



ACCOR

2018

*Rapport intégré*

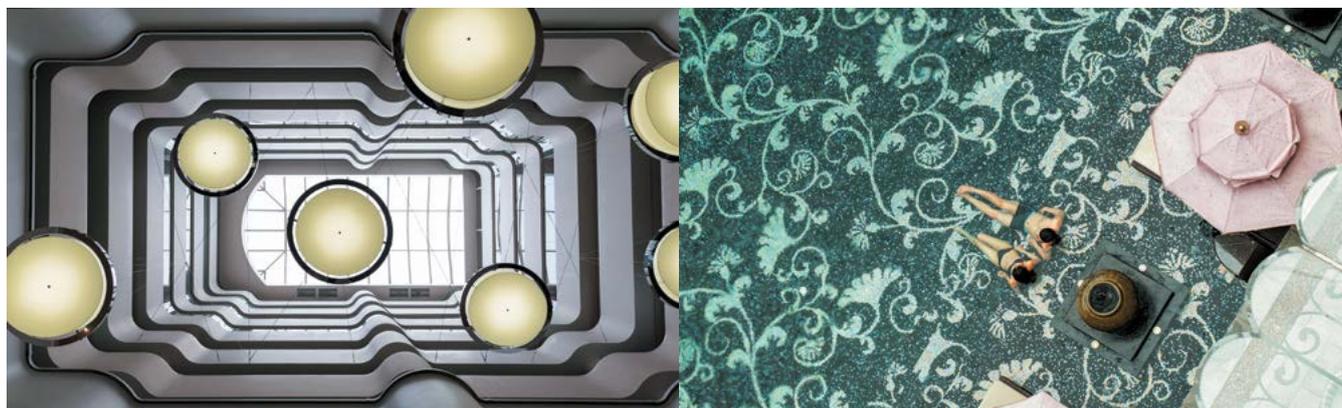




# Rapport intégré

## Sommaire

|   |    |   |    |
|---|----|---|----|
| <i>Message du Président</i>   | 05 | <i>Stratégie et objectifs</i>   | 18 |
| <i>Accor, groupe hôtelier le plus diversifié</i>  | 07 | ◇ Une transformation réussie, pour un modèle de création de valeur simplifié                                | 18 |
| ◇ Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée  | 07 | ◇ Le modèle d'affaires de Accor   | 20 |
| ◇ Une organisation et un portefeuille de marques, au service de l'hospitalité augmentée               | 09 | ◇ Le nouvel Accor : résolument expansionniste, innovant et créateur de valeur                               | 22 |
|   |    | ◇ Un modèle qui sert l'ambition de croissance de Accor de doubler l'excédent brut d'exploitation d'ici 2022 | 27 |
| <i>Notre histoire : depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité</i>                                 | 10 | <i>Performances et leadership</i>   | 30 |
| ◇ 1967 - Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin   | 10 | ◇ Performances financières  | 32 |
| ◇ La réinvention permanente de l'hospitalité  | 11 | ◇ Performances extra-financières  | 33 |
| ◇ Laisser une empreinte positive  | 11 | <i>Une gouvernance solide au service de la stratégie</i>  | 35 |
| <i>Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité</i>  | 13 | ◇ Focus sur la composition et l'organisation du Conseil d'administration                                    | 36 |
| ◇ Le secteur du tourisme est en expansion rapide sur tous les continents, notamment en Chine          | 13 | ◇ Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux  | 38 |
| ◇ Le secteur de l'hospitalité connaît de profondes mutations et une concurrence aux contours nouveaux | 14 | <i>Une démarche structurée de gestion globale des risques</i>   | 39 |
| ◇ Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité         | 16 | ◇ La démarche   | 39 |
|   |    | ◇ Les risques significatifs   | 40 |





# Message du Président

⋮  
**Sébastien Bazin**

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



## Clients, partenaires et collaborateurs constituent les moteurs de notre croissance et des performances du Groupe

Face à la disruption de l'industrie hôtelière et à l'évolution des modes de consommation, Accor s'est engagé, ces dernières années, dans une transformation profonde de son modèle. Notre profil n'est plus le même qu'il y a cinq ans. Nous offrons davantage de marques et nous avons rééquilibré nos activités vers le luxe et le *lifestyle*. Nous enregistrons une croissance record et nous avons encore renforcé notre position de leader, notamment *via* des acquisitions ciblées. Notre terrain de jeu s'est élargi et avec lui les offres faites à nos clients, qu'ils soient propriétaires ou hôtes. Enfin, nous avons fortement investi dans nos plateformes web, dans notre app et dans le « seamless », pour devenir encore plus digital.

Pour Accor, 2018 marque donc une étape majeure. Une page se tourne, nous entrons dans une nouvelle ère. Désormais *asset light*, après la cession d'AccorInvest, nous avons toute latitude pour faire vivre la vision unique de l'hospitalité qui est la nôtre. Une hospitalité augmentée, généreuse, connectée aux communautés locales, qui récompense la loyauté de nos hôtes, nourrit l'enthousiasme de nos équipes et porte des valeurs de responsabilité et de solidarité. Pour rendre visible ce changement, nous avons rénové notre identité corporate sous la marque institutionnelle Accor. Hommage à l'innovation et à notre histoire, notre nouvelle signature traduit notre ambition « d'aller au-delà des hôtels ».

Nous avons également regroupé sous une marque et une plateforme digitale unique, 'ALL-Accor Live Limitless', l'ensemble des avantages, services et expériences que nous proposons à nos clients fidèles, pour mieux vivre, travailler et vibrer (« **Live, Work, Play** »).

Notre ambition est en effet de redéfinir la notion d'hospitalité. Nous voulons, grâce à notre écosystème de marques, de talents et de solutions, être le moteur de l'hospitalité de demain. Nous voulons innover, voir plus loin et répondre à des besoins de voyage et de *lifestyle* encore non satisfaits en offrant des façons nouvelles de ressentir et d'expérimenter le monde. L'hospitalité de demain selon Accor repose sur un mélange unique d'expériences extraordinaires, de solutions ultra performantes et de valeurs humaines. Ces valeurs humaines sont pour moi la clé de notre succès. Nous plaçons l'humain au cœur de tout ce que nous faisons. Accor est un Groupe *people centric*, attaché à ce que ses hôtes comme ses collaborateurs se sentent valorisés, accueillis, réconfortés. Nos collaborateurs sont des *Heartists*®. Experts dans leur métier, ils mettent tout leur cœur dans ce qu'ils font. Généreux, créatifs, attentifs, ils prennent soin des autres et du monde qui les entoure.

En adoptant ce nouveau profil, cette nouvelle identité de marque, nous n'en restons pas moins profondément engagés. L'hospitalité positive, durable, est ancrée dans nos valeurs et dans nos modes opératoires. Nos combats restent d'actualité. Nous voulons faire grandir nos collaborateurs et les communautés qui nous accueillent. En favorisant l'inclusion et la diversité, nous souhaitons permettre à nos salariés de s'épanouir et de se développer. En soutenant les communautés locales et en interagissant avec elles, nous les associons au développement de notre activité. Enfin, nous voulons proposer des expériences durables à nos clients. Cela passe par la diminution de l'impact de nos activités sur la planète mais aussi par de nouvelles offres durables de restauration et de voyages et par l'évolution de notre programme de fidélité.

L'hospitalité de demain reste à construire. Nous sommes heureux et fiers d'ouvrir la voie, avec audace et confiance.



# *Vers un nouveau modèle plus créateur de valeur*

## *Bienvenue dans le premier rapport intégré de Accor*

À L'HEURE D'UN TOURNANT STRATÉGIQUE MAJEUR,  
Accor se saisit de l'opportunité de la « pensée intégrée »  
pour se présenter sous un nouveau jour.

2018 a marqué un jalon décisif dans la transformation du modèle du Groupe,  
vers un modèle plus créateur de valeur.

Les éléments qui composent ce rapport intégré ont été rassemblés et synthétisés  
pour faire la démonstration de la puissance de ce nouveau modèle.

# 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 offre des expériences uniques et inégalées dans près de 4 800 hôtels, complexes hôteliers et résidences implantés dans 100 pays. Depuis plus de 50 ans, le Groupe propose tout son savoir-faire hôtelier à travers une collection incomparable qui s'étend de l'enseigne de luxe à l'enseigne économique.

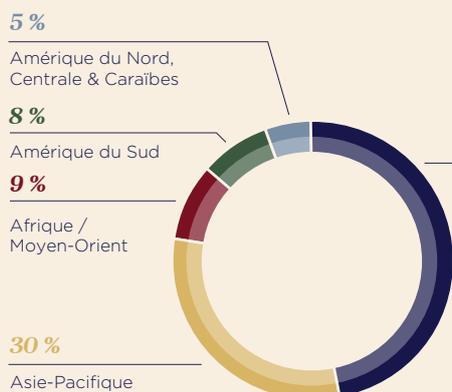
Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouvelles manières de vivre, de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être et coworking au sein de ses différentes marques. Afin de dynamiser les performances commerciales du Groupe, la gamme d'accélérateurs métiers de Accor permet par

ailleurs d'accompagner la distribution et l'exploitation des établissements et de développer les expériences proposées aux clients. Ces derniers ont également accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants au monde.

Accor est pleinement engagé dans le développement durable, tant envers la planète qu'auprès des communautés locales. Le programme *Planet 21 – Acting Here* s'emploie ainsi à agir pour une « hospitalité positive », tandis que le fonds de dotation Accor Solidarity s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi en leur proposant des formations professionnelles.

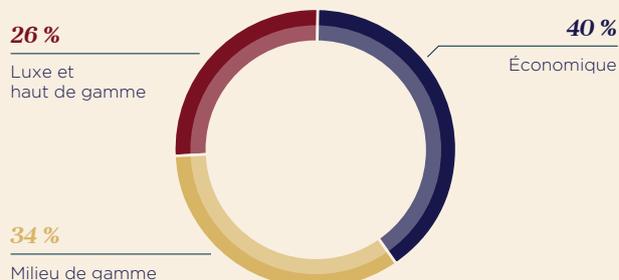
### ◆ Présent sur tous les continents (en % du nombre de chambres\*)

+ 100 pays



### ◆ Présent sur tous les segments (en % du nombre de chambres\*)

33 marques leaders



\* Au 31 septembre 2018.



CHIFFRE D'AFFAIRES

**3,6**  
MILLIARDS  
D'EUROS



UN RÉSEAU DE

**4 780**  
HÔTELS  
(703 806  
CHAMBRES)



**1<sup>er</sup>**  
PARTOUT  
DANS LE MONDE  
HORS ÉTATS-UNIS  
ET CHINE



UN PIPELINE DE

**1 118**  
HÔTELS  
(198 000  
CHAMBRES)



**5 000**

résidences privées d'exception  
dans le monde entier

**10 000**

restaurants et bars



**285 000**

hommes & femmes engagés  
travaillant sous les marques Accor

**80 000**

recrutements en 2018

**54 %**

des employés ont moins de 35 ans



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



**450 000**  
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  
**30 pays,**  
**7 millions d'arbres plantés**  
depuis 10 ans

# Une organisation et un portefeuille de marques, au service de l'hospitalité augmentée

Nous avons réorganisé notre portefeuille – unique dans le secteur – pour refléter le souffle et l'ambition de notre Groupe, communiquer notre stratégie d'hospitalité augmentée et construire un cadre pour les acquisitions futures.



# Notre histoire

## Depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité

Depuis leurs débuts, Paul Dubrulle et Gérard Pélisson 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 Pélisson ont su répondre à ce que personne d'autre n'avait anticipé : après-guerre, un nouveau style de vie émergeait ; plus moderne, plus rapide et offrant la possibilité des voyages. À une époque où les hôtels étaient soit des entreprises familiales, soit des hôtels de luxe, nos fondateurs ont introduit la chaîne hôtelière moderne et standardisée.

Alors que les normes n'exigeaient qu'une salle de 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

### Années 1960-70

**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.

### Années 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.

### Années 1990

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

### Années 2000

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

### Années 2010

**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 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, le leader de la location de maisons de luxe.

**Accor redéfinit la vie au bureau** en lançant la marque collaborative Wojo.

**Accor accélère le lifestyle & entertainment** avec l'acquisition de SBE Entertainment et d'experts en animation d'événements : Paris Society et Potel & Chabot.

## Laisser une empreinte positive

### 1970

**Accor met en place la première charte d'égalité femme/homme** 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 femme/homme devient un objectif Groupe**, avec le lancement de son réseau sur l'égalité Femmes-Hommes : *Women at Accor Generation*, rebaptisé RiISE en 2018.

### 2015

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

### 2016-2020

**Accor lance Planet 21 – Acting Here**, la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur.



# Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité

## Le secteur du tourisme est en expansion rapide sur tous les continents, notamment en Chine

Depuis 70 ans, le tourisme international connaît un essor continu, porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Depuis quelques années, le tourisme mondial constitue l'un des secteurs économiques les plus dynamiques, affichant en 2018 une croissance de 6 % et représentant 10,4 % du PIB mondial.

Reflétant les bonnes tendances de la croissance mondiale, le tourisme international présente d'excellentes perspectives à moyen et long termes :

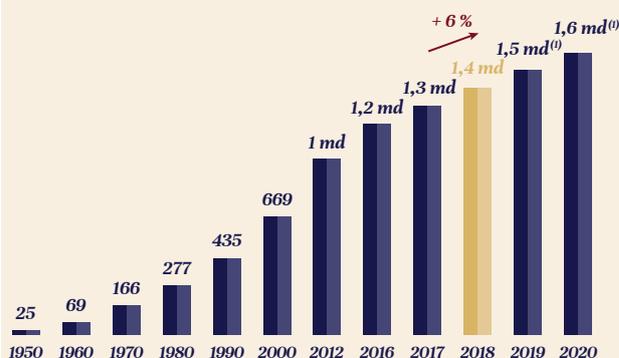
- ◆ 1,4 milliard de personnes ont voyagé dans le monde en 2018 contre 300 millions dans les années 80, et l'Europe a accueilli 50 % des voyageurs internationaux ;
- ◆ le nombre de nuitées réservées dans l'hôtellerie a atteint 8,5 milliards en 2018 contre 7 milliards à fin 2010, et devrait avoisiner les 10,5 milliards à fin 2020<sup>(1)</sup> ;
- ◆ les dépenses de tourisme et de voyage augmentent de 5 % chaque année depuis huit ans, et devraient s'accroître annuellement autour de 7 % d'ici 2022.

**Le nombre croissant de voyageurs observé à travers le monde** est lié principalement aux classes moyennes des pays émergents (représentant trois milliards de personnes), et aux nouvelles générations, plus mobiles, qui partagent cet engouement pour les voyages. Mais si l'élévation des niveaux de vie explique fortement cette démocratisation du tourisme international, cette dernière a été dans le même temps 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.), devenus plus accessibles (prix, accès internet, etc.).

Alors qu'il s'intensifie chaque année, **le tourisme chinois génère dans le monde une dépense déjà deux fois supérieure à celle du tourisme américain**. 140 millions de Chinois ont voyagé à l'étranger en 2018, représentant un marché de 120<sup>(2)</sup> milliards de dollars. L'Europe est la 3<sup>e</sup> destination touristique des voyageurs chinois, juste après l'Asie et l'Océanie.

Captant 24,6 % des touristes chinois<sup>(3)</sup> venant en Europe (à 80 % pour des séjours de loisirs), la France constitue leur première destination européenne.

### ◆ Évolution des dépenses liées au tourisme international



Source : UNWTO  
<sup>(0)</sup> UNWTO forecasts

### ◆ Taux de croissance annuel moyen prévisionnel

|                           | 2018 - 2022 |
|---------------------------|-------------|
| Europe de l'Ouest         | + 5 %       |
| Europe de l'Est           | + 8 %       |
| Amérique du Nord          | + 5 %       |
| Amérique latine           | + 5 %       |
| Moyen-Orient              | + 8 %       |
| Afrique                   | + 6 %       |
| Chine                     | + 11 %      |
| Inde                      | + 11 %      |
| Reste de l'Asie-Pacifique | + 6 %       |

Le tourisme domestique s'accroît par ailleurs fortement dans certaines régions du monde, notamment en Asie (particulièrement en Chine, en Inde et en Indonésie) où le nombre de touristes internationaux accueillis demeure inférieur au nombre de touristes domestiques, laissant suggérer des potentiels de croissance touristique intacts.

1 The World Travel & Tourism Council.  
 2 Académie chinoise du tourisme.  
 3 Selon l'étude Alliance 46.2.

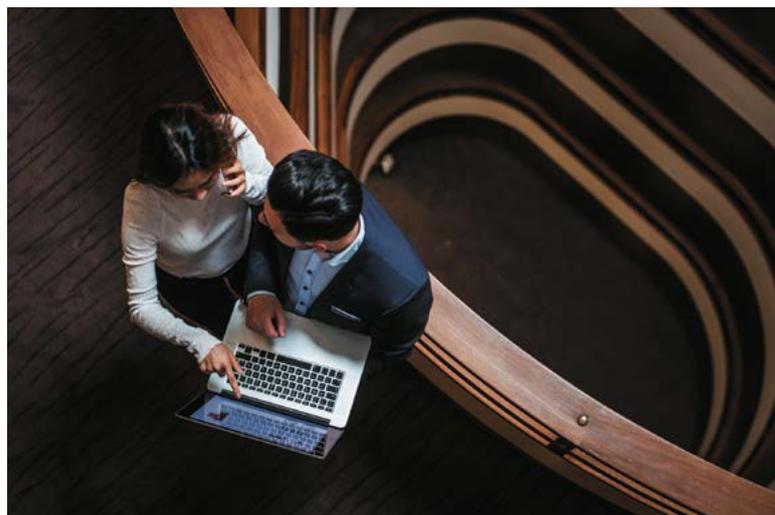
## Le secteur de l'hospitalité connaît de profondes mutations et une concurrence aux contours nouveaux

### CONCENTRATION DES ACTEURS CHERCHANT À BÉNÉFICIER D'EFFETS D'ÉCHELLE

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

- ◇ se doter de nouveaux relais de croissance géographique ;
- ◇ densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;
- ◇ enrichir les portefeuilles de marques, acquérir de nouveaux segments ;
- ◇ 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 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 LE SECTEUR

Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs de l'hospitalité s'est engagé dans une veille technologique constante pour profiter des dernières innovations disponibles en la matière. De leur capacité à accélérer leur transformation digitale aujourd'hui dépend leur aptitude 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.** 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 ont permis 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 aussi leur modèle.
- ◇ **L'émergence des plateformes de location de résidences privées.** D'autres acteurs digitaux proposant des logements privés à la location ont également émergé



ces dix dernières années, et offert 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.

- ◆ **La convergence des enjeux de l'hospitalité et 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 aujourd'hui un choix large de services pour enrichir l'expérience, et fidéliser le client.
- ◆ **L'émergence des GAFAM<sup>1</sup> dans le secteur du tourisme.** Par leurs innovations technologiques, et notamment

le développement des assistants vocaux, les GAFAM<sup>1</sup> 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 de distribution et l'émergence de nouveaux distributeurs.** La frontière entre commerces physiques et plateformes d'e-commerce tend à s'atténuer, tous deux intégrés dans des modèles plus globaux. Les sociétés cherchent également à diversifier leur distribution pour s'adresser à des clientèles plus larges, privées et professionnelles. Profitant des catalogues mis à leur disposition par les agences de voyages en ligne, certaines plateformes de distribution ont également décidé d'élargir leurs offres à l'hôtellerie en proposant des séjours en marque blanche.

### LA COMPÉTITION TRADITIONNELLE PERDRE 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 majeur de différenciation.



1 Google, Amazon, Facebook et Apple.

## 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 contacts localement.

#### ENJEUX CLÉS

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

### Intégrité dans la conduite des affaires

Acteur économique majeur, Accor est présent dans plus de 100 pays, où il interagit avec des très nombreux partenaires économiques ou publics traditionnels et étend ses activités au domaine du numérique depuis plusieurs années. En tant que leader du secteur, Accor porte la responsabilité d'appliquer les plus hauts standards éthiques dans ses modes de fonctionnement.

#### ENJEUX CLÉS

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

### Employeur responsable

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.

#### ENJEUX CLÉS

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

### Alimentation durable

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 restaurants au monde et porte donc une responsabilité dans la mise en œuvre d'un système alimentaire plus durable.

#### ENJEUX CLÉS

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

### Réduction de l'empreinte environnementale

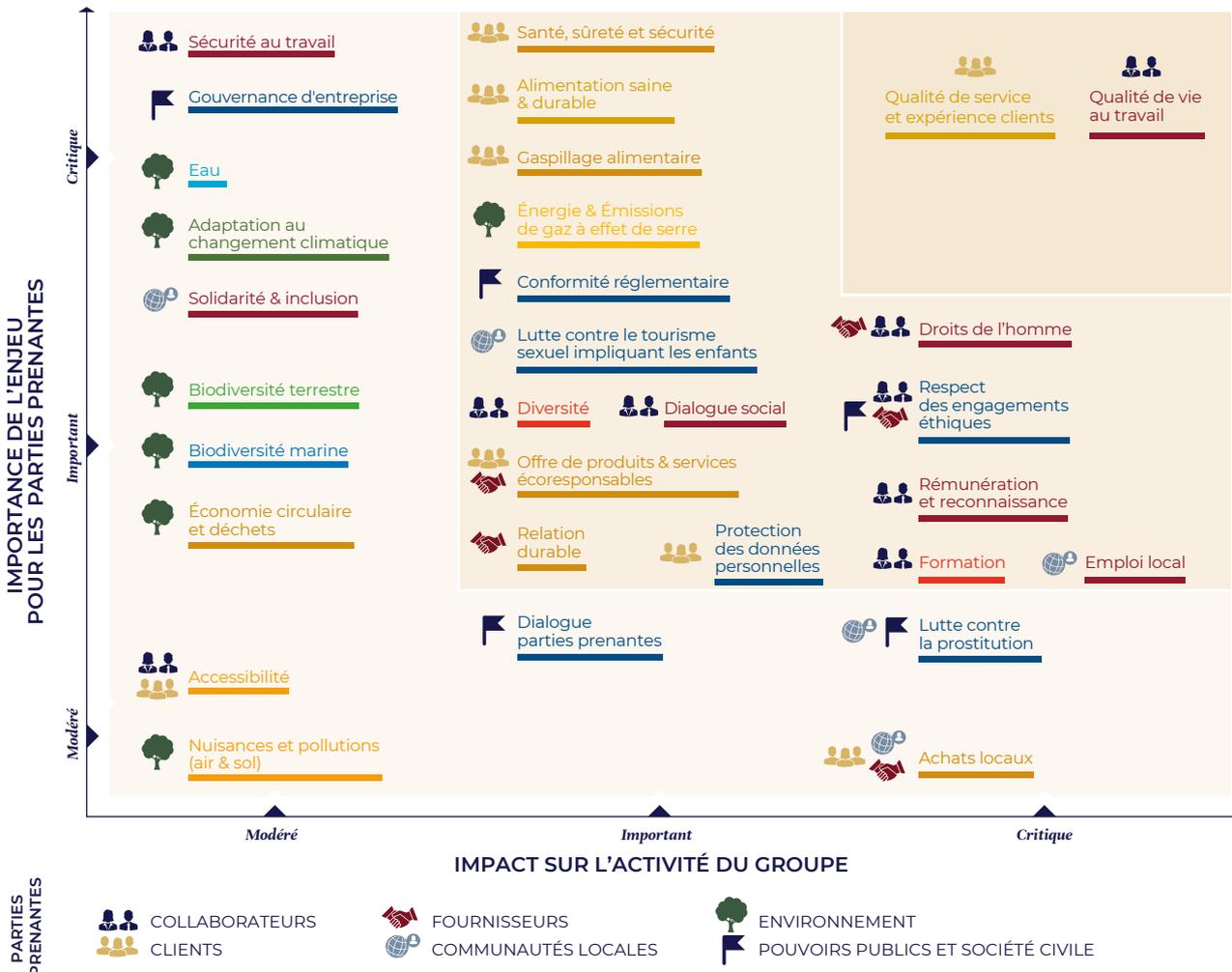
L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux, globaux ou locaux. Accor est conscient de sa responsabilité dans la mise en œuvre des solutions et technologies permettant de limiter, voire neutraliser ces impacts.

#### ENJEUX CLÉS

**Carbone, eau, déchets, pollution (air, eau et mer).**

Face à ces nombreux défis, Accor a réalisé une analyse de matérialité pour définir ses priorités. Le Groupe s'est notamment appuyé sur trois études majeures qui lui ont permis de quantifier certains de ses enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique et une étude de perception du développement durable par les clients. Ces enjeux ont été confrontés aux préoccupations des parties prenantes pour les positionner dans une matrice à deux axes : « Importance de l'enjeu pour les parties prenantes » et « Impacts sur l'activité du Groupe ». Cette analyse a été mise en perspective avec les objectifs de développement durable définis par l'ONU auxquels Accor contribue, de par ses activités ou sa stratégie RSE, *Planet 21 – Acting Here*.

## ◆ Matrice de matérialité des enjeux RSE de Accor



Cette matrice de matérialité, principalement focalisée sur le métier d'hôtelier, n'intègre que partiellement les nouvelles activités récemment acquises ou développées par Accor.

### Objectifs de Développement durable de l'ONU critiques pour Accor, auxquels le Groupe contribue

- 2** Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
- 7** Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.
- 8** Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- 12** Établir des modes de consommation et de production durables.
- 16** Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques.\*

\*Notamment les cibles :  
 16.2 : Mettre un terme à la maltraitance, l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants.  
 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.

### Objectifs de Développement durable de l'ONU importants pour Accor, auxquels le Groupe contribue

- 4** Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.
- 5** Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- 6** Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.
- 11** Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
- 13** Prendre d'urgence des mesures contre les changements climatiques et leurs répercussions.
- 14** Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines.
- 15** Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

# Stratégie et objectifs

Les évolutions sectorielles précédemment décrites ont amené Accor à se transformer et à se redéfinir dans la continuité des évolutions engagées depuis plusieurs années.

- ◇ En 2018, Accor a finalisé sa transformation (projet Booster) pour devenir un groupe *asset-light* et mettre en place un modèle de création de valeur simplifié, aux atouts nombreux ;
- ◇ Accor a entamé la réalisation de sa stratégie, résolument expansionniste.

## Une transformation réussie, pour un modèle de création de valeur simplifié

### AVEC LA CESSION D'ACCORINVEST, ACCOR DEVIENT ASSET-LIGHT ET SE RÉORGANISE AUTOUR DE TROIS SEGMENTS AUX DYNAMIQUES DISTINCTES

À l'image de ses concurrents dans les années 90, Accor a opéré une mutation de son modèle économique en séparant ses métiers de l'immobilier du reste de ses activités par la création d'HotelInvest en 2015. Cette séparation s'est parachevée en 2017 avec la constitution de la société AccorInvest dans laquelle ont été regroupés la quasi-totalité de ses hôtels détenus en propriété et en location, puis en cédant 64,8 % d'AccorInvest à des investisseurs internationaux en 2018.

La cession d'AccorInvest a recentré Accor sur les hôtels opérés sous contrats de gestion et de franchise, représentant 93 % de son réseau (contre 59 % en 2013). L'excédent brut d'exploitation du Groupe, qui traduit la richesse générée par son cycle d'exploitation, est à présent généré à 87 % par des hôtels opérés sous ces deux modes de gestion, contre 46 % en 2013.

Cette opération a transformé le profil de Accor en rééquilibrant le poids des régions et des segments dans son chiffre d'affaires et dans ses résultats, au profit des pays émergents et des segments luxe et premium.

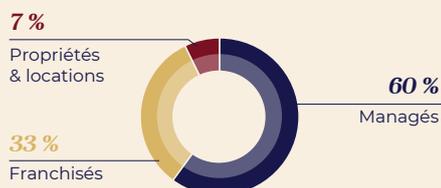
Avec ce changement de modèle, Accor a allégé sa structure de coûts et amélioré son profil de rentabilité.

Plus agile et défensif, le Groupe évalue désormais sa politique financière sur la base d'indicateurs de marge et de génération de *cash*.

Le modèle *asset-light* qu'a choisi le Groupe est recentré sur l'exploitation hôtelière et une gamme d'offres et de services diversifiée. Il repose sur trois segments stratégiques, aux dynamiques distinctes :



#### ◆ Nouveau profil du Groupe (en nombre de chambres)



#### L'offre publique d'achat sur Orbis renforce le modèle *asset-light* de Accor

En vue de parfaire sa mutation vers un modèle complètement *asset-light*, et renforcer son leadership en Europe centrale, le Groupe a lancé en novembre 2018 une offre publique d'achat sur la société hôtelière polonaise Orbis, propriétaire et exploitante d'hôtels en Europe centrale, qu'il détenait à 52,7 %. Depuis cette opération, Accor possède 85,8 % du capital d'Orbis et va réfléchir à valoriser l'immobilier de la société pour se recentrer sur la gestion et la franchise de ces hôtels.



### ÊTRE HEARTIST®

#### HEART

Tout ce que nous faisons vient du cœur

#### + ARTIST

Nous sommes des experts dans ce que nous faisons

= HEARTIST®

### Diversité

**54 %**

des employés ont moins de 35 ans



### Développement

**1 000**

Formateurs internes certifiés par l'Académie Accor

**4,3 millions**

d'heures de formation

### UN MODÈLE TOUJOURS FONDÉ SUR L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE ENVERS SES TALENTS ET SES COMMUNAUTÉS

Grâce à l'implication de ses collaborateurs, Accor se développe fortement depuis 50 ans et constitue aujourd'hui un leader mondial hôtelier de premier plan. Ses 285 000 collaborateurs sont au cœur de sa mutation comme ils 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.

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.

Accor valorise les personnes dans toutes leurs diversités et promeut activement une culture d'inclusion. Chez Accor, l'individualité est célébrée, la créativité encouragée et l'agilité récompensée. Sensible aux enjeux de

parité et de diversité, Accor s'est engagé à promouvoir activement les femmes et les jeunes aux postes de direction au sein des sièges comme des hôtels. 30% des directeurs d'hôtels sont des femmes en 2018.

Convaincu que chacun est unique, Accor développe le potentiel de chaque talent en favorisant l'apprentissage continu par le biais de l'expérience, de la formation et du mentorat. Ainsi, 91% des collaborateurs ont reçu une formation en 2018 et l'Académie Accor a formé 1 000 formateurs internes certifiés.

L'engagement des collaborateurs à tous niveaux (taux d'engagement des salariés élevé de 77%, stable par rapport à la précédente enquête menée auprès de 178 000 employés), dans les hôtels comme dans les sièges, fait de Accor ce qu'il est : un groupe riche de l'engagement, de la compétence et de la diversité de ses talents, armé pour être un acteur engagé dans sa croissance et la création de valeur.

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.

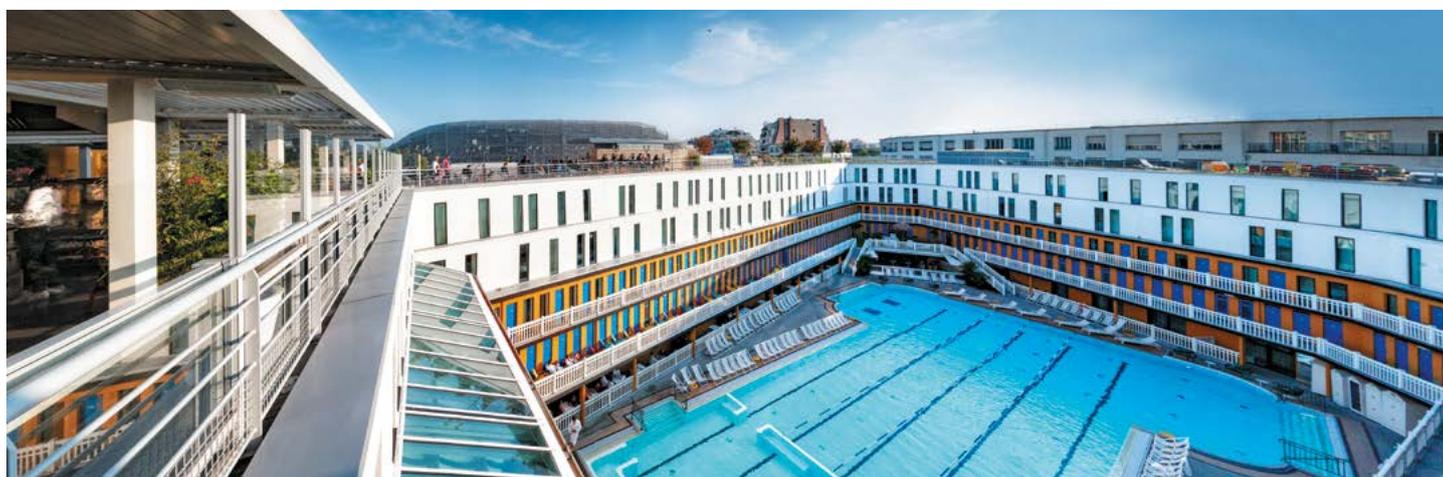
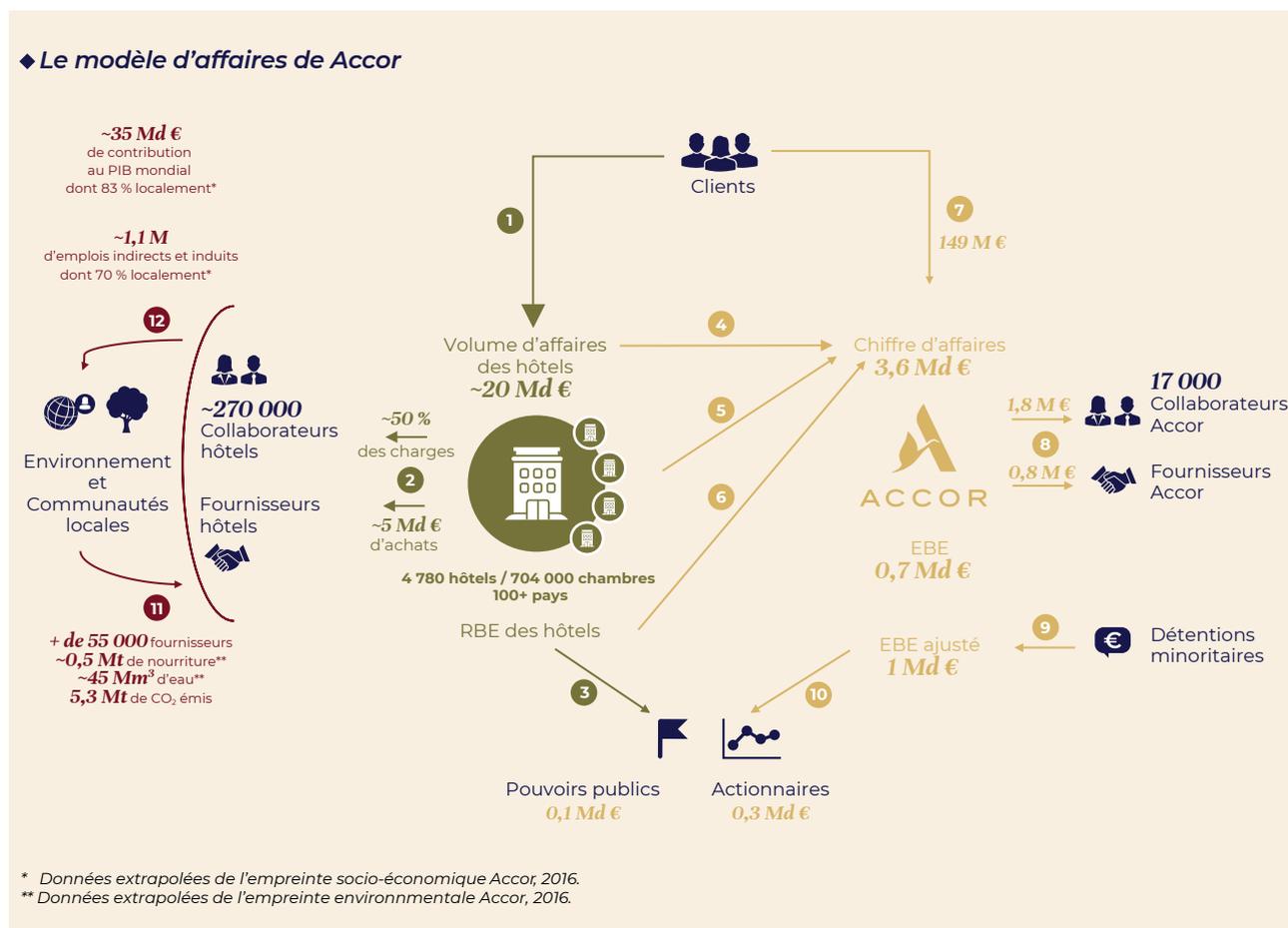
Dans la sphère directe de ses activités, comme auprès des clients, fournisseurs et partenaires, Accor s'engage à protéger les droits de l'homme, lutter contre la corruption et protéger la vie privée de ses clients. Cet engagement est porté par sa Charte Éthique & RSE, qui encadre ses responsabilités et dont émanent toutes les politiques environnementales, sociales et sociétales.

Accor s'efforce d'intégrer systématiquement dans ses offres, concepts ou processus des préoccupations environnementales et sociales afin de créer des expériences nouvelles, engagées et porteuses de valeurs : empreinte écologique réduite, alimentation saine et locale, co-construction et interaction entre les collaborateurs, les clients et les communautés.

Accor veille à ce que les bénéfices de son activité soient partagés avec les communautés dans lesquelles il opère. En luttant contre l'exclusion, en protégeant les écosystèmes menacés ou en soutenant les initiatives locales, le Groupe développe son ancrage au bénéfice des communautés, mais aussi améliore les expériences de ses clients.

## Le modèle d'affaires de Accor

Accor met en œuvre un modèle d'affaires *asset-light* qui lie intimement les mécanismes de création de valeur du Groupe et des hôtels qui portent ses enseignes : Accor s'appuie sur des actifs hôteliers dont il maximise les revenus pour le compte de leurs propriétaires en s'appuyant sur les marques et les services (marketing, programme de fidélité, systèmes de distribution, etc.) qu'il développe pour eux.





Le modèle d'affaires des hôtels exploités sous enseigne Accor est un modèle « classique » : grâce aux clients qu'ils accueillent dans leurs chambres et restaurants, les hôtels génèrent un volume d'affaires (**flux 1**) et assument des charges liées à leurs activités (**flux 2** : salaires et charges de personnel, charges d'exploitation, dont les plus importantes concernent l'alimentation, l'énergie et les fluides, les services d'entretien et de maintenance, les équipements et mobiliers, etc.). Ils dégagent *in fine* un bénéfice qui est pour partie redistribué à leurs propriétaires et aux services publics locaux (**flux 3**).

Le chiffre d'affaires « hôtelier » de Accor est généré au travers de redevances et services de trois types :

- ◇ une redevance de marque (**flux 4**), basée sur un pourcentage du chiffre d'affaires de l'hôtel (contrats de franchise et de management) ;
- ◇ les frais de services obligatoires et additionnels (**flux 5**). Parmi les frais obligatoires figurent notamment les frais de marketing et de vente,

les frais de distribution et de fidélisation, les frais informatiques, etc. (contrats de franchise et de management) ;

- ◇ pour les seuls hôtels managés, une prime d'intéressement (**flux 6**) basée sur le résultat brut d'exploitation de l'hôtel, rémunère la bonne gestion des hôtels par Accor pour le compte du propriétaire.

Accor reste propriétaire d'une toute petite partie de son parc d'hôtels (principalement le périmètre Orbis en Europe centrale) et, à ce titre, consolide 100 % du compte de résultat des hôtels concernés. Toutefois, il est prévu à terme d'étendre le modèle *asset-light* également à ce périmètre.

Par ailleurs, Accor développe d'autres activités avec des filiales détenues (ex : John Paul, onefinestay, VeryChic, Resdiary, Adoria, etc.), lui permettant de générer un chiffre d'affaires direct (**flux 7**).

Pour la réalisation de ses activités, Accor assume des charges de fonctionnement

(**flux 8** : charges de personnel et autres charges - infrastructures IT, coûts de distribution et marketing, CRM, etc.), et dégage un excédent brut d'exploitation, qui est ensuite ajusté (**flux 9**) en tenant compte des bénéfices dégagés par ses détentions minoritaires stratégiques (AccorInvest et Huazhu) et tactiques (Potel & Chabot, Wojo, SBE Entertainment, Mantis, Rixos, Paris Society, Adagio, etc.). Enfin, Accor reverse des impôts et taxes aux autorités locales et pouvoirs publics, et des dividendes à ses actionnaires (**flux 10**).

Ce modèle d'affaires s'appuie fondamentalement sur les ressources apportées par les communautés locales et les environnements naturels dans lesquels les hôtels sont implantés. Ces derniers fournissent notamment la main-d'œuvre pour opérer l'hôtel, un tissu économique pour supporter sa chaîne de valeur, des matières premières (notamment l'alimentation) ainsi que l'eau et l'énergie, indispensables pour apporter un service de qualité à ses clients. Enfin, ces territoires, cultures et patrimoines locaux sont le terreau dans lequel les visiteurs puisent une source inépuisable d'expériences touristiques, et authentiques (**flux 11**).

En retour, les hôtels soutiennent les communautés dans lesquelles ils sont installés en développant la formation et l'insertion des populations locales, en ayant recours aux entreprises du tissu économique environnant pour leurs approvisionnements et les services dont ils ont besoin pour fonctionner, en assurant la promotion de la destination – ce qui induit des retombées économiques et des créations d'emplois locaux – mais aussi en portant des projets solidaires et environnementaux pour générer des impacts positifs localement (**flux 12**).

### Une politique de distribution plus lisible, assise sur la génération de cash-flows

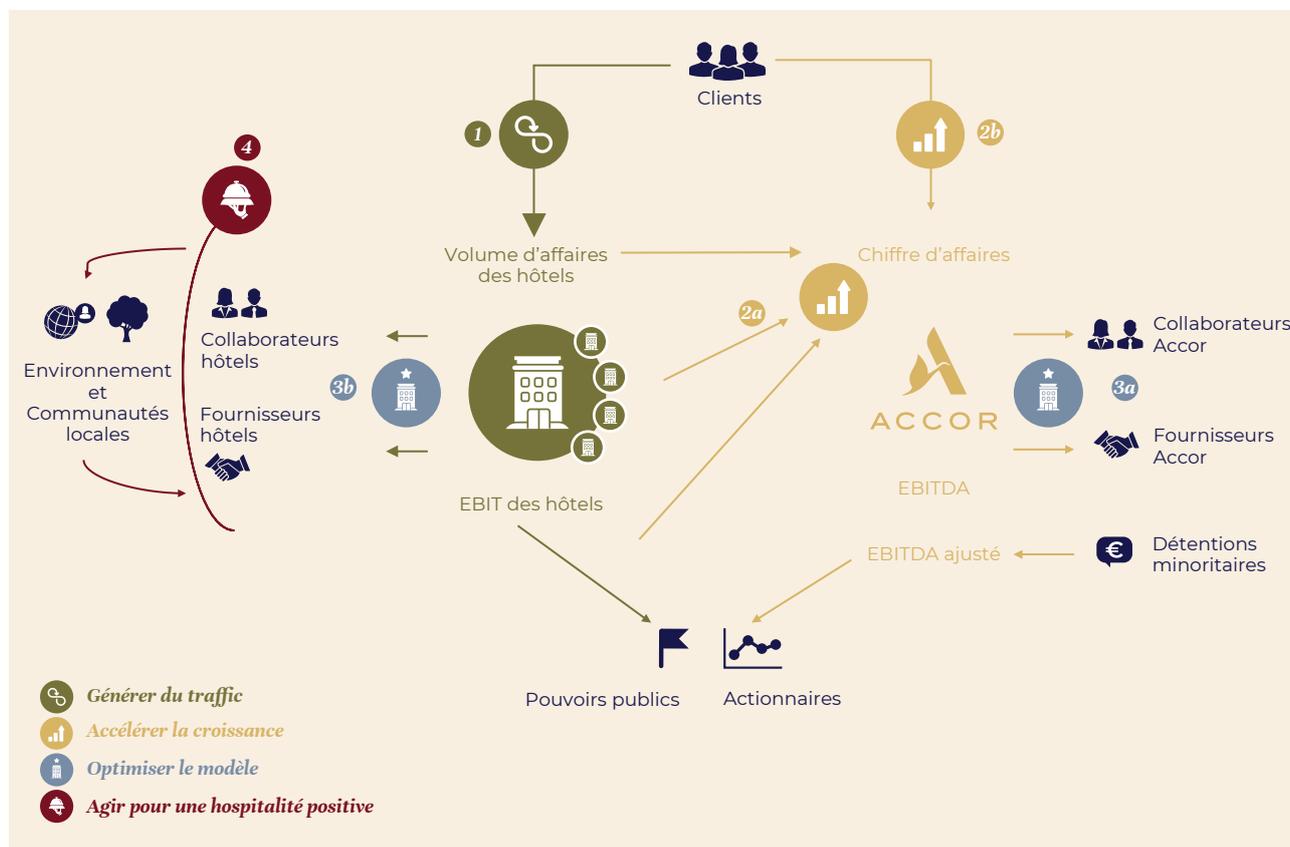
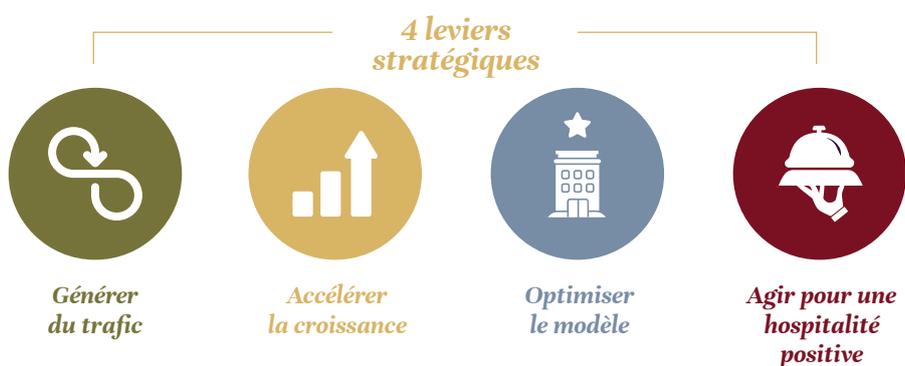
La politique du Groupe en matière de retour aux actionnaires a également été clarifiée. Conformément à son objectif de racheter 10 % de son capital jusqu'en juillet 2020, Accor a procédé en 2018 à des rachats d'actions propres à hauteur 350 millions d'euros, et le rachat d'une deuxième tranche de 500 millions d'euros est actuellement en cours. Une nouvelle politique de distribution de dividendes est également applicable à compter de 2019, directement liée à la création de valeur du Groupe et à sa profitabilité. Le dividende ne sera donc plus établi sur la base du résultat courant après impôt, mais sur le *free cash-flow* récurrent auquel un taux de distribution de 50 % sera appliqué. À l'avenir, tout en veillant à la qualité de son profil de crédit et à sa notation financière *Investment grade* qu'il entend conserver<sup>1)</sup>, le Groupe affectera l'excès de *cash-flow* généré à de nouvelles opérations de croissance, au renforcement de son bilan ou à des retours additionnels aux actionnaires.

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

# Le nouvel Accor : résolument expansionniste, innovant et créateur de valeur

## LES LEVIERS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE ACCOR

Grâce à son nouveau modèle économique, Accor dispose de leviers de création de valeur multiples qui améliorent considérablement son agilité et ses potentialités. En agissant sur ses principaux actifs – ses marques, son système de distribution, son programme de fidélité, mais aussi son expertise en matière de développement et de gestion hôtelière – le Groupe vise à accroître ses performances financières et extra-financières de façon pérenne. Quatre leviers stratégiques sont ainsi activés :



## Générer du trafic

Avec l'arrivée de nouveaux acteurs digitaux, le client s'est habitué à de nouveaux services et à de nouvelles offres, ce qui a finalement 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 : le client cherche à assouvir d'autres besoins plus profonds <sup>1</sup> :

### 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 (nouveaux concepts [*lifestyle*, auberges de jeunesse, résidences, etc.] et nouvelles marques), mais aussi la mise en place d'un écosystème de solutions qui couvre toute la chaîne de valeur du tourisme (restauration, sorties et loisirs, transports, billetterie, sites de distribution spécialisés...), *via* des acquisitions et des partenariats.

### de personnalisation

#### LA RÉPONSE DE ACCOR

À la fois technologique, en ayant recours à la puissance du *big data* et de l'intelligence artificielle pour mieux connaître et anticiper les besoins du clients (ex. projet ACDC<sup>(1)</sup>), 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*<sup>®</sup>).

### de fluidité

#### LA RÉPONSE DE ACCOR

Une amélioration continue de notre site de distribution, en particulier pour les applications mobiles (en cours de refonte 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 chez *ibis* et l'accueil des clients en utilisant des outils IT mobiles.

### de sens, d'expériences uniques

#### LA RÉPONSE DE ACCOR

des partenariats emblématiques (*IMG*, *AEG*, *PSG*, *Accor Arena*) 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 à la marque.

Le programme de fidélité représente en soi un autre enjeu stratégique pour Accor, permettant d'accroître les ventes récurrentes du Groupe et de sécuriser une plus grande part de son chiffre d'affaires. Il s'agit d'augmenter à la fois le nombre de clients porteurs d'une carte de fidélité et le taux de conversion, à savoir le chiffre d'affaires généré par chaque porteur de carte.

Enfin, dans un modèle *asset-light* où les marques représentent le principal actif de l'entreprise, il est important d'investir sur cet actif immatériel pour démultiplier les effets bénéfiques : accroître la *brand equity*, augmenter le RevPAR des hôtels grâce une plus forte attractivité mais aussi faciliter le développement du réseau en proposant des marques fortes à nos propriétaires.

#### LA RÉPONSE DE ACCOR

Un recrutement intensif de nouveaux membres, la fusion avec les programmes des groupes hôteliers ayant rejoint le portefeuille Accor (*FRHI*, *Mövenpick*, etc.), des partenariats avec d'autres programmes de fidélité (ex. *Eurostar*) ; le lancement de *ALL*, une refonte complète du programme de fidélité de Accor, pour enrichir l'offre apportée à nos clients fidèles et l'attractivité du dispositif (plus de récompenses sur tout l'écosystème d'offres, des partenariats qui les enrichissent, etc.).

#### LA RÉPONSE DE ACCOR

L'accroissement du portefeuille de marques ; un travail de fond sur le positionnement des marques et leurs propositions 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 significatifs pour accroître la notoriété et l'impact des marques.

<sup>1</sup> Accor Customer Digital Card.

### Accélérer la croissance

Le développement du réseau d'hôtels <sup>2a</sup> influence de façon déterminante la croissance du chiffre d'affaires de Accor. Deux leviers peuvent être activés :

- ◇ **la croissance du réseau**, soit de façon organique, soit par acquisition ;
- ◇ **la croissance du ratio redevance/chambre**, en privilégiant des segments plus rémunérateurs (luxe, lifestyle, etc.), mais aussi en accroissant la rentabilité des m<sup>2</sup> de l'hôtel par des concepts et solutions plus générateurs de *cash* (ex. en restauration) ou de nouveaux services valorisant des m<sup>2</sup> peu rentables.

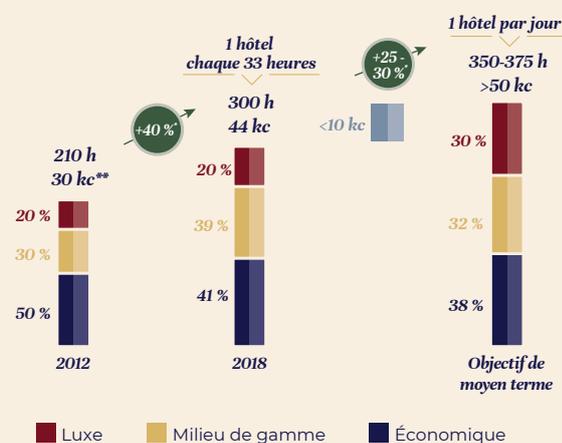


#### LA RÉPONSE DE ACCOR

Un rythme de croissance organique doublé en cinq ans, renforcé dans le segment du luxe ; une stratégie de densification et de visibilité dans les destinations clés, notamment en Chine ; l'acquisition de marques et de réseaux d'hôtels dans le luxe et le *lifestyle* qui viennent renforcer les leaderships régionaux (FRHI, Mövenpick, Mantra, SBE Entertainment group, BHG, etc.) ; un renforcement dans les métiers de la restauration pour développer des concepts de restaurants plus attractifs pour les clients et mieux adaptés à leur environnement local, avec des menus plus en phase avec leurs attentes – des produits de qualité, sains, des cartes réduites, qui privilégient les produits locaux et durables ; l'acquisition de solutions digitales qui proposent des solutions aux hôtels pour accroître leurs ventes et réduire leurs charges (ex. : Resdiary, VeryChic, Gekko, D-EDGE, etc.) ; le lancement de solutions qui optimisent la rentabilité de m<sup>2</sup> peu rentables (One Park pour les parkings, solutions de coworking avec Wojo, projets d'intrapreneuriat ou de soutien à des start-up, etc.).

Par cette stratégie, Accor souhaite à la fois consolider ses positions de leader dans les régions et les segments où il est présent, accélérer son développement en Chine où il se développe rapidement grâce à Huazhu<sup>(1)</sup>, et pénétrer le marché américain de façon ciblée *via* des acquisitions pertinentes en termes de marque et de segment. L'intensification du développement, particulièrement sur les segments économique et milieu de gamme, est opérée grâce à un travail minutieux sur le pipeline pour accroître le nombre d'hôtels du réseau ainsi que leur qualité, favorisant la hausse des redevances par chambre. Accor dispose à cet égard du meilleur taux de conversion du secteur (107 % entre 2014 et 2017), traduisant son excellente capacité à mener ses projets d'ouverture jusqu'à leur terme, en priorité sur les segments les plus rémunérateurs, mais aussi sur les segments milieu de gamme et économique pour conserver un portefeuille de marques équilibré.

#### ◆ Évolution et objectif à moyen terme de développement organique



\* En nombre de chambres.  
\*\* En milliers de chambres.

1 Conseil mondial du voyage et du tourisme.



## Optimiser le modèle

Pour Accor <sup>3a</sup>, il s'agit d'adapter la structure de coûts et l'organisation au modèle *asset-light* et d'identifier les ressources clés pour relever les défis de demain.

### LA RÉPONSE DE ACCOR

Plan de transformation, qui vise à rationaliser l'organisation du Groupe, en particulier en Europe, et à ajuster nos ressources au regard des besoins identifiés.

Pour nos hôtels et leurs propriétaires <sup>3b</sup>, l'enjeu est de renforcer l'efficacité et la rentabilité du modèle de gestion hôtelière que nous leur apportons : proposer des solutions opérationnelles pour réduire les charges d'exploitation, améliorer la qualité de service et accroître l'engagement des collaborateurs, l'attractivité de la marque employeur et réduire par là même le taux de rotation des employés.

### LA RÉPONSE DE ACCOR

Le projet *Heartist*<sup>®</sup>, 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, de même que le développement de nouvelles filières de recrutement *via* l'insertion ; une nouvelle plateforme d'achats et une politique révisée de référencement – avec notamment la recherche de plus grands volumes de vente *via* des partenariats – pour réduire les coûts d'achats ; 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.



## Agir pour une hospitalité positive

Accor s'est donné deux grandes missions pour apporter une contribution positive à la société <sup>4</sup> : 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 développement durable de Accor ; le programme diversité & inclusion ; Accor Solidarity, fonds de dotation visant à lutter contre l'exclusion. La politique et les outils de compliance (voir détail au chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise »).



### Les partenaires de Accor

Pour bénéficier des meilleures expertises et déployer ces axes efficacement, Accor acquiert et noue régulièrement des partenariats avec des sociétés dont les cœurs de métier sont précisément ceux dans lesquels il entend élargir son modèle. Les partenaires choisis sont à la fois :



## RÉALISATIONS PHARES 2018 ILLUSTRANT LA STRATÉGIE DE ACCOR



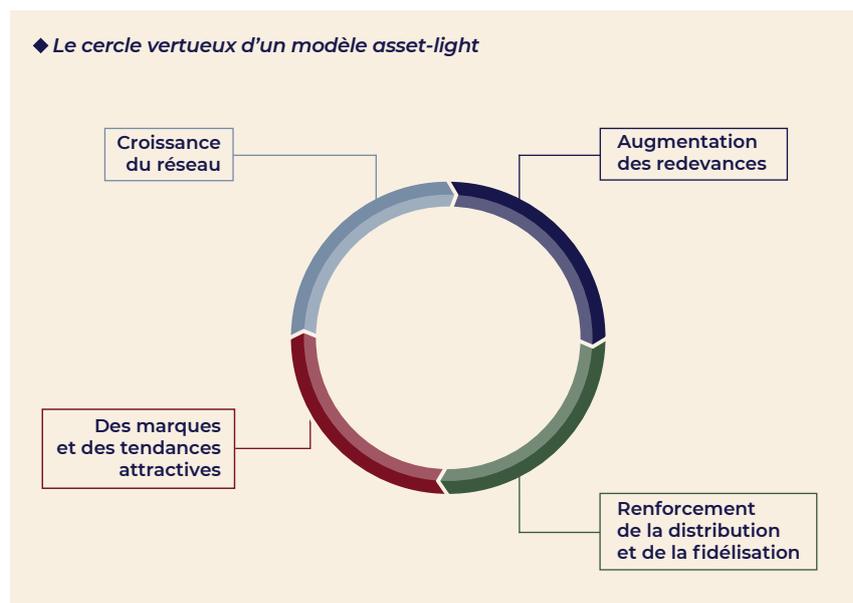
|  | Générer du trafic | Accélérer la croissance |            | Optimiser le modèle |        | Agir pour une hospitalité positive |
|--|-------------------|-------------------------|------------|---------------------|--------|------------------------------------|
|  |                   | DÉVELOPPER              | MULTIPLIER | ACCOR               | HÔTELS |                                    |
| <b>ACQUISITIONS</b>  |                   |                         |            |                     |        |                                    |
| <b>Mantra</b> : Accor devient trois fois plus important que son plus proche concurrent dans le Pacifique (cf. 1.4.1.)  |                   | X                       |            |                     |        |                                    |
| <b>Mövenpick</b> : Accor renforce son leadership en Europe et au Moyen-Orient, et bientôt en Afrique et en Asie-Pacifique (cf. 1.4.1.)   |                   | X                       |            |                     |        |                                    |
| <b>Atton Hoteles</b> : Accor renforce son réseau au Chili, au Pérou, en Colombie et en Floride sur les segments milieu de gamme et premium dédiés aux voyageurs d'affaires (cf. 1.4.1.)  |                   | X                       |            |                     |        |                                    |
| <b>Gekko</b> : Accor augmente sa capacité de distribution et capte des clientèles d'affaires et loisirs premium difficilement accessibles (cf. 1.4.4.)   | X                 |                         | X          |                     | X      |                                    |
| <b>Adoria</b> : Accor se dote de services attractifs pour ses partenaires hôteliers en recherche de solutions d'optimisation de leur restauration (cf. 1.4.4.)   |                   |                         | X          |                     | X      |                                    |
| <b>ResDiary</b> : Accor se renforce dans la gestion et la distribution de tables de restaurants, et donne les moyens aux restaurateurs d'optimiser leur chiffre d'affaires et de maîtriser leurs coûts d'exploitation (cf. 1.4.4.)   | X                 |                         | X          |                     | X      |                                    |
| <b>21c Museum Hotels</b> : Accor renforce ses positions en Amérique du Nord sur un marché de niche unique très prometteur, associant musées d'art contemporain et boutiques-hôtels-restaurants (cf. 1.4.3.)  | X                 | X                       | X          |                     |        |                                    |
| <b>PARTENARIATS</b>  |                   |                         |            |                     |        |                                    |
| <b>Mantis</b> pour renforcer son empreinte en Afrique et s'engager dans la préservation de la biodiversité et de la faune africaines (cf. 1.4.2.)  |                   | X                       |            |                     |        | X                                  |
| <b>SBE Entertainment Group</b> pour consolider son leadership en Amérique du Nord sur les segments luxe et <i>lifestyle</i> (cf. 1.4.3.)   | X                 | X                       | X          |                     |        |                                    |
| <b>Katara Hospitality</b> pour la création d'un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique subsaharienne (cf. 1.4.2.)  |                   | X                       |            |                     |        |                                    |
| <b>Dalmata Hospitality</b> pour renforcer le leadership du Groupe en France sur le segment économique (cf. 1.4.2.)   |                   | X                       |            |                     |        |                                    |
| <b>Tinyclues</b> pour améliorer l'expérience client en optimisant le ciblage des campagnes marketing (cf. 1.6.2.)  | X                 |                         |            |                     | X      |                                    |
| <b>Travelsify</b> pour lancer MoodMatch, 1 <sup>er</sup> moteur de recherche d'expériences de séjours sans destination présélectionnée (cf. 1.6.2.)  | X                 |                         |            |                     |        |                                    |
| <b>Ctrip</b> pour capitaliser sur la forte croissance à l'international du nombre de voyageurs chinois, en recherche d'expériences personnalisées et d'un large choix d'établissements (cf. 1.6.2.)  | X                 |                         |            |                     |        |                                    |
| <b>Google</b> pour faire référencer ses offres dans l'Assistant Google et enrichir sa palette de services digitaux en développant des applications permettant à son réseau d'être accessible depuis l'Assistant Google via son BOT nommé Phil (cf. 1.6.2.)   | X                 | X                       |            |                     |        |                                    |
| <b>PROJETS INTERNES</b>  |                   |                         |            |                     |        |                                    |
| <b>Booster – cession d'AccorInvest</b>   |                   |                         |            | X                   | X      |                                    |
| <b>Accor Lives Limitless (ALL)</b> , nouvelle plateforme digitale globale de fidélité, ayant pour ambition d'amplifier la vie de ses membres à travers un large univers d'hospitalité accessible d'un portail unique, fédérant les meilleurs avantages avec les marques qu'ils plébiscitent (cf. 1.6.2.) | X                 |                         | X          |                     |        | X                                  |
| <b>Accor Customer Digital Card</b> (depuis 2017), base de données permettant à l'ensemble des hôtels du réseau Accor de partager leurs connaissances sur les clients au fil de leurs séjours et de leur proposer des expériences sur-mesure (cf. 1.6.2.)   | X                 |                         |            |                     |        |                                    |
| <b>Enrichissements du programme de fidélité du Club Accor</b> par des rapprochements avec les programmes de fidélité de Fairmont, Raffles et Swissôtel, Eurostar, Luggage Free, et par le développement d'expériences RSE et Solidarity (cf. 1.6.2.)   | X                 |                         | X          |                     |        |                                    |
| <b>Heartist®</b> , impulse une culture d'entreprise commune à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, où chacun d'entre eux est reconnu comme un <i>Heartist®</i> maîtrisant l'art d'accueillir et de servir les autres avec cœur, curiosité et inventivité (cf. 2.2.2.)                                | X                 |                         |            |                     | X      | X                                  |
| <b>Challenge Techstars</b> , premier programme d'intrapreneuriat de Accor (lancé en 2017) (cf. 2.4.1.)   |                   |                         | X          | X                   |        | X                                  |
| <b>Programme de compliance</b> afin de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, pourraient engager sa responsabilité, sa réputation, et mettre en danger ses activités : organisation, politiques et processus, sensibilisation, ligne d'alerte (cf. 2.1.4.)           |                   |                         |            |                     |        | X                                  |



## Un modèle qui sert l'ambition de croissance de Accor de doubler son excédent brut d'exploitation d'ici 2022

Le changement de modèle du Groupe a transformé fondamentalement la nature de ses revenus qui étaient composés historiquement des résultats des hôtels détenus en propriété et en location, et des redevances<sup>(1)</sup> perçues des hôtels franchisés et managés. À présent que les hôtels détenus en propriété et en location ne sont plus consolidés dans les comptes de Accor, l'excédent brut d'exploitation<sup>(2)</sup> (EBE) du Groupe repose uniquement sur les redevances perçues des hôtels, moins importantes en valeur que les résultats de ces mêmes hôtels. À périmètre comparable, l'EBE de Accor a donc diminué de 1,15 milliard d'euros à 626 millions d'euros en 2017.

◆ Le cercle vertueux d'un modèle asset-light



1 Fraction du chiffre d'affaires des hôtels managés et franchisés.  
2 Création de richesses générée par l'exploitation des hôtels.

### IMPACTS DU CHANGEMENT DE MODÈLE SUR L'EBE ET SUR LA MARGE DU GROUPE

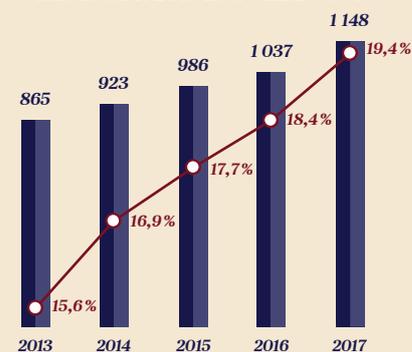
Si l'EBE du Groupe a mécaniquement baissé avec la mutation de son modèle, il a en revanche progressé de 14 % en 2018 par rapport à 2017, bien plus que la croissance moyenne de 7 % observée chaque année de 2013 à 2017. Désormais, la croissance des résultats de Accor sera beaucoup plus sensible à son développement car tout nouvel hôtel, même non profitable, apporte de nouvelles redevances.

Par ailleurs, n'assumant plus les coûts de structure des hôtels, l'activité de gestion et de franchise d'HotelServices dégage une marge sur excédent brut d'exploitation représentant 68,3 % des redevances perçues. Témoinnant de la résilience de son nouveau profil opérationnel, Accor s'attend à la poursuite de ces bonnes tendances dans les prochaines années. À l'échelle du Groupe, la hausse de la marge sur excédent brut d'exploitation est toutefois moindre qu'attendue, à 19,7 %, compte tenu de la rentabilité plus faible de la division

des Actifs Hôteliers, et de la perte des Nouvelles Activités.

Compte tenu de la mutation de son modèle, et du nombre croissant de partenaires au sein desquels le Groupe prend des participations minoritaires (Mama Shelter, Wojo, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Paris Society et Potel & Chabot), Accor calcule désormais un excédent brut d'exploitation ajusté intégrant les quotes-parts d'EBE de ces sociétés en vue d'apprécier la création de valeur de cet écosystème qui contribue directement à son enrichissement. Au total, les quotes-parts d'EBE de ces participations stratégiques (71 %) et tactiques (29 %) accroissent l'EBE de Accor de 40 % en 2018, à 999 millions d'euros.

› Historique de l'EBE de Accor<sup>(1)</sup>  
Taux annuel 2013-2017 : EBE + 7 %



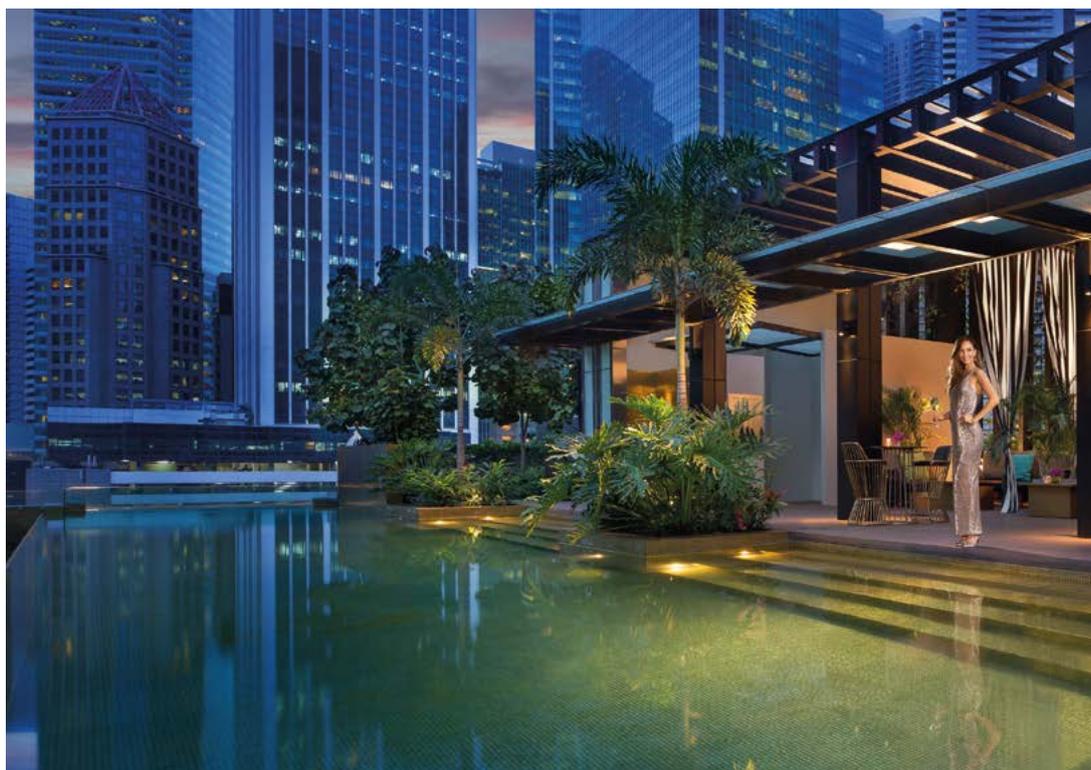
› Taux annuel 2017-2018 : EBE + 20 %



<sup>(1)</sup> Historique Accor (Accor + AccorInvest).

<sup>(2)</sup> Montants retraités en application de la norme IFRS 5.

<sup>(3)</sup> Montants retraités en application de la norme IFRS 15.



**OBJECTIF DE DOUBLEMENT DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION**

Suite à la mutation de son modèle, Accor s'est donné pour ambition de doubler son EBE à horizon 2022 en faisant reposer la croissance de ses résultats sur HotelServices, qui opère à 93 % sous contrat de gestion et de franchise, et sur les gammes de services intégrées à son écosystème.

La performance du Groupe est désormais appréciée à travers le *free cash-flows* qu'il génère, attendu en hausse d'au moins 10 % chaque année. Concrètement, le doublement de l'EBE reposera entre 60 % et 70 % sur la croissance des résultats de l'hôtellerie, répartie entre le développement organique pour 30 à 40 %, et les nouveaux marchés liés aux acquisitions de

Mantra, Atton et Mövenpick pour 30 %. Les synergies opérationnelles et les mesures d'efficience décidées par Accor représenteront 20 % de la croissance de l'EBE, tandis que les nouvelles activités et les actifs hôteliers contribueront à hauteur de 10 % et 5 %. Avec son nouveau modèle *asset-light*, Accor table dans le même temps sur un fort allègement de ses dépenses d'investissements dédiées aux rénovations immobilières, et entend engager entre 200 et 250 millions d'euros par an pour son développement.

Ces montants seront répartis à 75 % sur HotelServices, à 15 % sur les actifs hôteliers, à 5 % sur les nouvelles activités

et à 5 % sur la holding. Cherchant à gagner en notoriété et en attractivité, le Groupe a également décidé d'engager 225 millions d'euros dans le déploiement de son programme de fidélité *lifestyle* « ALL - Accor Live Limitless », dans la mise en œuvre de campagnes de publicité pour ses marques et dans la construction de partenariats devant tous trois rapporter 60 millions d'euros en 2022 (s'ajoutant à l'EBE de 1,2 milliard d'euros ciblé), et 75 millions d'euros par an dès l'année suivante.

**HYPOTHÈSES DE CROISSANCE DES DIVISIONS**



# Performances et leaderships



## Monde

**~285 000**

collaborateurs dans le monde

**965**

Millions d'euros

de redevances hôtelières

**427 260**

chambres en hôtels managés

**230 323**

chambres en hôtels franchisés

**46 223**

chambres en hôtels filiales



**50 M**

de membres porteurs de cartes  
(hors Huazhu)

**+30 %**

de porteurs de cartes en 2018

**85 %**

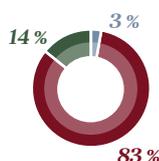
du chiffre d'affaires web  
généralisé directement  
via le programme de fidélité

## Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes

29 900 collaborateurs

**132 M€**  
de redevances  
hôtelières

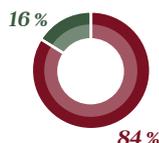
◆ Collaborateurs  
par mode  
d'exploitation



◆ Parc hôtelier  
et pipeline

**38 k**  
**5 k**

◆ Répartition  
du parc hôtelier\*

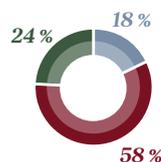


## Amérique du Sud

14 800 collaborateurs

**43 M€**  
de redevances  
hôtelières

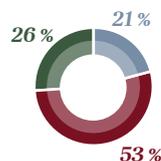
◆ Collaborateurs  
par mode  
d'exploitation



◆ Parc hôtelier  
et pipeline

**59 k**  
**15 k**

◆ Répartition  
du parc hôtelier\*

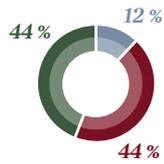


## Europe

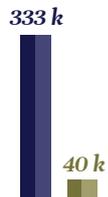
88 800 collaborateurs



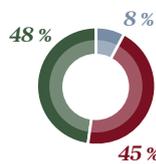
◆ Collaborateurs  
par mode  
d'exploitation



◆ Parc hôtelier  
et pipeline



◆ Répartition  
du parc hôtelier\*

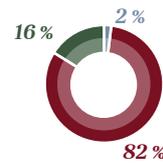


## Asie-Pacifique

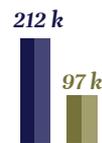
114 500 collaborateurs



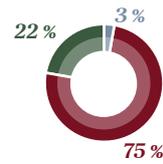
◆ Collaborateurs  
par mode  
d'exploitation



◆ Parc hôtelier  
et pipeline



◆ Répartition  
du parc hôtelier\*

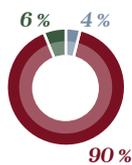


## Afrique & Moyen-Orient

36 500 collaborateurs



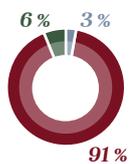
◆ Collaborateurs  
par mode  
d'exploitation



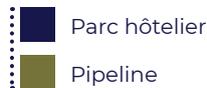
◆ Parc hôtelier  
et pipeline



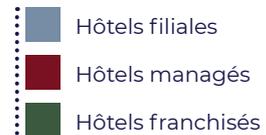
◆ Répartition  
du parc hôtelier\*



### Réseau et Pipeline



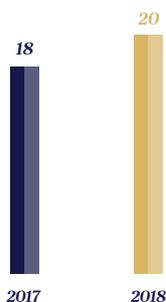
### Mode d'exploitation



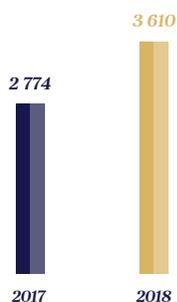
\* En pourcentage du nombre de chambres.

## Performances financières

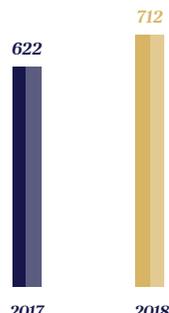
VOLUME D'AFFAIRES  
(en Mds €)



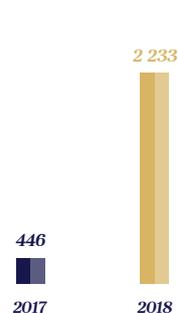
CHIFFRE D'AFFAIRES  
(en M€)



EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION  
(en M€)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE  
(en M€)

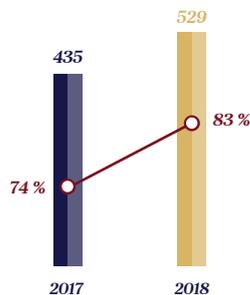


CAPITALISATION BOURSÈRE  
au 31 décembre 2018

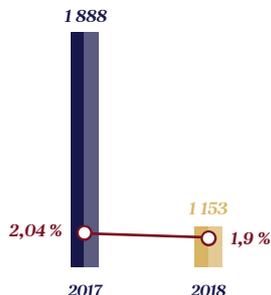


10,5 Mds €

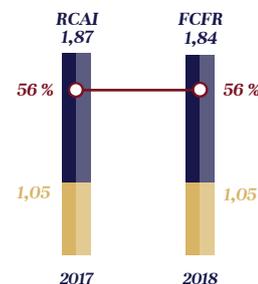
CASH-FLOW RÉCURRENT (en M€)  
Cash conversion en % de l'EBE



ENDETTEMENT NET (en M€)  
Coût de la dette (en %)



RCAI<sup>(1)</sup>/FCFR<sup>(2)</sup> PAR ACTION (en €)  
Dividende par action (en €)  
Taux de distribution (en %)



(1) Résultat courant après impôt.  
(2) Free Cash Flow récurrent.

### UN MODÈLE À LA STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

En cédant près de 64,8 % d'AccorInvest en 2018, Accor a réduit significativement le nombre de ses actifs, ainsi que la dette contractée pour les financer. Accor n'engage désormais plus que très peu d'investissements dans l'immobilier, et bénéficie d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. Le Groupe est ainsi moins exposé aux retournements de cycles économiques.

La cession d'AccorInvest a permis à Accor de renforcer sa structure financière tout en poursuivant ses opérations de croissance externe, de croissance organique et de diversification à fort potentiel de création de valeur.

Grâce aux liquidités obtenues, et à son nouveau modèle, Accor dispose d'une assise financière solide pour soutenir sa stratégie, confortée par un bilan robuste et des *cash flows* structurellement plus importants.

Ses capacités d'investissements sont également renforcées. Les investissements visant à accélérer son développement dans des marchés ou des segments spécifiques, ou à compléter ses offres de services, se poursuivront de façon disciplinée sur la base d'indicateurs financiers exigeants. Les sociétés de taille moyenne seront ciblées prioritairement pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de l'écosystème du Groupe.

### LES NOTATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES DE ACCOR

#### Investment grade :

S&P : BBB- avec perspective stable  
Fitch : BBB- avec perspective positive

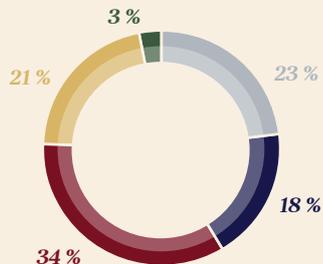
#### Accor champion de la RSE auprès des agences de notation extra-financières

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

Accor est également listé dans les indices suivants : STOXX®, Euronext Vigeo, FTSE4Good, Ethibel Sustainability et a reçu le Silver Class Sustainability Award 2018 par RobecoSAM.

## Performances extra-financières

### ◆ Niveaux de Planet 21 In Action atteints par les hôtels en 2018



- Hôtels n'ayant pas encore atteint le niveau Bronze
- Hôtels ayant atteint le niveau Bronze
- Hôtels ayant atteint le niveau Argent
- Hôtels ayant atteint le niveau Or
- Hôtels ayant atteint le niveau Platine

Les hôtels disposent d'une feuille de route : *Planet 21 In Action*. Elle fixe 16 actions de référence (socle imposant le respect d'actions telles que l'utilisation d'éclairage à économie d'énergie, l'engagement dans les programmes phares du Groupe), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». Pour atteindre les niveaux supérieurs, *Planet 21 In Action* propose environ 60 actions à points, à choisir librement par l'hôtel.



**- 6,1%**  
de consommations  
d'eau entre 2015 et 2018  
(qui font suite à  
- 8,4 % entre 2011 et 2015  
et - 12 % entre 2006 et 2010)



**- 5,6%**  
de consommation  
d'énergie  
entre 2015 et 2018  
(qui font suite à  
- 5,3 % entre 2011 et 2015  
et - 5,5 % entre 2006 et 2010)



**- 8,3%**  
d'émissions de gaz  
à effet de serre  
entre 2015 et 2018  
(qui font suite à  
- 6,2 % entre 2011 et 2015)



**77%**  
de taux  
d'engagement  
collaborateurs

### PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS

#### ◆ Répartition des femmes par type de poste en 2018



**44%**  
de femmes  
dans les effectifs



**42%**  
sont encadrantes



dont  
**30%**  
directrices d'hôtels



**91%**  
des collaborateurs  
formés en 2018



**82%**  
d'hôtels engagés  
dans au moins  
une initiative  
citoyenne  
ou solidaire



**61%**  
taux de déploiement  
du processus de  
contrôle des risques  
Éthiques & RSE pour  
les fournisseurs



# 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** (50% 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 2018 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** : constitué de 14 membres représentant l'ensemble des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe opère, il 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 en regard des objectifs fixés.

**Le Com'Y** (anciennement Shadow Comex) : composé de quatorze hommes et femmes de moins de 35 ans a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comité exécutif. Toutes les décisions du Comité exécutif lui sont soumises pour avis.

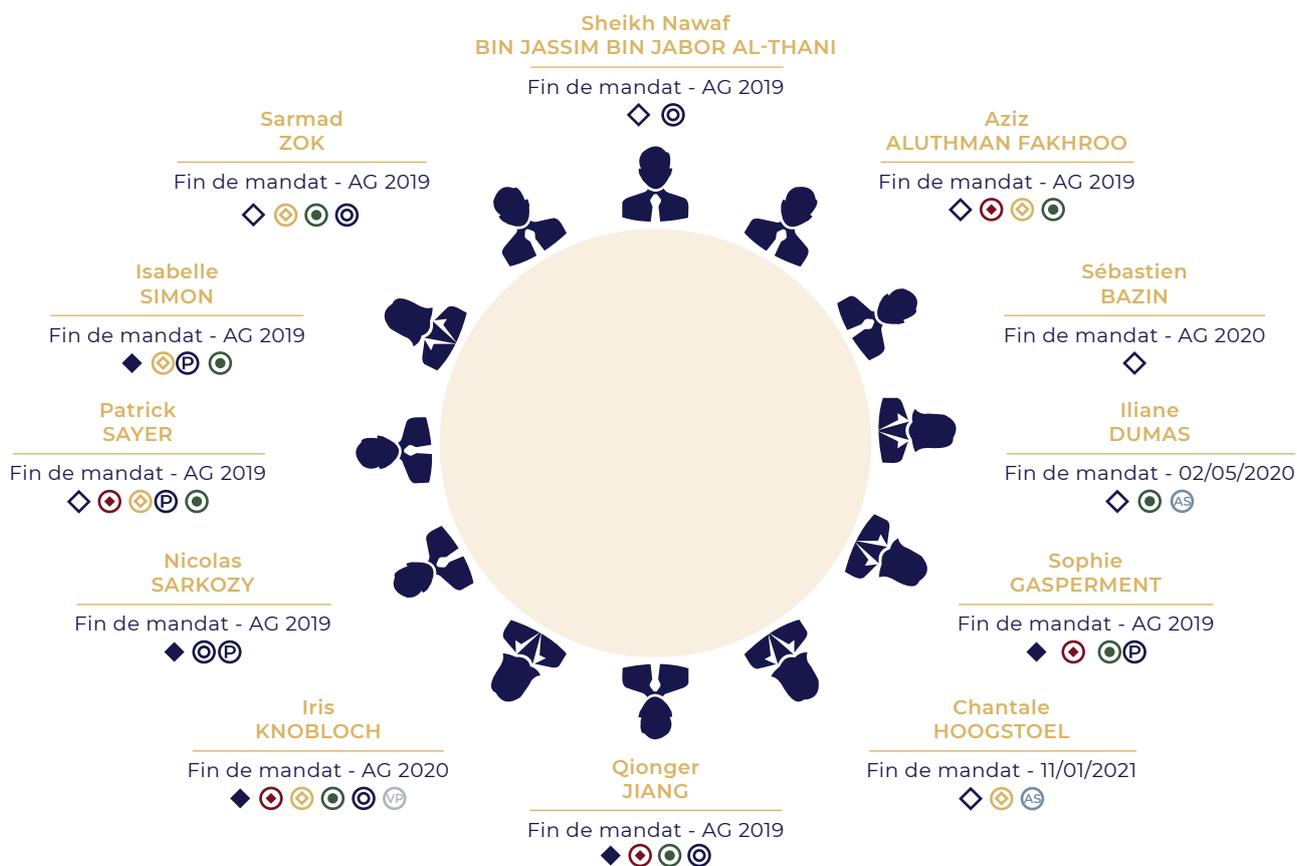
Depuis 2014, **le Comité Éthique et RSE** a pour rôle de rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, d'émettre des recommandations sur l'évolution des engagements en matière de ressources humaines, de gestion des risques, de respect des droits de l'Homme et de développement durable, de suivre la mise en œuvre et la performance des démarches du Groupe, 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 ».

## 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 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.

### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2018



- ⊕ COMITÉ AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES
- ⊙ COMITÉ ENGAGEMENTS
- ⊙ COMITÉ NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET RSE
- ⊙ COMITÉ STRATÉGIE INTERNATIONALE
- ◆ Indépendant
- ◇ Non Indépendant
- Ⓟ Administrateur assurant la présidence d'un Comité
- AS Administratrices représentant les salariés
- VP Vice-présidente et Administratrice référente

TAUX DE FÉMINISATION

**40%**

ÂGE MOYEN

**53 ans**

INDÉPENDANCE DU CONSEIL

**50%**

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS EN 2018

CONSEIL D'ADMINISTRATION

**12** réunions en 2018

- ◇ Finalisation de l'opération Booster
- ◇ Approbation d'acquisitions, de participations et de partenariats
- ◇ Lancement d'une offre publique d'achat sur les actions Orbis
- ◇ Mise en place d'un programme de rachat d'actions
- ◇ Arrêté des comptes sociaux et consolidés 2017

**78%** d'assiduité

- ◇ Revue du plan de succession
- ◇ Examen des conventions réglementées
- ◇ Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- ◇ Convocation de l'Assemblée Générale Annuelle
- ◇ Revue de la composition des Comités

COMITÉS SPÉCIALISÉS

**Audit, compliance et risques**

**4** réunions

- ◇ Comptes annuels et semestriels
- ◇ Résultats financiers du Groupe
- ◇ Sélection des auditeurs de la Société
- ◇ Revue des opérations d'acquisition
- ◇ Suivi de la finalisation de l'opération Booster
- ◇ Règlement général sur la protection des données
- ◇ Programme de compliance du Groupe

**Engagements**

**8** réunions

- ◇ Finalisation de l'opération Booster
- ◇ Lancement d'une offre d'achat (OPA) sur Orbis
- ◇ Revue des différents projets d'acquisition du Groupe

**Nominations, rémunérations et RSE**

**4** réunions

- ◇ Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- ◇ Revue du plan d'intéressement à long terme 2019 et actionnariat salarié
- ◇ Revue du processus de succession
- ◇ Revue de l'indépendance des administrateurs
- ◇ Suivi des recommandations du Code AFEP/MEDEF

**Stratégie internationale**

**2** réunions

- ◇ Actualité internationale

**Gouvernance, compliance et RSE<sup>(1)</sup>**

**1** réunion

- ◇ Revue de l'indépendance des administrateurs
- ◇ Revue des conventions réglementées
- ◇ Processus d'évaluation du Conseil
- ◇ Programme de compliance
- ◇ Examen des travaux menés par le Comité Éthique & RSE

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 de Référence.

<sup>1</sup> Par une décision du 30 mai 2018, le Conseil d'administration a supprimé le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociale et réparti ses attributions entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques d'une part, et le Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE d'autre part.

## Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux

### 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.

La RSE et l'engagement des collaborateurs comptent respectivement pour 10 % des critères d'attribution de la part variable de la rémunération, adaptés selon la fonction ou la famille de métier. Ainsi, pour les fonctions opérationnelles, le taux de déploiement du niveau Planet 21 « Bronze » des hôtels sert de critère principal. Néanmoins, localement, les managers sont libres d'ajouter d'autres critères en lien avec des priorités ou enjeux spécifiques du pays / de la zone. Pour les fonctions support, les managers définissent un objectif en lien avec la filière métier, également à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés.

Plus d'informations sur la politique de rémunération des talents au chapitre 2.2.6 « Reconnaître et valoriser les collaborateurs ».

### RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux 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 la rémunération des dirigeants mandataires sociaux mènent à une rémunération mesurée, équilibrée, équitable et visant à récompenser la performance, la création de valeur à court, moyen et long termes. 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 2019, ainsi que les éléments de rémunération dus au titre de l'exercice 2018, au Président-directeur général et au Directeur général délégué<sup>(1)</sup> seront soumis pour approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Annuelle de la Société prévue le 30 avril 2019 et sont présentés au chapitre 3 du présent document de référence.

### 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 & de la RSE en fonction notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ de l'expérience</li> <li>◆ des responsabilités</li> <li>◆ des pratiques de marché</li> </ul>  | 950 000 euros<br>Inchangée depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2016   |
| 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 |
|                                | <b>Objectifs quantitatifs</b><br>(80 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>financiers</b> (EBITDA Groupe vs budget 2019, Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2019, positionnement du TSR Accor vs pairs hôteliers, positionnement du TSR Accor vs autres sociétés du CAC 40)</li> <li>◆ <b>extra-financiers</b> (expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE)</li> </ul> | Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente   |
|                                | <b>Objectifs qualitatifs</b><br>(20 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ vision stratégique et identification d'options stratégiques</li> <li>◆ mise en place de l'organisation post-Booster et de l'évolution des métiers du Groupe</li> </ul>   | Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente  |
| LONG TERME                     | <b>Attributions gratuites</b> 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 200 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration                                      |

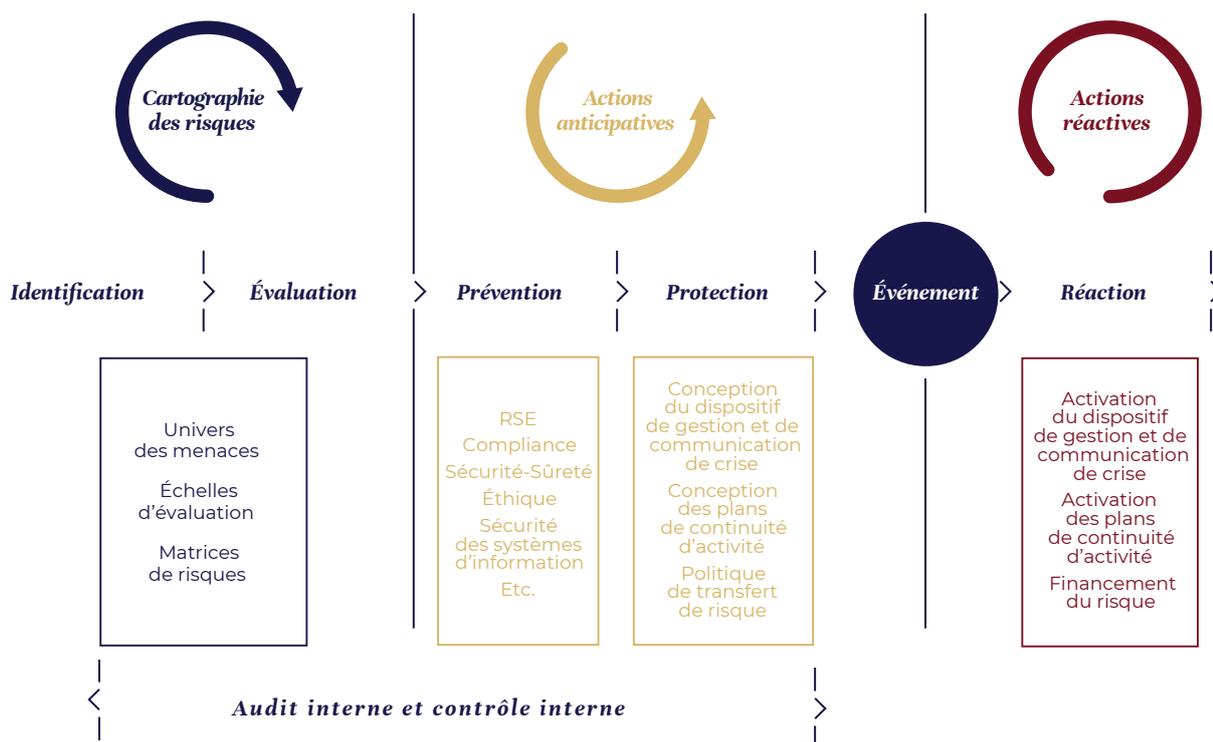
<sup>1</sup> Le mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet est arrivé à échéance le 2 décembre 2018.

# Une démarche structurée de gestion globale des risques

## La démarche

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

-  **de prévenir la survenance des risques** dont les conséquences menaceraient l'atteinte des objectifs du Groupe ;
-  **de prévenir la survenance des risques** suscités par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales, sociétales ou environnementales ;
-  **de protéger les clients, collaborateurs, données et marques du Groupe** ainsi que **ses portefeuilles de clients et de partenaires.**



Cette démarche s'articule autour de cartographies des risques, spécifiques ou transverses (cf. 1.8.1 « Architecture du dispositif de gestion des risques »), réalisées sur la base d'une méthodologie commune qui peut toutefois être adaptée aux spécificités de chaque catégorie de risques. Les filières opérationnelles et fonctionnelles conçoivent, déploient et animent les programmes de prévention et de protection en réponse aux risques ainsi identifiés.

## Les risques significatifs

Quelle que soit leur nature, les risques du Groupe sont évalués selon deux facteurs : leur vraisemblance et l'intensité de leurs impacts potentiels. Ces évaluations sont réalisées compte tenu des programmes de maîtrise existants.

Les risques considérés comme significatifs, c'est-à-dire ceux dont la criticité (produit de la vraisemblance et de l'intensité des impacts potentiels) est la plus élevée 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 plans de prévention et de protection qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 1.8.3.

Les principaux risques suscités par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales, sociétales ou environnementales sont signalés par un astérisque. Ces risques sont identifiés au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF)\*.

| Catégorie                                       | Intitulé du risque  | Dispositif de maîtrise             | Dispositif de prévention DPEF*   |
|---|---|------------------------------------|--|
| RISQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES |  Acte de terrorisme ou instabilité politique   | 1.8.3 Facteurs de risques, page 93 |  |
|   |  Événements naturels   | 1.8.3 Facteurs de risques, page 93 |  |
|   |  Évolution de l'environnement concurrentiel et technologique                                    | 1.8.3 Facteurs de risques, page 94 |  |
|   |  Dénigrement ou diffamation  | 1.8.3 Facteurs de risques, page 95 |  |
|   |  Détérioration de la situation économique  | 1.8.3 Facteurs de risques, page 95 |  |
| RISQUES ASSOCIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES           |  Compétitivité du marché de l'emploi   | 1.8.3 Facteurs de risques, page 96 |  |
|   |  * Atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité des données personnelles | 1.8.3 Facteurs de risques, page 97 | 2.1.3 La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE / Le Comité de gouvernance des données<br>2.3.4 Une culture centrée sur le client / Renforcer la protection des données des clients |
|   |  * Partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE                                   | 1.8.3 Facteurs de risques, page 98 | 2.1.3 La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE<br>2.1.4 Le programme de compliance<br>2.4.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques                   |
|   |  * Émissions de gaz à effet de serre   | 1.8.3 Facteurs de risques, page 98 | 2.6 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor  |

\* Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 (pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises).



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

Crédits photos : © Sébastien Bazin - © Fabrice Malard - © Panchee Kiattipong - © Francis Amiard - © Loc Vo - © Marc Plantec - © Panchee Kiattipong - © Vichai Kiatamornvong - © Abaca Corporate/Aaron Joel Santos - © Panchee Kiattipong - © Nicolas Aneston - © Vincent Thibert - © Grégoire Le Bacon - © Michael Su - © Şeref Bayram - © Ngo Nhat Hoang - © Hamilton Lund - © Anna Galante - © Jenny Zarins - © Abaca Corporate/Philippe Louzon - © Aaron Joel Santos - © Angel Marin - © Carole Bellaiche - Mercure - © Minh Tang.



ACCOR, Société Anonyme au capital de 847 823 400 €  
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux  
602 036 444 RCS Nanterre

[group.accor.com](http://group.accor.com)