

*Rapport
intégré
2022*



ACCOR
Powered by emotion





Profil du Groupe **2**

Message du Président	3
Chiffres-clés	4
Panorama	6
Historique	8

Faits marquants 2022 **10**

Une année marquée par le rebond de l'activité	12
Un engagement sans cesse renforcé	14
Une année riche en ouvertures et projets emblématiques	16
Un programme de fidélité puissant pour des expériences uniques	19
Une nouvelle organisation au service de la stratégie	21

L'écosystème Accor d'hospitalité augmentée **22**

Un portefeuille de marques unique	24
Au-delà des marques, une offre inégalée de solutions, services et expériences	32
Un modèle d'affaires au service de l'hospitalité augmentée	34

Notre engagement **36**

Accor, un Groupe toujours plus engagé	38
---------------------------------------	----

Gouvernance et gestion des risques **40**

Une gouvernance solide au service de la stratégie	42
Rémunération des collaborateurs et du Dirigeant mandataire social	45
Une démarche structurée de gestion globale des risques	47



”
*Nous avons bâti
notre succès grâce
à la ténacité
et à l'énergie
incroyable de
nos équipes qui
portent toujours
plus loin la vision
de Accor.* ”

Message de Sébastien Bazin, Président-directeur général

2022 a été l'année du retour à l'optimisme dans le secteur du voyage et Accor a prospéré. Les voyages de loisirs et domestiques se portent mieux que jamais, les voyages internationaux prennent de l'ampleur et l'activité de Accor a été très forte, dépassant les niveaux de 2019. Ces résultats témoignent des forces fondamentales du Groupe, de nos partenariats solides avec nos propriétaires et partenaires et surtout, de l'énergie incroyable et de la ténacité de nos équipes, qui portent toujours plus loin la vision de Accor.

Notre portefeuille de marques reste inégalé et nous avons poursuivi notre expansion en 2022, avec d'importants accords de développement en Chine, la révélation du futur train de l'Orient Express et l'ouverture de 300 hôtels. Nous évoluons en permanence pour accélérer notre croissance et soutenir nos propriétaires et notre réseau, et notre décision de réorganiser le Groupe en deux divisions nous permet de tirer pleinement parti de nos expertises, marques et leadership avec un focus renouvelé.

L'avenir de l'hospitalité dépasse largement la chambre d'hôtel et se traduit par des expériences inspirées et la capacité à répondre aux nouveaux besoins des clients. En 2022, nous avons continué à créer des moments uniques et à diversifier nos offres. Nous avons notamment enrichi nos concepts F&B, réouvert le célèbre Lido à Paris, renforcé notre puissant programme de fidélité et notre plateforme de réservation ALL, et participé à des événements majeurs tels que la Coupe du monde 2022 avec The Living Adventure que nous poursuivons avec les JO Paris 2024. Notre vision de l'hospitalité augmentée s'étend naturellement à nos propriétaires et partenaires et, pour répondre à leurs besoins, nous avons continué à investir dans notre écosystème.

L'avenir de l'hospitalité doit également être responsable et respectueux avec le développement durable au cœur de son action. Accor s'efforce à bâtir un modèle contributif qui rend plus que ce que nous prenons. En 2022, nous avons réalisé de grandes avancées en ce sens, notamment en éliminant les articles en

plastique à usage unique dans l'expérience client dans plus de 80 % de nos hôtels, et nous travaillons main dans la main avec l'ensemble des parties prenantes pour réaliser des changements significatifs. C'est une question d'état d'esprit, de vision et de détermination. Je suis convaincu que nous les partageons.

Nos collaborateurs sont également au cœur de l'hospitalité et nous continuons à mettre l'accent sur ce qui compte le plus à mes yeux : veiller sur nos plus de 290 000 talents et les valoriser. Ainsi, nous sommes particulièrement attentifs au recrutement, au développement et à la formation. Prendre soin les uns des autres est l'essence même de l'hospitalité. Chez Accor, nous y adhérons de tout cœur.

Nous avançons avec audace pour renforcer davantage notre leadership en tant que groupe d'hospitalité le plus attractif et le plus innovant.

Je suis fier des réalisations de notre Groupe, mais nous ne pouvons pas les célébrer sans rendre hommage à Gérard Pélisson, co-fondateur de Accor, dont le décès récent nous a rempli d'une profonde tristesse. Gérard était un authentique entrepreneur qui a réinventé les codes de l'hôtellerie pour lui imprimer un nouveau cap au rayonnement international qui perdure et nous inspirera pour toujours.

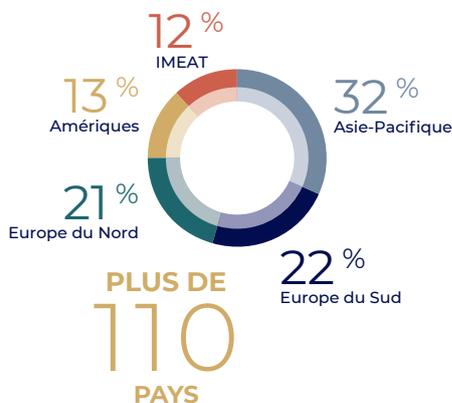
Je suis certain qu'ensemble, nous pouvons aller encore plus loin en 2023 et tirer parti de ces vents favorables tout en perpétuant l'héritage des fondateurs. Nous avançons avec audace pour renforcer davantage notre leadership en tant que groupe d'hospitalité le plus attractif et innovant. Nous avons les équipes, les marques, l'ambition et la détermination. C'est le moment de faire ce que nous faisons le mieux : saisir les opportunités et construire un avenir encore plus fort.

Plus qu'un groupe hôtelier, Accor est un large écosystème de marques, de savoir-faire et de solutions

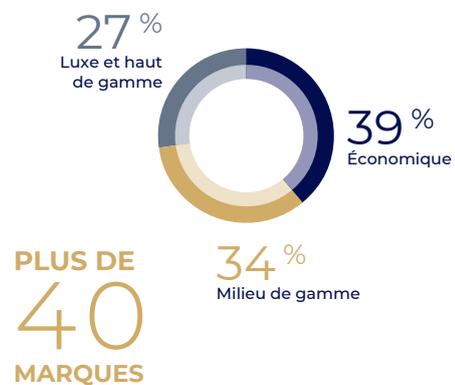
Nous sommes plus de 290 000 experts de l'hospitalité qui plaçons l'humain au cœur de toutes nos actions. Nous créons des émotions pour nos clients, et nous sommes animés par une passion pour le service et un goût du dépassement. En nous appuyant sur la force de nos équipes et sur notre écosystème holistique de marques leaders et de solutions, nous innovons pour façonner l'hospitalité de demain et inspirer de nouvelles façons de percevoir le

monde. Nous offrons l'écosystème d'hospitalité intégré le plus diversifié et le plus performant. Nous créons du lien, encourageons l'autonomisation et les actions qui ont du sens. Nous mettons notre savoir-faire unique et nos solutions au service de la performance et de la création de valeur pour nos partenaires. Nous sommes les pionniers de l'hospitalité de demain, et nous encourageons l'innovation pour créer de nouvelles expériences.

PRÉSENT SUR TOUS LES CONTINENTS (en % du nombre de chambres)



PRÉSENT SUR TOUS LES SEGMENTS (en % du nombre de chambres)



NOTRE RÉSEAU

+ 5 400
HÔTELS

802 000
CHAMBRES

+ 1 200
HÔTELS EN DÉVELOPPEMENT

216 000
CHAMBRES EN DÉVELOPPEMENT

NOTRE ENGAGEMENT

ENGAGEMENT
NET ZÉRO
SBTi À 2050

84 %
DES HÔTELS ONT
SUPPRIMÉ LES PLASTIQUES
À USAGE UNIQUE DANS
L'EXPÉRIENCE CLIENT*

39 %
DE FEMMES
DANS LES COMITÉS
DE DIRECTION

NOS TALENTS

+ 290 000
COLLABORATEURS

+ 300
MÉTIERS

+ 250
ÉCOLES ET UNIVERSITÉS
PARTENAIRES

NOTRE PERFORMANCE FINANCIÈRE

4 224
M €
CHIFFRE D'AFFAIRES

675
M €
EXCÉDENT BRUT
D'EXPLOITATION

373
M €
FREE CASH-FLOW
RÉCURRENT

NOTRE ÉCOSYSTÈME

+ 10 000
RESTAURANTS & BARS

+ 600
SPAS

+ 18 500
SALLES DE RÉUNION

* Sauf bouteilles d'eau jetables.

Répartition du parc hôtelier



AMÉRIQUES

EUROPE DU NORD

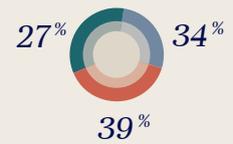
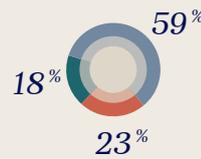
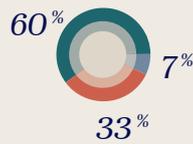
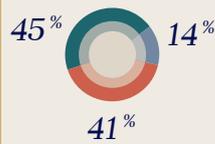
EUROPE DU SUD

IMEAT

ASIE-PACIFIQUE

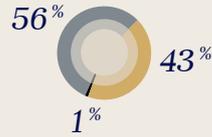
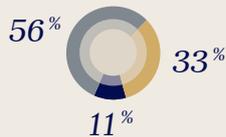
Par segment en pourcentage du nombre de chambres

■ Luxe et haut de gamme ■ Milieu de gamme ■ Économique



Par mode d'exploitation en pourcentage du nombre de chambres

■ Franchisés ■ Managés ■ Actifs hôteliers

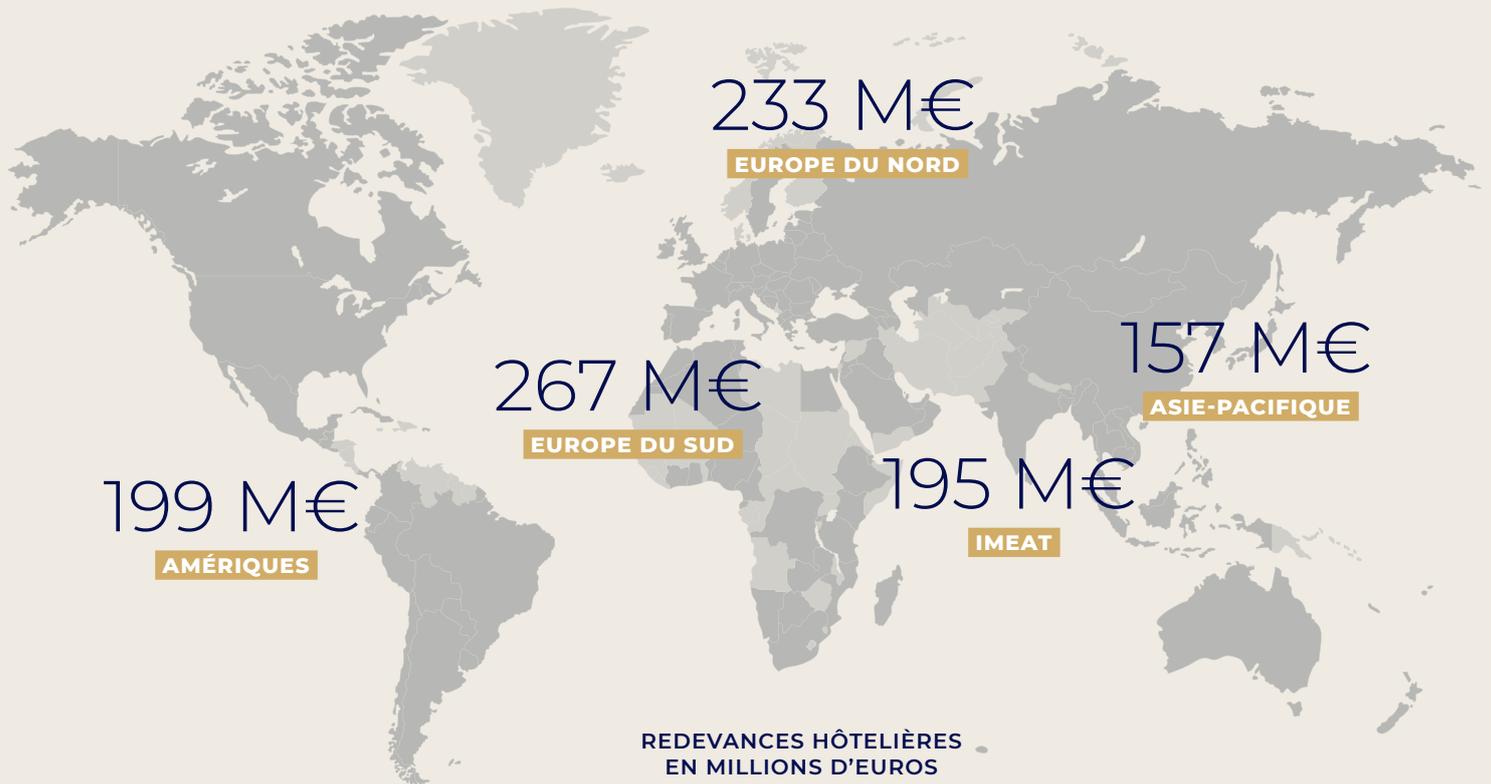


Parc hôtelier et pipeline Réseau en milliers de chambres

■ Pipeline ■ Parc hôtelier



Dans le monde



448 567

CHAMBRES
EN HÔTELS
MANAGÉS

331 266

CHAMBRES
EN HÔTELS
FRANCHISÉS

22 436

CHAMBRES
EN HÔTELS
FILIALES

+ 290 000

COLLABORATEURS

1 052

MILLIONS D'EUROS DE
REDEVANCES HÔTELIÈRES

Depuis 50 ans, Accor réinvente l'hospitalité



1967, les débuts avec le Novotel Lille Lesquin

Paul Dubrulle et Gérard Péliesson ont su répondre à ce que personne d'autre n'avait anticipé : après-guerre, un nouveau style de vie émergeait, plus moderne, plus rapide et offrant la possibilité des voyages. À une époque où les hôtels étaient soit des entreprises familiales, soit des hôtels de luxe, nos fondateurs ont introduit la chaîne hôtelière moderne et standardisée. Alors que les normes n'exigeaient qu'une salle de bains commune par couloir, le Novotel Lille Lesquin a révolutionné l'industrie en en proposant une par chambre. Et au moment où les Français se mettaient à sillonner les routes pour le travail ou pour les congés payés, Novotel proposait, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit déjeuner.

- **1960–1970** — Accor invente l'hôtellerie économique et de milieu de gamme, avec la création en France des marques leaders de ce marché : Novotel et ibis. Accor rachète Mercure.
- **1980–1990** — Accor entre dans le secteur du luxe, avec l'acquisition de la chaîne emblématique Sofitel.
 - Accor entre dans le secteur de la restauration collective avec le rachat de Jacques Borel International.
 - Accor devient pionnier dans le bien-être avec la création de la marque Thalassa Spa.
 - Accor crée Formule 1, un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
- **2000–2010** — Accor crée une marque répondant au besoin d'individualité en lançant MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques et répond aux besoins uniques des entreprises, avec la création de Pullman, une marque haut de gamme destinée aux voyageurs d'affaires.
- Accor entérine son leadership mondial dans le luxe avec l'acquisition de Fairmont, Raffles, Swissôtel, et un partenariat avec Banyan Tree.
- Accor accélère l'hypersegmentation, avec des marques soigneusement choisies telles que JO&JOE, Mama Shelter, 25hours Hotels, TRIBE, greet, Faena, et des hôtels de design tels que Hyde Hotels, Delano, Hôtels SLS et Orient Express.
- **2020** — Accor s'engage pour ses clients et ses partenaires avec son nouveau programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.
 - Accor accélère dans le divertissement en nouant des partenariats avec des experts en animation d'événements : Paris Society et Potel & Chabot, Accor Arena, PSG, IMG, etc.
 - Accor renforce son positionnement dans l'hôtellerie lifestyle avec l'acquisition de sbe et la création de Ennismore.
 - Accor accompagne les nouveaux modes de travail avec ses espaces de coworking Wojo.

- **2021** — La nouvelle entité Ennismore devient le leader de l'hôtellerie *lifestyle* et l'acteur à la croissance la plus rapide au monde.
 - **Accor présente Emblems Collection**, sa nouvelle enseigne de luxe appelée à réunir 60 établissements à travers le monde d'ici 2030.
 - **Accor signe le grand retour de Orient Express** en Italie avec le train Dolce Vita.
 - **Accor renforce sa stratégie partenariale et l'attractivité de son programme de fidélité** avec le lancement de sa première carte de paiement co-brandée en France.
 - **Accor devient Partenaire Officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.**

- **2022** — **Accor dévoile un large éventail de nouvelles adresses spectaculaires** et annonce le lancement mondial de sa Collection All-Inclusive.
 - **ALL-Accor Live Limitless offre encore plus d'expériences à ses membres** avec une plateforme digitale disponible dans 100 destinations.
 - **Accor poursuit la simplification de son modèle au service d'une plus grande création de valeur** en annonçant l'évolution de son organisation autour de deux pôles de métier distincts.

Laisser une empreinte positive

- **1970** — **Accor met en place la première charte d'égalité femmes/hommes au travail**, avec la mise en place d'un plan d'action en faveur des femmes au travail.
- **1988** — **Accor est reconnu pour sa « meilleure politique environnementale »**, basée sur sa charte initiale comportant 65 actions.
- **1994** — **Accor est la première entreprise du CAC 40 à créer une Direction de l'Environnement**, qui deviendra Développement durable en 2000.
- **2006–2010** — **Accor crée Earth Check**, le premier programme de développement durable de l'hôtellerie.
- **2008** — **Accor crée le fonds de dotation Accor Solidarity**, avec pour mission de lutter contre l'exclusion et de responsabiliser, former et protéger les personnes les plus vulnérables.
- **2009** — **Accor lance Plant for the Planet**, programme mondial d'agroforesterie pour soutenir une agriculture plus écologique.
- **2012** — **L'égalité femmes/hommes devient un objectif du Groupe**, avec le lancement de son réseau sur l'égalité entre les femmes et les hommes, *RiiSE*.
- **2015** — **Accor signe un partenariat avec Energy Observer**, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe accompagne la transition écologique.

- **2016 - 2021** — **Accor lance Planet 21 – Acting Here**, la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur. En 2020, Accor a défini une trajectoire climat, compatible avec les exigences de la science et l'ambition collective de maintenir le réchauffement planétaire en deçà de 1,5°C. Le Groupe a également maintenu son ambition de supprimer les plastiques à usage unique de l'expérience client et mis en place le programme de solidarité *ALL Heartist* à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise sanitaire. En 2021, **Accor** nomme Brune Poirson en qualité de Directrice Développement durable au sein du Comité exécutif du Groupe, **s'engage sur le Net zéro SBTi d'ici 2050**, avec une première réduction de 46 % de ses émissions d'ici 2030 et **réalise sa première émission obligatoire** indexée sur ses objectifs de développement durable pour un montant de 700 millions d'euros.

- **2022** — **Développement durable : un nouveau cadre stratégique à horizon 2030**. Accor franchit un cap supplémentaire en plaçant le développement durable (Humain et Nature) au cœur de son modèle d'affaire. La nouvelle stratégie durable fixe au Groupe des objectifs ambitieux à horizon 2030, fondés sur la science et déclinés sur l'ensemble du parcours client : séjourner, s'alimenter, explorer. Les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) prennent une place importante dans la rémunération variable des dirigeants et cadres de Accor (à hauteur de 15 % pour les postes clés). Le Groupe est toujours fier de lancer lors des événements internationaux portant sur le climat et la biodiversité (G20, COPs) et membre actif des réflexions portant sur le tourisme durable (Sustainable Hospitality Alliance, Global Sustainable Tourism Council).

Faits marquants 2022

L'année 2022 marque le rebond de l'activité et le retour à des niveaux supérieurs à ceux observés en 2019. En 2022, les ouvertures et projets emblématiques sont nombreux.

Le programme de fidélité poursuit son développement pour des expériences toujours plus uniques. Le Groupe renforce son engagement et se réorganise pour servir la stratégie.

1^{er}
groupe hôtelier
dans le monde
hors Chine et
Amérique du Nord

+2 %
variation du
RevPAR 2022
par rapport
à 2019

299
hôtels et resorts
ouverts en 2022

Une année marquée par le rebond de l'activité

La réactivité du Groupe pour renouer avec la croissance

— Afin de profiter de la reprise et pour stimuler sa croissance future, Accor a renforcé son orientation stratégique sur les voyages de loisirs avec un plan d'action mondial visant à maximiser la dynamique du secteur et à renforcer son leadership mondial sur ce segment. Escapades prévues depuis longtemps, moments privilégiés en famille, séjours de bien-être : en 2022, les voyages de loisirs ont porté la reprise. En célébrant le retour des voyages avec sa campagne « Unveil the World » en 2021, Accor a agi avec agilité pour profiter de la reprise post-Covid. Le Groupe a rapidement adapté des offres ciblées pour les marchés locaux, afin de faire revenir les clients – par exemple avec des séjours *staycations*, des offres en restauration, des forfaits de bien-être ou de golf, des événements sociaux, et plus encore.

Un renforcement de l'offre de loisirs

— Avec 600 spas, plus de 1 000 salles de sport et clubs de remise en forme à l'hôtel, 800 piscines, 300 parcours de golf et 300 clubs pour enfants dans le monde entier, les hôtels du Groupe sont conçus pour répondre aux besoins des voyages de loisirs. Pour renforcer sa position de leader, Accor fait de son offre de *resorts* un élément clé de la promotion des loisirs. Avec 60 destinations différentes et un choix de plus de 25 marques, les 450 *resorts* constituent la solution idéale pour attirer les voyageurs modernes à la recherche de séjours où tout ce qu'ils désirent est à portée de main.

En 2022, Accor capture le dynamisme des voyages de loisirs et le retour des voyages d'affaires

— Après deux années de crise sanitaire qui ont bouleversé l'équilibre mondial, l'année 2022 marque, pour Accor, la sortie de la crise et le retour de RevPAR supérieurs à ceux de 2019.

Après deux années durement impactées par la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité du Groupe.

La performance des hôtels au second semestre dépasse le niveau d'avant crise dans la quasi-totalité des régions. Seule l'Asie, impactée par la stricte politique « zéro Covid » de la Chine jusqu'à la fin de l'année, était encore en retrait notable par rapport au niveau d'activité de 2019.

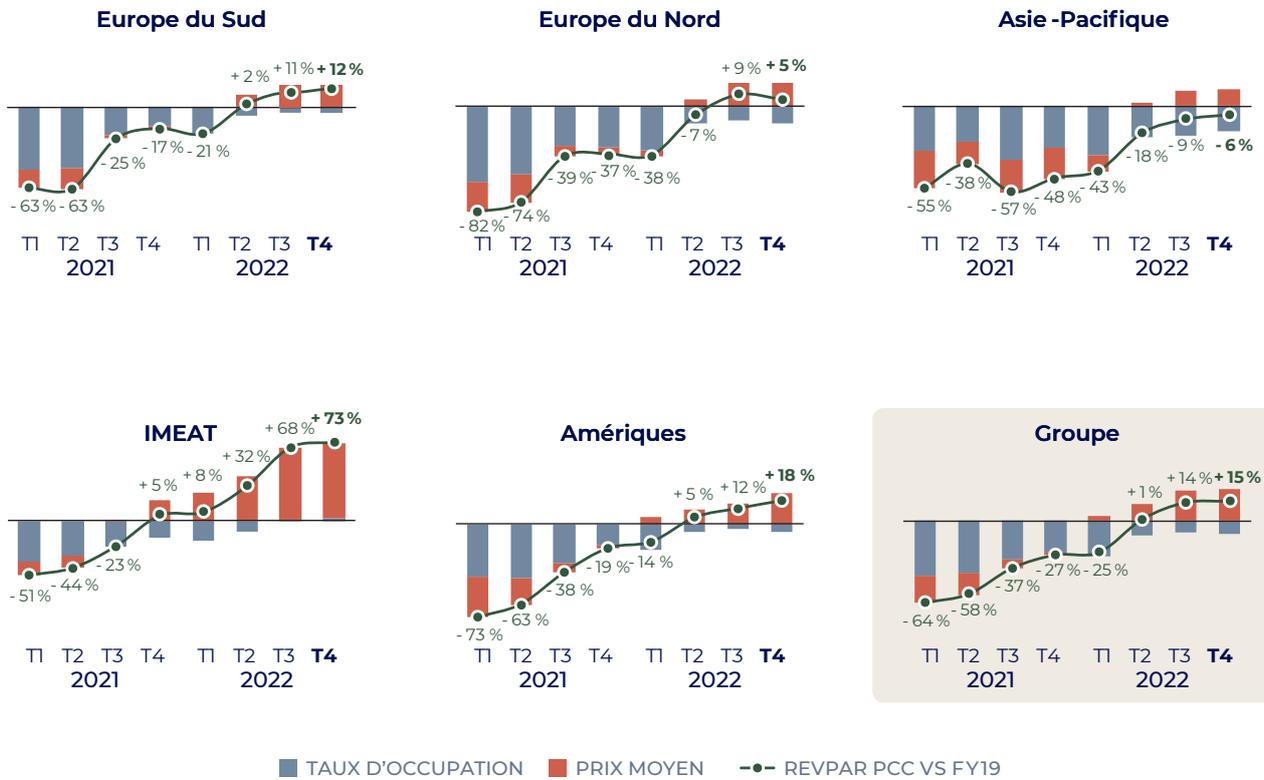
À l'échelle mondiale, cette reprise est avant tout portée par la clientèle domestique qui atteint un niveau supérieur à celui de l'année 2019. Les voyageurs internationaux n'ont quant à eux pas retrouvé le niveau de 2019 mais voient leur nombre croître à nouveau rapidement. Comme observé au cours des derniers trimestres, le redémarrage de l'activité s'est accompagné d'une forte hausse des prix, tirée par la demande et accentuée par l'inflation.

Le RevPAR du Groupe pour l'exercice 2023 est attendu en hausse entre 5 % et 9 % à périmètre et change constants par rapport à l'exercice 2022.



Sofitel Legend Old Cataract Aswan - Assouan - Égypte.

ÉVOLUTION DES REVPAR DU GROUPE PAR RÉGION
(en %)

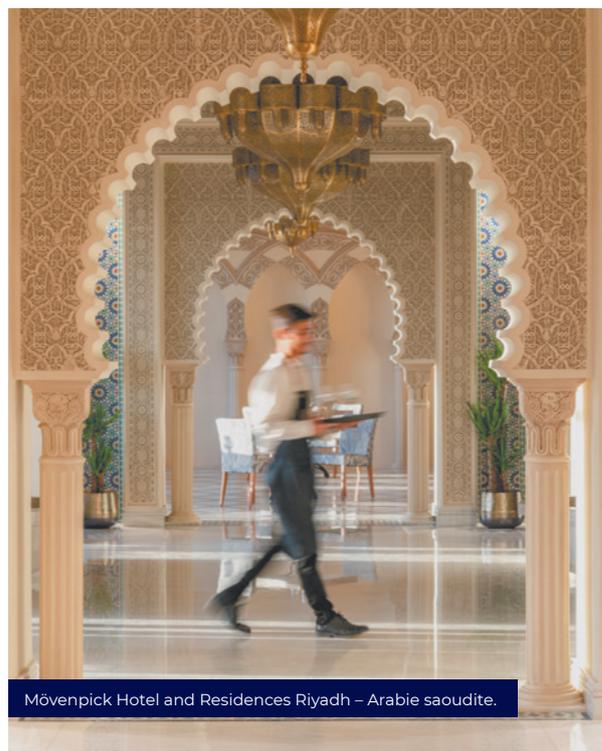


Un engagement sans cesse renforcé

Participation de Accor au G20 — Quel avenir pour le tourisme durable ? Comment faire du tourisme un moteur du changement ? Ces questions ont fait partie des discussions et interrogations qui ont animé la scène du G20 à Bali. Des solutions ont été proposées par les professionnels du secteur venus débattre sur le sujet, dont Brune Poirson, telles que : créer des standards communs à l'industrie du voyage, lancer une coalition d'acteurs pour faire bouger les lignes, élaborer des modes de financements innovants pour protéger les pays à risques ou identifier des destinations pilotes qui pourraient faire figure d'exemples.



Mercure Kuta – Bali.



Mövenpick Hotel and Residences Riyadh – Arabie saoudite.

Un engagement récompensé en 2022 — Cette année, Accor a remporté deux prix lors de la compétition internationale organisée par Hospitality ON qui promeut des initiatives emblématiques dans le secteur hôtelier international. Un premier prix a distingué l'initiative du Groupe visant à éliminer les plastiques à usage unique dans l'expérience client de tous les hôtels du Groupe. Ce projet a permis d'éliminer ou de remplacer dans 84 % des hôtels, six catégories de plastiques, représentant 46 produits. Un deuxième prix a récompensé le programme inédit et mondial de formation au développement durable School For Change qui s'adressait à tous les collaborateurs des sièges. Partout dans le monde, les collaborateurs ont pu suivre une formation en ligne, soit environ six heures de formation obligatoire sur les thématiques du changement climatique, de la biodiversité, de l'impact des sociétés humaines sur les ressources naturelles, etc. La formation déployée en six langues a été suivie par 97 % des collaborateurs.

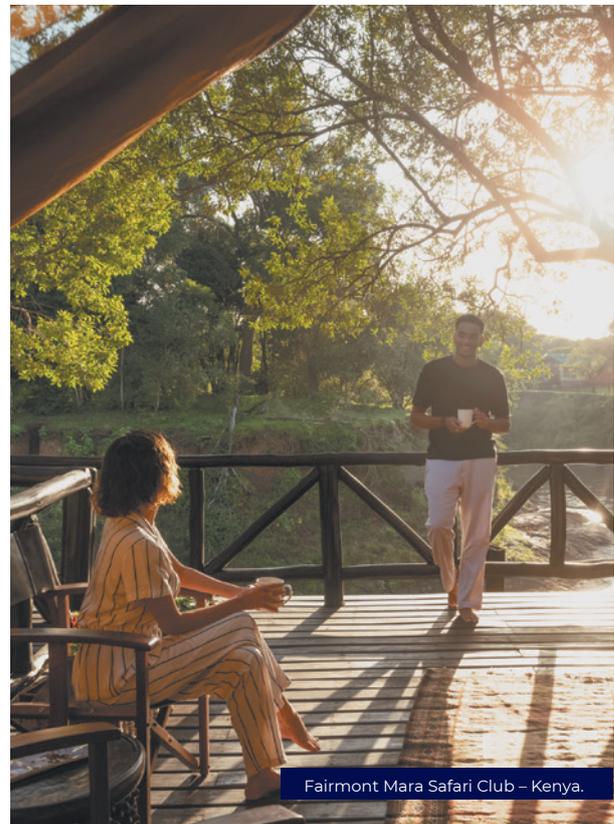
Accor rejoint l'organisation leader en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière GSTC (Global Sustainable Tourism Council) — En 2022, Accor a rejoint le Global Sustainable Tourism Council (GSTC), organisation de référence en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière. La conviction de Accor est qu'en tant qu'acteur hôtelier, le Groupe a un rôle clé à jouer dans la transformation de l'industrie et la définition de standards ambitieux pour le tourisme durable. Grâce au partenariat avec GSTC, Accor pourra ainsi collaborer avec toutes les parties prenantes pour façonner collectivement une industrie hôtelière plus durable. Par ailleurs, Accor intègre les critères GSTC au cœur de sa démarche de transformation, en les incorporant notamment dans les standards de 17 marques du Groupe.

Amundi et Accor s'allient à la Fondation de la Mer en soutien des océans — Amundi, un acteur de l'investissement durable et Accor, un leader mondial de l'hôtellerie, annoncent leur engagement renforcé en faveur de la protection des océans avec l'adoption du Ocean Framework, <https://oceanapproved.org/le-referentiel-ocean/>, élaboré par la Fondation de la Mer dans le but d'aider les entreprises et les investisseurs à mesurer l'impact de leurs activités sur la vie marine. Accor est la première entreprise à adopter ce référentiel, défini avec l'aide d'Amundi, dans le cadre d'une stratégie et d'un reporting dédiés sur les océans. En cohérence avec leurs engagements environnementaux, Amundi et Accor ont initié une étroite coopération avec la Fondation de la Mer, qui a mis au point un cadre d'analyse pour aider les entreprises à mesurer et à corriger leurs impacts sur les fonds marins en ligne avec l'Objectif de Développement Durable numéro 14 des Nations Unies (vie aquatique). Cet objectif vise à la préservation des mers et des océans et à une utilisation responsable des ressources marines.

Accor annonce un partenariat avec SHe Travel Club le premier label hôtelier dédié aux besoins des voyageuses — Accor, et SHe Travel Club, seul label hôtelier indépendant pensé par les femmes, pour les femmes, annoncent la conclusion d'un partenariat visant à réinventer pour elles le voyage et le séjour à l'hôtel. SHe Travel Club est le premier et seul label à s'appuyer sur les nouvelles technologies et à prendre en compte les besoins des femmes pour proposer un label spécialement conçu en réponse à leurs attentes et à leurs besoins. De grandes marques Accor, notamment Sofitel, MGallery, Novotel et Mercure, participent à un projet pilote réunissant 50 hôtels en Europe et au Moyen-Orient et destiné à encourager le déploiement du label SHe. L'ambition est de collaborer étroitement pour proposer aux femmes les plus belles expériences de voyage possibles.

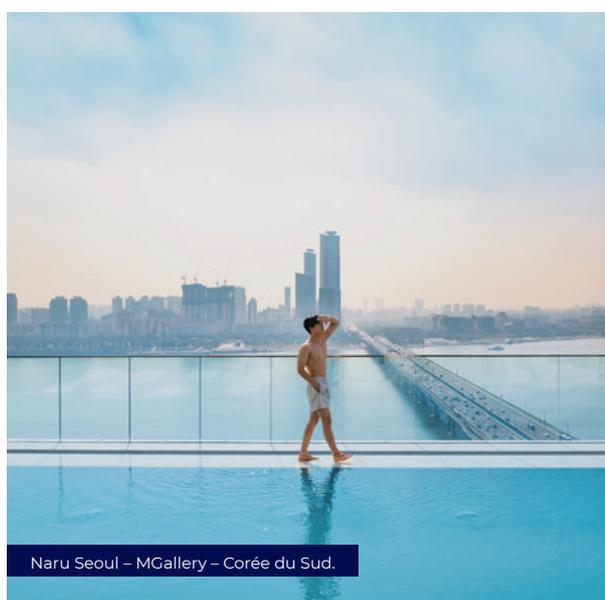
La Fondation des Femmes et Accor lancent une plateforme dédiée au projet « Abri d'urgence » —

La Fondation des Femmes, fondation de référence en France pour la défense des droits des femmes et la lutte contre les violences faites aux femmes, et Accor annoncent le lancement d'une plateforme dédiée à « Abri d'urgence », une initiative visant à héberger et à mettre en sécurité, au sein d'hôtels Accor, les femmes et les enfants victimes de violences. Financée par Accor, cette plateforme doit permettre d'accorder un logement d'urgence plus rapidement et de manière plus sécurisée. Elle répond à un besoin essentiel de la Fondation des Femmes et des associations qu'elle soutient dont la Fédération Nationale Solidarité Femmes : quatre femmes victimes de violences sur 10 qui demandent un hébergement ne se voient pas apporter de réponse du fait de la saturation des dispositifs d'urgence. Par ailleurs, ceux-ci n'offrent pas toujours des conditions d'accès adaptées à ces femmes et enfants très éprouvés. Via cette plateforme, Accor s'engage donc à donner accès à une chambre d'hôtel aux femmes victimes de violences. La qualité des hébergements mis à disposition, même sur une courte durée, est un facteur clé dans le parcours de sortie des violences et de reconstruction. Depuis mars, 148 femmes et enfants ont bénéficié de ce programme inédit, qui se déploie partout en France.



Fairmont Mara Safari Club – Kenya.

Une année riche en ouvertures et projets emblématiques



Naru Seoul – MGallery – Corée du Sud.

Un développement hôtelier solide — Le Groupe a ouvert au cours de l'année un impressionnant total de 299 hôtels et *resorts*, pour 43 000 chambres. Ces chiffres portent le réseau mondial de Accor, ouvert et en exploitation, à plus de 5 400 hôtels et 802 000 chambres, ainsi que plus de 1 200 établissements et 216 000 chambres supplémentaires en projet. Les équipes de développement international et de *Design & Technical services* ont permis au Groupe d'atteindre un taux de croissance net de 3,2 % en 2022, enregistrant plus d'ouvertures et de signatures que tout autre concurrent sur ses principaux marchés historiques.

En 2022, la performance a été particulièrement solide en Europe, en Chine et au Moyen-Orient. L'Europe a représenté le marché numéro un pour Accor, avec 144 nouveaux hôtels signés. La Chine a occupé la deuxième place en termes de signatures, affichant le pourcentage de croissance le plus élevé (+ 54 % par rapport à 2021), tandis que la région Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie (IMEAT) a renforcé ses positions stratégiques sur l'année. En valeur, cette région est désormais le premier moteur de croissance du Groupe.

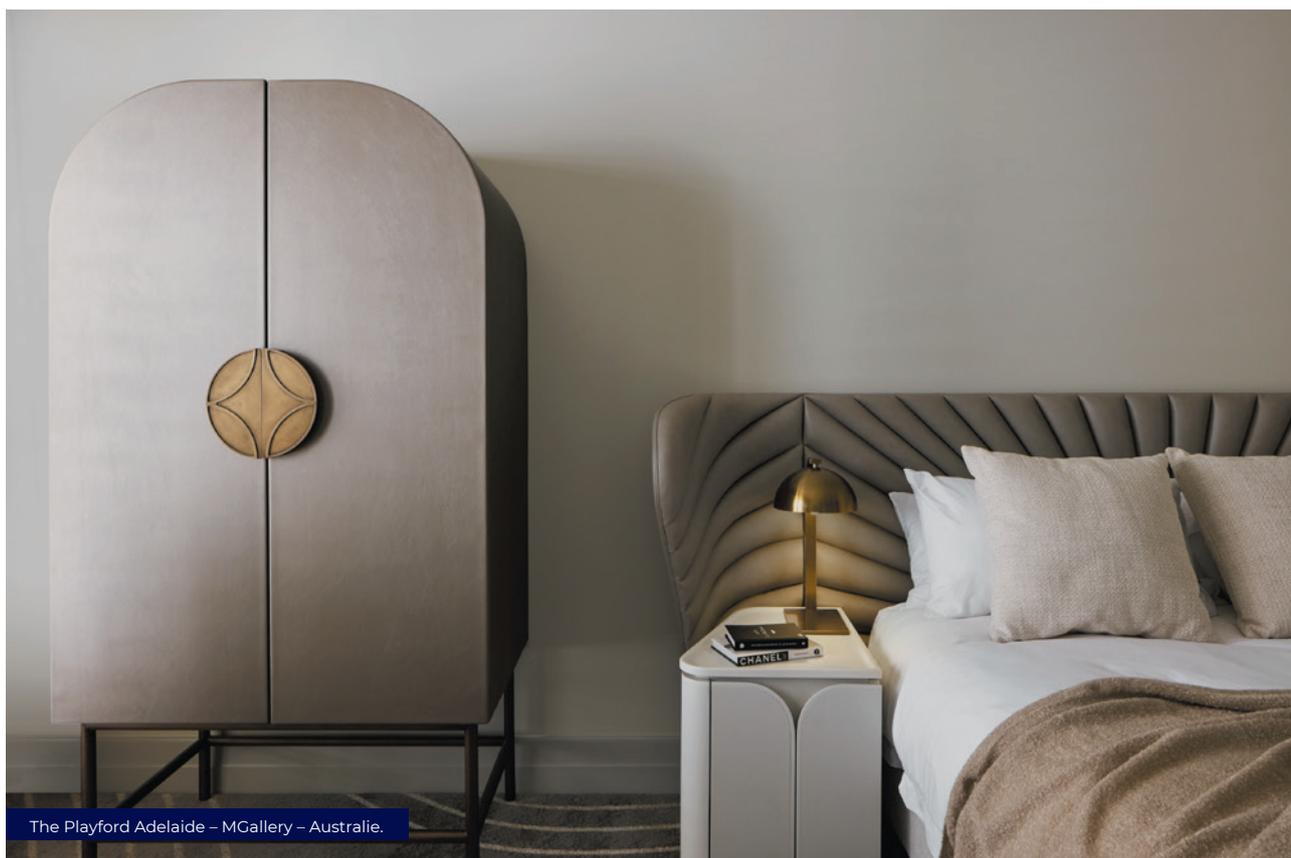
À noter que plus de 40 % des projets de développement dans le monde portent sur la rénovation d'adresses existantes, plutôt que sur de nouvelles constructions, conformément aux engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pris par Accor.

Accor annonce le lancement mondial de sa Collection *All-Inclusive* — Fort du succès de Rixos, Accor élargit considérablement son offre tout compris en intégrant à la Collection ses enseignes de Luxe et haut de gamme : Fairmont, Sofitel, Pullman, Swissôtel et Mövenpick. L'objectif est de tirer parti de la puissance et de la visibilité de ces marques sur les principaux marchés cibles afin de développer la Collection *All-Inclusive*.

Par ailleurs, la qualité exceptionnelle et la diversité des concepts de restauration, bars, clubs de plage et vie nocturne feront vivre aux hôtes des expériences inoubliables. La programmation de la Collection sera inspirée et dirigée par Carte Blanche, le *Concept Lab* F&B d'Ennismore. Chaque établissement proposera des découvertes culinaires savoureuses, placées sous le signe des différentes cuisines du monde.

Orient Express signe son second hôtel en Italie au sein du fabuleux Palazzo Donà Giovannelli de Venise

— Orient Express, la marque légendaire du voyage, propriété du groupe Accor, et le groupe italien Arsenale S.p.A., actif dans l'hôtellerie de luxe, signent en 2022 un partenariat officialisant l'ouverture du premier hôtel Orient Express à Venise, dans les murs du fabuleux Palazzo Donà Giovannelli. Situé à une dizaine de minutes de la Gare de Venise-Santa-Lucia, voisin du quartier commerçant de Cannaregio, ancré aux origines de la Cité des Doges, le Palazzo Donà Giovannelli est un palais-trésor construit en 1400 par l'architecte Filippo Calendario, signataire célèbre du Palais des Doges. L'hôtel Orient Express Venise proposera 45 chambres et suites, donnant toutes sur les jardins et les canaux de Venise. Le bar de l'hôtel s'invitera dans l'ancienne salle de bal au *piano nobile*, l'étage noble du bâtiment. Un restaurant unique fera découvrir les saveurs de la gastronomie italienne. Quelques terrasses cachées sur les toits offriront les plus belles vues sur les merveilles de la Sérénissime.



The Playford Adelaide – MGallery – Australie.

Le groupe hôtelier le plus diversifié au monde poursuit l'accélération de sa croissance dans la région Grande Chine, en franchissant le cap des 500 hôtels et en prévoyant de nombreuses ouvertures pour les prochaines années

— Accor entame l'année 2022 en poursuivant le renforcement de sa présence dans toute la région Grande Chine, ce qui lui permettra de proposer aux voyageurs, et aux membres de son programme de fidélité, un large choix d'adresses parmi des enseignes aussi réputées que Raffles, Fairmont, Sofitel, MGallery, Pullman, Grand Mercure, Novotel, Mercure, ou encore ibis. Le nombre de nouveaux projets signés par Accor en Chine a atteint un niveau record en 2022, avec plus de 590 hôtels actuellement en exploitation et 285 autres en cours de développement.

Accor ajoute le légendaire Queen Elizabeth 2 à son portefeuille

— Le Queen Elizabeth 2 (QE2), paquebot de renommée mondiale, navire légendaire bénéficiera d'une modernisation et de rénovations avant de rejoindre l'enseigne MGallery. Une fois passé sous le pavillon de cette collection d'hôtels, le Queen Elizabeth 2 deviendra sans conteste une propriété emblématique, tant pour la marque MGallery que pour Dubaï. Une fois sa rénovation achevée, le MGallery Queen Elizabeth 2 comptera 447 chambres, neuf espaces de restauration, dix salles de réunion, une surface de 5 620 m² dédiée aux événements de plein air, six boutiques, une piscine et une salle de sport.

Accor inaugure le Novotel Mexico City World Trade Center

— Le Groupe célèbre le 20^e anniversaire de la marque Novotel depuis son arrivée au Mexique avec l'ouverture du Novotel Mexico City World Trade Center. Ce nouvel hôtel, à la pointe de la modernité et établi au cœur de Mexico, incarne le nouveau concept mondial du design de Novotel et s'impose comme le deuxième fleuron de la marque dans la région. Situé à un emplacement de choix devant le World Trade Center de Mexico, l'un des plus importants centres d'affaires de la région, et à proximité de plusieurs des grandes attractions de la ville, ce havre urbain énergisant saura plaire aux voyageurs d'affaires et d'agrément.

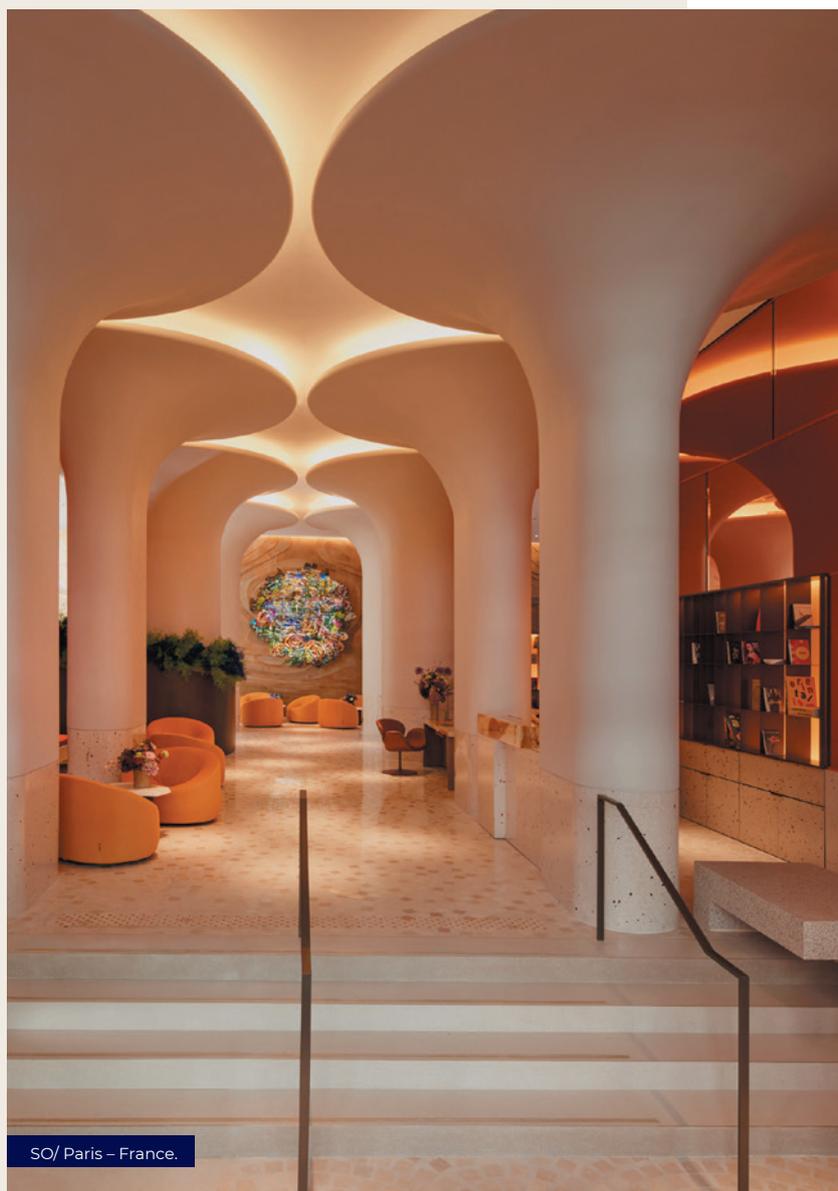


Queen Elizabeth 2 – Dubaï – Émirats arabes unis.

Focus *Lifestyle*

En 2022, Ennismore franchit une étape importante avec l'ouverture, en septembre, de son centième établissement, l'emblématique SO/Paris, consolidant ainsi son leadership sur son segment de l'hôtellerie.

Le franchissement de ce cap symbolique fait suite à une période de forte croissance pour Ennismore, qui sera prolongée par un solide pipeline international, axé sur l'Europe, le Moyen-Orient, l'Amérique du Nord et centrale, et l'Asie. Les marques et les adresses d'Ennismore savent, comme aucune autre, tisser des liens étroits avec la clientèle locale et les voyageurs internationaux, grâce à une programmation riche et variée et à des restaurants et bars marqués par l'authenticité. Ennismore est fier d'être un groupe d'hôtellerie créative, réunissant un portefeuille international de marques créées par des entrepreneurs visionnaires, passionnés et porteurs de sens.



SO/ Paris – France.

Accor entre en négociations exclusives pour la cession d'une participation de 10,8 % dans Ennismore, l'acteur de l'hôtellerie *lifestyle* avec la plus forte croissance.

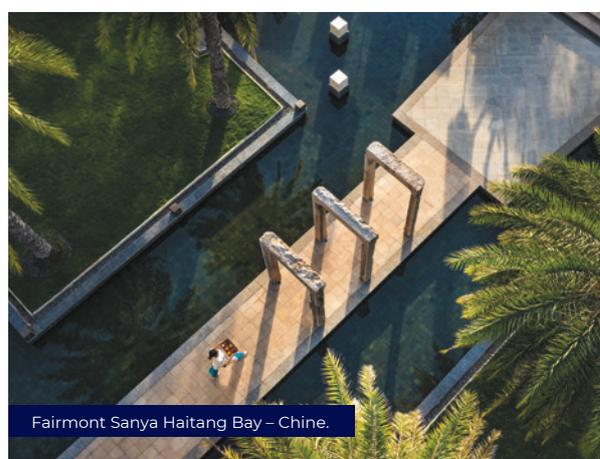
Après le lancement d'Ennismore en octobre 2021 et en tant que leader mondial de l'hôtellerie *lifestyle*, Accor est entré, en juin 2022, en négociations exclusives pour céder une participation de 10,8 % dans Ennismore pour un montant total de 185 millions d'euros. Cette transaction démontre l'enthousiasme et l'attractivité de ce segment en croissance rapide. En moins d'un an, Ennismore a réalisé de solides performances en ouvrant un nouvel hôtel toutes les deux semaines, en développant son collectif de marques dans de nouvelles

régions, en lançant des adresses emblématiques telles que SLS et 25hours à Dubaï, et avec un pipeline engagé de plus de 150 hôtels et plus de 40 nouveaux projets signés en 2022. Ennismore se développera sur le segment Lifestyle et loisirs avec l'ajout des participations de Accor dans Rixos, la marque All-Inclusive, et Paris Society, un portefeuille de restaurants et de lieux de divertissement haut de gamme. Le groupe Ennismore combiné comprend alors plus de 140 hôtels présents dans près de 40 pays, avec plus de 275 restaurants & bars.

Un programme de fidélité puissant pour des expériences uniques

ALL-Accor Live Limitless est au cœur de l'écosystème intégré de Accor, pour se connecter avec nos clients au-delà des voyages, dans leur vie quotidienne et leur style de vie. Ce programme offre une grande variété de récompenses, de services, de partenariats uniques et d'expériences exceptionnelles pour les voyageurs et les locaux à travers la plus large collection de marques de classe mondiale. Renforçant l'écosystème du Groupe, le programme s'appuie sur une plateforme de distribution et de transaction numérique puissante et inspirante : un portail et une application de réservation tout-en-un qui apportent le choix, la flexibilité et renforcent la personnalisation.

SIXT et Accor lancent un partenariat stratégique pluriannuel afin d'offrir de nombreux avantages à leurs clients respectifs — En louant une voiture chez SIXT, les clients Accor gagneront désormais des points dans le cadre du programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless*. S'intégrant à la stratégie d'hospitalité augmentée du Groupe, ce programme offre aux membres des expériences absolument uniques, mais également des avantages au quotidien qui s'étendent bien au-delà de l'offre hôtelière classique et recouvrent de nombreux domaines : voyages, bien-être, sport, restauration, shopping et divertissement.



Fairmont Sanya Haitang Bay – Chine.

ALL-Accor Live Limitless offre encore plus d'expériences à ses membres avec une plateforme digitale disponible dans 100 destinations — En avril, Accor a renforcé son programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless* en y intégrant une nouvelle gamme d'expériences, en partenariat avec Fever, la plateforme leader mondiale pour la découverte d'événements et de loisirs qui référence, chaque semaine, les meilleures activités à découvrir. Afin de renforcer sa présence dans le domaine de l'expérientiel, Accor et Fever ont conclu un partenariat stratégique dont l'objectif est d'élargir l'éventail de services numériques proposés aux membres de *ALL-Accor Live Limitless* et de leur donner accès, tout au long de l'année, à des expériences constamment renouvelées (expositions immersives, pièces de théâtre interactives, concerts de musique classique aux chandeliers dans des cadres d'exception, festivals...). Outre la billetterie déjà disponible au sein de *ALL*, permettant d'assister aux plus grands rendez-vous sportifs (matches du PSG, Roland-Garros, Rolex Paris Masters...), aux festivals culinaires (Taste of Paris, Taste of London) ou encore aux concerts mythiques à l'Accor Arena, ce nouveau service adapté à chaque destination élargit l'offre en y intégrant les expériences les mieux notées, pour s'évader le temps d'une soirée, d'un week-end entre amis ou en famille, dans sa ville comme en vacances à l'autre bout du monde.



Hôtel Molitor Paris – MGallery – France.



ALL-Accor Live Limitless lance « ALL Mobilité », un nouveau service de mobilité développé avec Karhoo

— Grâce à ALL Mobilité, les membres du programme de fidélité peuvent à présent effectuer leur réservation de taxi ou VTC sur l'application ALL ou sur le site All.com. ALL Mobilité couvre 490 villes européennes ainsi que Dubaï et New York et répond à deux besoins principaux :

- **Les déplacements en voyage**, pour se rendre à une gare, un aéroport, ou dans l'un des hôtels Accor. Un service particulièrement utile à l'étranger où les clients manquent souvent d'informations quant aux modalités de réservation et de paiement d'un taxi ou VTC.
- **Les déplacements du quotidien**, qu'ils soient privés ou professionnels, pour se rendre à un rendez-vous ou rentrer d'un restaurant.

Le service permet, en temps réel, de comparer les offres de taxi et VTC disponibles et de faire son choix selon le prix, le délai de prise en charge, la catégorie de véhicule (électrique, thermique...) et les options disponibles. Le service ALL Mobilité est le fruit d'un partenariat stratégique et technologique entre ALL et Mobilize, la marque de Renault Group dédiée aux nouvelles mobilités, via sa start-up Karhoo.

ALL-Accor Live Limitless ouvre un nouveau chapitre avec le Paris Saint-Germain

— Après trois années en tant que partenaire principal et sponsor maillot officiel du Paris Saint-Germain, Accor poursuit son engagement auprès de ce géant du football français pour quatre années supplémentaires, sous une forme différente mais avec le même objectif : promouvoir son programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless*. Dans le cadre de ce nouveau partenariat, ALL-Accor Live Limitless apparaîtra désormais sur la manche du maillot d'entraînement du PSG. Une collaboration qui visera principalement à s'appuyer sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain pour proposer, aux membres de ce programme de fidélité du monde entier, des expériences absolument uniques. Ce partenariat avait été initié en 2019 pour accompagner le lancement de ALL-Accor Live Limitless, le compagnon *lifestyle* du quotidien, une collaboration couronnée de succès, qui a permis d'offrir aux membres des expériences inoubliables tout en développant la notoriété de ALL, et à cette nouvelle marque de s'imposer à l'international.

Une nouvelle organisation au service de la stratégie

Accor capitalise sur ses positions de leader sur les marchés et segments les plus porteurs de l'hôtellerie

— En 2022, le Groupe fait évoluer son organisation afin de tirer parti de la transformation opérée ces dernières années, conforter ses positions de leadership, concentrer ses forces, renforcer ses savoir-faire, accélérer sa croissance et continuer à améliorer sa rentabilité. Depuis le 1^{er} octobre 2022, Accor s'appuie sur deux divisions aux expertises distinctes et différenciées avec l'ambition de renforcer encore l'excellence de chacune de ces lignes de métier, d'en améliorer les performances opérationnelles et financières, d'offrir à ses propriétaires et ses clients des produits et des services toujours plus pertinents et d'attirer les meilleurs talents.

- « **Economy, Midscale & Premium Division** », pôle regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman. Ce pôle détiendra des positions de leadership en Europe, en Amérique Latine, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient et sera organisé autour de quatre sièges régionaux, basés à Paris, São Paulo, Singapour et Shanghai. Il concentrera sa stratégie sur l'accélération de son développement, en particulier au travers de la franchise, le rajeunissement de ses marques et l'industrialisation de son modèle opérationnel.
- « **Luxury & Lifestyle Division** », pôle rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe ainsi que Ennismore, l'entité *lifestyle* du Groupe. Ce pôle dédié au Luxe et *Lifestyle* sera organisé par marque, autour de 4 piliers : Raffles & Orient Express, Fairmont, Sofitel & MGallery et Ennismore. Ce pôle s'attachera à renforcer l'identité de ses marques emblématiques, investir dans les meilleurs talents, sélectionner les meilleurs emplacements et offrir des expériences uniques et innovantes.

Au travers de ces deux lignes de métier dotées de stratégies et de trajectoires de croissance clairement identifiées et adaptées aux attentes des clients et de propriétaires, Accor offrira à ses partenaires et investisseurs un modèle clair et lisible dans chacune de ses lignes de métier, facteur de création de valeur et d'accélération du développement de ses marques et de ses segments.



Rixos Premium Gocek – Turquie.

L'écosystème Accor d'hospitalité augmentée

L'écosystème unique de Accor est composé de marques de renom, de services et solutions à forte valeur ajoutée et d'un puissant programme de fidélité. Il nous permet de réinventer en permanence des expériences et services personnalisés pour nos clients, en fonction

de l'évolution de leurs besoins et de leurs nouvelles façons de vivre, de voyager et de travailler qu'il s'agisse de séjours à l'hôtel, de restaurants, de travail ou de réunions. Nous assurons également une meilleure performance à nos partenaires grâce à notre gamme complète de solutions.



Plus de
40
marques
de renom

+ 3,2 %
de croissance
du réseau
en 2022

+ 5 400
hôtels Accor
dans plus de
110 pays

Fairmont Doha - Qatar.

Un portefeuille de marques unique

Hôtellerie segment Luxe

Accor a constitué l'un des portefeuilles de luxe les plus extraordinaires au monde. Avec des enseignes emblématiques telles que Raffles, Fairmont et Sofitel, les marques de luxe du Groupe ne cessent de dépasser les attentes des clients en leur offrant des expériences transformatrices doublées d'un service attentionné et personnalisé.



Raffles Doha – Qatar.

ORIENT EXPRESS

Icône cosmopolite depuis plus de 130 ans, l'Orient Express est un emblème du luxe intemporel. Ce mélange légendaire d'opulence exotique et de raffinement extrême sera bientôt dévoilé dans une collection d'hôtels Orient Express, invitant le voyageur à vivre un moment hors du temps.

Réseau

280 chambres en développement.

RAFFLES

Un véritable pionnier dans la définition de l'élégance universelle et de l'hôtellerie.

Chaque hôtel Raffles propose un service attentionné et intuitif, et délivre du luxe émotionnel pour les voyageurs exigeants. Un service légendaire depuis 1887.

Réseau

21 hôtels, soit 3 057 chambres dans 15 pays, et 2 611 chambres en développement.

BANYAN TREE

Redécouvrez la magie du voyage lors de votre prochaine escapade dans une ville emblématique ou une destination exotique, où d'authentiques et inoubliables expériences vous attendent. Voyagez en pleine conscience.

Réseau

3 hôtels, soit 388 chambres, dans 2 pays.



Sofitel Bahrain Zallaq Thalassa sea and spa – Manama – Bahreïn

Fairmont

Chez Fairmont, nous n'avons qu'une passion : offrir à nos clients les destinations les plus extraordinaires. Des plages d'Hawaï aux déserts des Émirats arabes unis en passant par le cœur de Londres, nos clients choisissent nos hôtels pour leurs emplacements incroyables. Nos hôtels sont conçus en alliant une architecture unique à un décor créatif et artistique, le tout agrémenté de superbes équipements et d'un service soigné, afin d'offrir une expérience client inoubliable.

Réseau

87 hôtels, soit 33 275 chambres dans 31 pays, et 8 748 chambres en développement.

SOFITEL

Imaginez des hôtels luxueux modernes où l'essence de chaque destination serait savamment mélangée à l'art de vivre français, pour offrir des expériences chics aux voyageurs modernes et les inviter à s'adonner aux plaisirs de la vie et à les célébrer, à la française.

Réseau

121 hôtels, soit 31 336 chambres dans 49 pays, et 7 800 chambres en développement.

EMBLEMS COLLECTION

Certains hôtels sont bien plus que de simples hôtels : ce sont de véritables fleurons, des icônes, la fierté d'une nation. Emblems a été créé pour réunir ces joyaux sous une même collection... Quelle que soit la destination, séjourner chez Emblems offre le sentiment unique de faire partie d'un club exclusif et sélectif.

Réseau

4 hôtels en développement dans 3 pays, 535 chambres et 60 établissements à travers le monde d'ici 2030.

Hôtellerie segment Haut de gamme

Nos marques haut de gamme sont reconnues pour leur caractère distinctif et unique. Du portefeuille historique de MGallery Hotel Collection à l'excellence culinaire de Mövenpick, de l'énergie de Pullman à la vitalité de Swissôtel, chaque enseigne offre à ses clients une expérience unique et personnalisée.



MGallery sélectionne avec passion des propriétés exceptionnelles afin de composer une collection unique d'hôtels où se vivent des histoires captivantes. Avec plus de 100 hôtels dans le monde, chaque MGallery raconte sa propre histoire inspirée de son environnement. Du design sur mesure à la mixologie sensorielle, en passant par le bien-être centré sur les soins personnels, les hôtels MGallery sont des lieux où les clients vivent une somptueuse expérience de voyage.

Réseau
120 hôtels, soit
13 208 chambres dans
38 pays, et 5 826 chambres
en développement.

mantis

Mantis a mis au jour des hôtels, des éco-lodges et des croisières dans les endroits les plus reculés de la planète. Des paysages urbains vibrants, aux vastes plaines africaines, et à peu près tous types d'autres lieux situés entre ces deux extrêmes. Chacun a un esprit unique, mais tous sont liés par une obsession commune, celle d'être extraordinaire, de veiller à préserver l'environnement et à protéger ce qui est rare.

Réseau
17 hôtels, soit
542 chambres dans
9 pays, et 318 chambres
en développement.

Art Series

Art Series offre une expérience hôtelière extraordinaire inspirée et dédiée aux artistes contemporains australiens. Chaque établissement s'inspire de l'œuvre d'un artiste en particulier. En plus des murs et des chambres ornés d'œuvres d'art et d'éditions originales, l'expérience artistique est totale : chaînes culturelles, bibliothèques d'art, visites, et matériel disponible sur commande.

Réseau
7 hôtels, soit
1 834 chambres
en Australie.

pullman

Des hôtels et des resorts en parfaite adéquation avec le monde nomade actuel, alliant haute performance et bien-être personnel. Un lieu dynamique où les nouveaux nomades peuvent vivre pleinement, en vacances comme en voyage d'affaires.

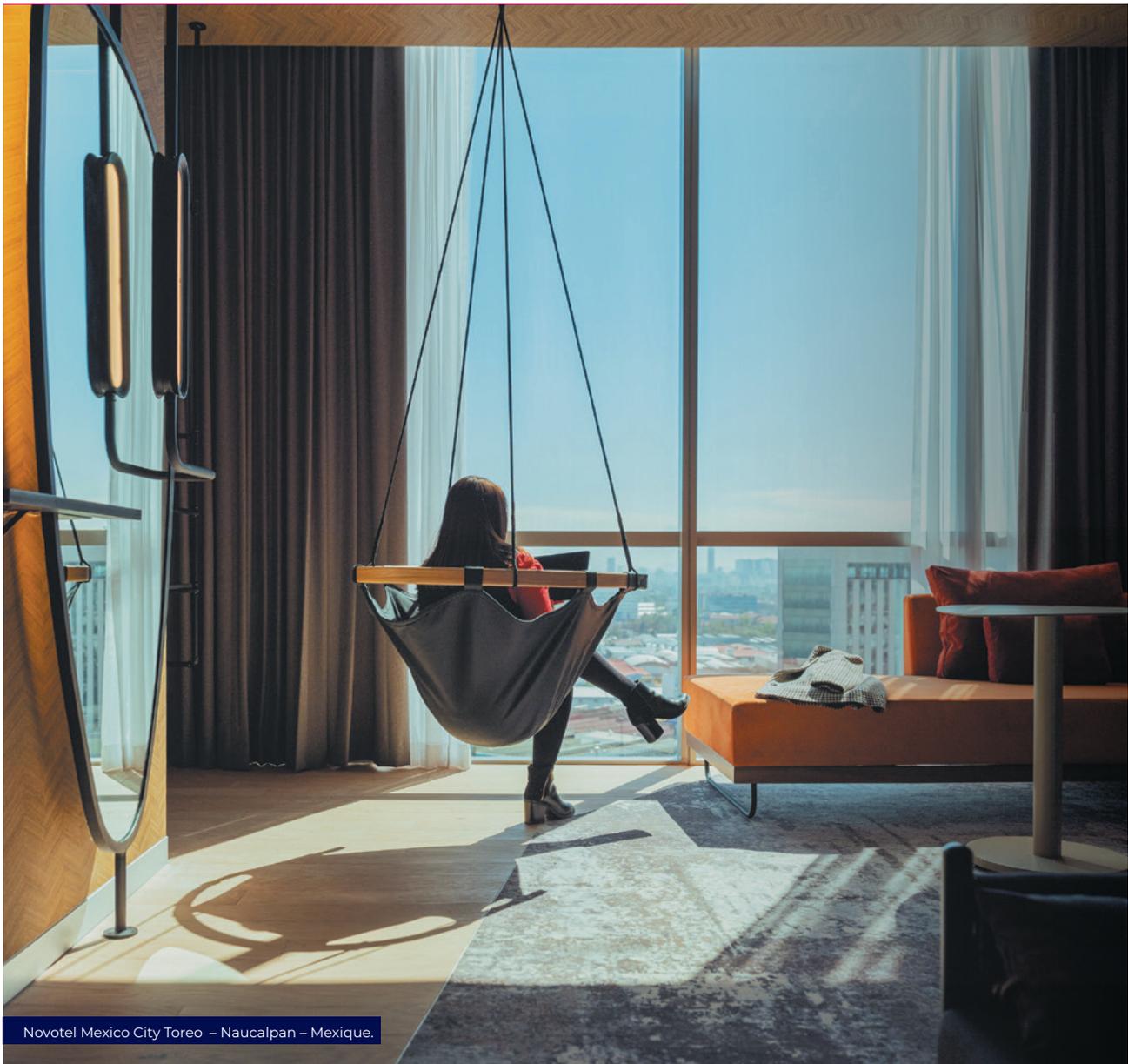
Réseau
153 hôtels, soit
45 020 chambres dans
43 pays, et 13 616 chambres
en développement.



swissôtel

L'esprit de Swissôtel vient renforcer l'idée que le temps et les voyages sont de véritables cadeaux et qu'il nous faut utiliser ce temps à bon escient, peu importe où nous vivons. Il nous rappelle également qu'il est de notre ressort de garantir des moments privilégiés à nos clients ; l'hospitalité suisse est synonyme d'excellence, d'efficacité et de soins, et nous nous occupons de tout afin que nos clients puissent savourer leur temps libre.

Réseau
34 hôtels, soit
13 806 chambres dans
20 pays, et 8 215 chambres en développement.



Novotel Mexico City Toreo – Naucalpan – Mexique.

MÖVENPICK

Chez Mövenpick, l'hospitalité se définit par la capacité à transformer des petites attentions en instants réconfortants. Nous permettons à nos clients d'apprécier les saveurs de la vie, de trouver l'équilibre entre l'art de se faire plaisir, celui de se faire du bien et de respecter la planète qui nous accueille.

Réseau

119 hôtels, soit 27 569 chambres dans 35 pays, et 12 353 chambres en développement.

GRAND MERCURE

HOTELS AND RESORTS

Chez Grand Mercure, les standards internationaux se mêlent à l'esprit local si particulier. Nous puisons notre inspiration dans l'esprit, le cœur et l'âme des lieux où nous sommes implantés, des lieux riches de coutumes, de traditions, de cultures et de sensations. Nous vous invitons à vivre plus intensément, à explorer l'inconnu, et, ainsi, voir le monde différemment.

Réseau

59 hôtels, soit 13 799 chambres dans 12 pays et 9 030 chambres en développement.

PEPPERS

Des hôtels irrésistibles pour des expériences sélectives dans les destinations les plus spectaculaires d'Australie, de Nouvelle-Zélande et d'Indonésie. La marque Peppers est synonyme de raffinement, d'attention aux moindres détails et de service personnalisé.

Réseau

26 hôtels, soit 4 622 chambres dans 3 pays, et 467 chambres en développement.

THE SEBEL

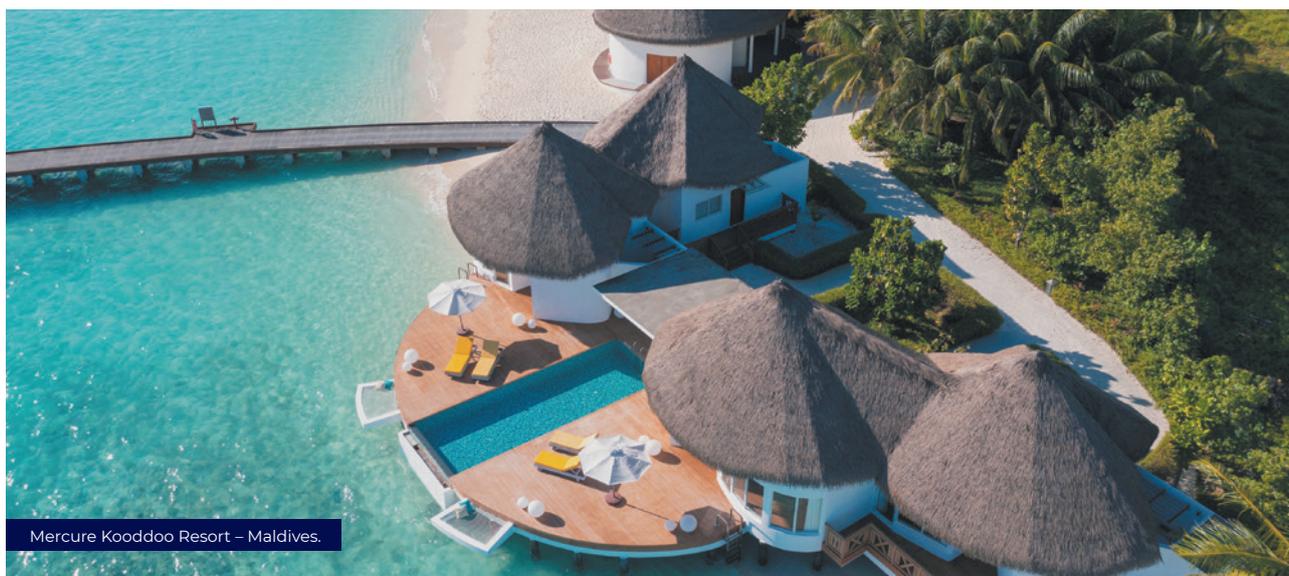
The Sebel est une collection d'appartements sophistiqués, élégants et spacieux, dotés d'un service personnalisé, offrant la possibilité d'aller à la rencontre de la destination.

Réseau

34 hôtels, soit 2 509 chambres dans 3 pays, et 462 chambres en développement.

Hôtellerie segment Milieu de gamme

L'histoire de plus de 50 ans de Accor a commencé en France avec des concepts hospitaliers d'avant-garde. Elle a fait découvrir les voyages de loisirs et les séjours hôteliers à un public plus large grâce à des marques innovantes comme Novotel et Mercure, qui permettent aujourd'hui au Groupe d'être leader sur le segment milieu de gamme.



mantra

Une offre premium d'hébergements chaleureux dans les villes les plus animées et les destinations de vacances les plus prisées. Qu'il s'agisse d'un voyage d'affaires ou de quelques jours de repos en famille, Mantra saura répondre à vos attentes. Avec ses hôtels, ses resorts et ses appartements indépendants en bord de mer ou au cœur de la ville, vous trouverez forcément l'hébergement idéal. De l'Australie à la Nouvelle-Zélande en passant par l'Indonésie, pour un déplacement professionnel en toute sérénité ou des vacances plus animées, Mantra trouvera toujours la meilleure solution.

Réseau

75 hôtels, soit 14 643 chambres dans 3 pays, et 635 chambres en développement.

NOVOTEL

Chez Novotel, nous pensons que vivre des moments privilégiés se résume à accorder de l'importance aux instants du quotidien. Tout a été pensé pour améliorer l'équilibre de vie de nos clients, leur sentiment de bien-être et de plaisir. Que ce soit grâce à notre design intuitif et moderne ou à notre large éventail d'expériences enrichissantes, tout le monde peut se déconnecter d'une vie trépidante et prendre le temps de se retrouver avec sa famille, ses amis ou ses collègues. Cette combinaison fait de Novotel l'endroit idéal pour les voyageurs et les locaux qui souhaitent boire un verre, manger un morceau, travailler, jouer ou simplement se détendre.

Réseau

564 hôtels, soit 109 382 chambres dans 65 pays, et 32 443 chambres en développement.

MERCURE

Chaque Mercure est une porte qui s'ouvre sur une nouvelle destination. Nos équipes connaissent leur ville sur le bout des doigts et chaque détail de la décoration de l'hôtel raconte une histoire à propos du lieu et de son patrimoine culturel. Alors que chaque hôtel Mercure est unique, ils partagent tous la même passion : offrir des services de grande qualité. Dès que nos clients franchissent les portes d'un hôtel, à Paris, Rio ou Bangkok, ils sont immergés dans leur destination. Mercure, hôtels d'inspiration locale.

Réseau

943 hôtels, soit 125 341 chambres dans 62 pays, et 33 459 chambres en développement.

adagio

Le temps d'un break ou pour plusieurs mois, Aparthotel Adagio vous offre une expérience conviviale et sur mesure au cœur des plus grandes villes du monde. Notre concept ? La liberté d'un appartement où vous vous sentirez chez vous même loin de chez vous, avec des services en plus.

Leader en Europe, la marque est composée de 3 gammes que sont Adagio, des résidences contemporaines chaleureuses et familiale; Adagio access, la gamme friendly & accessible, et Adagio premium, les appartements haut de gamme.

Réseau

127 hôtels, soit 14 355 chambres dans 16 pays, et 3 762 chambres en développement.

Hôtellerie segment Économique

Nos marques économiques offrent des expériences de voyage dynamiques, décontractées et ludiques, tout en garantissant un bon rapport qualité-prix. Ces hôtels sont aussi populaires auprès des voyageurs qu'auprès des locaux, grâce à leurs marques fortes, leur style accueillant et leurs liens étroits avec les communautés locales.

BreakFree

Appartements spacieux et indépendants décorés à la façon d'un véritable hôtel et associés à la qualité et à la proximité des meilleures plages et des sites touristiques les plus recherchés de la ville. En famille, en groupe ou en tête-à-tête, qu'ils viennent d'Australie ou des quatre coins du monde, les hôtes reconnaissent le style et la promesse d'une offre BreakFree. Leur priorité : profiter pleinement de la destination grâce à un hébergement confortable, sans prétention, avec le service décontracté qui leur correspond.

Réseau

21 hôtels, soit
2 826 chambres
dans 2 pays.

ibis

Bienvenue à ceux qui préfèrent ouvrir la porte plutôt que la fermer, à ceux qui sont ouverts d'esprit, et qui s'émerveillent. Bienvenue à ceux qui aiment les rencontres spontanées, à ceux qui ne trouvent pas étrange d'être un étranger. Bienvenue à vous, à elle, à lui, qui appréciez la vie et les surprises qu'elle réserve, et qui gardez toujours leur cœur et leurs yeux grand ouverts.

Réseau

1 269 hôtels, soit
159 180 chambres dans
70 pays, et 17 474 chambres
en développement.

ibis STYLES

Bienvenue aux curieux, à ceux qui préfèrent les grands espaces, que le monde attend, à ceux qui ne sont jamais opposés au cachet. Bienvenue aux créateurs, aux penseurs, aux rêveurs. Bienvenue à ceux qui privilégient l'esthétique, ceux qui savent apprécier les merveilles d'un design unique, et qui sont toujours ouverts d'esprit.

Réseau

642 hôtels, soit
69 029 chambres dans
51 pays, et 18 875 chambres
en développement.

greet

Les hôtels greet accueillent ceux qui cherchent un sens dans leurs achats, leurs relations et leur façon de vivre. Tous les jours, ils contribuent à rendre notre monde meilleur, grâce aux greeters, une communauté engagée localement. Be greet !

Réseau

24 hôtels, soit
1 693 chambres dans
2 pays, et 1 496 chambres
en développement.

ibis budget

Bienvenue aux fonceurs, aux lève-tôt, aux motards et aux fêtards. Bienvenue aux influenceurs, aux dénicheurs de bons plans. Bienvenue aux jeunes et à ceux qui le sont restés dans leur cœur, à ceux qui osent, ceux qui arpentent les villes, à ceux qui se sentent chez eux partout, et qui n'ont pas peur de l'inconnu. Bienvenue à ceux pour qui la vie est une aventure quotidienne, et ceux qui, la nuit venue, font de leur séjour un rêve.

Réseau

644 hôtels, soit
65 601 chambres dans
25 pays, et 4 303 chambres
en développement.

hotelF1

Un positionnement de motel à la française, un ADN de marque low cost et innovante. hotelF1, c'est le choix d'un hébergement malin, pour vivre encore plus d'expériences sur la route des vacances !

Réseau

141 hôtels, soit
10 977 chambres
en France, et 62 chambres
en développement.



greet Colmar – France.

ENNISMORE

21c

21c Museum Hotels offre une expérience de voyage hors du commun, à la croisée de l'hôtel et du musée. La mission de ses fondateurs, les collectionneurs d'art contemporain et conservateurs Laura Lee Brown et Steve Wilson, consistait à partager des œuvres d'art contemporain avant-gardistes avec le public et de participer à la revitalisation du centre-ville de Louisville. Le couple a ainsi réhabilité un ensemble d'entrepôts du 19^e siècle pour y présenter un concept unique inauguré en 2006 : des services hôteliers à part entière et une grande créativité culinaire, le tout au sein d'un musée d'art contemporain au design pensé dans les moindres détails.

Réseau

9 hôtels, soit 1 240 chambres aux États-Unis et 305 chambres en développement.

25h twenty five hours hotels

Chaque hôtel 25hours est unique et conçu sur-mesure. Chacun a une âme inspirée par la culture, la gastronomie et l'histoire locales. Nous accueillons une clientèle professionnelle et de loisirs et recevons, avec une philosophie résolument ouverte d'esprit, tous ceux qui ont le sens de la curiosité et l'esprit d'aventure. Nous ouvrons notre monde à ceux qui ouvrent le leur.

Réseau

15 hôtels, soit 2 730 chambres dans 7 pays, et 1 286 chambres en développement.

DELANO

Delano a fait irruption sur la scène de Miami en 1995, redéfinissant les codes du séjour de luxe et marquant les débuts de l'hospitalité lifestyle. Delano apparaît comme un havre de paix, discret et exclusif, loin de l'agitation, où l'on peut se ressourcer et régénérer ses sens. Maison Delano est une évolution du concept de resort : un sanctuaire au cœur de la ville, pensé pour le voyageur international.

Réseau

1 hôtel, soit 1 114 chambres aux États-Unis, et 141 chambres en développement.

GLENEAGLES

Depuis son ouverture en 1924, Gleneagles est l'un des hôtels et domaines sportifs les plus emblématiques d'Écosse. Situé au pied des collines d'Ochil, au cœur du Perthshire, le lieu a connu le glamour de la grande époque des voyages et disposait de sa propre gare, où les clients arrivaient avec tout leur équipage. Ce domaine de 300 hectares présente tout ce qui fait la renommée des paysages écossais. Avec son environnement propice aux activités extérieures et sa gastronomie, l'hôtel a retrouvé sa place dans l'agenda social. En 2022, Gleneagles s'est lancé dans l'aventure urbaine avec l'ouverture de Gleneagles Townhouse à Édimbourg, la capitale de l'Écosse.

Réseau

2 hôtels, 263 chambres.

HYDE

Quand le Hyde Lounge a ouvert ses portes en 2005, il a révolutionné le Sunset Strip de Los Angeles et le concept même de vie nocturne. Depuis lors, la marque s'est étendue aux hôtels et résidences Hyde, aux clubs de plage et aux salons de mixologie, ses adeptes devenant les premiers informés des meilleures soirées et autres aventures nocturnes. Chez nous, chaque client est reçu comme un habitué du Hyde Lounge. Hyde cultive un sens du mystère et le sentiment que tout peut arriver.

Réseau

3 hôtels, soit 736 chambres dans 2 pays, et 2 008 chambres en développement.

JO&JOE

Nous redéfinissons le concept de l'auberge de jeunesse, en combinant la convivialité des auberges et le confort des hôtels. Nous proposons une nouvelle destination d'hébergement hybride à prix abordable, qui célèbre le partage et les bons moments. Tout aussi accueillant pour les voyageurs que pour les locaux, JO&JOE encourage l'expression créative du street-art et la philosophie des sports de glisse. Depuis le coin de la rue ou le bout du monde, tous sont bienvenus dans la famille JO&JOE.

Réseau

6 hôtels, soit 1 033 chambres dans 4 pays, et 1 048 chambres en développement.

MAMA SHELTER

Mama Shelter est né en 2008 à Paris d'un concept développé par Serge Trigano et ses deux fils, Jérémie et Benjamin. Mama Shelter est un endroit où l'on vit pleinement sa vie, à la fois abordable, impertinent, populaire et sexy. Comme un refuge créé par une « Mama » pour ses enfants, Mama Shelter accueille les voyageurs avec affection.

Réseau

16 hôtels, soit 2 366 chambres dans 9 pays, et 1 742 chambres en développement.

MONDRIAN

Toujours au cœur des scènes culturelles les plus dynamiques, Mondrian est au service de l'innovation et de la créativité. Par une approche progressiste et avant-gardiste qui joue avec les perspectives et fait rêver, les voyageurs et les habitants s'immergent dans la culture urbaine locale.

Réseau

8 hôtels, soit 1 627 chambres dans 5 pays, et 3 199 chambres en développement.

MORGANS ORIGINALS

Morgans Originals est ancré dans un héritage culturel emblématique, avec une collection d'hôtels indépendants qui partagent un même esprit de liberté. Chaque hôtel, unique en son genre, se définit par sa culture et sa communauté. Quelle que soit sa dimension, chaque Morgans Original célèbre les bons moments, les beaux jours et la magie de ces vendredis soir où l'on perd la notion du temps. Morgans Original est un label de qualité qui offre à ses visiteurs l'assurance de vivre des moments d'exception.

Réseau

5 hôtels, soit
958 chambres dans
4 pays, et 665 chambres
en développement.

SLS

SLS a été imaginé avec le luxe et l'excellence d'un grand hôtel, mais aussi un côté espiègle et sexy. Ce sont des lieux pour les expériences somptueuses et extraordinaires, dans une ambiance ludique. L'art culinaire, les intérieurs théâtraux, les touches de design décalées, mais aussi le Luxe extravagant sont au cœur de chaque propriété SLS.

Réseau

10 hôtels, soit
2 487 chambres dans
4 pays, et 956 chambres
en développement.

SO/

SO/ est une collection d'hôtels très convoitée, ancrée dans l'univers de la mode. SO/ a fait ses débuts sur la scène hôtelière mondiale en 2011 et continue d'attirer l'attention par son design avant-gardiste et son approche créative de l'univers du luxe.

Réseau

9 hôtels, soit
1 276 chambres dans
8 pays, et 2 354 chambres
en développement.

the hoxton

The Hoxton est une série d'hôtels ancrés dans leur culture et leur communauté. Chaque hôtel est à l'image de son quartier, inspiré par la diversité des rues et des scènes qui l'entourent. Depuis l'ouverture des portes de notre premier hôtel à Shoreditch en 2006, nous sommes appréciés pour nos lobbys dynamiques et chaleureux et pour nos liens avec la vie locale, à travers l'art, le design, le commerce et une programmation éclectique.

Réseau

12 hôtels, soit
2 225 chambres dans
6 pays, et 1 670 chambres
en développement.

TRIBE

De Perth à Paris, nos hôtels TRIBE apportent une énergie pleine d'audace aux sites les plus courus. Né en Australie en 2017 de la vision de Mark et Melissa Peters, TRIBE a été créé parce qu'aujourd'hui plus que jamais, les voyageurs ont envie d'hôtels design à des prix abordables. Défini par la façon dont les gens veulent vivre et voyager, TRIBE se concentre sur ce qui compte vraiment : des hôtels intelligents, fonctionnels et design qui proposent à nos clients tout ce dont ils ont besoin, et uniquement ce dont ils ont besoin.

Réseau

11 hôtels, soit
1 477 chambres dans
7 pays, et 6 931 chambres
en développement.

RIXOS

En combinant un concept *all-inclusive* à une ambiance vibrante et luxueuse, des aventures et des divertissements pour toute la famille, Rixos propose des escapades exceptionnelles qui dépassent l'imagination, pour ouvrir un nouveau monde de possibilités à ses hôtes – le tout avec un style turc moderne.

Réseau

32 hôtels, soit
10 750 chambres dans
7 pays, et 6 949 chambres
en développement.

Au-delà des marques, une offre inégalée de solutions, services et expériences

Accor propose le portefeuille de marques le plus diversifié du secteur avec plus de 40 marques hôtelières sur tous les segments, du luxe à l'économique. Notre écosystème d'hospitalité comprend également des marques de divertissement, de coworking, ainsi que des services et des solutions d'affaires pour stimuler la performance.

RESTAURATION ET ÉVÉNEMENTS

Notre mission est de placer les restaurants et les bars au cœur de l'expérience client en créant des moments inoubliables et authentiques, pour les locaux comme pour les voyageurs. Nous misons sur une approche locale et sur notre expertise synonyme d'excellence pour servir une nourriture délicieuse, innovante et respectueuse de l'environnement et des saisons, ainsi que pour créer des lieux exceptionnels ancrés dans leur communauté.

DIVERTISSEMENT ET VIE NOCTURNE

Dans des lieux inoubliables à travers le monde – rooftops, clubs underground, bars à couper le souffle ou autres restaurants remarquables – Accor propose le meilleur du divertissement tout au long de l'année grâce à des marques expertes, ainsi que des concepts et événements sur mesure lancés par nos marques hôtelières. Nous rendons chaque expérience client exceptionnelle en créant de nouvelles façons de vivre des moments mémorables.

**1 500 événements organisés
chaque année par PARIS SOCIETY**

**6 lieux de prestige MOMENSE
et plus de 600 référencements**

DES SOLUTIONS POUR SE RÉUNIR ET TRAVAILLER

Accor propose des espaces de travail et de *coworking* flexibles adaptés à tous les besoins, du free-lance à l'entrepreneur et aux entreprises, ainsi qu'un grand choix de solutions pour organiser des réunions et des événements dans nos établissements à travers le monde. Le télétravail et les réunions à distance sont désormais incontournables et Accor est bien équipé pour accueillir les professionnels avec des solutions et des services pour travailler – *coworking*, bureaux dédiés, espaces de réunion – pour les travailleurs individuels comme pour les entreprises, partout dans le monde.

3 500 de nos hôtels dans le monde disposent d'équipements de pointe renforcés par des solutions innovantes qui récompensent les clients lorsqu'ils planifient un événement professionnel, permettent l'organisation de réunions physiques et virtuelles flexibles et proposent des réservations en ligne instantanées pour les groupes. Une combinaison unique qui fait de chaque événement professionnel une réussite pour nos clients.

Salles de réunion

Une gamme de salles de réunion
complétée par des solutions de réunion hybrides.
+ 18 500 salles de réunion.

Bureaux dédiés flexibles

Chambres et salles de réunion réaménagées
pour en faire des espaces de travail,
avec des formules à la journée et des
espaces de bureaux flexibles privés.

ALL Connect

Une solution pour organiser des réunions
hybrides mêlant présentiel et distanciel.

ALL Meeting planner

Programme de fidélité pour
les organisateurs d'événements.

GroupSync

Réservation instantanée en ligne
pour les groupes dans nos hôtels.

WOJO

Wojo est l'un des leaders européens
des bureaux et espaces de travail flexibles.
La marque propose des espaces avec
une large gamme de services accessibles
aux travailleurs à distance comme aux entreprises.
+ 600 adresses Wojo au sein du réseau Accor.
18 sites.



Premier Village Phu Quoc Resort – Vietnam.

BIEN-ÊTRE

Le bien-être n'est pas une tendance éphémère, c'est un objectif de vie et une attente croissante de nos clients. Accor apporte une vision et une expertise holistiques pour optimiser la santé et le bien-être physique et émotionnel de nos clients, en intégrant le bien-être tout au long de leur parcours : du spa au fitness, en passant par la nutrition et le sommeil, le design et l'environnement.

+ 600 spas
1 000 hôtels avec club de fitness
10 centres de bien-être Thalassa

LONGS SÉJOURS ET RÉSIDENCES PRIVÉES DE MARQUE

Accor propose le portefeuille le plus complet du secteur en matière de longs séjours et de résidences de marque, avec des projets allant du luxe à des offres haut et milieu de gamme, ainsi qu'un nombre croissant d'adresses *lifestyle* exceptionnelles.

Apartmentsandvillas.accor.com
 Site web dédié aux locations et aux séjours jusqu'à 120 jours dans plus de 60 000 appartements, villas et chalets.

SOLUTIONS ET SERVICES D'AFFAIRES INNOVANTS

Accor apporte à ses partenaires son expertise, son assistance et ses solutions pour maximiser la performance et assurer le succès à chaque étape de notre collaboration : développement de la distribution, optimisation des opérations hôtelières et amélioration de l'expérience client.

ACCÉLÉRATEURS DE BUSINESS DISTRIBUTION



D-EDGE est une société SaaS qui propose des solutions e-commerce de pointe basées sur le Cloud. Associant excellence technologique et expertise en marketing digital, D-EDGE regroupe une infrastructure technologique hôtelière complète sous une seule et même marque. Sa suite de solutions à 360° couvre toutes les étapes de la distribution hôtelière et répond aux besoins des chaînes comme des hôtels individuels.

17 000 clients hôteliers



Créé en France en 2009, Gekko allie son expertise commerciale et sa technologie afin de proposer des plateformes de distribution d'hôtels et de fidélisation innovantes développées pour l'industrie du voyage d'affaires et de loisir et ses différents acteurs.

100 % propriétaire de ses technologies



VeryChic est une agence de voyages réservée à ses membres, avec des offres exclusives allant jusqu'à 70 % de réduction.

10 millions de membres

ACCÉLÉRATEURS DE BUSINESS OPÉRATIONS ET EXPÉRIENCES



Astore est une centrale de référencement proposant – grâce à plus de 250 experts dans plus de 20 bureaux d'achats à travers le monde – une offre compétitive et responsable couvrant la majorité des besoins des hôteliers.

~ 8 000 clients dans le monde, dont ~ 40 % non-Accor
~ 5000 fournisseurs référencés



John Paul combine le savoir-faire et les compétences uniques de ses Concierges et une plateforme digitale globale au contenu ultra-personnalisé.

24/7 dans le monde entier

Un modèle d'affaires au service de l'hospitalité augmentée

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- **290 500** collaborateurs
- Plus de **300** métiers
- Académie Accor :
8 campus de formation régionaux

CAPITAL NATUREL

- **7,6 TWh** d'énergie utilisés
- **27,5 millions** m³ d'eau utilisés
- **2 924 000** tCO₂eq Scopes 1 & 2 en 2022
- **2 644 000** tCO₂eq Scope 3 en 2021

CAPITAL COMMERCIAL

- Plus de **40** marques sur tous les segments (économique, milieu de gamme, haut de gamme, luxe et *lifestyle*)
- Des solutions au service de la performance : centrale de référencement, outils de distribution, expertise digitale et technologique
- Plus de **110** pays
- Un réseau de **5 445** hôtels, **802 269** chambres
- Un pipeline de **216 000** chambres
- Plus de **10 000** bars et restaurants, plus de **600** spas et salles de sport, **18 500** salles de réunion

CAPITAL FINANCIER

- **2,8 Md€** de liquidités
- Un **bilan optimisé**
- Une **structure financière solide**

STRATÉGIE



Megatrends

EXPÉRIENCES UNIQUES

NOUVEAUX ÉQUILIBRES DE VIE



CRÉATION DE VALEUR

POUR LES COLLABORATEURS

- Près de **2 Md€** en salaires et charges de personnel en 2022
- **123 596** embauches en 2022
- **70 M€** dédiés au *ALL Heartist Fund*
- **97 %** des salariés Accor éligibles dans les sièges formés au développement durable
- Plus de **39 %** de femmes dans les comités de direction et **31 %** directrices d'hôtels filiales ou managés
- Un taux d'engagement hôtels filiales et managés de **8,6/10**

POUR LA PLANÈTE

- Engagement net-zéro SBTi à 2050
- **84 %** des hôtels ont supprimé le plastique à usage unique dans l'expérience client
- Plus de **833 000** repas récupérés grâce à Too Good To Go pour lutter contre le gaspillage alimentaire

POUR LES HÔTELS PARTENAIRES

- **23 Md€** de volume d'affaires
- Une grande variété d'outils et de services au service des propriétaires et de la performance
- **2,5 Md€** d'achats via les contrats de la **centrale de référencement**

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

- Politique de dividendes de **50 %** du *Free cash flow* récurrent
- Plus de **4 Md€** de chiffre d'affaires

DIGITALISATION

TOURISME DURABLE

Notre engagement

L'hospitalité est fondamentalement liée aux relations humaines : l'accueil, la connexion entre les individus et les cultures, l'émotion. Elle est également au croisement de nombreuses activités,

ce qui en fait un important vecteur de changement. Chez Accor, nous estimons qu'il est de notre devoir de façonner un avenir plus durable pour le voyage.



97 %

des collaborateurs
formés au
développement
durable

39 %

de femmes
dans les comités
de direction

84 %

des hôtels ont supprimé
les plastiques
à usage unique dans
l'expérience client

Accor, un Groupe toujours plus engagé

La réussite de Accor repose sur nos Heartists® qui, chaque jour, assurent le meilleur service, accueillent et prennent soin de nos hôtes. Leur passion, leur créativité, leurs personnalités individuelles et leurs différences font du Groupe une entreprise unique. C'est pourquoi nous plaçons toujours l'humain au cœur de toutes nos actions. Nous sommes également convaincus que le développement durable crée de la valeur pour nos parties prenantes : Heartists®, propriétaires, partenaires, clients et communautés. Nous nous engageons dans une transformation globale de toutes nos opérations afin de construire un modèle où nous rendons plus que ce que nous prenons, en intégrant les enjeux environnementaux dans toutes nos activités.

RÉVÉLER LE POTENTIEL DE NOS TALENTS

Nous offrons l'accès à des plans de formation et de développement de pointe et encourageons nos collaborateurs à devenir acteurs de leur développement professionnel. Nous souhaitons que nos Heartists® se sentent libres d'oser et de cultiver leurs capacités, grâce à de nouveaux défis associés à un apprentissage continu.



Fairmont Kea Lani Maui – Hawaï.

AGIR EN FAVEUR DE L'INCLUSIVITÉ

Avec des collaborateurs aux quatre coins du monde, la diversité est au cœur de notre ADN. Nous favorisons une culture d'inclusion qui accueille toutes les personnalités, responsabilise les membres de nos équipes et cultive l'innovation ainsi que la performance individuelle et collective. Nous œuvrons pour prévenir les inégalités et les discriminations au travail et pour offrir des opportunités illimitées à tous. Chez Accor, nous croyons à la force de l'unité et au pouvoir de la diversité.

Mixité et parité de genre

Membre de la coalition « Gender-Based Violence » par ONU Femmes Monde.

Insertion des personnes en situation de handicap

Membre des Valuable 500.

Inclusion de la communauté LGBTQ+

Partenariat global avec IGLTA.

PRENDRE SOIN DE TOUS

Alors que le monde était confronté à une crise sanitaire sans précédent, notre Groupe a pris des mesures proactives en avril 2020 pour soutenir nos collaborateurs et partenaires en créant le Fonds ALL Heartist doté de 70 millions d'euros. Compte tenu de l'ampleur de la crise, son action s'inscrit dans la durée, afin de pouvoir accompagner les Heartists® sur le long terme et les aider à faire face à la pandémie.

15
années
de solidarité

450
projets
soutenus

+2 100
bénéficiaires
directs en 2022



**FAIRE RAYONNER
L'HOSPITALITÉ DU CŒUR**

Accor Heartist Solidarity lutte contre l'exclusion économique et sociale des personnes vulnérables par l'insertion sociale et professionnelle en soutenant les projets des associations, d'ONG locales et portés par des Heartists® opérant à proximité. À la demande de nos équipes, le fonds peut également être mobilisé pour aider les populations touchées par une catastrophe humanitaire en soutenant des projets de reconstruction post-urgence.

OUVRIR LA VOIE VERS UNE HOSPITALITÉ PLUS DURABLE

La nature et le tourisme sont profondément liés. Chez Accor, préserver la nature et réduire notre impact environnemental passe par des actions et des engagements forts. Cela implique non seulement de passer à un modèle à faibles émissions de carbone, mais aussi d'utiliser les ressources naturelles de manière plus responsable, de promouvoir une économie circulaire, de protéger les écosystèmes locaux et d'encourager nos hôtels et nos clients à nouer des liens avec les communautés locales. Sachant que l'hospitalité repose sur des valeurs humaines, nous embarquons toutes les équipes dans ce voyage collectif. Ensemble, nous construirons une hospitalité plus durable. Nous mettons en œuvre le changement à travers trois piliers opérationnels clés : les bâtiments, l'alimentation et notre écosystème local.



**Engagement
Net zéro SBTi
à 2050**



**Élimination des articles
en plastique à usage unique
dans l'expérience client**



**Lutte contre
le gaspillage
alimentaire**

Gouvernance et gestion des risques

Accor a mis en place une gouvernance qui s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise. La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor se conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

La gouvernance des risques fonctionne sur un modèle élargi de consultation et de décision à travers un Comité des risques Groupe qui se réunit tous les trimestres et reporte au Comité exécutif.



77

réunions du Conseil
d'administration
en 2022

5

principes de politique
de rémunération

1

Comité des risques
Groupe

Une gouvernance solide au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 12 membres, dont deux administratrices représentant les salariés. Depuis 2009, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées, permettant une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, ainsi qu'un lien direct entre le management et les actionnaires.

L'équilibre des pouvoirs est assuré grâce, notamment, à la présence d'un Administrateur référent, membre indépendant. La diversité au sein du Conseil, et notamment la complémentarité des compétences techniques et des expertises de ses membres (en finance, marketing, digital, luxe, ESG ou encore dans le domaine de l'hôtellerie) permet d'identifier et d'appréhender efficacement les enjeux des activités du Groupe et de favoriser leur développement.

50 %
Taux de féminisation

54 ans
Âge moyen

60 %
Indépendance du Conseil

COMPOSITION DU CONSEIL AU 31 DÉCEMBRE 2022

<p>Asma Abdulrahman Al-Khulaifi Fin de mandat – AG 2025</p> <p>◆ ◆ ●</p>	<p>Hélène Auriol Potier Fin de mandat – AG 2025</p> <p>◆ ● ●</p>	<p>● COMITÉ AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES</p> <p>⊕ COMITÉ ENGAGEMENTS</p> <p>● COMITÉ NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET RSE</p> <p>⊙ COMITÉ STRATÉGIE INTERNATIONALE</p> <p>◆ Indépendant</p> <p>◇ Non indépendant</p> <p>Ⓟ Administrateur assurant la présidence d'un Comité</p> <p>Ⓜ Administratrice représentant les salariés</p> <p>Ⓥ Vice-présidente et Administratrice référente</p>
<p>Ugo Arzani Fin de mandat – AG 2025</p> <p>◆ ● ⊕ Ⓟ</p>	<p>Sébastien Bazin Fin de mandat – AG 2023</p> <p>◆</p>	
<p>Iliane Dumas Fin de mandat – 02/05/2023</p> <p>◆ ● Ⓜ</p>	<p>Qionger Jiang Fin de mandat – AG 2025</p> <p>◆ ●</p>	
<p>Iris Knobloch Fin de mandat – AG 2023</p> <p>◆ ● ⊕ ● ⊙ Ⓥ</p>	<p>Bruno Pavlovsky Fin de mandat – AG 2023</p> <p>◆ ● ● Ⓟ</p>	
<p>Nicolas Sarkozy Fin de mandat – AG 2025</p> <p>◆ ● ⊙ Ⓟ</p>	<p>Christine Serre Fin de mandat – 27/01/2024</p> <p>◆ Ⓜ</p>	
<p>Isabelle Simon Fin de mandat – AG 2025</p> <p>◆ ● Ⓟ ●</p>	<p>Sarmad Zok Fin de mandat – AG 2025</p> <p>◆ ⊕ ● ● ●</p>	

Travaux du Conseil et de ses Comités en 2022

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Suivi des missions menées par le Fonds *ALL Heartist*
- Suivi de la situation du Groupe en Ukraine
- Autorisation de l'entrée en négociations exclusives pour la cession des titres de la société détenant l'immeuble Sequana
- Suivi du *Special Purpose Acquisition vehicle Accor Acquisition Company* dont Accor est le sponsor
- Conclusion d'une nouvelle convention de partenariat avec Paris Saint-Germain Football
- Refonte de l'organisation interne du Groupe en deux pôles distincts : d'une part, la division « Premium, Milieu de Gamme & Économie » et d'autre part, la division « Luxe & Lifestyle »
- Revue de la composition du Conseil et de ses Comités et proposition du renouvellement du Président-directeur général
- Comptes annuels sociaux et consolidés 2021 et comptes semestriels 2022
- Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- Convocation de l'Assemblée Générale annuelle

11
réunions
en 2022

90 %
d'assiduité

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS EN 2022

L'ensemble des informations relatives à la gouvernance de la Société figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (Chapitre 4) du Document d'enregistrement universel 2022.

Le Comité de direction Groupe, présidé par le Président-directeur général Monsieur Sébastien Bazin, assure la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des priorités stratégiques que des leviers de performance. Le Comité de direction englobe également une Plateforme Globale Partagée, qui fournit son expertise et ses services aux deux divisions, notamment en matière de digital, de technologie et d'achats.

COMITÉS SPÉCIALISÉS

COMITÉ D'AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES

4 réunions

- Comptes annuels et semestriels
- Résultats financiers du Groupe
- Examen des honoraires des Commissaires aux Comptes
- Suivi des missions menées par le Fonds *ALL Heartist*
- Revue des mesures en place en matière de cybersécurité et protection des données personnelles
- Suivi du programme de compliance du Groupe

COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

5 réunions

- Revue des rémunérations
- Revue du processus de succession
- Revue de l'indépendance des administrateurs
- Examen de la politique en matière de mixité et suivi du plan d'actions
- Examen de la stratégie et des initiatives RSE
- Procédure d'évaluation interne du fonctionnement du conseil
- Revue des renouvellements de mandats incluant notamment celui du Président-directeur général

COMITÉ DES ENGAGEMENTS

4 réunions

- Revue et suivi des différents projets d'acquisition et de cession

COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE

1 réunion

- Revue des questions d'actualité internationale (notamment la situation des hôtels du Groupe en Ukraine dans le cadre du conflit avec la Russie) et de leur impact sur les activités du Groupe

Composition du Comité de direction du Groupe



COMITÉ DE DIRECTION DU GROUPE

◆
Sébastien Bazin
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

◆
Jean-Jacques Morin
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
& DIRECTEUR FINANCIER
GROUPE

◆
Besma Boumaza
DIRECTRICE JURIDIQUE
ET COMPLIANCE GROUPE
& SECRÉTAIRE DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

◆
Steven Daines
DIRECTEUR GÉNÉRAL
TALENT & CULTURE

◆
Brune Poirson
DIRECTRICE
DÉVELOPPEMENT DURABLE

◆
Kamal Rhazali
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
& DIRECTEUR JURIDIQUE,
LUXE & LIFESTYLE

◆
Floor Bleeker
DIRECTEUR GÉNÉRAL
TECHNOLOGIE

◆
Alix Boulnois
DIRECTRICE GÉNÉRALE
DIGITAL

◆
Caroline Tissot
DIRECTRICE GÉNÉRALE
ACHATS

COMITÉ EXÉCUTIF PREMIUM, MILIEU DE GAMME & ÉCONOMIQUE

◆
Jean-Jacques Morin
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA DIVISION

◆
*Thomas
Dubaere*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
AMÉRIQUES

◆
*Patrick
Mendes*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
EUROPE &
AFRIQUE DU NORD

◆
*Duncan
O'Rourke*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
MOYEN-ORIENT,
AFRIQUE, TURQUIE
& ASIE-PACIFIQUE

◆
*Gary
Rosen*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
GRANDE CHINE

◆
*Omer
Acar*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
RAFFLES
& ORIENT EXPRESS

◆
*Maud
Bailly*
DIRECTRICE GÉNÉRALE
SOFITEL, MGALLERY
& EMBLEMS

◆
*Gaurav
Bhushan*
CO-DIRECTEUR
GÉNÉRAL
ENNISMORE

◆
*Mark
Willis*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
FAIRMONT

◆
*Besma
Boumaza*
DIRECTRICE
JURIDIQUE

◆
*Fabrice
Carré*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
STRATÉGIE

◆
*Steven
Daines*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
TALENT & CULTURE

◆
*Kamal
Rhazali*
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
& DIRECTEUR JURIDIQUE

◆
*Agnès
Roquefort*
DIRECTRICE GÉNÉRALE
DÉVELOPPEMENT

◆
*Johny
Zakhem*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
FINANCE

◆
*Karelle
Lamouche*
DIRECTRICE GÉNÉRALE
COMMERCIAL

◆
*Patrick
Laurent*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
FINANCE

◆
*Camil
Yazbeck*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DÉVELOPPEMENT

◆
*Gary
Rosen*
DIRECTEUR GÉNÉRAL
GRANDE CHINE

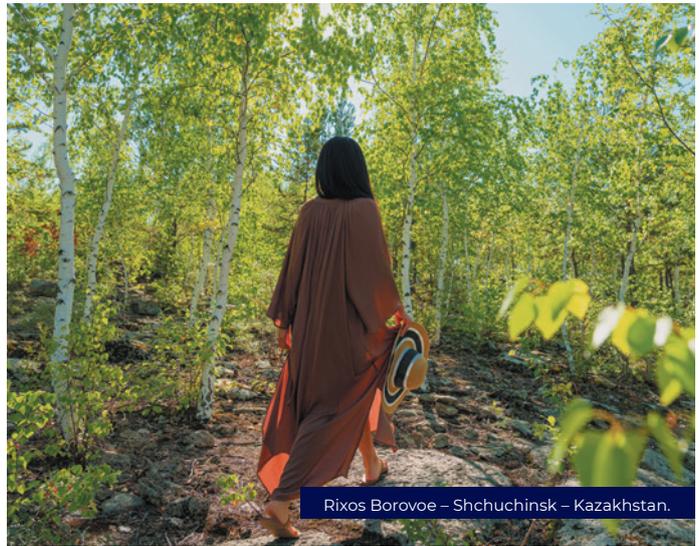
Rémunération des collaborateurs et du dirigeant mandataire social

Politique générale de rémunération

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

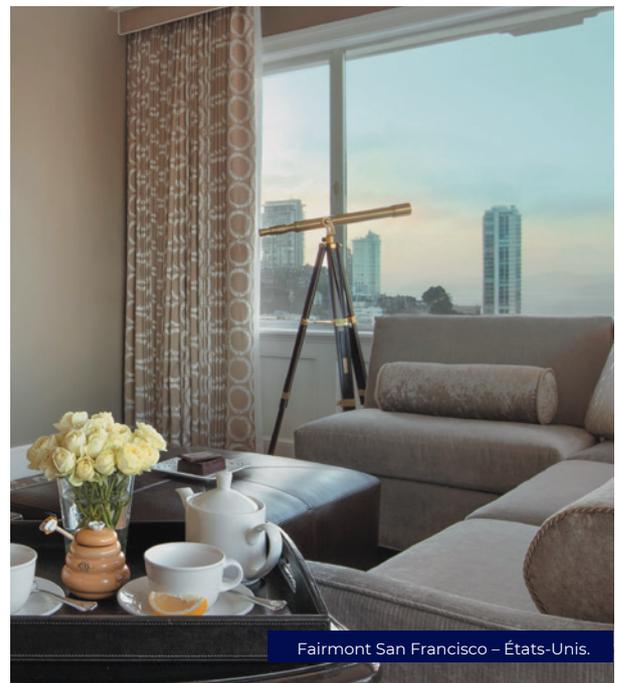
- **tenir compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ;**
- **appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux marchés et pays concernés ;**
- **permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ;**
- **favoriser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié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

De plus amples informations relatives à la politique de rémunération des talents sont présentées au sein du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2022.



Rémunération du dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que cette politique respecte les principes d'exhaustivité, de cohérence avec la politique de rémunération des autres dirigeants et salariés de l'entreprise, de comparabilité, de motivation, de mesure, d'intelligibilité des règles, tout en s'assurant de maintenir un équilibre entre les différents éléments qui la composent. Pour établir ses recommandations, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers, et veille à être conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. La politique de rémunération du Président-directeur général pour 2023, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 au Président-directeur général seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023 de la Société et sont présentés au chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2022.



Synthèse de la structure globale de rémunération du Président-directeur général proposée pour 2023

Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération (nouveau mandat)
RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : <ul style="list-style-type: none"> de l'expérience des responsabilités des pratiques de marché 	950 000 euros Inchangée depuis le 1 ^{er} janvier 2016 ⁽¹⁾ .
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :	La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de sa rémunération fixe annuelle.
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> financiers : EBITDA vs budget 2023, <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2023 ; extra-financiers : croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2023, critères ESG : Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone, Pourcentage de 300 hôtels managés et franchisés ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire et Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial. 	Chaque objectif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente.
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents 	Cet objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente.
LONG TERME	Attributions gratuites d'actions , sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence.	Représente un pourcentage maximum de 280 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration.

¹ Compte tenu de la crise sanitaire et du recours à l'activité partielle au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration avait accepté la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.



Une démarche structurée de gestion globale des risques

La démarche

La démarche de gestion des risques du Groupe a pour objectif :

- d'identifier, d'évaluer et de réduire les risques dont les conséquences menaceraient, même partiellement, l'atteinte des objectifs et la mise en place de la stratégie du Groupe ;
- d'identifier, d'évaluer et de réduire les risques générés par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales ou environnementales et indirectement un impact sur la réputation du Groupe ;
- de protéger les collaborateurs, données et marques du Groupe ainsi que ses portefeuilles de clients et de partenaires dans le cadre de la mise en place de la stratégie du Groupe.



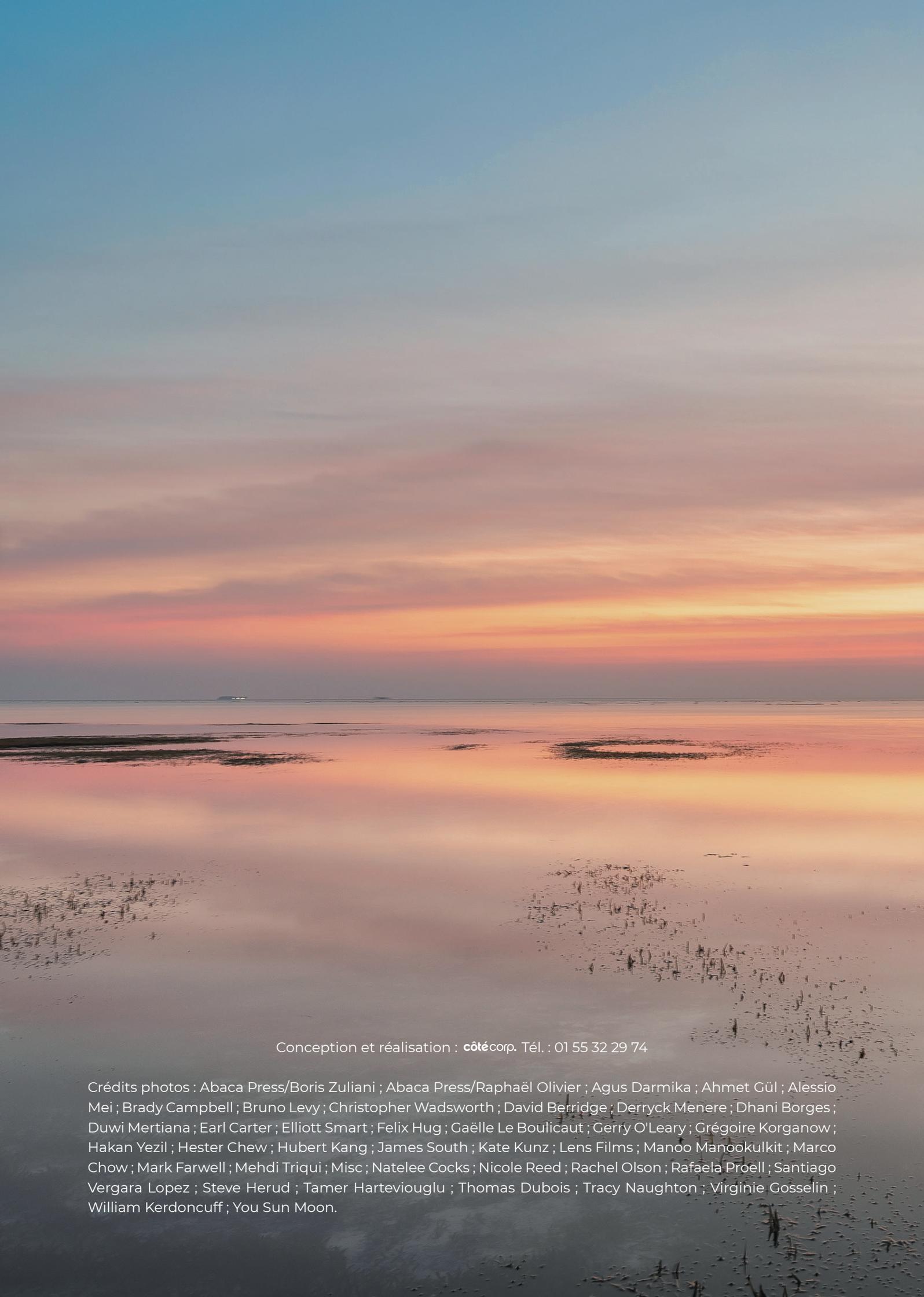
Cette démarche s'articule autour de cartographies des risques, spécifiques à un risque ou transverses (cf. 2.2.1 « Dispositif de gestion des risques »), réalisées sur la base d'une méthodologie commune qui peut toutefois être adaptée aux spécificités de chaque catégorie de risques. Les filières opérationnelles et fonctionnelles conçoivent, déploient et animent les programmes de prévention et de protection en réponse aux risques ainsi identifiés.

La gouvernance des risques fonctionne sur un modèle élargi de consultation et de décision à travers un Comité des risques Groupe qui se réunit tous les trimestres et reporte au Comité exécutif.

Les risques significatifs

Les risques significatifs issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe sont présentés ci-dessous et apparaissent par criticité décroissante. La description de ces risques et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 2.2.2.

- Risque climatique **DPEF TCFD**
- Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques **DPEF**
- Risque sur l'attraction et la rétention des talents **DPEF**
- Détérioration de la situation économique, géopolitique ou sanitaire
- Indisponibilité des données opérationnelles numériques
- Non-conformité aux standards, lois et réglementations **DPEF**



Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : Abaca Press/Boris Zuliani ; Abaca Press/Raphaël Olivier ; Agus Darmika ; Ahmet Gül ; Alessio Mei ; Brady Campbell ; Bruno Levy ; Christopher Wadsworth ; David Berridge ; Derryck Menere ; Dhani Borges ; Duwi Mertiana ; Earl Carter ; Elliott Smart ; Felix Hug ; Gaëlle Le Boulicaut ; Gerry O'Leary ; Grégoire Korganow ; Hakan Yezil ; Hester Chew ; Hubert Kang ; James South ; Kate Kunz ; Lens Films ; Manoo Manookulkit ; Marco Chow ; Mark Farwell ; Mehdi Triqui ; Misc ; Natelee Cocks ; Nicole Reed ; Rachel Olson ; Rafaela Proell ; Santiago Vergara Lopez ; Steve Herud ; Tamer Harteviouglu ; Thomas Dubois ; Tracy Naughton ; Virginie Gosselin ; William Kerdoncuff ; You Sun Moon.





ACCOR, Société Anonyme au capital de 789 095 382 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com