



RAPPORT INTÉGRÉ 2024

UN MONDE EN
MOUVEMENT

UN GROUPE
LEADER MONDIAL
DE L'**HOSPITALITÉ**

UN UNIVERS
DE **MARQUES**
UNIQUES

UNE AUTRE VISION DE
LA **RESPONSABILITÉ**

UNE **GOVERNANCE**
STABLE ET ÉQUILIBRÉE



ACCOR
Powered by emotion



Mövenpick Resort Al Marjan Island, Ras Al Khaimah, Émirats Arabes Unis.

SOMMAIRE

2.
MESSAGE
DU PRÉSIDENT-
DIRECTEUR
GÉNÉRAL

4.
PROFIL

6.
MODÈLE
D'AFFAIRES

8.
CHIFFRES CLÉS

10.
UN MONDE
EN MOUVEMENT **1.**



12.
TENDANCES SOCIÉTALES

18.
REGARD SUR LE MARCHÉ

20.
PARTIES PRENANTES

POUR PLUS D'INFORMATIONS,
rendez-vous sur www.accor.com
ou suivez-nous sur LinkedIn, Instagram,
YouTube, Tiktok, X et Facebook.



22.
UN GROUPE
LEADER MONDIAL
DE L'HOSPITALITÉ **2.**



24.
HISTOIRE DU GROUPE

26.
PRIORITÉS STRATÉGIQUES

32.
ATOUTS

40.
UN UNIVERS
DE MARQUES
UNIQUES **3.**



42.
MARQUES EN ACTION

52.
UNE AUTRE
VISION DE
LA RESPONSABILITÉ **4.**



54.
DURABILITÉ

62.
CULTURE ACCOR

64.
SOLIDARITÉ

66.
TÉMOIGNAGES

68.
UNE
GOUVERNANCE
STABLE ET
ÉQUILIBRÉE **5.**



70.
CONSEIL D'ADMINISTRATION
ET COMITÉS SPÉCIALISÉS

72.
DIRECTION EXÉCUTIVE

74.
GESTION DES RISQUES



*« L'histoire de l'hospitalité responsable
s'écrit résolument avec Accor. »*

E

n 2024, Accor a terminé l'année en tant que Groupe à la plus forte hausse annuelle du CAC 40, affichant une progression de plus de 35 %. Le Groupe n'a jamais été aussi solide et cela pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le désir de voyager ne cesse de s'intensifier. Près de 1,5 milliard de touristes internationaux ont été enregistrés cette année, revenant sur des niveaux historiques, et les projections prévoient 2 milliards de voyageurs au cours des années à venir. La demande en chambres d'hôtel devrait ainsi croître de 5 à 7 % lors des 40 prochaines années quand l'offre n'augmentera probablement que de 1,5 à 2 %. Je l'ai dit et le redis, nous sommes une industrie bénie des Dieux. Le tourisme se place au premier rang des industries planétaires : c'est aujourd'hui 1 emploi sur 10, et 10 % du PIB mondial, et cela n'est pas près de changer.

Au-delà du contexte favorable, la stratégie de transformation initiée cette dernière décennie, et qui a pris forme à travers notre organisation opérationnelle autour de deux divisions « Premium, Milieu de Gamme & Économique » et « Luxe & Lifestyle », porte ses fruits. L'évolution d'un modèle généraliste à celui de multi-spécialiste dotant ces deux divisions de stratégies et trajectoires de croissance clairement identifiées, adaptées aux attentes des différentes partie-prenantes renforce plus encore l'attractivité de Accor pour ses talents, propriétaires, partenaires et investisseurs. C'est ainsi que Accor a annoncé des résultats annuels 2024 de 610 millions d'euros.

Aujourd'hui, plus de 2 300 propriétaires bénéficient d'un portefeuille unique de plus de 45 marques allant de l'ultra-luxe à l'économie en passant par le lifestyle et ce dans plus de 110 pays constituant un réseau de plus de 5 600 hôtels. Rikas, Our Habitas, Dalloyau sont notamment venues enrichir notre portefeuille de marques cette année pour sublimer notre offre lifestyle mais aussi proposer de nouvelles expériences de restauration. Le complexe Blue Water ouvert à l'automne dernier à Dubaï avec les hôtels Delano et Banyan Tree et restaurant Maison Revka de Paris Society en est la parfaite illustration.

Nous travaillons également avec un très large maille de partenaires rigoureusement sélectionnés afin de promouvoir outils et expertises de haute qualité pour délivrer le meilleur à nos plus de 850 000 clients qui se rendent chaque jour dans les hôtels du Groupe.

SÉBASTIEN BAZIN PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Ces clients de plus en plus nombreux sont aussi de plus en plus fidèles, avec ALL, notre programme de fidélité, qui bénéficiera du meilleur de ce que le Groupe a à offrir à travers des outils de réservation efficaces, fluides, basés sur des technologies de pointe et également d'expériences inédites grâce à des partenariats innovants et dispositifs uniques.

Cette réussite, c'est aussi celle des plus de 360 000 collaborateurs qui travaillent sous nos enseignes et portent haut et fort les valeurs de Accor. Nos Heartists® transmettent chaque jour savoir-faire, attention et créativité au sein des hôtels, bars, restaurants, lieux de spectacle et de vie du Groupe pour proposer expériences mémorables et sens de l'accueil généreux. Travailler dans le secteur de l'hôtellerie signifie reconnaître que nos talents sont notre plus grande force mais aussi que la planète est notre plus grand hôte. Il est de notre responsabilité de les préserver, car cela est essentiel pour maintenir nos activités et avoir un impact positif partout où nous sommes, principalement pour nos communautés locales, collaborateurs, propriétaires, partenaires et hôtes. Développer un hôtel aujourd'hui, c'est aussi penser l'avenir du voyage de manière durable et c'est ce que nous nous attelons à faire tous les jours chez Accor.

« Notre vision
du voyage se veut
plus inclusive et
plus contributive. »

Accor est prêt. Prêt pour continuer à explorer de nouveaux horizons, prêt pour ouvrir de nouveaux marchés, prêt à poursuivre son déploiement de manière durable. Continuer à construire l'hospitalité de demain, voilà ce qui nous anime au quotidien avec vous et pour vous. Merci.

L leader mondial de l'hospitalité proposant des séjours et des expériences dans plus de 110 pays, avec plus de 5 600 hôtels, 10 000 restaurants et bars, des espaces de divertissement, de bien-être et de coworking. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 45 marques du luxe à l'économique, en passant par le lifestyle avec Ennismore.

ALL, la plateforme de réservation et le programme de fidélité du Groupe, incarne la promesse Accor pendant et au-delà du séjour hôtelier et accompagne ses membres au quotidien, leur permettant de vivre des expériences uniques.

Accor s'attache à agir concrètement en matière d'éthique des affaires, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité et inclusion. La mission du Groupe s'exprime au travers de sa raison d'être : Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité.

Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société du CAC 40, cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY).

5 606 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

1 120 M€

D'EXCÉDENT BRUT
D'EXPLOITATION COURANT

360 000

COLLABORATEURS
SOUS ENSEIGNE ACCOR

300

MÉTIERS

PROFIL



Un modèle d'affaires créateur de valeur

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- Plus de 360 000 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

- 13,553 TWh d'énergie consommée*
- 7 291 kt de CO₂ équivalent (Scope 1-2-3, SBTi)
- 62 millions de m³ d'eau prélevés (hôtels filiales et sous contrat de management)
- 220 k tonnes de déchets générés (hôtels filiales et sous contrat de management)

CAPITAL COMMERCIAL

- Plus de 45 marques sur tous les segments (Économique, Milieu de Gamme, Premium, Luxe et Lifestyle)
- Des solutions au service de la performance : centrale d'achats, outils de distribution, expertise digitale et technologique
- Autres activités : restauration, divertissement et salles de spectacles, espaces de réunions et de coworking, offres de spa et fitness
- Plus de 110 pays
- Un réseau de 5 682 hôtels, 850 285 chambres
- Un pipeline de 233 199 chambres
- Un programme de fidélité ALL fort de + de 100 partenariats

CAPITAL FINANCIER

- 2,2 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 positive par 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 du modèle *asset-light*

SOCLE D'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



SOCIALE ET
SOCIÉTALE

Le Groupe est un partenaire de confiance pour les propriétaires d'hôtels, grâce à un modèle d'affaires optimisé et une proposition de services et d'expériences clients uniques.

ATOUTS

UN ÉCOSYSTÈME
intégré de marques,
de services et de solutions

DES ÉQUIPES
passionnées au
professionnalisme avéré

UN PROGRAMME
de fidélité ALL et un système
de réservation solide

UNE EXPERTISE
en matière de
développement durable

UNE ORGANISATION
lisible autour de deux divisions et
d'une Plateforme Globale Partagée

Une expertise pionnière, depuis plus
de 50 ans, 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

CRÉATION DE VALEUR

POUR LES COLLABORATEURS ET LES COMMUNAUTÉS LOCALES

- 110 590 embauches en 2024**
- Plus de 2 Mds€ en salaires et autres charges de personnel en 2024
- Plus de 42 % de femmes dans les Comités de Direction au niveau mondial et 39 % occupant un poste à haute responsabilité***
- 32 % des directeurs d'hôtels et responsables de département ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)
- Un taux d'engagement des hôtels de 8,8/10**
- Plus de 480 projets soutenus par Accor Solidarity depuis sa création
- 70 M€ dédiés au ALL Heartist* Fund

POUR LES PARTENAIRES ET LES CLIENTS

- 29 Mds€ de volume d'affaires
- Une grande variété d'outils et de solutions au service des propriétaires et de la performance
- Environ 4 500 fournisseurs référencés et 3 Mds€ d'achats via les contrats de la Centrale d'Achats

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

- 36 % des hôtels sous enseigne sont écocertifiés
- 93 % des hôtels sous enseigne utilisent un outil de mesure environnementale
- 88 % des hôtels sous enseigne ont supprimé au moins 57 produits en plastique à usage unique
- 862 hôtels ont réduit d'au moins 10 % leur gaspillage alimentaire en 2024 vs. 2023

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

- Plus de 5,6 Mds€ de chiffre d'affaires
- Plus de 1,1 Md€ d'Excédent Brut d'Exploitation courant
- 686 M€ versés aux actionnaires en 2024, à travers les rachats d'actions et le versement de dividendes

* Ensemble du portefeuille de Accor, y-compris hôtels sous contrat de management et de franchise.

** Périmètre hôtels filiales et managés.

*** Poste au moins équivalent au niveau Vice-président(e).

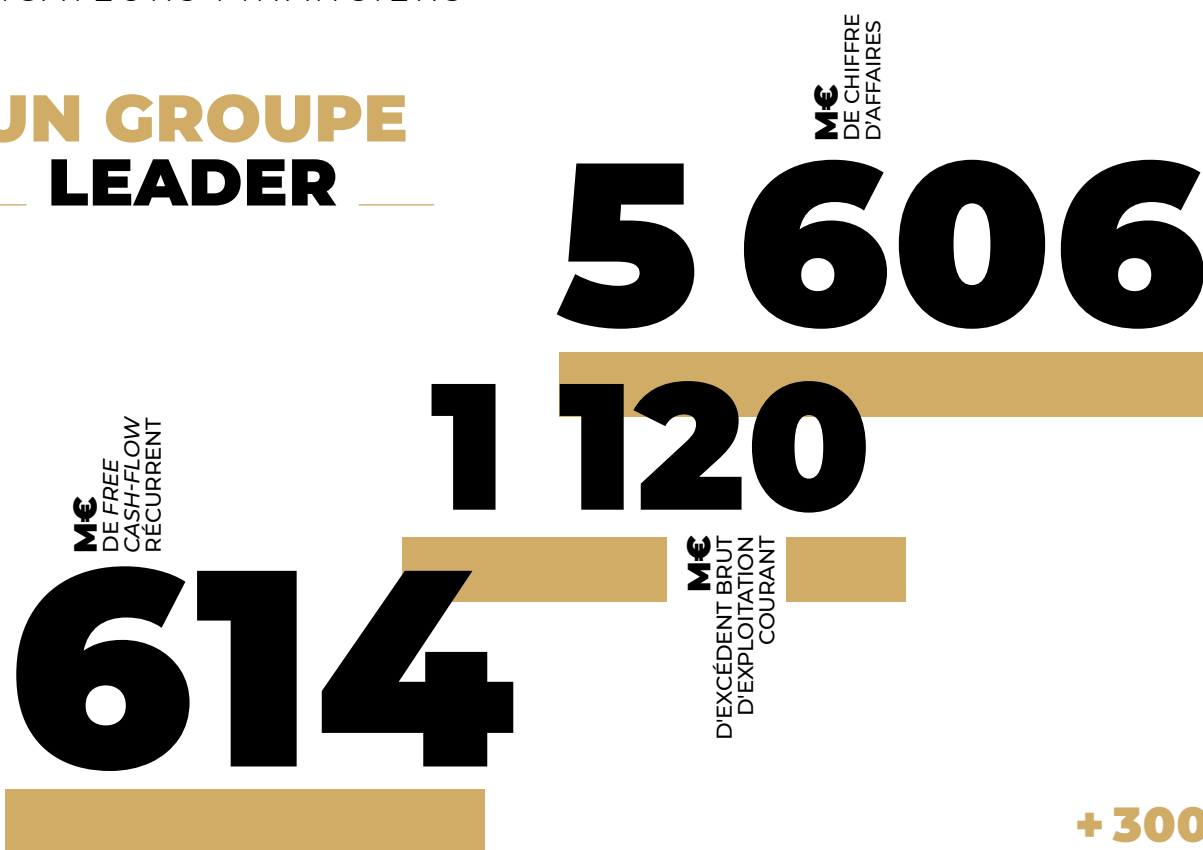


**TECHNOLOGIQUE
ET DIGITALE**

Chiffres clés

INDICATEURS FINANCIERS

**UN GROUPE
LEADER**



+ 300
MÉTIERS

+ 360 000
COLLABORATEURS
SOUS ENSEIGNE ACCOR

UN RÉSEAU EN CONSTANT
DÉVELOPPEMENT

5 682 hôtels

850 285 chambres

1 381 hôtels
en développement

233 199 chambres
en développement

29 Mds€
DE VOLUME D'AFFAIRES

610 M€
DE RÉSULTAT NET PART
DU GROUPE

11,5 Mds€
DE CAPITALISATION BOURSIÈRE
AU 31 DÉCEMBRE 2024

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

PILIER **SÉJOURNER**

- 78 % des hôtels sous enseigne ont défini leur **CONSOMMATION D'EAU** de référence
 - Le Groupe a réduit l'**INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE** de son réseau d'hôtels de 4 % (kWh/m²) par rapport à 2023
 - 88 % des hôtels sous enseigne ont supprimé au moins 57 produits en **PLASTIQUE À USAGE UNIQUE**
 - 36 % des hôtels sous enseigne sont **ÉCOCERTIFIÉS**, soit plus de 2 000 hôtels
-

PILIER **S'ALIMENTER**

- 2 340 hôtels sous enseigne ont défini leur valeur de référence de **GASPILLAGE ALIMENTAIRE**, dont 380 pionniers qui utilisent l'intelligence artificielle pour le mesurer et le réduire
 - En 2024, 862 hôtels ont réduit leur **GASPILLAGE ALIMENTAIRE** d'au moins 10 % par rapport à 2023
 - Le Groupe s'engage à proposer 50 % d'**OPTIONS VÉGÉTARIENNES** dans les menus d'ici 2030
-

PILIER **EXPLORER**

- Le Groupe financera jusqu'en 2027 des projets de restauration et de **PRÉSERVATION DU PATRIMOINE** dans des destinations clés, en partenariat avec le World Monuments Fund
-



1 **UN MONDE** *en mouvement*

Depuis sa création, Accor se veut à l'écoute du monde dans lequel il prend place tout en répondant avec pertinence aux aspirations de ses clients.

Soucieux de son impact à l'heure où la transition sociale et environnementale constitue désormais la toile de fond de toute entreprise, le Groupe entend conjuguer harmonieusement hospitalité et responsabilité.

**Avec un objectif phare :
répondre avec agilité et
réactivité aux exigences
évolutives des voyageurs.**



Trois *tendances* sociétales

QUI PORTENT LE SECTEUR DE L'HOSPITALITÉ

Essor du tourisme international, recherche d'expériences sur mesure, quête d'une hôtellerie toujours plus durable, autant de tendances qui sous-tendent le monde de l'hospitalité. Trois lignes de force que Accor accompagne en tant qu'artisan pionnier d'une hospitalité responsable. Avec, à la clé, une double ambition : offrir aux clients des expériences immersives et inoubliables et sublimer leur imaginaire tout en apportant à la société et à l'environnement une contribution positive.

L'essor

DE L'INDUSTRIE DU VOYAGE

Avec plus d'un milliard de voyageurs*, le tourisme international a presque retrouvé en 2024 son niveau d'avant la pandémie de Covid-19. Ce dynamisme s'explique d'abord par l'expansion de la classe moyenne, notamment asiatique, pour qui les voyages constituent une priorité. Il trouve aussi sa source dans le fort rebond du tourisme d'affaires, dans la croissance des séjours d'agrément et dans l'envolée des « bleisure travels » qui conjuguent voyage d'affaires et activités de loisirs. Si la France, l'Espagne et les États-Unis restent des destinations phares, le Moyen-Orient, la Chine et l'Inde montent fortement en puissance.

* Source : ONU Tourisme.



UN MONDE EN MOUVEMENT

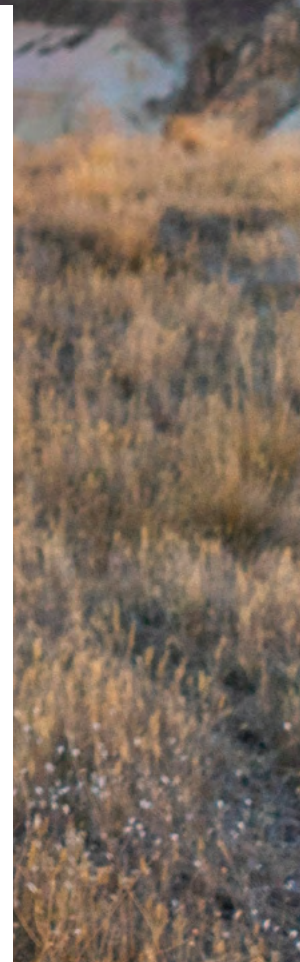




L'envie

D'EXPÉRIENCES SUR MESURE

À l'heure du tourisme de masse, les voyageurs aspirent à redécouvrir le charme et la magie du voyage. Ils cherchent aussi à vivre des expériences nouvelles, authentiques et mémorables. Ils sont en quête de séjours ultrapersonnalisés avec des offres attractives et modulables, au sein desquelles le digital joue un rôle essentiel. Chaque client veut désormais avoir le sentiment d'être unique, d'où la nécessité de disposer d'un large portefeuille de marques afin de répondre aux besoins spécifiques et à toutes les préférences.



La quête

D'UNE HÔTELLERIE TOUJOURS PLUS DURABLE

Soucieux de lutter contre le changement climatique, de prendre en compte la préservation de l'environnement et de limiter leur impact, les hôtels continuent de renforcer leurs pratiques écoresponsables. Les voyageurs privilégient eux aussi, dans une large mesure, les hôtels qui intègrent dans leur modèle d'affaires le concept de durabilité. La protection des écosystèmes, la réduction des déchets plastiques et le recours à des énergies renouvelables constituent des exigences de plus en plus fortes, tout comme le respect des cultures locales, le tourisme de proximité et le choix d'une consommation responsable.





Agir dans un contexte en forte évolution

Si le marché de l'hospitalité s'inscrit de nouveau dans une dynamique porteuse, il n'en reste pas moins soumis à de multiples transformations. Avec, pour chacune d'elles, des défis que Accor relève avec détermination.

L'hospitalité
continue de
se développer
tout en devant
prendre
en compte
des nouveaux
schémas plus
complexes

**Un
marché
de l'hospitalité
en essor**

Un taux
d'occupation
de nouveau
au beau fixe

Des
consommateurs
qui donnent
la priorité
aux voyages,
aux loisirs et
au temps libre

**Des classes
moyennes
émergentes
en forte hausse**

Une
démographie
mondiale
en croissance

Une
démocratisation
du voyage avec
un nombre
de touristes en
augmentation
régulière

**Un contexte
géopolitique
et économique
incertain**

Un
accroissement
des tensions
internationales

Une
mondialisation
déstabilisée
par l'essor
des politiques
isolationnistes

**Des
contraintes
réglementaires
accrues**

Une
réglementation
climatique qui
se renforce avec
145 pays qui se
sont engagés
à atteindre la
neutralité carbone
entre 2050 et 2070

Des exigences
environnementales,
écologiques,
sociales accrues
nécessitant
un reporting
toujours plus précis



LES DÉFIS POUR ACCOR

Une appétence
marquée pour
le « bleisure travel »,
synonyme de
séjours prolongés
et de dépenses
accrues

La recherche
d'expériences
ultrapersonnalisées
(service sur mesure,
relation différenciée,
offres modulables)

**PROPOSER
DES EXPÉRIENCES UNIQUES
ADAPTÉES À CHAQUE
PROFIL DE CLIENT**

Un pouvoir d'achat
en hausse,
notamment
dans les pays
asiatiques

Un attrait
marqué pour
la proximité
et le tourisme
domestique

**OFFRIR
DES IMAGINAIRES
ATTRACTIFS**

Des
économies
aux dynamiques
de croissance
divergentes

Une conjoncture
marquée par un
début de désinflation,
des taux d'intérêt
en baisse et le
maintien de coûts
énergétiques élevés

**ANTICIPER
LES RISQUES POUR
SÉCURISER AU MAXIMUM
SON ACTIVITÉ**

Un renforcement
du devoir de
vigilance qui
accroît la
responsabilité
de l'entreprise
tout au long de
sa chaîne de valeur

Une
multiplication
des standards,
des lois et des
réglementations avec,
bien souvent, un niveau
national et un niveau
supranational

**S'ADAPTER
AUX RÉGLEMENTATIONS
MULTIPLES ET SOUVENT
ÉVOLUTIVES**

À l'écoute des parties prenantes

Pour créer de la valeur durable, Accor interagit avec les différentes parties prenantes de sa chaîne de valeur. Avec, pour chacune d'elles, des relations fondées sur l'échange, le dialogue et la confiance.



CLIENTS ET CONSOMMATEURS FINAUX

Les clients et consommateurs finaux entretiennent avec Accor des relations commerciales. C'est pour ce public que le Groupe conçoit et développe des expériences qui réinventent l'hospitalité.

Particuliers
Entreprises
Comités
d'entreprise
Distributeurs
Propriétaires
hôteliers

PARTIES PRENANTES INTERNES

Les parties prenantes internes constituent les forces vives du Groupe. Elles participent par leurs décisions et leurs actions à son développement. Toutes sont des artisans pionniers d'une hospitalité responsable.

Salariés
Partenaires
sociaux
Gérants
d'enseignes
Conseil d'administration
et Comités spécialisés
Comité de Direction
Groupe
Comités exécutifs

FOURNISSEURS

Les fournisseurs travaillent pour le compte du Groupe dans le cadre de missions au long cours ou plus ponctuelles. Tous doivent notamment se conformer aux principes de la Charte Achats Responsables du Groupe.

Prestataires
Sous-traitants

ORGANISATIONS SECTORIELLES

Les organisations sectorielles sont pour l'essentiel des structures professionnelles ou de branches avec lesquelles le Groupe travaille et échange, notamment pour élaborer des solutions d'hospitalité durables.

Associations

Coalitions
et partenaires
sectoriels

Réseaux
d'entreprises
et réseaux
économiques
transverses

Associations
professionnelles

ACTEURS FINANCIERS ET EXTRA- FINANCIERS

Accor adresse à l'attention des acteurs financiers et extra-financiers des informations de nature financière et stratégique. Ces relations reposent sur la confiance et la transparence.

Actionnaires

Investisseurs

Banques
et organismes
de crédit

Agences
de notation
financières

Agences
de notation
extra-financières

Autorités
des marchés
financiers

États

Administrations
publiques

Instances
et organes
multilatéraux

Collectivités
locales et
territoriales

PUISSANCES PUBLIQUES ET ORGANISMES DE RÉGULATION

Les puissances publiques et les organismes de régulation sont des interlocuteurs avec lesquels le Groupe entretient des relations régulières, tant au niveau corporate qu'au niveau local, via ses établissements.

Communautés
locales

Associations
de riverains

Think tanks

Centres de recherche
et de réflexion

Agences
multilatérales

Écoles et
universités

ONGs et organisations
internationales

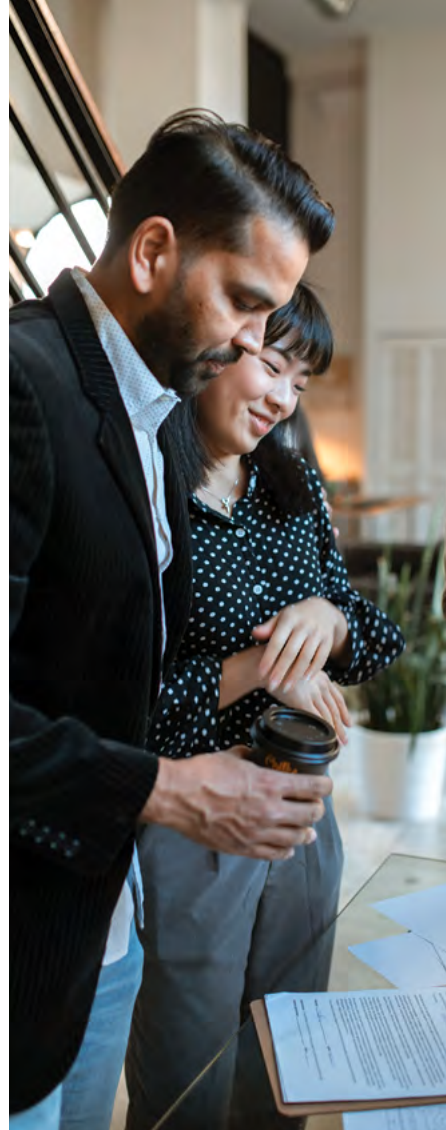
Fondations

Relais d'opinion :
médias, experts

Mécènes

SOCIÉTÉ CIVILE

Parce qu'il vise un impact positif sur la société et l'environnement, le Groupe entretient des relations avec la société civile avec laquelle les échanges sont réguliers et ouverts.





2 **UN GROUPE** *leader mondial* de l'hospitalité

Fort de sa feuille de route stratégique, Accor entend réinventer l'hospitalité tout en poursuivant sa trajectoire de croissance. Offensif, innovant et soucieux d'offrir à ses clients de nouvelles expériences, le Groupe se veut plus que jamais à l'avant-garde.

**Avec un cap ambitieux :
s'inscrire dans
une dynamique
d'amélioration continue.**

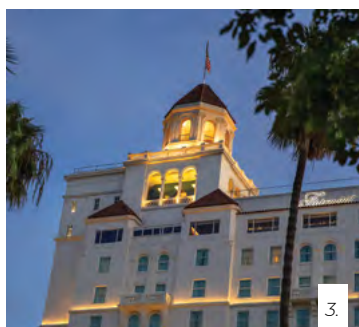
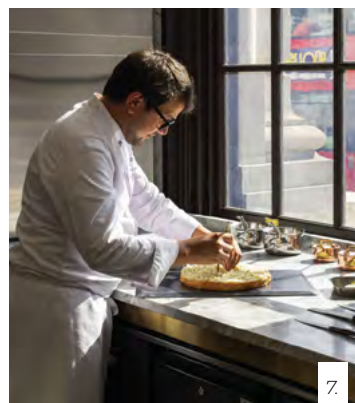




Hôtel Perle d'Orient Cat Ba, MGallery Collection, Hai Phong, Vietnam.

Histoire du Groupe

UNE AVENTURE AU LONG COURS



1. ibis Styles Rotterdam Ahoy, Pays-Bas. 2. Accor, engagé dans la diversité, l'équité et l'inclusion. 3. Fairmont Breakers Long Beach, États-Unis. 4. Mama Works Coworking, Bordeaux, France. 5. Ennismore - Our Habitas, Al Ula, Arabie saoudite. 6. Raffles Maldives Meradhoo Resort. 7. Raffles London at The Owo, Royaume-Uni. 8. Orient Express Silenseas.

DEPUIS 50 ANS, ACCOR IMAGINE LE FUTUR DE L'HOSPITALITÉ

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.

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.

2000-2010

Accor lance MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques répondant au besoin d'individualité. Accor développe 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.

2019-2020

Accor lance un nouveau programme de fidélité ALL. 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 et Chabot. Accor renforce son positionnement dans l'hôtellerie lifestyle avec l'acquisition de sbe et le déploiement 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.

Accor crée 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 divisions.

2024

Ennismore étoffe son offre en ajoutant à son portefeuille la marque Our Habitas qui propose une hôtellerie durable dont la mission est de créer des liens humains.

Accor poursuit son déploiement dans l'offre de restauration raffinée et créative avec l'arrivée de Rikas et Dalloyau.

UN SENS DE LA RESPONSABILITÉ AFFIRMÉ

1970

Accor lance la première charte d'égalité femmes / hommes au travail.

1994

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

2006-2010

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

2008

Accor crée le fonds de dotation Accor Solidarity dédié à la lutte contre l'exclusion.

2009

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

2012

Accor lance RiiSE, réseau favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes.

2015

Accor entre en partenariat avec Energy Observer, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe explore des solutions innovantes pour accompagner la transition écologique.

2016-2021

Accor lance et déploie Planet 21 – Acting Here, programme RSE du Groupe.

Accor met en place un 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 préservation de la nature, reposant sur trois piliers opérationnels : Séjourner, S'alimenter et Explorer.

2024

Accor met en place une nouvelle Direction Social Care & Impact pour renforcer la dimension humaine de ses initiatives, avec cohérence et impact, et continue de placer l'humain et l'attention aux autres au cœur de ses priorités stratégiques.

Accor dévoile sa nouvelle Raison d'être, « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité » et renforce le positionnement du respect des communautés, des personnes et de la planète au cœur de sa stratégie.

Une stratégie tournée vers l'offensive

Les trois priorités stratégiques poursuivies par Accor visent à dynamiser sa croissance, à accroître sa rentabilité et à faire du Groupe un acteur innovant et toujours plus responsable.

1.

**APPORTER
DU TRAFIC**
en attirant,
convertissant et
fidélisant les clients,
les collaborateurs
et les partenaires

Attirer les clients
grâce à un important
portefeuille de marques
d'envergure mondiale

- Offrir un écosystème
de distribution dans
le but de maximiser
la conversion pour
les hôtels

- Fidéliser durablement,
notamment en
personnalisant les offres

2.

**ACCÉLÉRER
LA CROISSANCE
DURABLE**
en se donnant
les moyens d'une
croissance rapide
et responsable

Poursuivre
son développement
en maximisant
sa valeur

- Limiter les pertes
de contrats

- Multiplier les points
de contact dans
un écosystème intégré

3.

**INNOVER
EN PERMANENCE**
en mettant en place
les conditions
favorables au modèle
asset-light

Mettre l'innovation
au service de la vision

- Faire évoluer
les compétences,
process et outils

- Transformer
les organisations

FOCUS



L'INNOVATION AU CŒUR DE L'ADN DU GROUPE

L'innovation constitue un moteur essentiel du développement et un levier d'excellence dans l'expérience client. Chez Accor, le client est toujours au cœur de l'innovation. Chaque initiative est guidée par une compréhension fine des besoins et des préférences de ces derniers. Cette écoute active permet de façonner les produits et services et ainsi garantir que les innovations lancées améliorent véritablement leurs expériences.

Accor s'engage également à promouvoir une culture de « test & learn » et de prise de risques. L'échec est considéré comme une opportunité d'apprendre. L'innovation nécessite de prendre des risques calculés pour faire bouger les lignes, ce que Accor fait depuis son lancement en cultivant une vision pionnière.

Le travail collaboratif est également essentiel dans l'approche du Groupe en matière d'innovation, ancré dans un modèle hybride. Ce dernier combine partenariats externes, tels que les collaborations avec des start-up et des fournisseurs de technologies, et « intrapreneuriat » avec des équipes internes directement impliquées dans la création de solutions quand celles-ci n'existent pas sur le marché.

FAIRE DE L'IA UN FACTEUR-CLÉ DE SUCCÈS

Chez Accor, l'Intelligence Artificielle n'est pas perçue comme une menace mais comme une opportunité et un soutien à l'activité, qui permet d'offrir des expériences exceptionnelles centrées sur l'humain, en stimulant l'innovation et en améliorant l'efficacité opérationnelle. L'objectif du Groupe est de déployer l'IA de manière stratégique et responsable afin d'optimiser le parcours client, tout en offrant un soutien à ses équipes et en apportant une valeur ajoutée à ses propriétaires. L'IA, dont Accor s'est déjà saisi pleinement, est considérée comme la révolution en cours, plaçant le Groupe à l'avant-garde de cette transformation.

Accor intègre et exploite l'Intelligence Artificielle principalement dans quatre domaines : l'expérience client, l'efficacité opérationnelle, le marketing, ainsi que la durabilité.

Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA et de la GenAI, Accor a créé un Centre d'Excellence (CoE) visant à accélérer le déploiement des solutions basées sur cette technologie. Tout cela en construisant une solide base en matière d'Intelligence Artificielle et en développant des plateformes d'IA sécurisées et conformes, adaptées aux besoins de Accor grâce à une gouvernance dédiée.

La stratégie du Groupe en action



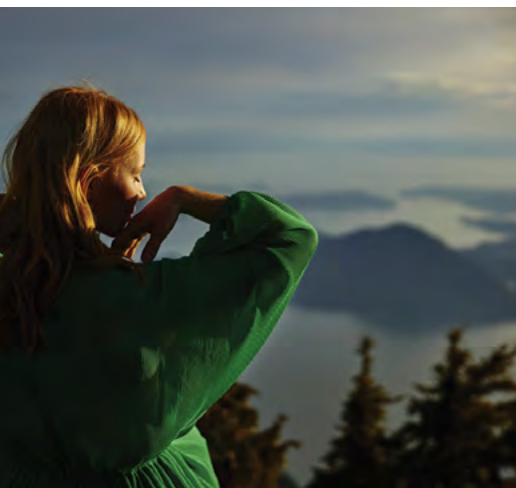
1.

AMBITION

ACCOR EN ORDRE DE MARCHÉ

Ambition, discipline et exigence, sont les trois piliers qui ont guidé l'action du Groupe en 2024. Soutenu par une demande résolument solide, Accor a terminé l'année 2024 en tant que Groupe à la plus forte hausse annuelle du CAC 40, affichant une progression de plus de 35 %.

Au cours de l'année 2024, Accor a ouvert 293 hôtels correspondant à plus de 50 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3,5 %. À fin décembre 2024, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 850 285 chambres (5 682 hôtels) et d'un pipeline de plus de 233 000 chambres (1 381 hôtels). Accor entend continuer à capitaliser sur l'extraordinaire engagement de ses équipes, la force de ses marques et de ses outils digitaux, la confiance renouvelée de ses partenaires et l'efficacité de son organisation autour de deux divisions autonomes et complémentaires. Sur ces bases solides, le Groupe aborde l'année 2025 avec confiance et ambition.



2.

RAISON D'ÊTRE

ACCOR OFFICIALE LE CADRE DÉFINISSANT SES VALEURS

À l'issue de son Assemblée Générale 2024, Accor a eu le plaisir de dévoiler sa Raison d'être : « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité ».

Accor a un engagement qui motive chacune de ses actions depuis sa création, en faveur du développement durable et place le respect des communautés, des personnes et de la planète au cœur de sa stratégie. C'est donc tout naturellement que le Groupe a franchi une nouvelle étape en officialisant le cadre définissant ses valeurs et en s'engageant à le respecter.

3.

LEADERSHIP ENVIRONNEMENTAL

ACCOR EN ROUTE VERS L'ÉCOCERTIFICATION

Accor répond aux besoins des clients qui se disent plus enclins à réserver un hôtel écocertifié. Le Groupe a noué des partenariats avec les organismes les plus exigeants de l'industrie, comme Green Key et Green Globe à l'échelle mondiale, ou encore Ecotourism Australia dans la région Pacifique. Le processus de certification évalue une série de critères environnementaux et sociaux, tels que l'efficacité énergétique, la conservation de l'eau, la gestion des déchets, la protection de la biodiversité ou l'engagement auprès des communautés locales.



Le Domaine des Vanneaux, MGallery Collection, Presles, France

Grâce à l'accompagnement du Groupe, les hôtels ont pu accélérer leur processus de certification, passant de + 480 hôtels fin 2023 à + 2 000 hôtels écocertifiés fin 2024. Ces hôtels bénéficient aujourd'hui d'une reconnaissance indépendante

qui valorise leurs engagements et renforce leur compétitivité. Avec 36 % d'hôtels écocertifiés, Accor a dépassé son objectif 2024 qui était de 30 % et poursuit sur cette voie pour atteindre 100 % d'hôtels écocertifiés d'ici fin 2026.

4.

STRATÉGIE COMMERCIALE

ACCOR S'ASSURE LES MEILLEURS OUTILS

En 2024, Accor a choisi IDEaS pour être son fournisseur global de logiciels de gestion des revenus. Avec l'adoption des solutions RMS avancées d'IDEaS, le Groupe poursuit la transformation de sa stratégie commerciale au bénéfice de ses hôtels, propriétaires et managers, et s'assure les meilleurs outils de gestion des revenus, qui stimuleront la croissance du RevPAR et de l'indice de génération de revenus (RGI).



TRIBE Manchester, Royaume-Uni



5. GESTION DURABLE

ACCOR S'ENGAGE POUR UNE RESSOURCE VITALE

Lors du Change Now Summit 2024, le Président-directeur général, Sébastien Bazin, a annoncé avoir signé le CEO Water Mandate, une initiative lancée par les Nations Unies qui rassemble 256 grandes entreprises engagées sur les enjeux liés à l'eau. En rejoignant cette coalition, Accor s'engage à progresser de façon continue sur six thématiques de gestion de l'eau : exploitation directe, logistique et bassins-versants, actions collectives, politiques publiques, implication des collectivités et transparence.

6.

ATTRACTIVITÉ

ACCOR RÉCOMPENSE LA FIDÉLITÉ DES AGENTS DE VOYAGE

Accor a annoncé le lancement de HERA, Accor Travel Advisor Program, le nouveau programme mondial de fidélité exclusivement réservé aux agents de voyage qui propose encore plus de marques et de fonctionnalités et renforce la capacité de Accor à les accompagner et à les récompenser. HERA permet aux agents de voyage d'améliorer leur productivité, leurs performances et la satisfaction de leurs clients, tout en se voyant généreusement récompensés pour leurs réservations.



7.

SYSTÈME DE RÉSERVATION

ACCOR RENFORCE UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE

Accor et Amadeus ont renforcé leur partenariat stratégique pour déployer le système central de réservation d'Amadeus (CRS) sur l'ensemble du portefeuille hôtelier du Groupe, transformer le secteur de l'hôtellerie et offrir aux clients des expériences inégalées. La technologie d'Amadeus, basée sur le cloud, permet à Accor d'augmenter ses revenus, d'optimiser sa stratégie de distribution et de personnaliser toujours plus ses relations avec ses clients.



Sébastien Bazin et Luis Maroto, Président Directeur Général d'Amadeus.



8.

INCLUSION

ACCOR CONFIRME SES ENGAGEMENTS

Kylian Mbappé et Accor ont uni leurs forces dans un partenariat qui scelle un engagement de long terme pour offrir aux plus jeunes un meilleur avenir. Les capacités d'hébergement et le soutien logistique de Accor appuient ainsi les activités de l'association de Kylian Mbappé, « Inspired by KM ». Cette collaboration stratégique vise à renforcer l'attractivité de ALL.com, capitalisant sur la renommée exceptionnelle du footballeur français pour séduire de nouveaux membres et clients, tout en restant cohérent avec les valeurs fondamentales du Groupe.

9.

CULTURE

ACCOR PROTÈGE LE PATRIMOINE MONDIAL

Accor a annoncé un partenariat avec le World Monuments Fund (WMF), dont l'objectif est de protéger le patrimoine culturel tout en accompagnant les populations locales. En s'associant au WMF, Accor entend s'engager encore davantage dans la promotion de pratiques durables, dans la préservation des patrimoines et dans le développement environnemental et social de ses destinations.

Au cours des trois prochaines années, Accor et le WMF mettront en commun leurs expertises complémentaires, leurs moyens et leur implantation géographique mondiale au service de projets concrets, créant des liens significatifs avec les communautés locales et renforçant la pérennité des communautés locales.



10. PARIS 2024

ACCOR AU SERVICE D'UN ÉVÉNEMENT HISTORIQUE

Accor a eu le plaisir de mettre son savoir-faire au service du plus attendu des événements : les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Partenaire Premium, Accor y a déployé tout son sens du service au détour des Villages des Athlètes et des Médias, dans ses hôtels, sur le Club France et lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux Paralympiques.

Le Groupe a relevé le défi de répondre aux attentes de cultures plurielles, de se mettre au service d'athlètes et médias et d'offrir une attention toute particulière aux personnes en situation de handicap. Il s'agissait de démontrer la capacité à s'adapter et à valoriser le savoir-faire que Accor cultive quotidiennement dans ses hôtels. Depuis le début, le Groupe s'est inscrit dans l'effervescence économique qu'a représenté ce rendez-vous international.



Des emplois ont été créés, des industries se sont développées, les 1 700 hôtels dans l'Hexagone et 40 000 Heartists® ont fait partie de cette incroyable aventure, une occasion unique de valoriser leurs talents et leurs expertises.

ATOUTS

1

Une offre complète de solutions et de services

L'offre de services conçue et développée par Accor se distingue par son étendue. Elle s'adresse à une large typologie de clients qui peuvent se réunir ou séjourner dans les établissements du Groupe, vivre des expériences de séjours, de restauration, de divertissement et de bien-être toujours renouvelées, ou encore bénéficier de solutions d'affaires destinées à favoriser la performance.

1 SE RÉUNIR

et travailler dans des espaces dédiés

- **Des équipements** de pointe et des espaces flexibles pour organiser des réunions en présentiel ou à distance (ALL Connect)
- **Des réservations** en ligne instantanées pour les groupes (Group Sync)
- **Un programme** de fidélité pour les organisateurs d'événements (All Meeting Planner)
- **Des espaces de coworking** : WOJO au sein du réseau Accor

2 SÉJOURNER

dans les hôtels mais aussi dans des résidences privées, locatives et de long séjour

- + de 5 600 hôtels allant du luxe à l'économique en passant par le lifestyle
- **Des résidences privées** sous marque de classe mondiale à travers 25 marques uniques
- + 3 000 **maisons privées**, villas et chalets disponibles dans le monde entier, Accor est le premier opérateur renommé de locations de vacances de luxe
- **Des offres pour les séjours prolongés**, incluant appartements avec services hôteliers et des marques aparthotel, le Groupe étant l'un des plus grands opérateurs hors des États-Unis sur ce segment

3 DÉCOUVRIR

des expériences innovantes de restauration et d'événements

- + 10 000 **bars** et restaurants
- + 2 000 **événements** organisés chaque année par Paris Society
- **5 lieux de prestige** Momense à Paris et de nombreux lieux partenaires en France et à l'étranger
- 14 **restaurants et bars** Rikas

PROMOUVOIR UNE EXPÉRIENCE D'INCLUSIVITÉ

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 pour ses Heartists®, ses clients et les communautés locales.

INNOVER POUR ÉLARGIR L'OFFRE

Chez Accor, l'innovation transcende les individus : elle est une dynamique collective qui infuse l'ensemble du Groupe. Son approche est résolument tournée vers la création de valeur pour les clients, les établissements et leur propriétaire. L'enjeu n'est pas d'innover pour innover, mais bien de créer des innovations susceptibles d'avoir un impact pour l'hôtel et d'améliorer l'expérience client à travers de nouveaux concepts, produits ou services de plus en plus adaptés aux besoins et aspirations de ses *guests*.

CRÉER DES LIENS DURABLES AVEC LES CLIENTS

Avec 5 682 hôtels dans plus de 110 pays, le Groupe accueille une clientèle aux profils multiples, aux attentes variées et en quête d'expériences différenciantes. Bien plus qu'un simple support, son service client conseille, assiste et entretient un lien durable avec les clients, qu'il s'agisse d'une réservation, d'un besoin spécifique ou d'un moment de réassurance. Cette stratégie de personnalisation omnicanale en temps réel, exploitée de manière responsable, renforce la position de leader de Accor et contribue à créer une expérience client inégalée.

4 VIVRE

des moments de bien-être

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

5 BÉNÉFICIER

de services d'affaires innovants

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

- 8 500 clients dans le monde, dont ~ 40 % non-Accor
- ~ 4 500 fournisseurs référencés
- 30 bureaux d'achats dans le monde

John Paul : services de conciergerie ultra personnalisés qui s'appuient sur une plateforme digitale globale

D-EDGE : société SaaS proposant des solutions e-commerce de pointe

VeryChic : agence de voyage de luxe en ligne proposant à ses membres des offres exclusives allant jusqu'à 70 % de réduction

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

- 100 % propriétaire de ses technologies

6 TIRER PROFIT

du programme de fidélité ALL

- Des réductions exclusives pour les membres du programme
- Des avantages et des récompenses corrélés au nombre de séjours effectués
- Des offres et des expériences exclusivement réservées aux membres

ATOUPS

2

Une expérience centrée sur le client

Chez Accor, tout commence avec le client. Qu'il s'agisse d'un propriétaire hôtelier souhaitant développer son activité ou d'un voyageur en quête d'une expérience unique, chacun occupe une place essentielle dans cet écosystème. Du luxe à l'économique, du séjour d'affaires aux vacances en famille, le Groupe propose une réponse adaptée à chaque besoin. Cette diversité guide chacune de ses décisions : offrir une expérience sur mesure, fluide et toujours plus engageante.



Une approche collaborative pour une satisfaction maximale

Être véritablement tourné vers le client, c'est aller bien au-delà de la simple réponse à ses attentes : c'est co-crée avec lui. Accor implique les clients, propriétaires et collaborateurs à chaque étape afin d'adapter ses offres au plus près des besoins réels. Loin d'être une simple approche descendante, sa transformation repose sur une écoute active et un dialogue constant. L'intelligence artificielle et l'analyse des données sont des moyens : c'est l'humain qui reste au cœur de l'amélioration continue. Ainsi, Accor anticipe les besoins avant même qu'ils ne s'expriment et crée des expériences toujours plus personnalisées, engageantes et pertinentes.

Un programme de fidélité au service du client

Être véritablement centré sur le client, c'est aussi reconnaître et récompenser sa fidélité. Le programme ALL incarne cette vision en offrant bien plus que des avantages transactionnels. Grâce à une personnalisation fine et ciblée, le Groupe adapte ses offres, en tirant parti des données de manière transparente et responsable, avec l'objectif d'enrichir chaque interaction, renforcer l'attachement à ses marques et créer un lien durable avec ses clients. Cette approche porte ses fruits : les membres Accor reviennent deux fois plus souvent et génèrent un engagement accru avec la marque.



L'hospitalité de demain

Accor continue à se concentrer sur la fidélisation et l'engagement autour de ses marques, chacune portant une identité forte et distincte. En misant sur l'hyper-personnalisation, le Groupe utilise tous ses atouts pour offrir une expérience client sur mesure, répondant avec précision aux besoins et attentes de chacun. L'avenir de l'hospitalité réside dans cette capacité à anticiper, personnaliser et enrichir chaque interaction, en plaçant le client au cœur de ses préoccupations et en renforçant ainsi le lien durable avec ses marques.

Un écosystème digital au service de l'expérience

La plateforme ALL.com va bien au-delà de la simple réservation hôtelière. Elle connecte les clients à un univers de services incluant la restauration, le bien-être et des expériences exclusives. Grâce à une approche omnicanale et à l'exploitation intelligente des données, le Groupe fluidifie chaque interaction pour garantir une expérience cohérente et intuitive ainsi que l'accès à l'ensemble de leurs avantages. Présent dans plus de 110 pays et disponible en 19 langues, son écosystème digital est un véritable accélérateur d'expérience, garantissant simplicité, pertinence et engagement.

Une personnalisation omnicanale à chaque instant

Chez Accor, la personnalisation se déploie avant, pendant et après le séjour, en physique et en digital. Avant l'arrivée, les équipes adaptent leurs communi-

tions aux préférences de chaque client, choisissant le canal le plus pertinent. Lors de l'accueil, les équipes utilisent une connaissance approfondie des attentes pour offrir un service sur mesure. De la réservation au séjour, les centres de contact apportent également un accompagnement personnalisé en guidant les clients dans leurs choix. Cette stratégie de personnalisation omnicanale en temps réel, exploitée de manière responsable, renforce la position de leader de Accor et contribue à créer une expérience client inégalée.

Une relation gagnant-gagnant avec les hôteliers partenaires

L'excellence du service client passe aussi par l'accompagnement des hôteliers, partenaires essentiels pour des réussites communes. En rejoignant Accor, ils bénéficient d'un processus d'intégration simplifié et accèdent directement au programme de fidélité, contribuant ainsi à accroître leur visibilité et à générer un flux constant de clients fidèles.

Les outils digitaux du Groupe leur offrent des solutions pour simplifier la gestion opérationnelle, améliorer la rentabilité et mieux comprendre les attentes de leurs clients. Grâce à sa plateforme de distribution mondiale, ils peuvent élargir leur clientèle tout en restant concentrés sur l'essentiel : offrir une expérience de qualité.

ATOUTS

3

Une position de leader avec deux divisions stratégiques

IDENTITÉ

Structurée autour de quatre régions (Europe Afrique du Nord / Moyen-Orient, Asie-Pacifique / Amériques / Chine), cette division regroupe 5 116 hôtels avec 723 145 chambres dans le monde réparties à 17 % dans le segment Premium, à 40 % dans le segment Milieu de Gamme et à 43 % dans le segment Économique. Elle comprend des marques telles que Pullman, Mövenpick, Swissôtel, Mercure, Novotel ou encore ibis.

1 098 établissements composent le pipeline de développement de cette division.

+ 5 100
HÔTELS DANS LE MONDE

+ 1 090
ÉTABLISSEMENTS
EN DÉVELOPPEMENT

La division
**PREMIUM,
MILIEU DE GAMME
ET ÉCONOMIQUE**



Pullman Singapore Orchard, Singapour.

3
MARQUES
ICONIQUES

4
MARQUES
DE CONVERSION

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.

La division **LUXE & LIFESTYLE**

IDENTITÉ

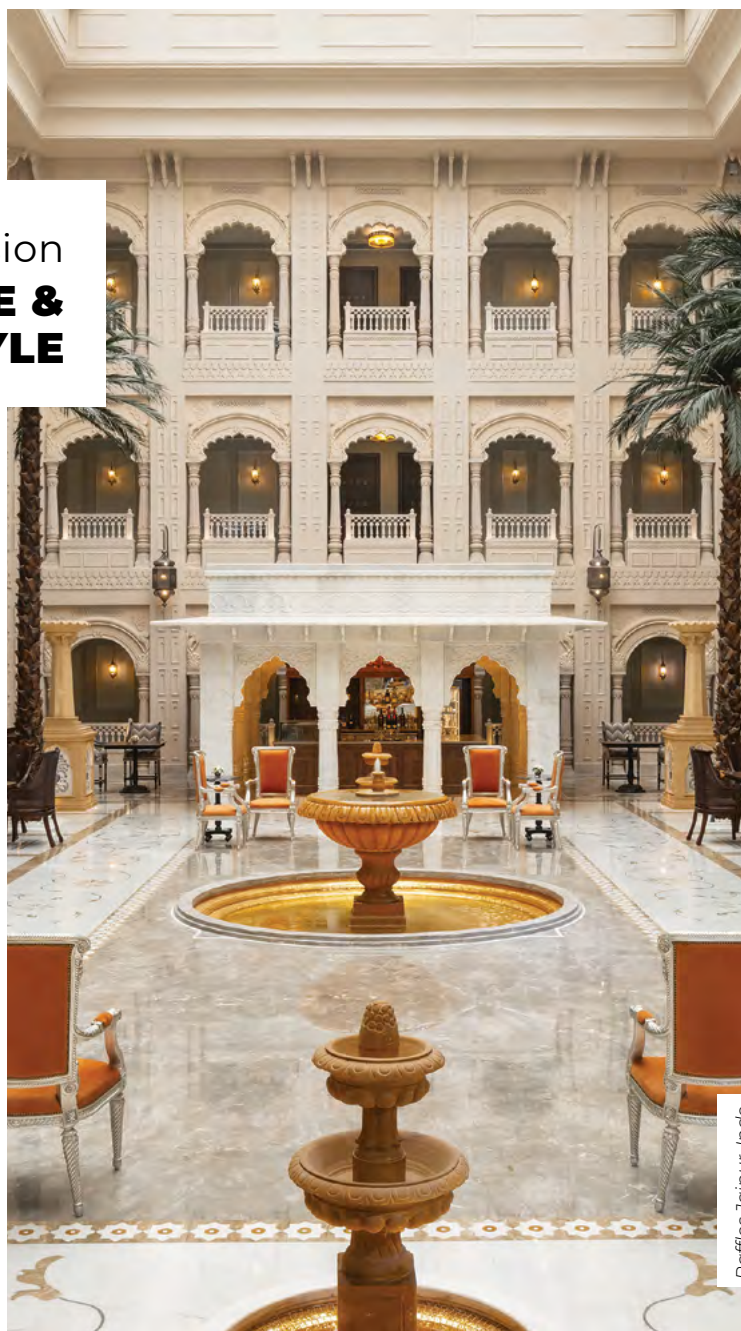
Cette division regroupe 566 hôtels avec 127 140 chambres qui se répartissent à 67 % dans le luxe et à 33 % dans le lifestyle.

Elle est organisée autour des marques Orient Express, Raffles et Fairmont mais aussi Sofitel, MGallery, Emblems ainsi que Ennismore.

283 établissements composent le pipeline de développement de cette division.

+ 560
HÔTELS DANS LE MONDE

+ 280
ÉTABLISSEMENTS
EN DÉVELOPPEMENT



Raffles Jaipur, Inde.

7
MARQUES
ICONIQUES

2
MARQUES
DE CONVERSION

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, garantes 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 courant.

ATOUTS

4

Un écosystème de marques diversifié

Accor a étendu sa sphère d'activités afin d'y intégrer des expériences singulières qui correspondent aux attentes et au budget de tous ses clients en matière de voyage, de travail et de divertissement.

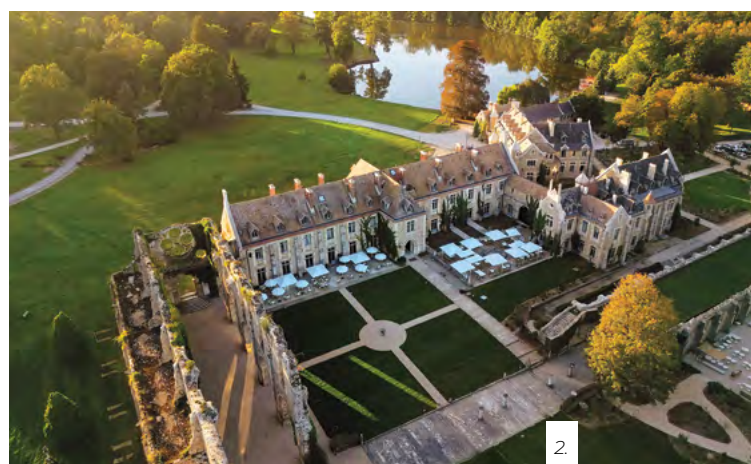
Avec un portefeuille de marques inégalé, une implantation mondiale et des activités diversifiées, Accor propose un écosystème intégré d'offres hôtelières sur mesure. Grâce à plus de 45 marques hôtelières, du luxe à l'économique, à plus de 10 000 bars et restaurants, à plus d'une dizaine d'enseignes de divertissement, de coworking, de distribution et d'assistance à la gestion hôtelière, Accor est le partenaire privilégié des propriétaires d'hôtels qui font confiance à son expertise.

+ 45

MARQUES HÔTELIÈRES
(du luxe à l'économique)

+ 10

MARQUES DE SERVICES
(résidentiel, coworking,
divertissement, BtoB)



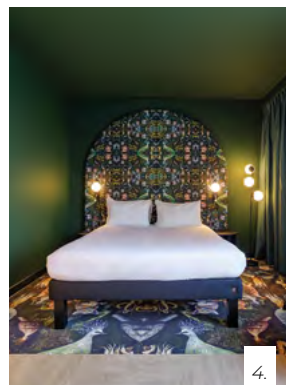
2.



3.



1.



4.



5.

1. onefinestay, Belsize Park Gardens, London, Royaume-Uni. 2. Ennismore-Paris Society, Abbaye des Vaux-de-Cernay, France. 3. WOJO Paris Madeleine, France. 4. ibis Rotterdam Ahoy, Pays-Bas. 5. Banyan Tree Vabbinfaru, Male, Maldives.

STAY WITH US



EXPERIENCE MORE



RELY ON US





3 UN UNIVERS DE marques *uniques*

Trois mots clés résument
à la perfection l'année 2024
pour les marques :
dynamisme, créativité
et inspiration. À travers
son écosystème de marques
hôtelières, le Groupe
n'a cessé de revisiter
l'hospitalité au bénéfice
de ses clients, cultivant
ainsi son esprit pionnier.

**Avec une volonté claire :
offrir des expériences uniques.**





Sofitel 60 ans de « cousu main »

Depuis sa création en 1964 avec le Strasbourg Grande Île, Sofitel a eu pour ambition de redéfinir les standards de l'hôtellerie cinq étoiles. C'est le début d'une aventure passionnante où le flair à la française s'établit petit à petit à l'international avec des ouvertures d'hôtels en Asie, Europe et Amérique dans les années 1970.

En 1980, la marque intègre le futur groupe Accor et poursuit son expansion. De nombreux établissements iconiques voient le jour, perpétuant l'héritage Sofitel dans des cadres exceptionnels. En 2009, les adresses Sofitel Legend viennent sublimer le réseau de la marque. Durant la pandémie de la Covid-19, l'engagement sans faille des équipes a permis de s'adapter avec résilience, préparant ainsi le terrain pour une nouvelle ère d'opportunités et de développement.

À l'occasion de cet anniversaire de prestige, plus de 120 hôtels Sofitel proposent des célébrations spéciales partout dans le monde. « Cultural Encounter », c'est le thème des festivités choisi pour illustrer l'attachement de Sofitel à la rencontre des cultures. D'avril à novembre, les hôtels de la marque organisent chacun leur propre événement mêlant clients, communautés locales et Heartists®.

Cet anniversaire a marqué une phase d'évolution pour Sofitel, qui se réinvente aujourd'hui autour de 4 piliers : un état d'esprit français (le « French Zest »), la

rencontre des cultures (le « Cultural Link » représenté par son logo), un sens du service sincère et généreux, et un luxe engagé, tourné vers des initiatives positives.

Porté par cet élan de renouveau, Sofitel a annoncé la rénovation totale de son mythique hôtel de New York situé sur la Cinquième Avenue. Mêlant l'Art Déco parisien et le glamour du Manhattan des années 1940, ce projet très attendu ouvrira un nouveau chapitre pour la marque, en parallèle d'autres rénovations prévues à Sydney, Amsterdam et Montréal et des ouvertures à Cotonou, Riyadh et Dublin.



Sofitel Cotonou Marina Hotel & Spa, Bénin.

ibis, jeune cinquantenaire

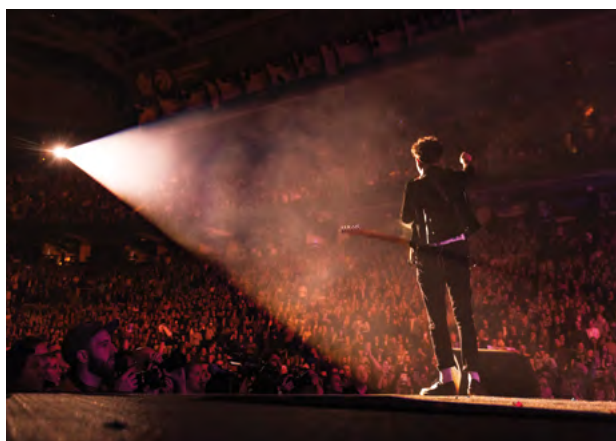
En 2024, ibis, la marque d'hôtellerie économique la plus connue au monde a célébré son 50^e anniversaire. Aujourd'hui, l'une des premières marques économiques au monde, ibis compte plus de 2 500 hôtels implantés dans 79 pays sous trois marques : ibis, ibis Styles et ibis *budget*. Continuant à se développer avec plus de 320 projets d'ouvertures, ibis intensifiera sa présence en pénétrant de nouveaux marchés. La première marque d'hôtellerie économique en Europe a ouvert son premier hôtel en 1974, à Bordeaux. Elle s'est ensuite rapidement développée, d'abord sur son continent d'origine, puis dans le monde entier, prouvant que les hôtels pouvaient proposer partout la même qualité, de bons concepts, une offre homogène et constante, le tout pour un tarif abordable. Les données clients dont dispose Accor sur cinq marchés clés (France, Australie, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis) témoignent de la force des principes fondateurs d'ibis, révélant que les clients choisissent les marques ibis pour : le rapport qualité/prix, la commodité et l'expérience, grâce à un personnel chaleureux.

Pour célébrer ces 50 ans de leadership et d'hôtellerie pour tous, ibis a lancé une campagne de marque ainsi que deux programmes mondiaux autour de la culture et des collaborateurs ambassadeurs. ibis s'est implantée en fin d'année, en Islande, avec l'ouverture de l'ibis Styles Reykjavik Muli.



ibis Mohammedia, Maroc.

ALL, 5 ans déjà !



Depuis 2019, Accor a misé sur l'engagement, l'excellence et l'impact commercial via la création de ALL, la plateforme de réservation et programme de fidélité de Accor. La plateforme ALL incarne pleinement la vision du Groupe en matière d'hospitalité : faciliter l'accès aux services, apporter de la valeur, de la commodité et de l'émotion, à tout moment, partout et pour tous.

Depuis son lancement, ALL est devenu l'un des piliers centraux du Groupe pour stimuler l'utilisation des canaux de réservation directs en soutenant la croissance du chiffre d'affaires global. La plateforme offre également des expériences et services uniques, qui vont au-delà d'un simple système de récompenses : ALL cultive des synergies et met en œuvre la vision d'hospitalité augmentée du Groupe.

Raffles écrit une nouvelle page de son histoire à Jaipur



Raffles Jaipur, Inde.

Raffles Hotels & Resorts a ouvert le Raffles Jaipur en juillet 2024, une retraite majestueuse qui apporte le service gracieux, l'élégance et le glamour enchanté de la marque à l'une des destinations les plus dynamiques de l'Inde. Situé à une courte distance en voiture des principales attractions de la légendaire « ville rose » et entouré par les anciennes collines Aravalli, le nouveau Raffles Jaipur est une recreation moderne d'un palais, rendant hommage à l'art de vivre royal. Sculpté à la main dans du marbre blanc pur, le Raffles Jaipur présente le meilleur de l'artisanat du Rajasthan.

Chaque élément de ce palais réaménagé a été délicatement fabriqué à la main par des artisans qualifiés, mêlant les traditions et les techniques ancestrales de l'architecture moghole et rajpoute. L'hôtel dispose de 50 chambres et suites qui offrent une expérience très intime. Des détails complexes ornent chaque recoin de l'hôtel, notamment des plafonds peints à corniches, des peintures murales dorées, des meubles avec des incrustations d'os de chameau, des objets d'origine locale et des tapis tissés à Jaipur.

L'Inde, nouvelle terre d'accueil

En 2024, le Groupe a consolidé son rang parmi les principaux groupes hôteliers internationaux présents en Inde (en nombre de chambres). La stratégie de croissance inclut l'ouverture de six hôtels dans les segments premium, milieu de gamme et économique, et de trois hôtels luxe et lifestyle, qui enrichiront son portefeuille déjà diversifié. Accor exploite actuellement 67 hôtels à travers un large éventail de marques emblématiques. L'engagement du Groupe en faveur de l'innovation et de l'excellence reste indéfectible, contribuant de manière significative à l'évolution du paysage hôtelier indien.

67

HÔTELS ACCOR
SONT EXPLOITÉS
AUJOURD'HUI EN INDE

Mercure au millième ciel

Mercure Hotels, marque synonyme de découverte et d'exploration, a franchi en 2024 un cap historique avec l'ouverture de sa 1 000^e adresse. Un jalon atteint grâce à de multiples ouvertures, dont celles du Mercure London Earls Court (Royaume-Uni), du Mercure Chandigarh Tribune Chowk (Inde), du Mercure Fukuoka Munakata Resort & Spa (Japon), du Mercure Marival Emotions Resort (Mexique), du Mercure Nantong Renmin Road (Chine), et du Mercure Dubai Deira (E.A.U.).

+200
ÉTABLISSEMENTS EN COURS
DE DÉVELOPPEMENT D'ICI 2028



Depuis ses débuts dans les années 1970, Mercure a connu une croissance remarquable. Rachetée par Accor en 1975, la marque s'est rapidement développée, étendant sa présence en Europe puis au-delà de son continent d'origine. Les principales étapes de cette expansion ont été l'ouverture de son premier hôtel hors de France en 1983, à Lisbonne, et son implantation au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est et en Australie en 1994.

L'année 2024 est marquée par le renforcement significatif de la présence de la marque en Chine et au Japon. Alors qu'elle célèbre le cap des 1 000 hôtels, Mercure reste plus que jamais fidèle à sa promesse, celle de mettre ses clients en prise directe avec l'essence de ses destinations.

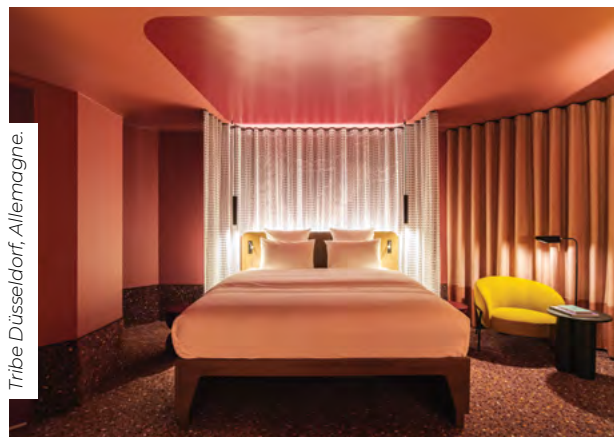
La marque continuera ainsi à enrichir son portefeuille diversifié, qui représente l'un des plus importants pipelines de Accor, invitant les voyageurs à explorer de nouveaux horizons.

Tribe poursuit son expansion

TRIBE, la marque hôtelière design et audacieuse, est ravie d'annoncer avoir franchi le cap symbolique des 20 établissements à travers le monde. Chaque adresse incarne l'ambition de TRIBE : offrir des espaces intelligents et fonctionnels qui font la part belle à la singularité, à la créativité et à la convivialité.

Le développement dynamique de TRIBE démontre que la marque a toutes les cartes en mains pour transformer le paysage hôtelier grâce à son approche résolument contemporaine. La marque projette en effet plus de 35 ouvertures, toutes fidèles à sa promesse de séjours sublimés, grâce à un design bien à elle et à un confort défiant tous les rapports qualité-prix.

+35
HÔTELS EN DÉVELOPPEMENT





Train Orient Express.

La marque *Orient Express* en plein renouveau

Accor et LVMH ont conclu un partenariat stratégique en vue d'accélérer le développement d'Orient Express, Maison légendaire associée aux expériences les plus exclusives de voyage depuis plus d'un siècle.

Symbole d'élégance et d'audace, Orient Express incarne un art de vivre cultivant l'extraordinaire et le rêve. La renaissance d'un train historique et la mise à l'eau du premier voilier Orient Express en 2026 seront les prochaines étapes de ce nouvel élan. Parallèlement à ces lancements, Orient Express ouvrira ses premiers hôtels à Rome et à Venise tout en poursuivant le développement sélectif de ses destinations à travers le monde.

Fairmont ou l'art de la renaissance

Niché au cœur du centre-ville de Long Beach, l'emblématique Fairmont Breakers fait ses débuts après une profonde transformation pour devenir un établissement qui allie grandeur historique et luxe contemporain.

Construite en 1926, la propriété a été revisitée en un lieu de retraite somptueux qui promet un raffinement inégalé dans ses espaces publics parfaitement conçus et ses chambres et suites admirablement aménagées. Les clients peuvent profiter du seul spa de luxe de la ville, d'un bar en toit terrasse et d'une piscine baignée de soleil, ainsi que de deux restaurants de renom, dont le retour du très apprécié Sky Room. Situé au sud de Los Angeles, Fairmont Breakers offre une escapade côtière vibrante entre splendeur du Pacifique, modernité, équipements de dernière génération, et glamour d'une époque passée.



Fairmont Breakers Long Beach, États-Unis.

Pullman dévoile sa « Transforming Room »

Pullman Hotels & Resorts, la marque phare d'hôtels haut de gamme de Accor, a créé un concept de chambre novateur destiné à répondre aux besoins en constante évolution des voyageurs d'aujourd'hui et de demain. La « Transforming Room » est un espace high-tech dernier cri, imaginé pour servir à la fois de lieu de travail, de réunion, de convivialité, de remise en forme, de détente et de sommeil. Aménagée au sein du Pullman Singapore Orchard, cette chambre concept est une vitrine de l'esprit d'innovation de la marque, permettant aux hôtes de découvrir le design et les équipements de pointe qui façonneront la prochaine génération d'hôtels Pullman. La « Transforming Room », équipée des toutes dernières technologies et fonctionnalités numériques, permet aux hôtes de personnaliser leur cadre de séjour sur simple pression d'un bouton. La marque Pullman profitera, pour sa future transformation, des enseignements tirés de cette chambre concept, en intégrant des espaces modulables répondant aux besoins évolutifs des voyageurs d'aujourd'hui.



Handwritten La collection s'agrandit

L'Hôtel Stratford San Francisco est devenu la première destination américaine de l'enseigne Handwritten Collection. Détenu et exploité par Frame Ventures, cet hôtel construit en 1910, a récemment fait l'objet d'un investissement de plusieurs millions de dollars, pour une rénovation qui traduit dans les moindres détails ce qui fait l'âme de San Francisco. Proposant 94 chambres aménagées avec soin, l'hôtel offrira une expérience tout à fait unique, célébrant la riche histoire de cette adresse qui accueille ses clients dans un univers mêlant raffinement et caractère. Conformément aux engagements de Accor en matière de développement durable, l'hôtel n'a recours à aucun plastique à usage unique et bon nombre de ses fournitures de fonctionnement sont fabriquées à partir de matériaux recyclés.

Novotel s'engage pour la protection des océans

Novotel, marque fondatrice du Groupe, a annoncé un partenariat international avec le WWF (Fonds Mondial pour la Nature).

Au titre de cette convention trisannuelle (2024 à 2027), le WWF France apportera à Novotel une expertise technique qui permettra aux 580 hôtels de la marque de contribuer à faire évoluer leurs pratiques opérationnelles et à améliorer de nombreux aspects de leur exploitation. Novotel va élaborer un plan d'action scientifique sur trois ans, fondé sur trois des actions prioritaires des Nations unies concernant les océans. L'équilibre est de longue date un fondement de la marque Novotel, qui prend forme à la fois dans les services offerts à ses clients, afin qu'ils parviennent à concilier travail et vie privée, mais aussi dans ses façons d'opérer. La priorité donnée par l'enseigne à la protection des océans s'inscrit dans la continuité de son engagement en faveur de toutes les formes d'équilibre.

Dans le cadre de ce partenariat, Novotel soutient aussi plusieurs projets majeurs de conservation des océans portés par le WWF à travers le monde.

Our Habitas rejoint Ennismore

Afin d'accélérer son développement et d'assurer sa gestion, la marque d'hôtellerie durable Our Habitas signe un partenariat avec Ennismore, collectif de marques uniques, créées par des fondateurs entrepreneurs et visionnaires.

Cet engagement mutuel permettra à Our Habitas de s'assurer un développement pérenne et à Ennismore d'ajouter à son portefeuille une marque aux fondements profondément humains, créatrice de liens.

Our Habitas exploite actuellement dix lieux de villégiature, dans des endroits à couper le souffle sur quatre continents, notamment à Tulum au Mexique, à Al-Ula en Arabie saoudite, à Atacama au Chili et dans le désert du Kalahari en Namibie. La marque a actuellement de nombreux projets en cours, dont un nombre important en Arabie saoudite et en Asie.



Ennismore - Our Habitas Tulum, Mexique.

Paris Society se développe à l'international

Marquant le début d'une nouvelle ère passionnante, Paris Society, acteur clé de l'industrie hôtelière française, et Rikas, l'un des noms les plus en vue du secteur culinaire et de l'art de vivre, ont uni leurs savoir-faire pour travailler sur plusieurs ouvertures à venir sous la direction de Rizwan Kassim, le PDG et fondateur de Rikas Hospitality Group, notamment à Dubaï.

Les deux opérateurs, membres du réseau Ennismore, combineront leur ressources et talents pour créer et organiser des expériences inoubliables dans leurs établissements. Gigi Rigolatto, a ouvert au J1 Beach en octobre 2024. Gigi donne vie à l'esprit de La Dolce Vita de Saint-Tropez avec un jardin luxuriant, une piscine privée et un menu d'aperitivo exceptionnel, ainsi qu'un bar Bellini, un club pour enfants Gigi Circus et une boutique.

Bien connue à Paris et à Saint-Tropez, Maison Revka a fait ses débuts à Dubaï au Bluewaters Dubai en novembre.

Maison Revka incarne le mélange parfait de l'âme slave et de l'élégance française. Ses salons accueillants offrent une atmosphère chaleureuse et propices à une expérience en famille.



Ennismore - Paris Society, Gigi Rigolatto Dubai, Émirats Arabes Unis.

Dalloyau, nouvelle pépite du Groupe



Dalloyau Saint-Lazare, Paris, France.

Le groupe Potel et Chabot a renforcé sa position de premier acteur français des traiteurs et de la gastronomie événementielle de luxe avec l'acquisition de la Maison Dalloyau, le plus ancien traiteur de luxe français.

Reconnu pour son savoir-faire, son offre gastronomique, et un art unique du service et de la mise en scène, c'est un honneur pour Potel et Chabot d'avoir été choisi comme le candidat le plus crédible pour relancer cette institution française à la renommée internationale. La Maison Dalloyau ouvre ainsi un nouveau chapitre de son histoire multiséculaire.

UN UNIVERS DE MARQUES UNIQUES



1.

Faire de l'exception la règle

REGARD SUR LES OUVERTURES QUI ONT MARQUÉ L'ANNÉE

1. Ennismore - 25hours Hotels Oddbird Jakarta, Indonésie. 2. Cape Grace, managed by Fairmont, Afrique du Sud. 3. Handwritten Square Lodge Hotel La Roche-sur-Yon, France. 4. Ouverture du Sofitel Shanghai North Bund, le 700^e hôtel de Accor en Chine. 5. ibis Styles Manila Araneta City, Philippines. 6. Swissotel Poiana Brasov, Roumanie.

2.







4 **UNE** **AUTRE** vision **DE LA** *responsabilité*

Accor a bâti une culture
d'entreprise intégrant
pleinement le principe
de responsabilité.

Conjuguant volontarisme,
audace et sens de la durabilité,
cette culture nourrit
sa façon de penser
et ses manières d'agir
tout en contribuant
à la transformation
durable du Groupe.

Avec une ambition forte :
définir collectivement
les standards de
l'hospitalité responsable.



Buahan Banyan Tree Escape Buahan Kaja, Indonésie.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : *une évidence business*

Pionnier d'une hôtellerie responsable depuis plus de 30 ans, Accor a été le premier groupe hôtelier à créer une direction dédiée à l'environnement. Ces dernières années, l'entreprise a intensifié son engagement en adoptant une approche fondée sur la science, intégrant la durabilité au cœur de sa proposition de valeur, au service de ses propriétaires.

Mettre la durabilité au cœur du modèle d'activité

■ En tant que leader mondial de l'hospitalité, avec plus de 5 600 hôtels à travers le monde et 200 millions de repas servis par an, le Groupe déploie une stratégie de durabilité, fondée sur la science, qui place les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de son approche et de sa méthode, pour faire du Groupe un artisan pionnier de l'hospitalité responsable.

Cette stratégie a trois priorités qui ont pour vocation de réinventer l'expérience hôtelière au profit des propriétaires et des clients finaux :

Réinventer l'expérience client, tout en améliorant la performance extra-financière des hôtels ;

Réinventer l'expérience culinaire pour contribuer à développer un modèle d'alimentation durable tout au long de la chaîne, en proposant des offres culinaires nouvelles et désirables ;

Réinventer les façons de voyager et de vivre l'expérience touristique en contribuant à la préservation et au développement des territoires, destinations et communautés locales dans lesquels le Groupe opère.



Faire de la durabilité l'affaire de toute l'entreprise

■ Engager la transition environnementale au sein de l'entreprise nécessite à la fois un changement culturel, la mise en place d'une culture de la performance extra-financière et le développement de solutions durables sur mesure. Un changement culturel pour que l'ensemble des salariés comprenne l'importance et l'utilité de cette transition, en ôtant toutes considérations morales. Le programme de formation School for Change suivi par la quasi-totalité des salariés depuis 2022 a été déterminant dans ce changement culturel. La mise en place d'une culture de la performance extra-financière est indispensable pour que les enjeux environnementaux et sociaux s'intègrent dans les métiers et le modèle de l'entreprise. L'indexation d'une partie des bonus de tous les salariés et le suivi des résultats mensuels de la performance extra-financière en Comité exécutif renforcent la perception de la durabilité comme outil de performance. Enfin, le développement de solutions durables sur mesure permet de créer de la valeur pour les propriétaires hôteliers. Le Groupe a déjà apporté des solutions pour la gestion de l'énergie, l'eau, le gaspillage alimentaire et l'écocertification des hôtels. Cela permet d'aider les propriétaires dans la gestion et l'optimisation de leurs ressources tout en leur conférant un positionnement qui répond aux enjeux de marché.

Améliorer la performance extra-financière pour apporter de la valeur aux propriétaires

La performance extra-financière contribue à créer de la valeur pour les propriétaires hôteliers et les clients. L'expertise du Groupe pour réduire et optimiser la consommation de ressources - telles que l'eau, l'alimentation ou encore l'énergie - permet de réduire les risques et les coûts opérationnels afférents, et d'accroître la valeur des actifs de ses partenaires, tout en proposant une expérience durable et différenciante aux clients. La constitution d'un portefeuille de solutions et d'innovations durables que le Groupe a déployé au sein du réseau permet aux propriétaires d'améliorer leur performance extra-financière et d'adapter leurs opérations au changement climatique et à ses conséquences. Le déploiement en 2024 du projet CSRD pour mettre le Groupe en conformité avec les attentes du régulateur a permis de placer la performance extra-financière à la même hauteur que la performance financière et d'engager toutes les parties prenantes dans une amélioration continue de la performance globale de Accor.

Construire des alliances pour permettre des changements systémiques

Les enjeux climatiques et environnementaux ne peuvent se résoudre seuls. Le Groupe entend donc porter son ambition et ses engagements à un niveau sectoriel afin de permettre des changements systémiques, qui améliorent la performance non pas seulement de Accor mais de tout un secteur à la fois, au travers de la mise en œuvre d'initiatives et de politiques communes. C'est pourquoi, le Groupe s'investit au sein de coalitions internationales telles que la World Sustainable Hospitality Alliance ou la Sustainable Markets Initiative afin de travailler collectivement avec les acteurs hôteliers mondiaux sur ces enjeux communs. Le Groupe adopte une stratégie de collaboration proactive avec ses parties prenantes : acteurs publics, société civile ou encore sphères économiques. Cette démarche vise à favoriser la transition environnementale et sociale, au sein de sa chaîne de valeur et au-delà.

Quelles perspectives pour demain ?

D'ici à 2030, en accord avec sa feuille de route, le Groupe entend concrétiser trois grandes priorités.

1. Séjourner

La priorité est de réduire l'empreinte carbone du Groupe et de ses hôtels. Accor s'engage à réduire de 46 % ses émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 et de 27,5 % celles du scope 3 d'ici 2030.

2. S'alimenter

Accor vise à contribuer à développer un modèle d'alimentation durable en travaillant avec tous les acteurs de la chaîne de valeur. Le Groupe s'engage par exemple à proposer, d'ici 2030, 50 % d'options végétariennes dans les menus de ses restaurants et à réduire le gaspillage alimentaire de 60 % par rapport à 2023.

3. Explorer

Accor souhaite repenser le voyage de manière durable, encourager une exploration responsable des destinations. Le Groupe financera jusqu'en 2027 des projets de restauration et de préservation du patrimoine dans des destinations clés, en partenariat avec le World Monuments Fund.

Séjourner

Repenser l'expérience client et apporter de la valeur aux propriétaires hôteliers constituent les fondements de la stratégie de durabilité du Groupe. De la conception à l'exploitation quotidienne des hôtels, Accor intègre des critères de durabilité de plus en plus exigeants. La priorité est de réduire l'empreinte carbone, notamment en réduisant et optimisant l'utilisation de l'énergie, et en réduisant l'utilisation de l'eau. La réduction des déchets a pu s'accélérer avec l'engagement du Groupe sur la fin du plastique à usage unique. Être sobre et optimiser la gestion des ressources naturelles est une des conditions de l'excellence opérationnelle des hôtels et d'une expérience alignée avec les désirs des clients.



BreakFree The Point, Queenstown, Nouvelle-Zélande.

FAIRE ÉVOLUER LES STANDARDS DE L'HÔTELLERIE DÈS LA CONCEPTION

Une part importante des efforts du Groupe se concentre sur l'accompagnement des propriétaires dans la conception de projets hôteliers durables.

Pour cela, Accor dispose d'une cinquantaine de critères de durabilité inclus dans ses standards de marques ainsi que des standards techniques alignés sur les certifications bâtimentaires LEED et BREEAM. Ces éléments garantissent le développement de projets hôteliers durables dès l'ouverture.

Le Groupe accompagne également les propriétaires dans l'analyse de la performance extra-financière de leur projet hôtelier, grâce au développement d'un tableau de bord ESG, qui permet d'aider les propriétaires à prioriser les actions E – S – G en fonction de leur projet et des standards du Groupe. Concevoir des hôtels durables est une nécessité pour garantir la pérennité et la performance des actifs hôteliers ainsi que l'attractivité des clients de plus en plus conscients et exigeants sur la durabilité des lieux de séjour.

50

CRITÈRES DE DURABILITÉ
DANS LES BRAND STANDARDS

OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES DANS LES HÔTELS

Avec plus de 5 600 hôtels dans 110 pays, Accor mesure la responsabilité de ses activités sur la raréfaction de ressources naturelles et sur la production de déchets.

Le Groupe a réduit l'intensité énergétique de son réseau d'hôtels de 4 % (kWh/m²) par rapport à 2023

En moyenne, un hôtel Accor consomme 281 kWh/m² et ~500 litres d'eau par chambre occupée. Pour optimiser la performance énergétique des hôtels et réduire leur empreinte carbone, le Groupe déploie des mesures de sobriété et d'efficacité énergétique, tout en insistant sur la nécessité de recourir à de l'énergie renouvelable. Optimiser la gestion des ressources naturelles est source de valeur pour les propriétaires en réduisant leur dépendance, en lissant leur risque et en adaptant

leur offre à la demande des clients. Cela contribue également à adapter et mieux protéger leurs actifs face au changement climatique.

Conscient enfin de l'importance de mesurer pour améliorer la performance extra-financière des hôtels, le Groupe a déployé un outil de reporting (GAIA 2.0), adopté à fin 2024 par 93 % du réseau. Celui-ci permet de récupérer des données fiables grâce aux factures, et de suivre plus d'une dizaine d'indicateurs précis, dont l'énergie, l'eau et les déchets.

78%

DES HÔTELS
SOUS ENSEIGNE
ONT DÉFINI LEUR
CONSOMMATION
D'EAU DE RÉFÉRENCE

88%

DES HÔTELS SOUS
ENSEIGNE ONT
SUPPRIMÉ AU MOINS
57 PRODUITS
EN PLASTIQUE
À USAGE UNIQUE

RÉPONDRE AUX EXIGENCES CROISSANTES DES CLIENTS

60 % des clients clés de la division Premium, Milieu de Gamme et Économique de Accor se disent plus enclins à réserver un hôtel écocertifié par un tiers*.

* Source : Accor internal study 2023.

Pour répondre à cette attente, Accor a noué des partenariats avec les organismes les plus exigeants de l'industrie, comme Green Key et Green Globe à l'échelle mondiale, ou encore Ecotourism Australia dans la région Pacifique. Grâce à l'accompagnement du Groupe, les hôtels ont pu accélérer leur processus de certification. Alors que Accor ne comptait que 480 hôtels écocertifiés à fin 2023, le Groupe en compte plus de 2 000 à fin 2024, soit un triplement. Les efforts fournis par ces hôtels sont

aujourd'hui récompensés et mis en avant auprès des clients sur les plateformes de réservation et renforcent leur compétitivité et attractivité.

36%

(VS OBJECTIF 30 %)
DES HÔTELS SOUS
ENSEIGNE SONT
ÉCOCERTIFIÉS,
SOIT PLUS DE
2 000 HÔTELS

S'alimenter

Avec plus de 10 000 bars et restaurants dans le monde, Accor a un rôle significatif à jouer dans la transformation des modèles alimentaires. Le Groupe vise à promouvoir un modèle d'alimentation durable, en agissant sur l'approvisionnement des produits, la façon dont les plats sont cuisinés, la formation de son personnel et l'engagement de ses clients dans sa démarche.



Raffles Bali, Indonésie

DES ENGAGEMENTS PLUS AMBITIEUX ET PLUS PRÉCIS

En 2024, Accor a mis à jour sa politique d'alimentation durable pour l'aligner davantage avec les priorités du Groupe. La nouvelle politique fixe 7 engagements à atteindre d'ici 2030.

Les engagements couvrent, entre autres, l'élaboration de recettes à faible empreinte carbone, l'intégration de 50 % d'options végétariennes dans les menus et l'augmentation de la part de produits biologiques et locaux dans les restaurants sous enseigne, et notamment au petit-déjeuner. En 2024, Novotel, marque fondatrice du Groupe, a signé un partenariat de trois ans avec le Fonds Mondial pour la Nature (WWF) pour contribuer à protéger les océans. Ce partenariat a conduit à des engagements ambitieux en matière d'alimentation durable, notamment de pratiques de pêche durable, de protection des espèces menacées, afin d'inspirer les autres marques du groupe Accor.

50%

D'OPTIONS VÉGÉTARIENNES
DANS LES MENUS D'ICI À 2030

100%

DES CAFÉS, THÉS ET CHOCOLATS
RESPONSABLES D'ICI 2030, certifiés par
Rainforest, FairTrade, issus de l'agriculture
biologique, ou avec une vérification
des pratiques agroécologiques
par une tierce partie reconnue

+10 000

BARS ET RESTAURANTS DANS LE MONDE

FAIRE NAÎTRE DES ÉQUIPES DE CUISINE ENGAGÉES

L'alimentation reflète la culture, le patrimoine et éveille de nombreuses émotions. Dès lors, transformer ses habitudes alimentaires doit s'appuyer sur des notions de plaisir et non des arguments rationnels.



ibis São Paulo, Brésil.

Afin de porter l'ambition d'une cuisine durable et désirable dans les bars et restaurants de son réseau, le Groupe a décidé de faire confiance aux chef(fe)s et équipes de cuisine, en s'appuyant sur leur créativité et leur savoir-faire. En effet, ce sont eux qui concoctent les menus, travaillent les ingrédients ou nouent des relations de confiance avec des fournisseurs.

Ce sont eux, aussi, qui inspirent et influencent le choix des clients. C'est pourquoi Accor a lancé le mouvement « Good Food Feels Great » afin de faire de l'alimentation durable non pas le choix le plus

« vert », mais le choix le plus désirable du menu. Le programme encourage la création de brigades locales qui favorise l'adaptation et l'appropriation régionales en influençant les choix alimentaires, en permettant la transmission de savoir-faire et en stimulant l'innovation. C'est ainsi qu'une brigade s'est constituée dans la région MEA APAC en amont de la COP 28 à Dubaï. Dix chefs de toutes marques se sont alors réunis pour élaborer, en partenariat avec Klimato, une quarantaine de recettes à faible empreinte carbone, qui ont ensuite été partagées à l'ensemble de la région.

RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Réduire le gaspillage alimentaire est une priorité pour Accor, qui s'est engagé à le diminuer de 60 % d'ici 2030 (par rapport à 2023). C'est un enjeu environnemental, économique et social.

2 340

HÔTELS SOUS ENSEIGNE ONT DÉFINI LEUR VALEUR DE RÉFÉRENCE DE GASPILLAGE ALIMENTAIRE, 380 pionniers utilisent l'intelligence artificielle pour mesurer et réduire leur gaspillage alimentaire

Les moyens déployés pour atteindre cet objectif se déclinent en 3 piliers :

RÉDUIRE : mesurer et identifier les sources de gaspillage, ajuster les recettes, repenser les offres, notamment les buffets, sensibiliser le personnel et les clients. Plus de 2 300 hôtels sous enseigne mesurent régulièrement leur gaspillage alimentaire, dont 380 pionniers qui ont adopté des solutions incorporant de l'intelligence artificielle, comme Orbisk, FullSoon et Winnow. Le Groupe est un moteur au sein de coalitions telles que WRAP EU (ex-International Food Waste Coalition) pour créer des changements systémiques au sein de l'industrie.

RÉUTILISER : les produits non servis aux clients sont donnés dans la mesure du possible à des associations caritatives locales ou à des banques alimentaires, dans le respect des règles d'hygiène alimentaire. En 2024, le partenariat avec Too Good To Go a ainsi permis d'éviter plus de 810 tonnes de CO₂ en sauvant et redistribuant plus de 300 000 paniers issus de 1 050 hôtels dans le monde.

RECYCLER : collecter et recycler les biodéchets via le compostage ou la méthanisation, comme c'est le cas par les Alchimistes et Moulinot dans certains hôtels en France.

En 2024, le Groupe a réduit son gaspillage alimentaire d'au moins 10 % par rapport à 2023

Explorer

Accor s'engage à promouvoir les destinations dans toutes leurs dimensions : valoriser les écosystèmes et la biodiversité, le patrimoine naturel et culturel, les communautés locales, qui sont le fondement même de son activité. Le Groupe œuvre à repenser le voyage de manière durable, encourager une exploration consciente des destinations et éclairer ses clients et ses salariés à la fois sur leurs impacts et leurs choix.

PRÉSERVER LES ÉCOSYSTÈMES NATURELS ET LA BIODIVERSITÉ

Des écosystèmes naturels et une biodiversité préservée sont des atouts essentiels pour la résilience et l'attractivité d'une destination, dans un contexte de réchauffement climatique et d'amplification des risques afférents.

Développer les puits de carbone, rafraîchir les destinations, recréer des connexions avec la nature permet à Accor de contribuer à l'adaptation des destinations et à rendre l'activité touristique et hôtelière plus prospère, plus durable.

À ce titre, le Groupe soutient le Cadre Mondial de la Biodiversité de Kunming-Montréal signé en décembre 2022 et travaille activement à définir des objectifs scientifiques pour la nature.

Dans le cadre de son engagement en faveur des océans, aux côtés du Fonds Mondial pour la Nature (WWF), la marque Novotel entend réduire son impact direct et soutenir les innovations qui permettent de préserver la biodiversité marine, tout en les intégrant dans l'expérience client, afin de promouvoir le rôle clé que peuvent jouer les océans dans la réponse aux défis climatiques.



RESPECTER LE PATRIMOINE CULTUREL LOCAL

**Le soutien économique
du Groupe dans les communautés
où ses hôtels sont implantés
s'accompagne d'une responsabilité,
celle de préserver les cultures
et les patrimoines locaux.**



En septembre 2024, Accor a signé un partenariat avec le World Monuments Fund et est devenu le premier partenaire Tourisme durable de l'institution. Ce partenariat qui s'étend sur trois années a pour objectif de promouvoir les destinations en soutenant financièrement les projets de restauration, préservation et promotion du patrimoine historique à vocation touristique. L'objectif est également de mettre en commun les expertises des deux organisations pour repenser, en lien étroit avec les communautés locales, les schémas touristiques pour rendre pérennes les sites et lieux visités et lutter contre le sur-tourisme. Le Groupe soutiendra en 2025 des projets sur tous les continents dans lesquels il bénéficie d'une présence significative et d'une légitimité.

95%

DES VOYAGEURS NE VISITENT
QUE 5 % DE LA PLANÈTE (UNWTO)

SENSIBILISER LES CLIENTS

**Accor est convaincu
que la transformation
durable passe aussi par
la sensibilisation des clients
aux enjeux climatiques et par
l'accompagnement vers des
pratiques plus responsables.**

Dans cette optique, Accor sensibilise ses clients B2B à travers des webinaires leur permettant de mieux comprendre les enjeux climatiques et de découvrir la stratégie et les engagements de décarbonation du Groupe. L'engagement des clients particuliers passe quant à lui par des campagnes de sensibilisation sur des thématiques telles que la sobriété énergétique ou la mobilité durable. Par ailleurs, Accor s'est associé à Dift (anciennement Captain Cause) pour offrir aux membres du programme de fidélité ALL la possibilité de découvrir et soutenir des projets à impact en utilisant leurs points de fidélité.

8,4

MILLIONS DE POINTS DE FIDÉLITÉ DONNÉS
PAR LES MEMBRES DU PROGRAMME DE FIDÉLITÉ ALL
du Groupe en 2024 grâce au partenariat avec Dift

186

MILLIERS D'EUROS
VERSÉS AUX ASSOCIATIONS
à travers le don de points

Une culture unique pour **DES OPPORTUNITÉS MULTIPLES**

L'identité du Groupe, qui conjugue environnement multiculturel, inclusion, ouverture d'esprit et passion de l'humain, contribue largement à son succès et à sa capacité de s'adapter aux grandes transformations.

HEARTISTS®, UN STYLE DE VIE

Chez Accor, les collaborateurs sont tous des Heartists®, un terme qui combine « cœur » et « artistes » et représente la culture et l'état d'esprit du Groupe. Les Heartists® incarnent la marque employeur et partagent leur histoire avec authenticité, ce qui en fait des ambassadeurs privilégiés. En tant qu'experts passionnés de l'hospitalité et membres d'une communauté mondiale, les Heartists® créent des expériences uniques et inégalées qui suscitent des émotions, grâce à leur créativité et au parcours unique de chacun d'entre eux.

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION AU PROGRAMME

Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion est essentiel au succès du Groupe. Avec plus de 120 nationalités, Accor valorise les équipes multiculturelles qui encouragent l'innovation et la créativité élargissant ainsi la richesse des idées et des perspectives. Chez Accor, la diversité, l'équité et l'inclusion font partie intégrante de son ADN, garantissant à chaque collaborateur les mêmes opportunités, indépendamment de leur diplôme, origine ou genre. Le Groupe a un engagement fort envers ces valeurs, avec des initiatives telles que la co-direction de la Coalition des Nations Unies contre la violence de genre et des programmes pour soutenir la mobilité sociale et l'inclusion.

LA MOBILITÉ EST UNE CHANCE

Chez Accor, la priorité est d'aider les Heartists® à se développer tant sur le plan professionnel que personnel, notamment grâce à la mobilité de carrière. L'engagement du Groupe envers leur épanouissement se traduit à travers des formations et des programmes de développement qui leur permettent de réaliser leurs objectifs de carrière. Ensemble, Accor cultive la curiosité et offre de nouvelles opportunités professionnelles.





LES TALENTS ENCOURAGÉS À GRANDIR

L'objectif est simple : accompagner chaque talent dans leur évolution et leur donner l'élan nécessaire pour s'épanouir pleinement, afin qu'ils trouvent du sens et du plaisir dans leur travail. Accor encourage le développement des connaissances et des compétences pour améliorer sa performance. Son défi est d'offrir une expérience gratifiante à quiconque souhaite le rejoindre, en fonction de ses besoins, ambitions et rêves. C'est un objectif que le Groupe poursuit tout au long du parcours de ses Heartists®, depuis leur intégration jusqu'à leur départ.

DES VALEURS FORTES

Les valeurs de Accor sont basées sur sa raison d'être : « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité ». Le Groupe favorise une atmosphère curieuse, inclusive et authentique où chacun peut être lui-même et se sentir partie intégrante de sa communauté. Profondément engagé dans l'inclusion, Accor réinvente ses pratiques pour promouvoir la diversité et l'équité dans son industrie et ses communautés. Par exemple, le Groupe a créé le réseau RiISE, dédié à l'égalité des genres, éliminant la discrimination et soutenant les femmes notamment par le mentorat.

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Chez Accor, la personnalité est valorisée et les opportunités de croissance peuvent être illimitées. Chaque action peut laisser une empreinte positive sur l'expérience de ses clients, de ses collègues ou de la planète, tout en contribuant à l'hospitalité responsable. Les collaborateurs bénéficient d'avantages exclusifs et d'une reconnaissance forte pour leur engagement quotidien. L'expérience Heartist® repose sur le slogan « Hospitality is a Work of Heart » : l'hospitalité est un art pour ceux qui ont du cœur. La proposition de valeur de Accor pour les collaborateurs repose sur quatre piliers : être pleinement soi-même, se développer et tracer son propre chemin, donner du sens à ses actions et profiter et se sentir valorisé. Chaque année, les Bernaches Awards récompensent les projets exceptionnels des collaborateurs, mettant en avant leurs talents. Le programme ALL Heartists® offre des avantages à travers le monde dans les établissements du Groupe, permettant de vivre des expériences inoubliables.

LA FORMATION, *un terrain de jeu pas comme les autres*

Pour Accor, la formation fait partie intégrante du parcours de tout collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique. Si elle permet d'acquérir ou de mettre à niveau des connaissances, elle constitue aussi un levier d'attractivité et de rétention des talents.



L'école de la vie

Accor se considère comme « School of life » transformant les ambitions à court terme en aspirations durables. Le Groupe permet aux Heartists® de développer et d'affirmer leurs compétences de manière naturelle, afin d'atteindre leur plein potentiel grâce à divers programmes de développement et de formation dans les hôtels et au siège.

La liberté d'oser

La culture d'apprentissage et de développement, incarnée par l'Accor Academy, est axée sur la formation en continu. Le Groupe souhaite que les Heartists® se sentent libres d'oser et d'évoluer, en ouvrant de nouvelles portes à l'apprentissage continu et au développement des compétences. En 2025, Accor célèbre les 40 ans de l'Accor Academy, témoignant de l'engagement du Groupe à soutenir la croissance et le développement de ses talents par la formation.

Reveal Talent

L'Accor Academy contribue également à l'élévation sociale avec des programmes de développement adaptés aux besoins des talents travaillant dans les hôtels et qui n'ont pas bénéficié de l'enseignement supérieur. Depuis le lancement de *Reveal Talent* en 2023, les Heartists® n'ayant pas suivi un cursus d'enseignement supérieur, mais démontrant un fort potentiel peuvent rejoindre le programme et booster leur carrière vers des postes de management ou acquérir plus de responsabilités.

Learn Your Way

En novembre 2024, Accor a lancé une nouvelle plateforme globale de formation (LMS) appelée *Learn Your Way*, qui vise à donner accès à tout le contenu d'apprentissage sous un même hub, à tous les Heartists®, où et quand ils le souhaitent.

LA SOLIDARITÉ, à l'honneur

En 2024, le Groupe a mis en place un nouveau département nommé Social Care & Impact pour déployer ses actions sociales et de solidarité autour trois axes : les shelters et la protection, l'ascenseur social et le bénévolat.

Prendre soin des Heartists®, clients et communautés

Trois domaines essentiels guident les parcours Social Care & Impact. Dans le cadre de la diversité, l'équité & l'inclusion (DEI), Accor s'engage à favoriser un environnement inclusif et à garantir des opportunités justes et équitables pour le développement personnel et professionnel. En ce qui concerne les droits humains, le Groupe œuvre pour protéger les personnes vulnérables touchées par ses activités et assurer des conditions de travail justes et dignes. Enfin, dans le domaine de la solidarité, Accor offre protection et soutien aux personnes vulnérables tout en les aidant à atteindre leur indépendance financière. Le Groupe permet également à des femmes victimes de violence de trouver refuge pour quelques nuits en attendant de trouver une solution à plus long terme – et d'autres accompagnements dédiés.

Activer l'ascenseur social pour libérer le potentiel

Accor vise à améliorer l'employabilité des personnes les plus vulnérables, afin de leur offrir une autonomie financière. Par exemple, le projet mené avec l'IECD en Asie du Sud-Est forme 170 jeunes adultes issus de milieux défavorisés aux métiers de la boulangerie et de la pâtisserie dans des pays comme les Philippines, la Thaïlande et le Vietnam. Ces jeunes ont également la possibilité de réaliser des stages au sein de ces établissements.

500

PROJETS SOUTENUS DEPUIS 2008
PAR ACCOR SOLIDARITY

Une année 2024 marquante

En 2024, plus de 15 000 personnes ont bénéficié des projets de solidarité initiés par Accor. Les programmes d'ascenseur social ont permis à plus de 5 000 individus de développer leurs compétences, d'apprendre des métiers et d'accéder à des opportunités d'emploi. Par ailleurs, les projets de shelters ont offert un abri à plus de 10 000 personnes, leur permettant ainsi de commencer leur processus de reconstruction.



Programme de formation en Asie mené par l'IECD et soutenu par Accor Solidarity.

Les collaborateurs, ces héros du quotidien

KAY GOODMAN
AUSTRALIE

*Vice President, Accor Academy
& Talent Development, MEA APAC*



La culture de Accor est plus qu'un ensemble de valeurs, c'est une force vivante qui unit nos équipes et conduit notre succès. En tant que responsable de l'Accor Academy MEA APAC, j'ai le privilège de jouer un rôle dans le développement de cette culture, de créer des opportunités de croissance et de permettre à nos collaborateurs d'atteindre leur plein potentiel. Ensemble, nous façonnons un avenir où l'apprentissage, la collaboration et l'innovation sont au cœur de tout ce que nous faisons.

*« La culture
de Accor
est une force
vivante. »*

KHANG NGUYEN TRIEU
SINGAPOUR

*Group Chief Technology Architect,
Business Digital & Tech*

J'ai rejoint Accor en février 2020, et l'un des aspects les plus puissants que j'ai pu observer jusqu'à présent est cet état d'esprit collectif et innovant qui consiste à toujours trouver une solution pour aller de l'avant. Un « super pouvoir » que je pense que nous avons chez Accor avec notre empreinte mondiale : permettre aux bonnes idées et initiatives de venir de différents endroits, plus proches des réalités locales et avec une diversité de perspectives, quelque chose de particulièrement important dans l'hôtellerie.

*« Un super pouvoir que nous
avons chez Accor : permettre aux
bonnes idées et initiatives de
venir de différents endroits. »*



ANUJ CHAUDHRY

INDE

Directeur général, Grand Mercure Bangalore,
Grand Mercure Mysore, ibis Styles Mysuru



*« Les valeurs
fondamentales
ont défini
mon parcours. »*

Fier d'être un Heartist® depuis 18 ans, je suis convaincu que nos clients sont au cœur de tout ce que nous faisons. Chez Accor, les valeurs fondamentales telles que la confiance, le respect, l'intégrité et la passion pour nos clients ont défini mon parcours, m'inspirant à apporter authenticité et enthousiasme à chaque moment de service. Notre engagement en faveur de la diversité des genres, du développement durable, de l'innovation et de l'excellence nous pousse à créer des expériences inoubliables, incarnant la culture de Accor qui consiste à toujours mettre nos clients au premier plan.

NOÉMIE DE FONT RÉAULX

FRANCE

Assistante de Direction, cheffe de projets,
Pullman Tour Eiffel Paris

*« La confiance du Groupe
m'a permis d'évoluer et de grandir
professionnellement. »*

Accor m'a offert une opportunité unique en me permettant de découvrir un métier que je ne connaissais pas du tout. Grâce au Groupe, j'ai pu acquérir de nouvelles compétences et me familiariser avec cet univers. L'entreprise m'a fait confiance dès le départ, me permettant ainsi de prendre des responsabilités tout en bénéficiant d'un accompagnement constant. Aujourd'hui, cette confiance m'a permis d'évoluer et de grandir professionnellement, avec un regard nouveau et enthousiaste sur ma carrière.



SHAILEEN JIWA

KENYA

Directrice générale du Gem Forest
Hotel Nairobi - MGallery Collection

Il n'y a rien de plus fort que la magie de voir un projet hôtelier naître et prendre vie. C'est un voyage empreint de travail acharné, de fierté et de métamorphose, personnelle autant que collective. Ensemble, nous façonnons des lieux qui offrent aux voyageurs des souvenirs mémorables, gravés pour longtemps. Chaque projet est une histoire : donner vie à une vision nouvelle ou réinventer un classique, ce sont des instants qui vous marquent à jamais. Le vivre au Kenya, terre de culture vibrante et d'innombrables possibilités, rend l'aventure encore plus inoubliable. C'est une expérience professionnelle qui vous transforme en tant que Heartist® et inscrit une marque indélébile dans votre parcours.



*« C'est une
aventure pleine de
travail, de fierté
et d'évolution,
tant sur le plan
personnel qu'au
sein de l'équipe. »*

5 **UNE GOUVERNANCE** *stable et équilibrée*

Le modèle de gouvernance
de Accor, établi autour
d'un Conseil d'administration
et d'une Direction exécutive,
permet au Groupe de bâtir
l'avenir de l'hospitalité
responsable tout en prenant
en compte les intérêts
de ses parties prenantes.

Avec une exigence clé :
**créer de la valeur
rentable et durable.**





Le Conseil d'administration

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

Qionger 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

Le Conseil d'administration détermine les orientations du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il comprend 13 membres, dont deux représentant les salariés, nommés pour leur expertise, leur hauteur de vue et leur capacité à embrasser les enjeux du secteur.

LES PRINCIPAUX TRAVAUX RÉALISÉS EN 2024

■ Arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2023 et des comptes semestriels 2024 ;

■ Examen de la gouvernance du Conseil et de ses Comités, et notamment de la répartition des missions en matière de durabilité entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques et du Comité ESG ;

■ Examen et approbation de la stratégie de la Société, notamment en matière de développement durable ;

■ Examen des rémunérations des mandataires sociaux ;

■ Examen de l'indépendance des administrateurs ;

■ Convocation de l'Assemblée Générale.

55%*

DE FEMMES

12

RÉUNIONS
EN 2024

88%

DE TAUX
D'ASSIDUITÉ

* Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul.

LE COMITÉ D'AUDIT, DE LA COMPLIANCE ET DES RISQUES

6
ADMINISTRATEURS
83 %
D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
4
RÉUNIONS
EN 2024
58 %
DE TAUX MOYEN
DE PARTICIPATION
EN 2024

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 et des auditeurs de durabilité ;
- le suivi des risques majeurs du Groupe ;
- l'examen du rapport de durabilité, y compris le processus d'analyse des informations en matière de durabilité et de la double matérialité ;
- 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.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

7
ADMINISTRATEURS
67 %
D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
3
RÉUNIONS
EN 2024
95 %
DE TAUX MOYEN
DE PARTICIPATION
EN 2024

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.

Cinq comités spécialisés assistent le Conseil d'administration

LE COMITÉ DES ENGAGEMENTS

4
ADMINISTRATEURS
50 %
D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
2
RÉUNIONS
EN 2024
75 %
DE TAUX MOYEN
DE PARTICIPATION
EN 2024

Il a pour mission :

- la revue et le suivi des différents projets d'acquisition et de cession.

LE COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE

5
ADMINISTRATEURS
60 %
D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
2
RÉUNIONS
EN 2024
100 %
DE TAUX MOYEN
DE PARTICIPATION
EN 2024

Il a pour mission :

- la revue des questions d'actualité internationale et de leur impact sur les activités du Groupe.

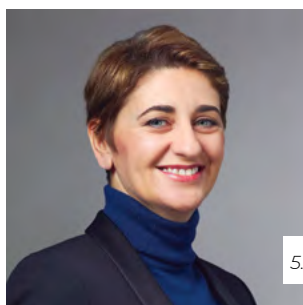
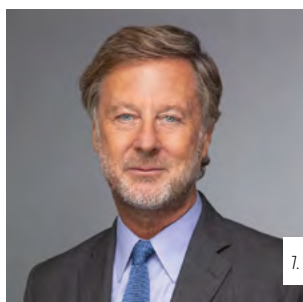
LE COMITÉ ESG

6
ADMINISTRATEURS
80 %
D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
4
RÉUNIONS
EN 2024
88 %
DE TAUX MOYEN
DE PARTICIPATION
EN 2024

Il a pour missions :

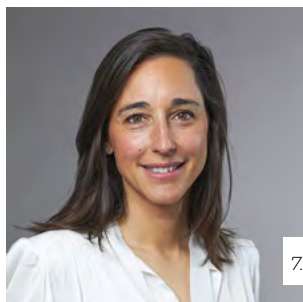
- l'examen de la stratégie et des initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale, notamment s'agissant du climat ainsi qu'en matière de durabilité ;
- l'examen du rapport de durabilité, y compris le processus d'analyse des informations en matière de durabilité et de la double matérialité ;
- 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.

La Direction exécutive



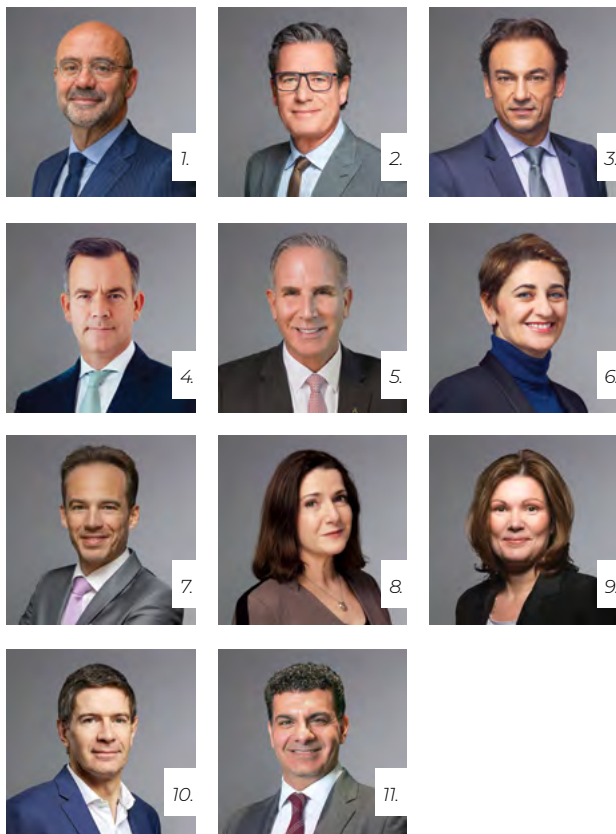
COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

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 apporte son expertise et propose ses services aux deux divisions notamment en matière de digital, de technologie et d'achats.



1. **SÉBASTIEN BAZIN** Président-directeur général Groupe.
2. **JEAN-JACQUES MORIN** Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique.
3. **MARTINE GEROW** Directrice financière.
4. **GILDA PEREZ-ALVARADO** Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express.
5. **BESMA BOUMAZA** Directrice juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration.
6. **LAURENCE DAMBRINE** Directrice générale Talent & Culture.
7. **BRUNE POIRSON** Directrice Développement durable.
8. **KAMAL RHAZALI** Secrétaire général et Directeur juridique, Luxe & Lifestyle.
9. **ALIX BOULNOIS** Directrice générale Business, Digital & Tech.
10. **CAROLINE TISSOT** Directrice générale Achats.



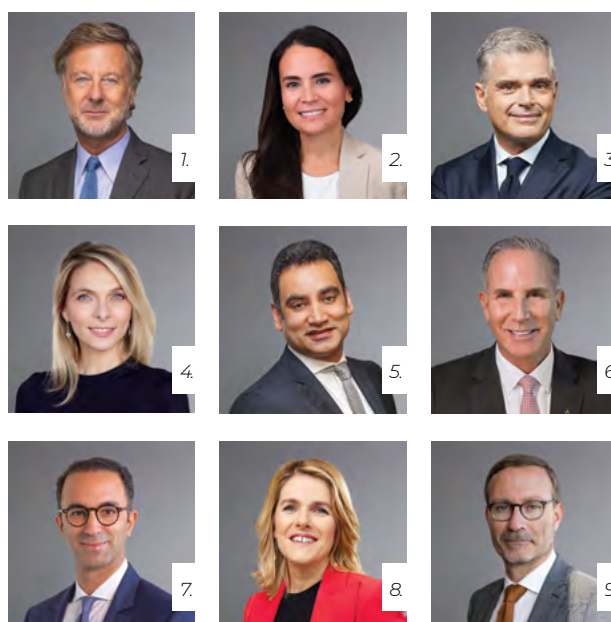


COMITÉ EXÉCUTIF PREMIUM, MILIEU DE GAMME ET ÉCONOMIQUE

1. JEAN-JACQUES MORIN Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique. **2. THOMAS DUBAERE** Directeur général Amériques. **3. PATRICK MENDES** Directeur général Europe & Afrique du Nord. **4. DUNCAN O'ROURKE** Directeur général Moyen-Orient, Afrique & Asie-Pacifique. **5. GARY ROSEN** Directeur général Grande Chine. **6. BESMA BOUMAZA** Directrice juridique. **7. FABRICE CARRÉ** Directeur général Stratégie. **8. LAURENCE DAMBRINE** Directrice générale Talent & Culture. **9. KARELLE LAMOUCHE** Directrice générale Commercial. **10. PATRICK LAURENT** Directeur général Finance. **11. CAMIL YAZBECK** Directeur général Développement.

COMITÉ EXÉCUTIF LUXE & LIFESTYLE

1. SÉBASTIEN BAZIN Président-directeur général Groupe. **2. GILDA PEREZ-ALVARADO** Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express. **3. OMER ACAR** Directeur général Raffles & Fairmont. **4. MAUD BAILLY** Directrice générale Sofitel, MGallery & Emblems. **5. GAURAV BHUSHAN** Co-Directeur général Ennismore et Directeur général des marques Lifestyle & Leisure. **6. GARY ROSEN** Directeur général Grande Chine. **7. KAMAL RHAZALI** Secrétaire général et Directeur juridique, Luxe & Lifestyle. **8. AGNÈS ROQUEFORT** Directrice générale Développement. **9. PIERRE BOISSELIÉ** Directeur général Finance.



Un dispositif pour identifier et gérer les risques

Accor a mis en place une démarche globale de gestion des risques notamment grâce à un Comité des risques du Groupe. L'objectif ? Assurer leur prévenance et protéger les collaborateurs, les revenus et les marques du Groupe.

Des risques cartographiés

Des univers de risques identifiés



Des échelles d'évaluation définies



Des matrices de risques déployées



Des actions de prévention et de protection

Une démarche de prévention aboutie



RSE, Compliance, Sécurité, Sûreté, Éthique, Sécurité des systèmes d'information, etc.

Un dispositif de protection à l'œuvre



Gestion et communication de crise, plans de continuité d'activité, contrôle interne, gouvernance, politique de transfert de risque.

Des actions réactives

Activation du dispositif de gestion et de communication de crise



Activation des plans de continuité d'activité



Crédits Photos :

Abaca Press/Daniel Pinheiro ; Abaca Press/Darren Lennon ; Abaca Press/Lucille Pellerin ; Abhishek Kumawat ; Accor Photo Library ; Alan Ben Mills ; Alexandre Jonette/Paris24Seven ; Alexandre Tabaste ; Andy Wong ; Anne Cammert ; Annelore Van Herwijnen ; Anthony Harvie ; Baptiste Fauchille ; Brett Sayles ; Bruno Levy ; byakkaya ; Christoph Weiß ; Christopher Wadsworth ; d3sign ; Dalloyau Photo Library ; David Cowan ; Duwi Mertiana ; Ennismore Photo Library ; Fabrizio Cirfiera ; Fevzi Ondu ; Getty Images ; Gunel de Sénol ; ibis Styles Photo Library ; IECD ; Ingrid Rasmussen ; jacoblund ; Joenneffek Agdeppa ; Julien Scussel ; Lacrimas ; Mama Works Photo Library ; Marina Mathews ; Maxime d'Angeac & Martin Darzacq ; menthol.ro/Florin Cristache ; Mohamed Sajid ; Natalia Volvak ; Nicolas Quiniou ; Oleksandr Pidvalnyi ; onefinestay Photo Library ; Our Habitas Photo Library ; Paris Society Photo Library ; Phillip Lee Harvey ; Rodnae Productions ; Rudy Burbant ; Sandrine Roudeix ; Sarah Royal ; Sofitel Photo Library ; Tatiana Maksimova ; Teddy Morellec ; Thanh Trung Nguyen ; Thirdman ; Vincent Leroux ; Wendy Wei ; Westend61 ; Whicdhemein ; WOJO Photo Library ; Wonderhatch Ltd ; World Monuments Fund ; Yan Krukov ; Yves Boucaux ; Zakaria Boumlhia.

Merci !

**MERCI À NOS CLIENTS
DE NOUS AVOIR FAIT CONFIANCE
TOUT AU LONG DE L'ANNÉE 2024.**

Merci à nos gestionnaires d'hôtels pour leur dynamisme. Merci à nos collaborateurs pour leur passion. Merci à nos actionnaires pour leur soutien. Merci à nos partenaires pour leur accompagnement. Merci à tous pour cette année 2024 qui fut riche, intense et enthousiasmante.

MAGENTA
L'agence

Conception, création et réalisation. Contact : +33 (0)6 07 35 50 62.

Sō différent
une autre façon de penser le conseil

Conseil éditorial.



ACCOR

Powered by emotion

ACCOR, Société Anonyme
au capital de 731 003 160 €

Siège social

82, rue Henri-Farman
92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

accor.com

