée collective de travail dans l'hôtellerie est fixée à 39 heures hebdomadaires (sauf pour les cadres au forfait jour). Cependant, et conformément aux dispositions de l'avenant n° 2 à la convention collective des Hôtels, Café, Restaurants, les heures effectuées entre la 36<sup>e</sup> et la 39<sup>e</sup> heure sont majorées à hauteur de 10 %.

Dans les hôtels en filiale, les heures supplémentaires entre la 36<sup>e</sup> et la 39<sup>e</sup> sont rémunérées au taux normal. En revanche, la majoration afférente (10 %) est compensée sous forme de repos (repos compensateur de remplacement).

Les cadres sont pour la plupart sous convention de forfaits jours (218 jours).

Dans les Sièges, la durée collective de travail est fixée à 35 heures. Les cadres sont également sous convention forfaits jours (218 jours).

Dans le monde, 78 % des collaborateurs sont en contrats à durée indéterminée. Leur temps de travail suit la législation ou les conventions collectives des pays.

## L'équilibre vie professionnelle/vie privée

L'hôtellerie étant un métier exigeant, Accor a décidé de favoriser le déploiement local d'actions en faveur de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, afin de répondre au mieux aux attentes liées à la culture et aux besoins des différents pays où le Groupe est présent.

**En France**, le Sofitel Strasbourg teste depuis septembre 2010 un nouveau programme qui permet à tous les membres de l'équipe restauration d'éviter d'effectuer deux roulements au cours de la même journée et ainsi favorise l'équilibre entre le travail et la vie de famille.

ibis a mis en place un dispositif d'écoute et d'aide des salariés « Prévention de la souffrance au travail » qui s'adresse à l'ensemble des salariés **ibis filiales en France**. Ce dispositif a pour vocation de détecter et traiter les situations de souffrance en toute confidentialité afin d'agir au plus tôt et d'en limiter les effets.

**Au Brésil**, le programme « future maman » permet aux employés du Siège de bénéficier d'avantages tels que :

- une aide maternelle pour les bébés de 6 à 11 mois ;
- l'exemption des coûts liés à la santé pour les visites médicales prénatales et les examens liés à la maternité ;
- l'exemption des coûts des soins de santé pour le bébé au cours de la première année.

Certains de ces avantages sont également accessibles aux collaborateurs des hôtels.

**Au Portugal**, des formations spécifiques ont été mises en place pour apprendre à vivre sainement, et à gérer son stress. Divers partenariats ont également été signés : avec une université pour élaborer une enquête sur le stress au travail, avec une entreprise pour fournir un support psychosocial et avec un club de sport pour proposer des tarifs avantageux aux employés.

## La santé et la sécurité

### *Signature d'accords spécifiques sur le thème de la santé et la sécurité au travail*

En 2010, **en France**, Accor SA a signé un accord de méthode sur les risques psychosociaux au travail. Il vise à diminuer le stress au sein de l'entreprise et mettre en œuvre des plans d'actions préventifs. Cet accord a permis la mise en place d'indicateurs quantitatifs tels que l'absentéisme et le turn-over, et qualitatifs comme le questionnaire proposé lors des visites médicales. Un Comité de pilotage, composé de managers, de responsables Ressources humaines, de représentants de la gestion des risques, de médecins du travail, de membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et de membres du CCE a été mis en place et se réunira une à deux fois par an avec la mission d'établir les plans d'action pour réduire le stress. Un module de formation a également été mis en place en partenariat avec l'Académie Accor à l'attention des managers.

### *Mise en place de Comité d'hygiène et de sécurité*

**Au Brésil**, une Commission interne de prévention des accidents a été mise en place pour chaque établissement de plus de 50 personnes. Elle permet de prévenir les accidents et les maladies professionnelles. Cette Commission est composée de représentants du personnel et de l'employeur.

**En Australie**, Accor a établi un Comité national de santé et sécurité afin de développer et gérer les différentes stratégies visant à prévenir les blessures et les maladies professionnelles. Un outil a été mis en place en 2010, définissant les règles que les hôtels doivent respecter. L'Académie Accor a alors développé un programme de formation pour les Directeurs d'hôtels et les chefs de départements des hôtels filiales et managés du pays.

**Au Bénin**, le Novotel Cotonou a mis en place un Comité d'hygiène et de sécurité au cours de l'année 2010. Ce Comité est composé du Directeur de l'hôtel, du Directeur technique, de deux Délégués du personnel et du Médecin du travail. Les attributions et les modalités de réunion sont identiques à celles de la France. Un crédit d'heures de délégation de 15 heures actuelles est attribué à chaque membre.

### *Des programmes de formation déployés par les marques*

La marque **Mercure** a déployé sur l'ensemble de son réseau en **France** un programme de formation interne « du remue-ménage dans les étages » destiné aux femmes et valets de chambre. Cette formation a pour objectifs d'accompagner la mise en place et le maintien de la certification de services dans les hôtels ; d'aider les équipes à se préparer aux contrôles d'hygiène ; de développer leur professionnalisme grâce à une méthode de travail efficace ; de favoriser la prévention des risques en adoptant les bons gestes professionnels. Cette formation, présentée sous la forme d'un kit, se compose de quatre modules d'une durée de 11 heures au total (présentation du contexte, les règles d'hygiène, préserver son dos au travail et une méthode de travail).

### *Lutte contre les épidémies*

Depuis 2002, Accor est engagé dans une vaste politique de lutte contre les épidémies, en particulier le VIH/sida et le paludisme. Cet engagement repose sur trois piliers : la protection des collaborateurs du Groupe, la sensibilisation auprès des clients et la mobilisation du secteur du tourisme.

L'action auprès des collaborateurs est structurée par ACT-HIV, la démarche opérationnelle de Accor contre le VIH/sida.

Accor a lancé en 2007 ACT-HIV, une démarche opérationnelle de lutte contre le VIH/sida à l'attention des Directeurs d'hôtels, qui propose un plan d'actions en six étapes. ACT-HIV intègre les trois principes fondamentaux de l'engagement Accor : la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins.

Cette démarche s'adapte à chaque situation, selon que le pays est déjà engagé ou non dans un programme de prévention. ACT-HIV est en cours de déploiement dans le monde entier grâce à l'appui des Directeurs Ressources humaines des pays. Chaque DRH a la responsabilité de mettre en place un plan d'action pour l'application de la démarche dans son pays, avec le soutien d'une ONG locale et,

quand cela est possible, de la médecine du travail (comme c'est le cas aujourd'hui en France). Fin 2010, des plans de sensibilisation et de prévention sont déjà mis en œuvre dans 32 pays (25 en 2009), et 40 000 collaborateurs ont pu assister à des séances de sensibilisation et de formation.

À l'occasion de la Journée mondiale contre le sida, les équipes Accor de 30 pays se sont mobilisées en organisant des actions de sensibilisation et de prévention auprès des collaborateurs et des clients.

### Les variations de périmètre

Dans le cadre de sa stratégie d'*asset right*, les Ressources humaines accompagnent les collaborateurs lors du changement de mode de détention de l'établissement.

À titre d'exemple **en France**, un accord sur les principes et les modalités de gestion et d'accompagnement du transfert des salariés dans le cadre des projets de cessions d'hôtels a été signé en 2009 et a fait l'objet d'un avenant en décembre 2010. Cet accord comprenait :

- les modalités d'information des représentants du personnel ;
- les modalités d'information du personnel ;
- l'accompagnement individuel/le droit individuel à candidature et la reprise d'ancienneté dans le cas d'un retour en filiale ;
- les effets de la cession sur le statut collectif et le maintien des avantages individuels.

Parallèlement à la sortie du périmètre de plusieurs établissements, de nombreux établissements ont été intégrés. C'est ainsi que le Groupe a par exemple ouvert de nombreux hôtels en Asie, notamment au Cambodge, en Chine, en Thaïlande, en Indonésie, mais également en Afrique et Moyen-Orient, avec l'ouverture entre autres d'hôtels en Arabie Saoudite et aux Émirats Arabes Unis.

### Le dialogue social

Le dialogue social est un axe important de la politique Ressources humaines du Groupe. Accor s'attache à maintenir un dialogue social constructif avec ses partenaires sociaux et cherche ainsi à maintenir un climat social de qualité.

### Le baromètre social interne

Accor mène des études d'opinion permettant de mesurer la perception de ses collaborateurs sur des thèmes liés à la vie dans l'entreprise (relations dans le travail, formation et développement personnel...). Les collaborateurs, en général, répondent tous les deux ans à une enquête d'opinion. Un noyau de questions a été défini au niveau du Groupe et doit être intégré dans chaque étude d'opinion réalisée localement : cela permet ainsi d'obtenir des informations comparables sur l'ensemble du périmètre. D'autres questions, liées aux problématiques locales peuvent leur être ajoutées. Ce baromètre permet de définir et de mettre en œuvre des plans d'actions sur la base des résultats obtenus et d'en mesurer l'efficacité au fil du temps.

À titre d'exemple, en octobre 2010, deux enquêtes d'opinion ont été menées auprès des Directeurs d'hôtel, d'un côté, et des employés, de l'autre, au sein de la marque Sofitel. Plus de 25 000 personnes ont été sollicitées pour répondre au questionnaire, traduit en 17 langues. 94 % des Directeurs d'hôtel et 82 % des employés se sont déclarés satisfaits de leur travail. Ces informations feront ensuite l'objet d'études et de plans d'actions qui seront déployés au cours de l'année 2011.

### Les relations professionnelles

Un accord international a été signé avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) en 1995. Cet accord porte sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'Organisation Internationale du Travail, relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale. Il garantit la bonne application de ces conventions dans tous les établissements du Groupe. Depuis 2002, les organisations syndicales disposent en France, dans le cadre d'un accord portant sur l'affichage électronique, d'un Intranet syndical qui leur est dédié.

### Le bilan des accords collectifs

De nombreux accords collectifs ont été signés en France portant notamment sur les salaires, l'égalité professionnelle et l'intéressement collectif.

Un accord de Groupe (comprenant les filiales en France) relatif à la diversité a été signé le 10 janvier 2007 avec l'ensemble des partenaires sociaux.

En 2008 un accord de Groupe portant sur la prévoyance et les frais de santé complémentaires a été signé en France. Cet accord rassemble dans un même texte l'ensemble des régimes existant depuis plusieurs années. Il permet à tous les salariés Accor en France d'être couverts pour les risques importants (décès, incapacité...) comme pour les dépenses de santé (pharmacie, consultations médicales, hospitalisation, optique, dentaire...). Un avenant a été signé en 2010 par toutes les organisations syndicales : il prend la mesure des évolutions législatives et réglementaires, améliore le niveau de prise en charge de certains postes déjà existants et crée de nouvelles garanties.

### Les différentes instances

#### Le Comité de Groupe

Le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux du Groupe en France. Il a été institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984. Siègent à ce Conseil 35 représentants du personnel désignés parmi les élus de 90 Comités d'entreprise des filiales en France, toutes activités confondues. Présidé par le Président-directeur général du Groupe ou son représentant, ce Comité se réunit deux fois par an et reçoit l'ensemble des informations économiques du Groupe.

#### Le Conseil social

Le dialogue social est encouragé au cours des réunions du Conseil social, instance de concertation qui se réunit de façon régulière et assure de façon informelle la permanence de la relation avec les

organisations syndicales. Dans ces réunions, sont prises en compte les problématiques importantes dépassant le cadre des filiales ainsi que certains dossiers stratégiques.

### **Le Comité européen**

Le Comité européen est co-présidé par le Président-directeur général du Groupe et par un représentant de l'UITA. Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational. Les séances plénières se déroulent à Genève, dans les locaux du Bureau International du Travail. Un bureau assure la permanence de la relation.

### **La main-d'œuvre extérieure**

L'entretien des hôtels représente l'essentiel des coûts de sous-traitance du Groupe.

En 2003, Accor a mis en place un protocole d'accord sur l'orientation et les conditions de recours aux entreprises extérieures. Les organisations syndicales et la Direction de Accor en France se sont réunies en vue de s'accorder sur le processus de recours aux entreprises extérieures de nettoyage des chambres dans les hôtels des sociétés du Groupe. Ce protocole impose le strict respect de la réglementation et du droit du travail, et définit notamment les rythmes de travail, le calcul des heures payées, ainsi que la

formation. Sa mise en application est l'objet d'un suivi régulier avec les partenaires sociaux. Tous les ans, la Direction des Ressources humaines valide les contrats avec les sociétés sous-traitantes sur le chapitre social.

En 2010, un questionnaire d'évaluation des pratiques sociales de nos sous-traitants a été élaboré et un pilote est en cours sur cinq pays, en France, Allemagne, Australie, Espagne et Italie.

Pour rappel, Accor a initié une Charte Achats Développement Durable dès 2002, afin de partager les exigences du Groupe avec ses fournisseurs. Cette Charte est diffusée auprès des fournisseurs référencés leur demandant de respecter les critères précis de pratiques sociales et de prise en compte de l'environnement en accord avec les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

La Charte Achats Développement Durable a été actualisée en 2010 pour intégrer l'évolution des réglementations et renforcer nos attentes envers nos fournisseurs :

- agir conformément à la Charte Achats Durables ;
- s'assurer que leurs propres fournisseurs et sous-traitants remplissent les mêmes critères ;
- participer à la procédure d'évaluation développement durable mise en place par Accor ;
- autoriser Accor et/ou une entreprise mandatée par Accor à conduire un audit de développement durable et de mettre en place les plans d'action nécessaires.

## **1.6.3 LE BILAN SOCIAL CONSOLIDÉ FRANCE – TABLEAUX RÉCAPITULATIFS**

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2010 des filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs, conformément à la loi.

Le Bilan social consolidé ainsi obtenu représente 77 % des collaborateurs de Accor en France.

Ce périmètre est utilisé pour la grande majorité des indicateurs qui figurent ci-dessous.

L'effectif total du Bilan social consolidé France au 31 décembre 2010, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 16 044 collaborateurs.

<b>Effectif</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Effectif total <sup>(1)</sup>	16 044	17 197
Pourcentage de femmes	56,4 %	54,7 %
Pourcentage d'hommes	43,6 %	45,3 %
Effectif mensuel moyen	16 911	18 300
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	9 764	13 560
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	4 654	3 637
Nombre de collaborateurs en CDD	1 626	1 590
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère <sup>(2)</sup>	2 032	2 373
<i>soit en % de l'effectif total</i>	<i>12,7 %</i>	<i>13,8 %</i>

(1) Tout collaborateur présent au 31/12 quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère travaillant en France.

<b>Recrutement</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	3 001	2 056
Pourcentage de femmes	49,6 %	46,7 %
Pourcentage d'hommes	50,4 %	53,3 %
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	8 936	7 393
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	5 974	4 946

<b>Taux d'absentéisme <sup>(1)</sup> – Répartition par motif</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Maladie	6,2 %	6,5 %
Accident de travail et de trajet	1,4 %	1,5 %
Maternité, paternité et adoption	0,3 %	0,3 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	0,4 %	0,4 %
Absences non rémunérées (congs sans solde, congé parental)	3,2 %	3,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>11,5 %</b>	<b>12,2 %</b>

(1) Nombre de journées d'absence divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

<b>Rémunération</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
<b>Intéressement collectif 2009 versé en 2010</b>		
Nombre de bénéficiaires <sup>(1)</sup>	18 804	23 008
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	896	685
<b>Participation 2009 versée en 2010</b>		
Réserve Spéciale de Participation nette (en millions d'euros)	6	17
Nombre de bénéficiaires <sup>(1)</sup>	27 862	30 037
Montant moyen net par bénéficiaire (en euros)	209	571

(1) Comptant 3 mois de présence dans l'exercice.

<b>Conditions d'hygiène et de sécurité</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Nombre de réunions de CHSCT <sup>(1)</sup>	567	687
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	5 179	5 714

(1) CHSCT : Comités d'hygiène et de sécurité des conditions de travail.

<b>Relations professionnelles</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Accords collectifs signés en 2010	28	30
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	80 738	91 873
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	1 683	1 984

<b>Œuvres sociales</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Commission de solidarité	Une Commission de solidarité a été créée en 1994, pour fournir une aide administrative aux collaborateurs confrontés à de grandes difficultés financières ou familiales qu'ils ne peuvent résoudre seuls.	
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	2	2