



ACCOR

**RAPPORT INTÉGRÉ
2021**





Sommaire

1	<i>Message du Président</i>	5	4	<i>Atouts et stratégie</i>	28
2	<i>Profil du Groupe</i>	6	4.1	Nos atouts	30
3	<i>Tendances et enjeux</i>	14	4.2	L'Innovation	42
3.1	Le secteur à la loupe	21	4.3	Notre stratégie	44
3.2	Des défis environnementaux et sociétaux planétaires, identifiés et adressés par Accor	26	4.4	Le modèle d'affaires du Groupe	61
			5	<i>Gouvernance et gestion des risques</i>	72



Sébastien Bazin
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

MESSAGE DU PRÉSIDENT

En nous concentrant sur notre vision d'une hospitalité réinventée, nous resterons leader

« Notre secteur continuera à être fort grâce à l'incroyable dévouement de nos équipes. »

Tout au long de l'année 2021, Accor a su faire preuve de force et d'agilité. Nous avons tiré parti de la reprise et réalisé une performance dont je suis fier, tout en restant fidèles aux valeurs qui nous animent depuis plus de 50 ans. Je voudrais remercier nos équipes, propriétaires et partenaires pour leur engagement et bienveillance. Grâce à notre audace et à nos efforts collectifs, nous émergeons de la pandémie bien positionnés pour continuer à saisir le rebond.

Car l'envie de voyager n'a jamais été aussi forte. Nous accueillons un nombre croissant de clients dans nos hôtels et innovons dans notre offre pour répondre aux nouveaux besoins en matière de voyage, de travail et de rencontres.

Notre essor dans le secteur *lifestyle* reste l'un des axes clés de notre stratégie. Nous avons créé le leader international du *lifestyle* avec Ennismore, nous permettant de proposer des expériences enrichies pour les voyageurs comme pour les locaux.

Notre forte dynamique de marque et l'expansion de notre réseau continuent aussi à soutenir notre croissance. Nous avons ouvert près de 300 hôtels et renforcé notre portefeuille Luxe avec la collection *Emblems* et la relance d'Orient Express, tout en restant attentifs au dynamisme de nos marques historiques sur tous les segments.

Nous avons également poursuivi le développement de notre écosystème d'hospitalité avec des services et des expériences à forte valeur ajoutée. En 2021, Accor a créé la *Digital Factory* et *Accor Tech*, deux nouvelles divisions pour renforcer nos services numériques. Nous avons aussi déployé des solutions digitales innovantes, comme *ALL Connect* pour des réunions hybrides. Parallèlement, nous avons noué des partenariats pour renforcer notre avenir, nous positionnant comme un partenaire de choix pour le retour des grands événements, et via notre programme de fidélité *ALL – Accor Live Limitless*.

Dans tout ce que nous entreprenons, nous veillons à ce que l'hospitalité de demain se fonde sur des bases durables. Nous nous efforçons d'avoir un impact positif sur les communautés et la planète, en rendant plus que ce que nous prenons. Accor s'est fixé des objectifs de développement durable parmi les plus ambitieux du secteur et nous nous sommes engagés en 2021 à atteindre l'objectif Net Zéro Carbone d'ici 2050.

Notre secteur continuera à être fort grâce à l'incroyable dévouement de nos équipes, qui sont notre plus grande force. Je tiens tout particulièrement à ce que Accor, dans l'ensemble de notre réseau, soit un employeur inclusif, solidaire et riche en opportunités. Au cours de l'année, nous avons continué à miser sur nos talents, à responsabiliser nos équipes et à promouvoir la diversité et l'inclusion. Et à l'heure où j'écris ces lignes, avec l'escalade tragique des événements en Ukraine, la mobilisation de nos équipes continue à être de la plus haute importance. Le Groupe concentre ses efforts sur le soutien aux personnes gravement affectées par la guerre et pour garantir la santé et la sécurité de nos équipes, nos clients et nos partenaires.

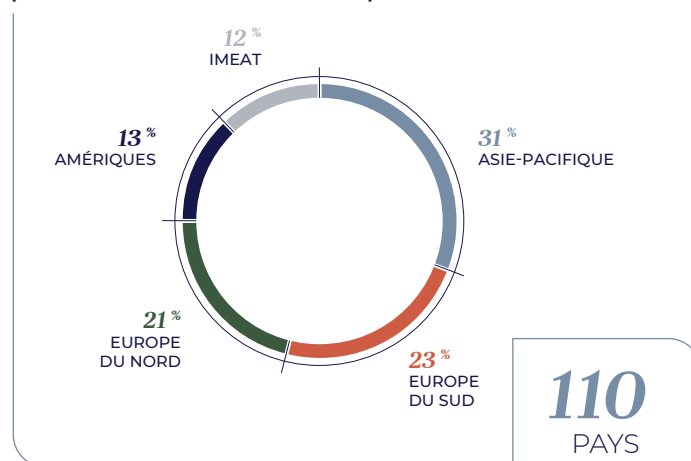
Quand je regarde vers l'avenir, et malgré l'actualité, je suis très optimiste quant à la dynamique de reprise du secteur, ainsi que celle de Accor. À mesure que nous émergeons de la pandémie, je constate que notre Groupe devient plus fort, plus agile, et reste toujours fidèle à son esprit pionnier. Nous sommes bien positionnés pour saisir les opportunités qui se présentent, notamment la demande grandissante pour les expériences. En nous concentrant sur l'avenir et sur notre vision d'une hospitalité réinventée, nous resterons leader, et je suis pleinement confiant pour la suite de notre aventure.

PROFIL

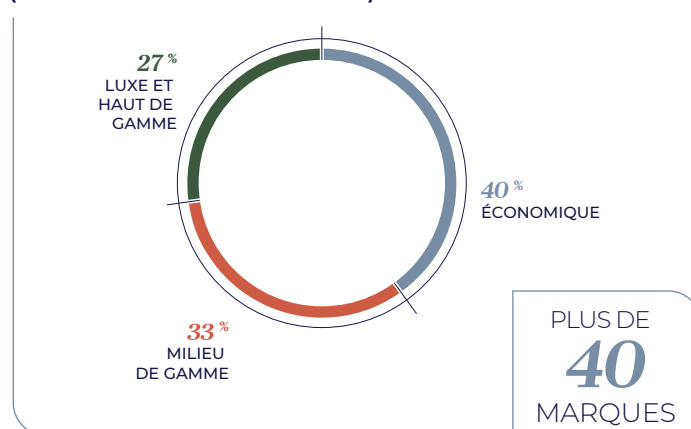
Plus qu'un Groupe hôtelier, Accor est un large écosystème de marques, de savoir-faire et de solutions

Accor est un leader mondial de l'hôtellerie, présent dans 110 pays, avec 5 300 hôtels et 10 000 restaurants et bars. Le Groupe déploie un écosystème hôtelier intégré parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 40 marques associant notamment des enseignes de luxe et haut de gamme, des offres milieu de gamme et économiques, des concepts *lifestyle* exclusifs, des lieux de spectacle et de divertissement, des clubs, des restaurants et des bars, des résidences privées, des hébergements partagés, des services de conciergerie et des espaces de *coworking*. Le leadership incontesté de Accor dans le *lifestyle*, l'une des catégories qui connaît la croissance la plus rapide du secteur, est porté par Ennismore, une *joint-venture* dont Accor détient la majorité des parts. Ennismore est un acteur créatif de l'hospitalité disposant d'un portefeuille international de marques toutes créées par des entrepreneurs visionnaires, porteurs de sens et passionnés. Accor dispose ainsi d'un portefeuille de marques incomparable, animé par plus de 230 000 collaborateurs à travers le monde. Les membres bénéficient du programme de fidélité complet du Groupe, *ALL-Accor Live Limitless* – le compagnon *lifestyle* du quotidien, qui donne accès à un large éventail de bénéfices, de services et d'expériences. Au travers de ses initiatives *Planet 21 – Acting Here*, *Accor Solidarity*, *RiISE* et *ALL Heartist Fund* initiatives, le Groupe s'attache à agir concrètement en matière d'éthique et d'intégrité professionnelle, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, de diversité et d'inclusion. Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY).

Présent sur tous les continents
(en % du nombre de chambres)



Présent sur tous les segments
(en % du nombre de chambres)



CHIFFRES CLÉS



CHIFFRE
D'AFFAIRES
2,2
MILLIARDS
D'EUROS



UN RÉSEAU DE
5 298
HÔTELS
(777 714 CHAMBRES)



1^{er}
PARTOUT DANS
LE MONDE HORS
ÉTATS-UNIS
ET CHINE



UN PIPELINE DE
1 218
HÔTELS
(214 000 CHAMBRES)



232 000
HOMMES & FEMMES ENGAGÉS
TRAVAILLANT SOUS
LES MARQUES ACCOR

46 %
DES COLLABORATEURS
ONT MOINS DE 35 ANS*

42 %
DES COLLABORATEURS
SONT DES FEMMES*



ALL HEARTIST FUND
98 000
REQUÊTES SATISFAITES

31,4 M€

76 PAYS



3 500
RÉSIDENCES PRIVÉES
D'EXCEPTION DANS
LE MONDE ENTIER

10 000
RESTAURANTS ET BARS



PLANT FOR THE PLANET

7,4
MILLIONS
D'ARBRES PLANTÉS

29 PAYS

* Périmètre : sièges, hôtels filiales et hôtels managés.

VUE D'ENSEMBLE

Performance et leaderships



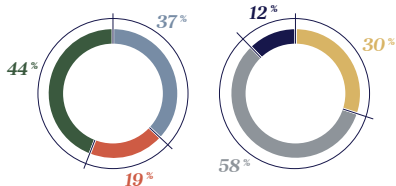
AMÉRIQUES

111 M€
de redevances hôtelières

Répartition du parc hôtelier*

Par segment

Par mode d'exploitation



Parc hôtelier et pipeline

102

15



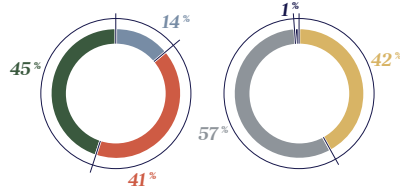
EUROPE DU NORD

91 M€
de redevances hôtelières

Répartition du parc hôtelier*

Par segment

Par mode d'exploitation



Parc hôtelier et pipeline

162

41



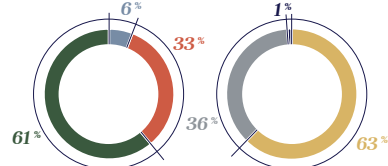
EUROPE DU SUD

141 M€
de redevances hôtelières

Répartition du parc hôtelier*

Par segment

Par mode d'exploitation



Parc hôtelier et pipeline

180

18

* En pourcentage du nombre de chambres.



DANS LE MONDE

~232 000
COLLABORATEURS

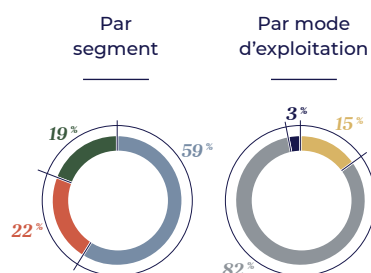
518
MILLIONS
D'EUROS DE
REDEVANCES
HÔTELIÈRES



IMEAT

77 M€
de redevances hôtelières

Répartition du parc hôtelier*



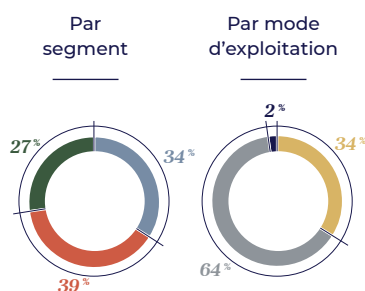
Parc hôtelier
et pipeline



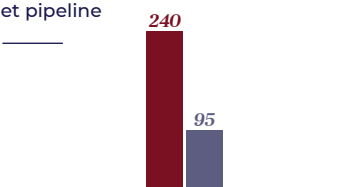
ASIE-PACIFIQUE

98 M€
de redevances hôtelières

Répartition du parc hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



447 188
CHAMBRES
EN HÔTELS
MANAGÉS

307 217
CHAMBRES
EN HÔTELS
FRANCHISÉS

23 309
CHAMBRES
EN HÔTELS
FILIALES

SEGMENT

- LUXE ET HAUT DE GAMME
- MILIEU DE GAMME
- ÉCONOMIQUE

MODE D'EXPLOITATION

- FRANCHISÉS
- MANAGÉS
- ACTIFS HÔTELIERS

RÉSEAU EN MILLIERS
DE CHAMBRES

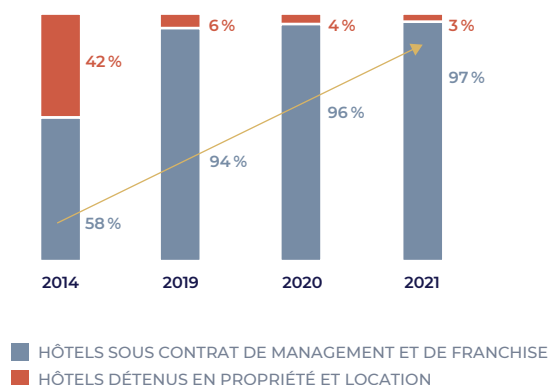
- PARC HÔTELIER
- PIPELINE

PROFIL

Un Groupe asset-light

Accor exploite, sous ses différentes enseignes, 5 181 hôtels détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise. En 2021, ces hôtels, qui appartiennent à la division HotelServices, représentent, en nombre de chambres, 97 % du réseau du Groupe.

Accor, un Groupe *asset-light*
(en % du nombre de chambres)



Une expertise en matière de gestion hôtelière et de développement

Des outils digitaux performants

Attirer, orienter et convertir la demande
Vendre en temps réel / Optimiser le chiffre d'affaires
Améliorer et personnaliser l'expérience client
Gérer l'e-réputation / Fidéliser

Un développement maîtrisé

Faciliter la contractualisation
Accompagner la construction et la conversion
Optimiser la conception de l'hôtel pour maximiser les recettes

Des hôtels connectés

Des PMS intégrés pour exploiter tout le potentiel de l'hôtel
Un CRS améliorant le séjour des clients
Un système de distribution multicanal efficace

Des expériences client enrichies

Un CRM qui permet d'optimiser la relation client
Des check-in / check-out instantanés

Un chiffre d'affaires maximisé

Doper les ventes directes sur internet via ALL
Stimuler le chiffre d'affaires grâce à un réseau commercial mondial
Des circuits de vente efficaces et un service client qualitatif
Optimiser le chiffre d'affaires avec des solutions de *revenue management*
Miser sur le programme de fidélité ALL pour sécuriser le chiffre d'affaires
Bénéficier de la valeur de la marque pour augmenter le chiffre d'affaires

Des opérations facilitées

Des experts locaux au service de la gestion opérationnelle
Rationaliser les coûts d'approvisionnement
Optimiser les dépenses et la gestion en eau et en énergie

Des équipes valorisées & optimisées

Offrir aux collaborateurs le meilleur de la formation
Recruter les meilleurs talents grâce à un écosystème numérique à forte audience

Un engagement social réussi

Miser sur le développement durable pour améliorer les performances
Des valeurs, créatrices de valeur

Un ancrage fort au sein des territoires

Les hôtels du Groupe s'appuient sur les ressources apportées par les communautés locales et les environnements naturels dans lesquels ils sont implantés : la main-d'œuvre pour opérer l'hôtel, le tissu économique supportant sa chaîne de valeur, les matières premières, notamment l'alimentation, mais aussi l'eau et l'énergie, indispensables pour apporter un service de qualité aux clients.

Ils s'appuient également sur la culture des territoires et sur leurs patrimoines, qui constituent le terreau dans lequel les visiteurs viennent puiser une source d'expériences touristiques et authentiques.

Les hôtels soutiennent en retour les communautés dans lesquelles ils sont implantés en favorisant la formation et l'insertion des populations, en ayant recours aux entreprises du tissu économique local pour répondre à leurs besoins d'approvisionnements et de services, en assurant la promotion des lieux de destination où ils se trouvent.

Ils induisent des retombées économiques et des créations d'emplois pour les territoires, en partageant leurs bénéfices avec les propriétaires hôteliers, les autorités et services publics locaux sous forme d'impôts et taxes, et en portant des projets solidaires et environnementaux aux impacts locaux positifs. Ils contribuent également à la préservation des cultures, patrimoines et héritages locaux.

Une stratégie partenariale riche



Depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité

1967, les débuts avec le Novotel Lille Lesquin

Paul Dubrulle et Gérard Pélisson 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 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.



La réinvention permanente de l'hospitalité

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.

Accor propose des repas haut de gamme, avec l'acquisition de la célèbre pâtisserie parisienne Lenôtre. Accor s'associe avec le Groupe Lucien Barrière SAS pour le développement d'ensembles hôtel-casino.

2000 - 2010

Accor crée une marque répondant au besoin d'individualité en lançant MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques.
Accor 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.

Accor s'engage dans le home-sharing avec l'acquisition de onefinestay, leader de la location de maisons de luxe, avec services de conciergerie privée.

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...

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.

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.

2021

Accor réaffirme son engagement pour inscrire l'hôtellerie dans une démarche durable, responsable et solidaire

en nommant Brune Poirson, en qualité de Chief Sustainability Officer au sein du Comité exécutif du Groupe. L'une des têtes de file de l'initiative *Pathway to Net Positive Hospitality* lancée à l'occasion de la COP26, **Accor s'engage également au Net Zéro Carbone d'ici 2050**, avec une première réduction de 46 % de ses émissions d'ici 2030.

Accor réalise sa première émission obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable pour un montant de 700 millions d'euros.





Tendances et enjeux

SECTEUR

Face à une crise sans précédent, Accor a su résister, accompagner et rebondir

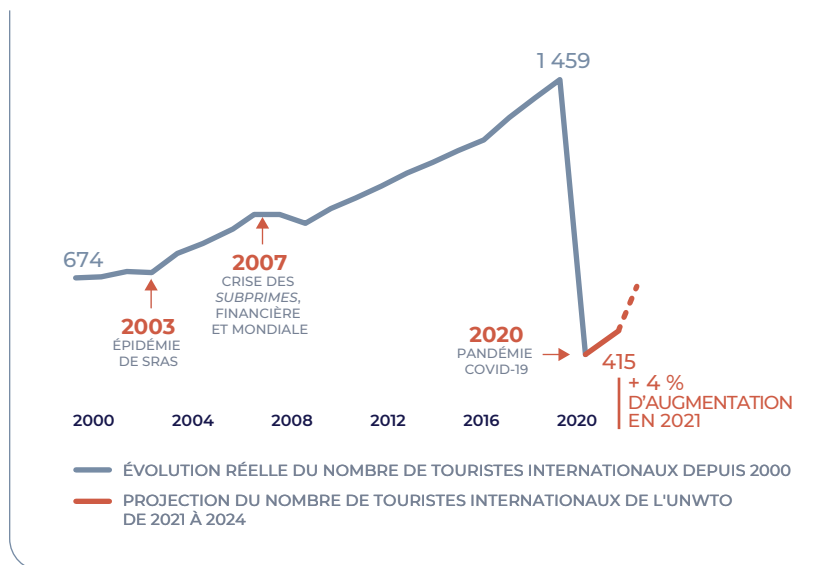
Les mutations sectorielles induites par la crise de la Covid-19

Après plusieurs décennies d'essor du tourisme international, porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations géographiques, le monde connaît depuis janvier 2020 une crise sanitaire sans précédent dont les conséquences sur l'industrie du tourisme et du voyage sont lourdes.



Évolution du tourisme international (en millions de voyageurs)

Source : UNWTO, janvier 2022.

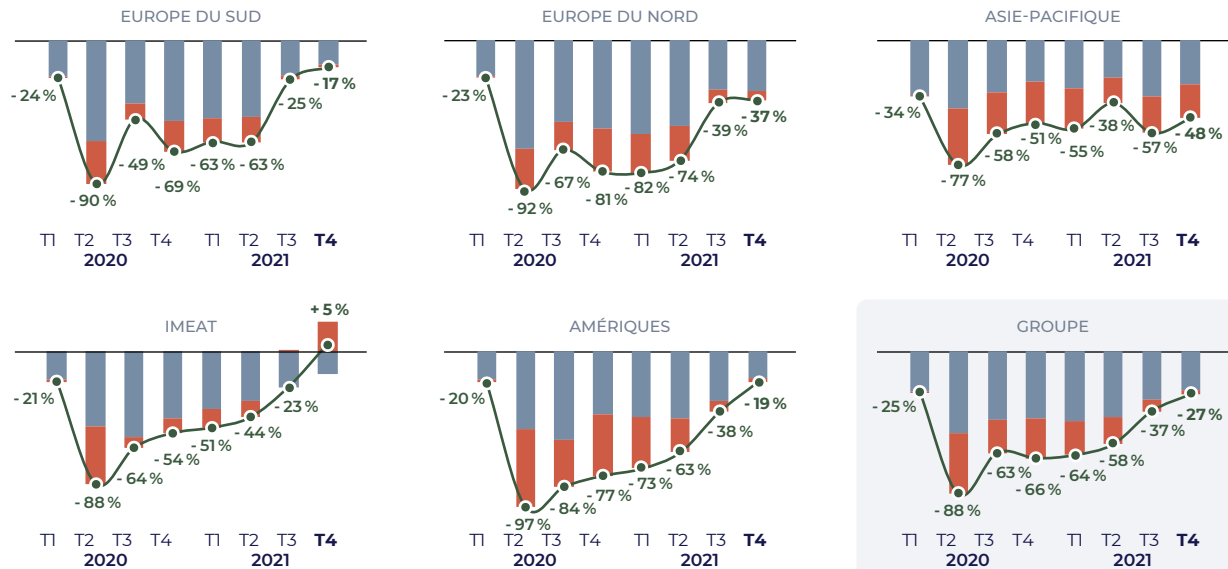


Si le secteur du tourisme et du voyage a connu des crises par le passé, aucune n'a eu l'effet de cette pandémie sur l'industrie touristique. Durant les 20 dernières années, seules les crises du SRAS, survenue en Asie en 2003, et celle des *subprimes*, survenue aux États-Unis en 2007, avaient fait reculer le nombre de voyageurs internationaux. Contrairement à la crise actuelle, ces crises, bien que suivies de crises économiques marquées en Europe et aux États-Unis, n'avaient pas dégradé les conditions de circulation des voyageurs, expliquant la reprise rapide, puis l'accélération du tourisme observée les années suivantes. En imposant la mise en place de restrictions de circulation, la crise sanitaire actuelle a fortement ralenti l'activité touristique mondiale.

Dans ce contexte, les RevPAR, ou Revenu par chambre disponible de l'ensemble de l'industrie, ont connu une chute historique. En 2021, ils subissent une volatilité importante, et tentent de retrouver, de manière stable, leur niveau d'avant crise.

Naturellement, les RevPAR du Groupe ont donc été affectés par ces éléments issus de la crise mais l'on observe, en 2021, une amélioration séquentielle des RevPAR.

Évolution des RevPAR du Groupe par région (en %)



EN 2021, ENTRE LE PREMIER ET LE QUATRIÈME TRIMESTRE, LE REVPAR S'AMÉLIORE DE 37 POINTS.

Après une première partie d'année difficile marquée par des vagues épidémiques successives et des mesures sanitaires fortes (fermetures des frontières, limitations des réunions et événements...), le second semestre a marqué une reprise séquentielle dans la majorité des géographies. Depuis avril 2021, Accor a enregistré un rebond séquentiel de son activité se reflétant par un RevPAR s'améliorant mois après mois. Cette amélioration de la demande s'est traduite par des prix moyens par chambre proches voire, dans de nombreuses destinations sur la fin de l'année 2021, supérieurs à ceux précédant la crise de la Covid-19.

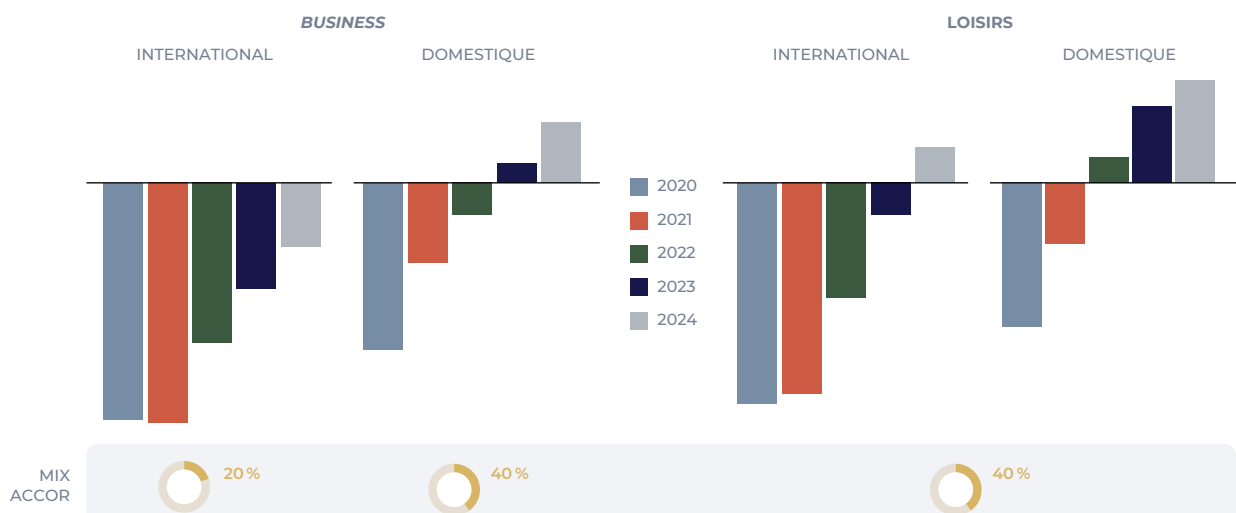
Bien que les effets de cette crise inédite liée à la pandémie de la Covid-19 ne soient pas encore effacés, l'ensemble des géographies du Groupe semble désormais sur la voie d'un retour à une activité plus « normalisée ».

Les progrès de la vaccination et l'amélioration de la situation sanitaire combinés à une demande forte de la clientèle de loisirs ont par ailleurs permis d'atteindre des niveaux d'activités similaires à l'avant crise sur certaines destinations.

D'après les projections réalisées par l'organisme Oxford Tourism Economics, en 2023, la reprise des loisirs devrait plus que compenser le retard du voyage d'affaires international.

Dépenses mondiales de voyages par segment vs. 2019 (en %)

Source : Oxford Tourism Economics.





SÉCURISER le séjour des clients

*Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes
est au cœur de la vocation de Accor.*

Dans un contexte de vigilance sanitaire très forte, Accor a décidé de renforcer le niveau de ses exigences en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, afin de créer les conditions d'une reprise rapide.

**98 % des hôtels du Groupe accrédités « ALLSAFE »
à fin décembre 2021**

En s'associant à Bureau Veritas, Accor a lancé le label « ALLSAFE ». Mené avec des médecins et des épidémiologistes, ce travail a été réalisé en concertation avec les propriétaires d'hôtels, les groupements représentant la profession, partagé au sein de l'Alliance France Tourisme, et avec les ministères du Tourisme, de la Santé et du Travail pour valider les standards identifiés. Cette démarche a donné lieu à la création d'un guide opérationnel destiné à tous les acteurs du secteur pour leur permettre d'appliquer scrupuleusement les recommandations des instances sanitaires (OMS, ministère de la Santé, etc.) dans toutes les zones d'hébergement, de services généraux et de restauration. Ce label certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en œuvre au sein des hôtels est adapté au contexte sanitaire.

Création d'une assistance médicale en partenariat avec Axa Partners

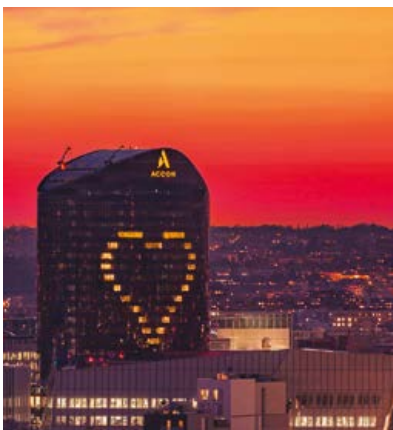
Accor a également conclu un partenariat avec Axa Partners, spécialisé dans les services d'assistance et l'assurance voyage, afin de proposer une assistance médicale aux clients de l'ensemble de ses hôtels à travers le monde. Depuis juillet 2020, ce partenariat permet aux hôtes du Groupe de bénéficier des meilleurs soins en accédant aux offres médicales d'Axa Partners, entité internationale d'Axa spécialisée dans les services d'assistance, l'assurance voyage et l'assurance crédit. Ainsi, les clients du Groupe bénéficient des toutes dernières innovations d'Axa en matière de télémedecine. Ils peuvent accéder à de vastes réseaux médicaux réunissant des dizaines de milliers de professionnels de santé agréés par la compagnie et un accès gratuit aux téléconsultations médicales quel que soit l'endroit où ils se trouvent. L'ensemble des collaborateurs du réseau Accor est désormais en mesure d'assister les clients et d'assurer leur santé et leur sécurité durant leur séjour, en transformant chaque hôtel du Groupe, dans les 110 pays où il opère, en véritable refuge. Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes sont au cœur de la vocation du Groupe. Associé au renforcement des protocoles d'hygiène, ce partenariat revêt une importance capitale pour faire redécouvrir le plaisir du voyage au sein de ses établissements.



Déploiement de « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe

Accor a déployé une clé numérique, « Accor Key », dans l'ensemble de ses hôtels afin de proposer à ses clients un parcours totalement sans contact en permettant l'utilisation d'une clé virtuelle. À leur arrivée, ceux-ci reçoivent la clé de leur chambre sous forme virtuelle en téléchargeant une application dédiée sur leur smartphone. Ils obtiennent alors accès, grâce à leur téléphone portable, à leur chambre, aux salles de réunion et aux ascenseurs.

SOUTENIR les collaborateurs, partenaires individuels, personnes fragiles, professionnels et hôpitaux



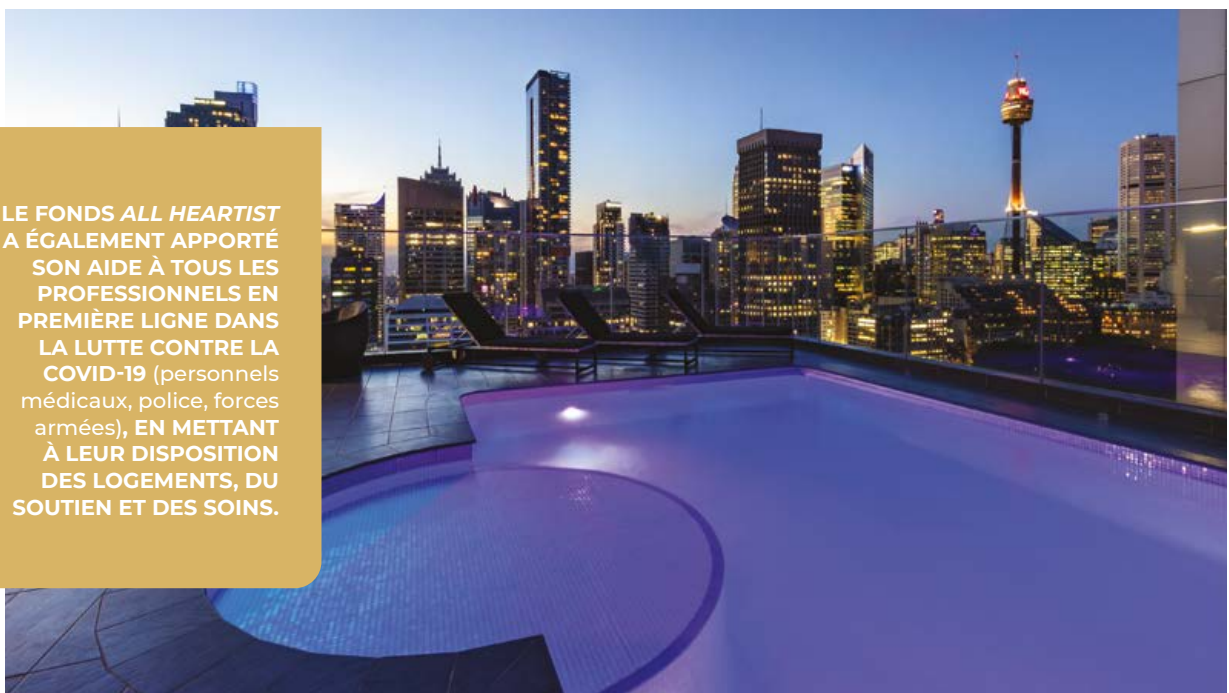
À l'aube de la pandémie de Covid-19, en avril 2020, Accor et son Conseil d'administration ont décidé d'allouer 25 % du dividende, soit 70 millions d'euros, à la création du *ALL Heartist Fund*. Avec pour mission de venir en aide et de soutenir les personnes en détresse physique ou financière suite à la pandémie de Covid-19, le fonds a pour vocation de durer aussi longtemps que la vie des bénéficiaires sera impactée drastiquement par les conséquences de la pandémie.

Depuis sa création, le fonds *ALL Heartist* a répondu à près de 98 000 demandes d'aide, pour un montant engagé de plus de 31 millions d'euros.

Cela a notamment permis aux Heartist d'accéder aux soins (prise en charge des frais d'hospitalisation, de médicaments), de conserver leur foyer (aide aux paiements de loyer) ou encore de payer les frais d'éducation de leurs enfants.

Fidèle à ses valeurs, Accor a toujours cherché à protéger, accueillir et prendre soin des personnes en détresse pendant cette crise sanitaire, leur offrant ainsi la capacité de rebondir dans ce contexte difficile.

LE FONDS ALL HEARTIST A ÉGALEMENT APPORTÉ SON AIDE À TOUS LES PROFESSIONNELS EN PREMIÈRE LIGNE DANS LA LUTTE CONTRE LA COVID-19 (personnels médicaux, police, forces armées), EN METTANT À LEUR DISPOSITION DES LOGEMENTS, DU SOUTIEN ET DES SOINS.



RÉPONDRE aux tendances de fond

Le respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que l'autonomie figurent désormais parmi les principales préoccupations des travailleurs. De plus en plus, les attentes se portent sur des lieux créatifs, flexibles et innovants. Ces espaces constituent également pour les entreprises des solutions de mobilité idéales pour leurs collaborateurs.



46 % DES
TÉLÉTRAVAILLEURS
NE DISPOSENT PAS
D'UN ESPACE DÉDIÉ

86 % des salariés
français souhaiteraient
télétravailler après
la crise sanitaire.

Source : Étude Malakoff
Humanis, février 2021.



Accor est en pointe dans ces nouveaux modes de travail depuis plusieurs années grâce à ses marques Wojo et Mama Works. Leader français du *coworking*, Wojo propose actuellement 14 sites en France et plus de 500 espaces managés par Accor. Ces espaces animés, flexibles, communautaires, créatifs, accessibles et pratiques baptisés « *Wojo Corners* », répondent aux besoins d'équilibre des travailleurs. Outre leur flexibilité qui permet aux hôtels d'adapter les espaces aux besoins de places de ses clients, ces espaces aux designs originaux et aux installations modernes sont pensés pour favoriser les échanges, la productivité et l'engagement. Ils proposent également une palette de services hôteliers procurant le confort nécessaire pour travailler dans les meilleures conditions (réception 24 h/24, connexion Wifi de qualité, imprimantes, restauration, salle de gym, parking, etc.).

Par ailleurs, en 2021, Accor lance l'offre ALL Connect, un nouveau concept de réunions hybrides s'appuyant sur Microsoft Teams et permettant aux clients du monde entier de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail nées de la pandémie de Covid-19. Le Groupe a pour ambition, d'ici 2022, d'assurer la conformité avec ces nouvelles normes de 100 % de ses adresses, appartenant à l'ensemble des enseignes du Groupe, allant de l'économie à l'ultra-luxe.

LE SECTEUR À LA LOUPE

Une industrie pérenne, en perpétuelle transformation



Un secteur historiquement dynamique

Avant la pandémie de Covid-19, le tourisme international connaissait un essor continu depuis 70 ans, porté par un nombre croissant de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Malgré des crises qui ont ponctuellement perturbé cette tendance, l'industrie du tourisme a toujours traversé les périodes de tension, et leurs effets sont restés limités dans le temps.

Ce secteur est traditionnellement l'un des plus dynamiques, affichant des taux de croissance annuels compris entre 4 % à 7 % ⁽¹⁾. En des temps ordinaires, il est également l'un des plus contributeurs à la croissance mondiale, et représentait encore 10,4 % du PIB mondial en 2019.

Reflétant les tendances de la croissance économique depuis 30 ans, le tourisme international présente des perspectives

de croissance prometteuses à long terme, que la crise sanitaire ne fait qu'altérer temporairement :

- 1,5 milliard de personnes voyageaient dans le monde en 2019 ;
- le nombre de nuitées réservées dans l'hôtellerie atteignait 8,5 milliards ;
- les dépenses liées au tourisme et au voyage augmentaient de 5 % par an depuis huit ans ;
- l'Europe avait accueilli 51 % des voyageurs internationaux.

(1) En nombre de touristes internationaux.

Un secteur aux fondamentaux intacts

Des classes moyennes en plein essor dans les pays émergents et des nouvelles générations plus ouvertes au monde

C'est une tendance de fond depuis 10 ans, le nombre croissant de voyageurs observés à travers le monde depuis 40 ans est lié à différents facteurs structurels dont l'essor des classes moyennes dans les pays émergents et l'apparition de nouvelles générations plus mobiles, partageant un très fort engouement pour les voyages.

Un nombre croissant de frontières ouvertes et des moyens de transports plus variés et accessibles

Si la démocratisation du tourisme international s'explique par l'élévation des niveaux de vie, elle a aussi été facilitée par l'ouverture des frontières d'un nombre croissant de pays et par des moyens de transport plus variés (train, voiture, aérien low cost, etc.) et accessibles (prix, accès internet, etc.).



Le tourisme chinois, 1^{er} marché émetteur

Composante devenue également essentielle du tourisme international, le tourisme chinois, premier marché émetteur mondial, génère en 2019 une dépense presque deux fois supérieure à celle du tourisme américain.

Ce potentiel de croissance est toujours considérable car seuls 10 % des Chinois disposent d'un passeport, contre 40 % des Américains et plus de 75 % des Britanniques. En 2019, 170 millions de Chinois ont voyagé à l'étranger et ont dépensé près de 280 milliards de dollars, soit 1/5^e des dépenses touristiques mondiales. En 10 ans, ces départs pour des séjours touristiques en dehors de la Chine ont plus que triplé. L'Institut de recherche sur le tourisme en Chine évalue à 400 millions le nombre de touristes chinois dans le monde à horizon 2030, et une contribution pour moitié à la croissance mondiale du secteur.

L'Europe est historiquement la troisième destination touristique des voyageurs chinois après l'Asie et l'Océanie, qui représentent près de 90 % du tourisme chinois. Elle capte environ 10 % des touristes chinois (à 80 % pour des séjours de loisirs), et la France constitue la première destination européenne.

Essor du tourisme domestique

Le tourisme domestique s'accroît également fortement en Asie, particulièrement en Chine, en Inde et en Indonésie, où le nombre de touristes internationaux accueillis est encore inférieur au nombre de touristes domestiques, laissant augurer des potentiels de croissance très importants à moyen terme.

L'hôtellerie indépendante représente la grande majorité de l'offre mondiale et un potentiel de développement très important pour les chaînes

L'offre hôtelière mondiale représente, en 2021, un parc de près de 45 millions de chambres dont 31% sont exploités par des chaînes d'hôtels. 69% des chambres existantes dans le monde sont détenues par des hôteliers indépendants, et représentent donc un potentiel de développement très important pour les chaînes. Accor est le Groupe hôtelier le plus implanté en Europe, en Asie-Pacifique, en Amérique latine et dans la zone Afrique & Moyen-Orient.

La fragmentation très forte du marché hôtelier, notamment dans les zones les plus attractives et en croissance, est le reflet d'opportunités de développement et de croissance fortes.

69 %
des chambres
sont détenues
par des hôteliers
indépendants.



Concentration des acteurs en quête d'effets d'échelle

Depuis quelques années, le secteur hôtelier connaît une phase de consolidation dont les acteurs majeurs ont été principalement chinois, américains et européens. Ces concentrations répondent généralement à plusieurs objectifs clés :

- se doter de nouveaux relais de croissance géographiques ;
- densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;
- enrichir les portefeuilles de marques, être présent sur de nouveaux segments à forte valeur ajoutée ;
- capitaliser sur des programmes de fidélité concentrant les clientèles fidèles ;
- tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ;
- étoffer les offres de services ;
- enrichir le modèle économique, l'image.

Par ces concentrations, les groupes hôteliers cherchent à consolider leurs leaderships en densifiant leurs implantations et en couvrant les territoires les plus dynamiques. La concentration confère également de nouvelles potentialités en matière de stratégie, permet de réaliser des synergies et de mettre en commun les meilleures pratiques opérationnelles.

Le digital intensifie la concurrence

Depuis plusieurs années, de nombreux acteurs digitaux ont pénétré le marché de l'hospitalité et ont progressivement enrichi leur modèle de nouvelles activités pour capter une partie de la chaîne de valeur.

Dans ce contexte, les acteurs de l'hospitalité se sont engagés dans une veille technologique constante pour profiter des dernières innovations disponibles. De leur capacité à accélérer leur transformation digitale aujourd'hui dépendent leurs aptitudes à personnaliser efficacement la relation avec les clients demain, et à les fidéliser dans la durée. Si l'humain est au cœur même de l'industrie du tourisme, le digital n'y a paradoxalement jamais été aussi présent qu'aujourd'hui, transformant les dynamiques de concurrence au sein du secteur, et permettant aux acteurs d'enrichir leurs offres de services.



L'intermédiation des agences de voyages en ligne et des metasearchs

Ces acteurs digitaux ont investi le secteur en se positionnant dans la chaîne de valeur comme des intermédiaires entre les hôteliers et leurs clients. Concentrant leurs moyens sur les étapes de recherche et de réservation des séjours, ils se rémunèrent auprès des hôteliers grâce aux clients qu'ils leur apportent. Les technologies utilisées permettent de collecter rapidement un nombre important d'informations portant sur les hôtes, d'intégrer leurs habitudes de consommation et de leur proposer un choix large d'offres correspondant à leur profil. Les *metasearchs* impactent également la concurrence et les marges des acteurs traditionnels et digitaux, en promouvant les offres des acteurs qui les rémunèrent le mieux.

L'émergence des plateformes de location de résidences privées

D'autres acteurs digitaux proposant des logements privés à la location ont également émergé cette dernière décennie, et offrent aux clients des alternatives à l'hôtellerie classique. Opérées par des plateformes en ligne, ces offres d'hébergement concurrencent celles des hôtels. Répondant à de nouvelles aspirations des consommateurs en quête d'authenticité, ces offres incluent également, pour certaines, des services personnalisés.

L'émergence des disrupteurs digitaux dans le secteur du tourisme

Par leurs innovations technologiques, et notamment le développement des assistants vocaux, les disrupteurs digitaux ont pénétré le secteur de l'hospitalité en assurant la promotion d'hébergements, et en les distribuant. En même temps qu'ils se sont immiscés dans la chaîne de valeur, leur entrée sur le marché a concurrencé directement les agences de voyages en ligne, et favorisé une certaine réduction des coûts d'intermédiation et un regain d'indépendance pour les hôteliers.

La convergence des modèles économiques

Confrontés à une offre plurielle, les acteurs hôteliers et digitaux ont diversifié leurs offres dans la location de résidences privées tandis que les plateformes de location de résidences privées se sont engagées dans le référencement d'hôtels et le développement de services de luxe. Ces diversifications ont conduit à une certaine convergence des modèles et à l'émergence d'écosystèmes puissants intégrant un choix large de services pour enrichir l'expérience, fidéliser le client, renforcer leurs parts de marché et sécuriser leur croissance dans un environnement changeant.

La convergence des modèles de distribution et l'émergence de nouveaux distributeurs

La frontière entre commerces physiques et plateformes d'e-commerce tend à s'atténuer, tous deux intégrés dans des modèles plus globaux. Les sociétés cherchent également à diversifier leur distribution pour s'adresser à des clientèles plus larges, privées et professionnelles. Profitant des catalogues mis à leur disposition par les agences de voyages en ligne, certaines plateformes de distribution ont également décidé d'élargir leurs offres à l'hôtellerie, en proposant des séjours en marque blanche.

La compétition traditionnelle perdure et se joue sur le terrain de l'expérience client

La compétition traditionnelle entre les groupes hôteliers a pour enjeu le décodage et l'anticipation des nouvelles aspirations des clients, mais aussi la force de leurs marques, leur capacité à innover et à fidéliser les clients. Ainsi, depuis plusieurs années, les voyageurs sont à la recherche de choix, d'expériences, de confort et de personnalisation, exigeant des hôteliers un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier, la restauration et les services de leurs établissements.

Un environnement concurrentiel diversifié

Nouveaux distributeurs

- ◇ Location de chambres d'hôtels en marque blanche



Agences de voyage en ligne – Metasearchs

- ◇ Location de logements privés et restaurants
- ◇ Optimisation de l'expérience digitale



Hôtels indépendants

Chaînes d'hôtels

- ◇ Optimisation de l'expérience client et de la fidélisation
- ◇ Location de résidences privées



Disrupteurs digitaux

- ◇ Publicités d'hôtels et réservation
- ◇ Assistants vocaux



Des défis environnementaux et sociétaux planétaires identifiés et adressés par Accor



Communautés locales

L'activité de Accor est fortement ancrée dans la relation avec ses communautés et ses territoires. Il se doit de l'enrichir en associant ces communautés à son développement, mais aussi en les protégeant des dérives du tourisme à grande échelle et en multipliant les points de contact localement.

ENJEUX CLÉS : Lutte contre l'exclusion, soutien aux communautés, lutte contre l'exploitation sexuelle, solidarité, protection des cultures et du patrimoine.



Intégrité dans la conduite des affaires

Acteur économique majeur, Accor est présent dans 110 pays, où il interagit avec de très nombreux partenaires économiques ou publics traditionnels, et étend ses activités au domaine du numérique depuis plusieurs années. En tant que leader du secteur, Accor porte la responsabilité d'appliquer les plus hauts standards éthiques dans ses modes de fonctionnement.

ENJEUX CLÉS : Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, protection des données personnelles.



Employeur responsable et ascenseur social

Accor est un Groupe *people centric*, qui a la responsabilité de prendre soin des personnes qui œuvrent pour son activité et de contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs bien sûr, mais aussi de toute personne travaillant dans sa chaîne de valeur. Jouant un rôle d'ascenseur social, Accor met en place un plan d'actions en fonction des enjeux locaux en matière de discriminations dans chaque pays où le Groupe est présent. En Australie par exemple, le Groupe œuvre pour l'inclusion des Aborigènes : stratégie de recrutement direct, partenariat avec le gouvernement, programmes de formation spécifiques... Depuis 2017, par le biais de cette action, plus de 450 personnes issues des communautés aborigènes font partie des effectifs sous enseigne Accor. En 2021, ce programme a été récompensé du *Responsible Tourism Award* décerné par le *World Travel Market*. Par ailleurs, face à l'impact de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du secteur, Accor a fait preuve de réactivité en créant le fonds *ALL Heartist* pour venir en aide à ses collaborateurs : en décembre 2021, 98 000 requêtes ont été financées pour un budget de 31,4 millions d'euros.

ENJEUX CLÉS : Travail décent, inclusion, diversité, bien-être, développement des individus.



Alimentation durable

En tant qu'acteur majeur de la restauration, avec traditionnellement un tiers du volume d'affaires de Accor issu de cette activité, le Groupe joue un rôle clé dans la transition d'un modèle alimentaire conventionnel vers un modèle plus durable, qui crée de multiples impacts positifs sur la biodiversité et qui préserve les ressources naturelles. Accor a vocation à proposer une offre de restauration fondée sur une transition vers des menus à faible part carnée, sur un sourcing local et durable et bannissant le gaspillage alimentaire.

ENJEUX CLÉS : Lutte contre le gaspillage alimentaire, alimentation saine et de qualité, production agricole respectueuse de l'environnement, protection de la biodiversité.



Réduction de l'empreinte environnementale

L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux négatifs. Le Groupe s'engage à respecter la trajectoire de l'Accord de Paris. Sous l'impulsion de son Président-directeur Général, Accor s'est fixé l'objectif ambitieux d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 (objectif validé par SBTi) et a procédé au placement de sa première émission obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe. Les engagements environnementaux du Groupe visent également à réduire la quantité de déchets produits par ses hôtels. L'objectif est de réduire le gaspillage alimentaire de 30 % d'ici 2021 et d'éliminer tous les plastiques à usage unique dans l'expérience de ses clients d'ici la fin 2022.

ENJEUX CLÉS : Carbone, eau, plastique, déchets, pollution (air, eau et mer).



Accor a également identifié les principaux risques éthiques et RSE que ses activités induisent pour ses parties prenantes. Ces risques et les mesures mises en œuvre par le Groupe pour les prévenir ou pour remédier à leurs conséquences sont décrits au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2021.



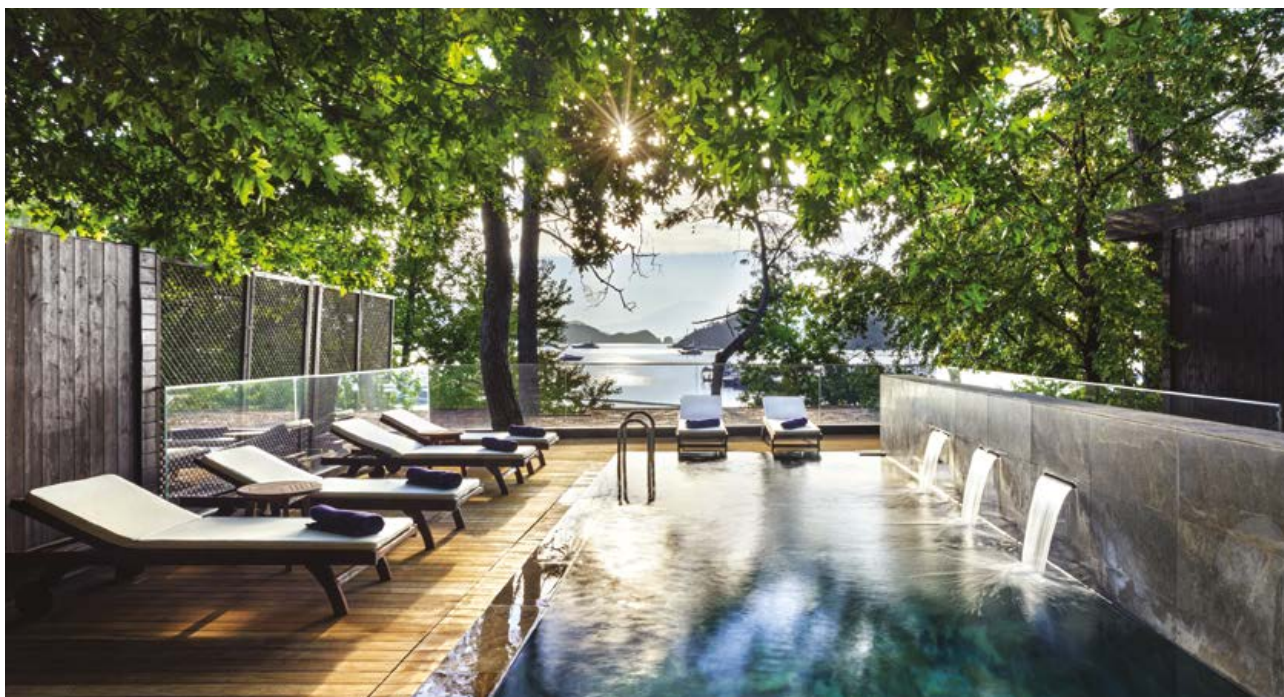


Atouts et stratégie

NOS ATOUTS

Un écosystème global de services d'hospitalité augmentée

*Un portefeuille de marques équilibré, renforcé sur les segments dynamiques.
Une offre d'expériences plurielle et lisible.*



Un portefeuille de marques inégalé au service de l'hospitalité augmentée

À la pointe de la révolution de l'hospitalité, Accor est aujourd'hui plus qu'un Groupe hôtelier. Désormais un large écosystème de marques, de savoir-faire et de solutions, Accor propose de donner un nouvel élan aux façons de Vivre, de Travailler et de Vibrer.

Vivre

En constante évolution, le portefeuille de marques d'hospitalité de Accor est l'un des premiers au monde. Du luxe à l'économique, de la location privative au séjour hôtelier, avec 40 marques, 5 298 hôtels et 777 714 chambres dans 110 pays, Vivre réunit pour ses clients une collection inégalée d'expériences passionnantes, relaxantes, élégantes et personnalisées.

Travailler

En plus des milliers de lieux disponibles pour des réunions & événements et des espaces de travail au sein des hôtels, Mamaworks et Wojo permettent de travailler comme on le souhaite, quand on le veut, au cœur des villes. C'est le monde du travail selon Accor.

Vibrer

À travers les nombreux divertissements que propose Accor grâce à Potel & Chabot, Paris Society, l'Accor Arena, via également des milliers de restaurants et bars situés dans ses hôtels, et ses partenaires PSG, IMG et d'autres.

Accélérateurs Métiers

Accor propose des solutions et des services d'amélioration des performances dans les domaines de la distribution, de la gestion opérationnelle et de l'expérience client. Les Accélérateurs Métiers, tous parfaits experts dans leur domaine, assurent le succès des projets des clients du Groupe, à chaque étape de leur développement.

VIVRE

Hôtellerie
SEGMENT LUXE

RAFFLES

Chaque hôtel de la marque emblématique Raffles propose un service tout en grâce et en discrétion, pour faire vivre aux grands voyageurs toute l'émotion du luxe. Pénétrer dans un hôtel Raffles est une expérience unique : attentions particulières, accueil personnalisé, généreux et fidèle à l'esprit du lieu et de la destination. Service légendaire depuis 1887.

Réseau

20 hôtels, soit
2 921 chambres dans
14 pays, et 2 649 chambres
en développement.

ORIENT EXPRESS

Ikône cosmopolite depuis plus de 135 ans, Orient Express reste la définition même du luxe intemporel. Ce mélange légendaire d'opulence exotique et de raffinement extrême sera bientôt transposé dans une collection internationale d'hôtels Orient Express, un nouveau voyage vers la sophistication absolue.

Réseau

Une collection
de 10 adresses
en 2030.

BANYAN TREE

Les hôtels Banyan Tree sont des havres de paix dans des endroits qui comptent parmi les plus beaux au monde, propices à la régénération du corps et de l'esprit. Des hôtels qui font du voyage une romance, et qui proposent des expériences authentiques et mémorables.

Réseau

36 hôtels, soit
4 895 chambres dans
12 pays, et 884 chambres
en développement.

SOFITEL
LEGEND

Des adresses légendaires où l'héritage se conjugue à l'art de vivre à la française. Des architectures et des lieux d'exception pour des expériences de luxe ultime. Chaque séjour est une histoire à écrire.

Réseau

5 hôtels, soit
877 chambres
dans 5 pays.



Hôtellerie SEGMENT LUXE

Fairmont

Les adresses légendaires Fairmont, situées au cœur même des destinations, offrent une hospitalité empreinte de sens à travers un service chaleureux, une démarche de préservation de l'environnement et des expériences de bien-être holistiques. En alliant ces éléments à une architecture unique, la marque se positionne au cœur de l'expérience client.

Réseau

83 hôtels, soit 32 513 chambres dans 29 pays, et 7 531 chambres en développement.

EMBLEMS

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

1 hôtel en développement à Guiyang, en Chine, 60 établissements à travers le monde d'ici 2030.

SOFITEL

Imaginez des hôtels modernes, luxueux, où l'essence de chaque destination se mêle harmonieusement à l'art de vivre à la française pour créer des expériences raffinées dédiées aux voyageurs modernes, afin qu'ils puissent s'adonner aux plaisirs de la vie et les célébrer, à la française.

Réseau

117 hôtels, soit 30 023 chambres dans 46 pays, et 8 219 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

30 hôtels, soit 10 019 chambres dans 7 pays, et 5 797 chambres en développement.

onefinestay



Onefinestay ouvre les portes des plus belles maisons et villas à travers le monde et promet un service d'exception à une clientèle toujours plus exigeante.

Réseau

Plus de 3 500 propriétés, 2 collections : City et Villa.

Parce qu'elle est un art, l'hospitalité ne connaît pas de limites. Elle peut s'exercer partout, bien au-delà des murs d'un hôtel, pour faire naître de nouvelles sensations, des expériences inspirantes.

Hôtellerie

SEGMENT HAUT DE GAMME

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

23 hôtels, soit 654 chambres dans 10 pays, et 427 chambres en développement.



Art Series

MGallery est une collection d'hôtels-boutiques chargés d'histoire, où l'on découvre le monde et plus encore, pensés pour vivre une expérience délicate et unique.

Réseau

121 hôtels, soit 12 938 chambres dans 36 pays, et 7 997 chambres en développement.

Chaque hôtel porte le nom d'un artiste contemporain australien et s'inspire de son œuvre pour proposer une expérience artistique complète : œuvres originales qui ornent les murs, livres d'art, chaînes de télévision dédiées, organisation de visites sur le thème de l'art... Sophistication et service personnalisé, vivez une expérience unique chez Art Series.

Réseau

7 hôtels, soit 1 834 chambres en Australie, et 108 chambres en développement.

PULLMAN

Pullman Hotels & Resorts impulse un nouveau tempo dans les voyages et dans la façon de les vivre, en proposant une expérience inspirante, énergisante et enrichissante aux nouveaux entrepreneurs. Pullman offre à ses hôtes l'espace dont ils ont besoin pour se recentrer, travailler et se divertir.

Réseau

145 hôtels, soit 42 374 chambres dans 40 pays, et 13 438 chambres en développement.

swissôtel

Des hôtels contemporains caractérisés par la qualité et le souci du détail propre à l'hospitalité suisse. Suisses de cœur et ouverts sur le monde par nature, nous offrons à nos clients la vitalité et la tranquillité d'esprit dont ils ont besoin pour explorer le monde et profiter de ce que la vie offre de meilleur.

Réseau

36 hôtels, soit 15 121 chambres dans 20 pays, et 6 419 chambres en développement.

ANGSANA

Angsana réveille notre soif d'aventure, quels que soient notre âge et nos envies de voyage. Alliance réussie d'élégance locale et d'expériences vibrantes et divertissantes, Angsana offre un formidable choix de destinations à travers le monde, comme autant de terrains de jeux.

Réseau

18 hôtels, soit 2 874 chambres dans 12 pays, et 358 chambres en développement.

Hôtellerie SEGMENT HAUT DE GAMME

MÖVENPICK

Chez Mövenpick, tout est histoire d'instant. Nous savons que le moindre petit geste peut faire la différence et avons donc à cœur de faire des choses ordinaires, de façon extraordinaire. Fort de sa culture d'hospitalité suisse depuis les années 40, Mövenpick propose un choix unique d'hôtels contemporains, partout dans le monde, situés en ville ou dans des lieux de villégiature, ainsi qu'un héritage culinaire de 70 ans, sans compromis sur la qualité et l'authenticité.

Réseau

111 hôtels, soit 25 899 chambres dans 30 pays, et 12 406 chambres en développement.

GRAND MERCURE

Partout dans le monde, Grand Mercure revisite et magnifie la singularité de chaque culture avec sa signature contemporaine et haut de gamme, pour surprendre et inviter ses hôtes à redécouvrir le caractère unique de chaque culture.

Réseau

58 hôtels, soit 13 113 chambres dans 12 pays et 7 200 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

27 hôtels, soit 4 743 chambres dans 3 pays, et 343 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

33 hôtels, soit 2 361 chambres dans 3 pays, et 311 chambres en développement.

Hôtellerie SEGMENT MILIEU DE GAMME

mantra

Hôtels, resorts ou appartements, Mantra dispose de l'endroit parfait dans la destination idéale.

Réseau

77 hôtels, soit 14 863 chambres dans 3 pays, et 352 chambres en développement.

NOVOTEL

Chaque Novotel est une destination en soi. Leur design moderne, naturel et intuitif donne à nos hôtels une atmosphère à la fois détendue et vivante, l'endroit idéal pour séjourner ou simplement boire un verre, manger, travailler, jouer, se détendre.

Réseau

559 hôtels, soit 108 272 chambres dans 65 pays, et 31 720 chambres en développement.

MERCURE

Chaque hôtel Mercure est un portail vers sa destination, offrant aux voyageurs un séjour de qualité et des expériences locales immersives. Chaque hôtel Mercure est unique et une invitation à découvrir la culture locale à travers le design, la restauration et l'artisanat.

Réseau

899 hôtels, soit 119 007 chambres dans 61 pays.

adagio

Être loin de chez vous en profitant d'un confort comme à la maison et en découvrant une nouvelle ville ? Les appartements Adagio proposent des appartements fonctionnels avec des services hôteliers, et une hospitalité naturelle. Située au cœur des villes, la marque propose trois gammes : Adagio, Adagio Access et Adagio Premium.

Réseau

122 hôtels, soit 13 795 chambres dans 13 pays, et 4 736 chambres en développement.

Hôtellerie

SEGMENT ÉCONOMIQUE

BreakFree

Appartements spacieux et hôtels localisés à proximité des plus belles plages, des points d'intérêts des villes, ou des lieux d'animations prisés des vacanciers. En famille, en couple ou en groupe, BreakFree c'est la garantie d'un confort sans prétention et d'un service décontracté.

Réseau

23 hôtels, soit 3 370 chambres dans 2 pays.

ibis

ibis accueille les visiteurs dans des lieux vibrants où chacun peut venir dormir, se restaurer, faire de nouvelles rencontres ou profiter de musique *live*. Des possibilités infinies s'offrent alors dans des espaces repensés et flexibles, propices aux interactions et au partage entre les clients, les voyageurs et les résidents locaux.

Réseau

1 259 hôtels, soit 158 427 chambres dans 68 pays, et 17 675 chambres en développement.

ibis STYLES

Un design créatif et une atmosphère ludique, voilà ce que les voyageurs trouvent lorsqu'ils séjournent chez ibis Styles. Avec un concept de design unique construit autour d'un thème précis et une approche créative et optimiste, les hôtels ibis Styles offrent une hospitalité simple, branchée et économique.

Réseau

594 hôtels, soit 63 148 chambres dans 50 pays, et 23 411 chambres en développement.

greet

greet accueille ceux qui sont en quête de sens dans leurs relations, leurs achats et leur mode de vie. Chaque jour, ils contribuent à rendre notre monde meilleur, en donnant une seconde chance à tout ce qui les entoure.

Réseau

10 hôtels, soit 811 chambres dans 2 pays, et 2 123 chambres en développement.

ibis budget

ibis budget est le choix malin des aventuriers urbains à la recherche d'un camp de base. Les clients peuvent se retrouver pour partager leur passion pour le *smart sport* et profiter d'équipements sportifs pour rester en forme tout en s'amusant.

Réseau

658 hôtels, soit 66 271 chambres dans 24 pays, et 5 656 chambres en développement.

hotelF1

La marque dédiée aux voyageurs qui prennent la route. Depuis plus de 30 ans, nos hôtels sont faciles à trouver, conviviaux et aux meilleurs prix. Avec le concept #OnTheRoad, hotelF1 repense confort et design et service. De nouvelles offres « à la carte » sont lancées pour permettre à nos clients d'enrichir leur expérience.

Réseau

147 hôtels, soit 11 391 chambres en France, et 62 chambres en développement.



ENNISMORE

ENNISMORE

LE CŒUR DE QUARTIER

21c

L'expérience 21c Museum Hotel mêle musées d'art contemporain, boutiques-hôtels et restaurants dirigés par de grands chefs. L'originalité, l'esprit artistique et la vision pionnière des hôtels-musées complètent parfaitement le concept proposé par la collection d'hôtels MGallery Hotel Collection offrant une hospitalité discrète et créative aux amateurs d'art, de littérature et de culture.

Réseau

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

25h
twenty five hours hotels

Chez 25hours, nous créons des hôtels uniques, sur mesure, qui ont de la personnalité, dans des villes vibrantes. Chaque 25hours Hotel a une âme qui lui est propre, inspirée par le lieu et façonnée par l'art, la culture, la gastronomie et les histoires du coin.

Réseau

15 hôtels, soit 2 672 chambres dans 6 pays, et 632 chambres en développement.

MAMA
SHELTER

Mama, c'est bien plus qu'un endroit où manger et dormir. C'est un refuge urbain, un lieu de rencontre et de partage. Un lieu douillet où l'on se sent bien, comme dans les bras d'une maman. Mama s'occupe de nos assiettes aussi, avec des plats généreux et uniques conçus par des chefs fantastiques. Comme une maman, Mama prend soin de nous !

Réseau

15 hôtels, soit 2 148 chambres dans 8 pays, et 1 628 chambres en développement.

the hoxton

The Hoxton est une collection d'hôtels ancrés dans la culture et la communauté. Chaque hôtel reflète son environnement, inspiré par la diversité et l'originalité des rues et des personnes qui l'entourent. Depuis que nous avons ouvert les portes de notre premier hôtel, nous nous sommes faits connaître grâce à nos lobbies dynamiques et conviviaux, nos expériences clients pragmatiques, transparentes et attentionnées et de mise en vedette de la localité grâce à l'art, au design, au commerce et à une programmation éclectique.

Réseau

10 hôtels, soit 1 748 chambres dans 5 pays, et 2 132 chambres en développement.

UNE ICÔNE DE CULTURE

MONDRIAN

Mondrian est au cœur des scènes culturelles les plus passionnantes du monde. Les hôtels offrent un cadre unique et ludique qui permet aux hôtes et à la population locale de s'immerger dans la culture de chaque destination. Mondrian, c'est une autre façon de voyager.

Réseau

7 hôtels, soit 1 444 chambres dans 4 pays, et 1 921 chambres en développement.

MORGAN'S
ORIGINALS

Morgans Originals mise sur ses racines pour donner vie à une marque dynamique qui s'adapte aux différents marchés tout en restant ancrée dans son univers. Son identité repose sur un style de vie luxueux. Quelle que soit sa taille, un établissement Morgans Originals est toujours synonyme de divertissement. On y découvre le meilleur de la restauration, de la mixologie, du design et de la créativité. Plus qu'un hôtel, c'est une destination vibrante et luxueuse où il fait bon de se retrouver.

Réseau

5 hôtels, soit 959 chambres dans 4 pays, et 659 chambres en développement.

DES ESPACES DE TRAVAIL CONVIVIAUX

working from _

Depuis leur inauguration en 2006, les halls confortables des hôtels Hoxton se sont imposés comme les espaces de travail officiels des travailleurs nomades. Grâce à tout ce que nous avons appris de ces lieux depuis plusieurs années, nous avons créé un nouvel espace de travail partagé, Working From_. Fidèle à la politique transparente et sans frais cachés de The Hoxton, Working From_ offre un excellent rapport qualité-prix, des options d'adhésion flexibles, de nombreux avantages et des espaces qui donnent l'impression de travailler de chez soi, sans les distractions.

Réseau

3 espaces, dont 1 en développement.

UNE EXPÉRIENCE IMMERSIVE

DELANO

Delano offre aux voyageurs d'aujourd'hui les expériences les plus rares et convoitées. La marque redéfinit le concept de *resort* de luxe, conjuguant service de première classe et expériences personnalisées qui éveillent la curiosité et nourrissent les sens.

Réseau

1 hôtel, soit
1 114 chambres aux
États-Unis, et 124 chambres
en développement.

HYDE

Les hôtels, *resorts* et résidences Hyde sont conçus au plus près des désirs des connaisseurs, de leurs aspirations et de leurs goûts. C'est une hospitalité d'un genre nouveau, fondée sur l'esprit de découverte, de la fantaisie de la vie nocturne et de l'aventure de la rencontre. Hyde est plus qu'une marque, c'est un état d'esprit.

Réseau

3 hôtels, soit
736 chambres dans
2 pays, et 1 025 chambres
en développement.

SLS

SLS est l'antre de l'expérience extraordinaire. Art culinaire, décors de théâtre et touches de design subversives. Du canard métallique géant, au bar destiné tant aux saints qu'aux pêcheurs, aucun autre hôtel de luxe ne peut se vanter d'une telle diversité, d'une telle richesse, d'un tel jeu.

Réseau

9 hôtels, soit
2 448 chambres dans
4 pays, et 1 015 chambres
en développement.

SOY

Un cocktail pétillant de raffinement et de style. Une bouffée d'énergie locale et légèrement décalée, pour une expérience à part. Dans ces lieux, on vient pour voir ou être vu, mais aussi pour être en lien avec ceux qui nous ressemblent.

Réseau

9 hôtels, soit
1 408 chambres dans
8 pays, et 528 chambres
en développement.

POUR TOUS, TOUS LES JOURS

JO&JOE

Pensé spécialement pour les millennials et pour tous ceux qui partagent leur spontanéité et leur recherche de partage et d'expériences, JO&JOE est un concept d'hospitalité hybride, entre auberge de jeunesse et hôtel traditionnel.

Réseau

4 hôtels, soit
895 chambres dans
2 pays, et 458 chambres
en développement.

TRIBE

Tribe, c'est l'hôtel d'un nouveau genre. Celui qui répond aux désirs et aux aspirations du voyageur d'aujourd'hui. Marque rafraîchissante et perturbatrice, axée sur le design, Tribe fait bouger les lignes avec son expérience hôtelière remaniée qui place la marque au premier plan du secteur du luxe abordable. Voyageurs modernes, cet hôtel est fait pour vous. Bienvenue chez Tribe.

Réseau

4 hôtels, soit
358 chambres dans
3 pays, et 7 104 chambres
en développement.

UN TERRAIN DE JEU EMBLÉMATIQUE

GLENEAGLES

Depuis 1924, Gleneagles est l'un des hôtels et domaines sportifs les plus emblématiques d'Écosse. Situé au pied d'Ochil Hills, ce domaine est une destination incontournable pour les voyageurs depuis près d'un siècle. Ayant vu le jour à l'âge d'or des voyages, cette propriété de 850 hectares symbolise parfaitement la beauté naturelle qui fait la renommée de l'Écosse. Avec son magnifique terrain de jeu pour les activités de campagne, l'hôtel s'est réapproprié son rang dans l'agenda mondain.

Réseau

1 hôtel, 233 chambres, 1 hôtel en développement.

TRAVAILLER ET VIBRER



PARIS SOCIETY

POTEL & CHABOT

Wojo est l'un des leaders européens des bureaux et espaces de travail flexibles. Plus de 600 entreprises s'y sont déjà installées, et utilisent quotidiennement les bureaux privés, espaces de coworking, salles de réunion, et tous les communs de ces nouveaux espaces de vie au travail. Ces services sont également disponibles à la carte, pour accompagner la forte demande de flexibilité.

Wojo, c'est surtout une atmosphère conviviale dans un cadre exigeant conçu pour les professionnels ; un design affirmé et toutes sortes de services à disposition des (télé) travailleurs comme des entreprises.

Réseau

14 sites dont 10 en région parisienne, 2 à Lyon, 1 à Lille et 1 à Barcelone. Plus de 500 espaces managés par Accor et 900 adresses prévues en 2023.

En un peu moins de 10 ans, Paris Society est devenu un leader de l'événementiel, de l'hospitalité et du divertissement en France. La marque se développe aujourd'hui autour de trois axes : CLUBS, des institutions qui font bouger les nuits parisiennes ; TABLES, des restaurants d'exceptions, laboratoires d'un nouvel art de la restauration ; enfin PLACES, un portefeuille unique de lieux événementiels. Ces différents pôles, parfaitement complémentaires, permettent au Groupe de créer des synergies et de capitaliser sur un savoir-faire immense.

Quelques adresses exclusives

Apicius, Terminal 7, Paris Longchamp, Monsieur Bleu, Loulou, Raspoutine Paris, Rome & Marrakech, Le Rooftop, R2 Marseille, Le Domaine de Longchamp, Les Pavillons des étangs.

Activité

16 000 événements organisés chaque année, et 10 projets prestigieux en développement.

Potel et Chabot réinvente l'art de la gastronomie depuis 1820. Fier défenseur de la tradition culinaire française, son savoir-faire et son excellence viennent s'ajouter au portefeuille Accor. Avec 5 sites spectaculaires à Paris et un catalogue de 600 adresses en France et dans le monde, Potel et Chabot peut organiser des événements de toute envergure.

Quelques adresses exclusives

600 lieux de prestige dans le monde, notamment le Pavillon Gabriel, le Pavillon Kléber, le Pavillon Dauphine, l'Hôtel d'Évreux.

ACCÉLÉRATEURS MÉTIERS

ASTORE

Astore, c'est une équipe mondiale et locale d'experts qui répond à tous besoins en matière d'hospitalité grâce à des solutions numériques innovantes pour sécuriser et maximiser les acquis des hôteliers.

Activité

2,5 milliards d'euros d'achat dans le monde, 6 familles couvrant 100 % des besoins hôteliers, 3 500 prestataires dans le monde.

d-edge

D-EDGE est une société SaaS qui propose des solutions e-commerce de pointe basées sur le cloud couvrant toutes les étapes de la distribution hôtelière. Alliant créativité et savoir-faire en matière de marketing à une technologie d'excellence, D-EDGE regroupe une infrastructure technologique hôtelière complète sous une seule et même marque.

Clientèle

17 000 clients hôteliers dans plus de 100 pays.

GEKKO

Créé en 2009, le Groupe Gekko allie son expertise commerciale et sa technologie afin de proposer des plateformes digitales de distribution d'hôtels et de fidélisation innovantes à destination des acteurs de l'industrie du voyage (loisirs & affaires) et des grandes entreprises.

Activité

6 filiales et programmes spécialisés dans la réponse aux besoins des clients Corporate et agences de voyages.

JOHN PAUL

John Paul fournit aux entreprises et aux marques des solutions de fidélisation pour leurs clients et leurs employés par le biais de programmes complémentaires. John Paul combine le savoir-faire et les compétences uniques de ses 250 Concierges et sa plateforme numérique au contenu ultra-personnalisé.

Réseau

400 talents, 24/7 dans le monde entier, 10 000 partenaires exclusifs.

ResDiary

ResDiary est un système de réservation de tables en ligne basé sur le cloud, imaginé par les restaurateurs pour les restaurateurs. Leader sur le marché de la gestion des canaux de distribution, il permet d'effectuer des réservations de n'importe où, à partir de leurs propres sites et réseaux sociaux, ou à partir d'autres canaux comme Google.

Activité

194 millions de couverts distribués par an, 10 300 établissements bénéficiaires dans 60 pays.

VERYCHIC

VeryChic propose à ses membres des offres exclusives dans des hôtels d'exception, avec des réductions allant jusqu'à - 70 %. Plus de 6 000 hôtels partenaires optimisent leur distribution avec VeryChic.

Réseau

10 millions de membres, 6 000 hôtels partenaires dans plus de 100 destinations.



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

Dans le cadre de sa stratégie d'hospitalité augmentée, Accor met à disposition ses savoir-faire autour d'une gamme complète d'activités connexes. Ainsi, Accor enrichit le parcours client et propose une large offre de restauration et événements, dans une vive quête d'excellence et d'authenticité. Accor met également

à disposition son équipement et son expertise pour garantir une qualité toujours irréprochable et innovante de ses solutions pour réunions et événements professionnels. À travers son offre Wellness, Accor garantit des expériences qui ressourcent et transforment.

Une gamme complète d'activités connexes. Des expériences qui ressourcent et transforment.



RESTAURATION ET ÉVÉNEMENTS

Une des missions de Accor est de faire des restaurants et des bars le cœur et l'âme des hôtels en offrant des expériences authentiques et inoubliables. Ainsi, à travers 10 000 bars et restaurants dans le monde, Accor crée des lieux de vie essentiels, pour les habitants comme pour les voyageurs.



RÉUNIONS ET ÉVÉNEMENTS PROFESSIONNELS

Grâce à des équipements technologiques de pointe, une restauration innovante et des activités sur mesure, Accor organise plus de 700 événements chaque jour au sein de ses 3 100 hôtels de séminaires, tous segments confondus, soit plus de 18 000 espaces de réunion mis à la disposition de ses clientèles professionnelles.



WELLNESS

Les voyageurs d'aujourd'hui sont à la recherche de services et d'expériences qui leur permettent de se maintenir en forme. Les équipes expertes, attentives et généreuses, dispensent des thérapies revitalisantes à base d'eau de mer, proposent un large éventail de traitements holistiques inspirés des techniques de soins locales ou dispensent conseils en matière de fitness. Un réseau de plus de 570 spas de luxe, 900 clubs de fitness, 14 centres de bien-être Thalassa.



UNE EXPERTISE INÉGALÉE SUR LE SEGMENT RÉSIDENTIEL

Outre ses marques hôtelières de renom, Accor gère des établissements avec services hôteliers pour des longs séjours et des résidences privées de marque. Le site web apartmentsandvillas.accor.com est dédié aux locations et aux séjours jusqu'à 120 jours dans plus de 60 000 appartements, villas et chalets.



INNOVATION

Accor, un Groupe résolument innovant

En 50 ans, Accor a considérablement renforcé son implantation géographique et bâti un écosystème attractif fondé sur un large portefeuille de marques différenciées et une richesse dans les services qu'il propose.

Le secteur de l'hospitalité évolue de plus en plus rapidement, particulièrement sous l'effet des innovations digitales, toujours plus nombreuses et de l'évolution des modes de vie ainsi que des attentes et besoins des clients, des collaborateurs, des partenaires et des enjeux de développement durable. Toute l'agilité et l'organisation mise en place par Accor a permis d'anticiper les tendances futures de ses marchés et de se positionner au premier plan de ces évolutions.

L'open innovation, un moteur interne pour créer l'hospitalité de demain

Depuis quelques années, Accor s'est engagé dans une dynamique d'open innovation afin de stimuler la créativité d'une large communauté interne et externe et d'accompagner les nouveaux usages, les nouvelles générations ainsi que les nouveaux métiers et enjeux.

Elle permet au Groupe d'anticiper avec agilité ses changements économiques, environnementaux et sociétaux et d'accélérer la création de valeur pour et avec ses clients, ses partenaires et ses collaborateurs.

L'écosystème d'innovation de Accor a pour objet :

- la stimulation de l'innovation en interne, notamment avec des programmes d'intrapreneuriat et de *mentoring*. En 2021, Accor a par exemple accompagné la création de la *start-up* Full Soon qui propose un service de prédiction de fréquentation des restaurants. En test sur plusieurs restaurants sous enseigne Accor et externes au Groupe, la solution obtient déjà des résultats probants avec 90 % de justesse des prévisions ;
- la création de marques et concepts en interne : greet, JO&JOE, Le Loft, Flying Nest et tout récemment Emblems ;
- l'acquisition de nouvelles marques afin de pénétrer de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux marchés, ou de compléter l'expertise du Groupe (D-Edge) ;
- le développement des activités des Accélérateurs de Business du Groupe ;
- la création de liens solides avec des partenaires à travers le monde, notamment avec d'autres grands Groupes d'envergure internationale.

Un écosystème d'innovation stimulant

L'écosystème d'innovation de Accor s'étend à l'ensemble de son organisation, et s'appuie sur cinq acteurs principaux :

Innovation lab

Pilotage et catalyseur de l'innovation du Groupe, observation des tendances, accompagnement de la transformation du Groupe, création de nouveaux services.

Marketing, digital et e-commerce

Innovation dans la relation client, les concepts et les nouvelles expériences, en mettant l'accent sur la personnalisation, les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle et l'interactivité avec clients et partenaires.

Talent & Culture

Identification et valorisation des collaborateurs, transformation managériale et culturelle pour des équipes pluridisciplinaires.

Hôtels

Mise en œuvre de la transformation et tests des innovations du Groupe.

Co-innover aux côtés des leaders de demain

Une logique partenariale : start-up, grands Groupes et écoles

Accor établit des partenariats d'innovation avec des acteurs externes se situant au carrefour de l'hospitalité et de la technologie, et crée avec eux des partenariats exploitables dans son écosystème pour maximiser leur croissance. Afin d'identifier de nouveaux projets et tester des concepts qui enrichissent l'expérience client, le Groupe a adopté une approche de co-développement et de co-crédation lui permettant de s'adapter plus rapidement aux changements, de les anticiper et d'accélérer sa transformation, ses enjeux sociétaux et environnementaux.

Si les *start-up* et les partenaires technologiques permettent à Accor d'imaginer les expériences qui feront l'hospitalité de demain, ses talents constituent sa richesse essentielle.

C'est la raison pour laquelle le Groupe noue des partenariats clés avec les plus grandes écoles à travers le monde, dans le but de renforcer son attractivité auprès des étudiants de l'enseignement supérieur, futurs leaders de l'hospitalité, et de bénéficier de leur vision nouvelle et innovante.

Fort d'un réseau de plus de 200 écoles partenaires dans ses différents pays d'implantation, Accor organise chaque année 2 challenges dédiés aux étudiants pour encourager et promouvoir son approche d'open innovation :

- le concours TakeOff qui rassemble chaque année plus de 500 inscrits d'école de commerce, de management hôtelier et d'universités ;
- l'Accor Design Award qui rassemble chaque année plus de 300 designers d'école de Design, d'architecture et d'architecture d'intérieur.

Lors de ces challenges, les candidats proposent de nouvelles solutions à différentes problématiques stratégiques telles que le programme de fidélité, les services F&B ou l'engagement des clients et des employés en faveur du développement durable jusqu'à imaginer et concevoir l'hospitalité de demain.



NOTRE STRATÉGIE

Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile

Accor a organisé son cœur de métier autour de l'hospitalité augmentée, traduisant une vision sophistiquée de l'hospitalité et de services sur mesure pour offrir des expériences uniques à ses hôtes, voyageurs, travailleurs et résidents locaux.

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de repenser les codes de l'hôtellerie de demain, Accor a redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. Parallèlement, il a bâti un écosystème d'hospitalité grâce à des acquisitions et à des partenariats qui lui ont permis d'accroître ses sources de revenus dans les zones en croissance, sur les segments rémunérateurs, et d'acquérir de nouvelles marques, de nouveaux services et de nouveaux avantages au bénéfice de ses clients et de ses partenaires.



Grâce aux cessions de 70 % d'AccorInvest, de 85,8 % d'Orbis et de l'opération de Sale & management back réalisée sur 16 hôtels Mövenpick, Accor a allégé fortement son portefeuille d'actifs et ses coûts de structure (loyers et investissements) au cours de ces trois dernières années, et ne détient plus que 3 % d'hôtels en propriété et en location, contre 26 % en 2018. Fort de son profil *asset-light*, le Groupe exploite désormais 59 % de son réseau en contrat de management et 37 % en contrat de franchise, ce qui réduit la volatilité de ses résultats.

Les 3 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété et en location par Mantra en Australie et à des hôtels exploités en location variable au Brésil.

Les contrats de management sont des contrats par lesquels des propriétaires confient à Accor la gestion de leur hôtel en vue d'en optimiser la rentabilité. Dans ce schéma, le propriétaire choisit Accor pour bénéficier d'un savoir-faire hôtelier reconnu, pour capitaliser sur l'attractivité de ses marques, de son programme de fidélité, sur ses ventes et ses actions marketing, et sur la puissance de sa centrale de réservation.

Il a l'obligation d'allouer à Accor des budgets cohérents avec les objectifs fixés, et d'investir régulièrement dans l'hôtel pour le maintenir aux standards de la marque. Le propriétaire assume aussi la responsabilité des risques liés à l'exploitation de l'hôtel, sauf dans le cas où des fautes graves seraient commises par Accor dans le cadre de son mandat de gestion. Accor ne contrôle pas l'exploitation des hôtels sous contrat de gestion et n'enregistre donc ni leur chiffre d'affaires, ni leurs profits.

Les contrats de management sont établis sur des durées longues d'environ 15 ans.

Accor perçoit deux types de rémunération : d'une part, une redevance de gestion correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires généré par l'hôtel, ainsi qu'une redevance de performance indexée sur la performance opérationnelle de l'hôtel ; d'autre part, des honoraires au titre des différents services : usage de la marque, distribution, ventes, marketing et fidélisation.



97 % du réseau sous contrat de management et de franchise.

Type de redevances	Contrat de management	Contrat de franchise
Marque	+	+
Management	+	-
Performance	+	-
Ventes & Marketing	+	+
Distribution	+	+
Fidélité	+	+

Les contrats de franchise sont des contrats par lesquels Accor propose à des propriétaires d'hôtels exploitant leur propre hôtel un accès à une marque, ainsi qu'à des services de distribution, de ventes, de marketing et de fidélisation. D'autres services sont également proposés aux hôtels, notamment la centrale d'achat du Groupe, et l'accès à l'Académie Accor pour la formation de leurs équipes.

La rémunération de Accor s'effectue sous la forme de redevances de marque, de distribution, de vente, de marketing et de fidélité, et le cas échéant d'honoraires de services annexes. Garant des savoir-faire opérationnels, de la notoriété et de l'image de ses marques dont il vend les droits d'utilisation, Accor a la responsabilité d'animer son réseau, de former les franchisés et de leur fournir une assistance technico-commerciale pour la bonne exploitation de ses concepts.

Chaque marque dispose de standards qui lui sont propres, et que les franchisés doivent respecter sous peine d'être radiés du réseau ; le risque principal étant pour Accor de perdre la maîtrise de sa marque et de son image. C'est pourquoi le Groupe s'assure du respect du cahier des charges par des audits qualité réguliers.

Le contrat de franchise est un contrat signé pour une durée moyenne de 15 ans. Sa résiliation anticipée est cependant prévue dans quelques cas particuliers, à la demande du franchiseur :

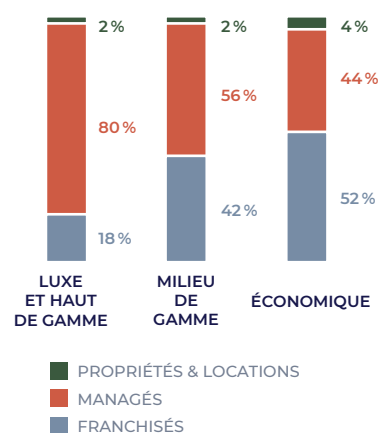
- le franchisé est en incapacité légale d'exercer son activité ;
- le franchisé n'a pas appliqué les termes du contrat en matière de concept ou d'approvisionnement ;
- le franchisé a donné de fausses informations à son sujet avant la signature du contrat.

Lorsque la résiliation est à l'initiative du franchiseur, ce dernier est en droit de demander une compensation financière équivalant au montant total des redevances restantes prévues au contrat.

Si les cessions de portefeuilles d'hôtels effectuées depuis 2018 ont peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments Luxe et haut de gamme (+ 5 points par rapport à 2017)¹ et n'ont pas modifié la proportion des hôtels en franchise, elles ont néanmoins transformé la proportion des contrats de management sur les segments Économique et Milieu de gamme car les contrats des hôtels détenus auparavant par Accor en propriété et en location ont été convertis sous ce mode de gestion plus rémunérateur.

Ainsi, la gestion et la franchise représentent désormais 96 % des hôtels exploités sur le segment Économique (+ 32 points par rapport à 2017), 98 % sur le segment Milieu de gamme (+ 25 points par rapport à 2017), et 98 % des hôtels opérés sur les segments Luxe et haut de gamme (+ 9 points par rapport à 2017).

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2021 (en % du nombre de chambres)



¹ Acquisitions et partenariats opérés en 2018 inclus.

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2021

Marques	Propriété et location		Managés		Franchisés		TOTAL	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
RAFFLES	0	0	20	2 921	0	0	20	2 921
FAIRMONT	1	53	81	32 202	1	258	83	32 513
BANYAN TREE	0	0	2	341	0	0	2	341
SOFITEL	3	675	115	28 680	4	1 545	122	30 900
RIXOS	0	0	16	5 363	14	4 656	30	10 019
SLS	0	0	8	2 151	1	297	9	2 448
DELANO	0	0	0	0	1	1 114	1	1 114
THE ORIGINALS	0	0	4	888	1	71	5	959
REDBURY HOTELS	0	0	0	0	2	356	2	356
SO	0	0	9	1 408	0	0	9	1 408
GLENEAGLES	0	0	1	233	0	0	1	233
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	0	0
FAENA	0	0	2	226	0	0	2	226
Luxe	4	728	258	74 413	24	8 297	286	83 438
HOXTON	0	0	8	1 391	2	357	10	1 748
HYDE	0	0	2	336	1	400	3	736
MONDRIAN	0	0	4	921	3	523	7	1 444
PULLMAN	4	1 830	110	30 937	31	9 607	145	42 374
MGALLERY	1	111	64	7 948	56	4 879	121	12 938
SWISSÔTEL	1	238	26	12 524	9	2 359	36	15 121
GRAND MERCURE	0	0	35	8 693	23	4 420	58	13 113
THE SEBEL	0	0	13	1 201	20	1 160	33	2 361
MANTIS	0	0	21	640	2	14	23	654
ART SERIES	6	1 583	1	251	0	0	7	1 834
PEPPERS	3	380	22	4 259	2	104	27	4 743
MÖVENPICK	1	333	85	20 441	25	5 125	111	25 899
25 HOURS	0	0	15	2 672	0	0	15	2 672
Haut de gamme	16	4 475	406	92 214	174	28 948	596	125 637
NOVOTEL	13	2 277	335	73 544	176	28 131	524	103 952
NOVOTEL SUITES	0	0	21	2 892	14	1 428	35	4 320
MERCURE	2	326	255	42 586	642	76 095	899	119 007
ADAGIO	0	0	62	7 576	12	1 172	74	8 748
MANTRA	20	3 145	47	11 084	10	634	77	14 863
MAMA SHELTER	0	0	15	2 148	0	0	15	2 148
TRIBE	0	0	2	209	2	149	4	358
Milieu de gamme	35	5 748	737	140 039	856	107 609	1 628	253 396
Multibrand	1	51	24	3 911	20	1 921	45	5 883
IBIS	41	7 667	460	75 878	758	74 882	1 259	158 427
IBIS STYLES	4	820	107	19 128	483	43 200	594	63 148
IBIS BUDGET	15	3 634	218	27 383	425	35 254	658	66 271
ADAGIO ACCESS	0	0	43	4 459	5	588	48	5 047
HOTELFI	0	0	66	5 836	81	5 555	147	11 391
JO & JOE	0	0	4	895	0	0	4	895
BREAKFREE	1	186	20	3 032	2	152	23	3 370
GREET	0	0	0	0	10	811	10	811
Économique	61	12 307	918	136 611	1 764	160 442	2 743	309 360
TOTAL	117	23 309	2 343	447 188	2 838	307 217	5 298	777 714

Des acquisitions hôtelières...

Depuis 2016, Accor a étoffé son portefeuille de marques sur les segments Luxe et haut de gamme en investissant dans des enseignes aux promesses d'exclusivité et d'exécution parfaite. Le caractère exclusif des expériences recherchées conduit à sortir des prestations standards en les personnalisant, pour surprendre les clients, dépasser leurs attentes et rendre leurs séjours exceptionnels.

Accor cherche constamment à susciter l'attrait de ses clients, attiser leur préférence et faire la différence par le soin porté au détail de chaque prestation, et par la finesse de ses attentions. Les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel ont à cet égard beaucoup enrichi les savoir-faire du Groupe, infusant les pratiques des autres marques différenciées du portefeuille.

Dans la lignée des acquisitions de FRHI et de BHG en 2016 et 2017, Accor a élargi en 2018 son portefeuille de marques dans les segments novateurs et à forte valeur, en veillant à respecter un équilibre entre l'identité et le positionnement de chaque marque. Ces acquisitions ont renforcé la densité géographique de son réseau, et lui ont permis de conquérir des parts de marché sur des marchés dynamiques en Asie-Pacifique, en Amérique latine et aux États-Unis. Au total, les acquisitions de Mantra, Atton, Mövenpick, sbe, 21c Museum ont représenté un investissement de 1,8 milliard d'euros.

Dans sa quête de marchés et de diversification, Accor a également conclu des partenariats hôteliers pour élargir sa gamme d'offres hôtelières.



... et des partenariats hôteliers pour enrichir et densifier le réseau dans les zones en croissance

En cinq ans, Accor a conclu des partenariats nombreux avec Huazhu, Mama Shelter, 25hours, Orient Express, Banyan Tree et Rixos pour étoffer son portefeuille de marques et diversifier les segments et les zones géographiques couverts par son réseau. De manière générale, les partenariats hôteliers mis en œuvre avec d'autres sociétés couvrent trois objectifs précis :

- **accroître le chiffre d'affaires de Accor** par le développement de son réseau (nombre d'hôtels, densité géographique), i.e. le nombre de contrats de franchise et de management, y compris pour des établissements ne portant pas ses marques ;
- **distribuer de nouveaux concepts** (*resort, lifestyle*, collections, locations de résidences privées) et les marques qui les portent afin de couvrir toutes les aspirations des voyageurs ;
- **accroître sa base de clients actifs** en multipliant les points de contact (approche qualitative) et en combinant son programme de fidélité à celui d'autres partenaires (approche quantitative).

Grâce à ces opérations, le développement de Accor est très dynamique et constitue un véritable atout à l'heure où chaque acteur doit consolider ses parts de marché à travers le monde, renforcer ses leaderships, tout en étant de plus en plus exigeant sur la rentabilité de sa croissance. À cette fin, Accor a poursuivi ses initiatives dans le segment *lifestyle*, dont le potentiel de création de valeur est très important.

Une offre de services innovants et exclusifs

Accor a également enrichi son catalogue de services personnalisés (John Paul), de services dans l'événementiel, dans la gastronomie et le divertissement (Paris Society et Potel & Chabot). Le Groupe a également étendu ses activités d'hébergement à la location de résidences privées (onefinestay), aux espaces de travail collaboratifs (Wojo, Mama Works), et s'est diversifié dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante D-Edge, et dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic). En 2018, Accor a poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant Gekko, et ResDiary afin d'élargir sa distribution auprès de clientèles d'affaires et de restaurants. En 2019, le Groupe a acquis 40,6 % de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme.



Renforcement du portefeuille de marques dans le segment lifestyle

À travers ce segment qui connaît ces dernières années la plus forte croissance, les voyageurs aspirent à vivre des expériences de séjours inédites. Très attractif, le *lifestyle* incarne la façon d'être, de penser et de vivre de voyageurs en quête de sens dans leurs achats et dans leur relation au monde. Ces derniers cherchent à vivre des expériences uniques et inspirantes autour de leurs valeurs et de leur mode de vie. Ces dernières années, Accor saisit toutes opportunités d'investir dans ce segment, qui est en forte croissance dans le monde entier :

- **ses offres remportent un franc succès dans le segment Économique** grâce aux auberges JO&JOE où les espaces modulaires séduisent les millennials. Accor a également lancé en 2020 la marque greet, engagée, communautaire, déstandardisée, alliant des considérations environnementales, une démarche sociétale et une quête d'authenticité. L'évolution des modes de consommation s'accompagne aujourd'hui d'attentes fortes en matière d'engagement des marques, de politique de développement durable et de responsabilité des entreprises ;
- **Accor a étoffé sa présence dans le segment lifestyle de milieu de gamme** en lançant en 2019 sa marque TRIBE, ciblant les voyageurs en quête d'expériences hôtelières de qualité et à prix abordable. TRIBE met l'accent sur le style, se veut originale, réfléchie, excitante, et propose des lieux de vie animés, esthétiques, confortables et conviviaux, mêlant travail et divertissement au sein d'ambiances contemporaines ;
- **Accor décline également ses offres lifestyle dans le segment Luxe**, synonymes d'expériences exclusives, de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. Le Groupe a enrichi son portefeuille en 2018 grâce à l'acquisition de 21c Museum Hotels et en nouant un partenariat avec sbe Entertainment Group.

EN 2021, ACCOR A RENFORCÉ ENCORE SA PRÉSENCE SUR CE SEGMENT AVEC LA CRÉATION D'ENNISMORE, PLATEFORME LIFESTYLE LEADER SUR CE SECTEUR.



Partenariat stratégique avec Faena pour développer l'enseigne à travers le monde

Faena est l'une des marques les plus novatrices du secteur du *lifestyle* et de l'hôtellerie de luxe. Accor s'est associé à elle pour développer la marque au sein de destinations stratégiques internationales, et assurera la gestion du Faena Buenos Aires et du Faena District Miami Beach.

Ce partenariat a pour ambition de réinventer l'hôtellerie *lifestyle* à travers le déploiement de concepts révolutionnaires enracinés dans la culture, faisant de ces lieux de nouveaux épicentres culturels internationaux. Les Faena Districts modifient le centre de gravité des villes au sein desquelles ils s'inscrivent, au bénéfice des populations locales. Cette entreprise conçoit des établissements créateurs d'univers holistiques sans égal, socialement responsables, ancrés dans des expériences culturelles : résidences, hôtels, espaces artistiques et culturels.

Alan Faena collaborera avec Accor afin d'innover et de déployer des Faena Districts dans certaines des destinations les plus prisées au monde. Ces Districts serviront de modèle à Accor qui concrétisera sa vision et ses ambitions de développement à l'international. Cette collaboration renforcera l'approche personnelle et distinctive de Faena, qui devrait devenir un catalyseur de croissance exponentielle.

La nouvelle entité Ennismore devient le leader de l'hôtellerie *lifestyle* et l'acteur à la croissance la plus rapide au monde

Le 4 octobre 2021, Accor devient, aux termes d'une fusion par apport de titres, actionnaire majoritaire d'Ennismore, nouvelle entité dont le Groupe détient 66,67 %, les 33,33 % restants étant détenus par M. Sharan Pasricha.

Cette nouvelle plateforme *lifestyle* combine le savoir-faire reconnu d'Ennismore en matière de conception de marques empreintes de sens, portées par un narratif ultra-crétif, un design unique et des expériences authentiques, et la puissance de Accor en termes de réseau et de distribution.

Parallèlement à cette opération, Accor déconsolide les actifs hôteliers en location regroupés au sein d'une structure distincte, créée en partenariat avec un fonds géré par Keys REIM, qui en devient actionnaire majoritaire avec une participation de 51 %, les filiales de Accor et d'Ennismore détenant respectivement 24,5 % de cette nouvelle entité.

Ennismore, nouvelle entité *asset-light*, réunit 14 marques hôtelières et de *coworking*, ainsi qu'une collection riche et variée de plus de 150 restaurants et lieux incontournables de la vie nocturne.

Le portefeuille Ennismore comprend aujourd'hui 87 établissements et 141 projets fermes d'ouverture dans le monde, sous les marques singulières 21c Museum Hotels, 25hours, Delano, Gleneagles, Hyde, JO&JOE, Mama Shelter, Mondrian, Morgans Originals, SLS, SO/, The Hoxton, TRIBE ou encore Working From.

L'équipe d'Ennismore rassemble des professionnels de talent, concepteurs et créateurs, issus du monde de l'hôtellerie et d'autres univers, et comprend notamment un bureau de création internalisé, une plateforme intégrée dédiée à l'élaboration de concepts de restaurants et de bars, et un laboratoire consacré aux innovations technologiques et aux produits numériques, qui collaborent à la création de marques et invitent à la découverte.

Sur la base du réseau et du pipeline actuels, cette plateforme devrait atteindre à moyen terme un excédent brut d'exploitation supérieur à 100 millions d'euros, et permettre de réaliser des synergies de coûts d'environ 15 millions d'euros par an.

Toutes ces enseignes renforcent l'écosystème *lifestyle* de Accor et lui permettent de disposer à ce jour du portefeuille de marques le plus complet de l'industrie.



Développement et empreinte géographique du Groupe

Un développement porté par la croissance organique

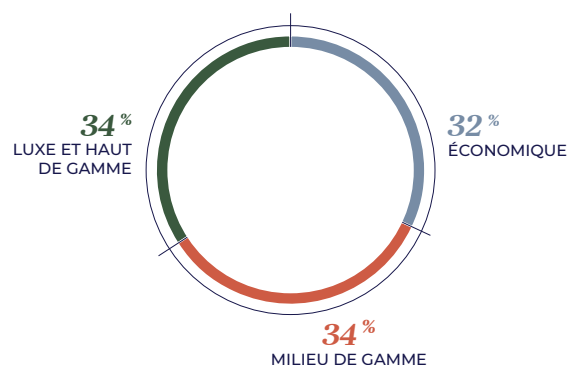
Dynamique malgré la crise sanitaire, Accor a vu son réseau s'accroître de 40 643 chambres (288 hôtels) en 2021 en organique et 1981 chambres (11 hôtels) en acquisition. Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur les segments Milieu de gamme (34 %) et Économique (32 %), et dans une moindre mesure sur les segments Luxe et haut de gamme (34 %).

Globalement les marques Mercure, ibis et Novotel soutiennent le développement du Groupe à 59 %. Le segment Luxe et haut de gamme croît de 4,7 % en 2021 principalement grâce aux marques Mövenpick, Hoxton, Fairmont et Sofitel.

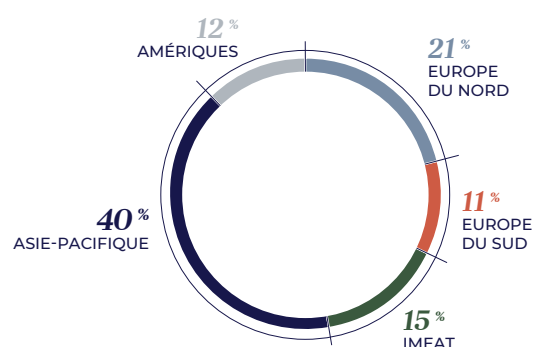
Bénéficiant d'une croissance de 2,5 % sur l'année, le segment Milieu de gamme est porté à 93 % par les marques Mercure, Novotel et Adagio, et la croissance observée dans le segment Économique (+ 2,9 %) reflète l'expansion de la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde.

Sur le plan géographique, 68 % des ouvertures réalisées en 2021 ont eu lieu hors d'Europe : 40 % en Asie-Pacifique grâce aux marques Mercure, ibis, Sofitel et Novotel, 15 % dans la région Inde, Moyen-Orient, Afrique, Turquie grâce à Mövenpick, ibis, Novotel et SLS, et 12 % en Amériques grâce à ibis, Novotel, Hoxton et Mercure.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2021
(en % du nombre de chambres)



Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2021
(en % du nombre de chambres)



L'Europe a concentré 32 % des ouvertures, principalement sous les marques ibis, Mercure, Hoxton et Novotel.



Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

Accor est présent sur les six continents et sur l'ensemble des segments de marché, du segment Économique au segment Luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et États-Unis), Accor densifie son réseau et verrouille ses positions grâce à un fort développement et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments.

Présent dans plus de 110 pays, Accor est l'acteur hôtelier le plus diversifié au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier

marché du Groupe du fait de son histoire, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 3 055 hôtels et de 342 444 chambres à fin 2021, représentant 44 % de son parc en nombre de chambres. Parallèlement, Accor dispose de précieux relais de croissance dans les autres régions du monde, en Asie-Pacifique avec 1 285 hôtels (31 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes et du Sud avec 539 hôtels (13 % des chambres), et dans la zone Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie avec 419 hôtels (12 % des chambres).

Présent dans plus de 110 pays.



*1^{er} hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique**

Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes. Le portefeuille du Groupe est équilibré géographiquement, et solide. Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor renforce chaque année un peu plus ses positions partout où il est leader.

La pénétration des chaînes étant encore faible à l'échelle mondiale et les projections de croissance du tourisme à horizon 2030 fortes, les potentiels de croissance demeurent très importants. En 2021, en France, les chaînes ne regroupent que 18 % des hôtels.

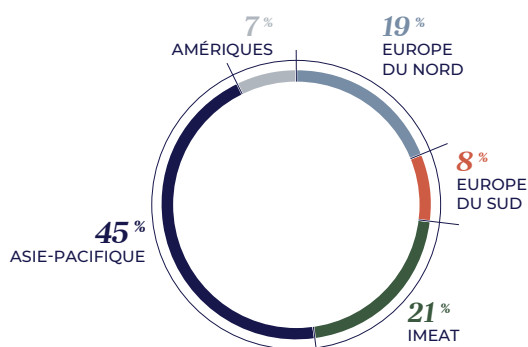
* Hors Chine.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2021

Marques	Europe du Sud		Europe du Nord		IMEAT		ASPAC		Amériques		TOTAL	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
RAFFLES	2	213	1	106	7	1 319	10	1 283	0	0	20	2 921
FAIRMONT	2	1 028	9	2 277	16	5 203	12	4 152	44	19 853	83	32 513
BANYAN TREE	0	0	0	0	2	341	0	0	0	0	2	341
SOFITEL	14	2 033	12	3 268	27	6 648	53	15 365	16	3 586	122	30 900
RIXOS	0	0	9	1 893	21	8 126	0	0	0	0	30	10 019
SLS	0	0	0	0	1	575	0	0	8	1 873	9	2 448
DELANO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 114	1	1 114
THE ORIGINALS	0	0	2	354	2	296	0	0	1	309	5	959
REDBURY HOTELS	0	0	0	0	0	0	0	0	2	356	2	356
SO	1	151	3	397	0	0	4	610	1	250	9	1 408
GLENEAGLES	0	0	1	233	0	0	0	0	0	0	1	233
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FAENA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	226	2	226
Luxe	19	3 425	37	8 528	76	22 508	79	21 410	75	27 567	286	83 438
HOXTON	2	365	4	733	0	0	0	0	4	650	10	1 748
HYDE	0	0	0	0	1	276	0	0	2	460	3	736
MONDRIAN	0	0	1	120	1	270	1	295	4	759	7	1 444
PULLMAN	14	4 014	13	3 296	16	5 721	90	25 824	12	3 519	145	42 374
MGALLERY	40	3 277	19	2 069	10	1 415	36	4 385	16	1 792	121	12 938
SWISSÔTEL	0	0	7	1 400	10	5 363	15	6 938	4	1 420	36	15 121
GRAND MERCURE	0	0	0	0	8	1 590	42	9 722	8	1 801	58	13 113
THE SEBEL	0	0	0	0	0	0	33	2 361	0	0	33	2 361
MANTIS	0	0	3	114	17	517	1	4	2	19	23	654
ART SERIES	0	0	0	0	0	0	7	1 834	0	0	7	1 834
PEPPERS	0	0	0	0	0	0	27	4 743	0	0	27	4 743
MÖVENPICK	0	0	20	4 312	70	16 489	21	5 098	0	0	111	25 899
25 HOURS	2	410	12	1 828	1	434	0	0	0	0	15	2 672
Haut de gamme	58	8 066	79	13 872	134	32 075	273	61 204	52	10 420	596	125 637
NOVOTEL	143	20 735	127	24 653	61	12 412	144	36 851	49	9 301	524	103 952
NOVOTEL SUITES	22	2 458	7	1 040	3	383	3	439	0	0	35	4 320
MERCURE	308	30 038	277	36 590	31	5 601	223	38 692	60	8 086	899	119 007
ADAGIO	40	4 471	20	2 304	9	1 432	0	0	5	541	74	8 748
MANTRA	0	0	0	0	0	0	76	13 686	1	1 177	77	14 863
MAMA SHELTER	8	1 198	4	702	0	0	0	0	3	248	15	2 148
TRIBE	2	149	1	83	0	0	1	126	0	0	4	358
Milieu de gamme	523	59 049	436	65 372	104	19 828	447	89 794	118	19 353	1 628	253 396
Multibrand	9	637	6	459	7	1 101	22	3 363	1	323	45	5 883
IBIS	453	41 717	283	39 921	80	14 468	263	35 874	180	26 447	1 259	158 427
IBIS STYLES	266	19 955	135	14 642	14	2 658	130	19 387	49	6 506	594	63 148
IBIS BUDGET	383	30 308	159	18 349	4	484	48	5 620	64	11 510	658	66 271
ADAGIO ACCESS	43	4 379	5	668	0	0	0	0	0	0	48	5 047
HOTELFI	147	11 391	0	0	0	0	0	0	0	0	147	11 391
JO & JOE	3	780	1	115	0	0	0	0	0	0	4	895
BREAKFREE	0	0	0	0	0	0	23	3 370	0	0	23	3 370
GREET	9	617	1	194	0	0	0	0	0	0	10	811
Économique	1 304	109 147	584	73 889	98	17 610	464	64 251	293	44 463	2 743	309 360
TOTAL	1 913	180 324	1 142	162 120	419	93 122	1 285	240 022	539	102 126	5 298	777 714

À fin 2021, Accor exploite 5 298 hôtels (777 714 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 218 hôtels supplémentaires (214 000 chambres) d'ici cinq ans.

**Pipeline par zone géographique
au 31 décembre 2021
(en % du nombre de chambres)**



Une implantation solide sur les marchés émergents

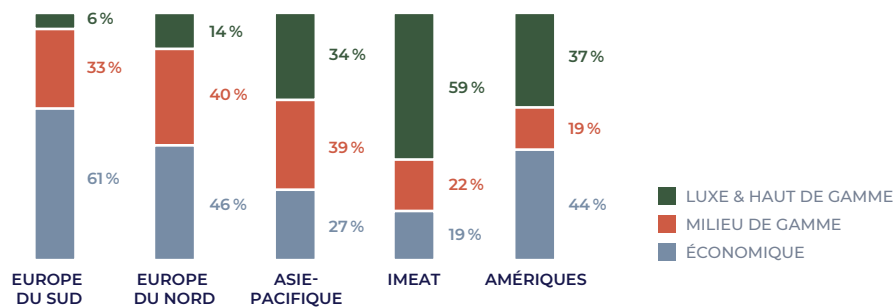
Le réseau de Accor s'est considérablement transformé en cinq ans sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2021, et sous l'effet d'un élargissement de son portefeuille de marques. Parallèlement, le Groupe a mené son développement organique exclusivement en management et en franchise d'hôtels.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2021

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		TOTAL	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
EUROPE DU SUD	483	65 853	1 427	113 081	3	1 390	1 913	180 324
EUROPE DU NORD	583	92 660	552	67 874	7	1 586	1 142	162 120
IMEAT	336	76 264	66	13 856	17	3 002	419	93 122
ASIE-PACIFIQUE	672	152 969	581	81 505	32	5 548	1 285	240 022
AMÉRIQUES	269	59 442	212	30 901	58	11 783	539	102 126
TOTAL	2 343	447 188	2 838	307 217	117	23 309	5 298	777 714

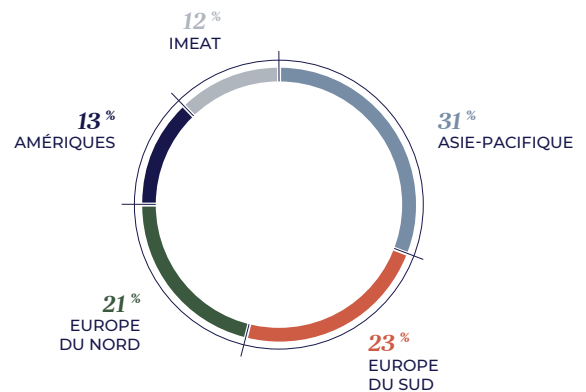
Au 31 décembre 2021, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 98 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et IMEAT recensent respectivement 88 % et 97 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. L'Europe, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe présente en 2021 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 % en Europe du Nord ainsi qu'en Europe du Sud. C'est dans cette zone que les transferts d'actifs de Accor à AccorInvest ont été les plus nombreux.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2021
(en % du nombre de chambres)



Les opérations de croissance et de diversification menées par le Groupe ces dernières années ont consolidé ses implantations dans les zones en forte expansion.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2021
(en % du nombre de chambres)



En 2021, 45 % du pipeline est situé en Asie-Pacifique.

Des implantations renforcées dans les segments Luxe et haut de gamme

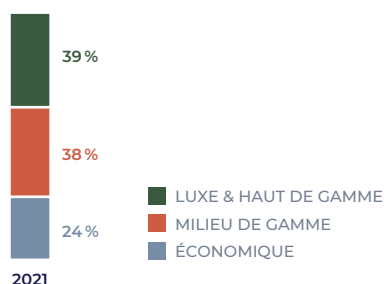
Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur. Entre 2015 et 2021, les segments Luxe & haut de gamme se sont accrus de 159 % quand le réseau s'agrandissait de 52 %.

En décembre 2021, Accor signe le grand retour d'Orient Express en Italie avec le train Dolce Vita. Né du projet de tourisme ferroviaire de luxe imaginé par Arsenale S.p.A., aujourd'hui en association avec Orient Express à travers Accor, l'Orient Express La Dolce Vita accueillera ses premiers passagers à bord de 6 trains de luxe, à compter de 2023. Un voyage du nord au sud de l'Italie, à travers 14 régions, auquel s'ajoutent trois destinations internationales reliant Rome à Paris, Istanbul et Split.

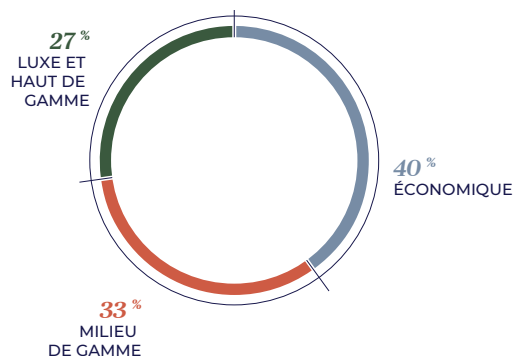
En novembre 2021, Accor présente Emblems Collection, un portefeuille international d'hôtels de luxe.

Au 31 décembre 2021, la part des segments Luxe et haut de gamme représente 27 % du réseau de Accor, en hausse de 1 point par rapport à 2019. Les marques acquises et lancées ces dernières années sur ce segment sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices.

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2021 (en % du nombre de chambres)



Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2021 (en % du nombre de chambres)



L'éventail des plus de 40 marques hôtelières proposées par Accor couvre l'ensemble des segments. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet au Groupe de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial en croissance sur le long terme.

Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation du Groupe

Face aux mutations technologiques qui modernisent les codes de l'hôtellerie et à l'évolution rapide des usages des clients, Accor élabore son écosystème d'offres et de services dans une approche globale des enjeux numériques avec pour objectif de proposer un accompagnement de plus en plus personnalisé, des offres inédites et des expériences sur mesure.

Une stratégie centrée sur les attentes des clients et des partenaires

Fort de son modèle *asset-light*, Accor propose aux voyageurs et aux propriétaires hôteliers un écosystème d'offres complet, attractif, innovant et capable de répondre à toutes les attentes. Mettant tout en œuvre pour susciter cette préférence, Accor engage depuis quelques années des investissements importants sur :

- l'augmentation de sa capacité digitale pour traiter efficacement, et de façon personnalisée, un nombre croissant d'informations et de sollicitations des voyageurs.
- la mise en œuvre d'un support de grande qualité constitué de multiples canaux de distribution optimisant la fréquentation de leurs hôtels, et les meilleures solutions d'optimisation de chiffre

d'affaires, de performances, de profitabilité nette, de gestion d'actifs et de personnalisation des expériences.

Dans ce cadre, D-EDGE, filiale de Accor, fournisseur de système de réservation pour l'hôtellerie, et dailypoint, solution de gestion des données clients, ont décidé d'associer leurs forces en 2019 en combinant le CRS de D-EDGE et la plateforme de CRM et de gestion de données clients de dailypoint en vue de proposer une solution de gestion des données intégrée, dédiée aux hôteliers.

PARTENARIAT ENTRE D-EDGE ET DAILYPOINT

Devenu essentiel, le CRM constitue le système de référence pour la gestion clients. Grâce à ce partenariat, D-EDGE

bénéficie d'une expertise unique sur la façon de créer un profil client centralisé, automatisé, utilisant des algorithmes de nettoyage de données les plus sophistiqués de l'industrie. De plus, des processus spécifiques d'intelligence artificielle fournissent des informations uniques sur les hôtes à tous les points de contact. Grâce à cette solution entièrement intégrée, les hôteliers peuvent gérer l'ensemble du parcours voyage de leurs clients tout en améliorant significativement leurs ventes grâce à une gestion personnalisée et efficace des données recueillies. Source de fluidité, le digital accroît l'efficacité relationnelle et organisationnelle de Accor.



Les enjeux de transformation digitale

Nombreux sont les défis technologiques posés par la concurrence accrue des acteurs digitaux et par les nouveaux usages des voyageurs, dans un secteur comptant parmi les plus digitalisés. Vecteur de nombreuses innovations, le digital embrasse toutes les sphères d'activité du Groupe : ses gammes de services, ses infrastructures informatiques, de réservation, ses modes de communication... Il agrmente le confort des chambres, permet de gagner en proximité avec les voyageurs grâce à un accompagnement sur mesure et d'optimiser ainsi leurs expériences.



RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE DISTRIBUTION DU GROUPE

Pour être au plus près des innovations disponibles sur le marché et en faire profiter ses clients, Accor collabore avec des partenaires technologiques leaders dans leurs domaines.

Depuis quelques années, Accor personnalise ses offres en appliquant la puissance du *deep learning* sur ses bases de données afin d'identifier les futurs acheteurs de ses offres et piloter la pression marketing exercée sur eux en s'adaptant à leurs besoins et à leur tolérance au push commercial. Grâce à l'intelligence artificielle, le Groupe maximise la performance globale de ses campagnes marketing. Ses messages, qu'ils concernent des destinations, des thématiques *lifestyle* ou des produits de niche comme des hôtels de luxe, ont gagné en efficacité commerciale, et les clients ont de meilleures expériences avec les marques grâce à une pression marketing dosée efficacement.

PARTENARIAT AVEC ALIBABA POUR DÉVELOPPER DES INITIATIVES CONJOINTES DE DIGITALISATION DU TOURISME MONDIAL

Accor a conclu en 2019 un partenariat stratégique avec Alibaba portant sur le développement d'une gamme d'applications numériques et de programmes de fidélité visant à améliorer l'expérience des consommateurs et des voyageurs. Cette collaboration permet de mobiliser les clients des différentes places de marché d'Alibaba (près de 700 millions) en offrant aux voyageurs chinois un meilleur accès aux offres internationales de Accor.

PARTENARIAT ENTRE LE COMITÉ D'ORGANISATION FRANCE 2023 ET RESAEVENTS

Développé à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby 2023, ResaEvents s'appuie sur des équipes opérationnelles issues du monde hôtelier et utilise une plateforme de réservations innovante dans le cadre de la commercialisation de cet événement sportif majeur. Sous la direction du comité d'organisation, ResaEvents opère la gestion complète du dispositif d'hébergement des équipes participant au tournoi, des officiels et du staff et la commercialisation des hôtels référencés auprès des différents clients participant à l'événement, en s'appuyant sur une nouvelle plateforme développée en collaboration avec Gekko, filiale de Accor spécialiste B2B des plateformes de distribution d'hôtels et de fidélisation.

Grâce à un suivi opérationnel et financier complet, les hôteliers commercialisés sur la plateforme peuvent maximiser leurs revenus et leur remplissage.

Plus de 700 hôtels indépendants et de chaîne sont déjà référencés sur la plateforme.

La technologie développée par ResaEvents à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby permettra à l'avenir de proposer aux grands organisateurs d'événements une interface rapide avec les environnements IT existants et d'optimiser la relation commerciale clients-hôtels partenaires.

LANCEMENT D'UNE SOLUTION DE RÉSERVATION INSTANTANÉE POUR LES GROUPES

En 2021, Accor et Groups360 ont annoncé le lancement international de GroupSync, la solution *cloud* de Groups360, qui permet d'effectuer en ligne, pour l'ensemble du portefeuille Accor à travers le monde, des réservations de groupe instantanées, tout en bénéficiant d'une procédure de demande de devis simplifiée. Accor proposera la solution GroupSync de réservation de chambres dans la majorité de ses 5 200 établissements. Les adresses Accor seront également présentes sur la marketplace GroupSync, simplifiant l'établissement des devis et les réservations instantanées pour les groupes.

Accor va encore plus loin en donnant à ses hôtels la possibilité de choisir GroupSync Optimize pour les outils de gestion des blocs de chambres et des forfaits logement. Cette solution permettra par ailleurs d'offrir, sur certains marchés, des bons d'achat et des chèques-cadeaux des marques Accor. Les premières entreprises à avoir déployé GroupSync Optimize pour la vente d'hébergements et de bons d'achat ont constaté un bond de 25 % de leur chiffre d'affaires.



RENFORCEMENT DE LA CONNAISSANCE CLIENT ET DE LA PERSONNALISATION

Accor a lancé en 2018 le déploiement de sa base de données *Accor Customer Digital Card* qui permet à l'ensemble des hôtels du Groupe de partager leurs connaissances sur les clients (habitudes de consommation, attentes particulières en termes d'accueil, de service, etc.), constituant ainsi pour Accor un puissant moyen de personnaliser ses relations avec eux en comprenant d'autant leurs aspirations.

UN PROGRAMME DE FIDÉLITÉ FÉDÉRATEUR : ALL-ACCOR LIVE LIMITLESS

Depuis plusieurs années, les membres des clubs de fidélité ont des attentes nouvelles à l'égard des programmes de fidélité, cherchant de la simplicité, de l'immédiateté, de la variété et des offres sur mesure.

Souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité de ses clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en 2019 une nouvelle promesse, *ALL-Accor Live Limitless*, un nouveau programme de fidélité combinant à la fois une plateforme de distribution et un programme de fidélité expérientiel. Les membres du programme accèdent à une offre globale de services et d'expériences allant au-delà du séjour hôtelier, combinée aux avantages négociés dans le cadre de partenariats avec d'autres acteurs, parmi lesquels AEG, IMG, le club de football du Paris Saint-Germain, etc. Plébiscités par les clients du Groupe, ces partenariats conclus avec des marques fortes, à l'exposition médiatique importante, ont pour objectif de renforcer la visibilité internationale du programme de fidélité et des marques du Groupe, et d'augmenter l'efficacité de ses réseaux de distribution.

INTÉGRATION DES PROGRAMMES DE FIDÉLITÉ DE FAIRMONT, RAFFLES ET SWISSÔTEL

L'intégration des programmes de fidélité des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel au programme de fidélité de Accor a permis de démultiplier les offres de gain de points, de privilèges, de récompenses et d'expériences exceptionnelles proposées à ses membres.

PARTENARIAT AVEC HUAZHU POUR INTÉGRER LES VOYAGEURS CHINOIS

Au-delà du développement de Accor assuré par Huazhu en Chine depuis 2014, cette alliance renforce la distribution et la fidélisation du Groupe auprès des clients chinois de Huazhu.

PARTENARIAT AVEC AIR FRANCE-KLM POUR INTÉGRER LES VOYAGEURS DE LA COMPAGNIE AÉRIENNE

Cœuvrant au service de voyageurs qui transitent par avion et séjournent dans des hôtels, Accor et Air France-KLM ont renforcé leur partenariat en proposant à leurs membres un double système de récompense en points et en miles lors de leurs voyages et de leurs séjours. Ces points et miles permettent aux membres de capitaliser sur la couverture géographique internationale des deux Groupes.

PARTENARIAT AVEC AEG DONNANT ACCÈS À DES MANIFESTATIONS SPORTIVES ET CULTURELLES D'AEG

Accor a renforcé son partenariat avec AEG, leader mondial des manifestations sportives et du spectacle, suite à la conclusion d'un accord portant sur certains sites, festivals et événements exploités par AEG. Cette alliance fait suite au contrat de naming conclu en 2015 avec l'AccorHotels Arena de Paris pour une durée de 10 ans, et permet à Accor d'accéder aux différents actifs internationaux.



PARTENARIAT AVEC GRAB POUR UN ACCÈS FACILITÉ AUX AVANTAGES DE GRABREWARDS

Accor a conclu un partenariat stratégique avec Grab, application phare d'Asie du Sud-Est, pour proposer aux membres ALL et Grab un accès à différents avantages et récompenses dans le cadre de leurs voyages. Grab exploite, à travers son application mobile, toute une gamme de services, de VTC, de livraison, de paiements numériques... Grâce à ce partenariat, les membres de Grab ont la possibilité d'utiliser leurs points GrabRewards pour accéder à l'ensemble de l'univers de Accor : hôtels, bars, restaurants, discothèques, manifestations sportives, spectacles, rendez-vous gastronomiques. En parallèle, les membres ALL bénéficient d'un accès facilité aux nombreux avantages de GrabRewards.

PARTENARIAT AVEC VISA ET BNP PARIBAS OFFRANT DE NOUVELLES POSSIBILITÉS DE PAIEMENT

À travers le monde, les paiements par carte sont en pleine expansion notamment avec l'avènement du « sans contact » pour les petites sommes et les transactions du e-commerce. Face à l'évolution des pratiques bancaires, Accor accompagne ses clients dans leur vie quotidienne et répond à tous les besoins en lançant une carte de paiement via son programme de fidélité.

La carte de paiement ALL – VISA est un véritable levier pour renforcer le concept d'Hospitalité Augmentée du Groupe, une vision holistique de l'hospitalité et de services sur mesure dans la vie quotidienne, au-delà des séjours hôteliers. La carte représente un atout majeur de l'engagement client pour Accor, consolidant encore la position de son programme de fidélité ALL comme compagnon *lifestyle* du quotidien de ses membres avec de nouveaux services. Le partenariat avec BNP Paribas incarne l'un des piliers de la stratégie de fidélisation du Groupe et le déploiement de la carte de paiement permettra également de diversifier ses sources de revenus.



MODÈLE D'AFFAIRES

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



Un modèle de création de valeur pérenne, fondé sur des leviers de croissance multiples

Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Opérant 5 300 hôtels dans 110 pays, le Groupe est leader partout dans le monde en dehors des États-Unis et de la Chine.

Doté d'expertises uniques en matière d'exploitation hôtelière et de services à forte valeur ajoutée, Accor dispose du portefeuille de marques le plus complet du marché tous segments confondus, et fonde son succès sur l'expérience client.

Les expériences proposées aux voyageurs s'inscrivent dans la vision de l'hospitalité augmentée que le Groupe développe, fondée sur un écosystème complet et une promesse : *ALL-Accor Live Limitless*.

Accessible via une plateforme unique, cet écosystème concentre l'ensemble des offres du Groupe et de ses partenaires, et cherche à intensifier ses relations avec ses clients et attiser durablement leur fidélité aux produits et services qu'il leur propose.

En fidélisant ses clients, Accor se donne les moyens de mieux les connaître et peut personnaliser ses offres au plus près de leurs attentes. Ce faisant, le volume de données personnelles et commerciales exploitées par Accor lui impose de sécuriser toujours plus ses capacités technologiques et de distribution, en nouant notamment des partenariats qui accélèrent son développement technologique et lui confèrent des avantages compétitifs :

accélération de la croissance du trafic généré pour des hôteliers attentifs au niveau de redevances facturées, accélération des analyses de données commerciales et financières des hôtels, etc.

Pilier de la croissance du Groupe, la fidélité des clients accroît son attractivité auprès des propriétaires hôteliers. Elle soutient son développement organique, mais aussi l'attractivité de ses marques, la croissance de ses redevances, et permet d'attirer les partenaires commerciaux les plus créateurs de valeur.

MODÈLE D'AFFAIRES

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

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN



- **232 000** collaborateurs
- Expertise Talent & Culture
- Une culture propice à l'innovation
- Accor Academy
- Inclusion et diversité

RÉSEAU



- **5 298** hôtels, **777 714** chambres
- **110** pays
- **3 500** résidences privées & **10 000** bars et restaurants

CAPITAL FINANCIER



- Un bilan optimisé et une structure financière solide
- **3,4** milliards d'euros de liquidités
- Plus de **2** milliards d'euros de chiffre d'affaires

EXPERTISE



- **114** millions de nuitées
- Une **expertise** reconnue en matière de développement et de gestion hôtelière
- Plus de **40** marques sur l'ensemble des segments :
 - activités hôtelières (luxe et haut de gamme, milieu de gamme, économique)
 - Workspitality
 - Activités de voyage
 - Services digitaux
 - Activités de services

STRATÉGIE

L'hospitalité augmentée

*Vivre
Travailler
Vibrer
au service
d'une expérience
client unique et
d'un tourisme
durable*

Megatrends

EXPÉRIENCES UNIQUES

NOUVEAUX ÉQUILIBRES DE VIE

3 leviers*Pour maximiser la création de valeur par Accor***ACCÉLÉRER LA CROISSANCE
GRÂCE AU MODÈLE ASSET-LIGHT****Croissance du réseau****Augmentation des redevances****Augmentation de l'exposition au luxe et *lifestyle*****Dynamisme et attractivité des marques****Renforcement de la distribution et de la fidélisation****AGIR POUR UNE
HOSPITALITÉ POSITIVE****Préservation des ressources naturelles
et de la biodiversité****Protection des collaborateurs
et communautés locales****Préservation des cultures, patrimoines
et héritages locaux****ATTIRER ET FIDÉLISER****Un programme
à la puissance
de marque unique****Acquisition, développement et rétention des talents****Conquête des nouvelles tendances****Création des expériences de demain****CRÉATION DE VALEUR****POUR LES COLLABORATEURS**

- **1,3** Md€ en salaires et charges de personnel en 2021
- **70** M€ dédiés au *ALL Heartist Fund* et plus de **200 000** bénéficiaires directs et indirects de *Accor Solidarity*
- **2,7** millions d'heures de formation

POUR LA PLANÈTE

- Programme *Planet 21 – Acting Here*
- Engagement net zero carbone
- Engagement plastique
- Programme *Plant for the Planet* : **7,4** millions d'arbres plantés

**POUR LES ACTIONNAIRES
ET INVESTISSEURS**

- Création de valeur et politique de dividendes

POUR LES FOURNISSEURS

- **3** milliards d'euros d'achats par les hôtels Accor
- **0,7** milliard d'euros d'achats par les sièges Accor

POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES

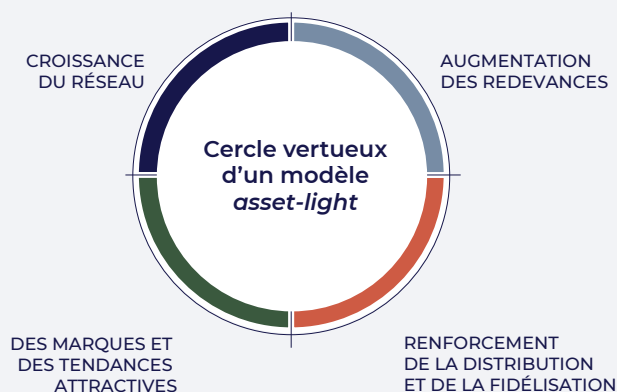
- Création d'emplois et ascenseur social
- Services et offres de proximité
- **0,1** md€ aux autorités publiques
- Formation et insertion des populations

DIGITALISATION**TOURISME DURABLE**

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE GRÂCE AU MODÈLE ASSET-LIGHT



La poursuite de l'optimisation du modèle de Accor est synonyme d'optimisation de sa structure de coûts à l'organisation de son modèle *asset-light* et d'identifier les ressources clés pour relever les défis à venir.



LA RÉPONSE DE ACCOR

Un plan de transformation visant à rationaliser l'organisation du Groupe a été mis en œuvre au sein du siège social et des sièges régionaux, ainsi qu'en Europe, afin d'ajuster les ressources au regard des besoins identifiés.

Pour les hôtels et leurs propriétaires, l'enjeu est de renforcer l'efficacité et la rentabilité du modèle de gestion hôtelière que le Groupe leur apporte, notamment les solutions suivantes :

- proposer des solutions opérationnelles améliorer la qualité de service, accroître l'engagement des collaborateurs et l'attractivité de la marque employeur ;
- réduire le taux de rotation des employés.

LA RÉPONSE DE ACCOR

- Le projet *Heartist*® et la promesse employeur pour valoriser le rôle des collaborateurs ;
- de nouveaux outils et processus de gestion des talents et de formation ;
- la mobilisation des équipes autour de projets sociétaux, ainsi que le développement de nouvelles filières de recrutement via l'insertion ;
- une nouvelle plateforme d'achat et une politique révisée de référencement – avec notamment la recherche de plus grands volumes de ventes via des partenariats – pour réduire les coûts d'achat ;
- des programmes de réduction du gaspillage alimentaire, des consommations d'énergie, d'eau, de blanchisserie ;
- l'amélioration des outils et processus de design et technique, de même que le fonctionnement des standards de marque, pour les rendre plus flexibles et moins onéreux dans leur mise en œuvre.

Simplification de l'organisation du Groupe

Afin d'aligner la structure de la société Accor sur celle du Groupe, Accor a engagé une revue en profondeur de ses processus pour recenser l'ensemble de ses activités et identifier celles qui pouvaient être repensées pour favoriser des économies.

Le principe est de rationaliser besoins et ressources en automatisant les processus internes, en mutualisant les efforts, en éliminant toutes les tâches pouvant l'être sans altérer le fonctionnement de la Société.

De ce travail de simplification découle un allègement des structures de management. La direction des Ventes, du Marketing, de la Distribution et de la

Fidélité a également engagé un travail de renégociation de ses contrats de prestations, très nombreux, notamment dans le domaine informatique. L'objectif du Groupe est de dégager une économie récurrente de 200 millions d'euros en 2022. Après un impact positif de 20 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) en 2020, l'impact incrémental a été de 110 millions d'euros sur l'exercice 2021. Ce chiffre reflète une accélération par rapport aux plus de 70 millions d'euros attendus initialement, grâce à la réalisation du plan de départ de personnel et au contrôle de coûts de consultants. En 2022, la finalisation

du plan résultera en un impact positif de 50 millions d'euros sur l'EBE.

Afin d'être plus agile et efficace, et de mieux suivre l'exécution des économies dans le temps imparti, le Comex a également été recentré sur les régions, autour de huit hubs géographiques, afin d'assurer une meilleure fluidité des échanges entre les opérations et les fonctions centrales.

Le développement du réseau d'hôtels influence de façon déterminante la croissance du chiffre d'affaires de Accor. Deux leviers sont traditionnellement activés :

- la croissance du réseau, de façon organique ou par acquisition ;
- la croissance du ratio redevance/chambre, en privilégiant les segments (luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) et les types de contrats (management) les plus rémunérateurs, et en augmentant la rentabilité des mètres carrés des hôtels par des concepts et des services générateurs de recettes.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Un rythme de croissance organique très dynamique assurant la densification et la visibilité du réseau du Groupe dans les destinations clés, notamment dans les pays émergents où la croissance est plus forte ; une stratégie de couverture de l'ensemble des segments, notamment des plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) ; une facilitation de la conversion d'hôtels pour accélérer son développement ; l'acquisition de réseaux d'hôtels et la conclusion de partenariats pour renforcer ses leaderships régionaux et son portefeuille de marques (FRHI, Mövenpick, Mantra, Atton, SBE, BHG, Ennismore, etc.).

Avec cette stratégie, Accor consolide ses positions de leader dans les régions et les segments où il est présent, accélère son développement dans les zones en forte croissance, comme en Chine grâce à Huazhu, et pénètre le marché américain de façon ciblée via des acquisitions pertinentes en termes de marque et de segment.

L'intensification du développement est opérée grâce à un travail minutieux sur le pipeline pour accroître le nombre d'hôtels du réseau et leur qualité, favorisant la hausse des redevances par chambre.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Une diversification de ses revenus grâce à l'acquisition d'activités de voyage élargissant la distribution du Groupe et donnant accès à de nouvelles clientèles (VeryChic, Gekko, ResDiary) ; acquisition de services digitaux (D-Edge) permettant aux hôtels et restaurants d'augmenter leur visibilité sur internet, leur volume de réservation ou d'optimiser leurs charges d'approvisionnement (Astore) ; acquisition de plateformes de location de résidences privées (onefinestay) proposant des offres alternatives à l'hôtellerie ; acquisition de services de conciergerie personnalisés améliorant l'expérience des clients (John Paul) ; acquisition de services de divertissement dans l'univers de la gastronomie (Potel & Chabot) et de la nuit (Paris Society).



ACCÉLÉRER LA CROISSANCE GRÂCE AU MODÈLE ASSET-LIGHT

Un autre levier de croissance du Groupe est la multiplication des points de contacts au sein de son écosystème. Il s'agit à la fois de multiplier la fréquence d'interaction avec les clients et de générer des relais de croissance non liés à des redevances hôtelières.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Que ce soit à travers ses marques hôtelières, ses restaurants, ses offres de *coworking* ou de location de résidences privées, à travers ses services de conciergerie, de proximité, de divertissement, ses activités de voyage ou de services digitaux, ou à travers sa stratégie d'open innovation visant à détecter des concepts pilotes et à investir dans les *start-up* prometteuses, l'ensemble de ces prestations drainent vers Accor des clients aux motivations extrêmement différentes, ne connaissant pas nécessairement les autres prestations proposées par son écosystème, et peuvent dès lors y être sensibilisés. Plus les opportunités d'échanges avec les clients sont variées et fréquentes, meilleures sont les chances du Groupe de transformer ces visites en demandes de services.

Enfin, un levier de croissance majeur du modèle de Accor est son programme de fidélité. Concentrant l'ensemble des offres du Groupe, son rôle est d'accroître durablement le nombre de clients fidélisés et leur panier moyen afin de sécuriser une part croissante de son chiffre d'affaires.

LA RÉPONSE DE ACCOR

En tant que portail commercial, *ALL* permet aux membres de découvrir ce que Accor peut leur apporter dans l'univers de l'hospitalité et de la mobilité. Lancé en décembre 2019, sa vocation est d'établir une relation de confiance, mieux connaître leurs goûts, leurs centres d'intérêt et leurs aspirations afin de leur donner envie de découvrir d'autres offres comparables, quel que soit leur point d'entrée dans son écosystème. *ALL* est un formidable outil de croissance, permettant à la fois d'attirer de nouveaux clients, d'être force de proposition grâce à la richesse de son offre globale, de retenir les membres au moyen d'avantages attractifs et de stimuler leur engagement dans la durée.

ALL conclut par ailleurs régulièrement des partenariats avec d'autres acteurs de loisirs, du voyage, du divertissement (PSG, IMG, AEG, Accor Arena) ou de la fidélisation. Ces partenariats enrichissent l'expérience des membres et leur offrent les avantages d'autres programmes de fidélité. Ces partenariats sont également intéressants pour Accor car les membres de ces programmes viennent consommer au sein de *ALL* et génèrent des revenus additionnels (Eurostar, Air France, Grab, Alibaba, Visa, etc.).



AGIR POUR UNE HOSPITALITÉ POSITIVE



Accor s'est donné deux grandes missions pour apporter une contribution positive à la société : développer et connecter les individus ; créer des expériences d'hospitalité respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, le Groupe considère que le développement de ses activités doit se faire dans la plus grande intégrité.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Sa Charte Éthique & RSE, applicable dans tous les hôtels et toutes les activités du Groupe ; *Planet 21*, le programme de développement durable de Accor ; le programme diversité & inclusion ; *Accor Solidarity*, fonds de dotation visant à lutter contre l'exclusion ; la politique et les outils de compliance (voir détail au chapitre 3 « Responsabilité de l'entreprise »).

L'année 2021 a été lourdement conditionnée par les restrictions sanitaires imposées partout dans le monde. Compte tenu de la situation économique critique traversée par le Groupe Accor, un nombre significatif de programmes ou projets en lien avec la démarche Éthique & RSE ont été suspendus ou ralentis. Accor a toutefois fait preuve de réactivité et d'engagement en cette période exceptionnelle pour réallouer ses ressources et traiter en priorité les urgences sanitaires et sociales nées de la crise, tout en préservant sa trajectoire de durabilité.

Ainsi, en mars 2021, Accor a été le premier Groupe international du secteur de l'hospitalité à définir une trajectoire carbone validée par les données de la science et alignée avec l'objectif de l'Accord de Paris pour le Climat. Le Groupe s'est ainsi engagé à atteindre l'objectif de zéro émission nette à l'horizon 2050.

Accor a également signé en novembre 2021 la Déclaration de Glasgow sur l'action climatique dans le tourisme, lancée par l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies avec l'objectif ambitieux de réduire de 46 % ses émissions absolues sur les scopes 1 et 2 et de 28 % ses émissions du scope 3 d'ici 2030, par rapport à la base de référence de 2019.* Par ailleurs, dès le début de la pandémie, un fonds de solidarité, le *ALL Heartist fund*, a été mis en place. Il a permis, à date, de répondre favorablement à 98 000 requêtes de collaborateurs dans les sièges ou dans les hôtels sous enseigne Accor.



Malgré les circonstances, et grâce à la mobilisation des équipes, Accor a maintenu ses engagements et ses actions sur des sujets d'importance majeure avec :

- la finalisation de la soumission de la stratégie climat au SBTi (*Science Based Targets Initiative*). Cette trajectoire carbone est compatible avec l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique global en deçà de 1,5°C. Avec l'objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2050, Accor a défini cette trajectoire en s'appuyant sur une feuille de route alliant une bascule interne en faveur d'une culture bas carbone dans tous les métiers du Groupe, des partenariats avec des experts énergéticiens pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, le recours aux approvisionnements en énergie d'origine renouvelable et la compensation carbone. Le détail de cette feuille de route est présenté au chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021 ;
- le maintien de la suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client d'ici fin 2022 – malgré la tendance à multiplier les produits à usage unique pour des raisons sanitaires ;
- la mise en place d'un programme de solidarité *ALL Heartist Fund* à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise.

* GHG Protocol.

ATTIRER ET FIDÉLISER



Lancé en décembre 2019, le programme de fidélité *lifestyle* de Accor, *ALL-Accor Live Limitless*, constitue la pierre angulaire de la démarche de conquête, d'attractivité et de fidélisation mise en œuvre par le Groupe au service de ses clients et de ses partenaires. Fort des nombreux avantages auxquels les partenariats contractés dans le cadre de *ALL* donnent droit, et d'une gamme de services d'hospitalité extrêmement large, *ALL* vise à fidéliser durablement ses clients et en conquérir de nouveaux. Les enjeux du programme sont simples et essentiels à la croissance du Groupe à long terme :

- répondre aux besoins d'hospitalité et de mobilité des voyageurs, des travailleurs et des habitants en leur proposant une large gamme de services et d'avantages attractifs ;
- leur donner envie de découvrir d'autres offres du Groupe quel que soit leur point d'entrée au sein de son écosystème, grâce à un portail global et à une navigation fluide ;
- apprendre à connaître chaque client grâce à une relation directe, personnalisée, qui le fidélise dans la durée ;
- nouer des partenariats qui enrichissent les avantages et les récompenses dont bénéficient les membres *ALL*, et génèrent du trafic et des revenus additionnels (par exemple Eurostar, Air France, etc.) par le biais de programmes de fidélité partenaires.

PLUS de choix et d'offres

LA RÉPONSE DE ACCOR

L'hospitalité augmentée, ou comment démultiplier les offres pour le client, avec à la fois une plus large typologie d'hébergements et de concepts [*lifestyle*, *resort*, auberges de jeunesse, résidences, etc.] des espaces de *coworking* de toutes tailles, des marques différenciées, et la mise en place d'un écosystème de solutions couvrant toute la chaîne de valeur du tourisme (restauration, sorties et loisirs, transports, billetterie, sites de distribution spécialisés...), via des acquisitions et des partenariats.

PLUS de sens et d'expériences uniques

LA RÉPONSE DE ACCOR

Des partenariats emblématiques (IMG, AEG, PSG, Visa et BNP Paribas, Grab, Accor Arena) et des statuts premium (Diamond et Limitless) pour permettre de vivre des expériences « money can't buy » ; la proposition d'un écosystème pour accéder facilement à des activités locales, notamment celles qui apportent une forte authenticité, voire un sentiment d'accomplissement (à travers une dimension sociétale ou environnementale) ; un programme de fidélité repensé pour accroître le sentiment d'appartenance et mieux récompenser l'attachement aux marques.



PLUS de personnalisation**LA RÉPONSE DE ACCOR**

À la fois technologique, en ayant recours à la puissance du *big data* et à l'intelligence artificielle pour mieux connaître et anticiper les besoins des clients (ACDC)*, mais aussi profondément humaine en faisant évoluer nos modes de management pour encourager la prise d'initiative individuelle au service d'une attention de tous les instants et sur mesure pour nos clients (programme *Heartist*®).

PLUS de fluidité, de flexibilité et de sécurité**LA RÉPONSE DE ACCOR**

Une amélioration continue de la robustesse des systèmes de réservation, et de l'expérience de navigation sur le site de distribution, en particulier pour les applications mobiles (dans all.accor.com) ; la recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques (notion de *seamless*), comme la suppression des comptoirs de réception et l'accueil des clients en utilisant des outils mobiles. Flexibilité commerciale pour les clients, tarifaires, reports et annulation. Facilitation de la conversion pour les partenaires hôteliers souhaitant changer de marques. Certification des hôtels respectant le protocole sanitaire et de prévention renforcée « ALLSAFE », et mise en place d'une assistance médicale protégeant les clients, pendant leurs séjours.

Dans un modèle *asset-light* où les marques sont des actifs essentiels, il est important d'investir dessus pour en démultiplier les effets vertueux : accroître la brand equity, augmenter le RevPAR des hôtels grâce à une plus forte attractivité, faciliter le développement du réseau en proposant des marques fortes aux propriétaires.

LA RÉPONSE DE ACCOR

L'accroissement du portefeuille de marques : un travail de fond sur le positionnement de chaque marque et leur proposition de valeur, notamment dans leur dimension de durabilité, pour répondre aux aspirations croissantes des consommateurs pour des marques engagées et apportant une contribution sociétale.

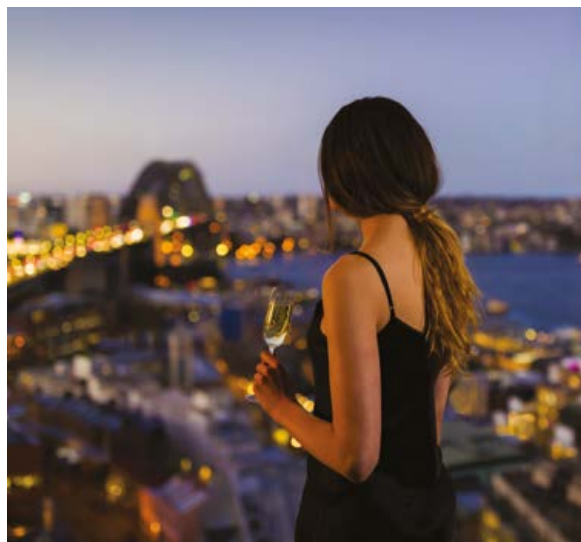
Des investissements marketing ont été réalisés en 2019 pour accroître la notoriété, la visibilité, l'attractivité et l'impact des marques à l'international, notamment des plus créatrices de valeur, dans le cadre de campagnes de publicité ciblées, et de partenariats avec des acteurs mondialement connus. Quatre-vingt-dix pour cent de l'effort marketing du Groupe s'est focalisé sur sept marques mondiales (Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, Mercure, Novotel et ibis).



ENGAGEMENT DU GROUPE

Accor, un Groupe engagé envers ses collaborateurs et ses communautés

Grâce à l'implication de ses talents, Accor se développe fortement depuis 50 ans et constitue aujourd'hui un leader mondial hôtelier de premier plan. Ses 232 000 collaborateurs sont au cœur de ses opérations quotidiennes dans toute leur diversité. L'humain est à la base de chacune de ses activités d'hospitalité et constitue son actif le plus précieux.



L'engagement de Accor envers ses communautés, et en faveur de l'éthique

Au-delà du fonds *ALL Heartist* créé lors de la pandémie, l'engagement solidaire du Groupe est porté par le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity*, auparavant nommé *Accor Solidarity*. En 2021, la dotation annuelle du Groupe a été maintenue à 1 million d'euros. Parallèlement, toujours plus de parties prenantes sont associées à la capacité du fonds de collecter des dons ; pour mobiliser collaborateurs et clients, *Accor Heartist Solidarity* diversifie et digitalise ses méthodes de collecte, sans modifier ses axes d'intervention ni son fonctionnement qui a prouvé son efficacité depuis plus de 10 ans. Son ambition est de lutter contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité par l'insertion professionnelle en soutenant des projets aux côtés d'associations et ONG locales.

Après plus de 10 ans d'engagement et de contact avec les associations au cœur des projets, le fonds de dotation a développé une véritable expertise qu'il souhaite aujourd'hui renforcer et compléter. Le fonds répond également aux situations d'urgence et apporte son aide aux populations locales pour faire face aux conséquences immédiates et durables des catastrophes naturelles. Depuis 2018, le fonds étend son soutien à des projets répondant à d'autres types de crises humanitaires, en particulier dans les grandes villes. En effet, qu'il s'agisse de pauvreté extrême, d'isolement ou encore des conditions d'accueil et de soutien des plus démunis, celles-ci n'échappent pas aux problématiques d'urgence humanitaire, génératrices d'exclusion économique et sociale. En 2021, les équipes se sont encore

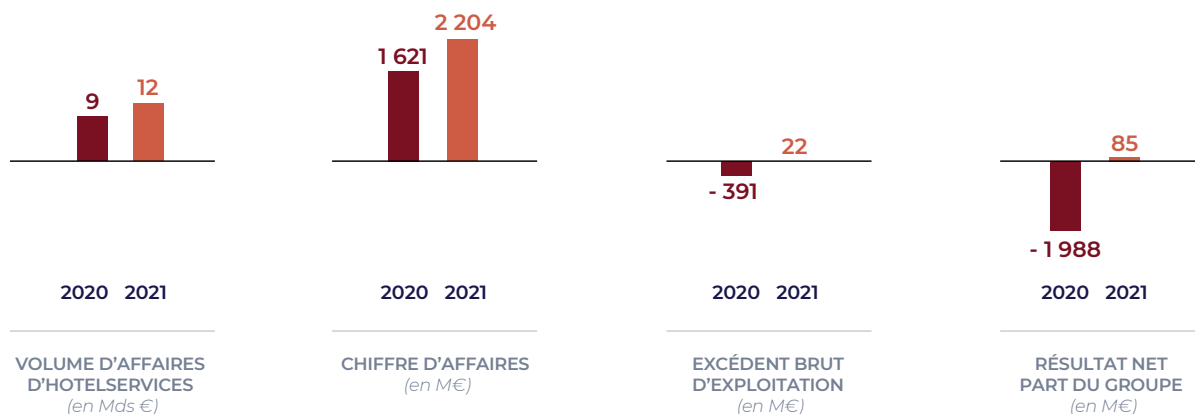
fortement mobilisées, aidant près de 15 000 personnes à travers le monde.

Promouvoir la diversité et l'inclusion est pour le Groupe un levier de performance, d'innovation et d'épanouissement. C'est une démarche historique et volontaire du Groupe, un des principes fondateurs de l'éthique managériale pour lutter contre les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'entreprise. Le Groupe a structuré sa démarche en matière de diversité et d'inclusion dès 2008. De nombreuses réalisations sont depuis venues soutenir et porter ces engagements auprès des salariés sièges des hôtels filiales et managés.

La démarche Diversité et inclusion du Groupe s'articule autour de quatre enjeux :

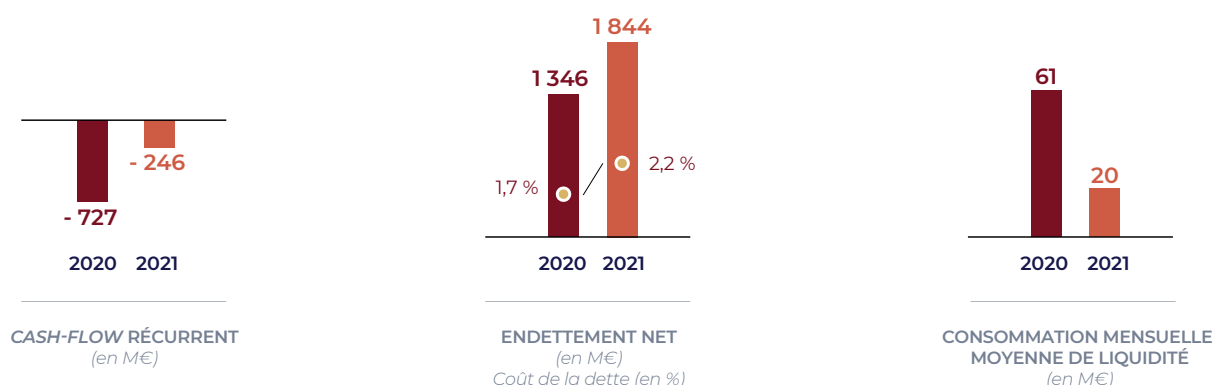
- la responsabilité sociale : Accor, en tant qu'employeur responsable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ; ainsi, par exemple, Accor œuvre pour l'insertion des Autochtones en Australie grâce à un programme de formation et d'insertion spécifique dans les hôtels du Groupe ;
- l'attractivité d'employeur : Accor est une entreprise qui est fière de ses différences et adresse une image positive à l'externe ;
- le dynamisme commercial : Accor, en faisant de la diversité une priorité, répond aux attentes de ses clients pour concevoir des solutions adaptées. Par exemple, en 2021, Accor a rejoint l'engagement « Valuable 500 », répondant à deux objectifs : former et sensibiliser au handicap les membres du Comex et améliorer la représentation des collaborateurs et clients en situation de handicap dans les campagnes de communication du Groupe ;
- la performance opérationnelle : l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, et l'engagement de tous les collaborateurs.

Performance financière et notations



7,5 Mds €

Capitalisation boursière au 31 décembre 2021



LES NOTATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES DE ACCOR :

S&P : **BB+** avec perspective négative
Fitch : **BB+** avec perspective stable

Notation CDP Carbon : **A-**
Notation CDP Water : **B**
Notation CDP Supplier engagement : **B**
Notation ISS ESG : **Prime**
Notation EcoVadis : **Niveau or**
Notation Sustainalytics : **ESG Risk Rating : 18.3, Low risk**
Notation Gaia : **75 / 100**
Notation MSCI : **A**
Notation VIGEO : **67 / 100**

Accor rejoint la plateforme IMPACT et participera à son lancement en publiant ses indicateurs ESG.

Accor, champion de la RSE auprès des agences de notation extra-financières dans son secteur :

#1 CDP Carbon
#1 ISS-Oekom
#2 Vigeo
#2 Sustainalytics
#3 MSCI





Gouvernance et gestion des risques

GOUVERNANCE

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 2 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 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.

COMPOSITION DU CONSEIL AU 31 DÉCEMBRE 2021

Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani
Fin de mandat - AG 2022



Aziz Aluthman Fakhroo
Fin de mandat - AG 2022



Sébastien Bazin
Fin de mandat - AG 2023



Iliane Dumas
Fin de mandat - 02/05/2023



Sophie Gasperment
Fin de mandat - AG 2022



Qionger Jiang
Fin de mandat - AG 2022



Iris Knobloch
Fin de mandat - AG 2023



Bruno Pavlovsky
Fin de mandat - AG 2023



Nicolas Sarkozy
Fin de mandat - AG 2022



Christine Serre
Fin de mandat - 27/01/2024



Isabelle Simon
Fin de mandat - AG 2022



Sarmad Zok
Fin de mandat - AG 2022



40 %
Taux de féminisation

54 ans
Âge moyen

60 %
Indépendance du Conseil

COMITÉ AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES	COMITÉ ENGAGEMENTS	COMITÉ NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET RSE	COMITÉ STRATÉGIE INTERNATIONALE
Indépendant	Administrateur assurant la présidence d'un Comité	Administratrice représentant les salariés	Vice-présidente et Administratrice référente
Non Indépendant			

Travaux du Conseil et de ses Comités en 2021

Conseil d'administration

- Suivi de la crise sanitaire et de ses conséquences sur le Groupe
- Suivi de la mise en place du plan d'urgence et du Plan Reset d'économies pérennes
- Suivi des missions menées par le fonds ALL Heartist
- Émission obligataire Sustainability-Linked Bond pour un montant de 700 millions d'euros
- Création du *Special Purpose Acquisition vehicle* Accor Acquisition Company dont Accor est le sponsor
- Création de la plateforme *lifestyle* Ennismore
- Revue de la composition du Conseil et proposition de nomination d'une nouvelle administratrice indépendante

- Comptes annuels sociaux et consolidés 2020 et comptes semestriels 2021
- Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- Adoption d'un plan d'interim
- Convocation de l'Assemblée Générale annuelle

11 réunions
en 2021

93 %
d'assuidité



Comités spécialisés

Engagements

5 réunions

- Revue et suivi des différents projets d'acquisition et de cession
- Revue du projet d'émission obligataire Sustainability-Linked Bonds
- Examen de l'investissement réalisé par Accor en tant que sponsor du SPAC Accor Acquisition Company

Stratégie internationale

1 réunion

- Revue des questions d'actualité internationale (notamment suivi des conséquences de la crise sanitaire) et de leur impact sur les activités du Groupe

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

Nominations, rémunérations et RSE

5 réunions

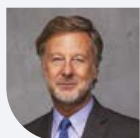
- Revue des rémunérations
- Revue du processus de succession
- Revue de l'indépendance des administrateurs
- Examen de la politique en matière de mixité et suivi du plan d'actions
- Examen de la stratégie et des initiatives RSE
- Procédure d'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil
- Revue des candidats en vue de la nomination d'une administratrice indépendante

Activités du Conseil d'administration et de ses Comités en 2021

L'ensemble des informations portant sur la gouvernance de la Société figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (Chapitre 4) du Document d'enregistrement universel 2021.

Le Comité exécutif est constitué de 19 membres représentant l'ensemble des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe opère et contribue à la gestion et à l'anticipation des enjeux majeurs. Il met en œuvre les orientations stratégiques décidées par le Conseil d'administration, étudie les dossiers significatifs et suit les résultats opérationnels au regard des objectifs fixés.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



Sébastien BAZIN
Président-directeur général



Jean-Jacques MORIN
Directeur général adjoint
et Directeur financier



Floor BLEEKER
Directeur général
Technologie



Alix BOULNOIS
Directrice générale
Digital Factory



Fabrice CARRÉ
Directeur général
Stratégie



Steven DAINES
Directeur général
Talent & Culture



Patrick MENDES
Directeur général commercial
Groupe en charge des activités
Ventes, Marketing, Distribution,
Digital et Fidélisation



Brune POIRSON
Directrice du développement
durable



Agnès ROQUEFORT
Directrice générale en charge
du développement



Stephen ALDEN
Directeur général Raffles
& Orient Express



Maud BAILLY
Directrice générale
Europe du Sud



Gaurav BHUSHAN
Directeur général
lifestyle & Entertainment Accor
et co-dirigeant de Ennismore



Sarah DERRY
Directrice générale
Pacifique



Thomas DUBAERE
Directeur général
Amérique latine



Heather McCrory
Directrice générale
Amérique du Nord et Centrale



Duncan O'Rourke
Directeur général
Europe du Nord



Gary ROSEN
Directeur général
Grande Chine



Garth SIMMONS
Directeur général
Asie du Sud-Est



Mark WILLIS
Directeur général
Moyen-Orient et Afrique



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 2021.

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. À cette fin, le Conseil veille en permanence à ce que cette politique respecte les principes d'exhaustivité, de cohérence avec les autres dirigeants et salariés de l'entreprise, de comparabilité, de motivation, d'intelligibilité des règles et de mesure, 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 leur conformité aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La politique de rémunération du Président-directeur général pour 2022, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président-directeur général seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2022 de la Société et sont présentés au chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Synthèse de la structure globale de rémunération du Président-directeur général proposée pour 2022

Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : - 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 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : financiers : EBITDA vs. budget 2022, <i>Free Cash-Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs. budget 2022, économies RESET vs. budget 2022 extra-financiers : croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2022, critères ESG : Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé les plastiques à usage unique dans l'expérience client (sauf bouteilles d'eau jetables), pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial et pourcentage d'hôtels et de sièges pour lesquels un outil de mesure d'émissions carbone est mis en place	Chaque objectif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : agilité et adaptation opérationnelle du modèle 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 arrêtees par le Conseil d'administration et d'une condition de présence	Représente un pourcentage maximum de 250 % 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 depuis fin 2020 sur un nouveau 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.

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

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

Aaron Joel Santos ; Aaron Macrae ; Abaca Press/Alex Jeffries ; Abaca Press/Annelore van Herwijnen ; Abaca Press/Bethany Nauert ; Abaca Press/Pascal Dieu ; Abaca Press/Sandrine Roudeix ; Abaca Press/Vangelis Paterakis ; Adam Kane Macchia ; Ahmet Gül ; Alessio Mei ; Ali Rangoonwalla ; ashleymak.com ; Brandon Barre ; Bruno Levy ; Bui The Trung Nam ; Christopher Wadsworth ; Claudio Trasforini ; Damien Ford Photography ; Daniel Nuderscher ; DR ; Emmanuel Pain ; Ewout Huibers ; Flora Métayer ; Gary Latham ; Geoff Lung ; Guanzhou A-One Advertising Co Ltd. ; Guido Leifhelm ; Guillaume Ladavière ; Irwan Syairwan ; Jenny Zarins ; John McDermott ; Karim Hesham Photography ; Katie Purling ; Kevin Clark ; Kimberly Person / Into Dust Photography ; Kitzi Interior Design ; Laid Liazid ; Lost Horizon Images ; Manoo Manookulkit ; Marc Plantec ; Marco Chow ; Matthew Millman ; Mauro Risch Photography ; Nadia Gunardisurya ; Natalie Johnson ; Neil Soriano ; Nicolas Jacquemin ; Scott Chegia ; Serge Detalle ; Stephan Julliard ; Steve Herud ; Tamara Benavente ; Tessa Crisp ; Thanapoon Laboup ; Trevor Clark ; trungnguyenphotos.com ; VRX Studio



ACCOR, Société Anonyme au capital de 785 568 804 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com