



ACCOR

2019

Rapport intégré





*Nous sommes bien plus qu'un leader mondial.
Nous sommes 300 000 femmes et hommes qui plaçons l'humain
au cœur de toutes nos activités, et nous sommes animés par
une passion immodérée pour le service et un goût du dépassement.*

RAPPORT INTÉGRÉ

SOMMAIRE

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| MESSAGE DU PRÉSIDENT | 05 | | |
| | | | |
| <i>Accor, groupe hôtelier le plus diversifié</i> | 07 | <i>Objectifs et stratégie</i> | 33 |
| Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée | 07 | Un modèle d'affaires répondant à 4 enjeux stratégiques fondamentaux | 33 |
| | | Réalisations phares 2019 illustrant la stratégie de Accor | 42 |
| <i>Notre histoire : depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité</i> | 09 | Un modèle plus rentable et créateur de valeur, servant l'ambition du Groupe d'atteindre un EBE de 1,2 milliard d'euros en 2022 | 43 |
| 1967 – Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin | 09 | | |
| La réinvention permanente de l'hospitalité | 10 | <i>Performances et leaderships</i> | 48 |
| Laisser une empreinte positive | 11 | Performances financières | 50 |
| | | Performances extra-financières | 52 |
| <i>Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité</i> | 12 | | |
| Le secteur du tourisme est en expansion rapide sur tous les continents | 12 | <i>Une gouvernance solide au service de la stratégie</i> | 53 |
| L'hôtellerie indépendante représente la grande majorité de l'offre mondiale et un potentiel de développement très important pour les chaînes | 15 | La gouvernance mise en place par Accor a pour objectif de soutenir sa stratégie et la bonne conduite de l'entreprise | 53 |
| Le secteur de l'hospitalité connaît de profondes mutations. Une concurrence aux contours nouveaux | 15 | Focus sur la composition et l'organisation du Conseil d'administration | 54 |
| Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité | 18 | Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux | 56 |
| | | | |
| <i>Un modèle d'affaires au service de l'hospitalité augmentée</i> | 19 | <i>Une démarche structurée de gestion globale des risques</i> | 57 |
| Un modèle de création de valeur renforcé, aux leviers de croissance nombreux | 19 | La démarche | 57 |
| Accor, un écosystème global de services de l'hospitalité augmentée | 22 | Les risques significatifs | 58 |



Sébastien Bazin
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

MESSAGE

Clients, partenaires

DU PRÉSIDENT

et collaborateurs constituent

SÉBASTIEN BAZIN

les moteurs de notre croissance

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

et des performances du Groupe

Au moment où notre Document d'enregistrement universel 2019 est publié, le monde traverse une crise sanitaire sans précédent. Une crise qui touche la quasi-totalité des pays du globe et dont les répercussions économiques, politiques et sociales seront majeures.

En quelques semaines seulement, toutes les industries, dont l'hospitalité, ont basculé d'une stratégie de croissance et d'optimisation de leurs modèles vers un mode de gestion de la crise et de ses impacts à court et moyen terme. Pour l'hospitalité, ces effets sont importants. Notre activité repose sur trois éléments fondamentaux : la libre circulation des personnes, la croissance économique qui favorise les voyages d'affaires et l'essor des loisirs. Sans ces éléments, notre développement n'existe plus.

Chez Accor, notre priorité, face à la brutalité de la crise que le monde a traversée, a d'abord été la sécurité et la santé de nos collaborateurs et de nos clients dans nos 5 000 hôtels, dans nos filiales et dans nos sièges.

Il nous a ensuite fallu gérer l'urgence tout en préparant le rebond, assurer la continuité de l'activité, adapter rapidement nos organisations pour protéger l'emploi et des ressources qui seront précieuses une fois passé le temps de la crise.

Dans ce contexte de forte incertitude, et même si notre activité est largement touchée, Accor tient le cap et résiste. Le Groupe a tourné en 2019 une page majeure de sa transformation. Notre mutation vers un modèle asset-light s'est achevée. Notre profil est redéfini, celui d'un leader global, qui fédère 300 000 talents et met la puissance de ses marques et la performance de ses outils de distribution et de fidélisation au service des propriétaires et des clients du monde entier.

Notre Groupe, simplifié dans son organisation et son modèle, dispose des ressources pour faire face et mobiliser toute sa puissance – ses talents, ses marques, ses outils de distribution et son bilan – pour rebondir.

Cette crise a également démontré combien nos valeurs sont vivaces et fortes : à travers le monde, la mobilisation des équipes pour soutenir les plus démunis, le personnel soignant, les autorités dans leur combat a été extraordinaire. Dans les 100 pays où le Groupe est implanté, nous avons, à notre échelle, contribué à l'élan de solidarité et d'entraide et c'est une grande fierté que de voir tant d'énergies et d'engagement au service de nos communautés.

Cet esprit perdure bien au-delà de la crise et s'illustre dans nos actions quotidiennes au service des talents et de la planète, là où le Groupe par son action peut faire la différence. Nous le faisons en favorisant l'accès à l'emploi, en réduisant notre empreinte environnementale et en soutenant les plus fragiles.

Depuis 50 ans, notre Groupe a traversé des tempêtes, nous avons fait face avec force et audace. Nous sommes à chaque fois ressortis plus solides, en tirant les leçons des épreuves traversées. La crise actuelle est majeure, mondiale, inédite. Mais elle passera. Et je suis fermement convaincu que notre industrie et notre Groupe retrouveront le chemin de la croissance, en continuant à nous réinventer.

Je vous laisse, au fil des pages, découvrir nos ambitions et nos avancées et vous remercie pour votre confiance.



Accor, groupe hôtelier le plus diversifié

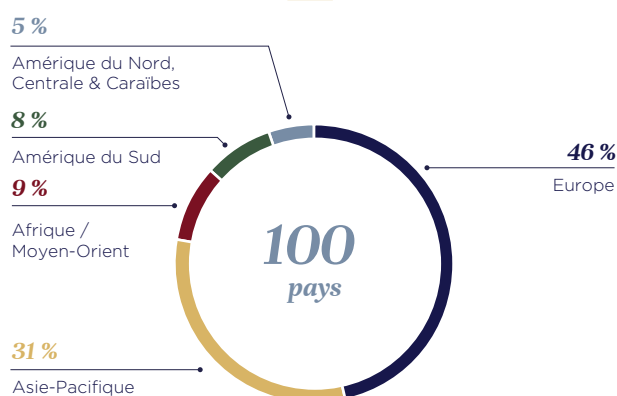
Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée

Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui offre des expériences uniques et inégalées dans plus de 5 000 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 *lifestyle* les plus attrayants au monde, *ALL-Accor Live Limitless* dévoilé en décembre 2019.

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)



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





CHIFFRE D'AFFAIRES

4,0

MILLIARDS
D'EUROS



UN RÉSEAU DE

5 036

HÔTELS
(739 537 CHAMBRES)



1^{er}

PARTOUT DANS
LE MONDE HORS
ÉTATS-UNIS
ET CHINE



UN PIPELINE DE

1 206

HÔTELS
(208 000 CHAMBRES)



5 000

résidences privées d'exception
dans le monde entier

10 000

restaurants et bars



300 000

hommes & femmes engagés
travaillant sous les marques Accor

82 000

recrutements en 2018

55 %

des employés ont
moins de 35 ans



Un programme RSE
en place depuis plus
de 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, 7,2 millions
d'arbres plantés
depuis 10 ans



Notre histoire

Depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité

Depuis leurs débuts, Paul Dubrule et Gérard Péliçon 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.

Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin

1967

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

Alors que les normes n'exigeaient qu'une salle de bain commune par couloir, le Novotel Lille Lesquin a révolutionné l'industrie en en proposant une par chambre. Et au moment où les Français se mettaient à sillonner les routes pour le travail ou pour les congés payés, Novotel proposait, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit-déjeuner.

La réinvention permanente de l'hospitalité

1960-1970

Accor invente l'hôtellerie économique et de milieu de gamme, avec la création en France des marques leaders de ce marché : Novotel, Ibis et Mercure.

1980

Accor entre dans le secteur du luxe, avec l'acquisition de la chaîne emblématique Sofitel.

Accor entre dans le secteur de la restauration collective avec le rachat de Jacques Borel International.

Accor devient pionnier dans le bien-être avec la création de la marque Thalassa Spa.

1990

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

2000

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

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, 25 hours Hotels, The House of Originals, TRIBE, greet 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 femmes/hommes au travail, avec la mise en place d'un plan d'action en faveur des femmes au travail.

1988

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

1994

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

2006-2010

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

2008

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

2009

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

2012

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



2015

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

2016-2020

Accor lance *Planet 21-Acting Here*, la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur. En 2019, Accor signe auprès du SBTi une lettre l'engageant à définir une trajectoire carbone compatible avec l'ambition collective de maintenir le réchauffement planétaire en-deçà de 1,5°C.

Tendances et enjeux

du secteur de l'hospitalité



Le secteur du tourisme et du voyage est en expansion rapide sur tous les continents

UN SECTEUR AUX FONDAMENTAUX SOLIDES ET AUX PERSPECTIVES DE CROISSANCE DURABLES

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. Malgré des crises ayant ponctuellement perturbé ces dynamiques dans l'histoire, l'industrie du Tourisme a toujours traversé les périodes de tension importante, et leurs effets sont restés limités dans le temps. Constituant l'un des secteurs les plus dynamiques avec une croissance de 4 %⁽¹⁾ en 2019, après deux années record à 7 %⁽¹⁾ et 6 %⁽¹⁾, le secteur du tourisme et du voyage est l'un des plus contributeurs à la croissance mondiale, représentant 10,4 % du PIB mondial.

Reflétant les tendances de la croissance économique depuis une décennie, le tourisme international présente des perspectives très prometteuses à moyen et long terme :

- ◇ 1,5 milliard de personnes ont voyagé dans le monde en 2019 contre 300 millions dans les années 80 ; un nombre attendu à près de 2 milliards en 2030 ;⁽²⁾
- ◇ le nombre de nuitées réservées dans l'hôtellerie a atteint 8,5 milliards en 2019 contre 7 milliards à fin 2010, et avoisinera les 10,5 milliards dans les prochaines années ;
- ◇ les dépenses liées au tourisme et au voyage ont augmenté de 5 % chaque année depuis huit ans, et devraient progresser de 4 % par an d'ici 2030 ;⁽²⁾
- ◇ l'Europe a accueilli 51 % des voyageurs internationaux.

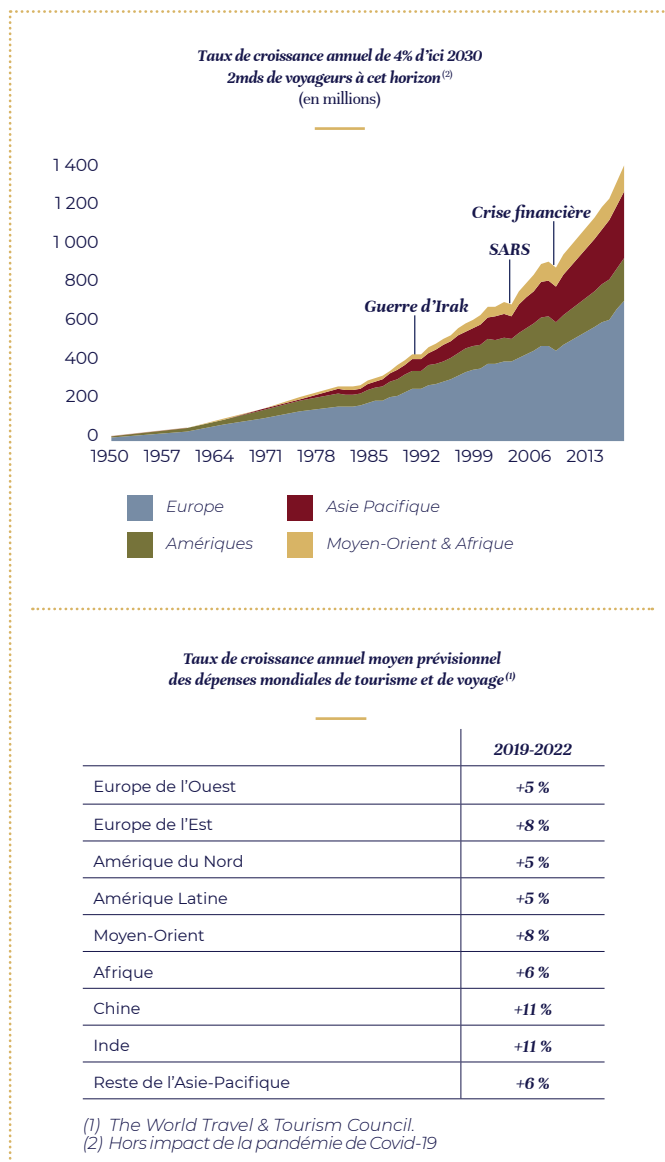
¹ En nombre de touristes internationaux.
² Hors impact covid-19 sur l'année 2020.

C'est une tendance forte depuis dix ans, le nombre croissant de voyageurs observés à travers le monde est lié à différents facteurs dont l'essor de classes moyennes dans les pays émergents (environ trois milliards de personnes) et de nouvelles générations, plus mobiles, qui partagent un fort engouement pour les voyages. Mais si l'élévation des niveaux de vie explique la démocratisation du tourisme international, cette dernière a aussi été facilitée par l'ouverture des frontières d'un nombre croissant de pays, et par des moyens de transport plus variés (train, voiture, aérien *low cost*, etc.) et plus accessibles (prix, accès internet, etc.).

Composante essentielle du tourisme dans le monde, le tourisme chinois, premier marché émetteur mondial, s'intensifie chaque année et génère une dépense presque deux fois supérieure à celle du tourisme américain. Le potentiel de croissance est considérable car seuls 10 % des Chinois disposent à ce jour d'un passeport, contre 40 % des Américains et 76 % des Britanniques. En 2019, 150 millions de Chinois ont voyagé à l'étranger et dépensé près de 280 milliards de dollars, soit 1/5^e des dépenses touristiques mondiales. Sur dix ans, ces départs pour des séjours touristiques en dehors de la Chine ont plus que triplé. L'Institut de recherche sur le tourisme en Chine évalue à 400 millions le nombre de touristes chinois dans le monde à horizon 2030, et une contribution pour moitié à la croissance mondiale du secteur.

Comme les années précédentes, l'Europe est la troisième destination touristique des voyageurs chinois après l'Asie et l'Océanie qui représentent 88 % du tourisme chinois. L'Europe capte près de 10 % des touristes chinois (à 80 % pour des séjours de loisirs) et la France constitue la première destination européenne avec 2,2 millions de touristes chinois en 2019.

Le tourisme domestique s'accroît par ailleurs fortement en Asie, particulièrement en Chine, en Inde et en Indonésie, où le nombre de touristes internationaux accueillis reste encore inférieur au nombre de touristes domestiques, laissant suggérer des potentiels de croissance touristique très importants dans les prochaines années.



UNE CONJONCTURE MACROÉCONOMIQUE PLUS TENDUE EN 2019

La croissance de 4 % du nombre de touristes internationaux observée en 2019 atteste de la robustesse de ses fondamentaux et dépasse nettement la croissance de l'économie mondiale s'élevant à 2,4 %.

Le tourisme a continué de progresser sensiblement en 2019, mais a ralenti en Asie-Pacifique (+5 % en 2019 contre +7 % en 2018), en Europe (+4 % contre +6 % en 2018), en Amérique latine, en Amérique de Nord, Centrale et Caraïbes et en Afrique (+4 % contre +9 % en 2018). Seul le Moyen-Orient a vu sa fréquentation touristique progresser (+8 % de touristes contre +3 % en 2018) grâce au plan lancé par l'Arabie Saoudite pour attirer les touristes étrangers.

Ce ralentissement s'explique par des conditions de marché détériorées en Chine, sous l'effet des tensions commerciales survenues avec les États-Unis, qui, combinées aux troubles à Hong-Kong, ont eu un impact sensible sur son activité. L'activité en Europe a également été pénalisée par les manifestations des gilets jaunes en France, par des incertitudes entourant le Brexit au Royaume Uni et par des exportations allemandes qui ont souffert des conditions de marché défavorables en Chine.

Le ralentissement du tourisme chinois a également eu un impact sur la demande en Australie, frappée parallèlement par des feux très importants qui ont pénalisé la fin de l'année. En Afrique et au Moyen-Orient, les mécontentements sociaux, la pression sur les prix du pétrole et la situation au Yémen ont assombri les perspectives économiques de la zone. L'activité en Amérique latine s'est également dégradée, notamment en Argentine, au Chili, et a stagné au Brésil après quelques années de forte reprise.

Dans ce contexte, un certain nombre d'acteurs du secteur ont disparu, notamment Thomas Cook, Aigle Azur et XL Airways.

LE TOURISME MONDIAL FORTEMENT IMPACTÉ PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19 EN 2020

Si la croissance du tourisme reflète la croissance mondiale sur le long terme, cette industrie a toujours été exposée à des crises de toutes natures, sécuritaires, géopolitiques, environnementales, sanitaires, et ne suit donc pas toujours une dynamique linéaire sur le court terme. Depuis le début de l'année, la pandémie de Covid-19 au sein de nombreuses géographies amène les gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles adaptées aux risques encourus par les populations, limitant les réunions publiques, leurs déplacements, et imposant des confinements quand les risques de contagion à grande échelle le nécessitent pour freiner la propagation du virus. En lien étroit avec ses partenaires, le Groupe suit de très près l'évolution de la situation dans les régions et adapte ses plans d'actions pour gérer au mieux les conséquences de ces mesures pour les collaborateurs et les clients des hôtels. L'ampleur de la pandémie, et son accroissement toujours en cours à travers le monde, ne permettent pas actuellement d'évaluer les impacts financiers définitifs pour le Groupe, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités.

Si le contexte ne permet pas non plus de préciser les perspectives du secteur en 2020, le ralentissement du nombre d'infections constatées trois mois après le démarrage de la contagion en Chine, donne néanmoins quelques raisons d'espérer la fin de cette pandémie dans un délai analogue au sein des économies impactées, sous réserve de parvenir à maîtriser la contagion tout aussi efficacement qu'en Chine, et sans toutefois pouvoir anticiper quelle sera la vigueur de la reprise suite à cet épisode.

L'histoire montre qu'une reprise rapide de l'activité économique est possible après des événements d'une telle ampleur. Aussi, même si l'année 2020 sera significativement impactée par cette pandémie, le Groupe a confiance en la résilience de son industrie et en ses solides fondamentaux qui reposent sur des besoins incontournables et des aspirations fortes.

Pour l'heure, il reste très difficile d'évaluer l'étendue des repercussions d'un tel arrêt de l'activité économique dans un si grand nombre de pays tant les réactions en chaîne sont nombreuses, à court terme. Bien entendu, Accor informera le marché des impacts de la situation sur ses activités à chaque fois que cela sera nécessaire, et notamment à l'occasion de ses prochaines publications de chiffre d'affaires et de résultat.



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

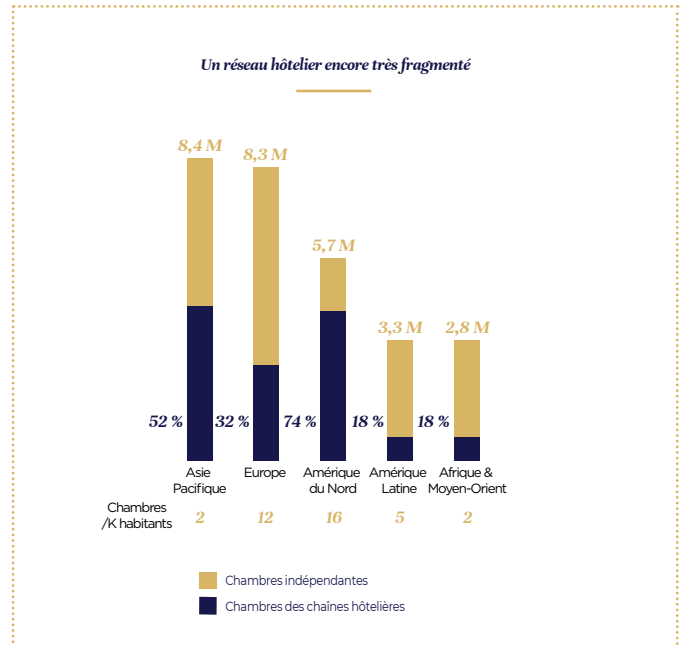
L'offre hôtelière mondiale représente en 2019 un parc de 29 millions de chambres dont 42 % sont exploités par des chaînes d'hôtels. 58 % des hôtels existants dans le monde sont détenus par des hôteliers indépendants, représentant ainsi un potentiel de développement très important pour les chaînes.

Accor est le groupe hôtelier le plus implanté en Europe, en Asie Pacifique, en Amérique latine et dans la zone Afrique & Moyen-Orient.

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

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

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



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

CONCENTRATION DES ACTEURS CHERCHANT A 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, être présent sur de nouveaux segments à forte valeur ajoutée ;
- ◆ capitaliser sur des programmes de fidélité concentrant les clientèles fidèles ;
- ◆ tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ;
- ◆ étoffer les offres de services ;
- ◆ enrichir le modèle économique, l'image.

Par ces concentrations, les groupes hôteliers cherchent à consolider leurs leaderships en densifiant leurs implantations et 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. 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** ⁽¹⁾. Ces acteurs digitaux, ainsi que divers acteurs de l'économie du partage, ont investi le secteur en se positionnant dans la chaîne de valeur comme des intermédiaires entre les hôteliers et leurs clients. Concentrant leurs moyens sur les étapes de recherche et de réservation des séjours, ils se rémunèrent auprès des hôteliers grâce aux clients qu'ils leur apportent. Les technologies utilisées leur 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.
- ◇ **L'émergence des disrupteurs digitaux** ⁽²⁾ **dans le secteur du tourisme**. Par leurs innovations technologiques, et notamment le développement des assistants vocaux, les disrupteurs digitaux ont pénétré le secteur de l'hospitalité en assurant la promotion d'hébergements, et en les distribuant. En même temps qu'ils se sont immiscés dans la chaîne de valeur, leur entrée sur le marché a concurrencé directement les agences de voyages en ligne, et favorisé une certaine réduction des coûts d'intermédiation et un regain d'indépendance pour les hôteliers.
- ◇ **La convergence des modèles économiques**. Confrontés à une offre plurielle, les acteurs hôteliers et digitaux ont diversifié leurs offres dans la location de résidences privées tandis que les plateformes de location de résidences privées se sont engagées dans le référencement d'hôtels et le développement de services de luxe. Ces diversifications ont conduit à une certaine convergence des modèles, et à l'émergence d'écosystèmes puissants intégrant aujourd'hui un choix large de services pour enrichir l'expérience, et fidéliser le client.
- ◇ **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 PERDUE ET SE JOUE SUR LE TERRAIN DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Trois grands types d'acteurs consolidés se distinguent aujourd'hui, qui renforcent chacun les fondamentaux de son modèle : fidélisation, distribution et développement. La compétition traditionnelle entre les groupes hôteliers ⁽³⁾ 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. Récemment, les agences de voyages en ligne souffrent de l'entrée de Google dans l'univers du voyage, qui s'est également introduit dans la location d'hébergements privés.



Un environnement concurrentiel très diversifié

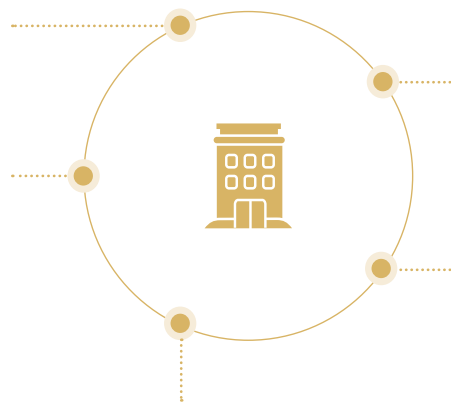
Nouveaux distributeurs

- ◇ Location de chambres d'hôtels en marques blanche



Agences de voyage en ligne - Metasearchs

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



Hôtels indépendants

Chaines d'hôtels

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



Disrupteurs digitaux

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



1 Booking, Expedia, Airbnb et Ctrip.

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

3 Accor, Marriott, Hilton, IHG, Wyndham, Choice, Best Western, Huazhu, Jin Jiang, BTH, OYO.

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

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

Communautés locales

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

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

ENJEUX CLÉS

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

Employeur responsable

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.

Accor a également identifié les principaux risques éthiques et RSE que ses activités induisent pour ses parties prenantes. Ces risques et les mesures mises en œuvre par le Groupe pour les prévenir ou pour remédier à leurs conséquences sont décrites au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2019.

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 restauration 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).

Un modèle d'affaires

au service de l'hospitalité augmentée

En phase avec les évolutions sectorielles précédemment décrites, et dans la continuité des actions menées depuis plusieurs années, Accor a poursuivi l'optimisation de son modèle d'affaires afin de pérenniser la croissance de ses résultats et renforcer sa création de valeur.



Un modèle de création de valeur renforcé, aux leviers de croissance nombreux

Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Opérant 5 036 hôtels dans 100 pays, le Groupe est leader partout dans le monde en dehors des États-Unis et de la Chine.

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

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

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

En fidélisant ses clients, Accor a désormais les moyens de mieux les connaître, et peut personnaliser ses offres au plus près de leurs attentes. Ce faisant, le volume

de données personnelles et commerciales exploitées par Accor lui impose de sécuriser toujours plus ses capacités technologiques et de distribution en nouant notamment des partenariats qui accélèrent son développement technologique et lui confèrent des avantages compétitifs : accélération de la croissance du trafic généré pour des hôteliers attentifs au niveau de redevances facturées, accélération des analyses de données commerciales et financières des hôtels...

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

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

LES RESSOURCES ET ATOUTS DES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DU MODÈLE

CAPITAL HUMAIN

riche par sa diversité et inclusif

- ◇ ~19 000 collaborateurs dans les sièges, 200 000 dans les hôtels & 80 000 dans les restaurants
- ◇ Expertises Talent & Culture, Achats, Marketing, Design, Développement durable, F&B
- ◇ Une culture propice à l'innovation

CAPITAL COMMERCIAL

écosystème d'hospitalité augmentée

- ◇ 250 millions de clients / 64 millions de porteurs de cartes
- ◇ Des expertises reconnues en matière de développement et de gestion hôtelière
- ◇ 39 marques sur l'ensemble des segments, et des canaux de distribution diversifiés
 - ◆ Des activités hôtelières et de services élargies : Mama Shelter, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Orient Express, Banyan Tree / ResDiary, D-Edge, VeryChic, Gekko, Adoria, OFS, John Paul, Wojo, Paris Society, Potel & Chabot
- ◇ Un nouveau programme de fidélité Lifestyle : ALL-Accor Live Limitless
 - ◆ 80 partenariats, notamment avec PSG, IMG, AEG, VISA, Grab, Alibaba, Air France...

RÉSEAUX ASSET-LIGHT

leaderships en Europe et dans les zones émergentes

- ◇ 5 036 hôtels managés & franchisés dont 4 % en propriété ou en location
- ◇ 5 000 résidences privées et 10 000 bars et restaurants
- ◇ 14 000 agences de voyage (18 000 agents) et de 700 concierges

CAPITAL FINANCIER

- ◇ Un bilan optimisé et une structure financière solide (dette nette / EBE à 1,6)
- ◇ Une notation financière BBB-Investment grade

4 leviers stratégiques

pour maximiser la valeur créée par le modèle Accor



Générer du trafic & fidéliser



Accélérer la croissance



Optimiser le modèle



Agir pour une hospitalité positive

Hospitalité augmentée

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

COMMUNAUTÉS LOCALES ET ENVIRONNEMENTS NATURELS

Ressources naturelles

~0,5 Mt de nourriture**

~45 Mm³ d'eau**

5,3 Mt de CO₂ émis

Utilisation de matériaux renouvelables ou non

Espaces naturels

Communautés locales

Tissu économique

Main d'œuvre

Patrimoine

Expériences touristiques authentiques



80 partenaires commerciaux ⁽⁵⁾

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS⁽¹⁾

pour le compte desquels Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 036 hôtels

740 000 chambres

100 pays

Capital humain

~300 000 collaborateurs dans le monde

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité de Accor et la rentabilité du programme de fidélité

OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

étendant le catalogue de marques et de services au profit des propriétaires et des clients

Chaines hôtelières ⁽²⁾

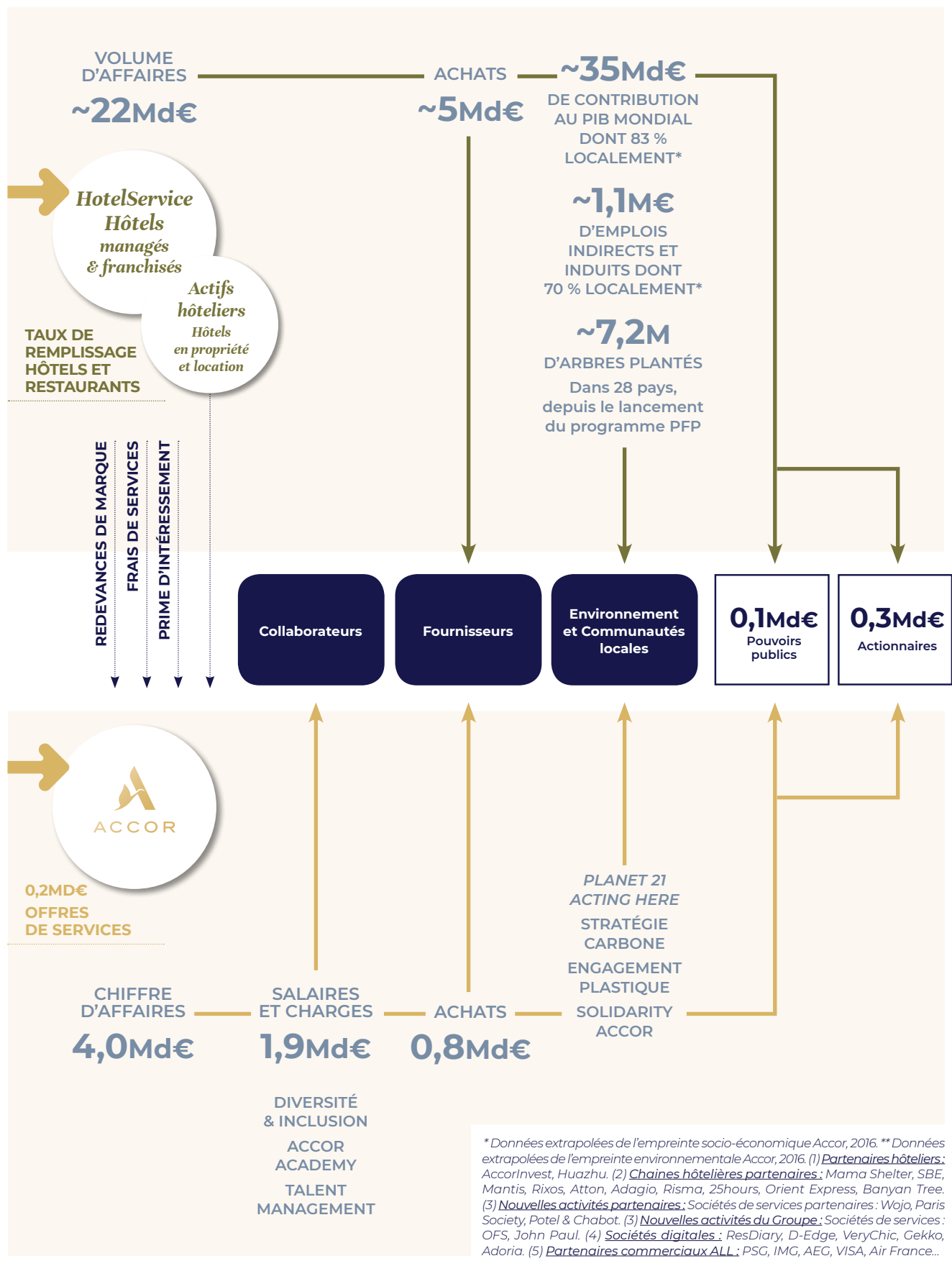
Nouvelles activités

Sociétés de services ⁽³⁾

Sociétés digitales ⁽⁴⁾

ONG & Entreprises à missions

LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES



Accor, un écosystème global de services de l'hospitalité augmentée

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



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

L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE, UNE VOCATION STRUCTURANTE POUR LE GROUPE

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

Complétées d'un pôle d'activités destiné à ses partenaires immobiliers et commerciaux baptisé « Accélérateurs Métiers », ces quatre axes de développement ont donné lieu à une nouvelle architecture de marque :

- ◇ **Vivre**, avec les 39 marques hôtelières du Groupe, et la volonté d'avoir des établissements qui ne se concentrent pas uniquement sur le séjour et la nuit, mais qui s'adressent aussi aux besoins quotidiens des communautés locales ;
- ◇ **Travailler**, en sollicitant notamment les offres de *coworking* du Groupe ;
- ◇ **Vibrer**, grâce aux divertissements que propose Accor, notamment par le biais de Potel & Chabot, Paris Society, sbe, ainsi que des milliers de restaurants et bars situés dans ses hôtels à travers le monde ;
- ◇ **Accélérateurs Métiers**, regroupant les marques D-Edge, Gekko, Resdiary, VeryChic, etc., qui ont pour rôle d'amplifier les performances et capacités des propriétaires hôteliers, tout comme de ses partenaires, tout en tenant compte des besoins des clients.



Vivre

Hôtellerie classique

RAFFLES
Fairmont
 S O F I T E L
 pullman
 swissôtel
 MÖVENPICK
 GRAND MERCURE
 PEPPERS

mantra-
 NOVOTEL
 Mercure
 BreakFree
 ibis
 ibis
 STYLES
 ibis
 budget
 hotelF1

Collections

ORIENT EXPRESS
 S O F I T E L
 LEGEND
 THE HOUSE OF
 ORIGINALS
 mantis

 Art Series

Lifestyle

DELANO
 SLS
 SO
 MONDRIAN
 25h
twenty five hours hotels
 HYDE
 MAMA
 SHELTER
 TRIBE
 greet
 JO & JOE

Resorts

BANYAN TREE
 R I X O S
 ANGSANA

Séjours prolongés

onefinestay
 THE
SEBEL
 adagio



Travailler



Vibrer



Accélérateur Métiers

WOJO
 MAMAWORKS

DISRUPTIVE
 GROUP
 P O T E L
 CHABOT
 PARIS SOCIETY

Distribution

d-edge
 GEKKO
 VERYCHIC
 ResDiary

Expérience

JOHN PAUL

Opérations

adoria
 ASTORE

UN MODÈLE FONDÉ SUR TROIS DIVISIONS OPÉRATIONNELLES COMPLÉMENTAIRES ET UN PROGRAMME DE FIDÉLITÉ TOTALEMENT REPENSÉ

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

DIVISION



HotelServices

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

DIVISION



Nouvelles activités

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

DIVISION

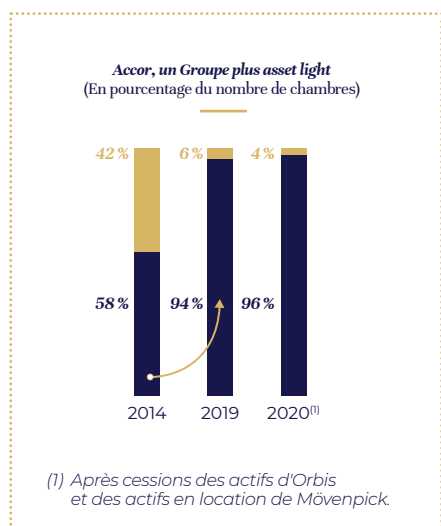


Actifs hôteliers

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

Activités de management et de franchise d'hôtels

Accor exploite sous ses différentes enseignes 4 787 hôtels détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise. En 2019, ces hôtels, qui appartiennent à la division HotelServices, représentent 94 % du réseau d'hôtels du Groupe.



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

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

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

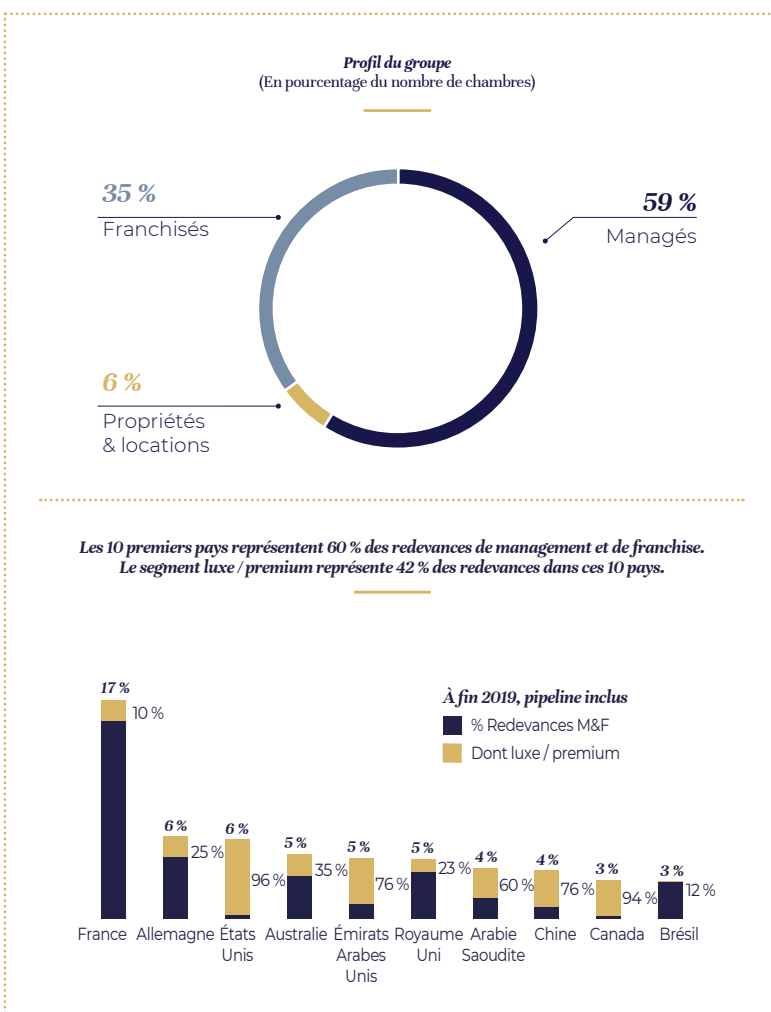
Un ancrage fort au sein des territoires

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

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

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

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





Un écosystème partenarial riche de sa diversité

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

Les partenaires choisis sont à la fois :





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

Les récentes acquisitions apportent à Accor de nouveaux canaux de distribution (Gekko, VeryChic, ResDiary, D-Edge), de nouveaux services (John Paul, Adoria) et de nouveaux espaces où séjourner, vibrer et travailler (onefinestay, Wojo). Ces entreprises accélèrent la stratégie d'hospitalité augmentée que s'est fixée le Groupe, visant à améliorer l'expérience de ses clients en leur fournissant de nouveaux produits et services, au-delà de leur séjour à l'hôtel. Ces acquisitions permettent à Accor de gagner du temps par rapport à ses concurrents et d'être à la pointe de l'innovation. Les expertises, notamment digitales, acquises en matière de relation client améliorent non seulement l'ensemble du parcours client, mais aussi la qualité des expériences que le Groupe leur propose.

Avec la diversification de tels services, Accor peut désormais démultiplier les points de contact avec ses clients en vue d'établir une relation plus personnalisée, et mettre la donnée au cœur de ses analyses afin de créer de la valeur pour ses clients et ses partenaires.

Division des Actifs Hôteliers

Les 6 % d'hôtels restants exploités par Accor font partie de la division des Actifs Hôteliers qui compte 29 000 chambres à fin 2019. Hérités de l'acquisition de Mantra (7 000 chambres), ces hôtels sont majoritairement présents en Australie, ainsi qu'au Brésil où ils sont exploités sous contrats de location avec un loyer variable indexé sur un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

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



Finalisation du modèle *asset-light* de Accor

En 2019, Accor a finalisé son modèle *asset-light* en procédant à plusieurs cessions structurantes pour son réseau.

- ◇ Il a organisé la cession de sa filiale Orbis, et avec elle, des hôtels que le Groupe détenait par son intermédiaire en Europe Centrale pour un montant net de 730 millions d'euros, tout en conservant les contrats d'exploitation.
- ◇ Il a cédé 5,2 % du capital d'AccorInvest à des actionnaires de la société qui souhaitent s'y renforcer, complétant la cession opérée en 2018 de 64,8 % d'AccorInvest. Avec cette cession qui lui a rapporté 199 millions d'euros, Accor détient désormais 30 % d'AccorInvest, soit la détention plancher que le Groupe s'est engagée à conserver dans le cadre de la cession d'AccorInvest en 2018, jusqu'en mai 2023.
- ◇ Suite à l'acquisition de la chaîne Mövenpick en 2018, Accor a conclu un accord de *Sale & Management Back* avec le fond privé HR Group pour la vente de 16 hôtels en location, présents en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, dont le Groupe assurera la gestion pendant 20 ans.
- ◇ Accor a cédé près de 4,9 % du capital de Huazhu Group Limited pour cristalliser la valeur de son investissement, qui a été multipliée par 4,5 depuis la mise en place de leur partenariat en janvier 2016, soit 405 millions d'euros. À noter que cette cession ne remet pas en cause le partenariat avec Huazhu qui a permis d'ouvrir à ce jour 200 hôtels économiques et milieu de gamme en Chine, et de prévoir 250 ouvertures sur les trois prochaines années.

Un nouveau programme de fidélité fédérateur et créateur de valeur

Un portail digital global rassemblant toute l'offre Accor

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

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

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

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



ALL répond à trois enjeux essentiels :

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

Un outil de séduction pour attirer de nouveaux partenaires, soutenir la croissance du trafic et stimuler la fidélisation

Afin de générer du trafic au sein du programme de fidélité *ALL* et d'en accroître l'attractivité auprès de ses membres, Accor a noué fin 2019 plusieurs partenariats d'envergure avec des acteurs internationaux œuvrant dans les domaines de la mobilité et des paiements électroniques. Ces partenariats sont non seulement destinés à enrichir la gamme d'avantages du Groupe, mais aussi à générer davantage de trafic et de revenus :



- ◇ un partenariat avec Alibaba permettant d'améliorer l'expérience des consommateurs et des voyageurs grâce au développement d'une gamme d'applications numériques et de programmes de fidélité offrant aux clients chinois (près de 700 millions) un meilleur accès aux offres internationales de Accor au sein de l'écosystème global d'Alibaba ;



- ◇ un partenariat avec Grab permettant à ses membres d'utiliser leurs points *GrabRewards* au sein des 39 enseignes hôtelières de Accor, et aux membres *ALL* de bénéficier d'un accès aux avantages de *GrabRewards*, plus important programme de fidélité d'Asie du Sud-Est récompensant ses utilisateurs pour leurs achats quotidiens à travers une gamme de services étendue (services de VTC, services de livraison, paiements numériques...)

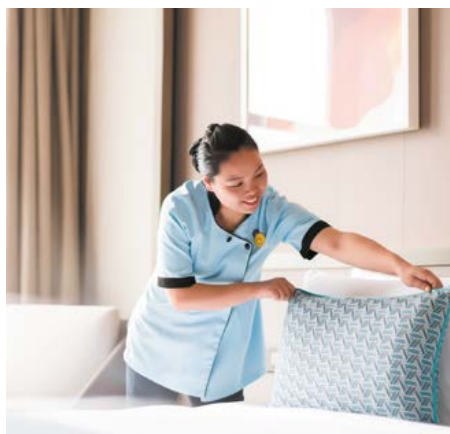


- ◇ un partenariat avec Visa en vue de créer une carte de paiement *ALL-Visa* qui permettra aux membres *ALL* de l'utiliser comme carte de paiement pour leurs achats au quotidien.

Ainsi, en plus de faire venir des membres d'autres programmes de fidélité qui généreront des revenus additionnels pour Accor, ces partenariats permettront d'accroître sensiblement les avantages et récompenses dont les membres *ALL* bénéficieront, seuls à même d'augmenter durablement leur engagement au sein du programme.

Accor, un groupe engagé envers ses talents et ses communautés

Grâce à l'implication de ses talents, Accor se développe fortement depuis 50 ans et constitue aujourd'hui un leader mondial hôtelier de premier plan. Ses 300 000 collaborateurs sont au cœur de ses opérations quotidiennes dans toute leur diversité. L'humain est à la base de chacune de ses activités d'hospitalité et constitue son actif le plus précieux.



ÊTRE HEARTIST®

HEART

Tout ce que nous faisons vient du cœur

+ ARTIST

Nous sommes des experts dans ce que nous faisons

= HEARTIST®

Diversité

55 %

des employés **ont moins de 35 ans**



Développement des compétences

800

formateurs internes certifiés par l'**Académie Accor**

92 %

des collaborateurs formés en 2019

LA NOUVELLE PROMESSE EMPLOYEUR BE LIMITLESS

La culture Accor engage chaque collaborateur à être un *Heartist*® œuvrant avec le cœur et expertise dans ce qu'il fait, et à s'engager au service des clients avec générosité, inventivité, liberté et efficacité. En 2019, Accor a redéfini sa promesse en tant qu'employeur :

*« Be limitless: Faites ce que vous aimez.
Prenez soin du monde qui vous entoure.
Osez challenger le statu quo ! »*

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

- ◆ **Come as you are** (Venez comme vous êtes)

Le Groupe a la volonté d'être une entreprise inclusive et d'accueillir chacun et chacune, dans la richesse de ses différences.

- ◆ **Work with purpose** (Donnez du sens à vos actions)

Accor souhaite donner à chacun la possibilité de s'engager en participant à ses programmes d'hospitalité positive, et en agissant pour un développement durable au bénéfice de l'environnement et des communautés locales.

- ◆ **Grow, learn and enjoy** (Grandissez, apprenez et savourez)

Accor veut être la meilleure école internationale où chacun peut bénéficier de formations et plans de carrière taillés à la mesure de ses ambitions et passions, pour développer son expertise de l'hospitalité et des arts de vivre.

- ◆ **Explore limitless possibilities** (Explorez des possibilités infinies)

L'hospitalité de Accor s'étend bien au-delà de ses murs. Le Groupe crée les expériences *lifestyle* qui font la tendance. Hôtels, restaurants, espaces de co-working, boîtes de nuit, spas, start-up à la pointe de la technologie, l'univers Accor qui s'offre à ses collaborateurs, ce sont 44 marques pour vivre, travailler et se divertir.

L'ENGAGEMENT DE ACCOR ENVERS SES COMMUNAUTÉS, ET EN FAVEUR DE L'ÉTHIQUE

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

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

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

AXES DE LA STRATÉGIE PLANET 21-ACTING HERE



Être une entreprise inclusive et garantir le bien-être des collaborateurs.

Cette ambition se reflète dans la promesse d'employeur du Groupe *Be Limitless*.



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



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



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

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

PRIORITÉS DE LA STRATÉGIE PLANET 21-ACTING HERE



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



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

Planet 21-Acting Here guide les efforts de l'entreprise pendant la période 2016-2020. Chacun des axes de cette feuille de route se décline en objectifs précis, à horizon 2020, suivis chaque année et dont les résultats sont détaillés en pages 137 à 142 du Document d'enregistrement universel 2019.

Accor, un groupe résolument innovant

Le secteur de l'hôtellerie évolue rapidement et demeure l'un des plus impactés par l'arrivée des acteurs digitaux. Alors que le rythme d'innovation s'accélère, Accor cherche à être plus agile pour anticiper les besoins des clients et se positionner au premier plan des évolutions de son secteur. En cinquante ans, le Groupe a considérablement renforcé son implantation géographique et bâti un portefeuille de marques plus vaste et plus complémentaire. Il a également renforcé ses capacités de distribution et de fidélisation.

UNE CAPACITÉ DIGITALE RENFORCÉE, FOCALISÉE SUR LES BÉNÉFICES DE SES CLIENTS ET DE SES PARTENAIRES

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

- ◇ **offrir à ses clients des expériences** digitales exemplaires lui permettant en même temps de mieux les connaître, de mieux les accueillir et mieux les servir, en les fidélisant à ses marques ;
- ◇ **optimiser la connaissance client pour un accueil toujours plus personnalisé** : la confiance est au cœur de la relation client, particulièrement dans un secteur où l'appréciation de la qualité de l'expérience repose sur les perceptions individuelles plus que sur les données objectives de la prestation ;
- ◇ **simplifier et fluidifier l'expérience de ses clients** quel que soit le canal emprunté *via* la dématérialisation des solutions de paiement en ligne, l'*online check-in* et le *fast check-out* ;
- ◇ **accompagner les voyageurs dans leurs besoins quotidiens** avec un nouveau programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless* et une application associée leur donnant accès à un écosystème digital complet, simple et attractif ;

- ◇ **moniter les conversations clients** : avant de réserver une chambre d'hôtel, 95 % des voyageurs regardent les commentaires en ligne. Ces avis sont aujourd'hui considérés comme l'un des premiers déclencheurs de réservation.

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

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

- ◇ **accroître efficacement leurs revenus et les aider à maîtriser leurs coûts** grâce à des solutions globales de *dynamic pricing* et de *revenue management* ;
- ◇ **proposer un portail dédié incluant des informations et des services personnalisés**, ainsi qu'un processus de facturation optimisé et automatisé ;
- ◇ **optimiser la réputation des hôteliers** à partir des contenus publiés sur internet et des enquêtes de satisfaction conduites auprès des hôtes, en comprenant ce qu'ils

apprécient et en répondant plus efficacement à leurs demandes et suggestions ;

- ◇ **augmenter l'agilité, la puissance et la stabilité des systèmes informatiques** pour accélérer le déploiement de nouveaux services, garantir un parcours fluide aux clients et accompagner la montée en puissance du volume de transactions ;

TARS, l'outil de distribution de Accor enregistre 1,7 réservation par seconde et enregistre plus de 400 millions de réservations depuis sa mise en place en 1986.

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



L'OPEN INNOVATION, UN MOTEUR INTERNE POUR CRÉER L'HOSPITALITÉ DE DEMAIN

Afin de s'ouvrir avec succès aux nouveaux usages, aux nouvelles générations, aux nouveaux métiers et à de nouvelles activités, Accor cherche à créer davantage de valeur et à stimuler la créativité de ses équipes grâce à une dynamique d'*open innovation* avec toutes les forces vives du progrès, tant internes qu'externes. C'est en anticipant le changement et en restant en constante évolution que le Groupe peut espérer répondre au mieux aux besoins de ses clients, collaborateurs et partenaires.

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

Cet écosystème a pour objet de :

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

Un écosystème d'innovation stimulant

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

| Innovation lab | Disruption et growth | Marketing, digital et e-commerce | Talent & Culture | Hôtels |
|---|---|--|--|---|
| observation des tendances, accompagnement de la transformation du Groupe grâce à <i>TechStars</i> (accélérateur de start-up et d'intrapreneuriat) événements et partenariats (dont Viva Technology) | identification des opportunités de croissance dans de nouveaux domaines d'activité à fort potentiel, soutien aux start-up et partenariats innovants | innovation dans la relation client, les concepts et les nouvelles expériences, avec l'accent sur la personnalisation, l'intelligence artificielle et l'interactivité avec clients et partenaires | identification et valorisation des collaborateurs, transformation managériale et culturelle pour des équipes pluridisciplinaires | mise en œuvre de la transformation et tests des innovations du Groupe |

Des partenariats avec les start-up

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

Co-innover aux côtés des leaders de demain

Si les start-up et les partenaires technologiques permettent à Accor d'imaginer les expériences qui feront l'hospitalité de demain, ses talents n'en demeurent pas moins sa richesse essentielle. C'est la raison pour laquelle le Groupe noue des partenariats clés avec les plus grandes écoles à travers le monde, dans le but de renforcer son attractivité auprès des étudiants de l'enseignement supérieur, futurs leaders de l'hospitalité, et de bénéficier de leur vision nouvelle et innovante.

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

+800 utilisateurs
+1 100 start-up rencontrées
+60 projets en cours de déploiement

Fort d'un réseau de plus de 300 écoles partenaires, de commerce, de management hôtelier et d'universités dans les différents pays où il est implanté, Accor organise chaque année un challenge dédié aux étudiants pour encourager et promouvoir son approche d'open innovation.

Depuis 7 ans, les équipes du Groupe défient les étudiants des quatre coins du monde lors du concours mondial « TakeOff », véritable tremplin pour les plus créatifs.

Lors de ce challenge qui rassemble chaque année plus de 500 inscrits, les candidats proposent de nouvelles solutions à différentes problématiques stratégiques telles que le programme de fidélité, les services F&B, ou l'engagement des clients et des employés en faveur du développement durable.



Libérer le travail pour le rendre plus agile et plus coopératif

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

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

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

Stratégie et objectifs

Tel qu'évoqué précédemment, Accor dispose de leviers de création de valeur multiples lui permettant aujourd'hui d'être très agile et de maximiser sa croissance.

En agissant sur ses principaux actifs – ses marques, son réseau, ses expertises en matière de développement, de gestion hôtelière, ses capacités de distribution, son nouveau programme de fidélité, ses innovations produits et technologiques – le Groupe accroît de façon pérenne ses performances financières et extra-financières.



Un modèle d'affaires répondant à quatre enjeux stratégiques fondamentaux

Fort de l'écosystème qu'il a façonné ces dernières années, Accor met en œuvre un modèle d'affaires liant intimement des mécanismes de création de valeur avec de multiples partenaires hôteliers, non hôteliers et commerciaux, qui constituent autant de parties prenantes essentielles de ce nouvel ensemble.

En tant que groupe *asset-light*, Accor s'appuie en premier lieu sur des actifs hôteliers dont il maximise les revenus pour le compte de leurs propriétaires, en s'appuyant sur son portefeuille de marques et sur une large gamme de services et d'avantages développée pour ses clients (divertissement, restauration, spectacle, gastronomie, services personnalisés...)

et ses partenaires hôteliers (services financiers, marketing, digitaux/IT, RH, achat, distribution, fidélisation, etc.).

Par ailleurs, Accor fédère des partenaires dont l'objet est d'élargir ses offres de services et son portefeuille de marques, mais aussi d'enrichir les avantages de son nouveau programme de fidélité pour en accroître l'attractivité commerciale, le pouvoir de fidélisation et améliorer la visibilité de ses offres.

Quel que soit le prisme par lequel le modèle d'affaires du Groupe est appréhendé, cet écosystème a été pensé pour répondre aux enjeux de croissance suivants, véritablement stratégiques :



**Générer du trafic
& fidéliser**



**Accélérer
la croissance**



**Optimiser
le modèle**



**Agir pour une
hospitalité positive**

Hospitalité augmentée



UN MODÈLE D'AFFAIRES
RÉPONDANT À QUATRE ENJEUX
STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX



80 partenaires commerciaux ⁽⁵⁾

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité
de Accor et la rentabilité
du programme de fidélité

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS ⁽¹⁾

pour le compte desquels
Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 036 hôtels
740 000 chambres
100 pays

Capital humain

~300 000 collaborateurs
dans le monde

OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

étoffant le catalogue de marques
et de services à la disposition
des propriétaires et des clients

Chaines hôtelières ⁽²⁾

- 1 Nouvelles activités**
Sociétés de services ⁽³⁾
- 2 Sociétés digitales ⁽⁴⁾**

ONG & Entreprises à missions

HotelService
Hôtels
managés
& franchisés

TAUX DE REMPLISSAGE
HÔTELS ET RESTAURANTS

Actifs
hôteliers
Hôtels
en propriété
et location

1

3b

4

Volume
d'affaires

Collaborateurs

Fournisseurs

Environnement
et Communautés
locales

REDEVANCES DE MARQUE
FRAIS DE SERVICES
PRIME D'INTÉRÊSSEMENT

Pouvoirs
publics

Actionnaires

ACCOR

OFFRES
DE SERVICES

2a

2b

3a

Chiffre
d'affaires

Collaborateurs

Fournisseurs

Environnement
et Communautés
locales

- 1 Générer du trafic & fidéliser
- 2 Accélérer la croissance
- 3 Optimiser le modèle
- 4 Agir pour une hospitalité positive

(1) Partenaires hôteliers: AccorInvest, Huazhu. (2) Chaines hôtelières partenaires: Mama Shelter, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Orient Express, Banyan Tree. (3) Nouvelles activités partenaires: Sociétés de services partenaires: Wojo, Paris Society, Potel & Chabot. (3) Nouvelles activités du Groupe: Sociétés de services: OFS, John Paul. (4) Sociétés digitales: ResDiary, D-Edge, VeryChic, Gekko, Adoria. (5) Partenaires commerciaux ALL: PSG, IMG, AEG, VISA, Air France...



Générer du trafic et fidéliser

Avec l'arrivée des acteurs digitaux dans l'industrie du tourisme et du voyage, les clients se sont habitués à de nouveaux services et à de nouvelles offres, ce qui a 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 car le client cherche à assouvir d'autres besoins plus profonds 1 :

+ 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*, resort, auberges de jeunesse, résidences, etc.] et de 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 à l'intelligence artificielle pour mieux connaître et anticiper les besoins des clients (ex. projet ACDC⁽¹⁾), mais aussi profondément humaine en faisant évoluer nos modes de management pour encourager la prise d'initiative individuelle au service d'une attention de tous les instants et sur mesure pour nos clients (programme *Heartist*[®]).

+ de fluidité et de sécurité

LA RÉPONSE DE ACCOR

Une amélioration continue de la sécurité et de la robustesse des systèmes de réservation, et de l'expérience de navigation sur le site de distribution, en particulier pour les applications mobiles (dans all.accor.com) ; la recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques (notion de *seamless*), comme la suppression des comptoirs de réception chez Ibis et l'accueil des clients en utilisant des outils mobiles.

+ de sens et d'expériences uniques

LA RÉPONSE DE ACCOR

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



1 Accor Customer Digital Card.

LA RÉPONSE DE ACCOR

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

- ◇ répondre aux besoins de mobilité et d'hospitalité du plus grand nombre de voyageurs, de travailleurs et d'habitants, en leur proposant une gamme de services et d'avantages attractive, la plus large possible ;
- ◇ leur donner envie de découvrir d'autres offres du Groupe quel que soit leur point d'entrée au sein de l'écosystème, grâce à un portail global, à la navigation fluide et suggestive ;
- ◇ apprendre à connaître chaque client grâce à une relation directe personnalisée, capable de les fidéliser dans le temps ;
- ◇ nouer des partenariats qui enrichissent les avantages et les récompenses dont bénéficient les membres, et génèrent du trafic et des revenus additionnels (ex. Eurostar, Air France, Grab, Alibaba, Visa, etc.), par le biais notamment de programmes de fidélité partenaires.

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

LA RÉPONSE DE ACCOR

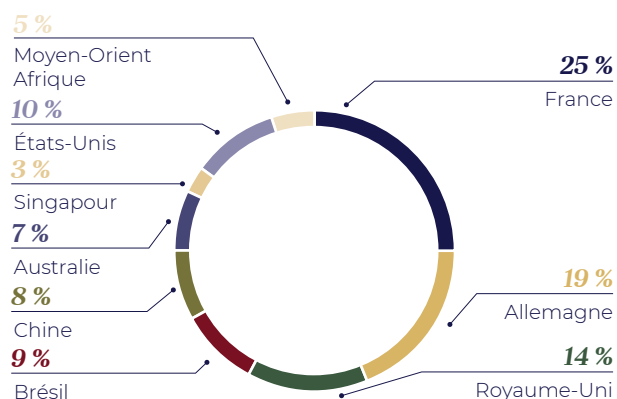
L'accroissement du portefeuille de marques : un travail de fond sur le positionnement de chaque marque et leur proposition de valeur, notamment dans leur dimension de durabilité, pour répondre aux aspirations croissantes des consommateurs pour des marques engagées et apportant une contribution sociétale.

Des investissements marketing significatifs sont réalisés pour accroître la notoriété, la visibilité, l'attraction et l'impact des marques à l'international, notamment des plus créatrices de valeur, dans le cadre de campagnes de publicité ciblées et de partenariats avec des acteurs mondialement connus. 90 % de l'effort marketing du Groupe est dédié à sept marques mondiales (Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, Mercure, Novotel et Ibis).

Répartition par marque des investissements marketing



Répartition par pays des investissements marketing





Accélérer la croissance

Le développement du réseau d'hôtels ^{2a} influence de façon déterminante la croissance du chiffre d'affaires de Accor.

Deux leviers sont traditionnellement activés :

- ♦ **la croissance du réseau**, soit de façon organique, soit par acquisition ;
- ♦ **la croissance du ratio redevance/chambre**, en privilégiant des segments plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.), et en accroissant la rentabilité des m² des hôtels par des concepts et des solutions plus générateurs de *cash* (ex. en restauration), de nouveaux services valorisant des m² sous utilisés et peu rentables...

LA RÉPONSE DE ACCOR

Un rythme de **croissance organique** doublé en cinq ans assurant **la densification et la visibilité** du réseau du Groupe dans les destinations clés, notamment les **pays émergents** où la croissance est plus forte ; une stratégie de couverture de **l'ensemble des segments**, notamment **les plus rémunérateurs** (segments luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) ; **l'acquisition de réseaux d'hôtels** renforçant les **leaderships régionaux et le portefeuille de marques** (FRHI, Mövenpick, Mantra, Atton, SBE Entertainment group, BHG, etc.) ; **l'acquisition de nouveaux services, notamment digitaux** proposant aux hôtels des solutions innovantes pour **accroître leurs ventes et réduire leurs charges** (ex. : ResDiary, Adoria, VeryChic, Gekko, D-Edge, AccorLocal (services de proximité), etc.), optimiser la **rentabilité des mètres carrés** (*One Park* pour les parkings, solutions de *coworking* avec Wojo, projets d'intrapreneuriat ou de soutien à des start-up, 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 les attentes – des produits de qualité, sains, des cartes réduites, qui privilégient les produits locaux et durables.

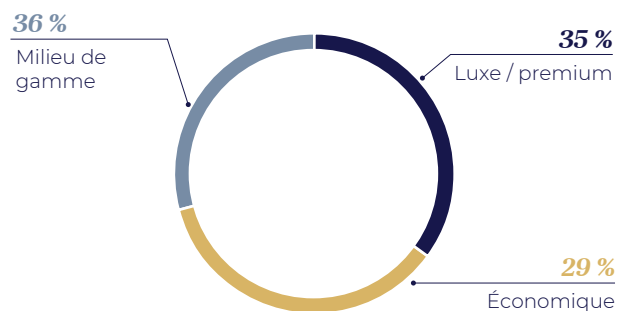
Le Lifestyle, un segment en croissance

Réseau
50 hôtels
10 000 chambres

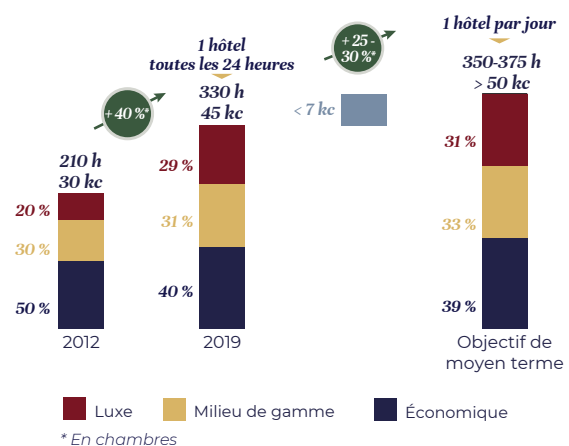
Pipeline
80 hôtels
14 000 chambres



Croissance du pipeline dans le luxe



Évolution et objectif à moyen terme de développement organique



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 dans les zones en croissance forte**, comme en Chine grâce à Huazhu⁽¹⁾, et pénétrer le marché américain de façon ciblée *via* des acquisitions pertinentes en termes de marque et de segment.

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

Accor dispose du meilleur taux de conversion du secteur, traduisant son excellente capacité à mener ses projets d'ouverture jusqu'à leur terme, en priorité dans les segments les plus rémunérateurs, ainsi que dans les segments milieu de gamme et économique pour conserver un portefeuille de marques équilibré.

*Un taux de redevance moyen
en croissance grâce aux ouvertures*

| | |
|--|---|
| 2019 1,2 k€ par chambre en rythme de croisière | Post-2020⁽²⁾ 1,6 k€ par chambre en rythme de croisière |
|--|---|

Un autre levier accélérant la croissance du Groupe est la **multiplication des points de contacts** ^{2b} au sein de son écosystème autour de l'hospitalité. Il s'agit à la fois de multiplier la fréquence d'interaction avec le client, mais aussi de générer des relais de croissance non liés à des redevances hôtelières.

LA RÉPONSE DE ACCOR

S'ajoutant aux acquisitions mentionnées ci-dessus dans les « Nouvelles activités », celles de Potel & Chabot, Paris Society ou de SBE pour développer une nouvelle ligne de services dédiée au divertissement ; Accor Local pour s'ouvrir à la clientèle de riverains, en plus des voyageurs et des travailleurs ; la stratégie d'*open innovation* pour détecter, puis tester des concepts pilotes, investir dans les start-up les plus prometteuses ; une politique de partenariat renforcée permettant de générer des commissions lors des ventes réalisées en ligne sur la plateforme digitale.

Au-delà de la croissance du réseau, des acquisitions hôtelières, de services et des partenariats qui sont autant d'opportunités pour Accor **d'élargir son terrain de jeu et sa gamme d'offres**, Accor s'est également approprié une part de la chaîne de valeur en acquérant des plateformes de réservation lui donnant accès à de nouvelles clientèles.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Plus les opportunités de contact avec les clients sont nombreuses et diversifiées, meilleures sont les chances de Accor de rencontrer de nouvelles cibles et capter de nouveaux clients. Ces canaux drainent ainsi de nouveaux clients vers Accor, des clients qui sont ensuite sensibilisés à son écosystème.

Un dernier levier de croissance, déjà évoqué plus haut, est la **fidélisation** dont l'objet est de faire croître durablement le nombre de clients du Groupe, et d'en sécuriser le chiffre d'affaires.



1 Conseil mondial du voyage et du tourisme.
2 Postérieurement à la pandémie de Covid-19.



Optimiser le modèle

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

LA RÉPONSE DE ACCOR

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

Pour nos hôtels et leurs propriétaires ^{3b}, l'enjeu est de renforcer l'efficacité et la rentabilité du modèle de gestion hôtelière que le Groupe leur apporte : proposer des solutions opérationnelles pour réduire les charges d'exploitation ; améliorer la qualité de service, accroître l'engagement des collaborateurs et l'attractivité de la marque employeur ; réduire le taux de rotation des employés.

LA RÉPONSE DE ACCOR

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





Agir pour une hospitalité positive

Accor s'est donné deux grandes missions pour apporter une contribution positive à la société ⁴ : développer et connecter les individus ; créer des expériences d'hospitalité respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, le Groupe considère que le développement de ses activités doit se faire dans la plus grande intégrité.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Sa Charte Éthique & RSE, applicable dans tous les hôtels et toutes les activités du Groupe ; *Planet 21*, le programme de développement durable de Accor ; le programme diversité & inclusion ; Solidarity Accor, fonds de dotation visant à lutter contre l'exclusion. La politique et les outils de compliance (voir détail au chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2019).

Progressant rapidement sur plusieurs objectifs de son programme *Planet 21-Acting Here* (voir page 137 du Document d'enregistrement universel 2019).

Accor a souhaité requestionner son niveau d'ambition en matière de responsabilité d'entreprise sans attendre l'échéance de 2020. Ces travaux lui permettront de définir une nouvelles stratégie RSE qui maximise les potentiels d'action de son nouveau modèle *asset-light* et de répondre, toujours au plus près, aux attentes des opinions publiques, aux exigences des autorités locales et gouvernementales et à la pression croissante des clients et des investisseurs.



Sans attendre le lancement de sa nouvelle stratégie, Accor a dévoilé de nouvelles ambitions fin 2019 :

- ♦ Accor s'est engagé auprès de l'organisation *Science Based Targets Initiative* à définir une trajectoire carbone compatible avec l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique global en-deçà de 1,5°C. Avec l'objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2050, Accor a défini cette trajectoire en s'appuyant sur une feuille de route alliant une bascule interne en faveur d'une culture bas-carbone dans tous les métiers du Groupe, des partenariats avec des experts énergéticiens pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, le recours aux approvisionnements en énergie d'origine renouvelable et la compensation carbone. Le détail de cette feuille de route est présenté en page 176 du Document d'enregistrement universel 2019..
- ♦ Accor a annoncé en janvier 2020 son engagement à retirer de ses hôtels, d'ici à la fin de l'année 2022, tous les articles en plastique à usage unique intégrés à l'expérience client. Ce nouvel engagement comprend, au-delà de l'élimination de toutes les pailles en plastique, des agitateurs et des cotons-tiges déjà engagée pour la fin de 2019 :
 - la suppression des articles de toilette individuels et gobelets en plastique d'ici fin 2020 ;
 - l'élimination de tous les autres articles en plastique à usage unique dans les chambres, les salles de réunion, les restaurants et tous les espaces de détente (spas, salles de fitness, etc.) d'ici la fin de l'année 2022.

Accor s'est également engagé à rejoindre l'Initiative mondiale de lutte contre le plastique dans le tourisme, mise en œuvre par le programme des Nations unies pour l'environnement et l'Organisation mondiale du tourisme, en collaboration avec la fondation Ellen MacArthur. Le détail de cet engagement est présenté en page 162 du Document d'enregistrement universel 2019..

Réalisations phares 2019 illustrant la stratégie de Accor



(détaillées dans les sections du Document d'enregistrement universel 2019 indiquées ci-dessous)

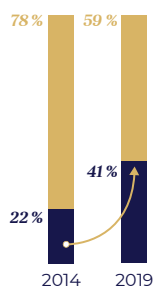
| | Générer du trafic et fidéliser | Accélérer la croissance | | Optimiser le modèle | | Agir pour une hospitalité positive |
|---|--------------------------------------|----------------------------|------------|------------------------|--------|---|
| | | DÉVELOPPER | MULTIPLIER | ACCOR | HÔTELS | |
| PROJETS TRANSVERSES | | | | | | |
| Engagement auprès du Science Based Targets Initiative à définir une trajectoire carbone compatible avec l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique global en-deçà de 1,5°C (cf. 2.7.3) | | | | | | X |
| Engagement de supprimer les plastiques à usage unique d'ici 2022 (cf. 2.5.1.1) | | | | | | X |
| Lancement de la marque employeur Be Limitless (cf. 2.3.2.1) | | | | X | X | X |
| Intégration des chaînes hôtelières Mantra et Mövenpick (cf. page 45) | | | | X | X | |
| MARQUES | | | | | | |
| Lancement de la nouvelle promesse client incarnée par le programme de fidélité <i>lifestyle ALL-Accor Live Limitless</i> , combinant plateformes de distribution et nouveau programme de fidélité (cf. 1.5.2.) | X | | X | | | |
| Prise de participation de 40,6 % dans le Groupe Ken, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme (cf. 1.4.5.) | X | | X | | | |
| Lancement de la nouvelle enseigne <i>lifestyle TRIBE</i> dans le segment milieu de gamme (cf. 1.4.3.) | X | X | | | | |
| Lancement par sbe de l'enseigne <i>lifestyle internationale The House of Originals</i> dans le segment luxe / premium (cf. 1.4.3.) | X | X | | | | |
| Lancement de la marque <i>greet</i> , centrée sur l'économie circulaire et la seconde chance des personnes, des lieux et des objets (cf. 1.4.3.) | X | X | | | | X |
| PARTENARIATS | | | | | | |
| Partenariats entre Accor et AEG, IMG et le club de football du Paris Saint-Germain dont ALL est devenu partenaire principal et sponsor maillot (cf. 1.5.2.) | X | | X | | | |
| Partenariat entre Accor et Air France-KLM autour de leurs programmes de fidélité Flying Blue et ALL, permettant aux membres de cumuler simultanément miles et points (cf. 1.5.2.) | X | | X | | | |
| Partenariat stratégique entre Accor et Alibaba portant sur le développement d'une gamme d'applications numériques et de programmes de fidélité améliorant l'expérience des consommateurs et des voyageurs (cf. 1.5.2.) | X | | X | | | |
| Partenariat stratégique entre D-Edge & dailypoint, prévoyant la mise en œuvre d'une solution permettant aux hôtels de gérer l'ensemble du parcours clients et d'améliorer leurs ventes grâce à une gestion personnalisée et efficace des données clients (cf. 1.5.2.) | X | | | | X | |
| Renforcement du partenariat international entre Accor et AEG permettant aux membres ALL d'accéder à des billets VIP grâce à leurs points de fidélité pour des festivals, concerts et événements sportifs opérés par AEG (cf. 1.5.2.) | X | | X | | | |
| Partenariat entre Accor et Sabre pour développer la première plateforme technologique dédiée à l'hôtellerie, associant une suite complète de gestion d'actifs hôteliers aux outils de réservation centrale (cf. 1.5.2.) | | | | | X | |
| Partenariat entre Accor et Grab permettant à leurs membres respectifs de bénéficier d'un accès aux 39 enseignes hôtelières de Accor et à la gamme de services très étendue de GrabRewards (cf. 1.5.2.) | X | | X | | | |
| Partenariat international entre Accor et Visa créant une nouvelle carte, ALL-Visa, permettant aux membres du programme de fidélité ALL de l'utiliser comme carte de paiement pour leurs achats quotidiens (cf. 1.5.2.) | X | | X | | | |
| CESSIONS | | | | | | |
| Accord sur la cession de 5, 2 % du capital d'AccorInvest pour environ 200 millions d'euros (cf. 1.3.1.) | | | | X | X | |
| Acquisition de 33,15 % du capital de Orbis pour 339 millions d'euros, puis reprise de l'activité de services hôteliers d'Orbis pour 286 millions d'euros et cession de l'activité immobilière d'Orbis pour 1,06 milliard d'euros (cf. 1.3.1.) | | | | X | X | |
| Accord sur la cession d'environ 5 % du capital de Huazhu Group Limited pour 451 millions de dollars (cf. 1.3.1.) | | | | X | X | |
| Accord de <i>sale & management back</i> avec le fond privé HR Group pour la restructuration d'un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas (cf. 1.3.1.) | | | | X | X | |

Un modèle plus rentable et créateur de valeur, servant l'ambition du Groupe d'atteindre un EBE de 1,2 milliard d'euros en 2022

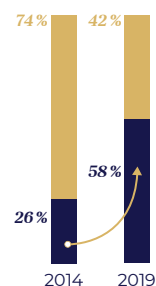
Grâce à son nouveau modèle, Accor est devenu agile, innovant et s'est enrichi autour de son cœur de métier. Le Groupe dispose désormais d'un profil opérationnel résilient, fondé sur quatre leviers stratégiques structurants qui pérennisent la croissance de ses résultats.

La mutation opérée par Accor en 2018 a profondément modifié la nature de ses revenus et son empreinte géographique. Ses revenus sont désormais majoritairement constitués des redevances perçues des hôtels franchisés et managés, qui représentent 92,7 % de l'excédent brut d'exploitation du Groupe en 2019. Le poids des régions et des segments dans le chiffre d'affaires et les résultats de Accor a également été rééquilibré au profit des pays émergents et du segment luxe / premium qui affichent des potentiels de croissance et de création de valeur très attractifs.

Un profil renforcé sur le segment
Luxe / premium
(Redevances générées en %)



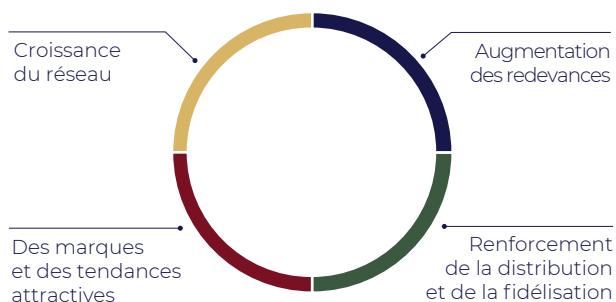
Un profil diversifié
hors d'Europe
(Volume d'affaires en %)



Désormais, la hausse des résultats du Groupe est beaucoup plus sensible à son développement organique et à sa croissance externe car tout nouvel hôtel, même non profitable, lui apporte de nouvelles redevances. Elle est aussi beaucoup plus sensible à la satisfaction Client reposant à la fois sur la qualité de la relation entretenue avec chacun, et sur les expériences qui leur sont offertes. Les résultats du Groupe sont également sensibles à l'attractivité de ses marques, de ses offres et de son programme de fidélisation.

Fort d'une large gamme d'offres de services, Accor est doté de moyens lui permettant de devenir le fournisseur de services d'hospitalité le plus attractif du marché. Dans le futur, le Groupe continuera de renforcer encore la force de sa distribution et la finesse de sa fidélisation, tout en continuant d'étoffer son portefeuille de marques et ses offres destinés à couvrir un nombre d'attentes toujours plus grand.

Le cercle vertueux d'un modèle asset-light



IMPACTS DU NOUVEAU MODÈLE SUR L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION ET LA MARGE DU GROUPE EN 2019

Avec les cessions d'actifs opérées ces dernières années, le modèle *asset-light* adopté par Accor a recentré fortement ses revenus sur les redevances facturées aux hôtels franchisés et managés. Cette mutation a également allégé sensiblement sa structure de coûts et amélioré sa rentabilité. N'assumant plus les coûts de structure des hôtels, l'activité Management et Franchise portée par HotelServices dégage une marge sur excédent brut d'exploitation en croissance, représentant 74,5 % des redevances perçues en 2019.

Moins important en valeur qu'avant la mutation du modèle, l'excédent brut d'exploitation du Groupe atteint 825 millions d'euros à fin 2019. Témoinnant de la résilience de son nouveau profil opérationnel, Accor s'est donné les moyens d'assurer sa croissance dans les prochaines années.

Croissance annuelle entre 2016 et 2019
EBE +21 %



(1) Montants retraités en application de la norme IFRS 5.

OBJECTIF DE DOUBLEMENT DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION À 1,2 MILLIARD D'EUROS EN 2022

Tel qu'indiqué en première partie de ce Rapport Intégré, 2020 constituera une année d'activité significativement impactée par la pandémie de Covid-19 dont il est pour l'heure impossible d'évaluer les conséquences sur les résultats du Groupe.

Cependant, Accor croit pleinement en la capacité de rebond de son industrie, à l'image de la résilience qui a toujours été observée au lendemain de crises d'ampleur comme celle-ci. Aussi, sous réserve que cette pandémie n'affecte pas les dynamiques de croissance du RevPAR et de son développement au-delà de 2020, le Groupe estime que la situation ne remet pas en cause les sous-jacents favorables de son secteur d'activité à moyen terme, et maintient son objectif d'excédent brut d'exploitation fixé à 1,2 milliard d'euros en 2022.

Concrètement, Accor a annoncé en 2018 que le doublement de l'excédent brut d'exploitation reposerait entre 60 % et 70 % sur la croissance des résultats de l'hôtellerie, répartie entre le développement organique et la croissance du RevPAR 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'efficacité mises en œuvre représenteront 20 % de la croissance de l'EBE, tandis que les nouvelles activités contribueront à hauteur de 10 %.

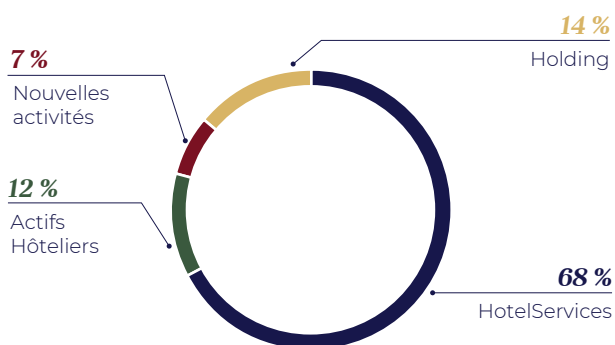
Les actifs hôteliers, dont la contribution était attendue à 5%, ont vu leur périmètre évoluer à la baisse en raison des cessions d'actifs opérées en 2019 sur le portefeuille d'Orbis, compensé par l'impact positif de la mise en œuvre de la norme comptable IFRS 16.

Grâce à son modèle *asset-light*, Accor profite également d'un fort allègement de ses dépenses d'investissement dédiées aux rénovations immobilières, et prévoit une stabilisation de son budget de développement autour de 200 millions d'euros par an. Ces montants seront répartis à environ 75 % sur HotelServices, 15 % sur les actifs hôteliers, 5 % sur les nouvelles activités et 5 % sur la holding.

Plus agile et défensif, le Groupe assoit désormais sa politique financière sur des indicateurs de marge et de génération de *cash* parfaitement représentatifs de sa création de richesses. La performance de Accor est désormais appréciée à travers le *Free Cash Flow* qu'il génère, attendu en hausse d'au moins 10 % chaque année.

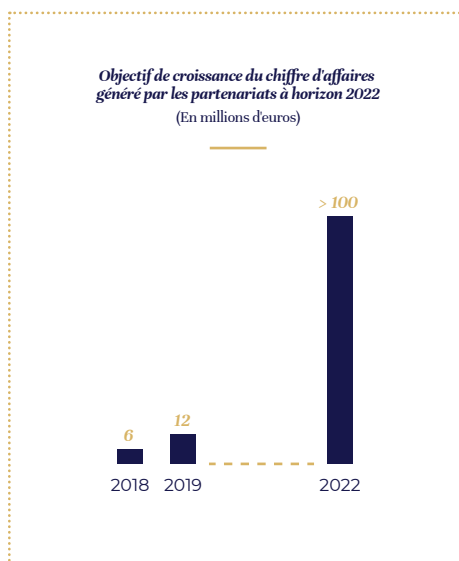
Ces objectifs ont été établis et élaborés sur une base comparable aux informations financières historiques et conforme aux méthodes comptables du Groupe.

Investissements récurrents par segment en 2019



DES INVESTISSEMENTS CONSÉQUENTS POUR ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

Déterminé à gagner en notoriété et en attractivité à l'échelle mondiale, Accor s'est par ailleurs engagé à investir 225 millions d'euros dans le déploiement de son nouveau programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless*, dans la construction de partenariats visant à générer plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2022 (versus 6 millions d'euros en 2018) et dans la mise en œuvre de campagnes de publicité pour ses marques internationales. Tous trois devant rapporter 60 millions d'euros à échéance 2022 et 75 millions d'euros par an à moyen terme.



DES INTÉGRATIONS BÉNÉFIQUES À LA CRÉATION DE VALEUR DU GROUPE

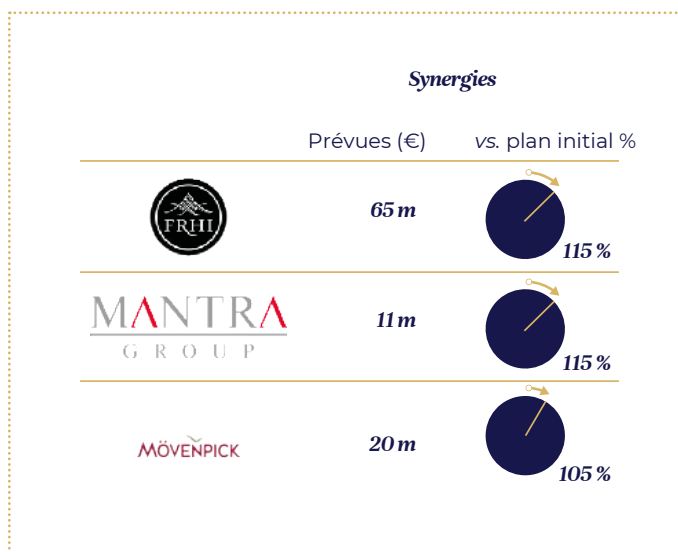
Compte tenu des nombreuses acquisitions réalisées par Accor depuis 2016, notamment de chaînes hôtelières, la croissance des résultats du Groupe dépend aussi de sa capacité à mener à bien l'intégration des sociétés qu'il acquiert, et à dégager les synergies identifiées durant les phases d'étude préalables.

De manière générale, ces synergies se matérialisent deux ans après la réalisation des opérations et dépassent très souvent les synergies attendues grâce à des économies de coûts permises par la relocalisation et la concentration d'activités de sièges ou d'infrastructures transverses, des économies d'échelle liées à une politique d'achat globalisée, etc.

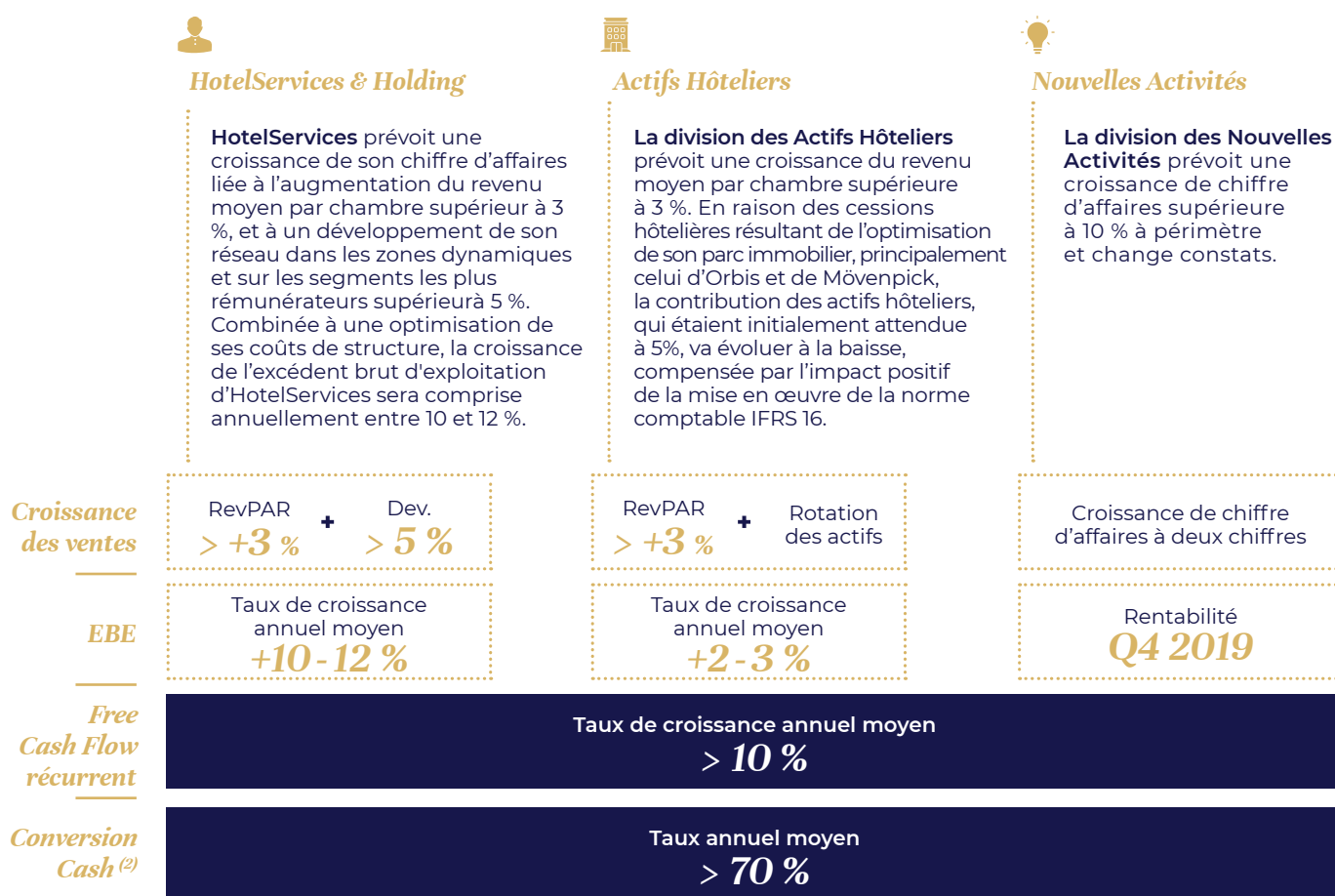
Compte tenu de la complexité du Groupe FRHI, Accor a mis trois ans à intégrer les chaînes Fairmont, Raffles et Swissôtel au sein de ses systèmes RH, comptables, financiers, de distribution, etc. Les synergies opérationnelles, attendues aux alentours de 65 millions d'euros ont finalement été dépassées de 15 %.

S'agissant des chaînes Mantra et Mövenpick, Accor prévoit de finaliser leur intégration au sein de ses systèmes de distribution au cours du 1^{er} semestre 2020, achevant un processus engagé en 2018. Avec ces intégrations, le Groupe s'attend à dégager à terme 31 millions d'euros d'économies. Les synergies dégagées seront très supérieures à celles envisagées, d'environ 15 % et 5 %, car ces chaînes seront affiliées aux systèmes de distribution et de fidélisation du Groupe, dont les effets bénéfiques ne sont jamais pris en compte lors des études initiales.

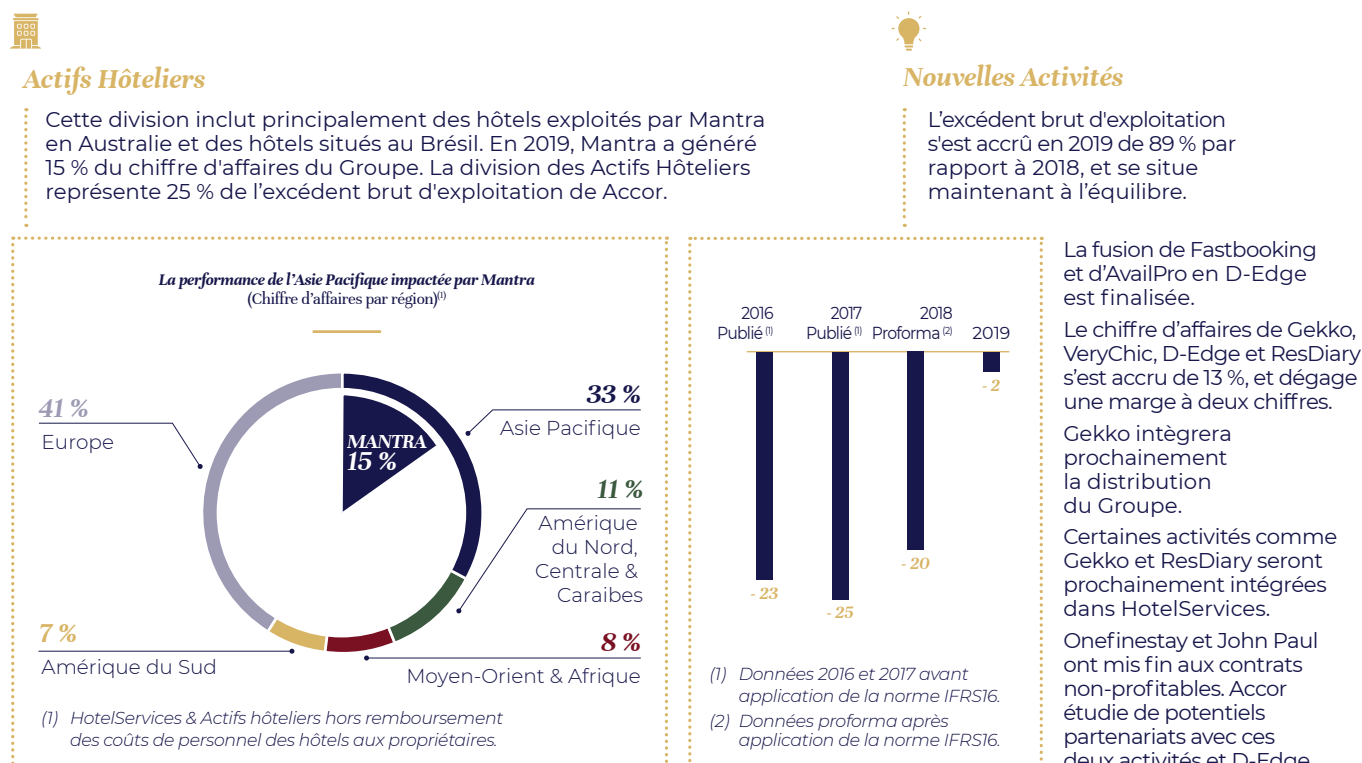
Par ailleurs, le développement de ces marques a été poursuivi de façon très soutenue post-acquisition, reflétant l'attractivité de Accor en matière de gestion et de franchise d'hôtels. Ainsi, FRHI a ouvert et signé 6 000 chambres depuis son acquisition par Accor, soit 14 % du réseau initial des trois chaînes, et Mövenpick a déjà ouvert et signé 4 000 chambres, soit 20 % de son réseau.



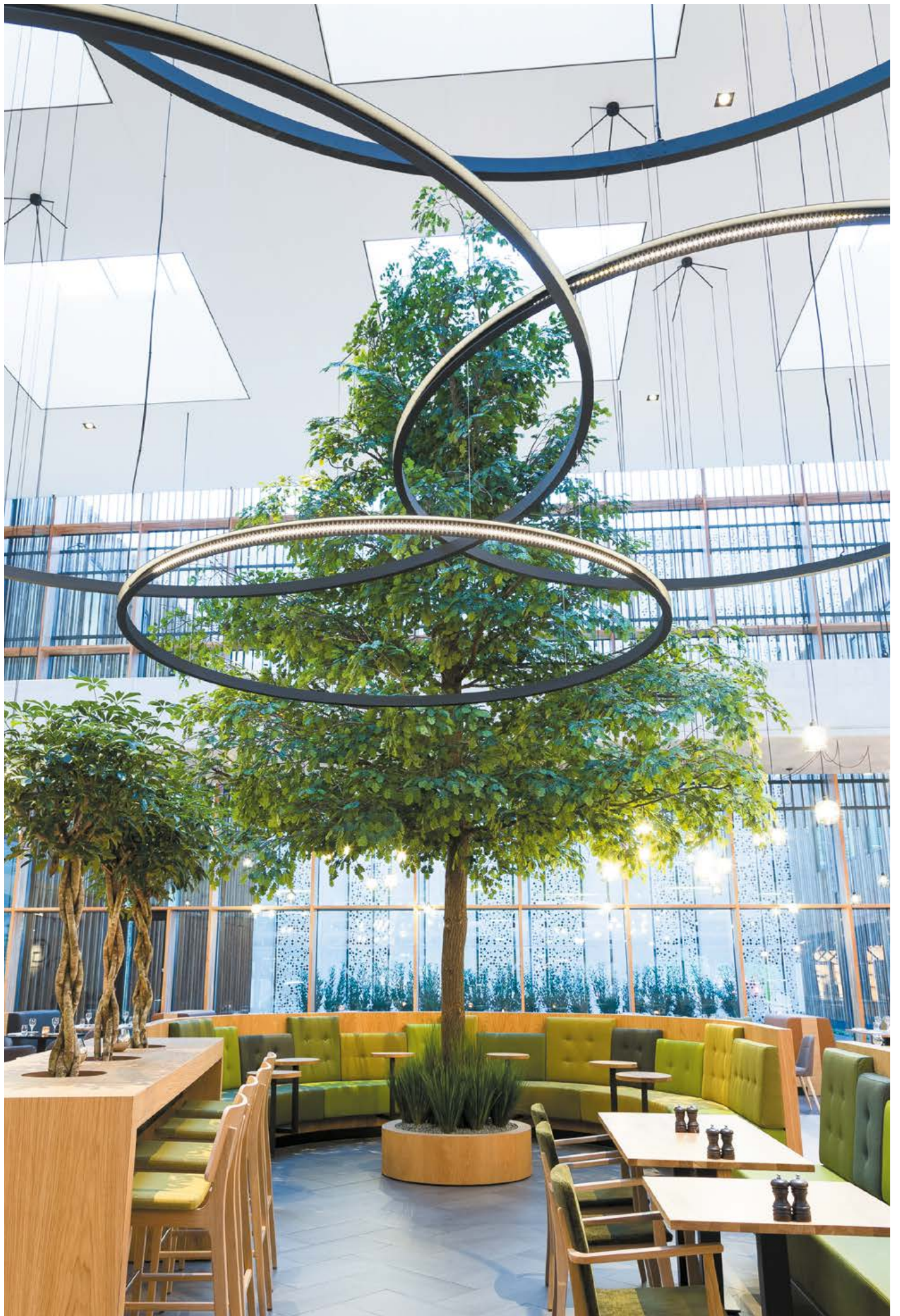
HYPOTHÈSES DE CROISSANCE DU GROUPE⁽¹⁾
SOUS-TENDANT L'OBJECTIF D'EBE DE 1,2 MILLIARD D'EUROS EN 2022



RÉALISATIONS 2019



1 Hors impact de la pandémie de Covid-19 sur les dynamiques de RevPAR et de développement du Groupe au-delà de 2020.
2 Taux de conversion cash = (EBE – Investissements récurrents – remboursement des passifs de loyer) / (EBE – remboursement des passifs de loyer).



Performances et leaderships


DANS LE MONDE

~300 000
COLLABORATEURS

1 026
MILLIONS D'EUROS
DE REDEVANCES
HÔTELIÈRES

436 808
CHAMBRES EN HÔTELS
MANAGÉS

256 063
CHAMBRES EN HÔTELS
FRANCHISÉS

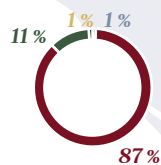
46 666
CHAMBRES EN HÔTELS
FILIALES

AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE & CARAÏBES

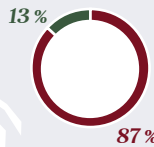


31 300 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

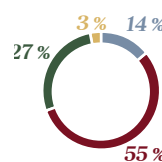


AMÉRIQUE DU SUD

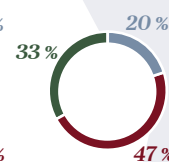


20 100 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



64 M

DE MEMBRES PORTEURS
DE CARTES (HORS HUAZHU)

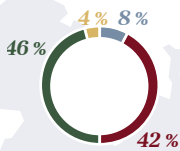
+31 %

DE PORTEURS
DE CARTES EN 2019

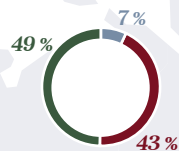
EUROPE

88 100 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

344 k

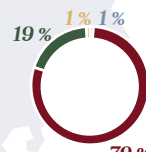
46 k



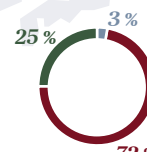
ASIE-PACIFIQUE

120 700 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

232 k

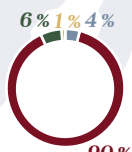
100 k



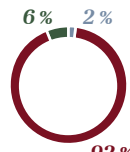
AFRIQUE
& MOYEN-ORIENT

37 800 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

64 k

45 k

Réseau et Pipeline

Parc hôtelier

Pipeline

Mode d'exploitation

Hôtels filiales

Hôtels managés

Hôtels franchisés

Sièges

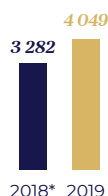
* En pourcentage du nombre de chambres.

Performances financières

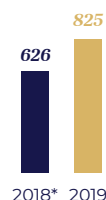
Volume d'affaires d'HotelServices
(en Mds €)



Chiffre d'affaires
(en M€)



Excédent brut d'exploitation
(en M€)



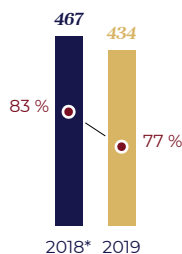
Résultat net part du Groupe
(en M€)



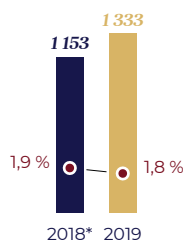
CAPITALISATION BOURSIÈRE
au 31 décembre 2019

11,3 Mds €

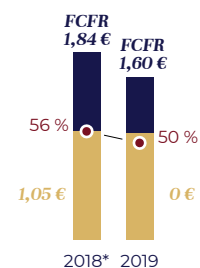
Cash-flow recurrent (en M€)
Cash conversion en % de l'EBE



Endettement net (en M€)
Coût de la dette (en %)



FCFR⁽¹⁾ par action (en €)
Taux de distribution (en %)
Dividende par action (en €)



* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.

(1) Free Cash Flow récurrent.

LES NOTATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES DE ACCOR

INVESTMENT GRADE :

S&P : BBB- avec perspective négative
Fitch : BBB- avec perspective négative

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

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

Accor est intégré au classement *durable* du Sustainability Yearbook 2019 publié pour la première fois par Robeco-SAM.

UNE CAPACITÉ FINANCIÈRE RENFORCÉE

Grâce aux cessions de 70 % d'AccorInvest, de 85,8 % d'Orbis, de 16 hôtels Mövenpick et de 5 % de Huazhu, Accor a significativement réduit le nombre de ses actifs, et la dette contractée pour les financer.

Ces cessions ont permis au Groupe de renforcer sa structure financière tout en poursuivant sa croissance organique, l'acquisition de chaînes d'hôtels et de nouvelles activités de services qui élargissent son terrain de jeu, et les partenariats créateurs de valeur renforçant sa fidélisation.

Désormais, Accor n'engage plus que très peu d'investissements dans l'immobilier, et bénéficie d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. Ainsi, le Groupe est moins exposé aux retournements de cycles économiques. Grâce aux liquidités obtenues et à son modèle *asset-light*, Accor dispose d'une assise financière solide pour soutenir sa stratégie, confortée par un bilan robuste et des *cash flows* structurellement plus importants.

DES ACQUISITIONS CIBLÉES

Fort de capacités d'investissement renforcées, et tout en veillant à la qualité de son profil de crédit et à sa notation financière *Investment grade*⁽¹⁾, Accor entend affecter ses ressources et les *cash flows* générés par son nouveau modèle d'affaires à des opérations de croissance externe. À travers ces opérations, Accor acquerra des groupes *asset-light* de petite et moyenne taille pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de son écosystème, avec l'objectif de consolider ses leaderships sur les marchés clés,

d'acquérir de nouveaux leaderships sur des marchés en croissance forte, et d'accélérer sa croissance sur des marchés de niche.

Ces investissements dans des marchés, des offres de services et des segments spécifiques se poursuivront de façon disciplinée sur la base d'indicateurs financiers exigeants, et de projections de croissance de résultats attractives.

POLITIQUE DE DISTRIBUTION ORDINAIRE

La politique de distribution du Groupe a été redéfinie en 2018 pour être corrélée directement à la création de valeur de son nouveau modèle économique et à sa rentabilité. Afin d'être plus lisible, et directement assise sur la génération de cash flow, la détermination du dividende se base sur le Free Cash Flow récurrent généré par Accor, auquel un taux de distribution de 50 % est appliqué.

Exceptionnellement, au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 fait peser sur les activités de Accor en 2020, le Groupe a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

RETOUR EXCEPTIONNEL AUX ACTIONNAIRES SOUS LA FORME D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

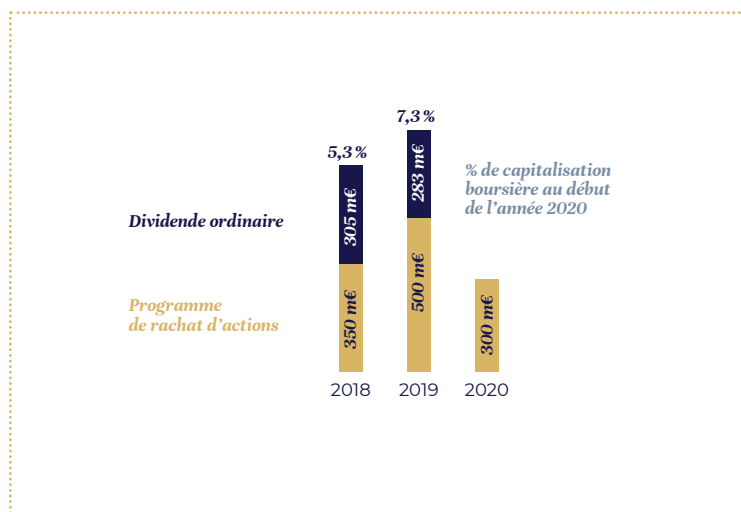
L'assise financière solide du Groupe lui permet de mener conjointement des opérations de croissance externe opportunes et des retours exceptionnels à ses actionnaires, tout en s'assurant un profil de crédit robuste et le statut *Investment Grade*.



En 2018, Accor s'était fixé l'objectif de racheter 10 % de son capital jusqu'en juillet 2020 en procédant dans un premier temps à des rachats d'actions propres à hauteur de 350 millions d'euros, puis de 500 millions d'euros en 2019, totalisant pour 850 millions d'euros à fin 2019, soit 7,5 % du capital.

Disposant de ressources nouvelles importantes, le Groupe a annoncé prévoir de réaliser en 2020 et 2021 un nouveau retour aux actionnaires de 1,0 milliard d'euros, incluant 300 millions d'euros du programme de rachat lancé en 2018, soit 2,5 % du capital de Accor, ainsi que 700 millions d'euros répartis à hauteur de 300 millions d'euros en 2020, et 400 millions d'euros en 2021.

Le programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros lancé le 20 janvier 2020 a été finalisé le 24 mars 2020. S'agissant de deux autres tranches envisagées, le Groupe a décidé de les suspendre jusqu'à nouvel ordre afin de préserver ses liquidités dans le contexte actuel de pandémie de Covid-19.

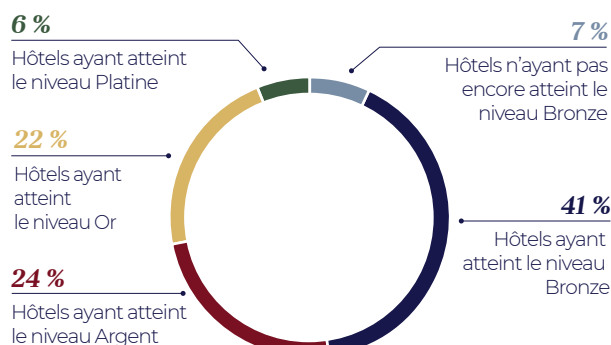


¹ Dette nette ajustée / EBE < 2,5x-3,0x et MBA ajustée / dette nette > 25%-30.

Performances extra-financières

Les hôtels disposent d'une feuille de route : *Planet 21 In Action*. Elle fixe 10 actions de référence (socle imposant le respect d'actions de réduction des impacts environnementaux ou sociaux ou 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.

Niveaux de Planet 21 in Action atteints par les hôtels en 2019



-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)



-6,4%

de consommation d'énergie entre 2015 et 2019

(qui font suite à - 5,3 % entre 2011 et 2015, et - 5,5 % entre 2006 et 2010)



-12,9%

d'émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2019

(qui font suite à - 6,2 % entre 2011 et 2015)

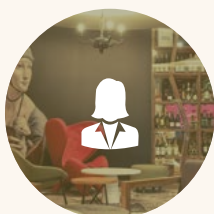


77%

de taux d'engagement collaborateurs



PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS Répartition des femmes par type de poste en 2019



43%

de femmes dans les effectifs

42%

sont encadrantes

dont

29%

directrices d'hôtels

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 (plus de 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 2019 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 15 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 au regard des objectifs fixés.

Le Com'Y (anciennement *Shadow Comex*) : composé d'une dizaine de collaborateurs, femmes et hommes de moins de 35 ans, qui a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comité exécutif, auquel il formule des avis.

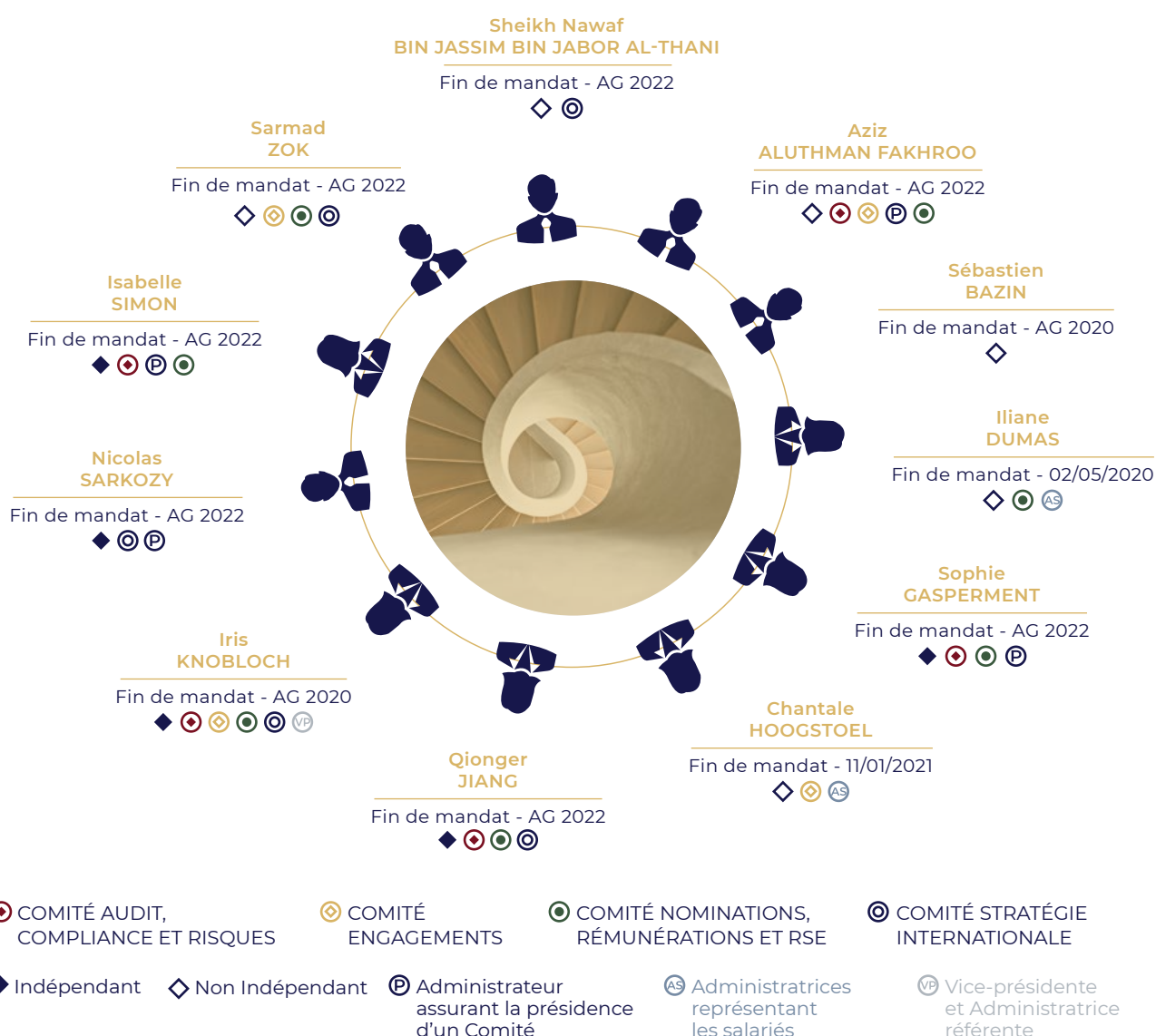
Depuis 2014, **le Comité Éthique et RSE** a pour rôle de rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, d'émettre des recommandations et de débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou à la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits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

Plus d'informations sur la gouvernance de Accor sont disponibles au chapitre 3.1 « Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance » du Document d'enregistrement universel 2019.

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

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

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019



TAUX DE FÉMINISATION

+ de 40%

ÂGE MOYEN

53 ans

INDÉPENDANCE DU CONSEIL

+ de 50%

CONSEIL D'ADMINISTRATION

9 réunions en 2019

90% d'assiduité

- ◇ Cession de 85,8 % du capital d'Orbis à Accor Invest
- ◇ Cession de 5 % du capital de Huazhu et de 5,2 % du capital d'AccorInvest
- ◇ Accord de *sale & management back* des hotels Mövenpick en location
- ◇ Revue de la structure de financement de la Société
- ◇ Poursuite du programme de rachat d'actions
- ◇ Opération d'actionnariat salarié
- ◇ Comptes annuels sociaux et consolidés 2018 et comptes semestriels 2019
- ◇ Suivi de la mise en œuvre du programme de compliance
- ◇ Examen des conventions réglementées
- ◇ Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- ◇ Convocation de l'Assemblée Générale annuelle
- ◇ Revue des missions et de la composition des Comités

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS EN 2019

L'ensemble des informations portant sur la gouvernance de la Société figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 3.1 du Document d'enregistrement universel 2019.

Audit, compliance et risques

4 réunions

- ◇ Comptes annuels et semestriels
- ◇ Résultats financiers du Groupe
- ◇ Revue des impacts comptables des opérations d'acquisition
- ◇ Examen des honoraires des Commissaires aux Comptes
- ◇ Adoption d'une charte des conventions réglementées
- ◇ Règlement général sur la protection des données
- ◇ Suivi du programme de compliance du Groupe

Engagements

5 réunions

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

Nominations, rémunérations et RSE

5 réunions

- ◇ Politique de rémunération du Président-directeur général
- ◇ Revue du plan d'intéressement à long terme 2019 et actionnariat salarié
- ◇ Revue du processus de succession
- ◇ Revue de l'indépendance des administrateurs
- ◇ Examen de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale
- ◇ Suivi des recommandations du Code AFEP/MEDEF

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Stratégie internationale

2 réunions

- ◇ Actualité et impact sur les activités du Groupe

Rémunération des collaborateurs et du Dirigeant mandataire social

POLITIQUE GÉNÉRALE DE RÉMUNÉRATION

Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays. Elle repose sur cinq principes : tenir compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ; appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux marchés et pays concernés ; permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ; favoriser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ; renforcer la protection sociale.

La RSE, incluant l'engagement des collaborateurs, compte pour au moins 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 ou de la région. Pour les fonctions support, les managers peuvent définir un objectif en lien avec la filière métier, à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés.

Plus d'informations sur la politique de rémunération des talents au chapitre 2.3.7 « Reconnaître et valoriser les collaborateurs » du Document d'enregistrement universel 2019.

RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que les différents éléments qui composent sa rémunération mènent à une rémunération mesurée, équilibrée, équitable et visant à récompenser la performance, la création de valeur à court, moyen et long terme. À cet égard, les principes, critères et montants des rémunérations fixes et variables sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, lequel s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés du CAC 40 et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers, et veille à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

La politique de rémunération du Président-directeur général pour 2020, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président-directeur général seront soumis pour approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020 de la Société et sont présentés au chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2019.

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"> ◆ de l'expérience ◆ des responsabilités ◆ des pratiques de marché | 950 000 euros Inchangée depuis le 1 ^{er} 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 |
| | Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> ◆ financiers (EBITDA Groupe vs budget 2020, <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2020, croissance organique nette du nombre de chambre, hors acquisition, en ligne avec le budget 2020 ◆ extra-financiers (expérience client, RSE y compris engagement collaborateurs) | Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente |
| | Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> ◆ vision stratégique et identification d'options stratégiques ◆ excellence opérationnelle de l'organisation et développement des talents | Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente |
| LONG TERME | Attributions gratuites d'actions, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence | Représente un pourcentage maximum de 250 % de la rémunération fixe annuelle |

Une démarche structurée de gestion globale des risques



La démarche

LA DÉMARCHE DE GESTION DES RISQUES DU GROUPE A POUR OBJECTIF :

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



Cette démarche s'articule autour de cartographies des risques, spécifiques à un risque ou multirisques (cf.1.8.1 « Architecture du dispositif de gestion des risques » du Document d'enregistrement universel 2019), 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

Les risques significatifs issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ils sont classés en deux catégories et apparaissent par criticité décroissante à l'intérieur de chacune d'elles. La description de ces risques et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 1.8.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

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



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

Crédits photos : Aaron Geis ; Abaca Press/Rebecca Hobday ; Abaca Press/Aaron Joel Santos ; Abaca Press/Barbara Zonzin ; Abaca Press/Didier Delmas ; Abaca Press/Jacques-Yves Gucia ; Abaca Press/Mitja Kobal ; Alicia Taylor ; Andrew J. Loiterton ; Carole and Roy Timms ; Charly Erwin ; Chris McLennan ; Christophe Gay ; Christopher Wadsworth ; Dianna Snape ; Disruptive Brand Photo Library ; Fabrice Malard ; Filippo Bertom ; Francis Amiand ; Gabriel Ulung Wicaksono ; GettyImages ; Hans Bogeroft Christensen ; James Stewart ; Jasmin Fazlagic ; Jenny Zarins ; Krishna Adithya Prajogo ; Maleika Halpin ; Marc Plantec ; Michael Spencer ; Minh Tang ; Ngo Nhat Hoang ; Nguyen Khan ; Nicolas Aneston ; Olivier Bertin ; Panchee Kiattipong ; Pharadorn Inyasri ; Phuchiss Preechabhan ; Quoc Tuan Ngo ; Ricardo Reis ; Rudrojit Deb ; Rui Huan Liu ; Seree Palanusont ; Sootket Jiwpanit ; Stéphane Baehler ; Steve Herud ; Tamer Harteviouglu ; Thanawat Phetchan ; Tharinee Ruangboon ; Tomek Fryszkiewicz ; Xavier Ansart.



ACCOR, Société Anonyme au capital de 812 797 050 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com