



ACCOR

Powered by emotion

Rapport intégré 2023

*Façonner l'avenir
de l'hospitalité*



Andra Hotel - MGallery - États-Unis

Profil	2
--------	---

Ouvrir la voie de l'hospitalité responsable 4

Message du Président	6
Agir dans un monde en transition(s)	8
Un modèle d'affaires créateur de valeur	10
Depuis 50 ans, Accor réinvente l'hospitalité	12
Cultiver l'attractivité autour d'atouts solides	14
Poursuivre une stratégie offensive	15
Déployer une nouvelle stratégie de durabilité	16
Une dynamique d'innovation globale	18
Une organisation lisible et performante	20
Chiffres-clés financiers et extra-financiers	22
Une gouvernance solide au service de la stratégie	24
La politique de rémunération des collaborateurs et du dirigeant mandataire social	28
Une démarche structurée de gestion globale des risques	29

Offrir de nouvelles expériences 30

Un écosystème de marques diversifié pour des expériences uniques	32
Hôtellerie segment Luxe	34
Hôtellerie segment Lifestyle	36
Hôtellerie segment Premium	40
Hôtellerie segment Milieu de gamme	42
Hôtellerie segment Économique	44
Une offre complète de solutions, de services et d'expériences	46

Préparer l'avenir 48

Poursuivre le développement	50
Donner vie à la transition climatique	56
Favoriser l'inclusion	60
Faire du digital un facteur clé de succès	64
Perspectives financières	68

ACCOR, UN LARGE ÉCOSYSTÈME DE MARQUES, DE SAVOIR-FAIRE ET DE SOLUTIONS POUR DES EXPÉRIENCES UNIQUES

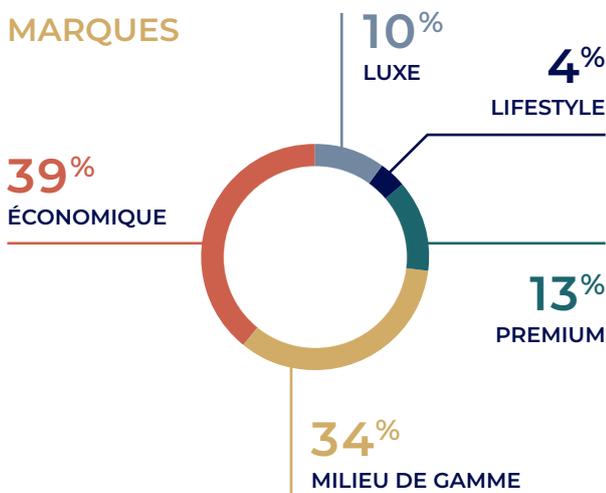
Accor est un leader mondial de l'hospitalité proposant des expériences dans plus de 110 pays avec plus de 5 500 hôtels, 10 000 restaurants et bars, des espaces bien-être ou encore de coworking. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 45 marques hôtelières allant du luxe à l'économique, en passant par le lifestyle avec Ennismore. Accor s'attache à agir concrètement en matière de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité & inclusion.

Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société cotée sur Euronext Paris (code ISIN: FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code: ACCYY).

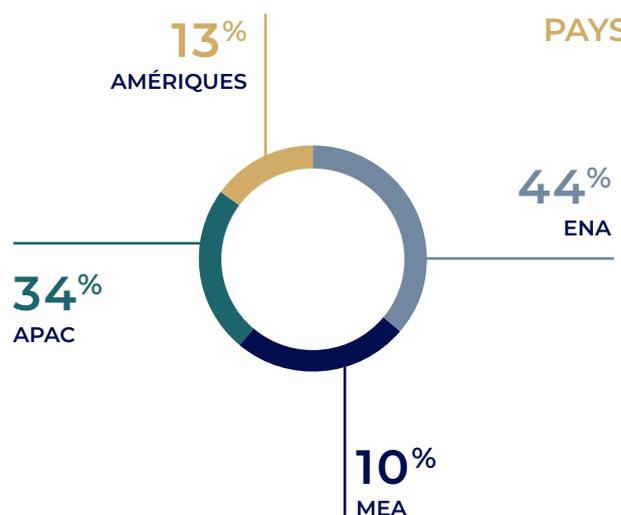
L'évolution de l'organisation du Groupe autour de deux divisions distinctes, Premium, Milieu de gamme & Économique et Luxe & Lifestyle, comprenant chacune des marques dédiées et des priorités stratégiques propres permet à Accor de conforter ses positions de leadership, de concentrer ses forces, de renforcer son savoir-faire, d'accélérer sa croissance et de continuer à améliorer sa rentabilité. Ces deux divisions reposent sur une plateforme de services partagés composée des fonctions présentant des synergies pour les deux divisions: les Achats, la Digital & Business Factory et Accor Tech.

PRÉSENT SUR TOUS LES SEGMENTS ET TOUTES LES GÉOGRAPHIES
(EN NOMBRE DE CHAMBRES)

PLUS DE
45
MARQUES



PLUS DE
110
PAYS



Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Réseau

+ 5 580

HÔTELS

+ 821 000

CHAMBRES

1 315

HÔTELS EN DÉVELOPPEMENT

225 000

CHAMBRES EN DÉVELOPPEMENT

Talents

+ 330 000

COLLABORATEURS

SOUS ENSEIGNE ACCOR

+ 300

MÉTIERS

Engagement

CONTRIBUTION
À LA NEUTRALITÉ
CARBONE PLANÉTAIRE
D'ICI 2050

Performance financière

5 056 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

1 003 M€

D'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

POUR PLUS D'INFORMATIONS,
RENDEZ-VOUS SUR WWW.ACCOR.COM
OU SUIVEZ-NOUS SUR X, FACEBOOK,
LINKEDIN, INSTAGRAM ET TIKTOK.





Ouvrir la voie de l'hospitalité responsable

Depuis sa création, Accor a toujours réussi à faire face aux grandes évolutions de son marché. Le Groupe s'est transformé avec succès, a su franchir les obstacles et s'est adapté aux grandes tendances du monde. Avec l'ambition de continuer à se développer en capitalisant sur ses atouts et son histoire, tout en mobilisant ses parties prenantes dans son projet d'une hospitalité toujours plus durable, Accor relève les défis et continue d'écrire son histoire.

Façonner l'avenir de l'hospitalité, c'est se donner les moyens de créer durablement de la valeur financière et extra-financière.

Sébastien Bazin
Président-directeur général



“

*Artisans pionniers
d'une hospitalité responsable,
nous faisons dialoguer
les cultures, avec passion
et générosité.*

”

Message du Président

SÉBASTIEN BAZIN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En 2023, pour la première fois de son histoire, Accor a franchi la barre du milliard d'euros d'excédent brut d'exploitation. Ces résultats records, dépassant les perspectives que nous avons tracées, nous en sommes collectivement fiers. **Les facteurs de ce succès sont multiples mais je tiens avant tout à remercier les 330 000 talents, hommes et femmes, qui en sont les premiers artisans et qui, chaque jour, dans nos hôtels, nos bars, nos restaurants, et tous les lieux qui font la richesse du Groupe cultivent savoir-faire, attention et créativité et font rayonner nos marques avec passion et énergie.** Cet engagement, clé de notre succès, nous le mettons aussi au service des partenaires et propriétaires qui nous font confiance et nous accompagnent pour déployer l'hospitalité de demain. Grâce à des technologies innovantes, des outils de réservation efficaces et fluides, des expériences mémorables et un sens de l'accueil généreux, des voyageurs partout dans le monde sont toujours plus nombreux à découvrir et apprécier les marques du Groupe et les avantages de notre programme de fidélité ALL.

Notre portefeuille de marques est unique et c'est l'une des grandes forces du Groupe. En 2023, Accor a continué avec succès son déploiement sur tous les segments et dans toutes les régions. C'est ainsi qu'est par exemple née Handwritten, nouvelle collection pensée pour accompagner les propriétaires qui souhaitent préserver le caractère unique de leur hôtel dans le segment milieu de gamme. 2023 a également été l'année du lancement de The Purist, notre nouveau concept de Bien-être et celle de l'ouverture de l'iconique Raffles London at The OWO, synonyme de raffinement et de service légendaire. Nos offres, elles aussi, se sont diversifiées avec notamment le lancement de la plateforme *Accor One Living* qui regroupe désormais nos activités Résidences, le lancement de *All Inclusive Collection* spécialisée dans les séjours tout compris ou encore le déploiement d'une offre de séjours longue durée.

Depuis janvier 2023, pour accompagner ce développement, Accor s'appuie sur une nouvelle organisation opérationnelle autour de deux divisions « Premium, Milieu de Gamme & Économique » d'une part et « Luxe & Lifestyle » d'autre part. Nous apportant une plus grande agilité et une attention mieux adaptée aux besoins spécifiques de nos propriétaires et des

clients de nos marques, elle a permis au Groupe de libérer plus encore son plein potentiel.

Au-delà des performances de l'année qui vient de s'écouler, c'est vers le temps long que nous tournons notre action. Car, nous en sommes convaincus, le futur du tourisme sera durable ou ne sera pas. C'est pourquoi Accor s'inscrit à l'avant-garde de la transformation de l'industrie hôtelière, afin que celle-ci apporte une contribution active à l'environnement et à la société. Le Groupe l'a encore démontré cette année en intégrant pour la première fois le classement des sociétés notées A par le Carbon Disclosure Project ou encore en lançant en Chine un livre blanc éducatif sur les voyages durables, en association avec des entreprises partenaires. Une transformation systémique de notre industrie ne pourra être obtenue qu'au travers d'une action collaborative et travailler avec nos pairs nous permet de donner vie à un modèle plus responsable. C'est pourquoi nous avons co-fondé « HARP - *Hospitality Alliance for Responsible Procurement* », une alliance transformant les achats, alignée avec notre vision d'une hospitalité responsable.

Cette vision collective et collaborative, toujours tournée vers l'humain, nous avons aussi décidé de l'affirmer encore plus fortement. En 2023, grâce à la participation de près de 10 000 collaborateurs et partenaires, nous avons travaillé à définir la raison d'être du Groupe. Chacun a pu, au cours de ces échanges, exprimer ses opinions, partager ses réflexions et après plusieurs mois de consultations et de débats, nous nous sommes accordés sur une vision partagée de la mission de Accor : « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité ». En 2024, nous travaillerons à définir les fondements qui permettront à chacun de faire vivre cette vision et de la décliner dans chacune de ses actions. Cette philosophie sera éprouvée, notamment lors des Jeux de Paris, que nous accueillerons avec enthousiasme dans le berceau du Groupe mais aussi lors des nombreux événements internationaux majeurs qui devraient continuer à nourrir la croissance du Groupe. Nous entamons cette nouvelle année avec confiance. Bien qu'évoluant dans un monde complexe, Accor est idéalement positionné pour continuer à se développer et à faire vivre, en tant qu'acteur pionnier et audacieux, sa vision d'une hôtellerie responsable et créatrice de valeur pour tous.

AGIR DANS UN MONDE EN TRANSITION(S)

La réussite de Accor repose sur sa capacité à prendre en compte les grandes tendances du monde et à y apporter, dans son domaine de compétences, des réponses appropriées. Fort de ses atouts, le Groupe entend, par ses initiatives, relever les défis d'une hospitalité toujours plus durable et innovante.

La transition climatique et écologique

Le climat et la biodiversité sont en crise, affectant nos habitats, nos activités et la viabilité de notre planète. Les températures moyennes n'ont jamais été aussi chaudes, les événements climatiques extrêmes se multiplient et les émissions de gaz à effet de serre continuent d'augmenter à l'échelle planétaire. Parallèlement, la biodiversité connaît une érosion alarmante et de nombreuses espèces sont menacées d'extinction, du fait de l'artificialisation des sols, de la surexploitation des ressources naturelles, de l'intensification des pratiques agricoles, de la pollution et du dérèglement climatique. Autant d'éléments dont la conjonction bouleverse les modes de vie, perturbe les écosystèmes naturels et dégrade la biosphère.

ACTIONS-CLÉS

- La définition d'une valeur de référence de gaspillage alimentaire pour les hôtels du Groupe
- Le développement d'une Politique Eau
- Signature de partenariats internationaux afin d'encourager la certification externe des hôtels
- Une stratégie fondée sur la science, autour des piliers «Séjourner, S'alimenter, Explorer» pour un impact positif sur l'Humain et la Nature.
- Une contribution à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050, conformément à l'Accord de Paris, ayant fait l'objet d'un engagement SBTi.
- Une intégration depuis 2021 des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) à la stratégie de financement.
- La suppression du plastique à usage unique de l'expérience client, soit 57 articles – y compris les bouteilles d'eau.
- La participation aux événements-clés du secteur pour promouvoir une vision durable de l'hôtellerie.



Heritage Grand Perast by Rixos - Monténégro

La transition technologique et digitale

La numérisation constitue l'une des grandes caractéristiques de nos sociétés. Bouleversant les usages, les habitudes et plus globalement les façons de travailler, de voyager et de consommer, elle ne cesse de s'accélérer. Digitalisation des parcours clients, nouvelle approche des rapports sociaux et commerciaux, plateformes d'une partie de l'économie, entrée en force des applications mobiles dans le quotidien de chacun, banalisation du télétravail, accès à l'information en temps réel, autant d'éléments structurants qui découlent de cette nouvelle donne. Alors que tout va plus vite et semble plus accessible, de nouveaux enjeux émergent parallèlement : protection des données personnelles, cybersécurité, amélioration de l'expérience client, inclusion numérique.

ACTIONS-CLÉS

- La mise à disposition pour nos clients d'un portail digital et d'une application mobile de réservation proposant une très grande diversité de choix d'offres et de services.
- Un élargissement régulier de l'éventail de services numériques proposés aux membres du programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.



SO/ Sotogrande - Espagne



Club Privé By Rixos Gocek - Turquie

La transition sociale et sociétale

Depuis la crise sanitaire de 2020, en accord avec les principales recommandations scientifiques, de nouvelles dynamiques se diffusent : aspirations renforcées à la durabilité et à la sobriété, attachement à la proximité et au localisme, envie de vert et d'espace, volonté d'un meilleur équilibre de vie. Ces dynamiques s'ajoutent à celles qui préexistaient, à savoir le développement des mobilités, l'envie de vivre des expériences uniques, une quête de sens et d'éthique et la recherche du bien-être dans un monde en proie à de multiples bouleversements. Ces évolutions soulignent plus que jamais la nécessité de repenser la notion même de service et d'accompagner autrement les citoyens, les actifs et les consommateurs.

ACTIONS-CLÉS

- Les diffusions d'une Politique droits humains et d'une approche Diversité, Équité et Inclusion à destination des collaborateurs sous enseigne et de la chaîne de valeur.
- La construction d'un écosystème d'hospitalité complet via diverses acquisitions et différents partenariats.
- L'enrichissement régulier du programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless dans le but d'offrir des expériences uniques, constamment renouvelées, y compris l'intégration de démarches solidaires.
- La distribution de nouveaux concepts (resort, Lifestyle, collections, locations de résidences privées) afin de couvrir toutes les aspirations des voyageurs.

UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR

Ressources



CAPITAL HUMAIN

- Plus de **330 000** collaborateurs sous enseigne Accor
- Plus de **300** métiers
- Accor Academy: **4** Académies régionales
- Une culture unissant les *Heartists*® dans l'ensemble du Groupe
- Une approche Diversité, Équité et Inclusion et une Politique droits humains déployées mondialement



CAPITAL NATUREL

- **13,8** TWh d'énergie consommée
- **105** millions m³ d'eau prélevée
- **3 643** kt CO₂ équivalent Scopes 1 & 2 en 2023
- **3 526** kt CO₂ équivalent Scope 3 en 2023



CAPITAL COMMERCIAL

- Plus de **45** marques sur tous les segments (Économique, Milieu de Gamme, Premium, Luxe & Lifestyle)
- Des solutions au service de la performance: Centrale d'Achats, outils de distribution, expertise digitale et technologique
- Une offre d'expériences innovantes de restauration et de divertissement, et un écosystème complet de spas, de salles de sport et de salles de réunion
- Plus de **110** pays
- Un réseau de plus de **5 580** hôtels, **821 000** chambres
- Un pipeline de **225 000** chambres
- Un programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless fort de + de **100** partenariats



CAPITAL FINANCIER

- **2,3** milliards d'euros de liquidités
- Un bilan optimisé
- Une structure financière robuste
- Une notation de crédit solide (*Investment Grade* avec perspective stable par Standard & Poor's et Fitch Ratings)



Stratégie



APPORTER DU TRAFIC

Attirer, convertir et fidéliser les clients, collaborateurs et partenaires



ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DURABLE

Se donner les moyens d'une croissance rapide et responsable



INNOVER EN PERMANENCE

Mettre l'innovation au cœur de notre modèle *asset-light*

Expertises

- Un leader mondial de l'hospitalité à l'écosystème complet d'expertises / solutions / expériences
- Une culture de l'hospitalité dans tous les segments de marché, du luxe à l'économique, en passant par le lifestyle et dans toutes les géographies

TRANSITIONS



CLIMATIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Création de valeur

Atouts

UN ÉCOSYSTÈME
intégré de marques,
de services
et de solutions

DES ÉQUIPES
passionnées et
au professionnalisme avéré

UN PROGRAMME
de fidélité ALL
et un système de
réservation solide

UNE EXPERTISE
en développement
durable

UNE ORGANISATION
lisible autour de deux divisions
et d'une *Global Shared Platform*

POUR LES COLLABORATEURS* ET LES COMMUNAUTÉS LOCALES

- 139 418 embauches en 2023
- Plus de 2 Mds€ en salaires et autres charges de personnel en 2023
- Plus de 42% de femmes dans les Comités de direction et 28 % directrices d'hôtels
- 27 % des directeurs d'hôtels et responsables de département ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)
- 6,2 millions d'heures de formation
- Un taux d'engagement des hôtels de 8,7/10
- Plus de 470 projets soutenus par Accor Solidarity depuis sa création
- 70 M€ dédiés au ALL Heartist Fund

POUR LA PLANÈTE

- Déploiement d'un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique dans les hôtels
- 79%** des hôtels ont supprimé le plastique à usage unique dans l'expérience client, dont les bouteilles d'eau
- Par hôtel, environ 29 000 bouteilles en plastique à usage unique sont évitées en 2023
- Réduction du gaspillage alimentaire de 60% d'ici 2030

POUR LES PARTENAIRES ET LES CLIENTS

- 27 Mds€ de volume d'affaires
- Une grande variété d'outils et de solutions au service des propriétaires et de la performance
- Environ 5 000 fournisseurs référencés et 3 Mds€ d'achats via les contrats de la Centrale d'Achats

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

- Plus de 5 Mds€ de chiffre d'affaires
- Plus de 1 Md€ d'Excédent Brut d'Exploitation
- 676 M€ versés aux actionnaires en 2023, à travers les rachats d'actions et le versement de dividendes

* Périmètre hôtels filiales et managés.

** Résultat estimé après audit interne, validé en Comité d'audit.

- Une expertise pionnière, depuis plus de 50 ans, de création d'expériences uniques créatrices de liens
- Une approche pour la diversité et l'inclusion garante de la performance et de la cohésion
- Une stratégie de développement durable au cœur du modèle d'affaires



TECHNOLOGIQUE
ET DIGITALE



SOCIALE
ET SOCIÉTALE

DEPUIS 50 ANS, ACCOR RÉINVENTE L'HOSPITALITÉ

Un esprit pionnier

1967

— Paul Dubrulle et Gérard Pélisson créent, à l'heure où les voyages commencent à se démocratiser, le concept de chaîne hôtelière moderne et standardisée. Avec l'ouverture du premier hôtel Novotel à Lille Lesquin, les clients disposent pour la première fois d'une salle de bains par chambre. Novotel leur propose, en outre, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit-déjeuner.



*Un sens de
la responsabilité
affirmé*

Un développement prometteur

1960-1970

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

1980-1990

— Accor entre dans le secteur du luxe, avec l'acquisition de la chaîne emblématique Sofitel.
— Accor entre dans le secteur de la restauration collective avec le rachat de Jacques Borel International.
— Accor devient pionnier dans le bien-être avec la création de la marque Thalassa.
— Accor crée Formule 1, un nouveau concept d'hôtellerie économique faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.

1970

— Première charte d'égalité femmes/hommes au travail.

1994

— Création de la Direction de l'Environnement, une première au CAC 40, qui sera transformée en 2000 en Direction du Développement durable.

2006-2010

— Création d'Earth Check, le premier programme de développement durable de l'hôtellerie.



2000-2010

— Accor lance MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques répondant au besoin d'individualité.
— Accor crée Pullman, une marque haut de gamme destinée aux voyageurs d'affaires.
— Accor entérine son leadership sur tous les segments, avec des marques soigneusement choisies telles que JO&JOE, Mama Shelter, 25hours Hotels, TRIBE, greet, Faena, des hôtels de design tels que Hyde, Delano, SLS et dans le luxe avec l'acquisition de Fairmont et de Raffles.

2008

— Création du fonds de dotation Accor Solidarity dédié à la lutte contre l'exclusion.

2009

— Lancement de Plant for the Planet, programme mondial d'agroforesterie pour soutenir une agriculture plus écologique.

2012

— Lancement de RiiSE, réseau sur l'égalité entre les femmes et les hommes.



Mövenpick Resort Waverly Phu Quoc - Vietnam

Nouveaux enjeux, nouvelles réponses

2019-2020

- Lancement du nouveau programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.
- Accor accélère dans le divertissement en nouant des partenariats avec le PSG et IMG, en concluant des contrats de naming avec l'Accor Arena, en prenant des participations dans Paris Society et Potel & Chabot.
- Accor renforce son positionnement dans l'hôtellerie lifestyle avec l'acquisition de sbe et la création de Ennismore.
- Accor accompagne les nouveaux modes de travail avec ses espaces de coworking Wojo.

2021

- Ennismore devient le leader de l'hôtellerie lifestyle et l'acteur à la croissance la plus rapide au monde.
- Création de Emblems Collection, une enseigne de luxe qui complète le portefeuille de marques propices à la conversion (Mercure, ibis Styles, MGallery, Handwritten).
- Accor signe le grand retour de Orient Express en Italie avec le train Dolce Vita.
- Accor devient Partenaire Officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.



2022

- Accor dévoile un large éventail de nouvelles adresses spectaculaires et annonce le lancement mondial de sa Collection All-Inclusive.
- Accor poursuit la simplification de son modèle au service d'une plus grande création de valeur en annonçant l'évolution de son organisation autour de deux pôles de métier distincts.



2015

- Partenariat avec Energy Observer, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe explore des solutions innovantes pour accompagner la transition écologique.

2016-2021

- Lancement et déploiement de Planet 21 – Acting Here, programme RSE du Groupe.
- Mise en place du programme de solidarité ALL Heartist à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise sanitaire.

2021

- Accor s'engage à contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050. La trajectoire définie est marquée par un premier seuil de réduction de 46% de ses émissions d'ici à 2030, et réalise sa première émission obligatoire indexée sur ses objectifs de développement durable pour un montant de 700 millions d'euros.

2022

- Accor dévoile son nouveau cadre stratégique de Développement durable, axé sur l'Humain et la Nature, construit sur trois piliers opérationnels, Séjourner, S'alimenter et Explorer.



CULTIVER L'ATTRACTIVITÉ AUTOUR D'ATOUTS SOLIDES

Un écosystème intégré de marques, de services et de solutions

Accor dispose aujourd'hui d'un écosystème de marques étendu grâce auquel il répond à la diversité des besoins et des envies de ses clients. Sa marque de fabrique ? Leur offrir la meilleure expérience possible tout en développant une approche sur-mesure en réponse à leur demande croissante de personnalisation.

Des équipes passionnées et au professionnalisme avéré

Avec plus de 336 600 collaborateurs opérant sous enseigne Accor, le Groupe se donne les moyens d'accompagner dans les meilleures conditions possibles ses clients. Les équipes sont régulièrement formées afin d'offrir aux voyageurs un accueil optimal et des services de grande qualité.

Un programme de fidélité ALL et un système de réservation solide

Avec ALL, Accor dispose d'un programme de fidélité qui rend le Groupe attractif tout en contribuant à sa notoriété. Développé pour susciter l'engagement des voyageurs, le programme de fidélité ALL se singularise par la robustesse de sa plateforme de distribution et de réservation ainsi que par l'attractivité de son contenu.

Une expertise en développement durable, au service de la performance

Accor s'est engagé dans une dynamique de transformation durable qui doit accélérer la manière dont le Groupe concrétise sa transition sociale et environnementale. Portée au plus haut niveau de l'entreprise, elle vise à bâtir un modèle contributif et à dynamiser la performance du Groupe au bénéfice de toutes ses parties prenantes.

Une organisation lisible autour de deux divisions et d'une Plateforme Globale Partagée

Désormais structuré autour de deux divisions distinctes, la division « Premium, Milieu de Gamme & Économique » et la division « Luxe et Lifestyle », lesquelles s'appuient sur une plateforme de services partagés, Accor s'est organisé pour répondre au mieux aux attentes, aux besoins et aux envies de ses clients. Cette segmentation contribue à une meilleure lisibilité de l'offre tout en facilitant le développement de chacune des marques.



POURSUIVRE UNE STRATÉGIE OFFENSIVE

Apporter du trafic

Attirer, convertir et fidéliser les clients, collaborateurs et partenaires

- Attirer nos clients grâce à un important portefeuille de marques d'envergure mondiale
- Offrir une expérience de distribution sans faille, dans le but de maximiser la conversion en nuitées
- Fidéliser durablement, notamment en personnalisant nos offres

Accélérer la croissance durable

Se donner les moyens d'une croissance rapide et responsable

- Poursuivre notre développement en maximisant notre valeur
- Limiter les pertes de contrats
- Multiplier les points de contact dans un écosystème intégré durable

Innover en permanence

Mettre l'innovation au cœur de notre modèle *asset-light*

- Transformer nos process & outils
- Transformer nos compétences
- Transformer nos organisations



Naru Seoul - MGallery - Corée du Sud

DÉPLOYER UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE DURABILITÉ

Renouvelée en 2022 et intégrée au modèle économique du Groupe, la stratégie de durabilité de Accor vise à faire évoluer le Groupe, d'ici à 2030, vers un modèle contributif. S'appuyant sur la science, elle s'articule autour de deux axes, l'Humain et la Nature, qui se déclinent en trois piliers opérationnels : Séjourner, S'alimenter et Explorer. Explications.

Séjourner

Accor entend opérer les hôtels sous enseigne dans le cadre des limites planétaires et contribuer, pour cela, à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050 conformément à l'accord de Paris, tout en réduisant la pression sur les ressources naturelles dont il dépend. Dans le cadre des ouvertures et des rénovations d'hôtels qui rythment son activité, le Groupe s'attache à transformer la manière d'opérer les hôtels, en y intégrant systématiquement des critères de développement durable. Trois leviers sont ainsi privilégiés : l'éco-conception, la durabilité des opérations et l'attractivité.

L'accent est mis sur l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et de la consommation d'énergie et d'eau, sur la promotion de l'économie circulaire, sur la réduction des déchets, sur l'élimination des plastiques à usage unique, et sur l'intégration des propriétés dans leurs écosystèmes. Ce processus au long cours doit permettre à tous les hôtels du réseau d'obtenir, pour leur gestion durable, les certifications des meilleurs labels internationaux de tourisme durable.

ACTIONS-CLÉS MISES EN ŒUVRE EN 2023

- Suppression de 57 produits en plastique à usage unique de 79%* des hôtels, dont les bouteilles d'eau.
- Déploiement d'un nouvel outil de reporting à destination des hôteliers qui permet de mesurer leur empreinte carbone et d'optimiser la gestion des ressources (eau et énergie notamment).
- Signature de deux partenariats internationaux avec les labels Green Key et Green Globe afin d'encourager la certification durable des hôtels via la mutualisation de bonnes pratiques.

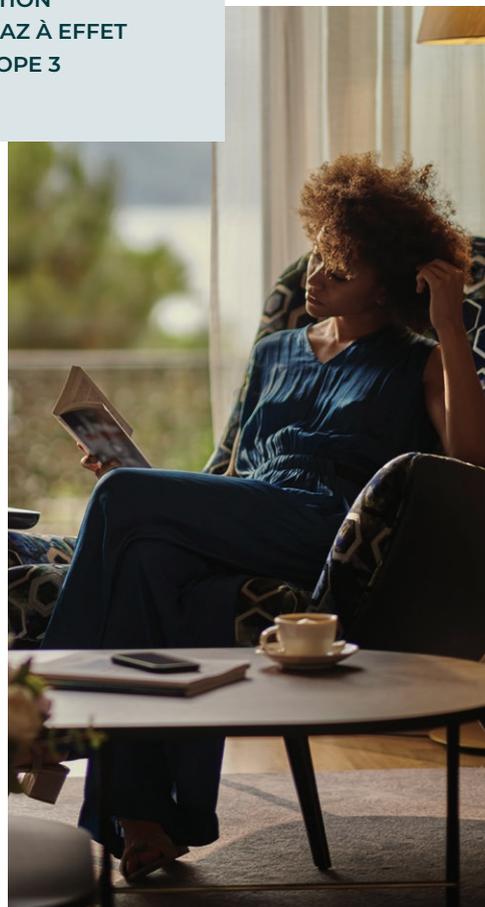
* Résultat estimé après audit interne, validé en Comité d'audit.

- 46 %

OBJECTIF DE RÉDUCTION
DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET
DE SERRE SUR LES SCOPES 1 ET 2
D'ICI À 2030*

- 28 %

OBJECTIF DE RÉDUCTION
DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET
DE SERRE SUR LE SCOPE 3
D'ICI À 2030



Fairmont Le Montreux Palace - Suisse

S'alimenter

Avec plus de 10 000 bars et restaurants, Accor a un rôle majeur à jouer dans l'accélération de la transformation vers un modèle agricole et d'alimentation durable. Pour «verdir» sa chaîne de valeur alimentaire, le Groupe agit simultanément sur trois leviers :

- le développement d'un approvisionnement responsable, tant sur les produits sélectionnés que sur leur provenance et les conditions environnementales et sociales de production;
- la réduction du gaspillage alimentaire;
- la transformation de l'expérience culinaire en proposant des offres différenciantes.

Pour y parvenir, il s'attache à optimiser la traçabilité de sa chaîne d'approvisionnement et à promouvoir une consommation responsable en encourageant ses clients à découvrir une offre alimentaire locale, de saison, biologique et végétalisée. Les bénéfices de cette transformation sont multiples. La biodiversité est soutenue, l'impact carbone et eau minimisé, les communautés valorisées et les pratiques équitables pour les producteurs et les agriculteurs locaux renforcées.

- 60 %

**OBJECTIF DE RÉDUCTION
DU GASPILLAGE
ALIMENTAIRE D'ICI À 2030**



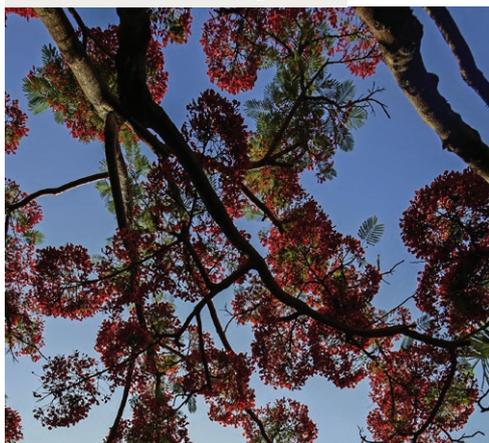
Mövenpick Hotel Basel - Suisse

ACTIONS-CLÉS MISES EN ŒUVRE EN 2023

- Déploiement avec Klimato, société de technologie alimentaire, d'un nouvel outil destiné à mesurer et à indiquer aux clients l'empreinte carbone de 45 recettes au menu dans près de 80 hôtels aux Émirats arabes unis.
- Définition d'une mesure de référence de gaspillage alimentaire d'après les données de plus de 800 hôtels.

Explorer

Pullman Xiamen Powerlong - Chine



90 %
**DE COLLABORATEURS
FORMÉS DE MANIÈRE
CONTINUE AUX ENJEUX DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE
D'ICI À 2030**

Fort de sa vision du voyage qu'il veut toujours plus contributive et inclusive, Accor poursuit l'objectif de préserver les écosystèmes et la culture locale de chaque destination. Les leviers qu'il active dans ce cadre portent sur l'utilisation responsable des espaces naturels, l'ancrage au sein des communautés locales et la responsabilisation aux enjeux de durabilité. Pour concrétiser cette ambition, le Groupe protège activement l'environnement local et le patrimoine culturel, crée des liens avec les habitants et promeut une manière de voyager plus durable. Pour maximiser son impact, Accor acculture ses salariés aux enjeux du développement durable et sensibilise ses clients à l'importance et aux vertus de la transition environnementale et sociale. L'enjeu consiste à la fois à rendre les destinations plus résilientes et attractives tout en accompagnant les voyageurs à redécouvrir ces destinations dans le respect de la nature et des communautés locales.

ACTIONS-CLÉS MISES EN ŒUVRE EN 2023

- Formation des salariés du Groupe aux enjeux environnementaux et sociaux.
- Partenariat international avec Captain Cause afin de permettre aux membres du programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless de soutenir avec leurs points de fidélité, via les plateformes digitales du Groupe, des causes mondiales portées par des associations ou des ONG.

UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION GLOBALE

Dans un monde qui ne cesse de se digitaliser, Accor a fait de l'innovation l'un des marqueurs forts de son identité. La dynamique qui l'anime vise à créer de nouveaux produits et services tournés vers l'amélioration de l'expérience client et à préparer l'avenir.

Au sein de la Digital Factory de Accor, l'équipe d'innovation digitale se positionne en fer de lance de la transformation numérique dans l'industrie hôtelière. Sa mission ? Propulser Accor en tant que leader de l'innovation, en explorant inlassablement les nouvelles frontières du digital. Elle vise à enrichir chaque interaction entre les clients et les hôtels en créant des expériences dynamiques et sur mesure. L'innovation transcende les individus : elle est une dynamique collective qui infuse l'ensemble du Groupe. En veillant continuellement aux dernières avancées et en cultivant un esprit d'innovation au sein des équipes, la Digital Factory démocratise l'innovation, permettant ainsi à chacun de réinventer ses méthodes de travail et d'offrir les meilleures solutions digitales aux clients.

Elle conçoit, développe et améliore une vaste gamme d'outils et de fonctionnalités pour enrichir l'écosystème de produits et services digitaux. L'équipe d'innovation digitale joue un rôle crucial en testant et en intégrant les dernières innovations qui peuvent transformer l'expérience digitale offerte par les produits. L'approche est résolument tournée vers la création de valeur pour les clients et les établissements, avec l'objectif d'un retour sur investissement face à chaque défi. L'enjeu n'est pas d'innover pour innover, mais bien de créer des innovations susceptibles d'avoir un impact et d'améliorer l'expérience des clients à travers les produits digitaux.

L'ambition consiste à faire de Accor et de la Digital Factory des références incontestées de l'innovation digitale dans l'hôtellerie. L'innovation constitue un moteur essentiel du développement et un vecteur d'excellence dans l'expérience client.



Pullman Melbourne Albert Park - Australie



Mercure Liège City Centre - Belgique

Catalyser l'innovation via l'Innovation Lab

L'*Innovation Lab* est, quant à lui, chargé d'explorer de nouveaux territoires d'innovation et d'accompagner des projets d'innovation dont les produits et services amélioreront l'expérience et la relation client.

Conjuguant l'amélioration de l'existant et une dynamique de disruption, l'*Innovation Lab* développe ses projets d'innovation autour de quatre pôles: l'*Hotel Experience*, la *Room Experience*, la Mobilité et les Nouveaux produits et services hôteliers. Les projets qui l'animent, et pour lesquels il travaille en étroite collaboration avec les experts métiers du Groupe, les équipes opérationnelles et différents acteurs externes tels que les industriels ou les start-up, ont vocation à avoir un impact positif sur le marché de l'hospitalité et à déboucher sur des concepts hôteliers innovants. Cette co-innovation doit contribuer à positionner Accor comme un leader de l'innovation hôtelière et par là-même à générer de nouvelles sources de revenus pour le Groupe.

Répondre aux nouveaux enjeux technologiques

Convaincu des bénéfices de l'intelligence artificielle et la GenAI, Accor travaille sur différents cas d'usage dont les plus prometteurs ont pour visée d'être industrialisés. Une des idées qui suscite son intérêt est par exemple la mise à disposition des clients d'un moteur de recherche conversationnel intelligent qu'ils pourront utiliser pour la création de leur séjour.

L'IA et la GenAI représentent des leviers et des opportunités pour faciliter la vie des hôteliers et pour améliorer l'expérience client mais la technologie doit rester un support. Elle doit participer à l'objectif d'améliorer l'expérience en hôtel en libérant du temps pour les collaborateurs au profit de temps plus qualitatif avec les clients, mais elle ne remplacera jamais l'humain. L'IA est plus que jamais au service de l'humain.

Pour explorer au mieux ces nouveaux enjeux technologiques, Accor identifie et travaille avec les meilleurs partenaires selon les sujets et les problématiques afin de toujours rester à la pointe de l'innovation.

De même, le Groupe coopère avec différents industriels sur le volet *Room Experience* dans le but de mettre en place des prototypes qui permettront d'améliorer l'expérience client avant un éventuel passage à l'échelle. Le Groupe a par ailleurs investi dans deux start-up que l'*Innovation Lab* accompagne dans leur stratégie et leur développement.

UNE ORGANISATION LISIBLE ET PERFORMANTE

L'évolution de l'organisation du Groupe autour de deux divisions, comprenant chacune des marques dédiées et des priorités stratégiques propres, permet à Accor de conforter ses positions de leadership, de concentrer ses forces, de renforcer son savoir-faire, d'accélérer sa croissance et de continuer à améliorer sa rentabilité.

La division

Premium, Milieu de Gamme & Économique

Structurée autour de trois régions (Europe Afrique du Nord, Moyen-Orient, Afrique, Asie-Pacifique et Amériques), cette division regroupe 5 052 hôtels dans le monde répartis à 16% dans le segment Premium, à 39% dans le segment Milieu de Gamme et à 45% dans le segment Économique. Elle comprend des marques telles que Pullman, Mövenpick, Swissôtel, Mercure, Novotel ou encore ibis. 1 047 établissements composent le *pipeline* de développement de cette division.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- Mettre l'accent sur les marques: consolider le leadership des trois marques iconiques (ibis, Novotel et Pullman), densifier le réseau grâce aux marques de conversion (Mövenpick, Mercure, Handwritten et greet) et renforcer la conformité aux standards de marques.
- Concentrer les efforts sur les marchés clés: consolider le leadership sur les segments Milieu de Gamme et Économique et saisir les opportunités de croissance pour le segment Premium.
- Renforcer l'efficacité du modèle de croissance afin de tirer parti des effets d'échelle: améliorer les outils et les process et développer une discipline budgétaire.



Tribe Budapest Stadium - Hongrie

« Afin de maximiser la croissance de l'excédent brut d'exploitation de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique, nous nous concentrons sur trois priorités: ses marques, ses marchés clés et l'efficacité de son modèle de croissance. »

Jean-Jacques Morin

Directeur général adjoint du Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique



Sofitel Legend Old Cataract Aswan - Égypte

« La division Luxe & Lifestyle entend continuer à renforcer son leadership et son empreinte mondiale en proposant des marques iconiques qui ont placé le luxe, l'expertise et l'attention au cœur de leur positionnement. Il s'agit plus globalement de conjuguer des signatures exclusives avec des expériences inédites, une forte promesse de marque à une création de valeur renforcée par un sentiment de désirabilité. »

Sébastien Bazin

Président-directeur général

La division Luxe & Lifestyle

Cette division regroupe 532 hôtels qui se répartissent à 70 % dans le luxe et à 30 % dans le lifestyle. Elle est organisée autour des marques Orient Express, Raffles et Fairmont, Sofitel, MGallery, Emblems et Ennismore. 268 établissements composent le *pipeline* de développement de cette division.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- Valoriser la promesse de chaque marque afin d'offrir aux clients des expériences uniques.
- Faire de l'originalité et de la haute qualité des produits et services une priorité, garants de la fidélité des clients, de l'attractivité pour les propriétaires et du sentiment d'appartenance des talents.
- Poursuivre une ambition de croissance forte, génératrice d'excédent brut d'exploitation.

UNE PLATEFORME COMMUNE DE SERVICES PARTAGÉS

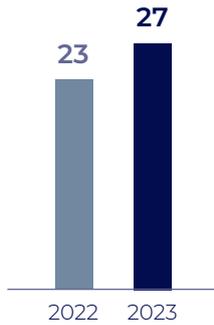
La division Premium, Milieu de Gamme & Économique et la division Luxe & Lifestyle s'appuient sur une plateforme de services partagés qui leur apporte toute son expertise ainsi que différents services, notamment en matière de digital, de technologie et d'achats. Les deux divisions peuvent ainsi pleinement se consacrer à leur essor et à leurs enjeux de croissance.



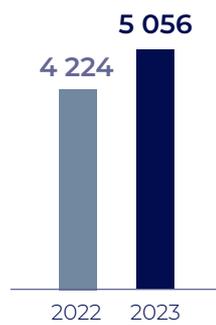
Mondrian Singapore Duxton - Singapour

CHIFFRES-CLÉS FINANCIERS

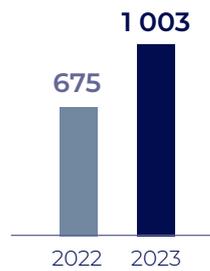
Volume d'affaires
(en Mds €)



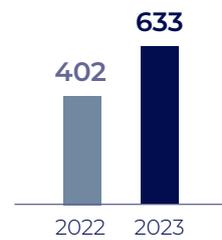
Chiffre d'affaires
(en M €)



Excédent brut d'exploitation
(en M €)



Résultat net part du Groupe
(en M €)

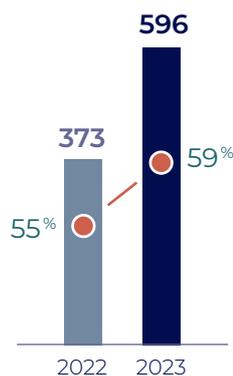


SO/ Auckland - Nouvelle-Zélande

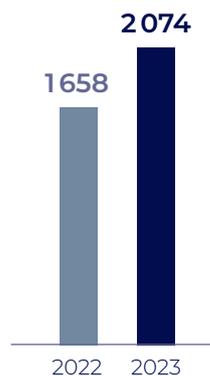
*Capitalisation boursière
au 31 décembre 2023*

8,7 MDS €

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



Endettement net
(en M€)



CHIFFRES-CLÉS EXTRA-FINANCIERS

Plastique à usage unique

OBJECTIF: 80%
des hôtels ayant supprimé le plastique à usage unique de l'expérience client

RÉSULTAT 2023
79%

Gaspillage alimentaire

OBJECTIF: 80%
des hôtels du Top 300 ayant défini une valeur de référence de gaspillage alimentaire

RÉSULTAT 2023
90%

Carbone

OBJECTIF: 85%
des hôtels utilisant un outil de mesure des émissions carbone

RÉSULTAT 2023
60%

Diversité, Équité & Inclusion

OBJECTIF: 40%
de femmes en Comité de direction

RÉSULTAT 2023
42%

Achats responsables

OBJECTIF: 100%
de fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables*

RÉSULTAT 2023
100%

* Ou équivalent: Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor

Les notations financières et extra-financières de Accor

INVESTMENT GRADE

Standard and Poor's **BBB-** → Perspective stable

Fitch ratings **BBB-** → Perspective stable

ACCOR LEADER AUPRÈS DES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRES DANS SON SECTEUR

CDP Carbon **A** → 1^{er} dans son secteur

SUSTAINALYTICS **18,1** → 2^e dans son secteur

MOODY'S ESG Solutions **68** → 2^e dans son secteur

MSCI **A**

Accor fait également partie de l'indice CAC 40 ESG depuis mars 2021 qui rassemble 40 entreprises socialement responsables.



Mercure Tokyu Stay Osaka Namba - Japon



Raffles At Galaxy Macau - Chine

UNE GOUVERNANCE SOLIDE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Composition du Conseil d'administration*

COMITÉS

- AUD** COMITÉ D'AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES
- NOM** COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
- ENG** COMITÉ DES ENGAGEMENTS
- STR** COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE
- ESG** COMITÉ ESG

COMPÉTENCES

- HOSPITALITÉ
- MARQUE/MARKETING
- DIGITAL/TECH/DATA
- INTERNATIONAL
- FINANCE
- DIRIGEANT DE GRANDES ENTREPRISES
- LUXE
- ESG

SÉBASTIEN BAZIN

Président-directeur général
Fin de mandat AG 2026



IRIS KNOBLOCH

Administratrice indépendante,
Administratrice référente et
Vice-présidente du Conseil
d'administration
Fin de mandat AG 2026



ASMA ABDULRAHMAN AL-KHULAIFI

Administratrice
Fin de mandat AG 2025



UGO ARZANI

Administrateur
Fin de mandat AG 2025



HÉLÈNE AURIOL-POTIER

Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2025



ILIANE DUMAS

Administratrice
représentant les salariés
Fin de mandat 20 avril 2026



QIONG'ER JIANG

Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2025



ANNE-LAURE KIECHEL

Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2026



BRUNO PAVLOVSKY

Administrateur indépendant
Fin de mandat AG 2026



NICOLAS SARKOZY

Administrateur indépendant
Fin de mandat AG 2025



CHRISTINE SERRE

Administratrice
représentant les salariés
Fin de mandat 18 janvier 2027



ISABELLE SIMON

Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2025



SARMAD ZOK

Administrateur
Fin de mandat AG 2025



* Au 31/12/2023

Le Conseil d'administration détermine les orientations du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il comprend treize membres, dont deux représentant les salariés, nommés pour leur expertise, leur hauteur de vue et leur capacité à embrasser les enjeux du secteur.

Depuis 2009, les fonctions de Président de Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées afin d'une part de favoriser une meilleure réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, d'autre part de nourrir un lien direct entre le management et les actionnaires. La présence d'un Administrateur référent, membre indépendant, permet d'assurer l'équilibre des pouvoirs.

10
RÉUNIONS
EN 2023

93%
D'ASSIDUITÉ

En 2023, les travaux du Conseil d'administration ont été consacrés :

- au suivi de la mise en place de la réorganisation du Groupe autour de deux divisions (d'une part, la division Premium, Milieu de Gamme & Économique; et d'autre part, la division Luxe & Lifestyle);
- à la cession de l'immeuble de son siège social à Paris, la Tour Sequana au Groupe Valesco;
- à l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2022 et les comptes semestriels 2023;
- à l'examen de la gouvernance du Conseil et de ses Comités et notamment la création d'un Comité ESG;
- à l'examen et à l'approbation de la stratégie de la Société en matière de développement durable;
- à l'examen des rémunérations des mandataires sociaux;
- à l'examen de l'indépendance des administrateurs;
- à la convocation de l'Assemblée Générale annuelle.

Cinq Comités spécialisés pour faciliter le fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'appuie sur cinq Comités spécialisés qui, par leurs avis, l'éclairent et l'aident dans sa prise de décision.

LE COMITÉ D'AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES

- Il a pour missions :
- l'examen des comptes annuels et semestriels;
 - le contrôle légal des résultats financiers du Groupe;
 - l'examen des honoraires des Commissaires aux Comptes;
 - le suivi des missions menées par le Fonds ALL Heartist;
 - la revue des mesures en place en matière de cybersécurité et de protection des données personnelles;
 - le suivi du programme de compliance du Groupe.

4

RÉUNIONS
EN 2023

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

- Il a pour missions :
- la revue des rémunérations;
 - la revue du processus de succession;
 - la revue de l'indépendance des administrateurs;
 - l'examen de la politique en matière de mixité et suivi du plan d'actions;
 - la procédure d'évaluation interne du fonctionnement du Conseil;
 - la revue de la gouvernance du Conseil et de ses Comités.

4

RÉUNIONS
EN 2023

LE COMITÉ DES ENGAGEMENTS

- Il a pour missions :
- la revue et le suivi des différents projets d'acquisition et de cession.

4

RÉUNIONS
EN 2023

LE COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE

- Il a pour mission :
- la revue des questions d'actualité internationale et de leur impact sur les activités du Groupe.

2

RÉUNIONS
EN 2023

LE COMITÉ ESG

- Il a pour missions :
- l'examen de la stratégie et des initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale, notamment s'agissant du climat;
 - le contrôle de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs;
 - l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière.

2

RÉUNIONS
EN 2023

Direction exécutive*

Sous la direction de Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, et de Jean-Jacques Morin, Directeur général adjoint, les opérations de Accor s'appuient sur deux divisions distinctes: Premium, Milieu de Gamme & Économique, et Luxe & Lifestyle. Elles sont toutes deux soutenues par un Comité de direction Groupe et une Plateforme Globale Partagée qui fournit son expertise et ses services aux deux divisions notamment en matière de digital, de technologie et d'achats.

Comité de direction Groupe



SÉBASTIEN BAZIN

Président-directeur général Groupe



JEAN-JACQUES MORIN

Directeur général adjoint
Groupe et Directeur
général de la division
Premium, Milieu de
Gamme & Économique



MARTINE GEROW

Directrice Financière



**GILDA
PEREZ-ALVARADO**

Directrice de la Stratégie
et Directrice générale
Orient Express



BESMA BOUMAZA

Directrice Juridique
et Compliance Groupe
& Secrétaire du Conseil
d'administration



STEVEN DAINES

Directeur général
Talent & Culture



BRUNE POIRSON

Directrice
Développement Durable



KAMAL RHAZALI

Secrétaire général et
Directeur Juridique, Luxe & Lifestyle



FLOOR BLEEKER

Directeur général Technologie



ALIX BOULNOIS

Directrice générale Digital



CAROLINE TISSOT

Directrice générale Achats

* Au 01/01/2024

Comité exécutif Premium, Milieu de Gamme & Économique



JEAN-JACQUES MORIN

Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique



THOMAS DUBAERE

Directeur général Amériques



PATRICK MENDES

Directeur général Europe & Afrique du Nord



DUNCAN O'ROURKE

Directeur général Moyen-Orient, Afrique & Asie-Pacifique



GARY ROSEN

Directeur général Grande Chine



BESMA BOUMAZA

Directrice Juridique



FABRICE CARRÉ

Directeur général Stratégie



STEVEN DAINES

Directeur général Talent & Culture



KARELLE LAMOUCHE

Directrice générale Commercial



PATRICK LAURENT

Directeur général Finance



CAMIL YAZBECK

Directeur général Développement

Comité exécutif Luxe & Lifestyle



SÉBASTIEN BAZIN

Président-directeur général Groupe



GILDA PEREZ-ALVARADO

Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express



OMER ACAR

Directeur général Raffles & Fairmont



MAUD BAILLY

Directrice générale Sofitel, MGallery & Emblems



GAURAV BHUSHAN

Co-Directeur général Ennismore et Directeur général des marques Lifestyle & Leisure



GARY ROSEN

Directeur général Grande Chine



KAMAL RHAZALI

Secrétaire général et Directeur Juridique, Luxe & Lifestyle



AGNÈS ROQUEFORT

Directrice générale Développement



JOHNY ZAKHEM

Directeur général Finance

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS ET DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les collaborateurs du Groupe bénéficient d'une politique de rémunération qui intègre la notion de performance tout en leur assurant une protection sociale. La rémunération du dirigeant mandataire social, quant à elle, repose sur des principes conformes aux pratiques du marché.

Une politique de rémunération pensée à l'échelle mondiale

La politique de rémunération conçue et mise en œuvre par Accor se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays et repose sur cinq grands principes :

- elle tient compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ;
- elle vise à appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux caractéristiques socio-économiques des marchés et des pays concernés ;
- elles doivent permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ;
- elle favorise l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ;
- elle répond à l'objectif d'assurer une protection sociale aux salariés.

Si cette politique est mondiale, elle se décline toutefois selon les pratiques spécifiques en vigueur dans chaque pays.

Le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2023 décrit plus en détail la politique de rémunération des talents.

La rémunération du dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société est déterminée par le Conseil d'administration. Elle s'appuie sur la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Le Conseil d'administration veille tout particulièrement :

- à ce que cette politique respecte les principes d'exhaustivité, de cohérence avec la politique de rémunération des autres dirigeants et salariés de l'entreprise, de comparabilité, de motivation, de mesure, d'intelligibilité des règles ;
- au maintien d'un équilibre entre les différents éléments qui composent la politique de rémunération.

Le rôle du Comité des nominations et des rémunérations

Les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations prennent appui sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable ainsi que sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers. Le Comité veille à ce que ses préconisations soient conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La politique de rémunération du Président-directeur général, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 au Président-directeur général seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2024 de la Société et sont présentés au chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2023.

Mercury Figeac Viguière Du Roy - France



UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES

La démarche globale de gestion des risques

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

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

Cette démarche s'articule autour de cartographies des risques, spécifiques à un risque ou transverses (cf. 2.2.1 «Dispositif de gestion des risques»), réalisées sur la base d'une méthodologie commune qui peut toutefois être adaptée aux spécificités de chaque catégorie de risques. Les filières opérationnelles et fonctionnelles conçoivent, déploient et animent les programmes de prévention et de protection en réponse aux risques ainsi identifiés. La gouvernance des risques fonctionne sur un modèle élargi de consultation et de décision à travers un Comité des risques Groupe qui se réunit tous les trimestres et reporte au Comité exécutif.



Raffles Boston - États-Unis



LES RISQUES SIGNIFICATIFS

Les risques significatifs issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe sont présentés ci-dessous et apparaissent par criticité décroissante. La description de ces risques et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

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



Offrir de nouvelles expériences

Accor offre à ses clients des expériences d'hospitalité uniques grâce à son vaste portefeuille de marques. Cet écosystème, composé de marques, de solutions et d'expériences dans différents segments, répond aux besoins des voyageurs mais aussi des communautés locales.

Façonner l'avenir de l'hospitalité, c'est œuvrer pour des expériences sans cesse revisitées et toujours à l'avant-garde.

Fairmont Jaipur - Inde

UN ÉCOSYSTÈME DE MARQUES DIVERSIFIÉ POUR DES EXPÉRIENCES UNIQUES

L'écosystème unique de Accor est composé de marques, de services et solutions à forte valeur ajoutée et d'un puissant programme de fidélité. Il permet de réinventer en permanence des expériences et services personnalisés et d'assurer une meilleure performance à nos partenaires propriétaires d'hôtels.

Pourquoi Accor dispose-t-il d'un grand nombre de marques ?

Avec plus de 45 marques hôtelières allant de l'ultra-luxe à l'économique en passant par le lifestyle, l'écosystème Accor offre l'éventail le plus large de l'industrie. Il a été renforcé ces dernières années pour répondre à toutes les attentes, tant des propriétaires que des clients finaux. Sur le site de réservation et programme de fidélité ALL, les marques se proposent d'être les compagnons de route de tous les projets, pour tous les moments, en toute compagnie et ce à l'infini. Un voyage en famille, un déplacement professionnel, une escapade en amoureux, un retour sur soi au vert sont autant de configurations qui ne nécessiteront pas les mêmes besoins. Il en est de même pour un propriétaire pour qui développement urbain, rural ou en bord de mer ne va pas nécessiter les mêmes attentes. Chaque marque vise à répondre au mieux aux envies de chacun qui peuvent changer, évoluer, s'entrecroiser. Dans un monde où l'expérience est reine, où le changement s'érige en habitude et où la personnalisation est devenue la norme, un portefeuille de marques extrêmement varié permet également d'apporter des réponses régionalisées ou globalisées suivant les besoins.

Qu'est-ce qui différencie les segments de la division PM&E ?

La division Premium, Milieu de Gamme & Économique, comprenant plus de 20 marques, est comme son nom l'indique, répartie en trois segments inhérents au positionnement de chacune d'elles. Ces marques constituent les marques historiques du Groupe et portent aujourd'hui encore près de 90 % du réseau et 70 % du business. Ce sont des marques à très forte affinité avec un niveau de notoriété très élevé qui peuvent bénéficier d'un déploiement à l'échelle important. Le Premium est un segment porté par la marque Pullman qui possède une histoire extraordinairement riche. Le milieu de gamme s'appuie sur Novotel, première marque du Groupe alors que l'Économique est largement représenté par la famille ibis également iconique. Mövenpick, Mercure ou encore Handwritten viennent renforcer la présence du Groupe avec une force de frappe très importante en conversion tandis que Mantra, Grand Mercure ou greet bénéficient d'une empreinte locale extrêmement importante permettant de continuer à s'intégrer dans les marchés où notre présence est déjà majeure.

Quelle est la singularité des quatre pôles qui constituent la division Luxury & Lifestyle ?

Accor se positionne en tant que 2^e acteur mondial de l'hôtellerie de luxe avec plus de 370 hôtels. Orient Express sur le marché de l'ultra-luxe, marque légendaire parée d'une aura de mystère et d'imaginaire promet les aventures les plus incroyables qu'elles soient en train, en voilier ou au sein d'un hôtel. Raffles & Fairmont, avec des hôtels emblématiques aux quatre coins du monde, offre une personnalisation en dentelle et des expériences plus ciselées les unes que les autres. Sofitel, MGallery et Emblems, avec deux marques de collection propices à la conversion, proposent une approche du luxe raffinée et unique. Ennismore qui regroupe les marques Lifestyle est l'entité la plus importante mondialement sur ce marché avec plus de 150 hôtels. Toute autonomie est laissée à ces marques dont les créateurs sont toujours impliqués dans le processus de déploiement comme la famille Trigano pour Mama Shelter ou Christophe Hoffman chez 25hours.



Premium, Milieu de Gamme
& Économique

pullman MÖVENPICK
swissôtel APARTHOTEL ADAGIO PREMIUM
GRAND MERCURE
THE SEBEL Art Series PEPPERS

NOVOTEL Mercure
APARTHOTEL ADAGIO ORIGINAL Handwritten COLLECTION
mantra TRIBE

ibis ibis styles ibis budget
APARTHOTEL ADAGIO ACCESS greet
BreakFree hotelF1

Luxe & Lifestyle

ORIENT EXPRESS

Fairmont RAFFLES
mantis

S O F I T E L

SOFITEL LEGEND M GALLERY EMBLEMS COLLECTION

MAMA SHELTER RIXOS PARIS SOCIETY

2ic SO/ SLS JOE & JOE 25h twenty five hours hotels

MONDRIAN HYDE MORGAN'S ORIGINALS

the hoxton DELANO ANGSANA

GLENEAGLES FAENA BANYAN TREE

HÔTELLERIE SEGMENT LUXE

Le portefeuille de marques de luxe du Groupe regroupe des enseignes emblématiques dont le pouvoir d'attractivité vis-à-vis des clients est remarquable. Synonymes d'élégance, d'art de vivre et d'expériences uniques, ces marques offrent service personnalisé et attentions inoubliables.

ORIENT EXPRESS

Un mythe depuis 140 ans, l'Orient Express demeure le symbole du voyage de luxe et du raffinement intemporel. L'héritage et l'esprit du train légendaire seront bientôt transposés dans une collection d'expériences de voyage emblématiques de l'Orient Express, emmenant les voyageurs dans une aventure captivante vers l'ailleurs, à travers les Hôtels, Trains et Navires à voile de l'Orient Express.

**362 chambres
en développement**

RAFFLES

Un véritable pionnier dans la définition de l'élégance universelle et de l'hôtellerie. Chaque hôtel Raffles propose un service attentionné et intuitif, et délivre du luxe émotionnel pour les voyageurs exigeants. Un service légendaire depuis 1887.

**24 hôtels
3 679 chambres
1 565 chambres
en développement
18 pays**

Fairmont

Chez Fairmont, nous n'avons qu'une passion : offrir à nos clients les destinations les plus extraordinaires. Nos hôtels sont conçus en alliant une architecture unique à un décor créatif et artistique, le tout agrémenté de superbes équipements et d'un service soigné, afin d'offrir une expérience client inoubliable.

**90 hôtels
34 045 chambres
9 649 chambres
en développement
31 pays**

EMBLEMS COLLECTION

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

**759 chambres
en développement**



Fairmont San Francisco - États-Unis

S O F I T E L



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

124 hôtels
31 632 chambres
7 870 chambres
en développement
50 pays

MGallery sélectionne avec passion des propriétés exceptionnelles afin de composer une collection unique d'hôtels où se vivent des histoires captivantes. Du design sur-mesure à la mixologie sensorielle, en passant par le bien-être centré sur les soins personnels, les hôtels MGallery sont des lieux où les clients vivent une somptueuse expérience de voyage.

119 hôtels
13 066 chambres
6 300 chambres
en développement
40 pays



Mantis est un groupe hôtelier de premier plan, axé sur la conservation, qui compte des hôtels de luxe, des écolodges et des bateaux dans le monde entier. Depuis 2000, les voyageurs durables profitent de l'écotourisme, des safaris et des voyages d'aventure avec Mantis. Avec la conservation à cœur, Mantis poursuit des pratiques commerciales durables et développe des produits touristiques respectueux de l'environnement et des communautés dans lesquelles la marque opère.

16 hôtels
556 chambres
374 chambres
en développement
8 pays



Domaine Reine Margot - MGallery - France

HÔTELLERIE SEGMENT LIFESTYLE

Le portefeuille de marques Lifestyle du Groupe propose aux voyageurs des séjours inédits en termes d'expériences avec des modes de consommation innovants. Offrant des perspectives de croissance importantes, ce segment rassemble des marques au caractère fort.



Mama Shelter Paris East - France

FAENA

Faena est un quartier culturel unique à grande échelle et l'une des marques les plus créatives au monde, apportant à l'hôtellerie de luxe sa touche de lifestyle. Étendant son empreinte culturelle, elle transforme chaque destination en s'imposant comme un nouveau centre d'attraction.

2 hôtels
226 chambres
766 chambres
en développement
1 pays

BANYAN TREE

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

5 hôtels
695 chambres
839 chambres
en développement
3 pays

25h twenty five hours hotels

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

15 hôtels
2 775 chambres
1 983 chambres
en développement
7 pays

JO&JOE

Nous redéfinissons le concept de l'auberge de jeunesse, en combinant la convivialité des auberges et le confort des hôtels. Nous proposons une nouvelle destination d'hébergement hybride à prix abordable, qui célèbre le partage et les bons moments. Depuis le coin de la rue ou le bout du monde, tous sont bienvenus dans la famille JO&JOE.

7 hôtels
1 108 chambres
1 346 chambres
en développement
5 pays



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

8 hôtels
1 154 chambres
497 chambres
en développement
1 pays

DELANO

Delano incarne le raffinement et l'énergie conviviale. Quand Delano a fait irruption sur la scène de Miami en 1995, il a redéfini les codes du séjour de luxe, marquant les débuts de l'hospitalité lifestyle. Delano apparaît comme un lieu où les clients se sentent libres d'être eux-mêmes, qu'il s'agisse de passer une soirée frénétique ou de prendre le temps de nourrir leurs sens, le tout dans la discrétion la plus absolue.

3 hôtels
1 420 chambres
512 chambres
en développement
3 pays

GLENEAGLES

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

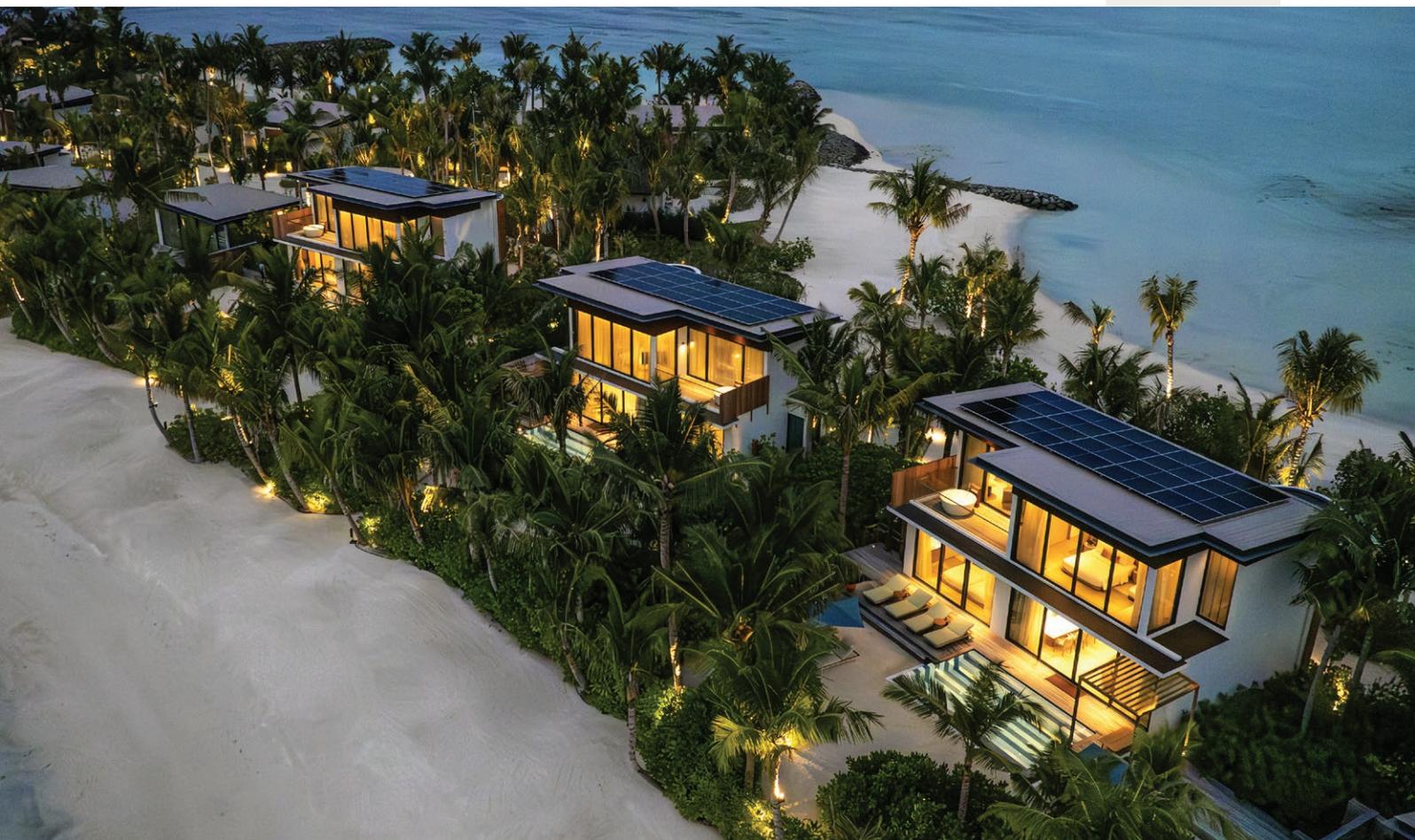
2 hôtels
263 chambres
1 pays

HYDE

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

4 hôtels
1 138 chambres
2 052 chambres
en développement
3 pays

SO/ Maldives - Malé



MAMA SHELTER

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

18 hôtels
2 606 chambres
2 056 chambres en développement
9 pays

MONDRIAN

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

13 hôtels
2 579 chambres
3 389 chambres en développement
9 pays

MORGAN'S ORIGINALS

Morgans Originals est ancré dans un héritage culturel emblématique, avec une collection d'hôtels indépendants qui partagent un même esprit de liberté. Quelle que soit sa dimension, chaque Morgans Original célèbre les bons moments, les beaux jours et la magie de ces vendredis soir où l'on perd la notion du temps.

3 hôtels
500 chambres
840 chambres en développement
2 pays

SLS

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

10 hôtels
2 492 chambres
1 146 chambres en développement
5 pays



Mama Shelter Rome - Italie

SO/

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

10 hôtels
1 455 chambres
2 278 chambres en développement
9 pays



The Hoxton Shoreditch - Royaume-Uni

the hoxton

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

15 hôtels
2 793 chambres
1 481 chambres
en développement
8 pays

RIXOS

Nous créons des havres d'évasion et de divertissement. Conçu pour offrir l'hospitalité turque traditionnelle et une expérience spa unique dans un cadre sublime à l'ambiance luxueuse, Rixos offre une expérience de villégiature exceptionnelle avec des divertissements professionnels et du sport. Chez Rixos, le prix « tout inclus » est symbole de luxe.

41 hôtels
13 123 chambres
6 054 chambres
en développement
8 pays



SLS South Miami Beach - États-Unis

HÔTELLERIE SEGMENT PREMIUM

Le portefeuille de marques Premium rassemble des enseignes reconnues pour leur originalité et leur singularité. Chacune d'elles propose à ses clients une expérience sur mesure et distinctive.



Mövenpick Istanbul Marmara Sea - Turquie



Grand Mercure Brasilia Eixo Monumental - Brésil



Pullman Auckland - Nouvelle-Zélande

Art Series

Art Series offre une expérience hôtelière extraordinaire inspirée et dédiée aux artistes contemporains australiens. Ces « boutiques hôtels » sont implantés dans les quartiers artistiques et culturels les plus dynamiques de Melbourne, Brisbane, Perth et Adélaïde. Chaque établissement s'inspire de l'œuvre d'un artiste en particulier. En plus des murs et des chambres ornés d'œuvres d'art et d'éditions originales, l'expérience artistique est totale : chaînes culturelles, bibliothèques d'art, visites, et matériel disponible sur commande.

7 hôtels
1834 chambres
1 pays

pullman

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

155 hôtels
44 195 chambres
15 585 chambres en développement
42 pays

swissôtel

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

34 hôtels
13 767 chambres
8 718 chambres en développement
19 pays

MÖVENPICK

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

122 hôtels
27 548 chambres
15 613 chambres
en développement
36 pays

GRAND MERCURE

Chez Grand Mercure, les standards internationaux se mêlent à l'esprit local si particulier qui réside dans chacun de nos hôtels. Nous promettons des séjours qui apportent de nouvelles perspectives culturelles. Nous inspirons nos clients à vivre leur destination à travers notre amour de la culture locale, ainsi qu'à travers de nombreuses expériences multi-sensorielles qui célèbrent les fêtes traditionnelles, le design et les goûts locaux.

63 hôtels
14 586 chambres
12 332 chambres
en développement
13 pays

PEPPERS

La marque Peppers est aujourd'hui synonyme de petits plaisirs raffinés, d'une attention extrême du détail et d'un service impeccable. Son catalogue offre une sélection de destinations aussi irrésistibles que fascinantes, dans les sites les plus recherchés d'Australie, de Nouvelle-Zélande et d'Indonésie.

27 hôtels
4 749 chambres
414 chambres
en développement
3 pays

THE SEBEL

Un degré d'autonomie élevé dans un cadre élégant ? The Sebel est LA marque d'appartements haut de gamme en Australie et en Nouvelle-Zélande offrant une expérience de séjour inoubliable et chaleureuse. Comme à la maison.

36 hôtels
2 662 chambres
402 chambres
en développement
3 pays

Pullman Singapore Orchard - Singapour



HÔTELLERIE

SEGMENT MILIEU DE GAMME

Cœur historique du Groupe, ce segment rassemble des marques qui ne cessent de réinventer leur offre pour répondre toujours plus justement aux attentes évolutives des clients et des propriétaires.

mantra®

Une offre flexible d'hébergements chaleureux dans les villes les plus animées et les destinations de vacances les plus prisées. Qu'il s'agisse d'un voyage d'affaires ou de quelques jours de repos en famille, Mantra offre la liberté de se rassembler à votre manière. Avec ses hôtels, ses resorts et ses appartements indépendants en bord de mer, au cœur des villes idylliques et des capitales vous trouverez forcément l'hébergement idéal.

77 hôtels
14 633 chambres
629 chambres
en développement
3 pays

Handwritten
COLLECTION

Une collection d'hôtels conçus avec passion, reflétant intimement le caractère et l'âme de leurs hôtes.

12 hôtels
1 285 chambres
2 428 chambres
en développement
9 pays

NOVOTEL

Chez Novotel, nous pensons que c'est important de laisser de l'espace pour le « slow living ». Nos hôtels invitent les voyageurs d'affaires à prendre un moment et à se reposer, et encouragent les familles à profiter de moments mémorables ensemble. Qu'ils aient parcouru des milliers de kilomètres ou qu'ils soient nos voisins, nos clients trouvent dans les destinations Novotel une occasion de se reconnecter à leurs proches, leurs amis, leurs collègues et eux-mêmes, tout en prenant le temps de se détendre.

580 hôtels
112 831 chambres
31 802 chambres
en développement
66 pays

Mercure

Inspirés par Mercure, le dieu romain du voyage, les hôtels Mercure offrent bien plus qu'un simple endroit confortable où trouver le sommeil – chacun de nos hôtels est un véritable portail vers la découverte et un tremplin vers l'exploration. Dès que nos clients franchissent les portes d'un hôtel, à Paris, Rio ou Bangkok, ils sont instantanément immergés dans leur destination.

967 hôtels
128 964 chambres
35 895 chambres
en développement
67 pays



Mercure Danang French Village Bana Hills - Vietnam



Novotel London Tower Bridge - Royaume-Uni

TRIBE

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

14 hôtels
2 041 chambres
6 297 chambres
en développement
9 pays

ADAGIO ORIGINAL

Le temps d'un break ou pour plusieurs mois, Adagio vous offre une expérience conviviale et sur-mesure au cœur des plus grandes villes du monde. Notre concept ? La liberté d'un appartement où vous vous sentirez chez vous même loin de chez vous, avec des services en plus. Leader en Europe, la marque est composée de 3 gammes que sont Adagio Original, des résidences contemporaines chaleureuses et familiale ; Adagio Access, la gamme friendly & accessible, et Adagio Premium, les appartohotels haut-de-gamme.

131 hôtels
14 624 chambres
2 105 chambres
en développement
16 pays



Tribe Le Touquet - France

HÔTELLERIE SEGMENT ÉCONOMIQUE

Composé de marques fortes, au style accueillant et en lien étroit avec les communautés locales, ce segment offre simplicité, convivialité et accessibilité, avec un rapport qualité-prix optimisé.



ibis Styles Rotterdam Ahoy - Pays-Bas

ibis

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

1 271 hôtels
158 423 chambres
13 946 chambres
en développement
70 pays

ibis STYLES

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

675 hôtels
72 567 chambres
20 217 chambres
en développement
55 pays

ibis budget

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

641 hôtels
65 060 chambres
3 920 chambres
en développement
25 pays

greet

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

33 hôtels
2 305 chambres
1 413 chambres en développement
3 pays

BreakFree

Appartements spacieux et indépendants décorés à la façon d'un véritable hôtel et associés à la qualité et à la proximité des meilleures plages et des sites touristiques les plus recherchés de la ville. En famille, en groupe ou en tête-à-tête, qu'ils viennent d'Australie ou des quatre coins du monde, les hôtes reconnaissent le style et la promesse d'une offre BreakFree.

23 hôtels
2 935 chambres
2 pays

hotelF1

Un positionnement de motel à la française, avec un ADN de marque innovant et économique. hotelF1 est le choix d'hébergement intelligent pour profiter encore plus d'expériences en route vers votre destination de vacances!

132 hôtels
10 319 chambres
62 chambres en développement
1 pays

ibis Phuket Patong - Thaïlande



UNE OFFRE COMPLÈTE DE SOLUTIONS, DE SERVICES ET D'EXPÉRIENCES

Au-delà de son portefeuille de marques, Accor dispose, au sein de son écosystème d'hospitalité, de différentes solutions pour se réunir et travailler, pour séjourner, vivre des expériences innovantes de restauration et de divertissement ou encore de bien-être. S'y ajoute une offre de services et de solutions d'affaires destinée à favoriser la performance.



JO&JOE Rome - Italie

Des espaces pour se réunir et travailler

OFFRE

- Des équipements de pointe pour organiser des réunions physiques et virtuelles flexibles (All Connect)
- Des réservations en ligne instantanées pour les groupes (Group Sync)
- Un programme de fidélité pour les organisateurs d'événements (All Meeting Planner)
- + 500 adresses Wojo au sein du réseau Accor
- Un spot de co-working parisien de référence au sein de l'hôtel The Hoxton

BÉNÉFICE

Des solutions pour organiser des réunions et des événements à la pointe de la technologie, partout dans le monde

LE +

Une expertise et des équipements de pointe au service de la flexibilité

Une offre de résidences privées de luxe et de longs séjours

OFFRE

- Des projets allant du luxe à des offres haut et milieu de gamme
- Un site dédié aux locations et aux séjours jusqu'à 120 jours dans des appartements, villas et chalets (apartmentsandvillas.accor.com)

BÉNÉFICE

Un portefeuille d'adresses exceptionnelles pour répondre à tous les besoins

LE +

Les locations de vacances et services les plus exclusifs au monde, où chaque élément est personnalisé



Cures Marines Trouville Hotel Thalasso and Spa - MGallery - France

Une offre d'expériences innovantes de restauration et de divertissement

OFFRE

- + 10 000 bars et restaurants
- Des clubs, hôtels, et lieux événementiels haut de gamme
- 1 500 événements organisés chaque année par PARIS SOCIETY
- 5 lieux de prestige MOMENSE à Paris et plus de 500 lieux partenaires en France et à l'étranger

BÉNÉFICE

De nouvelles façons de vivre des moments inoubliables et authentiques pour les communautés locales comme pour les voyageurs

LE +

- Une offre culinaire innovante et respectueuse de l'environnement et des saisons
- Une expertise pionnière dans l'art de recevoir

Bien-être

OFFRE

- + 1 000 spas
- + 2 000 hôtels avec club de fitness
- 10 centres de bien-être Thalassa

BÉNÉFICE

L'intégration du bien-être dans le parcours client pour optimiser la santé et le bien-être physique et émotionnel des clients

LE +

Une vision et une expertise holistiques

Des services d'affaires innovants

OFFRE

Astore : centrale de référencement proposant une offre compétitive et responsable couvrant la majorité des besoins des hôteliers

- 8 000 clients dans le monde, dont ~ 40 % non-Accor
- ~ 5 000 fournisseurs référencés
- 30 bureaux d'achats dans le monde

John Paul : concierges et plateforme digitale globale au contenu ultra-personnalisé à tout moment, partout dans le monde

D-EDGE : société SaaS proposant des solutions e-commerce de pointe basées sur le Cloud

- 17 000 clients hôteliers

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

- 11 millions de membres

Gekko : société proposant des plateformes de distribution d'hôtels et de fidélisation innovantes

- 100% propriétaire de ses technologies

BÉNÉFICE

Une palette complète de solutions au services des clients et propriétaires hôteliers

LE +

Une présence à chaque étape de la chaîne de valeur et de l'expérience client



Préparer l'avenir

Alors que le secteur de l'hospitalité vit de nouvelles étapes de son histoire marquées par des transitions multiples, Accor est résolument prêt à relever les défis. Fort de ses fondamentaux – un cadre stratégique solide, une stratégie de durabilité ambitieuse, une organisation nouvelle autour de deux divisions puissantes – le Groupe entend renforcer son leadership et cultiver son attractivité vis-à-vis de ses parties prenantes.

Façonner l'avenir de l'hospitalité, c'est porter un regard positif sur les enjeux à relever, concevoir des réponses innovantes et déployer des initiatives porteuses de sens.

Poursuivre le développement

Essentiel à la poursuite de la croissance et à la création de valeur, le développement de l'activité du Groupe passe par l'enrichissement régulier de l'offre proposée aux clients. Ouvertures d'hôtels, modernisation du parc, élargissement de l'offre de services, développement d'expériences uniques, autant d'éléments destinés à faire la différence sur un marché hautement concurrentiel.

Dans le cadre de son activité, Accor est confronté à différents défis d'ordre économique, environnemental ou encore géopolitique. Soucieux de maintenir son leadership tout en continuant à convaincre ses clients et ses investisseurs de la pertinence et de l'attractivité de son offre, le Groupe a fait du développement l'un des moteurs de sa croissance avec un portefeuille unique et ultra-diversifié permettant de répondre à toutes les envies et à tous les besoins de ses propriétaires et clients.

Capitaliser sur un ADN conjuguant richesse de l'offre et culture de l'innovation

Fort de son portefeuille de marques qui ne cesse de s'enrichir et de se diversifier, le Groupe a toujours su accompagner les évolutions du marché. Aujourd'hui, il répond à une demande à la hausse, portée notamment par les Millenials qui font du voyage une priorité, par le regain du tourisme d'affaires et par la recherche d'expériences nouvelles de la part des voyageurs.

Disposant à la fois de marques propices à la conversion avec Mercure, Mövenpick ou Handwritten Collection, de marques emblématiques telles que Orient Express, Raffles ou Fairmont et, plus largement, d'une gamme étendue d'offres personnalisées, Accor revisite régulièrement les fondamentaux de l'hospitalité.

Le Groupe a par ailleurs bâti une offre *Food & Beverage* originale et performante d'une part avec Carte Blanche qui crée pour les marques lifestyle d'Ennismore des concepts de restauration sur mesure et avant-gardistes, d'autre part avec Paris Society qui, via des restaurants d'exception, des lieux événementiels et des hôtels, se fait le chantre de l'art de recevoir à la française. Sans oublier le lancement en 2023 de Accor One Living qui vise à renforcer le leadership de Accor dans la catégorie des résidences de marque.



SO/ Hua Hin - Thaïlande

Proposer des offres enrichies

En réponse à des attentes clients en constante évolution, Accor a pris le parti de continuer à adapter ses offres.

L'élargissement du portefeuille et de l'empreinte géographique du Groupe qui étend notamment sa présence dans les villes-clés, l'ouverture régulière d'hôtels et la proposition de nouvelles expériences constituent les principaux leviers déployés pour séduire une clientèle par définition disparate et dont les usages, habitudes et niveaux d'exigence diffèrent sensiblement. C'est pourquoi Accor dispose de développeurs, experts de leurs marchés, chargés de proposer aux clients et aux propriétaires d'hôtels la marque qui répondra à leurs besoins et/ou à l'expérience souhaitée. Cette démarche présente deux vertus : elle facilite la signature de nouveaux hôtels et permet de répondre au mieux aux attentes et besoins des clients.

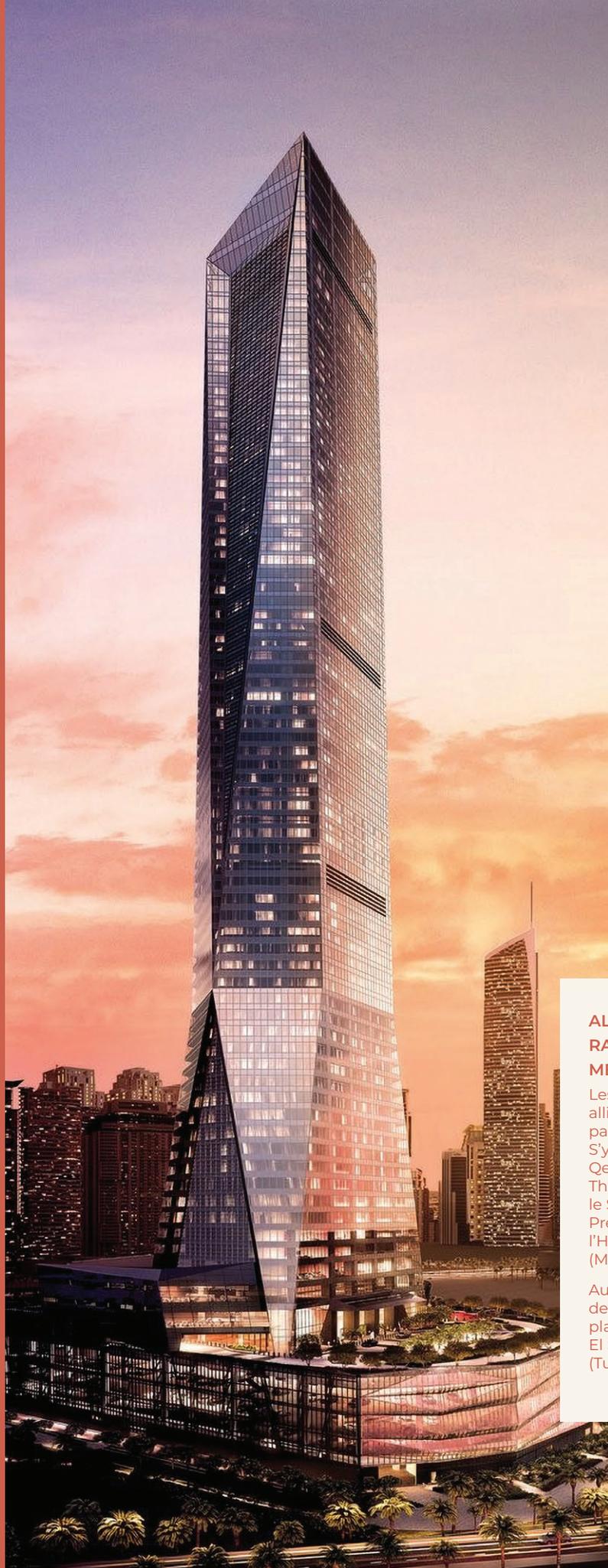
Offrir des expériences uniques

Enfin, Accor a revisité sa vision de l'hospitalité qui va au-delà de la simple nuitée. Ainsi ses projets de développement hôteliers revêtent un prisme multi-facette et multi-usage. Cela signifie qu'un établissement peut être une résidence de marque hôtelière ou de longs séjours, disposer d'espaces de vie, de restaurations animées, de co-working et de lieux de fitness et intégrer tous ces éléments dans ALL, la plateforme de réservation et le programme de fidélité du Groupe.

En outre, grâce à la puissance de ses marques Luxe & Lifestyle et à son expertise sur ce segment particulièrement exigeant, Accor développe avec les propriétaires d'hôtels des expériences et des destinations uniques au profit de ses clients qui contribuent à valoriser les actifs des investisseurs.

Le développement durable intégré au cœur des décisions du Groupe

Accor a mis les enjeux ESG au cœur de son modèle d'affaires. Le Groupe est en effet particulièrement vigilant sur la qualité de ses projets et s'attache à minimiser son impact sur l'environnement et à développer ses liens avec les communautés locales. S'attacher à respecter l'environnement et la culture locale est un enjeu traité de concert avec les partenaires propriétaires. Les collaborateurs sous enseigne Accor sont également fortement impliqués dans ces enjeux. Par leur formation régulière, ils accompagnent au quotidien les propriétaires sur le chemin de la transition écologique.



De nouvelles offres nombreuses et innovantes

Avec le lancement de plusieurs offres en 2023, Accor a renforcé son leadership sur le marché de l'hospitalité.

Le Groupe a en effet créé Accor One Living, une toute nouvelle structure dédiée à l'intégration de solutions hôtelières innovantes au sein de projets à usage mixte. L'objectif ? Accompagner le développement et l'exploitation de résidences de marque associées à des hôtels et resorts sous gestion ou franchise en y intégrant des offres telles que des espaces de coworking, des séjours hôteliers longue durée ou des clubs privés qui ajouteront de la valeur à ces projets. Plus d'une centaine de projets de ce type, portés par 22 enseignes différentes, sont d'ores et déjà en cours de déploiement.

ALL INCLUSIVE COLLECTION RASSEMBLE LES MEILLEURS RESORTS

Les resorts proposés sur la plateforme allinclusive-collection.com comptent parmi les plus appréciés des clients. S'y trouvent notamment le Rixos Qetaifan Island North (Doha), le Rixos The Palm Hotel & Suites (Dubai), le SO/ Sotogrande (Espagne), le Rixos Premium Belek (Turquie) ou encore l'Heritage Grand Perast by Rixos (Monténégro).

Au cours des 18 prochains mois, plus de 10 établissements rejoindront la plateforme, dont le Swissôtel Sharm El Sheikh (Égypte) et le Hyde Bodrum (Turquie).

SO/ Uptown Dubai - Émirats arabes unis



Raffles Boston Back Bay Hotel - États-Unis

Autre innovation, le déploiement en septembre 2023 de ALL inclusive collection. Cette plateforme digitale donne à chacun la possibilité de découvrir et de réserver une sélection prestigieuse de resorts tout compris. Avec ce concept, les différents aspects du séjour, les repas, les boissons mais aussi les activités et loisirs, sont inclus dans le prix de la réservation. Réunissant plus de 30 resorts, le site allinclusive-collection.com constitue une réponse forte à une demande en forte hausse.

Enfin, le Groupe poursuit le développement de son offre de séjours longue durée dont le marché mondial devrait, selon les estimations de Future Market Insights, croître de près de 12% chaque année d'ici à 2032.

Capitalisant sur sa forte présence en Europe, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique ainsi que sur ses relations étroites avec ses partenaires, Accor a intégré de nouvelles destinations à son portefeuille de marques sur ce segment de marché. Novotel Living est désormais présente à Singapour, à Bangkok, à Saïgon et au Kazakhstan, Pullman a ouvert en Chine le Pullman Hotel & Pullman Living Dongguan Forum.

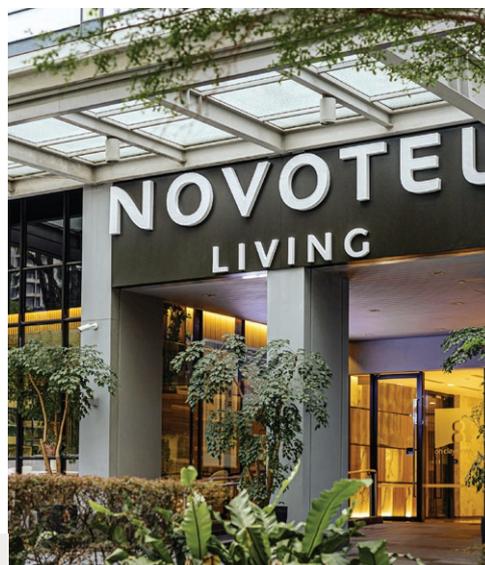
Toutes ces avancées soulignent la volonté de Accor de poursuivre son essor et de se différencier.

Novotel Living Singapore Orchard - Singapour

ACCOR ONE LIVING : DES SOLUTIONS CLÉS EN MAINS

Accor One Living se distingue par sa capacité à fournir aux partenaires hôteliers et aux investisseurs immobiliers des solutions sur toute la chaîne de valeur. L'accompagnement proposé se déploie effectivement de bout en bout sur l'ensemble du cycle de vie du projet. Dès la conception du projet, Accor implique étroitement ses partenaires afin que les services et avantages associés soient parfaitement adaptés aux besoins des acquéreurs. Durant la phase de vente, le Groupe aide ses partenaires à communiquer autour de l'art de vivre, à mettre l'accent sur les expériences que portent ses marques et à valoriser les services et les privilèges dont les acquéreurs de résidences bénéficieront.

Enfin, lors de la phase d'exploitation, Accor One Living prolonge son accompagnement, en améliorant la rentabilité des hôtels pour les partenaires investisseurs et en permettant aux acquéreurs de profiter d'un cadre résidentiel incomparable.



La marque Handwritten Collection fait son entrée sur le marché

Accor a annoncé, en janvier 2023, la création, dans le segment Milieu de Gamme, d'une nouvelle collection hôtelière regroupant, sous la marque Handwritten Collection, différents établissements qui se distinguent par leur charme et leur personnalité. Reflétant le caractère et la chaleur de l'accueil des hôteliers qui les font vivre au quotidien, elle offre aux clients une expérience faite d'échanges, de touches personnelles et de raffinement. Pensée pour répondre avant tout aux besoins des propriétaires d'hôtels indépendants, cette nouvelle marque leur permettra d'avoir accès notamment à la puissance et au rayonnement des plateformes de vente, de distribution et de fidélisation de Accor et de bénéficier dans le même temps de l'expertise ESG du Groupe. Composée, fin 2023, de douze adresses situées en France, en Chine, en Australie, en Estonie, au Vietnam, en Roumanie et en Espagne, Handwritten Collection est en train de devenir l'une des marques de collection Milieu de Gamme à la croissance la plus rapide au monde.

UNE COLLECTION HÔTELIÈRE APPELÉE À GRANDIR

La collection Handwritten regroupe des adresses du monde entier. Les premières d'entre elles concernent :

- l'Hotel Shanghai Sheshan Oriental, à Shanghai en Chine;
- le Saint-Gervais Hotel & Spa, à Saint-Gervais en France;
- le Splendid Hôtel Lac d'Annecy, à Annecy en France;
- le Wonil Hotel Perth, à Perth en Australie;
- l'Hotel Morris, à Sydney en Australie;
- l'Hôtel Les Capitouls Toulouse Centre, à Toulouse en France;
- l'Oru Hub Hotel, à Tallinn en Estonie;
- le Square Lodge Hotel La Roche-sur-Yon, à la Roche-sur-Yon en France;
- le Sunrise Premium Resort, à Hoi An au Vietnam;
- le Paris Montmartre Sacré Cœur, à Paris en France.

D'autres adresses situées à Bucarest, à Madrid ou à Paris sont appelées à enrichir le portefeuille de la collection.



Un déploiement sur les marchés clés comme le Japon avec 23 nouvelles adresses

Grâce au partenariat stratégique conclu avec Japan Hotel Reit Advisors, 23 établissements japonais du portefeuille Daiwa Resorts seront rénovés et convertis, courant 2024, en hôtels Grand Mercure et Mercure. Offrir aux voyageurs un éventail toujours plus large et diversifié d'expériences hôtelières au Japon, afin de les faire bénéficier des spécificités de chaque adresse est le but avoué. Avec cette opération, Accor double son portefeuille qui s'enrichit de plus de 6 000 chambres dans le pays.



Handwritten Collection



Orient Express - Silenseas

Avec Orient Express Silenseas, l'Art du Voyage ultra luxe se réinvente en mer

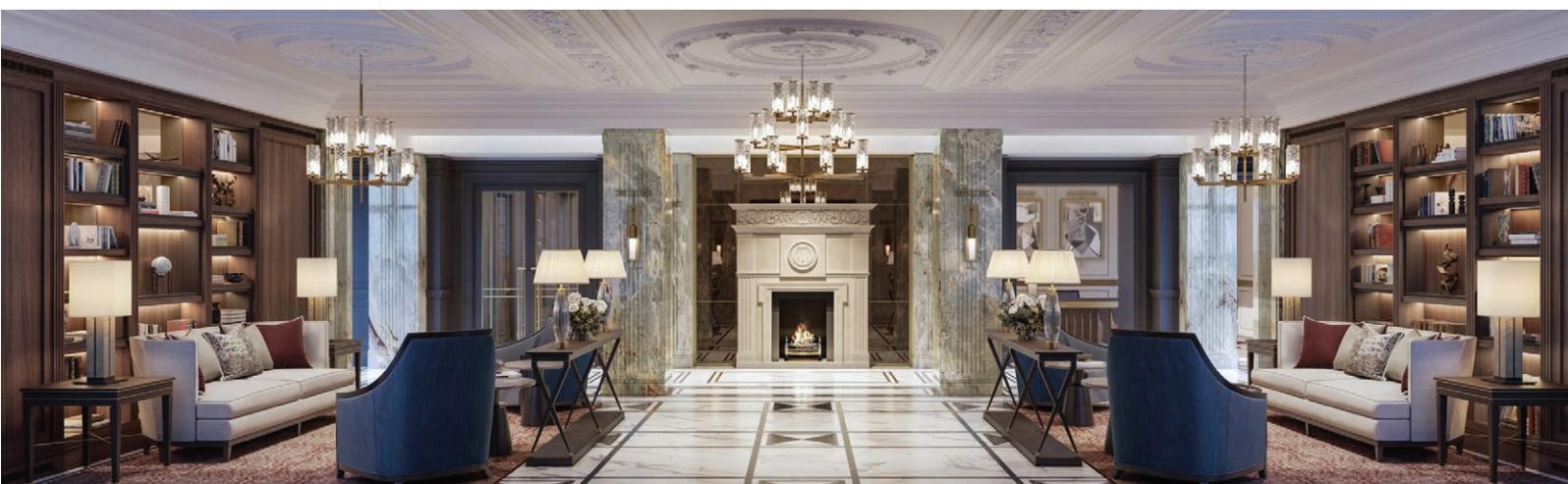
Né d'une association unique avec les Chantiers de l'Atlantique, ce voilier ultra-moderne sera composé de technologies inédites destinées à relever les enjeux de durabilité : voiles à la conception révolutionnaire « SolidSail » d'une surface de 1 500 mètres chacune, propulsion hybride conjuguant énergie vélique et moteur fonctionnant au gaz naturel liquéfié, recours ultérieur à l'hydrogène vert.

Grâce à un service inégalé et à des espaces aux designs raffinés, il entend transposer sur les plus belles mers du monde l'expérience et l'excellence du voyage de luxe, rappelant ainsi l'âge d'or des croisières mythiques. D'une longueur de 220 mètres, il comprendra notamment 54 suites à la superficie moyenne de 70 m², deux piscines, deux restaurants et un bar speakeasy, autant d'éléments qui permettront de mettre à l'honneur l'Art du Voyage selon Orient Express.

Raffles London at The OWO, le nouvel hôtel prestigieux de la marque a ouvert en Grande-Bretagne

Avec l'inauguration, au cœur du quartier de Whitehall, du Raffles London at The OWO, première adresse de l'enseigne Raffles Hotels & Resorts au Royaume-Uni, c'est un lieu d'exception que les voyageurs et les clients peuvent désormais (re)découvrir après une restauration de huit années. Ce monument historique, où logeait l'ancien ministère de la guerre britannique, le Old War Office, abrite aujourd'hui le Raffles London at the OWO ainsi que 85 résidences Raffles, nouvelle référence d'un art de vivre d'exception.

Véritable pépite, l'hôtel comprend notamment 120 chambres, des suites spacieuses où se trouvaient les anciens bureaux de dirigeants politiques et militaires, trois restaurants imaginés par le chef-cuisinier Mauro Colagreco, différents espaces dédiés à l'organisation d'événements ainsi que les spectaculaires spa Guerlain et centre de bien-être Pillar. Il est appelé à devenir le nouveau lieu de prédilection pour les plus grandes occasions de la capitale tels que les mariages, les dîners d'État historiques ou encore les événements professionnels et autres cérémonies de lancement.



The OWO Residences by Raffles in London - Royaume-Uni

Donner vie à la transition climatique



BRUNE POIRSON DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quel regard portez-vous sur la transformation durable en cours chez Accor ?

Accor a toujours été un pionnier du développement durable, et ce depuis plus de 50 ans. Aujourd'hui, force est de constater que l'enjeu a changé d'échelle, de dimension. Nous ne pouvons plus nous permettre de perpétuer d'anciens modèles. Nous devons bâtir un modèle contributif, où nous participons à résoudre des problèmes plutôt que d'en créer de nouveaux. Telle est l'ambition qu'une entreprise du XXI^e siècle doit porter. Tel est le projet que nous menons avec toutes les forces du Groupe.

La transition sociale et environnementale, dans un groupe mondial comme le nôtre, est essentielle. Dans un moment où le monde de demain reste à inventer, notre secteur, qui a toujours nourri les imaginaires, les expériences, les récits, doit contribuer à le construire, tout en redonnant du sens à notre action et à nos métiers. C'est pour cela que notre stratégie vise à transformer tout à la fois l'expérience hôtelière, l'expérience culinaire et l'expérience touristique de nos clients. C'est un changement de paradigme que nous visons, avec comme fondement la science. Toutefois, aucune transformation ne peut advenir du jour au lendemain. Il faut éveiller les consciences, former, accompagner, anticiper, se projeter, pour repenser notre façon d'opérer sur et avec l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Enfin, cette transformation doit se conduire dans un esprit de coopération. Nous ne parviendrons à rien si nous voulons avancer seuls. Accor doit être au centre des changements systémiques. Continuer à travailler avec tous, propriétaires, hôteliers, fournisseurs, clients, grands comptes, législateurs, associations, acteurs locaux. Être la pierre angulaire qui permet à ces acteurs de se parler, de travailler ensemble et de trouver des solutions pérennes à des problèmes qui paraissent insurmontables.

L'hôtellerie est un secteur où l'Humain est clé. Selon vous, comment se conjuguent les enjeux sociaux avec les défis environnementaux ?

Les enjeux environnementaux et sociaux sont indissociables. Et j'irai plus loin : ce sont les deux faces d'une même pièce. Je suis convaincue qu'il ne peut y avoir de solutions au défi environnemental sans une réponse sociale forte. C'est pour cela que dans la stratégie développement durable présentée dans ce document, l'Humain et la Nature sont au cœur de tout ce que nous faisons. Ce sont les deux fondamentaux qui irriguent l'ensemble de nos actions, à la fois dans nos opérations et sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Je tiens à remercier toutes les équipes, au siège et sur le terrain, qui rendent notre transformation possible. Elles sont les forces vives de notre entreprise, qui nous font progresser et devenir meilleur.

Quels sont vos objectifs pour 2024 ?

En 2024, nous allons accélérer la transformation du Groupe, en continuant à bâtir à partir des fondations solides que nous avons posées depuis 2022, et autour de quatre grands chantiers.

La décarbonation des actifs immobiliers de nos propriétaires est primordiale. Nous devons être exemplaires sur la question de la réduction des émissions des gaz à effet de serre : c'est un enjeu de crédibilité, de légitimité et de valorisation des actifs immobiliers de nos clients.

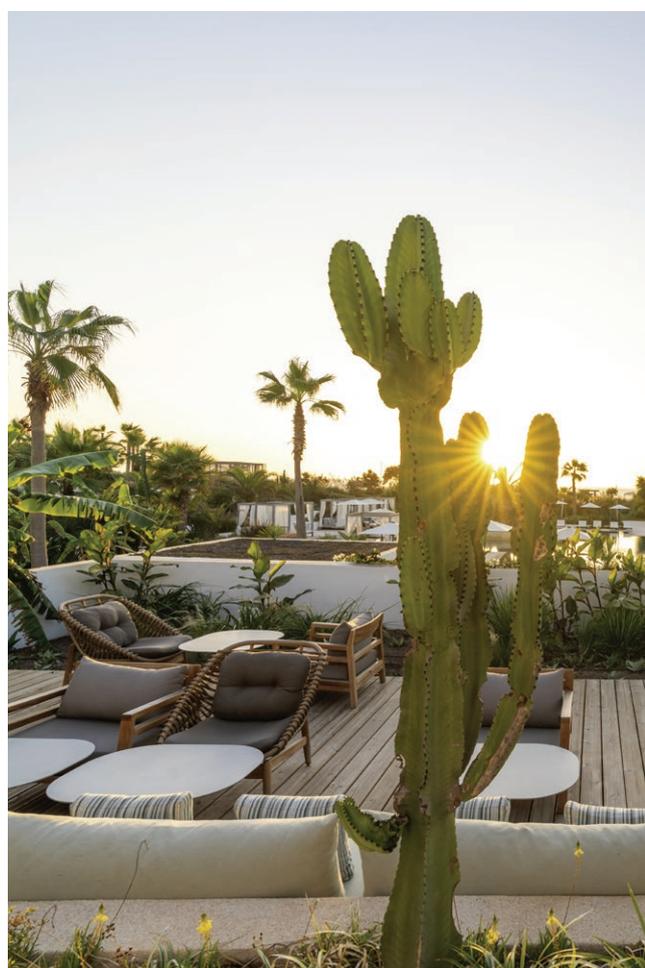
La poursuite de l'éco-certification des hôtels est aussi une priorité car le choix et les pratiques de consommation évoluent. Aussi, devons-nous accompagner les propriétaires vers l'obtention de certifications pour renforcer l'attractivité de leurs hôtels auprès des clients et enclencher une dynamique vertueuse de gestion durable des opérations.

La transition environnementale et sociale repose également sur une dynamique d'innovation dont les hôtels doivent être les laboratoires. Dès lors, à travers son écosystème de 10 000 bars et restaurants, le Groupe peut innover à travers une expérience culinaire durable, minimisant nos impacts, réduisant les déchets et proposant aux clients une offre différenciante.

La transition doit reposer sur une culture de la performance toujours plus robuste et structurée. La collecte et la qualité de la donnée environnementale et sociale (eau, déchets, énergie, droits humains, etc.) demeurent le défi majeur des prochains mois.

Enfin, tous ces chantiers sont à mener concomitamment au renforcement du rayonnement de nos métiers dans les territoires pour les rendre plus attractifs que jamais. Cela passe nécessairement par la fortification des parcours et carrières de nos collaborateurs, le développement des compétences tout au long de la vie et la diversification de notre *leadership*.

« Nous devons bâtir un modèle contributif, où nous participons à résoudre des problèmes plutôt que d'en créer de nouveaux. »



Sofitel Agadir Thalassa Sea and Spa - Maroc



Mövenpick Hotel Stuttgart Messe & Congress - Allemagne

Gaïa 2.0, la solution de reporting durable du Groupe

Gaïa 2.0 est l'outil de reporting de Accor, déployé dans les hôtels. Grâce à celui-ci, les données relatives à la consommation et à la production d'énergie et d'eau peuvent être facilement saisies. L'objectif de la démarche est double: il s'agit d'une part d'accroître les données collectées, d'autre part de disposer d'informations précises et fiables. Ces dernières aideront le Groupe, après analyse, à piloter et à améliorer sa performance durable. La plateforme digitale Gaïa 2.0 permet en effet de suivre l'évolution de l'empreinte carbone et environnementale des hôtels dans le monde, aide les propriétaires à optimiser leurs coûts et constitue un levier efficace et robuste pour répondre aux attentes des parties prenantes sur ces questions. De même, avec cet outil, chaque hôtel peut se fixer des objectifs, s'autoévaluer, bâtir un plan d'actions et suivre son avancement. Fin 2023, 60% des hôtels du Groupe utilisaient Gaïa 2.0.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

La réduction du gaspillage alimentaire constitue un enjeu mondial de premier plan. Les Nations Unies, à travers leur objectif de développement durable #12, encouragent à ce titre tous les pays à réduire de 50% le volume des déchets alimentaires d'ici à 2030. Soucieux de contribuer à son échelle à l'atteinte de cet objectif, Accor a décidé de diminuer d'ici à 2030 de 60% le gaspillage alimentaire au sein des restaurants de ses hôtels. Pour y parvenir, 862 d'entre eux, dont 90% des hôtels du Top300*, ont défini leur valeur de référence quant au gaspillage alimentaire, en gramme par couvert. Avec cette décision forte, Accor agit concrètement pour lutter contre le gaspillage alimentaire et préserver les ressources.

* Le Top300 est la liste des hôtels dont les bars et restaurants représentent une part significative du chiffre d'affaires de l'ensemble du Groupe.



Fairmont Jasper Park Lodge - Canada

Soutenir la transition avec la Charte Achats Responsables

Diffusée à l'ensemble des Directions Achats du Groupe, la Charte Achats Responsables est systématiquement associée, depuis son lancement en mai 2023, aux contrats d'achats et de référencement. Elle engage les fournisseurs référencés – qui représentent environ 50% du total des sous-traitants du Groupe en volume d'achat – à agir en tant qu'entreprise et employeur responsables. Ils sont appelés à respecter les conditions de travail, à veiller aux droits des travailleurs et à mettre en œuvre les engagements de Accor en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. De même, cette Charte les invite à s'engager contractuellement pour la société civile et la planète via notamment la mesure et la réduction de leurs émissions carbone.

Accor adopte une Politique droits humains

Avec sa Politique droits humains, élaborée en concertation avec les membres du Comité vigilance, les membres du Comité éthique et avec des organisations syndicales via le Comité d'entreprise européen du Groupe, Accor s'engage à respecter les droits humains dont il reconnaît à la fois l'importance et l'universalité. Cette Politique s'intègre aux objectifs ambitieux du Groupe en matière de responsabilité sociale.

Accor s'engage ainsi à respecter les droits fondamentaux de ses collaborateurs et à leur offrir des conditions de travail dignes, justes et favorables. De même, le Groupe entend respecter les droits de ses clients dans ses hôtels, en particulier leur droit à la non-discrimination, à la vie privée, à la santé et à la sécurité.

Au-delà, la Politique droits humains définit les attentes de Accor à l'égard des partenaires commerciaux et explique comment ces engagements sont intégrés à la culture du Groupe. Les collaborateurs des sièges et les directeurs d'hôtel seront formés à cette Politique via la plateforme School for Change.



ANNE-SOPHIE BERAUD

SVP DIVERSITY, EQUITY,
INCLUSION & SOCIAL CARE

Quel regard le Groupe porte-t-il sur l'inclusion ?

La Diversité, l'Équité & l'Inclusion sont inscrites dans l'ADN de Accor et constituent des éléments essentiels de la réussite du Groupe. L'hospitalité place en effet l'Humain au cœur de toutes ses activités. Accor s'est construit sur des idées fortes basées sur l'accueil de tous, l'acceptation et la valorisation des différences ainsi que la promotion d'une culture de l'inclusion. Fort de son ambition visant à promouvoir l'ouverture et l'égalité sur le lieu de travail, à prévenir les discriminations, à offrir les opportunités pour que chacun puisse s'épanouir, le Groupe a un engagement de longue date envers les thématiques de Diversité, Équité & Inclusion. De plus, le Groupe adopte une approche proactive sur ces sujets en s'efforçant de permettre à l'hospitalité de jouer son rôle d'ascenseur social.

Quels sont les grands axes autour desquels le Groupe structure son action en matière d'inclusion ?

Pour s'assurer de faire la différence, le Groupe a bâti son approche autour de quatre domaines : la mixité et la parité de genre, l'inclusion des personnes en situation de handicap, la richesse de la diversité sociale, ethnique et culturelle et, en quatrième lieu, l'inclusion de la communauté LGBTQI+.

Chacun de ces domaines comprend des engagements mondiaux forts et des initiatives locales ciblées. L'objectif ? Répondre au mieux aux besoins de chaque communauté. Le Groupe met par ailleurs l'accent, dans le cadre de ses différentes actions, sur son rôle-clé d'ascenseur social. Il offre en effet des possibilités d'emploi et de formations favorisant la mobilité sociale et l'inclusion économique de personnes qui, souvent, n'ont suivi ni formation préalable, ni enseignement supérieur.



Grand Mercure Dubai Airport Hotel - Émirats arabes unis

Quelles sont les principales initiatives qui ont marqué l'année 2023 ?

En 2023, le Groupe a tout d'abord poursuivi son engagement pour la prévention et dans la lutte contre les violences fondées sur le genre, considérant qu'une forte mobilisation collective est nécessaire pour mettre fin à tous les types de violence. Un engagement renforcé depuis 2021, lorsque Accor est devenu co-leader de la coalition d'action de Génération Égalité qui lutte contre les Violences fondées sur le genre. Initiée par ONU Femmes, il s'agit d'une des six coalitions d'action de Génération Égalité. Elle comprend des États membres, des entreprises, des jeunes, des représentants de la société civile et des organisations internationales. L'engagement de Accor s'articule porte autour de trois thématiques clés : la violence domestique, le harcèlement sexuel et le sexisme sur le lieu de travail.

De ce fait, nous avons recensé plus de 30 actions pour lutter contre les violences de genre portées aux quatre coins du monde par les équipes Accor. Nous apportons par exemple notre soutien à Lila.help à l'international depuis 2022, lancé par le Global Network of Women's Shelters (GNWS). Il s'agit d'un service d'assistance mondial qui répertorie les services d'aide aux victimes de violences domestiques et sexuelles afin que les femmes puissent trouver sécurité et protection. En France, depuis 2022, Accor soutient le projet « Abri d'urgence » de la Fondation des Femmes, une initiative visant à héberger et à mettre en sécurité les femmes et les enfants victimes de violences au sein d'hôtels Accor.

Une des actions fortes de l'année a été le lancement au niveau mondial du nouveau programme Reveal Talent, en lien avec avec notre pilier Diversité sociale, ethnique & culturelle. D'une durée de 6 à 10 mois, il entend offrir à ses bénéficiaires des opportunités de carrière, telles que l'accès à un premier poste de direction d'hôtel ou le fait d'endosser des responsabilités supplémentaires. Fondé sur le mentorat, la découverte des différents services, et la formation aux fondamentaux de la gestion et du management, le programme de développement des talents à impact social a débuté sa première cohorte en juin 2023. Il vise à offrir un coup de pouce à la carrière des collaborateurs au potentiel avéré, tout en contribuant à la constitution d'un vivier de talents riche et diversifié, favorisant ainsi la croissance et l'expansion du Groupe.

« Le Groupe a un engagement de longue date et une approche proactive des thématiques Diversité, Équité & Inclusion. »



Raffles London at The OWO - Royaume-Uni

Agir en faveur de la mixité et de la parité de genre

Accor s'engage à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, avec une attention particulière portée aux femmes occupant des postes de direction, à la lutte contre la violence envers les femmes et à l'égalité salariale.

Le Groupe est devenu en 2021, co-leader de la Coalition d'Action Génération Égalité contre les Violences fondées sur le genre - initiée par ONU Femmes, l'une des six Coalitions d'Action pour l'Égalité des générations. Ces Coalitions d'Action, qui réunissent à la fois des États membres, des entreprises, des jeunes, la société civile, des organisations internationales et des organisations philanthropiques, ont pour objectif de faire avancer l'égalité entre les hommes et les femmes.

Le Groupe est également devenu en décembre 2022 signataire de OneInThreeWomen, le premier réseau européen d'entreprises engagées dans la lutte contre les violences faites aux femmes, coordonné par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). Ce réseau agit notamment au sein des entreprises pour sensibiliser aux violences conjugales. Il s'attache à apporter des réponses aux salariées victimes de violences, met à leur disposition un environnement bienveillant pour en parler et facilite l'accès aux associations spécialisées.

Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Depuis 2021, Accor a rejoint « The Valuable 500 », une initiative mondiale visant à inscrire explicitement l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la feuille de route des entreprises multinationales afin que l'inclusion devienne la norme. Tournée vers l'idée de favoriser le changement grâce à l'action collective synchronisée, « The Valuable 500 » entend transformer les entreprises pour transformer la société.

Pour Accor, cette démarche s'inscrit dans la continuité de ses actions passées puisque le Groupe avait, dès 2015, signé la Charte du Réseau Mondial « Entreprise et Handicap » de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Avec, à la clé, des objectifs clairs consistant à cultiver l'ouverture au quotidien, à faire de la différence une force et à accueillir dans de bonnes conditions, dans les sièges comme dans les hôtels, collaborateurs et clients en situation de handicap.

Sensibiliser les équipes du Groupe aux violences de genre

Les équipes de Accor sont désormais formées à la lutte contre le sexisme, contre le harcèlement sexuel et contre les violences domestiques. Le Groupe a en effet décidé de déployer une formation internationale pour sensibiliser chacune et chacun à ces enjeux. Un module de e-learning a ainsi été déployé en 2023 à cette fin dans les hôtels et dans les sièges du monde entier, disponible dans plus de 15 langues.



Mercure Mulhouse Centre - France

Soutenir la communauté LGBTQI+

Depuis 2021, Accor est partenaire Platinum de l'IGLTA, l'Association Internationale des voyageurs LGBTQI+. L'objectif de ce partenariat consiste à tout mettre en œuvre pour que le secteur de l'hôtellerie représente un espace sécurisé et inclusif pour toutes et tous. Tous les voyageurs doivent se sentir les bienvenus dans les établissements du Groupe qui entend promouvoir auprès de la communauté LGBTQI+ ses valeurs d'ouverture et d'inclusion. L'engagement de Accor en faveur de la Diversité, de l'Équité & de l'Inclusion se concrétise en outre par le soutien que le Groupe apporte depuis 2018 aux « Global LGBTI Standards of Conduct for Business » des Nations Unies qui fixent des normes de conduite pour aider les entreprises à lutter contre la discrimination à l'encontre de la communauté LGBTQI+. Il se matérialise également par un nombre d'actions de sensibilisation, de formation, d'accompagnement et de soutien aux collaborateurs à travers le monde.

Un programme pour aider les talents à prendre leur envol

Avec le lancement en 2023 du programme de développement international « Reveal Talent », Accor met résolument l'accent sur la mobilité sociale et l'épanouissement professionnel. L'objectif ? Offrir, avec ce programme de développement des talents à impact social de 6 à 10 mois, des opportunités aux collaborateurs du Groupe n'ayant pas fait d'études supérieures afin qu'ils puissent accéder à un premier poste de direction d'hôtel ou assumer des responsabilités supplémentaires. Fondé à la fois sur du mentorat et sur des modules de gestion et de management destinés à leur faire découvrir les fondamentaux business, « Reveal Talent » contribue à la constitution d'un vivier de talents riche et diversifié. Il répond aux aspirations des bénéficiaires du programme, donne vie à l'idée d'ascenseur social dans les hôtels et permet au Groupe de constituer un panel de dirigeants diversifié qui participeront demain au développement et à la croissance de Accor.

Faire du digital un facteur clé de succès



ALIX BOULNOIS DIRECTRICE GÉNÉRALE DIGITAL

Les attentes des clients ont beaucoup évolué ces dernières années et continuent de le faire. Quelles sont les priorités du Groupe pour la distribution et la fidélisation ? Comment répondez-vous à l'évolution de ces attentes ?

Les attentes des clients et les dynamiques du secteur évoluent rapidement. Aujourd'hui plus que jamais, les clients ont beaucoup de choix à leur disposition, cherchent à être connus et reconnus tout en protégeant leurs informations personnelles, sont de plus en plus en recherche d'offres et services expérientiels et « responsables » ; les frontières entre voyages professionnels et personnels se sont aussi beaucoup gommées. Face à ce contexte dynamique, notre stratégie vise à être « top of mind » dans l'esprit de nos clients en continuant de construire des marques fortes et un réseau de distribution large et adapté aux besoins locaux. Il s'agit aussi de leur proposer des offres et tarifs attractifs et récompensant leur fidélité au travers de notre programme ALL, d'avoir une expérience « best in class » et mémorable tant online qu'offline et une approche micro-personnalisée à chaque interaction.

« Nous œuvrons sans relâche pour rester à la pointe de l'innovation et garantir ainsi une meilleure satisfaction client et une agilité opérationnelle inégalée ».

Le Groupe a lancé le programme ALL – Accor Live Limitless en 2019. Comment ce dernier a-t-il évolué depuis et comment répond-il à ces enjeux ?

Nous sommes particulièrement fiers de constater que notre programme a conquis le cœur de nos clients, comme en témoignent l'année exceptionnelle que nous venons de clôturer avec un nombre record de nouveaux membres, un engagement sans précédent de nos membres existants, nos indicateurs de satisfaction client ou encore les multiples distinctions obtenues. Cette reconnaissance découle de la richesse des avantages offerts par ALL et de son adaptation aux besoins spécifiques de notre clientèle. En effet, ALL a su tisser un réseau de plus de 100 partenariats, se positionnant ainsi en leader dans le domaine des cross-rewards. En parallèle, les cartes d'abonnement que nous avons lancées ces 18 derniers mois pour nos clients les plus fidèles ont été élaborées pour répondre à des besoins ciblés, et les ajustements opérés au niveau local ont renforcé la pertinence et l'attrait du programme. Nous allons continuer à accélérer notamment au travers d'approches spécifiques au Luxe et au B2B mais aussi en continuant de capitaliser sur notre connaissance client pour leur proposer des expériences toujours plus uniques et qui leur correspondent. L'ESG tient aussi une part importante dans notre stratégie et nous allons poursuivre nos actions pour permettre à nos membres de voyager et utiliser le programme de manière plus responsable. Le lancement international du partenariat avec Captain Cause permet notamment aux membres du programme de fidélité ALL d'utiliser les points Reward pour soutenir les associations caritatives de leur choix.

Quel est le rôle de la technologie et du digital dans votre ambition ?

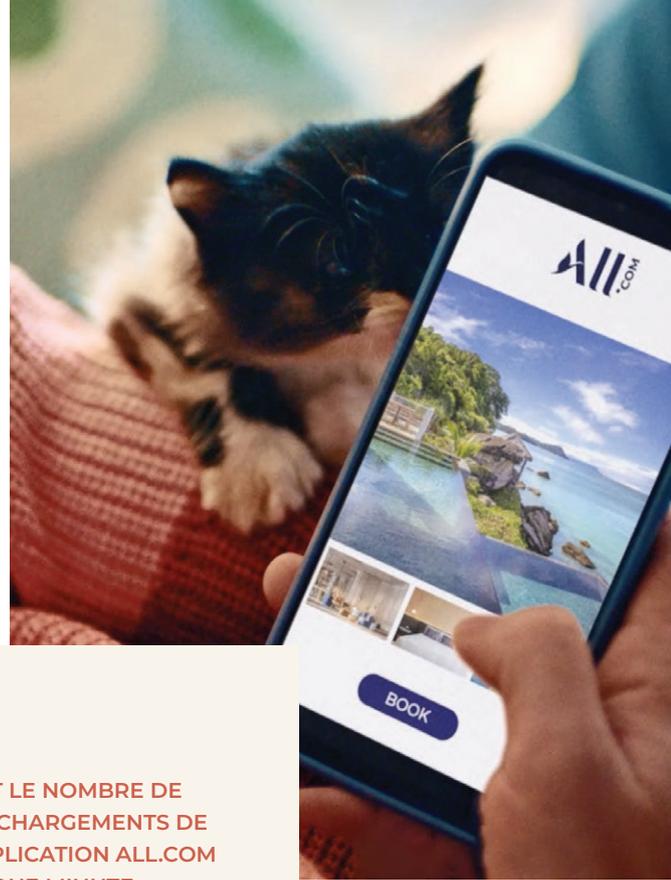
Nous sommes engagés dans une accélération sans précédent de la modernisation de nos plateformes technologiques. Cela se traduit par des initiatives majeures telles que la migration accélérée vers le Cloud, la mise à jour de notre système de gestion hôtelière (PMS), le renforcement de notre plateforme de données ainsi que le changement de notre système central de réservation (CRS). Ces démarches visent à accroître notre fonctionnalité, notre flexibilité et notre agilité, renforçant ainsi notre capacité à réagir rapidement face à des enjeux changeants et à une diversité croissante de modèles commerciaux. Nous embrassons également pleinement les nouvelles innovations technologiques, avec une attention particulière portée à l'IA et à la Gen AI. Ces avancées technologiques sont mises au service de nos clients, notamment à travers des innovations telles que le Travel Assistant. Parallèlement, notre engagement dans l'IA vise à accroître la productivité et la scalabilité de nos opérations, comme en témoigne notre capacité à produire du contenu à grande échelle pour aller toujours plus loin dans la micro-personnalisation. Nous œuvrons sans relâche pour rester à la pointe de l'innovation et garantir ainsi une meilleure satisfaction client et une agilité opérationnelle inégalée.



Pullman Shenzhen North - Chine

Offrir à chacun, via l'écosystème digital Accor, une expérience personnalisée

Composé d'une application mobile et du site web ALL.com, l'écosystème digital de Accor est aujourd'hui accessible dans 110 pays et disponible en 19 langues. Conçues pour que les voyageurs puissent facilement réserver au meilleur prix leur séjour à l'hôtel auprès de 2 200 destinations différentes, programmer une sortie au restaurant ou une visite au spa, ces plateformes conjuguent efficacement personnalisation et expérience utilisateur. Chacun peut en effet s'informer sur les bons plans du moment, prendre connaissance des différents avantages dont il bénéficie en tant que membre du programme de fidélité ALL ou encore devenir en quelques clics membre de ce même programme. Totalement sécurisé, cet écosystème se distingue par sa facilité de navigation, par la fluidité de ses parcours et par sa capacité à favoriser l'engagement pendant et au-delà de l'expérience de réservation.



6

C'EST LE NOMBRE DE
TÉLÉCHARGEMENTS DE
L'APPLICATION ALL.COM
CHAQUE MINUTE

+ 80 %

DES RÉSERVATIONS SUR
ALL.COM PROVIENNENT
DES MEMBRES DU
PROGRAMME DE FIDÉLITÉ



Novotel Brussels Off Grand'Place - Bruxelles - Belgique

Accor Live Limitless, un programme de fidélité unique

Avec plus de 89 millions de membres dans le monde, le programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless - a connu en 2023 un taux de croissance du nombre de nouveaux membres de plus de 40%, soit la meilleure performance de son histoire. Recensant une très grande diversité d'établissements, il permet aux hôtels participant au programme de bénéficier d'une visibilité et d'une notoriété accrues grâce à un réseau de plus de 100 partenaires. Conçu pour attirer les voyageurs et favoriser leur engagement dans la durée, y compris au-delà de leur séjour, ce programme compte le plus grand nombre de partenariats croisés grâce auxquels les membres se voient gratifier de récompenses. Les retombées sont positives puisque les membres du programme séjournent dans les hôtels du Groupe deux fois plus que les non-membres. Revenant plus souvent, ils ont de ce fait un niveau de dépenses plus élevé.

Leader du secteur, ALL est en outre le programme de fidélité le plus primé du marché. Il a en effet reçu lors des Freddie Awards 2023 deux trophées dont celui du meilleur service client pour la zone Europe et Afrique. De même, lors des Frequent Traveler Awards 2023, il été distingué à deux reprises, recevant notamment le trophée du « programme de l'année ».

Enfin, ayant intégré la durabilité dans son modèle, ALL propose désormais aux voyageurs des solutions et services qui répondent à leurs attentes en matière de responsabilité et les aident à optimiser leurs déplacements.

De nouvelles cartes d'abonnement intégrées au programme ALL

Le programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless a étoffé son portefeuille de cartes d'abonnement. Les voyageurs fréquents, qui passent plus de 7 nuits par an à l'hôtel, peuvent souscrire à l'offre ALL PLUS qui leur garantit des réductions et leur offre des avantages pour leurs vacances ou leurs déplacements professionnels. Cette offre se décline autour de ALL PLUS ibis, valable dans les hôtels ibis *budget*, ibis, ibis Styles, et autour de ALL PLUS Voyageur valable dans 21 marques du Groupe. Ces deux cartes leur donnent accès à des réductions fixes toute l'année et leur offrent la possibilité, après 20 nuits, de passer au statut Silver dans le programme de fidélité ALL. Enfin, le portefeuille de cartes d'abonnement ALL est régulièrement enrichi de produits ALL PLUS régionaux adaptés aux spécificités des marchés, tels que Accor Plus en Asie Pacifique et en Inde, ALL PLUS China en Chine et ALL Signature au Brésil qui nous permettent de renforcer notre position de leader dans ces régions.

Un écosystème de distribution tourné vers l'efficacité et la satisfaction client

Avec plus de 140 partenariats commerciaux, Accor dispose d'un réseau solide qui facilite l'efficacité de la distribution tout en élargissant l'empreinte du Groupe à l'échelle mondiale. Accor dispose aujourd'hui d'un écosystème de distribution qui lui permet, grâce aux technologies dont il bénéficie, d'interagir avec ses clients et de répondre à leurs attentes et besoins partout et en toutes circonstances.

Avec l'application ALL, le site web ALL.com, les sites web de ses marques et ses 10 centres de contact sur cinq continents, le Groupe est en relation directe et permanente avec ses clients. Les quelque 1 200 experts en réservation de Accor sont là pour traiter les demandes, écouter les clients et assurer leur satisfaction dans leur langue préférée. L'objectif? Développer leur fidélité à long terme et convertir les appels en réservation. Présent sur les 5 continents, le Groupe dispose de la plus grande couverture pour servir un marché mondial. Il offre par ailleurs un savoir-faire inégalé sur les segments Premium et Luxe avec 3 centres de contact dédiés. Pour renforcer cette démarche Premium, un nouveau centre de contact a ouvert à Barcelone en 2023.

DES TECHNOLOGIES OPTIMISÉES

Afin d'offrir aux clients la meilleure expérience possible, Accor a adopté des technologies favorisant la fluidité et l'efficacité des parcours. Ainsi, son réseau d'hôtels bénéficie du programme Hotel to Cloud grâce auquel les hôtels accèdent aux meilleurs systèmes du marché sans coût supplémentaire avec, à la clé, davantage de fonctionnalités, une gestion centralisée des données, un déploiement rapide de nouveaux outils, une préparation à l'intelligence artificielle et une sécurité accrue. Avec plus de 1 300 systèmes de gestion des hôtels (PMS) ayant migré vers le Cloud, c'est l'une des plus grandes migrations de PMS jamais réalisées. Le Groupe a ainsi pu ouvrir le Novotel London ExCel, premier hôtel entièrement géré dans le Cloud.

Le choix d'opter pour des technologies optimisées se concrétise également par un nouveau système de paiement lancé en 2023. Il affiche un taux de réussite des transactions bien supérieur à la norme du marché et offre une protection exigeante contre la fraude et une expérience opérationnelle fluide, autant d'éléments conçus et déployés pour répondre à l'évolution de la réglementation et aux usages des clients.



PERSPECTIVES D'AVENIR

À l'occasion de la présentation de ses résultats annuels, le 22 février 2024, Accor a confirmé ses perspectives à moyen terme telles que communiquées lors de sa Journée Investisseurs du 27 juin 2023.

Réseau

UNE CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
DU RÉSEAU ENTRE

3% ET 5%

(CAGR 2023-27)

RevPAR

UNE CROISSANCE ANNUELLE
DU REVPAR ENTRE

3% ET 4%

(CAGR 2023-27)

Chiffre d'affaires M&F

UNE CROISSANCE DU
CHIFFRE D'AFFAIRES M&F ENTRE

6% ET 10%

(CAGR 2023-27)

EBE

UNE CONTRIBUTION MARGINALEMENT
POSITIVE À L'EBE DES SERVICES
AUX PROPRIÉTAIRES

UNE CROISSANCE DE L'EBE ENTRE

9% ET 12%

(CAGR 2023-27)

Free cash-flow

UNE CONVERSION EN FREE CASH-FLOW
RÉCURRENT SUPÉRIEUR À

55%

Actionnaires

UN RETOUR AUX ACTIONNAIRES D'ENVIRON

3 Mds €

SUR LA PÉRIODE 2023-2027

CRÉDITS PHOTO: Abaca Press/Antoijne Deckers ; Abaca Press/Peter Jackson ; Ahmet Gül ; Alan Jensen ; Andy Wong ; Anthony Parkinson ; Antonin Riez ; Aurélie Evrard ; Binyan Studios ; Boris Shiu ; Brady Campbell ; Brandon Barre ; Camille Devaux ; Chew Chen Yang ; Christoph Weiss ; Clare Barboza ; Creator Lab/ Jonathan Lister ; Erdogan Kabakci ; Ergun Ozdes ; Francis Amiaud ; Francis Vauban ; Gilles Trillard ; Hakan Yezil ; Hamilton Lund ; Heiko Prigge ; Javier Gavill ; Julia Pelealu ; Kai Kanno ; Kristina Zanic ; Lens Films ; Luiz Celso Didone de Freitas ; Mark Farwell ; Martin Darzacq ; Mehdi Trigui ; Mohamed Mibaah ; Nicolas Anetson ; Olivier Schmitt ; Rainer Klostermeier ; Rebecca Hobday ; Santipong Silpachai ; Scott Snider ; Shayong Hong ; Stephan Lucius Lemke ; Steven Errico ; Tadeu Brunelli ; Tamas Pal ; Tamer Harteviouglu ; Tessa Chrisp ; Thanh Trung Nguyen ; Thierry d'Istria ; Thitisak Mongkonpipat ; Wonderhatch Ltd ; You Sun Moon ; Zeng Chun Fei.

RÉDACTION

CONCEPTION & RÉALISATION
06 07 35 50 62

Sōdifferent

MAGENTA

Rixos Premium Bodrum - Turquie



ACCOR, Société Anonyme au capital de 756 868 056 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com

