

RAPPORT INTÉGRÉ 2020





“

Nous sommes bien plus qu'un leader mondial. Nous sommes 266 000 femmes et hommes qui plaçons l'humain au cœur de toutes nos activités, et nous sommes animés par une passion immmodérée pour le service et un goût du dépassement.

”

Rapport intégré



MESSAGE DU PRÉSIDENT

05

ACCOR, GROUPE HÔTELIER LE PLUS DIVERSIFIÉ

Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée /07

07

NOTRE HISTOIRE : DEPUIS 50 ANS, NOUS RÉINVENTONS L'HOSPITALITÉ

1967 Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin /09

La réinvention permanente de l'hospitalité /10

Laisser une empreinte positive /11

09

TENDANCES ET ENJEUX DU SECTEUR DE L'HOSPITALITÉ

Le secteur du tourisme et du voyage très affecté par la pandémie de Covid-19 en 2020 /12

Une reprise du tourisme progressive et graduelle dès 2021, et un retour attendu aux niveaux d'avant crise à partir de 2024 /17

Une industrie pérenne, en perpétuelle transformation /19

Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité /26

L'empreinte environnementale du groupe Accor /28

12

UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE DE L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

Un modèle de création de valeur pérenne, fondé sur des leviers de croissance multiples /31

Les ressources et atouts des différentes composantes du modèle /32

La création de valeur partagée avec nos parties prenantes en 2020 /33

30

UN ÉCOSYSTÈME GLOBAL DE SERVICES D'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

Une organisation et un portefeuille de marques au service de l'hospitalité augmentée /34

Un écosystème agile face aux nouvelles tendances /41

Accor, un groupe engagé envers ses talents et ses communautés /46

Accor, un groupe résolument innovant /48

34

STRATÉGIE ET OBJECTIFS

Un modèle d'affaires répondant à quatre enjeux stratégiques fondamentaux /51

Réalisations phares 2020 illustrant la stratégie de Accor /60

Un modèle d'affaires agile pour traverser la crise /61

Un Groupe résilient dans la crise grâce à des liquidités préservées et à une organisation plus efficace /63

51

PERFORMANCE ET LEADERSHIPS

Performances financières /70

68

UNE GOUVERNANCE SOLIDE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

La gouvernance mise en place par Accor a pour objectif de soutenir sa stratégie et la bonne conduite de l'entreprise /71

Focus sur la composition et l'organisation du Conseil d'administration /72

Rémunération des collaborateurs et du Dirigeant mandataire social /74

71

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES

La démarche /76

Les risques significatifs /77

76



“

Nous avons fait
face avec force
et audace ”

SÉBASTIEN BAZIN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dans un moment décisif pour notre industrie, Accor n'a jamais cessé de regarder vers l'avenir



La crise de 2020 a durement pesé sur Accor, comme sur l'ensemble des acteurs du tourisme et de l'hôtellerie. Le choc a été brutal et l'impact de cette pandémie historique profond sur nos activités, partout dans le monde. Pour y faire face, la communauté Accor s'est mobilisée. Je tiens ici à remercier du fond du cœur l'ensemble des équipes du Groupe qui ont fait preuve d'un courage et d'un engagement exceptionnels et ont fait vivre nos valeurs de générosité et de partage, au service des plus fragiles. Grâce à la mobilisation de nos propriétaires, nous avons ouvert nos portes pour accueillir et protéger et avons eu à cœur, notamment au travers du fonds ALL Heartists, d'amortir ce choc pour notre écosystème, en prenant soin de nos collaborateurs, de nos partenaires et de nos clients.

Très vite aussi, nous nous sommes tournés vers l'avenir pour préparer le retour de nos hôtes dans notre réseau. Pour dissiper toute inquiétude et restaurer la confiance, nous avons créé, en partenariat avec Bureau Veritas, le label « ALLSAFE ». Déployé dans plus de 90 % de notre réseau, ce label certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention de nos hôtels répond parfaitement au nouveau contexte sanitaire. Et parce que nous sommes convaincus que notre métier d'hôtelier va au-delà du cadre de la chambre ou du restaurant, nous avons complété notre écosystème d'hospitalité augmentée en proposant à nos hôtes une assistance médicale aux meilleurs standards, fruit d'un partenariat avec Axa Partners.

Pendant cette année difficile, notre développement n'a jamais cessé, notre transformation non plus. En finalisant la cession d'Orbis, nous avons achevé notre mutation vers un modèle asset-light qui nous a permis de mieux résister à la crise.

Aujourd'hui, nous poursuivons cette transformation autour d'une triple ambition : concentrer nos efforts sur les marques et les zones géographiques à plus fort potentiel, simplifier notre fonctionnement et poursuivre notre développement. C'est notamment l'ambition de notre rapprochement avec Ennismore qui nous permet de créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie *Lifestyle* regroupant aujourd'hui treize marques innovantes et uniques.

Avec un nombre de projets d'hôtels et de chambres qui continue de croître à un rythme soutenu, l'expansion ciblée de notre réseau reste la clé de notre avenir à long terme. Pour gagner en agilité et en proximité, nous avons fait évoluer notre organisation pour atteindre un nouvel équilibre entre les fonctions centrales du Groupe et nos organisations régionales proches du terrain, et adapter nos modes de fonctionnement à notre modèle d'opérateur hôtelier.

Nous poursuivons ainsi notre transformation, tout en restant fidèles à notre esprit entrepreneurial et pionnier. Entreprise responsable, nous voulons continuer à agir pour les talents et pour la planète, et faire la différence à chaque fois que nous le pouvons. Nous sommes fiers à ce titre d'avoir intégré l'indice CAC 40 ESG tout récemment lancé par Euronext. Plus confiants et engagés que jamais, nos valeurs, notre énergie et notre passion nous permettent de faire face, collectivement, à cette tempête sans précédent.

Aujourd'hui, alors que le déploiement de la vaccination ouvre la voie à une reprise rapide et forte des voyages et des séjours, ces mêmes ressources nous permettent d'être prêts pour le rebond, prêts pour l'avenir. Avec confiance et ambition.





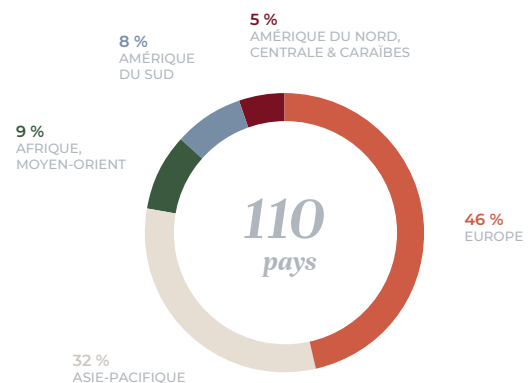
Accor, groupe hôtelier le plus diversifié

ACCOR, ACTEUR À L'AVANT-GARDE DE L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

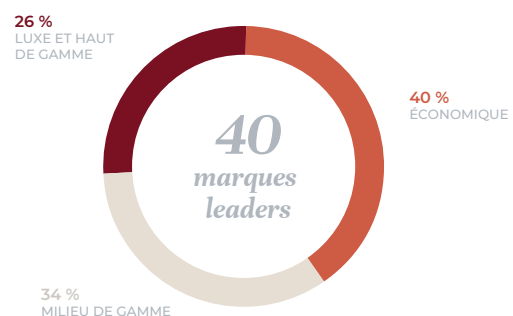
Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui propose des expériences uniques dans 5 000 hôtels et résidences implantés dans 110 destinations. Depuis plus de 50 ans, tout le savoir-faire hôtelier de Accor s'illustre à travers une collection incomparable de marques, du luxe à l'économique, adossées à l'un des programmes de fidélité les plus attractifs au monde.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouveaux modes de vie, de nouvelles façons de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être ou *coworking*. Le Groupe propose également des solutions digitales qui maximisent la distribution, optimisent l'exploitation hôtelière et enrichissent l'expérience client.

Accor est pleinement engagé dans une démarche de développement durable et agit concrètement en faveur de la planète et des communautés locales au travers de son programme *Planet 21-Acting Here*, et du fonds de dotation *Accor Solidarity* qui s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi par le biais de la formation professionnelle.



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



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



CHIFFRE
D'AFFAIRES
1,6
MILLIARD
D'EUROS



UN RÉSEAU DE
5 139
HÔTELS
(753 344 CHAMBRES)



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



UN PIPELINE DE
1 209
HÔTELS
(212 000 CHAMBRES)



266 000

hommes & femmes engagés
travaillant sous les marques Accor

51 %

des employés ont moins de 35 ans

43 %

des salariés sont des femmes



5 000

résidences privées d'exception
dans le monde entier

10 000

restaurants et bars



Un programme RSE
en place depuis plus
de 15 ans, déployé
partout dans le monde,
dans toutes les marques
et tous les hôtels



460 000

bénéficiaires
directs et indirects
de *Accor Solidarity*
en 10 ans d'activité



Plant for the Planet,
un programme mondial
d'agroforesterie pour soutenir
l'agriculture écologique
26 pays, 7,2 millions
d'arbres plantés
depuis 10 ans



Depuis 50 ans, *nous réinventons l'hospitalité*

Depuis leurs débuts, Paul Dubrulle et Gérard Péliссon ont cherché sans cesse à réinventer ce que l'hospitalité pouvait être.

Au-delà des voyages, ils ont proposé de nouvelles manières de vivre et de profiter de la vie. Une entreprise à l'avant-garde de l'hospitalité, élargissant sans cesse cette notion, c'est ce que Accor a toujours été.

Aujourd'hui s'ouvre une nouvelle page de cette aventure.
En souhaitant devenir le leader de l'hospitalité augmentée,
Accor révolutionne à nouveau le visage du secteur.

1967

LES DÉBUTS AVEC LE NOVOTEL LILLE LESQUIN

Paul Dubrulle et Gérard Péliссon 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 bain commune par couloir, le Novotel Lille Lesquin a révolutionné l'industrie en en proposant une par chambre. Et au moment où les Français se mettaient à sillonner les routes pour le travail ou pour les congés payés, Novotel proposait, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit-déjeuner.

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, Ibis et Mercure.

1980

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.

1990

Accor propose des repas haut de gamme, avec l'acquisition de la célèbre pâtisserie parisienne Lenôtre.

2000 - 2020

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'hyper segmentation, avec des marques soigneusement choisies telles que Jo & Joe, Mama Shelter, 25hours Hotels, The House of Originals, 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.

Accor accompagne les nouveaux modes de travail avec ses espaces de coworking Wojo.

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 du leader mondial Ennismore.

Accor s'engage pour ses clients et ses partenaires avec son nouveau programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.



LAISSER UNE EMPREINTE POSITIVE

1970

Accor met en place la première charte d'égalité femmes/hommes au travail, avec la mise en place d'un plan d'action en faveur des femmes au travail.

1988

Accor est reconnu pour sa « meilleure politique environnementale », basée sur sa charte initiale comportant 65 actions.

1994

Accor est la première entreprise du CAC 40 à créer une Direction de l'Environnement, qui deviendra Développement durable en 2000.



2006 - 2010

Accor crée **Earth Check**, le premier programme de développement durable de l'hôtellerie.

2008

Accor crée le Fonds de dotation **Accor Solidarity**, avec pour mission de lutter contre l'exclusion et de responsabiliser, former et protéger les personnes les plus vulnérables.

2009

Accor lance **Plant for the Planet**, programme mondial d'agroforesterie pour soutenir une agriculture plus écologique.

2012

L'égalité femmes/hommes devient un objectif du Groupe, avec le lancement de son réseau sur l'égalité entre les femmes et les hommes, RiiSE.

2015

Accor signe un partenariat avec **Energy Observer**, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe accompagne la transition écologique.

2016 - 2021

Accor lance **Planet 21-Acting Here**, la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur. En 2020, Accor a défini une trajectoire climat, compatible avec les exigences de la science et l'ambition collective de maintenir le réchauffement planétaire en-deçà de 1,5°C. Le Groupe a également maintenu son ambition de supprimer les plastiques à usage unique de l'expérience client et mis en place le programme de solidarité **ALL Heartist** à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise sanitaire.

« En raison de la crise Covid-19, l'atteinte des objectifs du programme Planet 21, initialement prévue pour 2020 a été reportée à fin 2021. En cette période exceptionnelle, Accor a toutefois fait preuve de réactivité et d'engagement pour traiter en priorité les urgences sanitaires et sociales, en préservant sa trajectoire de durabilité. »



Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité

LE SECTEUR DU TOURISME ET DU VOYAGE TRÈS AFFECTÉ PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19 EN 2020

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.

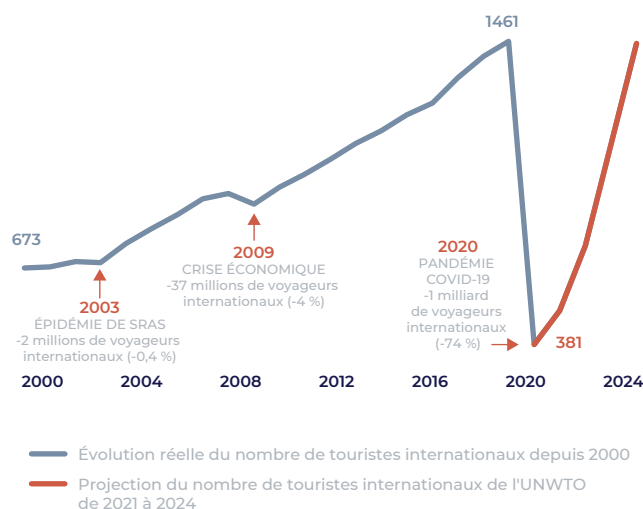
Plusieurs vagues de contaminations au Covid-19 ont eu lieu à l'échelle mondiale en 2020, et ont nécessité de restreindre drastiquement la circulation des populations à travers le monde, afin d'en limiter la propagation.

Lors de la première vague, au premier semestre 2020, la propagation du Covid-19 depuis la Chine vers l'Ouest, d'abord en Asie, puis en Europe et dans les Amériques, a été rapide, en s'amplifiant graduellement, zone après zone. Afin de réduire les risques de contamination, un grand nombre d'États ont décidé d'adopter des mesures de restriction de la circulation des personnes en fermant leurs frontières,

en imposant des mises en quarantaine aux personnes arrivant de l'étranger, et en instaurant des périodes de confinement et de couvre-feux.

De fait, ces dispositions ont porté un coup d'arrêt brutal aux voyages internationaux, et au tourisme partout dans le monde.

« Les restrictions sanitaires ont porté un coup d'arrêt brutal aux voyages internationaux, et au tourisme partout dans le monde. »



ÉVOLUTION DU TOURISME INTERNATIONAL (en millions de voyageurs)

Source : UNWTO, Décembre 2020.

Une crise sanitaire inédite, ralentissant fortement l'activité touristique mondiale

Si le secteur du tourisme et du voyage a connu des crises par le passé, aucune n'a eu l'effet destructeur de cette pandémie sur l'industrie touristique. Son ampleur a provoqué un ralentissement massif de l'activité touristique mondiale en 2020.

Durant les vingt dernières années, seules les crises du SARS, survenue en Asie en 2003 et celle des *subprimes* survenue aux États-Unis en 2009, avaient fait reculer le nombre de voyageurs internationaux, respectivement de 0,4 % et 4 %. 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.

Seulement **2 %**

des pays dans le monde n'ont pris aucune mesure de fermeture des frontières

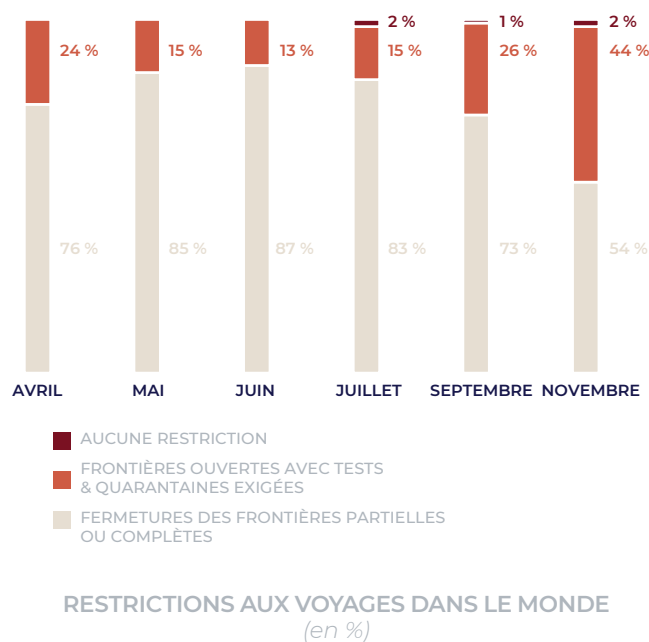
Des entraves à la circulation des personnes, et un manque de coordination entre les États néfastes pour l'industrie

En 2020, seulement 2 % des pays dans le monde n'ont pris aucune mesure de fermeture de leurs frontières. Tous les autres les ont fermé complètement ou partiellement, ont rendu les tests obligatoires à l'entrée ou à la sortie de leur territoire, ou ont imposé des quarantaines aux arrivants.

Un tiers de la population mondiale a été concerné par des mesures de confinement, et tous les pays ont appliqué des mesures de restriction de voyage.

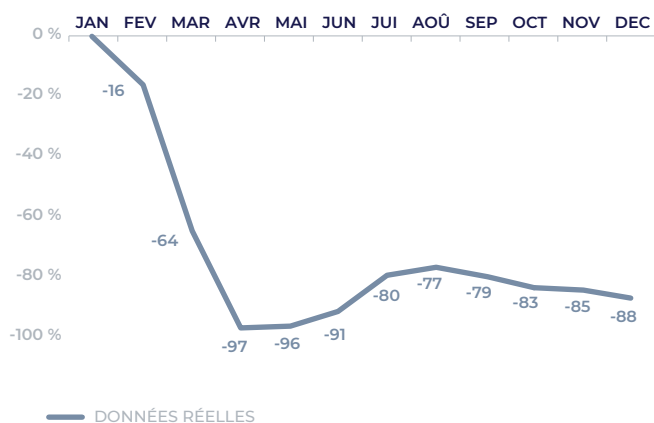
Face à ces contraintes et à la difficulté des États à maîtriser efficacement la propagation du virus, les voyageurs ont perdu confiance et le tourisme international s'est effondré. Le nombre de touristes internationaux en avril et mai a plongé de 97 % et 96 % par rapport aux niveaux de 2019 ; plus de 80 % des pays ont fermé.

Certaines de ces mesures ont été assouplies durant l'été, particulièrement en Europe, et ont favorisé une légère amélioration du tourisme pendant la saison estivale. La demande de voyages est légèrement repartie tandis que la proportion de destinations fermées a chuté à 29 % début septembre. Dans le même temps, si la demande touristique internationale est restée limitée, le tourisme domestique s'est accru en Chine et en Russie, où la demande de vols intérieurs a retrouvé ses niveaux d'avant-crise.



Source : UNWTO.

Puis, une résurgence des contaminations à l'échelle mondiale a été observée en septembre et en octobre, et a conduit les pays à instaurer de nouvelles restrictions, notamment en Europe, en Asie et dans le Pacifique. Les arrivées internationales ont de nouveau chuté de 80 % en septembre et de 83 % en octobre par rapport à 2019.



NOMBRE DE VOYAGEURS INTERNATIONAUX EN 2020 (évolution mensuelle 2020 / 2019 en %)

Source : UNWTO, Décembre 2020.

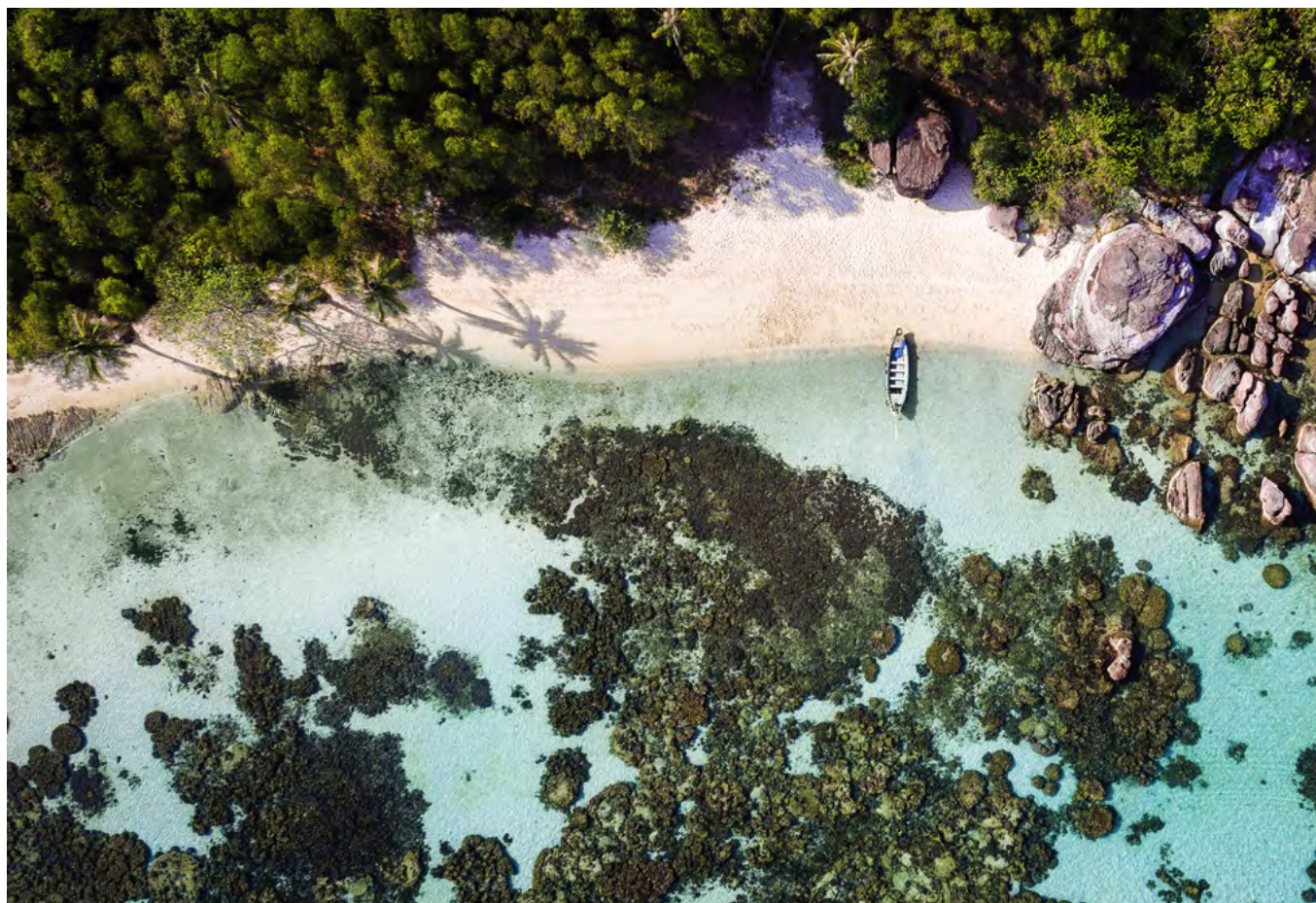
Malgré cette deuxième vague, la proportion de destinations fermées a continué de baisser pour atteindre 18 % début novembre. Les pays luttent individuellement contre la propagation du virus en fonction des dynamiques observées sur leur territoire, sans concertation avec leurs voisins.

Certains grands marchés, notamment les États-Unis, l'Allemagne et la France ont montré des signes de reprise sur la fin de l'année. Cependant, de nouvelles contaminations liées à des variants du Covid-19 se développent dans un nombre croissant de pays et amènent les États à durcir de nouveau leurs mesures de lutte contre ces virus.

Après un an de crise, les restrictions de voyage les plus contraignantes ont démontré leur efficacité sur le plan sanitaire, mais pèsent très fortement sur l'économie réelle, paupérisant des populations qui perdent leur emploi faute d'activité économique suffisante.

Au plus fort de la crise, en avril 2020, les mesures prises par les gouvernements ont conduit à la fermeture des réservations dans 90 % des hôtels du Groupe.

Sur 110 pays où le Groupe opère, 90 % ont été mis en quarantaine.



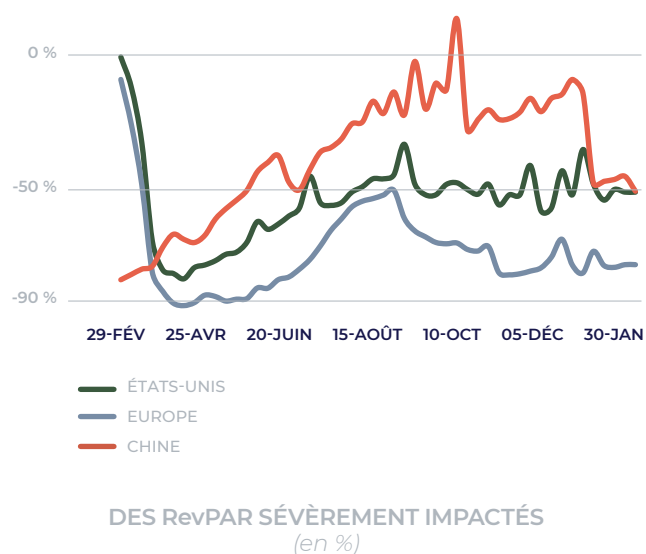
« Au plus fort de la crise en avril 2020, les mesures prises par les gouvernements ont conduit à la fermeture des réservations dans 90 % des hôtels du Groupe. »

Une chute historique du revenu par chambre disponible en 2020

Dans ce contexte, les RevPAR accusent une chute historique de près de 90 % en Chine, aux États-Unis et en Europe aux premier et deuxième trimestre 2020.

Jusqu'à l'été, les RevPAR sont remontés progressivement à -50 % en Europe et à -40 % aux États-Unis. Seule la Chine est parvenue à amplifier cette reprise jusqu'à retrouver les niveaux d'octobre 2019, contrairement aux États-Unis dont le RevPAR a continué d'évoluer autour de -50 % au second semestre, et à l'Europe où le RevPAR a chuté de nouveau à près de -75 % avec les restrictions associées à la deuxième vague.

Le RevPAR de la Chine a également baissé autour de -15 % au dernier trimestre 2020, avant de se dégrader encore en janvier 2021, puis de remonter à partir de février.



Source : STR.



62 %

de baisse du RevPAR
par rapport à 2019

« La baisse de la richesse produite en 2020 est 11 fois supérieure à celle engendrée par la crise économique de 2009. »



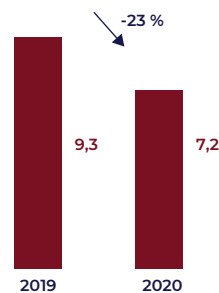
Impacts macroéconomiques de la crise sanitaire

L'Organisation Mondiale du Tourisme prévoyait en 2020 une chute du nombre de touristes internationaux comprise entre 70 et 75 %. Ce déclin, confirmé à 74 % correspond à une baisse de plus d'un milliard de voyageurs par rapport à 2019, équivalent au nombre de voyageurs qui circulaient en 1990.

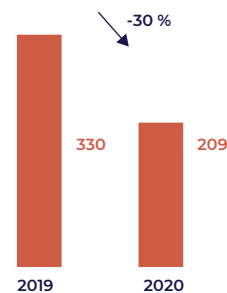
Cette chute traduit une perte de 1 300 milliards de dollars de recettes touristiques à l'échelle mondiale, et la destruction de 100 à 120 millions emplois, soit une baisse de au moins 30 % par rapport à 2019. Cette situation impacte fortement l'économie réelle en raison des baisses de salaires et du chômage qu'elle a entraîné. Elle a occasionné une perte de PIB pour le secteur de 23 % par rapport à 2019.

Cette chute de la richesse produite est 11 fois supérieure à celle qu'avait engendré la crise économique de 2009, et devrait faire baisser le PIB mondial de 2 000 milliards de dollars, soit 2 % environ.

Évolution du PIB du secteur

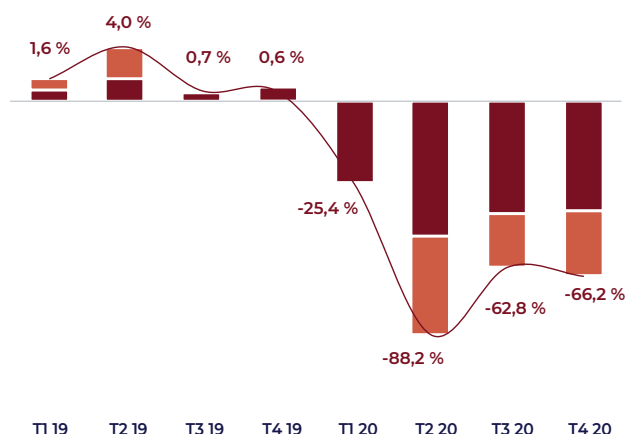


Évolution de l'emploi dans le secteur



■ PIB (en milliers de milliards de dollars) ■ EMPLOI (en millions)

IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR LE PIB ET SUR L'EMPLOI DU SECTEUR DU TOURISME ET DU VOYAGE



■ TAUX D'OCCUPATION
■ PRIX MOYEN

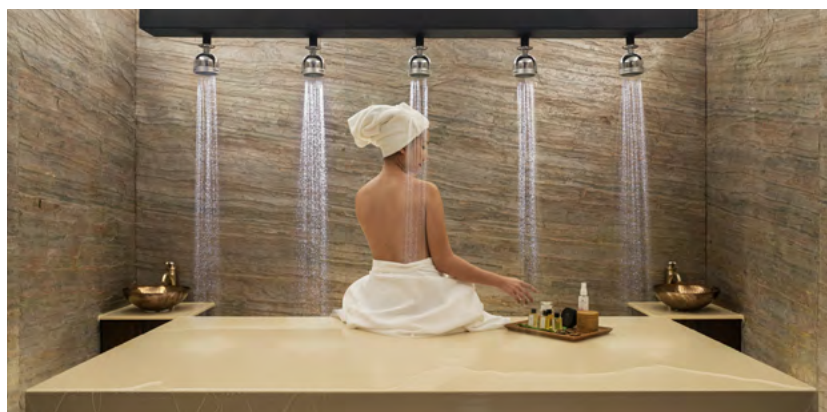
RevPAR DU GROUPE
(en %)

Implanté dans chacune de ces zones, et plus particulièrement en Europe, Accor présente naturellement des évolutions de RevPAR comparables, avec un point bas atteint en avril à -92 %. Sur le deuxième trimestre, le RevPAR du Groupe accusait une baisse de 88,2 % par rapport au deuxième trimestre 2019, contre une baisse de 25,4 % au premier trimestre 2020 par rapport à la même période en 2019. En moyenne, le RevPAR de Accor a chuté de 59,3 % sur le premier semestre 2020. Au troisième trimestre, une reprise s'est amorcée, portée par la demande domestique durant la saison estivale, en baisse de 62,8 % par rapport au troisième trimestre 2019. Au quatrième trimestre, le RevPAR s'est de nouveau dégradé à -66,2 % sous l'effet des restrictions sanitaires décidées lors de la deuxième vague en Europe, courant novembre et décembre. En année pleine, le revenu par chambre disponible de Accor a chuté de 62 % par rapport à 2019.



82 %

des hôtels du Groupe étaient ouverts à fin décembre 2020, soit plus de 4 000 unités, après avoir atteint un point bas de 38 % à fin avril.



UNE REPRISE DU TOURISME PROGRESSIVE ET GRADUELLE DÈS 2021, ET UN RETOUR ATTENDU AUX NIVEAUX D'AVANT CRISE À PARTIR DE 2024

Une reprise du secteur à partir du second semestre 2021, soumise au rythme des vaccinations

À l'heure actuelle, le Covid-19 continue d'être actif sur l'ensemble des continents, remplacé progressivement par ses variants. Il est désormais établi que seule la vaccination permettra de casser les chaînes de transmission, d'atteindre l'immunité collective et de protéger les populations.

Grâce au développement de plusieurs vaccins ciblant notamment les personnes vulnérables, malades et âgées, les vaccinations ont pu débuter dès la fin du mois de décembre 2020 aux États-Unis, en Chine, en Europe et dans un certain nombre d'autres pays. Ces vaccinations laissent entrevoir courant 2021 un espoir de stopper efficacement les chaînes de contaminations autrement que par des restrictions de circulation, néfastes pour les économies.

Cette montée en puissance de la vaccination devrait durer cependant plusieurs trimestres avant de produire ses effets. Un redémarrage de l'activité touristique, domestique dans un premier temps, n'est donc espéré au plus tôt qu'au cours du second semestre 2021, suivant l'évolution de la couverture vaccinale atteinte dans les différentes zones d'implantation du Groupe.

Une fois l'immunité des populations atteinte et l'inversion de l'évolution pandémique engagée, la confiance des voyageurs devrait revenir rapidement et les restrictions seront levées. Les populations pourront alors retrouver une vie normale, profiter pleinement de leurs libertés de mouvement et concrétiser de nouveau leurs projets de voyages.

« Une fois que l'immunité des populations sera atteinte et l'inversion de l'évolution pandémique engagée, la confiance des voyageurs reviendra. »

Un retour aux niveaux d'activité de 2019 attendu à partir de 2024

L'histoire montre qu'une reprise rapide de l'activité est possible, même si aucune crise n'a jamais été de l'ampleur de celle-ci. Cette crise montre à quel point la libre circulation des personnes est essentielle à la croissance du tourisme et du voyage, qui repose fondamentalement sur les envies d'évasion et les besoins de déplacement des populations.

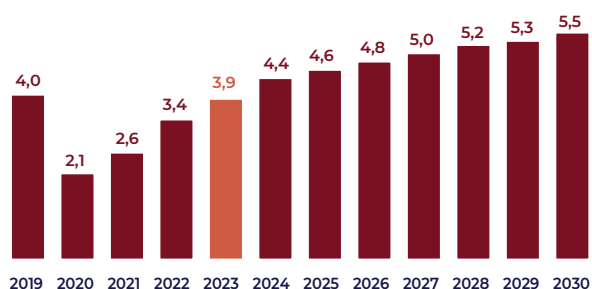
Aussi les mesures de restriction prises en 2020, encore en vigueur en ce premier trimestre 2021, font actuellement toujours barrières à un redémarrage du secteur. Afin de rester attractif aux yeux des voyageurs et de leur redonner confiance, un nombre croissant de pays ont réouvert leurs frontières durant le dernier trimestre 2020, tout en affinant les règles à observer sur leur sol telles que la systématisation des tests à l'entrée, les dépistages, les mises en quarantaines... Toute mesure donnant davantage de gages de sécurité aux voyageurs sur leurs conditions de transport et de séjour est essentielle pour restaurer leur confiance sur l'environnement sanitaire et lever d'autant plus rapidement les interdictions.

Associées aux campagnes de vaccination, l'ensemble de ces dispositifs devrait rapidement améliorer l'environnement sanitaire, sous réserve du rythme et de l'étendue géographique des vaccinations. Certains pays comme la France et beaucoup d'autres, se sont fixés des objectifs ambitieux de vaccination sur le premier semestre. Un rebond pourrait donc être observé, à minima dans les pays où les campagnes de vaccinations sont les plus avancées dès le troisième trimestre 2021, favorisé par la demande domestique et le tourisme local.

« Un rebond pourrait être observé, à minima dans les pays où les campagnes de vaccinations sont les plus avancées, dès le troisième trimestre 2021, favorisé par une reprise de la demande domestique. »



« Accor croit en la résilience de son industrie et en ses solides fondamentaux qui reposent sur des aspirations de loisirs intactes et des besoins professionnels incontournables. »



RECETTES TOURISTIQUES MONDIALES
(en milliards de dollars)

Une fois l'immunité collective atteinte courant 2021, les voyageurs retrouveront confiance et pourront profiter de la levée concomitante des contraintes pesant sur les voyages. Le secteur devrait ensuite retrouver le dynamisme qui était le sien avant la pandémie.

Source: McKinsey, 10 pays les plus touristiques.

UNE INDUSTRIE PÉRENNE, EN PERPÉTUELLE TRANSFORMATION

Si l'industrie du tourisme et du voyage a toujours été exposée à des crises de toutes natures, environnementales, sécuritaires, géopolitiques ou sanitaires, et ne suit donc pas toujours une évolution linéaire, sa dynamique à long terme est néanmoins bien corrélée à la croissance mondiale.

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 trente 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.

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 dix ans, le nombre croissant de voyageurs observés à travers le monde depuis quarante ans est lié à différents facteurs structurels dont l'essor des classes moyennes dans les pays émergents (plus de trois milliards de personnes dans le monde) 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.).

Les dépenses liées au tourisme
augmentaient de

5 %

par an avant la crise



1 En nombre de touristes internationaux.

Le tourisme chinois, 1^{er} marché émetteur

Composante devenue également essentielle du tourisme international, le tourisme chinois, premier marché émetteur mondial, s'intensifie chaque année depuis 20 ans, excepté en 2020, et générait 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 dix 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.

400 M

de touristes chinois attendus
dans le monde d'ici 2030



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 un parc de 29 millions de chambres dont 42 % sont exploitées par des chaînes d'hôtels. 58 % des hôtels existants dans le monde sont détenus 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.

En Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes, où le marché est occupé à 74 % par des chaînes, Accor se développe de façon ciblée sur des segments à forte valeur ajoutée.

En Europe, marché historique du Groupe où le volume de chambres est le plus important (31 %, contre 20 % aux États-Unis), les chaînes ne représentent que 32 % de l'offre globale.

Cette fragmentation très forte du marché hôtelier à l'échelle mondiale, au sein de zones en croissance, attractives d'un point de vue touristique, traduit des potentialités de développement et de croissance extrêmement fortes pour les années et décennies à venir.

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. Si aucune opération n'a été réalisée durant la crise, il n'est toutefois pas à exclure que de telles opérations soient opérées à moyen terme. Ces concentrations répondent généralement à plusieurs objectifs clefs :

- 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. Ils cherchent aussi à diversifier leurs offres en enrichissant leurs portefeuilles de concepts et de marques sur des segments variés, pour couvrir toutes les aspirations, et garantir aux clients des expériences personnalisées et inédites. 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, comme en matière de fidélité, en faisant profiter les membres de leur club d'offres exclusives.



Le digital intensifie la concurrence

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 dépend 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.

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.

L'intermédiation des agences de voyages en ligne et des metasearchs⁽¹⁾

Ces acteurs digitaux, ainsi que divers acteurs de l'économie du partage, 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 leur permettent de collecter rapidement beaucoup d'informations personnelles sur les clients, d'intégrer leurs habitudes de consommation et de leur proposer un choix large d'offres correspondant à leur profil, avec une expérience de navigation optimale. Les metasearchs impactent également la concurrence et les marges des acteurs traditionnels, mais aussi digitaux, en promouvant les offres des acteurs qui les rémunèrent le mieux. Après avoir élargi leurs activités à la réservation d'hôtels, la plupart des metasearchs ont été rachetés par les agences de voyages en ligne, désireuses d'étendre également leur modèle.



1 Booking, Expedia, Airbnb et Ctrip.

« Si l'humain est au cœur de l'industrie du tourisme, le digital n'y a paradoxalement jamais été aussi présent qu'aujourd'hui. »

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 ⁽²⁾ 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.

2 Google, Amazon, Facebook, Apple, Alibaba et Tencent.

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. Ils veulent être surpris positivement par les prestations des hôtels, par leur personnel et par leur cadre, exigeant des hôteliers un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier, la restauration et les services de leurs établissements.

« L'expérience proposée aux clients est devenue un enjeu de différenciation majeur. »

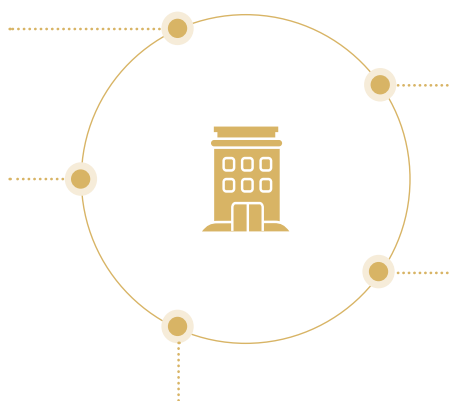
Nouveaux distributeurs

- ◇ Location de chambres d'hôtels en marques 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



UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL TRÈS DIVERSIFIÉ

Les mutations sectorielles induites par la crise du Covid-19

Le segment des voyages d'affaires internationaux affecté

L'ampleur de cette crise, tant par sa durée que par ses implications au quotidien a amené chacun à repenser des situations établies et à s'adapter à l'inédit. Des contraintes nouvelles ont vu le jour et nous ont amené à nous questionner sur nos habitudes et sur les représentations que nous avions dans un certain nombre de domaines. Nos habitudes ont été contrariées et certaines de nos priorités ont été ajustées. Un grand nombre de citoyens ont par exemple cherché à s'éloigner des centres villes au profit de lieux de vie plus verdoyants. Les achats en ligne, déjà en croissance importante les années passées, ont explosé durant les périodes de confinement ; le *Click & Collect* et la livraison à domicile se sont banalisés. Chacun est devenu plus soucieux de sa santé, veillant à

respecter les mesures de distanciation sociale ; le télétravail s'est généralisé avec succès à tous les métiers qui le permettaient. Ces quelques exemples témoignent d'adaptations rapides à des impératifs nouveaux nés de cette crise et désormais installées dans nos vies.

« Cette crise a fait émerger de nouvelles aspirations et de nouveaux besoins dans les domaines d'activité du Groupe. »

Les entreprises ont réalisé que nombre de réunions internes géographiquement éloignées de leurs bureaux pouvaient être remplacées par des réunions à distance ou hybrides sans nuire à la qualité des échanges, ni à leurs objectifs. Dans ces conditions, Accor estime qu'une partie des voyages effectués par les clientèles d'affaires internationales pour assister à ce type de réunions devrait structurellement diminuer ; les entreprises y voyant en outre l'opportunité de réduire leurs coûts à court terme. En revanche, les déplacements internationaux devraient perdurer pour maintenir une relation forte et pérenne avec des partenaires. Les déplacements des clientèles d'affaires domestiques ne devraient pas non plus baisser dans la mesure où l'éloignement, moins important, devrait probablement justifier un retour aux relations directes.



« Le tourisme sera porté dans un premier temps par la demande domestique de loisirs ; le tourisme local ayant fait une percée à l'occasion de cette crise. »

Quant aux voyages de loisirs, les prévisions montrent que les populations aspirent très fortement, sans doute même plus encore qu'avant la crise, à revoyager pour découvrir de nouvelles destinations et à élargir leurs horizons. Plus de 50 % des américains se déclarent prêts à repartir en voyage dans les six mois. L'engouement des clients est très fort. Le tourisme devrait être porté par la demande domestique de loisirs ; le tourisme local ayant fait une percée durant de cette crise.



79 %⁽¹⁾

des millenials veulent
télétravailler, de même
que 70 % du reste de
la population active

85 %⁽¹⁾

des cadres et 82 %
des cadres dirigeants
sont les plus ouverts
au télétravail

De nouveaux écosystèmes de travail émergent, plus flexibles, pour répondre aux nouveaux modes de travail

La crise du Covid-19 a amené les salariés qui le pouvaient à télétravailler sur de longues périodes. Elle a montré que cette pratique n'impliquait pas de perte de productivité pour les entreprises, et permettait aux salariés de trouver un meilleur équilibre entre leurs vies personnelle et professionnelle. Fort de cet état, 73 %⁽¹⁾ des salariés souhaiteraient dans le futur pouvoir continuer de télétravailler ; au moins deux ou trois jours par semaine pour 50 % d'entre eux.

Prêtes à cette évolution, les entreprises y voient l'opportunité de restructurer leurs bureaux et de réduire significativement leur charges de loyer. Nombre d'entre elles étudient également des solutions qui leurs permettront de proposer à leurs collaborateurs des espaces de bureau proches de leur lieu de résidence, des lieux de socialisation agréables et de productivité, intégrant des services d'hospitalité. Ces écosystèmes, à mi-chemin entre le bureau traditionnel et le bureau à domicile, sont déjà proposés par les hôteliers qui disposent des espaces, des infrastructures et des services leur permettant de satisfaire de tels besoins.

Ces derniers constituent une opportunité pour les hôteliers de rentabiliser davantage leurs actifs en organisant des lieux de travail adaptés : espaces de *coworking* conviviaux, bureaux privés, salles de réunion comprenant des services de réception 24H/24, des connexions internet performantes, imprimantes, services de restauration, salles de sport, parking, logement sur place...

Parallèlement, d'autres modes de travail comme le nomadisme numérique se développent fortement depuis quelques années sous l'impulsion de ceux dont l'emploi peut être assuré de n'importe où. Ce mode de vie, qui attire particulièrement les jeunes générations, permet de concilier à la fois travail et voyage, atténuant ainsi la frontière entre voyages d'affaires et de loisirs. En réponse à ces nouvelles aspirations, les espaces de *coliving*, qui étaient encore inexistant il y a quelques années, sont en plein essor. Incluant des services hôteliers, ces lieux se veulent flexibles, combinant un logement et un espace de travail dans un esprit communautaire partagé avec d'autres nomades.

¹ Étude la Chaire Workplace Management de l'ESSEC Business School menée en septembre 2020 sur le télétravail et les attentes des travailleurs post Covid-19.

Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité

À la croisée de nombreux secteurs d'activités : hôtellerie, restauration, immobilier, tourisme, digital, etc, le secteur de l'hôtellerie présente la particularité d'être confronté à de très nombreux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, diffus. Ces enjeux de durabilité peuvent schématiquement être présentés autour des grands axes suivants :

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.

INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

Akteur 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.

EMPLOYEUR RESPONSABLE

Accor est un groupe *people centric*, avec un métier très intensif en main-d'œuvre (le secteur du tourisme représente un emploi sur 10 dans le monde). Accor a la responsabilité de prendre soin des personnes qui œuvrent pour son activité et de contribuer à leur épanouissement : ses employés bien sûr, mais aussi toutes les personnes travaillant dans la chaîne de valeur.

ALIMENTATION DURABLE

En année normale, un tiers du volume d'affaires de Accor est lié à la restauration. Il est, à ce titre, l'un des plus grands groupes de restauration au monde et porte donc une responsabilité dans la mise en œuvre d'un système alimentaire plus durable.

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux, globaux ou locaux. Accor est conscient de sa responsabilité dans la mise en œuvre des solutions et technologies permettant de limiter, voire neutraliser ces impacts.

ENJEUX CLÉS

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

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

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

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

Carbone, eau, 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 décrites au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020.



Face à la dégradation de ses activités en 2020, Accor a pris des mesures de protection de ses clients et de ses collaborateurs en étroite relation avec les pouvoirs publics des différents pays où il exerce, et a décidé d'affecter 25 % du dividende prévu en 2020, soit 70 millions d'euros, au lancement du Fonds de solidarité, *ALL Heartist Fund*, destiné à soutenir ses employés et ses partenaires individuels. Accor a également créé en France la plateforme CEDA (*Coronavirus Emergency Desk Accor*) permettant au personnel médical et aux personnes vulnérables d'être hébergés au sein de ses hôtels.

SOUTIEN AUX COLLABORATEURS DU GROUPE ET À SES PARTENAIRES INDIVIDUELS

Le Fonds *ALL Heartist* a pour objectif d'aider les employés du réseau Accor qui sont en détresse financière. Leur difficulté peut être due à la réduction significative de leurs revenus liée au chômage induit par le Covid-19 qui aurait engendré une incapacité à couvrir des dépenses de première nécessité (alimentaires, santé, sécurité, logement, éducation, funéraires, etc.).

Sont également éligibles à ce fonds les personnes devant faire face à une hospitalisation, à un décès lié à la Covid-19, alors qu'elles ne bénéficient pas d'assurance ou de couverture sociale. Ce Fonds apporte également un soutien aux partenaires individuels du Groupe travaillant pour Accor et rencontrant des difficultés financières en raison d'une interruption de leur activité à cause du Covid-19.

SOUTIEN AUX PROFESSIONNELS EXPOSÉS DANS LA LUTTE CONTRE LE COVID-19, AUX PERSONNES FRAGILES ET AUX HÔPITAUX

Le Fonds *ALL Heartist* apporte également son aide à tous les professionnels qui sont en première ligne dans la lutte contre le Covid-19 et qui ont des conditions de travail difficiles (personnels médicaux, police, forces armées), en mettant à leur disposition des logements, du soutien et des soins en plus des différentes actions proposées par les hôtels et les entités Accor à travers le monde.

Le Groupe a aussi accueilli dans ses hôtels en France, au Royaume-Uni, en Belgique, en Amérique du Sud, en Afrique et au Moyen-Orient des personnes fragilisées par la crise sanitaire (sans-abris, victimes de violences conjugales, etc.) et des malades en convalescence pour décongestionner les établissements de santé et leur permettre de prendre en charge les patients les plus gravement atteints. Depuis sa création, le Fonds *ALL Heartist* a apporté assistance à 62 000 personnes en situation de détresse financière ou médicale. 360 000 nuitées ont été mises à leur disposition.

L'empreinte environnementale du groupe Accor



En 2020, Accor a mis à jour son empreinte environnementale à partir des données de 2019. Cette analyse lui permet d'approfondir sa connaissance des impacts direct et indirects de ses activités pour revoir en permanence sa stratégie de réduction d'empreinte globale.



Empreinte Carbone

Les émissions directes (scope 1) liées aux activités du groupe Accor ne représentent que 6 % des émissions totales, tandis que le scope 2 représente 42 % des émissions. Le scope 3 quant à lui représente 52 % des émissions totales liées aux activités de Accor. Au sein du scope 3, les postes les plus importants sont relatifs aux achats de produits et services et à l'exploitation des hôtels franchisés.



Empreinte Eau

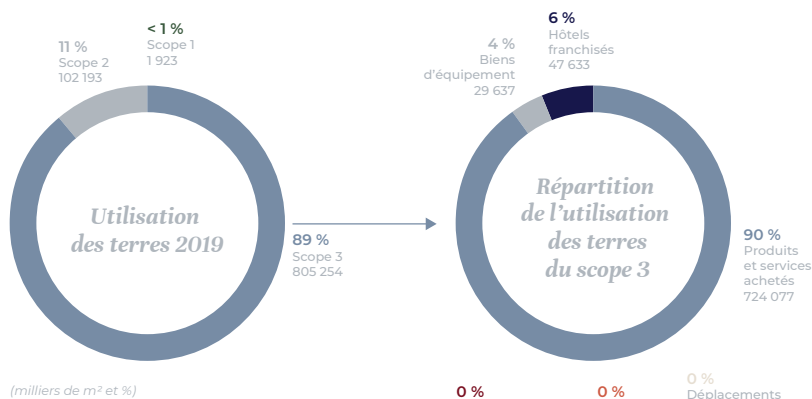
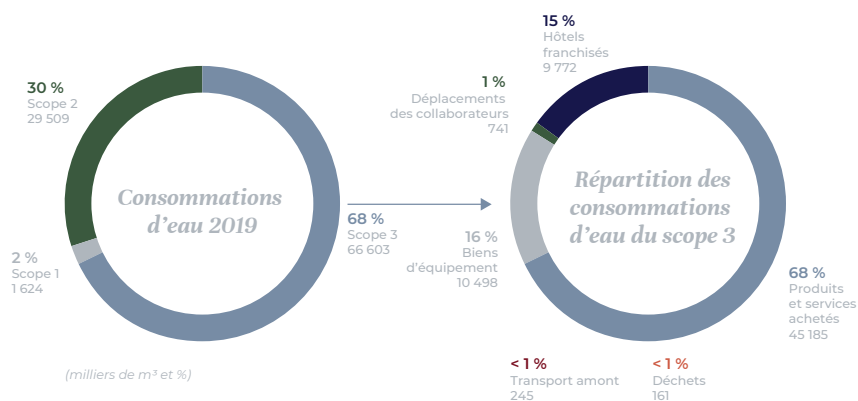
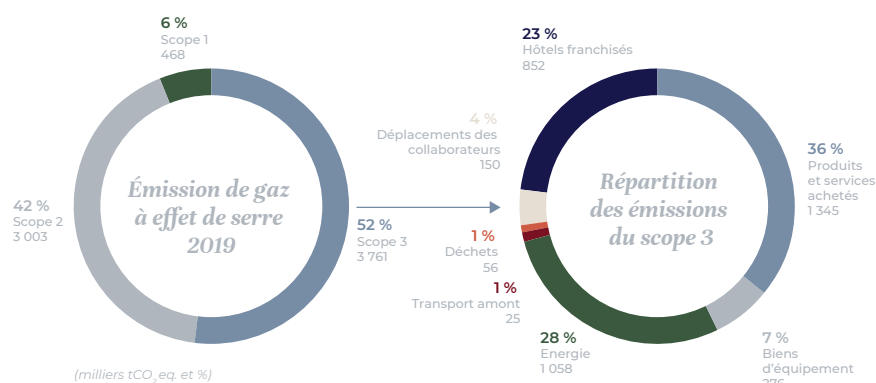
L'empreinte eau du Groupe est concentrée dans le scope 3 (68 %), notamment du fait des achats de biens alimentaires pour les bars et restaurants des hôtels. L'irrigation des cultures et l'abreuvement du bétail sont les deux principaux postes de consommation d'eau dans l'étape de production de denrées alimentaires.



Empreinte d'utilisation des terres

L'emprise au sol du groupe Accor est non significative (0,2 %) comparée aux surfaces agricoles nécessaires à la production des denrées alimentaires servies dans les bars et les restaurants de ses hôtels (80 %). Parmi les postes secondaires consommateurs de surfaces : les terres nécessaires à la production d'énergie ou à la fabrication de bien d'équipement.

C'est à partir de ces données mises à jour, qu'en 2020 le Groupe a établi sa trajectoire carbone en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris et vérifiée par l'initiative *Science Based Targets*.





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

Si Accor enrichit et réinvente son modèle d'affaires depuis plus de 50 ans pour s'adapter et anticiper les mutations qui traversent son industrie, il n'y a rien néanmoins qu'il puisse faire contre les restrictions de voyages décidées à si grande échelle pour lutter contre la pandémie de Covid-19.

À l'image de son industrie, Accor a vu ses activités sévèrement ralenties en 2020, et a donc cherché prioritairement à préserver ses liquidités pour traverser la crise et préparer le rebond. Cette crise a également fait émerger des besoins nouveaux, notamment de flexibilité et de sécurité, et de nouveaux comportements liés au développement du travail à distance ; des préoccupations dont le Groupe s'est emparé pour enrichir son modèle et renouer plus rapidement avec la croissance.

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 5 139 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 depuis trois ans, 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.

« Les expériences proposées aux voyageurs s'inscrivent dans la vision de l'hospitalité augmentée que le Groupe développe depuis trois ans à travers un écosystème complet et sa promesse : ALL-Accor Live Limitless. »

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.

Fort de ces leviers et grâce à un modèle simple, plus générateur de *cash flows*, capable de se désendetter et pouvant mettre en œuvre les acquisitions et partenariats qui sauront l'enrichir, Accor a les moyens de ses ambitions stratégiques et financières, dans le respect de ses engagements sociaux, environnementaux et sociétaux.



LES RESSOURCES ET ATOUTS DES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DU MODÈLE

CAPITAL HUMAIN

riche par sa diversité et inclusif

- ◆ ~13 000 collaborateurs dans les sièges, 253 000 dans les hôtels & restaurants
- ◆ Expertises Talent & Culture, Achats, Marketing, Design, Développement durable, F&B
- ◆ Une culture propice à l'innovation

CAPITAL COMMERCIAL

écosystème d'hospitalité augmentée

- ◆ 250 millions de clients / 68 millions de porteurs de cartes
- ◆ Des expertises reconnues en matière de développement et de gestion hôtelière
- ◆ 40 marques sur l'ensemble des segments, systèmes de distribution efficaces optimisant le trafic
 - ◆ Activités hôtelières : Ennismore (dont Mama Shelter, 25hours, sbe, Jo&Joe...), Mantis, Banyan Tree, Rixos, Atton, Adagio, Risma, Orient Express
 - ◆ Workspitality : Wojo
 - ◆ Activités de voyage : VeryChic, Gekko, onefinstay
 - ◆ Services digitaux : ResDiary, D-Edge, Adoria, John Paul
 - ◆ Activités de services : Paris Society, Potel & Chabot
- ◆ ALL, programme de fidélité, qui accentue la personnalisation et l'engagement des clients
 - ◆ 90 partenariats, notamment avec PSC, IMG, AEG, VISA/BNP Paribas, Grab, Alibaba, Air France...

RÉSEAUX ASSET-LIGHT

leaderships en Europe et dans les zones émergentes

- ◆ Un développement très dynamique
- ◆ 5 139 hôtels managés & franchisés dont 4 % en propriété ou en location
- ◆ 5 000 résidences privées et 10 000 bars et restaurants
- ◆ 14 000 agences de voyage (18 000 agents) et de 700 concierges

CAPITAL FINANCIER

- ◆ Un bilan optimisé et une structure financière solide
- ◆ Liquidité du Groupe proche de 4 milliards d'euros

4 leviers stratégiques

pour maximiser la valeur
créée par le modèle Accor



Attirer
& fidéliser



Accélérer
la croissance



Optimiser
le modèle



Agir pour une
hospitalité positive

Hospitalité augmentée

VIVRE / TRAVAILLER / VIBRER
Au service d'une expérience client unique

COMMUNAUTÉS LOCALES ET ENVIRONNEMENTS NATURELS

Ressources naturelles

~0,5 Mt de nourriture***
~98 Mm³ d'eau**
7,3 Mt de CO₂ émis**
909 Mm² de terres
utilisées**

Utilisation de matériaux
renouvelables ou non

Communautés locales

Tissu économique
Main d'œuvre
Patrimoine
Expériences touristiques
authentiques



90 partenaires commerciaux ⁽⁷⁾

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS ⁽¹⁾

pour le compte desquels
Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 139 hôtels
753 344 chambres
110 pays

Capital humain

266 000 collaborateurs
dans le monde

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité de Accor et la
rentabilité de son programme de fidélité
(personnalisation & fidélisation)

OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

étoffant le catalogue de marques
et de services proposé aux
propriétaires et clients

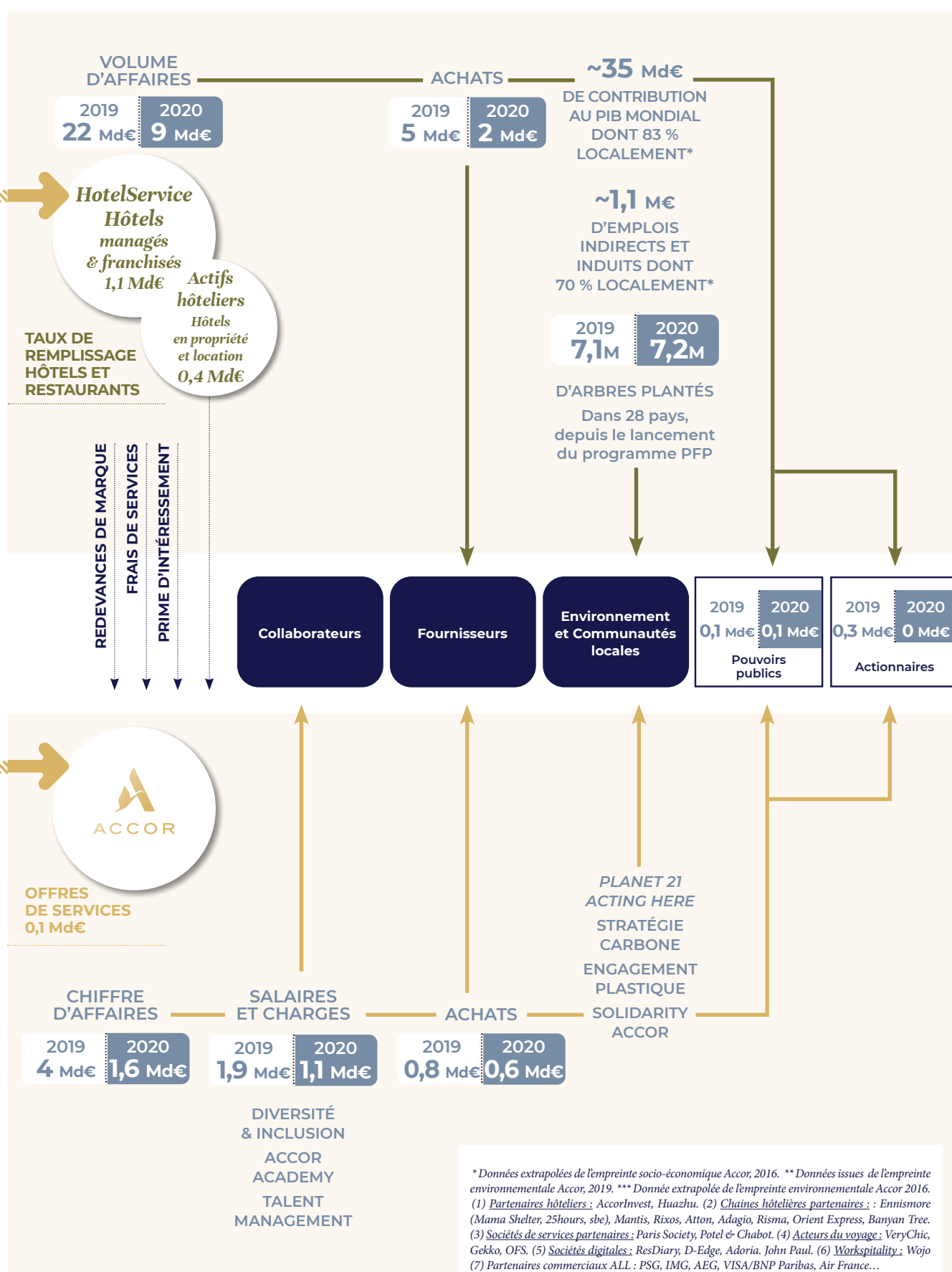
Chaînes hôtelières ⁽²⁾

Nouvelles activités

Services ⁽³⁾, voyage ⁽⁴⁾,
digitales ⁽⁵⁾ & Workspitality ⁽⁶⁾

ONG & Entreprises à missions

LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES EN 2020



Un écosystème global de services d'hospitalité augmentée



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

UNE ORGANISATION ET UN PORTEFEUILLE DE MARQUES AU SERVICE DE L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

L'hospitalité augmentée, une vocation structurante pour le Groupe

L'hospitalité augmentée vise à anticiper les moindres besoins des clients. Qu'il s'agisse d'organiser des événements haut de gamme, de fournir des services personnalisés, de créer des expériences uniques ou de proposer des solutions digitales, l'objectif de Accor est d'ouvrir de nouvelles voies dans le voyage et dans la découverte de nouveaux modes de vie et de travail grâce à des activités regroupées autour des catégories « Vivre », « Travailler », et « se Divertir ».

Complétés d'un pôle d'activités dédié à ses partenaires immobiliers et commerciaux baptisé « Accélérateurs Métiers », ces quatre axes de développement ont donné lieu à l'architecture suivante :

- **Vivre**, avec les 40 marques hôtelières du Groupe, et la volonté d'avoir des établissements qui ne se concentrent pas uniquement sur le séjour et la nuit, mais qui s'adressent aussi aux besoins quotidiens des communautés locales ;
- **Travailler**, en sollicitant notamment les offres de *coworking* du Groupe, actuellement en plein développement grâce aux Wojo Corners ;
- **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**, regroupant les marques D-Edge, Gekko, Resdiary, VeryChic etc., permettant d'amplifier les performances et les capacités des propriétaires hôteliers tout en tenant compte des besoins des clients.

Vivre

Luxe		Premium		Milieu de gamme	Économique
RAFFLES	SLS	mantis	ANGSANA	mantra-	BreakFree
ORIENT EXPRESS	SOV	GALLERY	25h twenty five hours hotels	NOVOTEL	ibis
FAENA	SOFITEL	2k	HYDE	MERCURE	ibis STYLES
BANYAN TREE	THE HOUSE OF ORIGINALS	Art Series	MÖVENPICK	adagio	greet
DELANO	RIXOS	MONDRIAN	GRAND MERCURE	MAMA SHELTER	ibis budget
SOFITEL LEGEND	onefinestay	pullman	PEPPERS	TRIBE	JOJOE
Fairmont		swissôtel	THE SEBEL		hotelF1

Travailler

Vibrer

Accélérateur Métiers

		Distribution	Expérience	Opérations
WOJO	POTELCHABOT	d-edge	JOHN PAUL	adoria
MAMAWORKS	PARIS SOCIETY	GEKKO		ASTORE
		VERYCHIC		
		ResDiary		

Un modèle fondé sur trois divisions opérationnelles complémentaires et un programme de fidélité repensé

Le modèle d'affaires de Accor repose sur une large gamme d'offres de séjours au sein d'établissements hôteliers, de résidences privées, de lieux de *coworking*, et de nombreux services proposés aux voyageurs et aux professionnels du voyage. Il repose sur trois segments stratégiques complémentaires, aux dynamiques distinctes :



DIVISION

HotelServices



Rassemblant l'ensemble des hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise, et les activités centrales opérées par la Holding.



DIVISION

Nouvelles activités



Etoffées depuis plus de cinq ans pour enrichir les expertises du Groupe et diversifier son écosystème de services d'hospitalité.



DIVISION

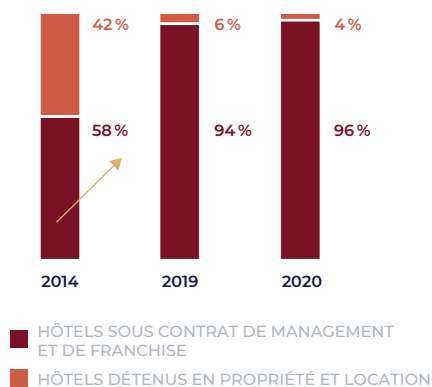
Actifs hôteliers



Rassemblant les hôtels détenus en propriété et en location, principalement en Australie et au Brésil.

Activités de management et de franchise d'hôtels

Accor exploite sous ses différentes enseignes 4 978 hôtels détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise. En 2020, ces hôtels, qui appartiennent à la division HotelServices, représentent 96 % du réseau d'hôtels du Groupe.



ACCOR, UN GROUPE ASSET-LIGHT
(en % du nombre de chambres)

Le Groupe assume des charges de fonctionnement au titre des services qu'il fournit aux propriétaires d'hôtels (charges de personnel, d'infrastructures IT, de distribution, marketing, CRM, etc.), et perçoit en contrepartie des redevances qui sont de trois ordres :

- une redevance de marque correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires de l'hôtel ;
- des redevances additionnelles de marketing et de vente, de distribution et de fidélisation, informatiques, etc ;
- et pour les hôtels managés, une prime de performance basée sur le résultat brut d'exploitation de l'hôtel, rémunérant la bonne gestion des hôtels par Accor pour le compte de leurs propriétaires.

96 % du réseau Accor est *asset-light*

Parallèlement, les hôtels exploités par le Groupe engagent des charges de fonctionnement pour accueillir les voyageurs dans les meilleures conditions et leur proposer des prestations de haute qualité dans le cadre du cahier des charges défini avec Accor (salaires & charges de personnel, charges d'exploitation telles que l'alimentation, l'énergie et les fluides, les services d'entretien et de maintenance, les équipements, les mobiliers, etc.).

Expertises 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 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 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

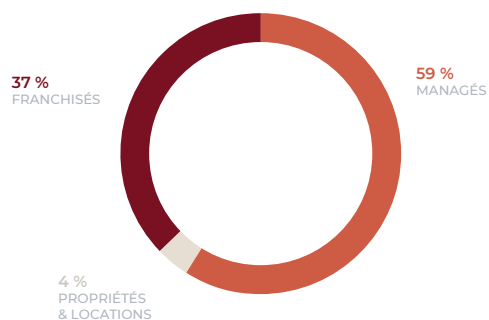
Un ancrage fort au sein des territoires

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.

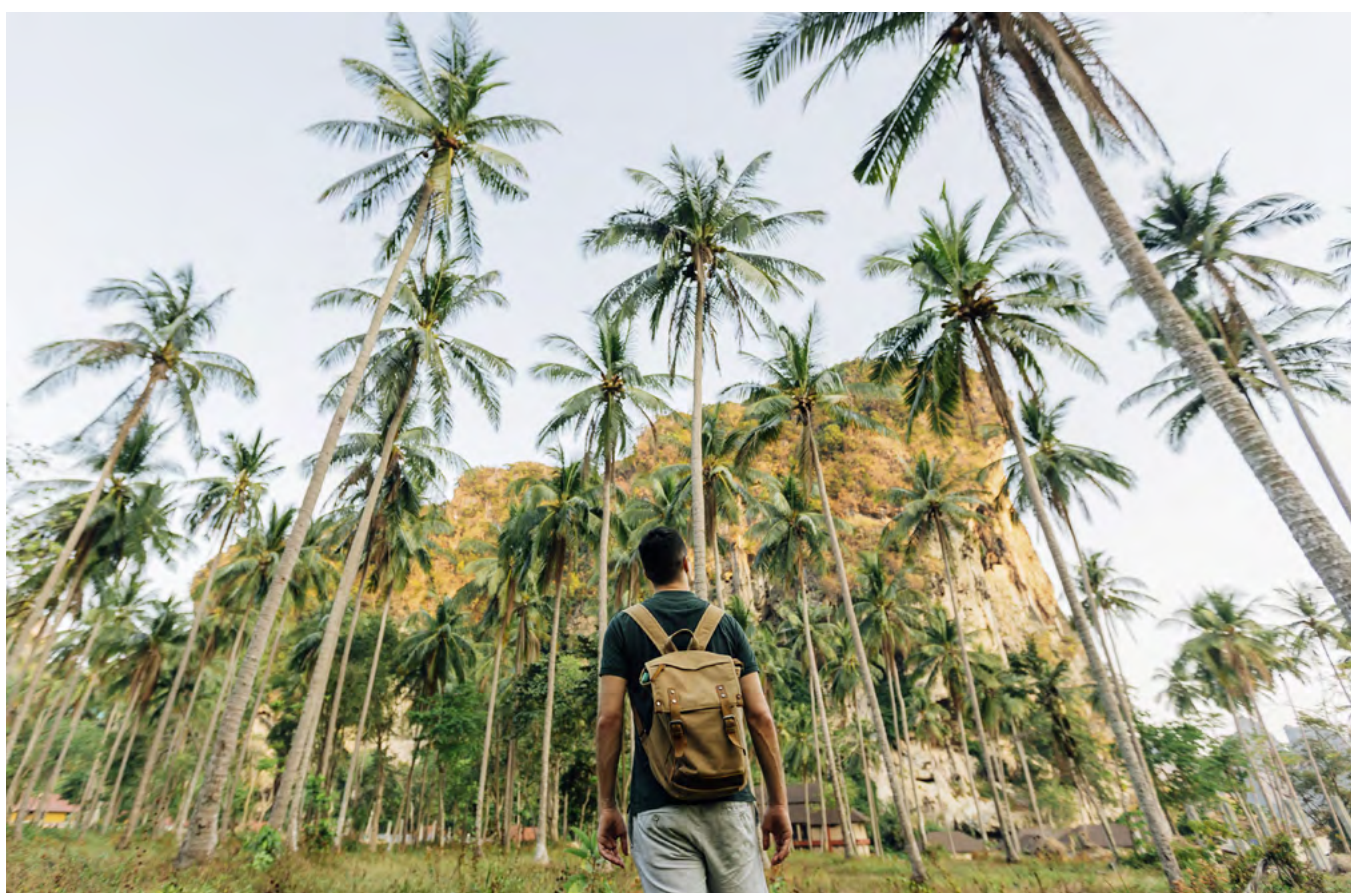
Les hôtels soutiennent en retour les communautés dans lesquelles ils sont implantés en favorisant la formation et l'insertion des populations, en ayant recours aux entreprises du tissu économique local pour répondre à leurs besoins d'approvisionnements et de services, en assurant la promotion des lieux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



PROFIL DU GROUPE

(en pourcentage du nombre de chambres)



Un écosystème partenarial riche de sa diversité

Pour bénéficier des meilleures expertises, et étoffer son modèle d'affaires de façon pertinente et efficace, Accor acquiert et noue régulièrement des partenariats avec des sociétés dont les cœurs de métier correspondent à ceux dans lesquels il souhaite se développer, et enrichir son écosystème.

Les partenaires choisis sont à la fois :



Des activités de services ciblées, diversifiant le modèle d'affaires du Groupe

Les acquisitions réalisées ces dernières années ont apporté à Accor de nouveaux canaux de distribution (Gekko, VeryChic, ResDiary, D-Edge), de nouveaux services (John Paul, Adoria) et de nouveaux espaces où séjourner, vibrer et travailler (onefinestay, Wojo). Ces entreprises incarnent la stratégie d'hospitalité augmentée du Groupe, visant à améliorer l'expérience de ses clients en leur fournissant de nouveaux produits et services, au-delà de leur séjour à l'hôtel. Ces acquisitions permettent à Accor de gagner du

temps par rapport à ses concurrents et d'être à la pointe de l'innovation. Les expertises, notamment digitales, acquises en matière de relation client améliorent non seulement l'ensemble du parcours client, mais aussi la qualité des expériences que le Groupe propose.

Grâce à cette diversification, Accor multiplie les points de contact avec ses clients pour établir avec eux une relation personnalisée, et met la donnée au cœur de ses analyses afin de créer de la valeur pour ses clients et ses partenaires.

Division des Actifs Hôteliers

Les 4 % d'hôtels restants exploités par Accor font partie de la division des Actifs Hôteliers qui compte 29 102 chambres à fin 2020. Ces hôtels sont majoritairement présents en Australie, ainsi qu'au Brésil où ils sont exploités sous contrats de location avec un loyer variable indexé sur un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

Cette division intègre également trois activités exercées en Asie-Pacifique : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes).



Finalisation du modèle *asset-light* de Accor en 2020

Accor a concrétisé la finalisation de son modèle *asset-light* en procédant aux dernières cessions d'actifs structurantes pour son réseau.



Il a organisé la cession de sa filiale Orbis, et à travers elle, des hôtels que le Groupe détenait en Europe Centrale pour un montant de 1,1 milliard d'euros, tout en conservant les contrats d'exploitation.



Suite à l'acquisition de la chaîne Mövenpick en 2018, Accor a conclu un accord de Sale & Management Back avec le fond privé HR Group pour la vente de 16 hôtels en location, présents en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, dont le Groupe assurera la gestion pendant 20 ans.

Restaurer la confiance des parties prenantes en s'appuyant sur de nouveaux standards sanitaires

Depuis quelques années, Accor prend des initiatives pour faire de ses hôtels de véritables lieux de vie. Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes est au cœur de sa vocation et de sa raison d'être. 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 dissiper les inquiétudes et créer les conditions d'une reprise rapide de ses activités dès que le tourisme reprendra.



92 %

des hôtels du Groupe
accrédités ALLSAFE
à fin décembre 2020

Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas

La santé, la sécurité et le bien-être de ses parties prenantes, que ce soient ses collaborateurs, ses clients ou ses partenaires, sont la priorité absolue de Accor. Aussi, le Groupe a souhaité les rassurer sur sa capacité à les accueillir dans des conditions sanitaires optimales en s'associant à Bureau Veritas, leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, pour définir des standards sanitaires très exigeants, et lancer le label « ALLSAFE », déployé auprès de 92 % des hôtels à fin décembre 2020.

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, qui certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en œuvre au sein des hôtels est adapté au contexte sanitaire, devrait contribuer à la reprise des activités d'hébergement et de restauration dès que l'activité touristique reprendra.

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 doter ses hôtes d'une assistance médicale leur permettant de bénéficier des meilleures offres de santé et des meilleurs soins lorsqu'ils séjournent dans les hôtels du Groupe. Les clients ont accès à de vastes réseaux médicaux réunissant des dizaines de milliers de professionnels de santé agréés, ainsi qu'à des téléconsultations médicales partout dans le monde.

Cette initiative s'inscrit dans une conviction forte que le métier d'hôtelier dépasse le cadre de la chambre et du restaurant de l'hôtel, et a pris un sens particulier dans le contexte sanitaire actuel.

Accor se prépare au rebond de son activité après la pandémie de Covid-19. Cette assurance médicale vient compléter son écosystème de services d'hospitalité augmenté en s'inscrivant dans les protocoles de santé et de prévention renforcés avec le label « ALLSAFE », en vue de faire redécouvrir le plaisir du voyage au sein des hôtels Accor.



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

Accor a décidé de déployer une clé numérique, « Accor Key », dans l'ensemble de ses hôtels afin de proposer à ses clients un parcours totalement sans contact.

Grâce à cette clé, ces derniers auront accès à leur chambre sans clé physique. À leur arrivée, ceux-ci recevront la clé de leur chambre sous forme virtuelle en téléchargeant une application dédiée sur leur smartphone. Ils auront accès, grâce à leur téléphone portable, à leur chambre, aux salles de réunion et aux ascenseurs.

UN ÉCOSYSTÈME AGILE FACE AUX NOUVELLES TENDANCES

S'ADAPTER aux besoins de flexibilité et de sécurité des clients

Comme souvent par le passé, cette crise a renforcé les tendances de consommation qui préexistaient avant sa survenance. Les possibilités de voyages étant beaucoup plus incertaines du fait des restrictions sanitaires, les voyageurs se sont mis à chercher des offres dont les conditions commerciales étaient plus flexibles. Il y a 10 ans, une réservation était effectuée 45 jours avant le séjour. Il y a 1 an, ce délai avait diminué à 28 jours. Depuis le début de la crise, seuls quelques jours séparent la réservation de l'arrivée effective des clients dans les hôtels. Le Groupe s'est donc adapté à ces nouvelles contraintes en améliorant notamment sa réactivité et sa flexibilité. En fonction des conditions de réservation de ses clients, le Groupe a ainsi permis l'annulation sans frais des séjours réservés, leur remboursement intégral, et a proposé à ceux qui le souhaitent un report sous 18 mois au sein de l'hôtel de leur choix.

Cette flexibilité a également été mise en œuvre à l'égard des partenaires hôteliers en leur offrant une plus grande facilité de conversion de leurs hôtels sous les marques The House of Originals, MGallery, Mövenpick, Grand Mercure, Mercure, Ibis Style et Greet, lesquelles représentent actuellement 43 % du pipeline de Accor.

Enfin, si les enjeux d'hygiène sont depuis longtemps essentiels dans le secteur du tourisme et du voyage, ils le sont devenus encore plus avec la crise sanitaire. Pour 77 % des clients, l'hygiène, la distanciation physique et la politique de l'hôtel sont les trois critères essentiels considérés dans le choix d'un hôtel.

Aussi, le Groupe a décidé de généraliser le plus haut niveau d'exigence sanitaire au sein de ses hôtels pour rassurer ses clients et ses partenaires en garantissant des conditions d'accueil totalement sécurisées.

« Accor a dû se montrer flexible et réactif pendant la crise. Seuls quelques jours séparent la réservation de l'arrivée effective des clients dans les hôtels ; en fonction de leurs conditions de réservation, le Groupe a permis l'annulation des séjours réservés, leur remboursement intégral et un report à ceux qui le souhaitent dans les hôtels de leur choix. Accor a également offert à ses partenaires hôteliers une plus grande facilité de conversion de leurs hôtels. »

ACCOMPAGNER l'essor du tourisme local favorisé par la demande domestique

Les mois de confinement ont été pour beaucoup l'occasion de repenser leurs vacances ; et si les voyages internationaux ont été fortement ralentis du fait des restrictions sanitaires, beaucoup de touristes aspirant à changer d'air en ont néanmoins profité pour mieux connaître leur région.

Ainsi, 80 % des français partis cet été en France sont restés dans les environs de leur lieu de vie. Soutenant l'économie locale, ce tourisme de proximité leur a permis d'économiser un budget traditionnellement réservé au transport (en moyenne 23 % du budget alloué aux vacances contre 15 % pour l'hébergement), et de pratiquer un tourisme beaucoup plus écologique.

Parmi les tendances observées, l'hôtel semble demeurer une destination à part entière, sa fréquentation, notamment sur les segments économique et milieu de gamme, ayant bien repris durant l'été. Le Groupe entend bien capitaliser sur cette clientèle dans les prochains mois.

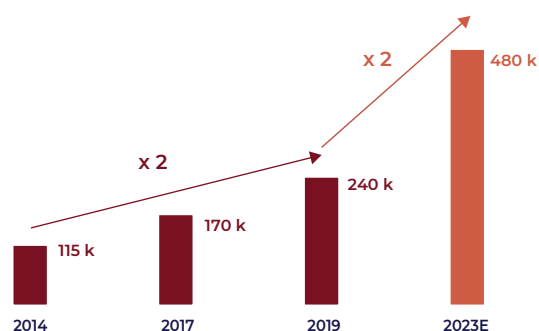


AMPLIFIER le développement du Groupe dans l'hôtellerie Lifestyle

Parmi les tendances notables de ces dernières années, l'hôtellerie *Lifestyle* est celle qui rencontre le plus grand succès en raison de sa dimension identitaire, fondée sur des valeurs qui font échos à ses clientèles.

Dans ce segment, les hôtels sont l'émanation de valeurs, de style de vie procurant à leurs hôtes un sentiment d'appartenance à une communauté. Ils constituent des lieux de vie permettant aux voyageurs et aux habitants locaux d'interagir et de vivre ensemble des expériences uniques faites d'authenticité et de partage. Par essence innovant, ce segment est élaboré autour de décors créatifs et de services qui correspondent aux aspirations des clients. Ces derniers, souvent plus jeunes que ceux des marques traditionnelles, amènent Accor à repenser régulièrement ses relations avec eux et le parcours qu'il leur propose ; un segment stratégique pour le Groupe car il lui permet de renouveler sa clientèle.

Ce segment est appelé à se développer fortement dans les années à venir et devrait assurer une part non négligeable de la croissance des revenus du Groupe dans le futur. Il représente actuellement 2 % de l'offre mondiale des chaînes hôtelières et près de 10 % de leur pipeline. Accor avait pressenti cette tendance il y a quelques années et y avait renforcé son développement, lui valant aujourd'hui de disposer du portefeuille de marques le plus étoffé du marché. En 2020, Accor y a encore renforcé ses capacités de développement avec la création d'Ennismore.



UN SEGMENT EN CROISSANCE
(en milliers de chambres)

Données basées sur les 60 plus grands réseaux de marques *Lifestyle*.

ACCOMPAGNER l'évolution des modes de travail avec des espaces de coworking adaptés aux besoins des entreprises

Les restrictions sanitaires de toutes formes imposées dans le monde entier ont profondément bousculé le quotidien de milliards d'individus, que ce soient leurs habitudes familiales, professionnelles ou de loisirs. Entravant la circulation des personnes, leurs déplacements et leurs voyages, elles ont naturellement favorisé l'essor des outils de communication à distance nécessaires à la poursuite des relations sociales et professionnelles. Le travail à distance a naturellement pris beaucoup d'ampleur et a remporté un grand succès, tant auprès des salariés que des entreprises.

Les salariés nés entre 1980 et 2000 représentent en 2020 la moitié de la masse salariale. 70 % d'entre eux souhaitent travailler comme indépendants au moins une fois dans leur vie tandis que seuls 7 % envisagent de travailler dans un bureau traditionnel.



« La révolution du travail à distance est lancée. »

7 salariés sur 10⁽¹⁾ pensent que la crise sanitaire va profondément transformer leurs habitudes de travail

2 télétravailleurs français sur 3 pensent ne pas revenir travailler au bureau à temps plein

1 télétravailleur sur 2 ne veut pas rester chez lui pour travailler

Le respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que l'autonomie figurent désormais parmi les principales préoccupations des travailleurs. Qu'ils soient indépendants, télétravailleurs ou entrepreneurs, tous cherchent à travailler à moins de 10 minutes de l'endroit où il se trouve. Très connectées, les nouvelles générations cherchent aussi des lieux reflétant leur état d'esprit ouvert, communautaire, créatif, flexible, innovant ; des lieux capables de s'adapter à des besoins évolutifs, notamment pour les *start-up* en expansion.

Ces espaces constituent également pour les entreprises des solutions de mobilité idéales pour leurs collaborateurs, très séduisants aussi pour les millennials, cibles principales de leurs campagnes de recrutement.

1 Étude Malakoff Humanis, juin 2020.

Accor a acquis 100 % des activités *asset-light* de sbe. Le Groupe est également entré en négociations exclusives avec Ennismore pour créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie *Lifestyle*

Le *lifestyle*, le divertissement, les lieux qui ont une âme sont depuis de nombreuses années au cœur de la stratégie de développement et de croissance de Accor. Le *lifestyle* connaît un engouement important des clients qui cherchent de plus en plus des concepts hôteliers imprégnés des valeurs et des styles de vie qu'ils affectionnent.

Ce segment représente actuellement environ 5 % des revenus de Accor, mais plus de 25 % de son pipeline en valeur. En fusionnant Ennismore et sbe, ce nouvel ensemble regroupera 13 marques mondiales, 73 hôtels exploités et plus de 150 bars et restaurants. À ceux-là s'ajouteront rapidement plus de 110 nouveaux établissements déjà signés et potentiellement 70 autres à l'étude actuellement.

Grâce à ce rapprochement, Accor enrichit de nouveau son portefeuille de marques, qui connaît la croissance la plus rapide de l'industrie, et a vocation à s'imposer comme un moteur de croissance important dans le futur.

13 marques *Lifestyle*

Luxe & premium

SLS **2lc** HYDE

MONDRIAN **25h**
twenty five hours hotels

DELANO **SO** GLENEAGLE

FAENA **the hoxton**



*Milieu
de gamme
& économique*

MAMA
SHELTER

TRIBE

JO&
JOE

Partenariat stratégique avec Faena pour un lancement de la marque à l'international

Faena et Accor ont annoncé en 2021 qu'ils s'associent pour lancer la marque Faena dans des destinations stratégiques internationales.

Faena collaborera avec Accor pour innover et déployer des Faena Districts dans les destinations les plus prisées au monde.

Ce rapprochement marque une nouvelle étape dans le renforcement de la présence du Groupe dans l'hôtellerie *Lifestyle*.

Accor développe son concept « Workspitality » pour répondre aux besoins nouveaux de mobilité professionnelle

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 proposent actuellement 300 spots dans 70 villes de France (immeubles dédiés) du segment économique au luxe, et aménage dans les hôtels Accor des espaces animés, flexibles, communautaires, créatifs, accessibles et pratiques baptisés « *Wojo Corners* », répondant aux besoins d'équilibre des travailleurs.

En complément, Accor travaille à la conversion de chambres en bureaux suite à de nombreuses sollicitations d'entreprises qui cherchent de nouvelles solutions pour leurs salariés.

Outre leur flexibilité qui permet aux hôtels d'adapter les espaces aux besoins de places de ses clients (bureaux individualisés, de 1 à 3 places, espaces de plusieurs dizaines de places, salles de réunions de toutes tailles, etc.), ces espaces aux designs originaux et aux installations modernes se veulent conviviaux et soucieux du bien-être et de la motivation des travailleurs. Ils sont pensés pour favoriser les échanges, la productivité, l'engagement et un vrai sentiment d'appartenance.

Ils proposent également une palette de services hôteliers procurant tout le confort nécessaire pour travailler dans les meilleures conditions (réception 24H/24, connexion wifi de qualité, imprimantes, restauration, salle de gym, parking, logement sur place, etc.).

1 200 espaces de *coworking* seront ouverts au sein des hôtels du Groupe d'ici 2022.

Un programme de fidélité connectant les membres aux marques et amplifiant leur engagement

Un portail digital global qui rassemble toute l'offre Accor

Accor a l'ambition d'inventer le voyage de demain et d'embrasser tous les modes de vie en accompagnant ses clients dans leur quotidien et leurs passions. Or les attentes des clients ont profondément changé en matière de fidélisation. Ils veulent plus de simplicité d'usage, des bénéfices tangibles et immédiats, plus de personnalisation et un écosystème allant bien au-delà du simple cadre des hôtels.

« Les membres veulent plus de simplicité d'usage, des bénéfices tangibles et immédiats, plus de personnalisation et un écosystème allant au-delà du cadre de l'hôtel. »

Dans ce contexte, Accor a élaboré un nouveau programme de fidélité, *ALL-Accor Live Limitless*, fer de lance de sa stratégie commerciale, accessible à tout client depuis une application mobile unique qui donne accès à tout l'univers Accor. Véritable portail de l'hospitalité augmentée dédié à la mobilité, à l'hospitalité, au voyage et au divertissement, *ALL* a vocation à faire de ses établissements de véritables lieux de vie associant hôtellerie, détente, restauration, sport, meeting, *coworking* et divertissement pour accompagner les voyageurs, les habitants et les travailleurs dans toutes leurs envies et leurs besoins.

ALL offre également la possibilité aux membres d'échanger leurs points de fidélité auprès de nombreux partenaires du programme, acteurs multiples du voyage comme Air France, Qatar Airways, Hertz, Europcar, Paris Aéroport, du divertissement avec le PSG, IMG (géant américain du sport, de l'événementiel et de la gastronomie) et AEG (organisateur de spectacles et de concerts), mais aussi des *start-up* comme le voiturier Ector, de parkings, des services personnalisés, etc. À travers *ALL*, les membres ont également accès à une collection d'événements à réserver, à des visites touristiques, des ventes privées, et des avantages nombreux pensés en fonction de leurs passions.

ALL permet au Groupe de soutenir la croissance de ses ventes et sécuriser une part croissante de son chiffre d'affaires en augmentant à la fois le nombre de clients porteurs de cartes de fidélité et leur contribution au chiffre d'affaires, en faisant en sorte que chacun trouve intérêt à l'utiliser au quotidien. Avec *ALL*, Accor a opéré une transition fondamentale vers davantage d'émotionnel et d'expérientiel, et a redéfini toute sa promesse de fidélisation.

Un outil pensé pour attirer de nouveaux partenaires, soutenir la croissance du trafic et fidéliser

Afin de générer du trafic au sein du programme de fidélité *ALL* et d'en accroître l'attractivité auprès de ses membres, Accor concrétise en 2020 plusieurs partenariats d'envergure avec des acteurs internationaux œuvrant dans les domaines de la mobilité et des paiements électroniques.

Ces partenariats sont non seulement destinés à enrichir la gamme d'avantages du Groupe, mais aussi à générer davantage de trafic et de revenus.



Le partenariat avec Grab permet à ses membres d'utiliser leurs points GrabRewards au sein des 40 enseignes hôtelières de Accor, et aux membres *ALL* de bénéficier d'un accès aux avantages de GrabRewards, plus important programme de fidélité d'Asie du Sud-Est qui récompense ses utilisateurs pour leurs achats quotidiens à travers une gamme de services étendue (services de VTC, services de livraison, paiements numériques...).



Les partenariats avec Visa et BNP Paribas offrent aux membres *ALL* de nouvelles possibilités de paiement grâce à la création d'une carte de paiement cobrandée *ALL-Visa*. Cette carte permet de réaliser des achats du quotidien, d'obtenir des récompenses adaptées aux centres d'intérêts et aux passions des membres, de gagner davantage de points de fidélité dans l'écosystème Accor, d'accéder à des expériences uniques (courts séjours en régions, à la montagne, sur le littoral, dîners, spas, événements exceptionnels, matchs du PSG, concerts à l'Accor Arena, festivals gastronomiques), et de consommer auprès des 85 partenaires de Accor dans le domaine du voyage et du *lifestyle*.

Le lancement de la carte *ALL-Visa* est prévu en Europe au cours du premier trimestre 2021, et devrait encourager les voyageurs à séjourner plus fréquemment dans les hôtels Accor, et avec plus de simplicité. Le Groupe aura également plus de facilité à garder contact avec ses clients au-delà de leurs séjours, et à recruter de nouveaux membres en augmentant leur panier moyen.

« La carte *ALL-Visa* encouragera les voyageurs à séjourner plus fréquemment dans les hôtels Accor et permettra d'entretenir le contact avec les clients au-delà de leurs séjours. »

Ainsi, en plus de faire venir de nouveaux membres d'autres programmes de fidélité, générant des revenus additionnels pour Accor, ces partenariats permettront au Groupe d'accroître sensiblement les avantages et récompenses dont les membres *ALL* bénéficient, et d'augmenter leur engagement au sein du programme.



ALL répond à de nombreux enjeux essentiels :

- Enjeux de la fidélisation et de la distribution directe
- Enjeux de la personnalisation, de la démultiplication des points de contact avec les clients, et de la croissance du trafic
- Enjeux de l'augmentation de la fréquence d'utilisation de l'écosystème, et de la montée en gamme des membres à travers une architecture enrichie de nouveaux statuts

“

ALL constitue un facteur de résilience précieux durant la crise.



ALL est une marque puissante, internationale, premium, inspirante et tendance ”

ACCOR, UN GROUPE ENGAGÉ ENVERS SES TALENTS 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 266 000 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.

ÊTRE HEARTIST®

HEART

Tout ce que nous faisons vient du cœur

+ ARTIST

Nous sommes des experts dans ce que nous faisons

=
HEARTIST®

DIVERSITÉ

51%

des employés ont moins de 35 ans

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

2,5 M

d'heures de formation ont été délivrées aux collaborateurs



La promesse employeur *be limitless*

La culture Accor engage chaque collaborateur à être un *Heartist*® œuvrant avec le cœur et expertise dans ce qu'il fait, et à s'engager au service des clients avec générosité, inventivité, liberté et efficacité.

En 2019, Accor a redéfini sa promesse en tant qu'employeur :

« *Be limitless : Faites ce que vous aimez.*

Prenez soin du monde qui vous entoure. Osez challenger le statu quo ! »

Cette promesse employeur, « *Be Limitless* », forme un cadre nouveau pour l'organisation et l'amélioration des programmes qui préexistaient dans le Groupe. Elle est soutenue par les 4 piliers suivants :

- **Come as you are** (Venez comme vous êtes)
Le Groupe a la volonté d'être une entreprise inclusive et d'accueillir chacun et chacune, dans la richesse de ses différences.
- **Work with purpose** (Donnez du sens à vos actions)
Accor souhaite donner à chacun la possibilité de s'engager en participant à ses programmes d'hospitalité positive, et en agissant pour un développement durable au bénéfice de l'environnement et des communautés locales.
- **Grow, learn and enjoy** (Grandissez, apprenez et savourez)
Accor veut être la meilleure école internationale où chacun peut bénéficier de formations et plans de carrière taillés à la mesure de ses ambitions et passions, pour développer son expertise de l'hospitalité et des arts de vivre.
- **Explore limitless possibilities** (Explorez des possibilités infinies)
L'hospitalité de Accor s'étend bien au-delà de ses murs. Le Groupe crée les expériences *lifestyle* qui font la tendance. Hôtels, restaurants, espaces de *coworking*, boîtes de nuit, spas, *start-up* à la pointe de la technologie, l'univers Accor qui s'offre à ses collaborateurs, ce sont 44 marques pour vivre, travailler et se divertir.

Du fait de la pandémie de Covid-19, la promesse employeur n'a pu prendre vie que partiellement en 2020 et n'a pas fait l'objet d'un lancement global ; il est prévu courant 2021.

AXES DE LA STRATÉGIE

PLANET 21-ACTING HERE



Être une entreprise inclusive et garantir le bien-être des collaborateurs. Cette ambition se reflète dans la promesse d'employeur du Groupe *Be Limitless*.



Engager les clients à démultiplier les effets positifs des actions du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs. Accor souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés.



Sceller une relation durable avec les partenaires : ses fournisseurs, les propriétaires de ses hôtels et les hôtels indépendants en relation avec le Groupe. Préserver sa réputation induit de prolonger ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux auprès de ses partenaires pour en faire bénéficier à toute la chaîne de valeur de l'hôtellerie.



Agir auprès des communautés locales, pour que la mobilisation ne s'arrête pas à la porte des hôtels.

PRIORITÉS DE LA STRATÉGIE

PLANET 21-ACTING HERE



Proposer à ses clients une alimentation saine et durable, qui bannit le gaspillage alimentaire.



Engager ses hôtels dans la transition énergétique en visant des bâtiments neutres en carbone.

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

Partout dans le monde, Accor opère ses activités en adéquation avec ses valeurs éthiques, en s'engageant souvent au-delà des législations locales en vigueur. Dans la sphère directe de ses activités, comme auprès des clients, fournisseurs et partenaires, Accor s'engage à protéger les droits de l'homme, à lutter contre la corruption et à protéger la vie privée de ses clients.

Cet engagement est porté par sa Charte Éthique & RSE, qui encadre ses responsabilités et dont émanent toutes les politiques environnementales, sociales et sociétales.

La stratégie RSE de Accor, *Planet 21-Acting Here* s'articule autour de quatre axes et deux priorités, choisis pour répondre directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe. Avec cette stratégie, Accor contribue à apporter des réponses aux objectifs de développement durable définis par l'ONU.



Enfin, les enseignements tirés de l'empreinte environnementale du Groupe sont clairs : deux de ses priorités stratégiques, le développement du parc immobilier qu'il exploite sous ses enseignes et celui de son activité de restauration, sont aussi les principaux leviers pour réduire son impact environnemental. Accor porte donc logiquement une attention particulière sur ces deux enjeux spécifiques :

Planet 21-Acting Here guide les efforts de l'entreprise pendant la période 2016-2021. Initialement prévue à fin 2020, l'échéance de ce programme a été reportée à fin 2021, pour tenir compte des circonstances particulières liées à la crise Covid-19. Chacun des axes de cette feuille de route se décline en objectifs précis, à horizon 2021, suivis chaque année et dont les résultats sont détaillés en pages 221 à 224 du Document d'enregistrement universel 2020.

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, très nombreuses ces dernières années, et de la montée des acteurs digitaux qui ont amplifié cette dynamique. Alors que le rythme d'innovation s'accélère, Accor cherche à être le plus agile possible pour anticiper les tendances futures de ses marchés et se positionner au premier plan de ces évolutions. Il a également renforcé ses capacités de distribution et de fidélisation.

Une capacité digitale robuste, centrée sur les bénéfices de ses clients et de ses partenaires

La montée en puissance des plateformes de réservation en ligne, l'expression immédiate de feedback par les hôtes et l'émergence de nouvelles pratiques ont changé la donne du métier d'hôtelier. Afin de réinventer l'hospitalité digitale, Accor a mené dernièrement des projets d'innovation digitale pour développer de nouveaux services dédiés à ses clients, à ses partenaires et à ses collaborateurs :

- **offrir à ses clients des expériences** digitales exemplaires lui permettant de mieux les connaître, mieux les accueillir et mieux les servir, tout en les fidélisant à ses marques ;
- **optimiser la connaissance client pour un accueil personnalisé** : la confiance est au cœur de la relation client, particulièrement dans un secteur où l'appréciation de la qualité de l'expérience repose sur les perceptions individuelles plus que sur les données objectives de la prestation ;
- **simplifier et fluidifier l'expérience des clients** quel que soit le canal emprunté *via* la dématérialisation des solutions de paiement en ligne, l'*online check-in* et le *fast check-out* ;
- **accompagner les voyageurs dans leurs besoins quotidiens** avec un nouveau programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless* et une application associée leur donnant accès à un écosystème digital complet, simple et attractif ;
- **monitorer les conversations clients** : avant de réserver une chambre d'hôtel, 95 % des voyageurs regardent les commentaires en ligne. Ces avis sont aujourd'hui considérés comme l'un des premiers déclencheurs de réservation.

« En moyenne,
1 avis toutes les 15 secondes est publié :
ces retours en ligne sont une
opportunité unique de renforcer
la connaissance client et d'améliorer
efficacement les services proposés
aux hôtes en se mettant à leur écoute. ⁽¹⁾ »

Accor cherche également à faciliter la vie de ses partenaires hôteliers, et à renforcer sa relation avec eux en leur proposant des outils d'information et de reporting de qualité, performants et adaptés à leurs besoins :

- **accroître efficacement leurs revenus et les aider à maîtriser leurs coûts** grâce à des solutions globales de *dynamic pricing* et de *revenue management* ;
- **proposer un portail dédié incluant des informations et des services personnalisés**, ainsi qu'un processus de facturation optimisé et automatisé ;
- **optimiser la réputation des hôteliers** à partir des contenus publiés sur internet et des enquêtes de satisfaction conduites auprès des hôtes, en comprenant ce qu'ils apprécient et en répondant plus efficacement à leurs demandes et suggestions ;
- **augmenter l'agilité, la puissance et la stabilité des systèmes informatiques** pour accélérer le déploiement de nouveaux services, garantir un parcours fluide aux clients et accompagner la montée en puissance du volume de transactions ;

« TARS,
l'outil de distribution de Accor
enregistre 60 milliards de requêtes
de réservations chaque année
et 1,7 réservation par seconde. ⁽¹⁾ »

- **optimiser l'exploitation des bases de données** dont l'analyse nourrit les hôtels et garantit aux clients un service qualitatif et personnalisé. Rassemblées dans une grande plateforme industrielle (ACDC), les données recueillies dans les hôtels permettent à Accor de les exploiter dans une approche prédictive, et confèrent au Groupe des leviers de décision factuels ;
- **proposer des solutions digitales innovantes dédiées aux entreprises (MICE & BtoB)**, notamment la réservation d'espaces de séminaires, enrichie de services BtoB.

(1) Données 2019, avant crise du Covid-19

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

Afin d'accompagner les nouveaux usages et de s'ouvrir aux nouvelles générations, aux nouveaux métiers et à de nouvelles activités, Accor cherche à stimuler la créativité de ses équipes grâce à une dynamique d'*open innovation* avec toutes les forces vives du progrès, tant internes qu'externes.

C'est en anticipant le changement que le Groupe peut espérer répondre au mieux aux besoins de ses clients, collaborateurs et partenaires.

L'écosystème d'innovation de Accor a pour objet de soutenir et pérenniser sa création de valeur. Le Groupe suit et analyse donc les tendances dans ses domaines d'activité en plaçant toujours ses clients et partenaires au cœur de ses réflexions. Cet écosystème a pour objet de :

- **stimuler l'innovation en interne**, notamment à travers des programmes d'intrapreneuriat et de mentoring ;
- **créer de nouvelles marques et de nouveaux concepts hôteliers** : greet, JO&JOE, Le Loft, Flying Nest, etc. ;
- **acquérir des marques existantes** afin de pénétrer de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux marchés ;
- **créer des liens solides avec des partenaires** attractifs à travers le monde.



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

observation des tendances, accompagnement de la transformation du Groupe grâce à des partenariats forts avec The Camp, Viva Technology, Boma, Innovation Factory

Disruption et growth

interface entre l'écosystème entrepreneurial et le Groupe, renforcement de ses liens avec les *start-up*

Marketing, digital et e-commerce

innovation dans la relation client, les concepts et les nouvelles expériences, en mettant l'accent sur la personnalisation, 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

Open Ideas

Persuadés de la nécessité de réunir les métiers du terrain et les sièges, Accor permet à chaque talent de proposer via la plateforme interne d'innovation collaborative « Open Ideas », des idées, individuellement ou en équipe, de voter pour celles qu'ils apprécient, commenter celles postées et échanger librement avec leurs pairs, partout dans le monde. C'est l'occasion de participer à des challenges et des réflexions à l'international, sur de vraies problématiques business, d'itérer et cocréer.

Catalyseur d'innovation, cette plateforme contribue non seulement à l'exploration de tous les possibles, mais aussi à la mise en projet des idées les plus prometteuses. La finalité étant de mettre en œuvre ces propositions, comme ce fut le cas avec le prototypage des Google Glass pour l'environnement Accor.

Des partenariats avec les start-up

Accor établit également 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 codéveloppement et de cocréation avec de nombreuses start-up lui permettant de s'adapter plus rapidement aux changements, de les anticiper et d'accélérer sa transformation.

Co-innover aux côtés des leaders de demain

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.

Les start-up sont de véritables atouts pour Accor. Elles apportent un souffle nouveau à ses réflexions et enrichissent ses compétences et savoir-faire. Depuis 2016, une douzaine de nouvelles activités l'ont rejoint. Ces start-up sont référencées sur une plateforme d'open innovation baptisée « Startup Flow », accessible à l'ensemble de l'organisation.

« Chez Accor, nous sommes convaincus que la collaboration entre start-up et grands groupes est essentielle : laboratoire d'open innovation d'un côté et vaste terrain de test et d'industrialisation de l'autre ; les bénéfices à en tirer sont innombrables pour les deux partis. »

Libérer le travail pour le rendre plus agile et coopératif

Accor privilégie parallèlement de nouveaux modes de management et de nouvelles méthodes collaboratives pour décroquer, libérer et abolir les traditionnels rapports de force, au profit de rapports de flux.

L'objectif du Groupe est de bousculer les habitudes en place pour créer une rupture dans les façons de penser et libérer le potentiel créatif des collaborateurs en leur offrant un cadre de travail stimulant, et en rendant les plans d'actions plus collaboratifs.

Pour imaginer et créer des expériences humaines uniques, que ce soit pour ses clients, ses partenaires ou ses collaborateurs, Accor met à profit un processus créatif mettant l'humain en son centre, et s'appuyant sur l'expérimentation sur le terrain (feedbacks des collaborateurs des Hotel Labs), sans idée reçue, pour avancer plus vite et mieux.

Fort d'un réseau de plus de 150 écoles partenaires, de commerce, de management hôtelier et d'universités dans ses différents pays d'implantation, Accor organise chaque année un challenge dédié aux étudiants pour encourager et promouvoir son approche d'open innovation.

Depuis 8 ans, les équipes du Groupe défient les étudiants des quatre coins du monde lors du concours mondial « TakeOff », véritable tremplin pour les plus créatifs. Lors de ce challenge qui rassemble chaque année plus de 500 inscrits, 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.

Stratégie et objectifs

Si le chiffre d'affaires du Groupe a été sévèrement atteint par les restrictions de voyage décrétées en 2020 dans le monde entier, ses leviers de croissance demeurent intacts, son assise financière toujours aussi robuste, et son modèle *asset-light*, agile. L'ensemble de ses leviers : ses marques, son réseau, ses expertises en matière de développement, de gestion hôtelière, ses systèmes de distribution, son programme de fidélité, ses innovations produits et technologiques, sont autant d'atouts qui confèrent à Accor les moyens d'un retour rapide à une dynamique de croissance pérenne, dès que les campagnes de vaccinations auront porté leurs fruits. Ces leviers font actuellement la résilience du Groupe dans la crise, et seront moteurs au moment du rebond de son industrie.

En attendant, Accor travaille à l'amélioration de ses forces en continuant d'enrichir son offre de services au regard des besoins exprimés par ses clients durant la crise, en enrichissant son portefeuille de marques *Lifestyle*, en améliorant son efficacité organisationnelle, et en poursuivant activement son développement sur l'ensemble des segments et des zones géographiques.



UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉPONDANT À QUATRE ENJEUX STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX

Fort de l'écosystème qu'il a bâti ces dernières années, Accor exploite un modèle d'affaires liant intimement des mécanismes de création de valeur avec de multiples partenaires hôteliers, non hôteliers et commerciaux qui sont autant de parties prenantes de cet ensemble.

En tant que groupe *asset-light*, Accor s'appuie sur des actifs hôteliers dont il maximise les revenus pour le compte de leurs propriétaires. À cette fin, il propose un portefeuille de 40 marques hôtelières, ainsi qu'une large gamme de services développée pour enrichir les expériences des clients (conciergerie, spectacles, restauration, gastronomie, événements sportifs...), et diversifier ses offres dans d'autres domaines tels que le *coworking* ou la location de résidences privées.

Parallèlement, Accor propose à ses partenaires hôteliers un ensemble de services dédiés à l'optimisation de la gestion de leurs hôtels ; des services financiers, marketing, RH (Académie Accor), digitaux/IT (PMS, CRS, CRM), d'achat (Adoria, Astore), de distribution (D-Edge, VeryChic, Gekko, ResDiary), de fidélisation (ALL), etc.

Il fédère également un nombre croissant d'acteurs majeurs de la fidélisation, démultipliant ainsi le nombre d'avantages offerts dans le cadre de son programme de fidélité, et donc son attractivité commerciale, sa capacité de fidélisation et la visibilité de ses offres.

Quel que soit le prisme par lequel est appréhendé le modèle du Groupe, son écosystème a été pensé pour répondre aux enjeux de croissance suivants, hautement stratégiques :



**Attirer
& fidéliser**



**Accélérer
la croissance**



**Optimiser
le modèle**



**Agir pour une
hospitalité positive**

UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉPONDANT À QUATRE ENJEUX STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX

Hospitalité augmentée



CLIENTS



90 partenaires commerciaux ⁽⁷⁾

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité de Accor
et la rentabilité de son programme de fidélité
(personnalisation & fidélisation)

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS⁽¹⁾

pour le compte desquels
Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 139 hôtels

753 344 chambres

110 pays

Capital humain

266 000 collaborateurs
dans le monde

OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

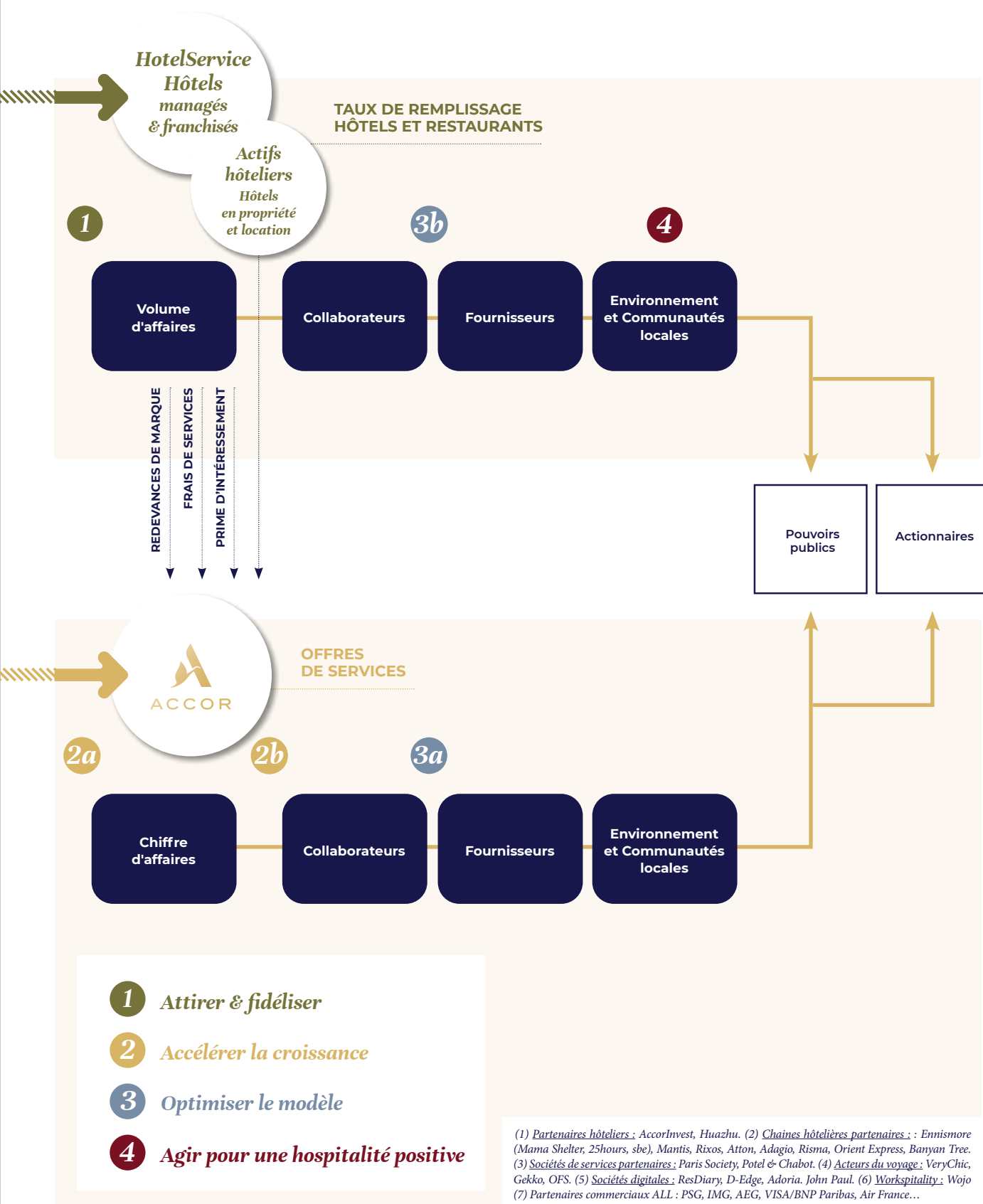
étoffant le catalogue de marques
et de services proposé aux
propriétaires et clients

Chaînes hôtelières ⁽²⁾

1 Nouvelles activités

2 Services ⁽³⁾, voyage ⁽⁴⁾, digitales ⁽⁵⁾
& Workspitality ⁽⁶⁾

ONG & Entreprises à missions





Attirer et fidéliser



Avec l'arrivée des acteurs digitaux dans l'industrie du tourisme et du voyage, les clients se sont habitués à de nouveaux services et à de nouvelles offres, ce qui a induit de profonds changements dans les attentes exprimées. De fonctionnels et pratiques, les besoins sont devenus émotionnels et expérientiels. Délivrer le meilleur *ratio* qualité/prix reste indispensable, mais insuffisant car le client cherche à assouvir d'autres besoins plus profonds ¹ :

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 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 ⁽¹⁾), 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

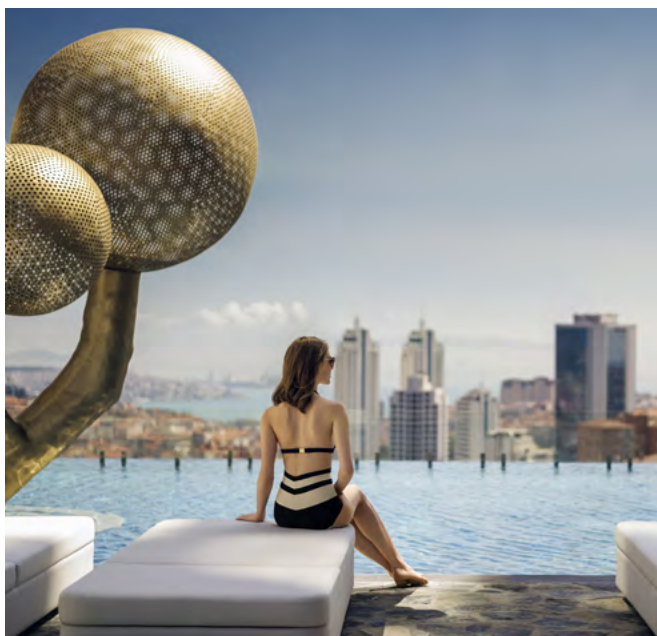
Une amélioration continue de la robustesse des systèmes de réservation, et de l'expérience de navigation sur le site de distribution, en particulier pour les applications mobiles (dans *all.accor.com*) ; la recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques (notion de *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.

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 nouveaux 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.



¹ Accor Customer Digital Card.

LA RÉPONSE DE ACCOR

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 et suggestive ;
- apprendre à connaître chaque client grâce à une relation directe, personnalisée, qui les 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 (ex. Eurostar, Air France, Grab, Alibaba, Visa, etc.) par le biais de programmes de fidélité partenaires.



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. 90 % de l'effort marketing du Groupe s'est focalisé sur sept marques mondiales (Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, Mercure, Novotel et Ibis).

À court terme, la crise devrait conduire Accor à concentrer plus particulièrement ses efforts marketing sur les clientèles locales qui soutiendront le rebond, notamment sur les segments économique et milieu de gamme.



Accélérer la croissance

Le développement du réseau d'hôtels ^{2a} influence de façon déterminante la croissance du chiffre d'affaires de Accor. Deux leviers sont traditionnellement activés :

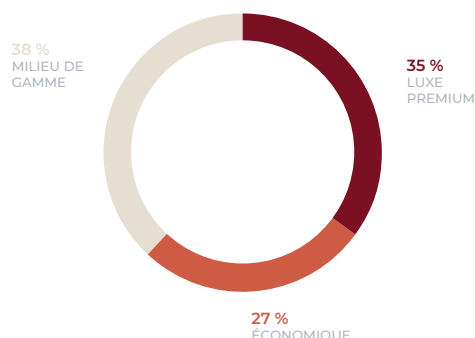
- la croissance du réseau, de façon organique ou par acquisition ;
- la croissance du *ratio* redevance/chambre, en privilégiant les segments (luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) et les types de contrats (management) les plus rémunérateurs, et en augmentant la rentabilité des mètres carrés des hôtels 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 (75 % du développement actuel) ; une stratégie de couverture de l'ensemble des segments, notamment des plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) ; facilitation de la conversion d'hôtels pour accélérer son développement sur les segments visés ; acquisition de réseaux d'hôtels et conclusion de partenariats pour renforcer ses leaderships régionaux et son portefeuille de marques (FRHI, Mövenpick, Mantra, Atton, SBE, BHG, Ennismore, etc.).

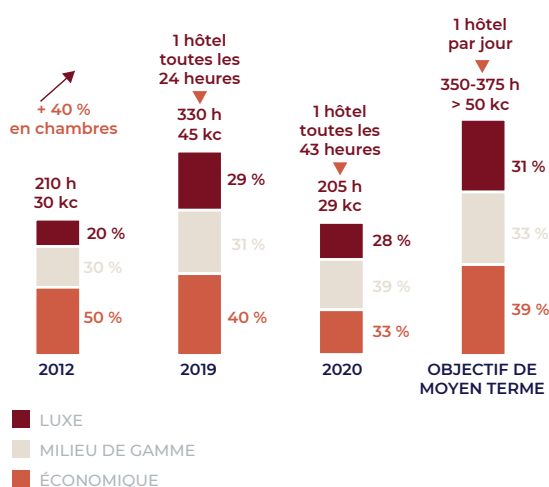
Avec cette stratégie, Accor consolide ses positions de leader dans les régions et les segments où il est présent, accélère son développement dans les zones en forte croissance, comme en Chine grâce à Huazhu, et pénètre le marché américain de façon ciblée via des acquisitions pertinentes en termes de 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. Accor dispose du meilleur taux de conversion du secteur, traduisant son excellente capacité à mener ses projets d'ouverture jusqu'à leur terme, en priorité dans les segments les plus rémunérateurs, ainsi que dans les segments milieu de gamme et économique pour conserver un portefeuille de marques équilibré.



CROISSANCE DU PIPELINE DANS LE LUXE
(en %)

Afin de rebondir au plus vite après la crise, Accor entend capitaliser prioritairement sur ses marques économique et milieu de gamme à fort ancrage local, afin de tirer profit de la demande domestique qui devrait se polariser à court terme sur des voyages locaux et de loisirs.



ÉVOLUTION ET PERSPECTIVE
DE DÉVELOPPEMENT ORGANIQUE
(en %)

Une croissance du réseau de

1,9 %
malgré la crise

Une diversification des revenus des hôtels grâce à la rentabilisation de leurs mètres carrés (Accor Local pour s'ouvrir à la clientèle des riverains, *coworking* avec *Wojo Corners* pour séduire les travailleurs, *One Park* pour les parkings, projets d'intrapreneuriat et de soutien à des *start-up*) ; renforcement de la restauration pour développer des concepts attractifs et mieux adaptés à leur environnement local, avec des menus plus en phase avec les attentes des clients (produits de qualité, sains, cartes réduites privilégiant les produits locaux et durables).

Afin de soutenir sa croissance, le Groupe a par ailleurs décidé d'élargir son terrain de jeu en s'appropriant une part de la chaîne de valeur industrielle, via l'acquisition de plateformes de réservation et de sociétés de services connexes à l'hôtellerie.

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 (Adoria, 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).



Un autre levier de croissance du Groupe est la multiplication des points de contacts ^{2b} au sein de son écosystème. Il s'agit à la fois de multiplier la fréquence d'interactions 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 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 qu'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 propositions 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.).



Optimiser le modèle

Pour Accor ^{3a}, il s'agit d'adapter sa structure de coûts à l'organisation de son modèle *asset-light*, et d'identifier les ressources clés pour relever les défis de demain.



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 ^{3b}, l'enjeu est de renforcer l'efficacité et la rentabilité du modèle de gestion hôtelière que le Groupe leur apporte : proposer des solutions opérationnelles pour réduire leurs charges d'exploitation ; 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 nouvelle 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 process 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 sur une base de coûts de 1,2 milliard d'euros, à raison de 66 % en 2021 et de 100 % en 2022.

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 aux 2/3 sur les régions, autour de huit *Hub* géographiques, afin d'assurer une meilleure fluidité des échanges entre les opérations et les fonctions centrales.

Cette nouvelle organisation sera déployée sur l'exercice 2021.

200 M€

d'économies récurrentes
dès 2022



Agir pour une hospitalité positive

Accor s'est donné deux grandes missions pour apporter une contribution positive à la société **4** : 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 ; *Solidarity Accor*, fonds de dotation visant à lutter contre l'exclusion. La politique et les outils de compliance (voir détail au chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2020).

En raison de la crise Covid-19, l'année 2020 a été une année exceptionnelle. Compte tenu de la situation économique critique traversée par le groupe Accor, un nombre très significatif de programmes ou projets en lien avec la démarche Éthique & RSE ont été suspendus ou ralentis. À ce titre les échéances préalablement fixées pour fin 2020 ont été reportées à fin 2021, notamment l'atteinte des objectifs du programme *Planet 21*. 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, et en préservant sa trajectoire de durabilité.

« Accor a 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, et en préservant sa trajectoire de durabilité. »



Malgré les circonstances, et grâce à la mobilisation des équipes, Accor a cependant 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* — voir paragraphe 2.7.1.2 du Document d'enregistrement universel 2020). 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 en page 157 du Document d'enregistrement universel 2020.
- 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* à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise.

RÉALISATIONS PHARES 2020 ILLUSTRANT LA STRATÉGIE DE ACCOR

« Dans un contexte peu propice, Accor s'est engagé en faveur des personnes les plus éprouvées par la crise tout en continuant d'améliorer son modèle. »



Attirer
& fidéliser



Accélérer la croissance
DÉVELOPPER MULTIPLIER



Optimiser le modèle
ACCOR HÔTELS



Agir pour
une hospitalité
positive

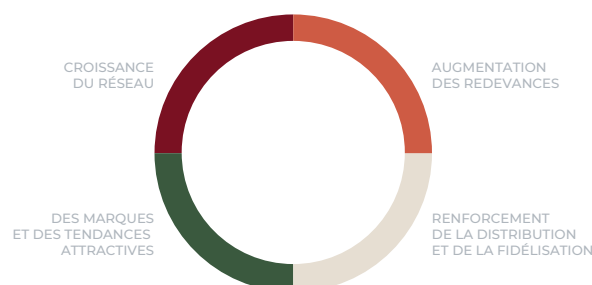
SOLIDARITÉ						
Lancement du Fonds de solidarité ALL Heartist en soutien des collaborateurs du Groupe, de ses partenaires individuels, des professionnels exposés dans la lutte contre le Covid-19 et des personnes vulnérables						X
PROJETS TRANSVERSES						
Définition d'une trajectoire carbone compatible avec l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique global en-deçà de 1,5°C (cf. 2.7.1) vérifiée par la Science Based Targets Initiative						X
Engagement de supprimer les plastiques à usage unique d'ici 2022 (cf. 2.4.2.1)						X
Simplification de l'organisation de Accor SA alignant sa structure sur celle du Groupe pour dégager des économies récurrentes de 200 millions d'euros				X	X	
Préservation des liquidités du Groupe et renforcement du bilan avec la souscription d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros et l'émission d'une Océane de 500 millions d'euros				X	X	
Déploiement d'une clé numérique baptisée « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe, favorisant un parcours totalement sans contact (cf. 1.4.5.)	X					
MARQUES						
Partenariat stratégique avec la marque lifestyle Faena pour la développer dans des destinations stratégiques internationales (cf. 1.4.3.)	X	X				
Acquisition de 100 % des activités asset-light de sbe (cf. 1.4.3.)	X	X				
Négociations avec Ennismore pour créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie lifestyle (13 enseignes mondiales) (cf. 1.4.3.)	X	X				
PARTENARIATS						
Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas pour renforcer le niveau d'exigences des hôtels en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, et restaurer la confiance des clients (cf. 1.4.5.)	X					
Création d'une assistance médicale en partenariat avec Axa Partners pour doter les clients d'une assistance médicale lors de leurs séjours (cf. 1.4.5.)	X					
Partenariat entre Accor et Grab permettant aux membres des deux programmes de bénéficier d'un accès aux 40 enseignes hôtelières de Accor et à la gamme de services de GrabRewards (cf. 1.5.2.)	X		X			
Partenariat international entre Accor, Visa et BNP Paribas créant une nouvelle carte ALL-Visa, permettant aux membres du programme de fidélité ALL de l'utiliser comme carte de paiement pour leurs achats quotidiens (cf. 1.5.2.)	X		X			
CESSIONS						
Acquisition de 33,15 % du capital de Orbis pour 339 millions d'euros, puis reprise de l'activité de services hôteliers d'Orbis pour 286 millions d'euros et cession de l'activité immobilière d'Orbis pour 1,06 milliard d'euros (cf. 1.3.1.)				X	X	
Accord de sale & management back avec le fond privé HR Group pour la restructuration d'un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas (cf. 1.3.1.)				X	X	

UN MODÈLE D'AFFAIRES AGILE POUR TRAVERSER LA CRISE

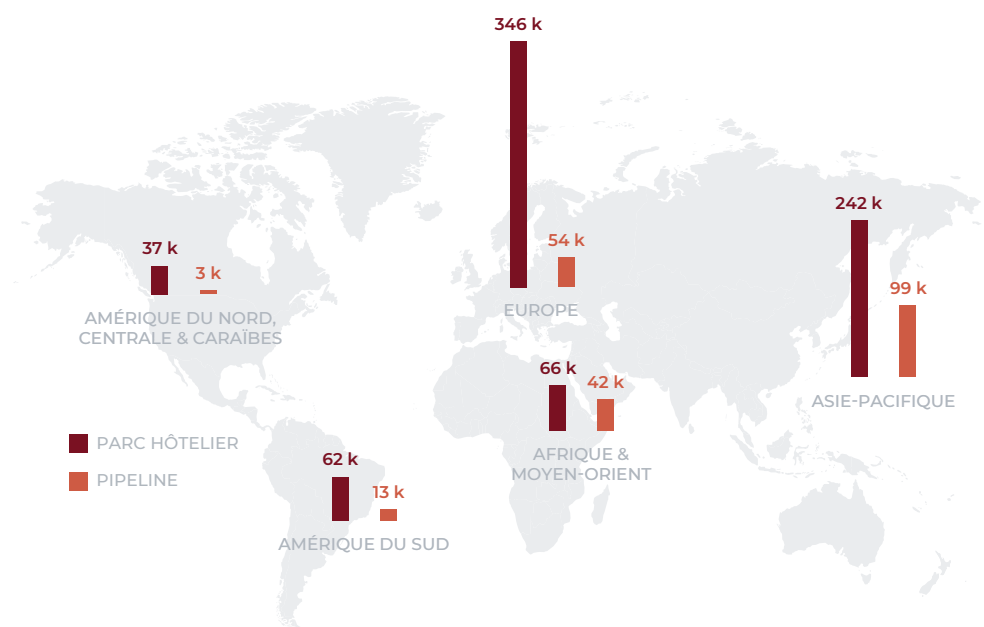
En quelques années, Accor a saisi des opportunités essentielles de transformer son modèle d'affaires en profondeur avec, début 2020, la concrétisation des cessions d'Orbis et de 16 hôtels Mövenpick en location. Grâce à ces initiatives, le Groupe détient aujourd'hui une structure financière robuste.

Son modèle *asset-light* lui permet de résister à la crise sanitaire dans de bonnes conditions tout en continuant de préparer l'avenir. En 2020, le Groupe a continué d'enrichir son écosystème, notamment dans les domaines sanitaire et médical grâce à des partenariats conclus avec Bureau Veritas et Axa Partners pour sécuriser ses clients et ses partenaires.

Agile et innovant, Accor dispose en 2020 d'un profil opérationnel solide, fondé sur des leviers stratégiques structurants, qui font actuellement sa résilience dans la crise, et soutiendront sa croissance dès que l'environnement économique s'améliorera.



LE CERCLE VERTUEUX
D'UN MODÈLE ASSET-LIGHT



78 %

des ouvertures réalisées
hors d'Europe en 2020

PARC HÔTELIER ET PIPELINE
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
AU 31 DÉCEMBRE 2020
(en milliers de chambres)

Un profil opérationnel équilibré

La mutation opérée par Accor ces dernières années a modifié profondément la nature de ses revenus, qui reposent essentiellement sur les redevances perçues des hôtels franchisés et managés, et sur son empreinte géographique.

Le poids des régions et des segments dans le chiffre d'affaires et les résultats de Accor a été rééquilibré au profit des pays émergents et des segments luxe, premium et Lifestyle, présentant les potentiels de croissance et de création de valeur les plus attractifs à long terme.

Grâce à son modèle, les résultats de Accor sont beaucoup plus sensibles à son développement organique et à sa croissance externe car tout nouvel hôtel, même non profitable, génère de nouvelles redevances dès lors qu'il est exploité. Ses résultats dépendent aussi beaucoup plus de la satisfaction Client, reposant à la fois sur la qualité de la relation entretenue et sur l'expérience délivrée. Les résultats de Accor sont également sensibles à l'attractivité de ses marques, de ses offres de services et de son programme de fidélité.

Les priorités du Groupe

Fort d'une large gamme d'offres, Accor est le fournisseur de services d'hospitalité le plus complet du marché. Plus que jamais, ses priorités sont de :

- Proposer des expériences uniques et mémorables.
- Développer des relations étroites avec chaque partie prenante à travers une personnalisation efficace.
- Diversifier ses offres pour élargir ses sources de revenus.
- Fidéliser et conquérir toujours plus de clients grâce à l'attractivité de son programme de fidélisation.
- Renforcer la puissance de sa distribution.
- Densifier la couverture de son réseau sur les marchés en croissance.
- Étoffer son portefeuille de marques sur les segments clés.
- Répondre aux besoins de ses clients avec le plus haut niveau d'exigence et satisfaire leurs attentes de sécurité et de flexibilité.

Des perspectives de reprise encourageantes

Tel qu'indiqué précédemment, la pandémie de Covid-19 a entravé le tourisme d'affaires et de loisirs partout dans le monde, et a impacté significativement les activités de Accor en 2020. Compte tenu des incertitudes entourant le rythme de la reprise au cours de l'année 2021, le Groupe n'entend pas communiquer d'objectif annuel d'excédent brut d'exploitation pour le moment. Cependant, Accor croit en la capacité de rebond de son secteur, et table sur un redémarrage progressif de l'activité touristique dès cette année, et sur un retour aux niveaux de 2019 à partir de 2024 ⁽¹⁾.

« Accor croit en la capacité de rebond de son secteur et table sur un redémarrage progressif de l'activité touristique dès cette année et sur un retour aux niveaux de 2019 à partir de 2024. ⁽¹⁾ »

Si les campagnes de vaccinations lancées partout dans le monde se poursuivent au rythme observé à fin mars 2021, notamment dans les régions les plus touchées par le virus, les populations vulnérables et volontaires devraient être immunisées au cours de l'année 2021. 2021 devrait donc permettre au tourisme de repartir au niveau local et d'amorcer une reprise plus nette sur le second semestre. 2022 et 2023 devraient marquer une généralisation progressive de cette tendance à l'échelle mondiale et permettre un retour aux habitudes de voyages d'avant crise au cours de l'année 2024. ⁽¹⁾



Baisse probable des recettes liées aux voyages d'affaires internationaux

En attendant le rebond du tourisme, la crise a mis en évidence qu'il était possible d'entretenir des relations professionnelles à distance de bonne qualité sans nuire à leurs objectifs, et de travailler tout aussi efficacement en gérant des événements jusqu'alors physiques, dans un cadre distanciel ou hybride (réunions semi-physiques/distanciées). Dans ces conditions, il est probable qu'une partie des voyages professionnels dédiés à la visite, aux réunions d'entreprises ou au rassemblement d'équipe sous la forme de séminaires et de colloques internes, ne retrouvent pas leur niveau d'avant crise ; d'autant plus que les entreprises cherchent à faire des économies. Accor s'attend donc à ce que ces activités ne repartent pas avant 2022 ou 2023, et progressent à des niveaux moindre qu'auparavant. En revanche, les voyages professionnels destinés à rencontrer des clients ou à maintenir une relation forte et pérenne avec des partenaires, devraient repartir rapidement avec la levée des restrictions, de même que les grands salons ou congrès qui drainent ces clientèles vers les hôtels. Quant aux voyages de loisirs, Accor observe déjà des aspirations très fortes dans les prochains mois, comme cela a été observé au cours de l'été 2020. Dans l'immédiat, cet engouement est essentiellement exprimé par une demande domestique en quête de destinations locales sur les segments économique et milieu de gamme, sur laquelle Accor entend s'appuyer.

Hausse probable des recettes liée au coworking

Si la crise impactera probablement le segment des voyages d'affaires internationaux, elle a parallèlement favorisé le travail à distance et fait évoluer les perceptions des salariés quant à leur façon de travailler. Ces derniers souhaiteraient en effet davantage respecter un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, mais aussi travailler hors de chez eux et des bureaux de leur entreprise, dans des lieux qualitatifs à moins de 10 minutes de leur domicile.

Compatibles avec ces aspirations, les hôtels Accor reçoivent actuellement un nombre élevé de sollicitations de la part d'entreprises qui souhaiteraient proposer un tel cadre de travail à leurs salariés. Le Groupe entend bien satisfaire ces demandes en amplifiant le développement d'espaces dédiés au sein de ses hôtels, et en repensant des chambres en bureaux de toutes tailles pour tous les besoins.

¹ Projections de l'UNWTO, étude de décembre 2020.

UN GROUPE RÉSILIENT DANS LA CRISE GRÂCE À DES LIQUIDITÉS PRÉSERVÉES ET À UNE ORGANISATION PLUS EFFICACE



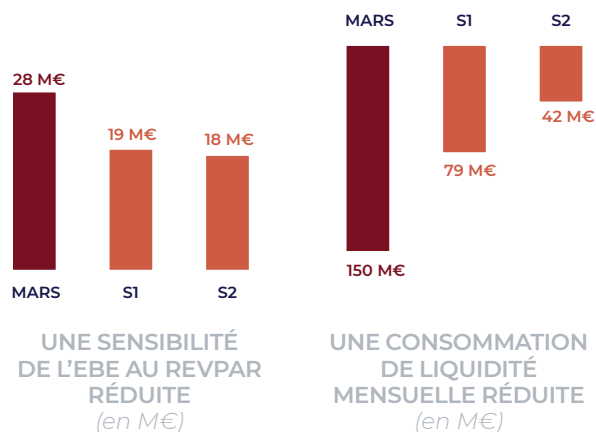
Avec les cessions d'actifs opérées ces dernières années, le modèle *asset-light* adopté par Accor a recentré fortement ses revenus sur les redevances facturées aux hôtels franchisés et managés. Cette mutation a également allégé sensiblement sa structure de coûts et a amélioré sa rentabilité. N'assumant plus les coûts de structure des hôtels, l'activité Management et Franchise portée par HotelServices a généré une marge sur excédent brut d'exploitation de près de 75 % en 2019.

En 2020, la crise sanitaire a engendré une chute drastique de la fréquentation des hôtels liée aux restrictions de voyage, et a entraîné une baisse des redevances perçues par le Groupe de 72 % à données publiées, s'élevant à 292 millions d'euros. L'excédent brut d'exploitation de Accor affiche une perte de 391 millions d'euros contre un gain de 825 millions d'euros en 2019, induisant une marge sur excédent brute d'exploitation de -24,1 %.

Préservation des liquidités du Groupe et renforcement de son bilan

Si le Groupe a finalisé la transformation de son modèle en 2020, la crise et ses impacts sur ses résultats montrent qu'il doit encore se transformer. Afin de parer à l'urgence de la situation et faire face à une baisse de son chiffre d'affaires, Accor a mis en place dès la fin du mois de mars un plan de réduction exceptionnel de ses coûts centraux de 60 millions d'euros (interdiction de voyager, gel des embauches, mise au chômage partiel de ses personnels), ainsi que la rationalisation des autres foyers de coûts (Distribution, Marketing, Informatiques, Actifs Hôteliers et Nouvelles Activités). Le Groupe a également diminué ses investissements récurrents prévus en 2020 de 60 millions d'euros.

Grâce à ces dispositions, la consommation de liquidité moyenne mensuelle s'élève à 61 millions d'euros sur l'année 2020, en baisse par rapport aux 80 millions d'euros sur le premier semestre 2020. La sensibilité de l'EBE au RevPAR ressort à 18 millions d'euros au second semestre, contre 20 millions d'euros au premier semestre.

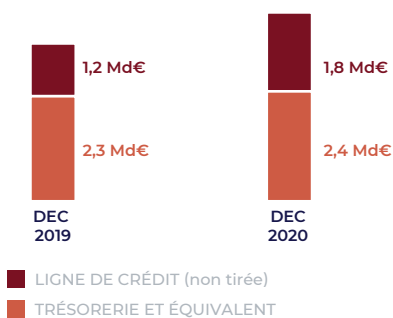


4,2 Md€

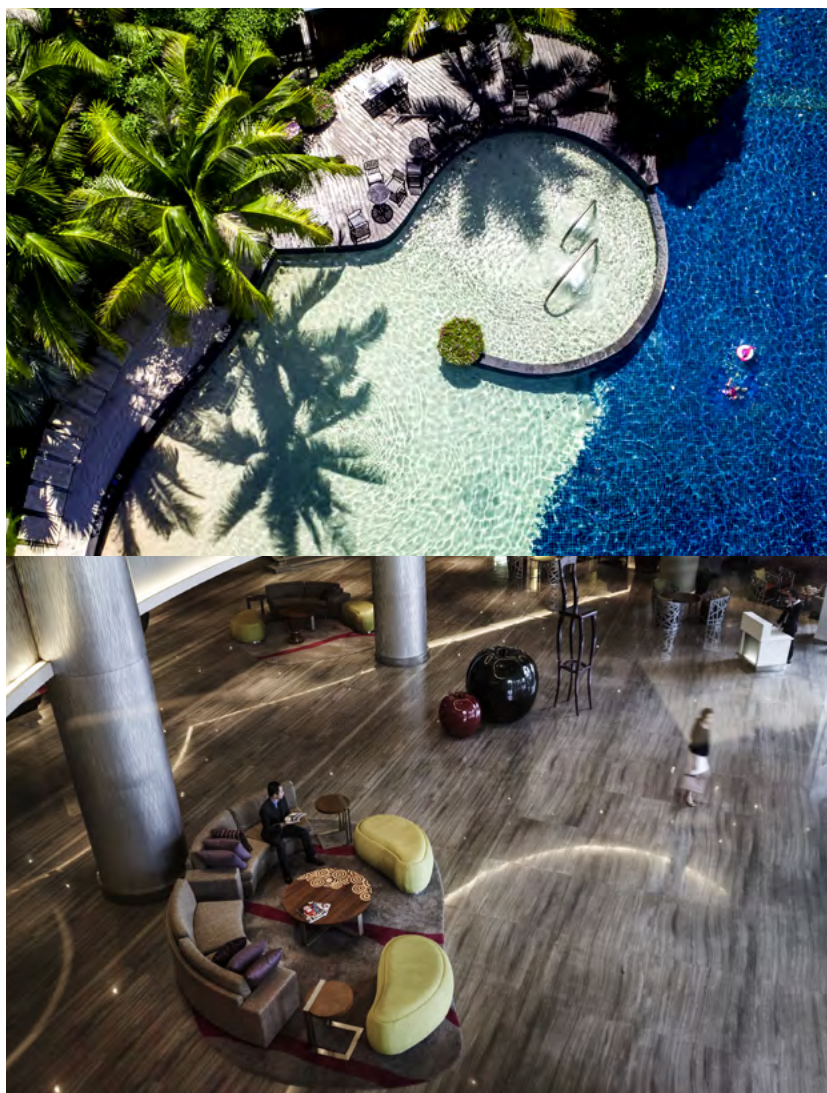
de liquidités à fin décembre 2020



Dans le même temps, Accor a renforcé sa solidité financière en souscrivant une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros, complétant une ligne de crédit non utilisée de 1,2 milliard d'euros, et a émis une Océane de 500 millions d'euros à un taux annuel de 0,70 %. À fin décembre 2020, la liquidité du Groupe s'élève à 4,2 milliards d'euros.



UNE SITUATION DE LIQUIDITÉ SOLIDE (en Md€)



Une organisation des sièges simplifiée pour plus d'efficacité

Après les mesures d'urgence prises en réponse à la crise sanitaire, Accor a engagé une réflexion plus profonde sur son organisation, sur son modèle et ses missions afin d'y adapter sa structure et sortir renforcé de la crise. Sa structure de coûts est encore trop rigide, complexe et lourde pour bénéficier pleinement de la réactivité offerte par le modèle *asset-light*. Dans ce contexte, Accor a décidé d'alléger la structure de sa Société mère pour l'aligner sur celle du Groupe.

À cette fin, Accor SA a procédé à une analyse granulaire de son organisation qui l'a conduit à la mise en place d'un plan d'économies récurrentes de 200 millions d'euros sur une base de coûts de 1,2 milliard d'euros. Ce plan s'appuie sur :



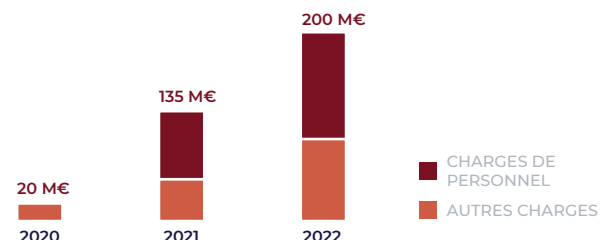
- La mutualisation des efforts et l'homogénéisation de son organisation en passant de cinq régions à huit *Hubs* régionaux ;
- La simplification de ses structures opérationnelles.
- L'élimination et la rationalisation des tâches ;
- L'automatisation de processus grâce à la création de services partagés ;
- La baisse des dépenses de voyages au niveau corporate ;
- L'internalisation de consultants au sein de l'activité SMDL et la baisse des dépenses de prestations externes.

« En rythme annualisé, deux tiers des économies générées par le plan d'économies seront atteintes fin 2021 et 100 % fin 2022. »

Ce plan inclut 50 % d'économies sur des charges de personnel et 50 % d'économies sur des dépenses autres.

Ces restructurations seront compensées moins de deux ans après la mise en œuvre du plan et nécessiteront des coûts d'implémentation de 300 millions d'euros étalés de 2021 à 2023, dont 168 millions d'euros engagés en 2020.

Grâce aux économies mises en œuvre dès 2021, d'un montant de 135 millions d'euros, Accor s'attend à dégager un gain au niveau de son EBE de 70 millions d'euros en année pleine.



HAUSSE PÉRENNE DE L'EBE DE 200 m€ DÈS 2022
(en M€)

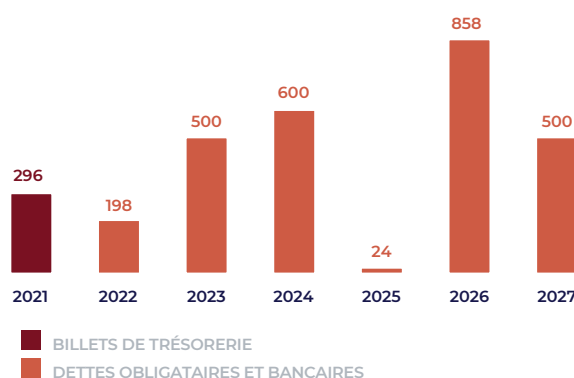
Une structure financière robuste

Grâce aux cessions de 85,8 % d'Orbis et de 16 hôtels Mövenpick réalisées en 2020, complétant pour rappel les cessions de 70 % d'AccorInvest et de 4,9 % de Huazhu à fin 2019, Accor n'a quasiment plus aucun actif hôtelier en détention, et dispose d'une dette raisonnable.

Ces cessions ont permis à Accor de renforcer sa structure financière tout en poursuivant sa croissance organique dans un contexte délicat, et de conclure des partenariats qui renforcent la sécurité de ses clients et leur fidélisation.

Depuis la mutation de son modèle en 2018, Accor n'engage plus d'investissements dans l'immobilier et bénéficie d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. La dernière étape de transformation actuellement à l'œuvre concerne la simplification de la société Accor visant à en rendre l'organisation plus efficace. Ainsi, le Groupe espère être moins exposé aux retournements de cycles dans le futur.

Grâce à ses liquidités et à son modèle *asset-light*, Accor dispose d'une assise financière solide lui permettant de passer la crise tout en préparant le rebond.



(1) Hors dette hybride

PROFIL DE DETTE ⁽¹⁾ À FIN FÉVRIER
(en millions d'euros)

Croissance externe

Accor entend rester prudent quant à l'utilisation de ses ressources jusqu'à la reprise. Accor préservera donc sa liquidité tant que nécessaire, veillant à ne pas dégrader son profil de crédit. ⁽¹⁾

Aucun projet d'acquisition n'est actuellement étudié. Le Groupe réenvisagera d'affecter des ressources à des opérations de croissance externe quand ses perspectives le lui permettront. Pour rappel, Accor visait avant la crise des groupes *asset-light* de petite et moyenne taille pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de son écosystème, avec l'objectif de consolider ses leaderships sur les marchés clés, d'acquérir de nouveaux leaderships sur des marchés en croissance forte, et d'accélérer sa croissance sur des marchés de niche. Ces investissements étaient engagés sur la base d'indicateurs financiers exigeants, et de projections de croissance de résultats attractives.

Politique de distribution

La politique de distribution de Accor a été redéfinie en 2018 pour être corrélée directement à la création de valeur générée par son modèle.

Afin d'être lisible et directement assise sur la génération de *cash-flow* du Groupe, la détermination du dividende se base sur son *Free Cash-Flow* récurrent, auquel un taux de distribution de 50 % est appliqué.

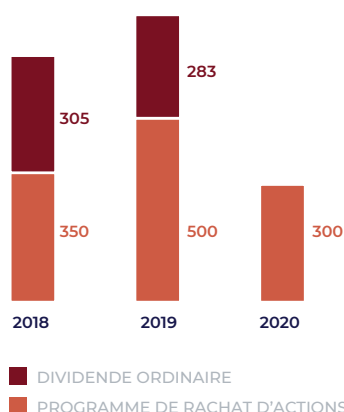
Retour aux actionnaires

Si l'assise financière du Groupe lui permettait jusqu'en 2019 de mener à la fois des opérations de croissance externe et des retours exceptionnels à ses actionnaires, tout en veillant à son profil de crédit, la crise l'a conduit en 2020 à prendre une série de mesures très fortes pour faire baisser sa consommation de liquidités.

Pour rappel, Accor s'était fixé l'objectif de racheter 10 % de son capital jusqu'en juillet 2020 en procédant à des rachats d'actions propres qui totalisaient pour 850 millions d'euros à fin 2019, soit 7,5 % de son capital. Accor avait également annoncé prévoir un nouveau retour à ses actionnaires de 1,0 milliard d'euros en 2020 et 2021, incluant 300 millions d'euros du programme de rachat lancé en 2018, ainsi que 700 millions d'euros répartis en 2020 et 2021.

Le programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros lancé le 20 janvier 2020 a été finalisé le 24 mars 2020. S'agissant des deux autres tranches, Accor a décidé de les suspendre jusqu'à nouvel ordre au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 faisait peser sur ses activités depuis mars 2020.

Exceptionnellement, le Conseil d'administration a également décidé de suspendre le versement d'un dividende ordinaire au titre de l'exercice 2019 pour préserver la liquidité du Groupe. Il en sera de même au titre de l'exercice 2020.



RETOURS AUX ACTIONNAIRES
(en millions d'euros)

1 Dette nette ajustée / EBE ajusté < 2,5x-3,0x et MBA ajustée / dette nette ajustée > 25%-30.

Réalisations 2020

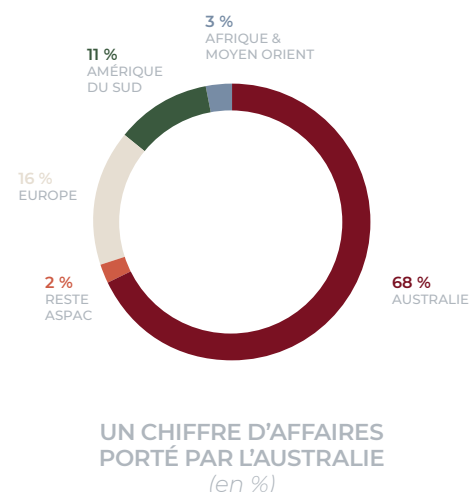


Actifs Hôteliers

Cette division inclut principalement des hôtels exploités par Mantra en Australie où 63 % du chiffre d'affaires de la division a été réalisé grâce à une saison estivale dynamique, et des hôtels situés en Europe (16 %) et au Brésil (11 %).

En 2020, la division accuse une baisse de chiffre d'affaires de 63 % et une baisse de son EBE de 98 % à données publiées. Afin d'amoindrir cette perte opérationnelle, Accor a variabilisé les coûts des hôtels situés en Australie et en Europe avec le recours au chômage partiel, et a bénéficié des contrats de location à loyer variable au Brésil et en Turquie.

Pour rappel, la division des Actifs Hôteliers représentait 26 % de l'excédent brut d'exploitation de Accor en 2019.



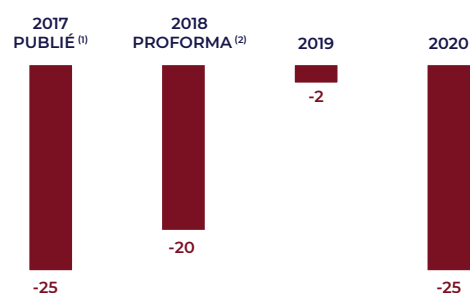
Nouvelles Activités

Cette division souffre également de la crise avec un chiffre d'affaires en baisse de 43 % et un EBE en perte de 25 millions d'euros contre 2 millions d'euros en 2019.

Le chiffre d'affaires des services digitaux (D-Edge, Resdiary, Adoria, John Paul) baisse de 28 % tandis que celui des activités liées aux voyages (onfinestay, Gekko, VeryChic) chute de 69 %.

Les entités de services digitaux D-Edge, Resdiary et Adoria ont démontré une certaine résilience pendant la crise grâce à la fidélisation de leurs clients et à la prolongation du terme de leurs contrats.

Les activités de Gekko et de VeryChic liées aux voyages ont été directement impactées par les mesures de confinements, de couvre-feu et les fermetures de frontières. Onfinestay a continué de fermer les destinations non profitables et de se recentrer sur les séjours de longue durée.



EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (en millions d'euros)

(1) Données 2017 avant application de la norme IFRS 16.

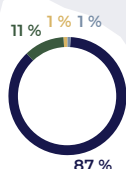
(2) Données proforma après application de la norme IFRS 16.

Performance et leaderships

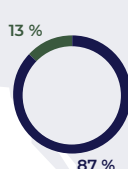
AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE & CARAÏBES

25 000 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



37 M€
de redevances
hôtelières

DANS LE MONDE

~266 000
COLLABORATEURS

292
MILLIONS D'EUROS
DE REDEVANCES HÔTELIÈRES

444 408
CHAMBRES EN HÔTELS MANAGÉS

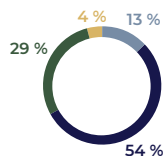
279 834
CHAMBRES EN HÔTELS FRANCHISÉS

29 102
CHAMBRES EN HÔTELS FILIALES

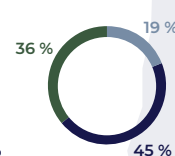
AMÉRIQUE DU SUD

15 300 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



15 M€
de redevances
hôtelières

67 M

DE MEMBRES PORTEURS
DE CARTES (HORS HUAZHU)

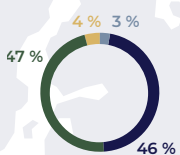
+31 %

DE PORTEURS
DE CARTES EN 2020

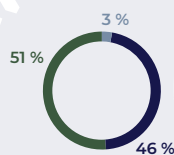
EUROPE

77 500 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

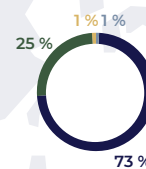


135 M€
de redevances
hôtelières

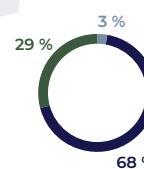
ASIE-PACIFIQUE

115 400 collaborateurs

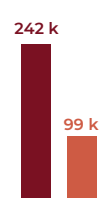
Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

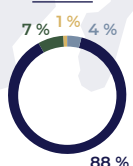


76 M€
de redevances
hôtelières

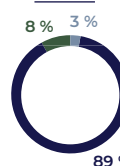
AFRIQUE & MOYEN-ORIENT

32 700 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



29 M€
de redevances
hôtelières

Réseau et Pipeline

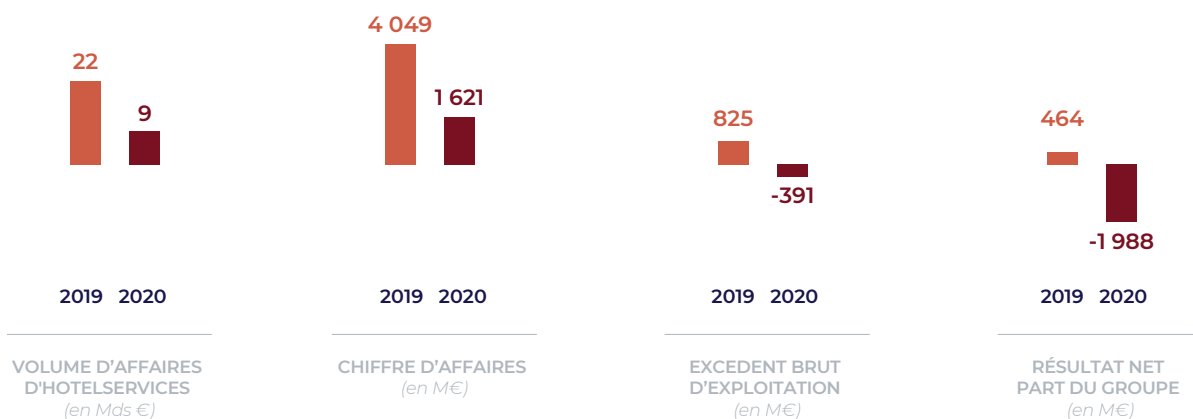
- Parc hôtelier
- Pipeline

Mode d'exploitation

- Hôtels filiales
- Hôtels managés
- Hôtels franchisés
- Sièges

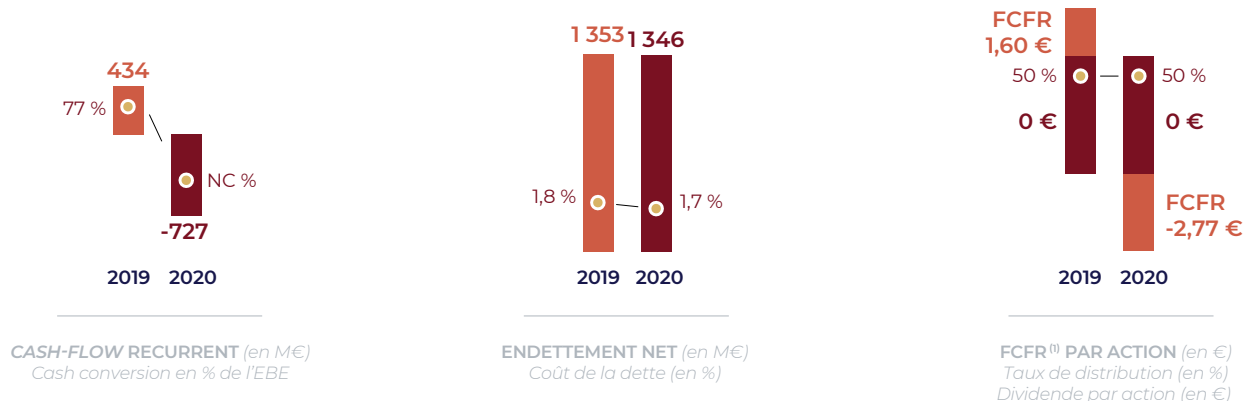
* En pourcentage du nombre de chambres.

PERFORMANCES FINANCIÈRES



7,7 Mds €

Capitalisation boursière au 31 décembre 2020



LES NOTATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES DE ACCOR :

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

ACCOR CHAMPION DE LA RSE AUPRÈS DES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRES DANS SON SECTEUR :

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

Accor est également listé dans les indices suivants :

Euronext Vigeo, FTSE4Good, Ethibel Sustainability, Standard Ethics French, MSCI ACWI ESG Leaders, MSCI ACWI ESG UNIVERSAL, STOXX®, CAC40-ESG.

Accor est également noté par des organismes extra-financiers :

- Notation CDP Carbon : A-
- Notation ISS ESG « Prime »
- Notation Ecovadis : « niveau or 2020 »,
- Notation Sustainalytics : « ESG Risk Rating: 18.9, Low risk, 2th in Travel, Lodging and Amusement »
- Notation Gaïa : 73
- Notation MSCI : A

1 Free Cash-Flow récurrent.

Une gouvernance solide au service de la stratégie

LA GOUVERNANCE MISE EN PLACE PAR ACCOR A POUR OBJECTIF
DE SOUTENIR SA STRATÉGIE ET LA BONNE CONDUITE DE L'ENTREPRISE



Depuis 2009, **les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées.**

Le Conseil d'administration a estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général permettait, notamment en période de transformation du Groupe ou dans un contexte de crise économique, une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, ainsi qu'un lien direct entre le management et les actionnaires. Depuis 2009, le Conseil d'administration a pu en constater l'efficacité et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre les exécutifs et les non exécutifs, grâce notamment à la présence d'un Administrateur référent.

Les administrateurs indépendants (60 % du Conseil) **et les Comités du Conseil**, au nombre de quatre, contribuent également à l'équilibre des pouvoirs. L'activité des Comités du Conseil en 2020 est détaillée ci-dessous.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

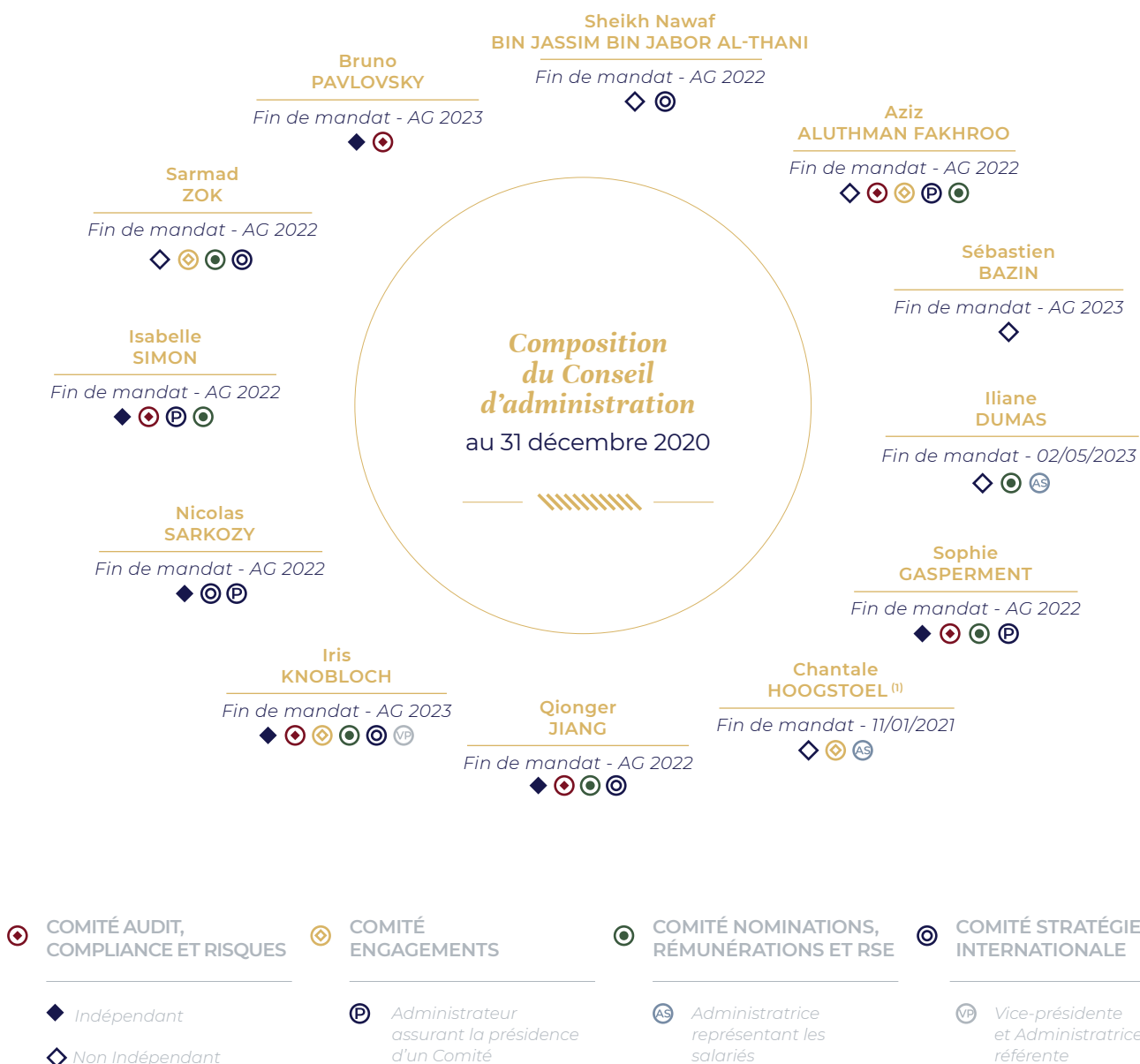
Le Comité exécutif est constitué de 17 membres représentant l'ensemble des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe opère et contribue à la gestion et à l'anticipation des enjeux majeurs. Il met en œuvre les orientations stratégiques décidées par le Conseil d'administration, étudie les dossiers significatifs et suit les résultats opérationnels au regard des objectifs fixés.

Depuis 2014, **le Comité Éthique et RSE** a pour rôle de rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, d'émettre des recommandations et de débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou à la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts et d'analyser les éventuels dysfonctionnements et engager les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin.

Plus d'informations sur la gouvernance de Accor sont disponibles au chapitre 3.1 « Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance » du Document d'enregistrement universel 2020.

FOCUS SUR LA COMPOSITION ET L'ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui veille à la complémentarité des compétences techniques et des expertises de ses membres (notamment en finance, marketing, digital, luxe ou encore dans le domaine de l'hôtellerie) afin de permettre d'identifier et d'appréhender efficacement les enjeux des activités du Groupe et de favoriser leur développement.



40 %

Taux de féminisation

53 ans

Âge moyen

60 %

Indépendance du Conseil

¹ Le 27 janvier 2021, Madame Christine Serre a été nommée en qualité d'Administratrice représentant les salariés en remplacement de Madame Chantale Hoogstoel, dont le mandat est arrivé à échéance.

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
- Suivi des missions menées par le fonds *ALL Heartist*
- Plan "Reset" d'économies de coûts pérennes
- Conclusion d'un ligne de crédit renouvelable d'un montant de 560 000 000 €.

17
réunions en 2020

96,57 %
d'assuidité

- Réalisation de la cession de 85,8 % du capital d'Orbis à Accor Invest et de l'accord de *Sale & Management back* des hotels Mövenpick en location
- Programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless*
- Acquisition de 100 % des activités *asset-light* de SBE
- Poursuite du programme de rachat d'actions
- Comptes annuels sociaux et consolidés 2019 et comptes semestriels 2020
- 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
- Revue des missions et de la composition des Comités

Activités du Conseil d'administration et de ses Comités en 2020

L'ensemble des informations portant sur la gouvernance de la Société figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 3.1 du Document d'enregistrement universel 2020.

Engagements

8 réunions

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

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Stratégie internationale

1 réunion

- Actualité (notamment suivi de la crise sanitaire) et impact sur les activités du Groupe

Audit, compliance et risques

5 réunions

- Comptes annuels et semestriels
- Résultats financiers du Groupe
- Adoption d'une charte des conventions réglementées
- 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

7 réunions

- Revue des rémunérations
- Revue du processus de succession
- Revue de l'indépendance des administrateurs
- Examen de la politique en matière de mixité et mise en place d'un plan d'actions
- Examen des initiatives RSE
- Procédure d'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil

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.

Plus d'informations sur la politique de rémunération des talents au chapitre 2.3.7 « Reconnaître et valoriser les collaborateurs » du Document d'enregistrement universel 2020.

Rémunération du dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que les différents éléments qui composent sa rémunération mènent à une rémunération mesurée, équilibrée, équitable et visant à récompenser la performance, la création de valeur à court, moyen et long terme. À cet égard, les principes, critères et montants des rémunérations fixes et variables sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, lequel s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés du CAC 40 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 2021, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 au Président-directeur général seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021 de la Société et sont présentés au chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2020.



Synthèse de la structure globale de rémunération du Président-directeur général

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 2021, <i>Free Cash-Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs. budget 2021, économies RESET vs. budget 2021, croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2021) extra-financiers (déploiement de <i>ALLSAFE</i>, diversité et inclusion)	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : - stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise - excellence opérationnelle de l'organisation et développement des talents	Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente
LONG TERME	Attributions gratuites d'actions , sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence	Représente un pourcentage maximum de 250 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

¹ Étant précisé que compte tenu de la crise sanitaire et du recours à l'activité partielle au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration a 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, sociétales 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 « multirisques » (cf. 1.8.1 « Architecture du dispositif de gestion des risques » du Document d'enregistrement universel 2020), 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 dans le tableau ci-dessous. Ils sont classés en deux catégories et apparaissent par criticité décroissante à l'intérieur de chacune d'elles. La description de ces risques et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 1.8.3. du Document d'enregistrement universel 2020.

Catégorie	Intitulé du risque
RISQUES ASSOCIÉS A L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique
	Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques
	Non-conformité aux standards, lois et réglementations
RISQUES ASSOCIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES	Intégration des acquisitions
	Indisponibilité des données opérationnelles numériques



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

Crédits photos : Aaron Joel Santos ; Abaca Press/Boris Zuliani ; Abaca Press/Cyril Folliot ; Abaca Press/Didier Delmas ; Abaca Press/Philippe Louzon ; Abaca Press/Pierre Charriau ; Abaca Press/Rebecca Hobday ; Abaca Press/Sandrine Roudeix ; Abaca Press/Vangelis Paterakis ; Alberto Così ; Ali Sangian ; Angelita Bonetti ; Anson Smart ; Ben Wrigley ; Christoph Weiss ; Damien Bredberg ; Daniela Sousa ; Emine Esin Barutçu ; Emmanuel Reyboz ; Felix Hug ; Geoff Lung ; Getty Images/Alexander Spatari ; Getty Images/Piranka ; Hester Chew ; Huan Nguyen ; Hubert Kang ; Jacques Rocca-Serra ; Jesus Alonso ; Kay Huynh ; Ky Luu ; Lauren Bamford ; Leonardo Tucci ; Michael Spencer ; Michael Su ; Nicolas Aneston ; Nicolas Jacquemin ; Ogilvy Paris ; Ouan Vu Minh ; Panchee Kiattipong ; Park Bo Hyung ; Philip Clark ; Philippe Wang ; Rui Huan Liu ; Sotogrande SA ; Stephan Julliard ; Stéphane Baehler ; Tadeu Brunelli ; Tessa Chrisp ; Tribe X Digital ; Ubaldo Petrosino ; Vichai Kiatamornvong ; Warren Baverstock ; Xiaoyu Hang



ACCOR, Société Anonyme au capital de 784 148 184 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com