



2025

RAPPORT INTÉGRÉ



ACCOR
Powered by emotion

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Message du Président-directeur général | 2 |
| Profil | 4 |
| Chiffres clés | 6 |
| Modèle d'affaires | 8 |
| Parties prenantes | 10 |

1 Contre vents et marées

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Contexte mondial | 14 |
| Stratégie du Groupe | 16 |
| Points de vue d'experts | 18 |

2 Des trésors d'hospitalité

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Atouts | |
| Solutions et services | 26 |
| Expérience client | 28 |
| Organisation du Groupe | 30 |
| Écosystème de marques | 32 |
| Collaborateurs et Culture | 34 |

3 Être et agir

| | |
|------------------------------|----|
| Avancées stratégiques | |
| Horizons inédits | 48 |
| Pouvoir des marques | 52 |
| Expériences singulières | 56 |
| Aller plus loin ensemble | 60 |

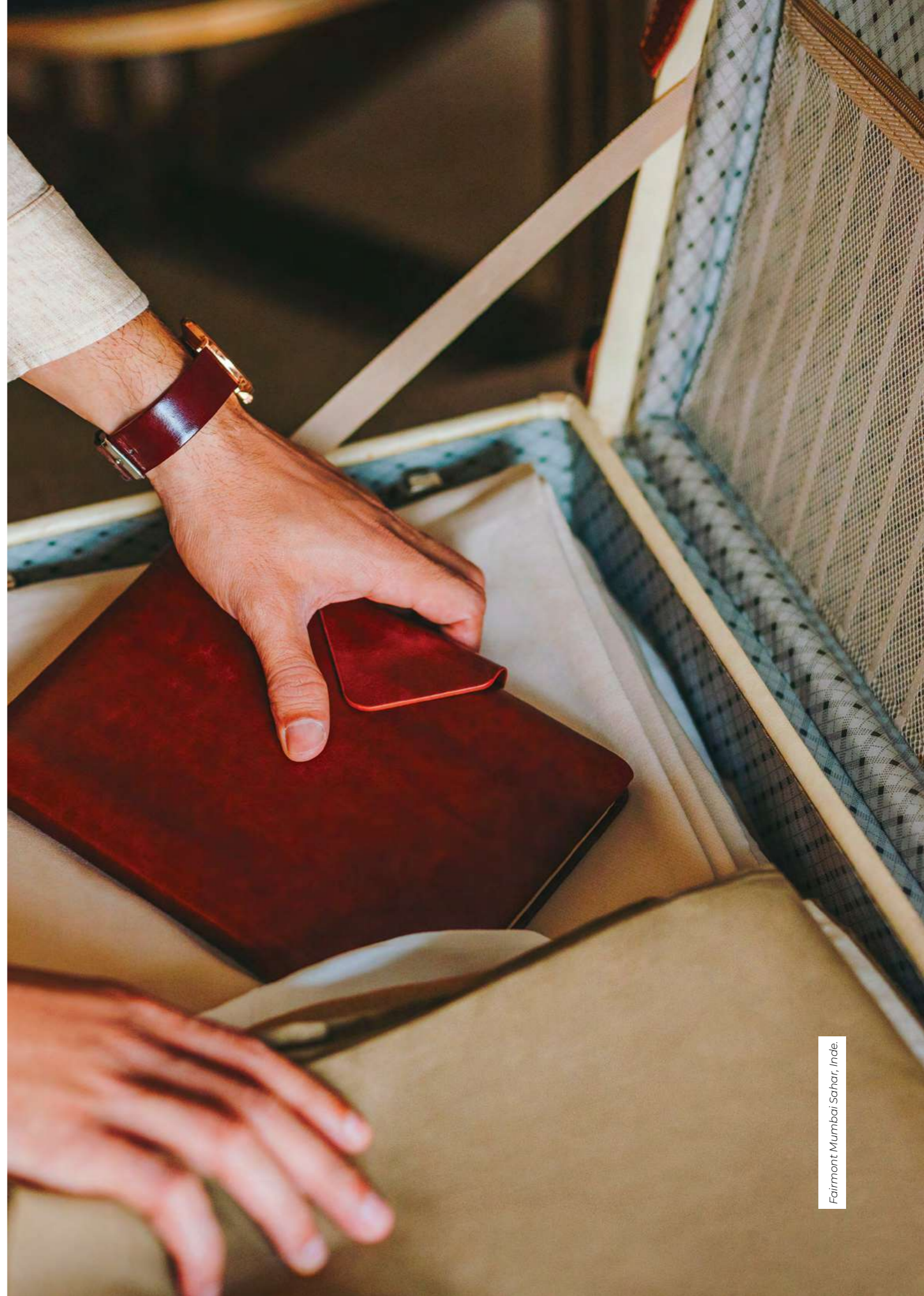
4 L'avenir en conscience

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Les engagements | 66 |
| Agir en faveur du climat | 68 |
| Protéger les ressources en eau | 70 |
| Préserver la biodiversité | 72 |
| Optimiser les ressources | 74 |
| Accueillir à bras ouverts | 76 |
| Respecter les droits humains | 78 |
| Prendre soin des communautés | 80 |

5 L'équilibre en action

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Le Conseil d'administration | 84 |
| La Direction exécutive | 86 |
| La gestion des risques | 88 |

Pour plus d'informations,
rendez-vous sur www.accor.com
ou suivez-nous sur LinkedIn,
Instagram, YouTube,
Tiktok, X et Facebook.





L'année 2025 a été une période d'une exceptionnelle vitalité pour Accor. Alors que le monde continue de s'adapter et de redéfinir les contours du voyage et malgré un contexte mondial parfois chahuté notre Groupe a démontré une agilité et une détermination sans faille, confirmant sa position de leader et de pionnier de l'hospitalité mondiale.

Cette croissance robuste, année après année, démontre la solidité de notre modèle, le talent de nos équipes, la qualité de nos marques, la pertinence de notre présence géographique diversifiée et la confiance renouvelée de nos parties prenantes. C'est la combinaison de ces atouts qui fait la force de notre Groupe et son succès dans la durée.

“ Notre industrie se révèle plus que jamais un pilier de l'économie mondiale et un vecteur inestimable de connexion humaine. ”

Notre industrie, celle du voyage et de l'hospitalité, se révèle plus que jamais un pilier de l'économie mondiale et un vecteur inestimable de connexion humaine. Avec une croissance continue des flux touristiques internationaux et des projections positives pour les années à venir, nous évoluons

dans un secteur où l'aspiration à vivre des expériences authentiques et mémorables ne cesse d'être plus grande. Accor est au cœur de cette dynamique, guidé par une vision claire : façonner l'hospitalité de demain, pour chaque voyageur, à chaque endroit, à chaque instant.

Tout d'abord, au cœur de notre stratégie de fidélisation, le programme ALL Accor a franchi un cap historique cette année : nous sommes fiers de compter désormais plus de 110 millions de membres à travers le monde. Ce jalon, bien au-delà d'un chiffre, représente une communauté engagée, fidèle, qui choisit Accor pour sublimer ses expériences.

Le segment du luxe dans lequel Accor s'est imposé en quelques années parmi les leaders mondiaux continue de nous offrir des perspectives particulièrement prometteuses. Nos marques emblématiques, Raffles, Fairmont et Sofitel, ont retrouvé leur force et leur attractivité et Orient Express déploie ses premiers projets, renforçant encore la légitimité du Groupe dans ce segment où l'exigence et l'excellence sont clés.

Sur le luxe, nous avons également enrichi notre collection avec le lancement de la marque Emblems Collection, inaugurant son tout premier établissement à Lucknam Park au Royaume-Uni, offrant des expériences sur mesure dans des lieux d'exception.

Ennismore, notre division Lifestyle, a continué en 2025 d'être un moteur de croissance rapide, redéfinissant les codes de l'hospitalité avec ses marques originales et fortes et ses concepts novateurs qui résonnent notamment auprès d'une nouvelle génération de voyageurs.

Cette année, le renouveau de nos marques établies, au sein de notre division Premium, Milieu de Gamme et Économie, a aussi été une priorité. Pullman, par exemple, s'est réinventée avec le concept PullmanXChange, transformant ses espaces en lieux de rencontres et de collaborations dynamiques, parfaitement adaptés aux attentes des voyageurs d'affaires et de loisirs contemporains. ibis, Novotel, Mercure continuent, quant à elles, à tirer la croissance, en particulier dans les marchés à fort potentiel.

Notre empreinte mondiale s'est ainsi renforcée en 2025. En Inde, notre partenariat stratégique avec Interglobe a connu une expansion significative, nous permettant de capitaliser sur un marché en pleine croissance. L'Inde deviendra dans les dix prochaines années une puissance incontournable pour notre industrie et un marché clé pour le Groupe. Nous avons mis en place l'organisation et recruté les meilleurs talents pour exécuter notre feuille de route ambitieuse dans ce pays avec l'objectif d'un réseau de 300 hôtels à l'horizon 2030. Sur le continent américain, nous avons consolidé notre présence avec la signature de 17 nouveaux hôtels sous nos marques Premium, Milieu de Gamme & Économique, et Ennismore grâce à l'acquisition de Royal Holiday Group. À Las Vegas, nous avons également célébré la signature du plus grand hôtel jamais intégré à notre portefeuille avec Handwritten Collection.

Ces succès sont avant tout le fruit de l'engagement inébranlable de nos Heartists®, nos collaborateurs qui chaque jour donnent vie à l'hospitalité selon Accor. Leur passion, leur dévouement et leur créativité sont la pierre angulaire de notre croissance, et je tiens à leur exprimer ma profonde gratitude. Grâce à eux, nous offrons des expériences mémorables et faisons vivre ce sens de l'accueil généreux pour lequel nous sommes reconnus.

Notre responsabilité va au-delà de la performance économique. Elle s'inscrit dans un engagement profond pour un tourisme plus durable et plus inclusif. Nous sommes convaincus que l'avenir de l'hospitalité est intrinsèquement lié à la préservation de notre planète et au bien-être des communautés locales. Notre partenariat avec le World Monuments Fund (WMF), encore renforcé cette année, illustre cette ambition de construire des ponts entre le patrimoine, la culture et les communautés locales. Chez Accor, nous croyons que la culture éclaire, relie et élève. En soutenant la création, le patrimoine et les talents, nous faisons plus qu'ouvrir nos portes : nous stimulons la curiosité et participons à l'ouverture d'esprit.

Accor est ainsi plus que jamais prêt à explorer de nouveaux horizons, à ouvrir de nouveaux marchés, à innover de manière responsable et à continuer de bâtir l'hospitalité de demain avec vous et pour vous. En 2026 et au-delà, nous poursuivrons cette formidable aventure avec audace et détermination.

Je vous remercie chers propriétaires, partenaires, actionnaires, collaborateurs et amis du Groupe pour votre confiance et votre soutien dans cette aventure passionnante.

SÉBASTIEN BAZIN

Président-directeur général, Accor.

Sublimer l'expérience de l'hospitalité

Acteur majeur de l'hôtellerie-restauration à l'international, Accor propose des séjours et des expériences dans plus de 110 pays avec plus de 5 800 hôtels d'affaires et de loisirs et 10 000 bars et restaurants, ainsi que des installations bien-être et des espaces de travail flexibles. Avec plus de 45 marques allant du luxe et du lifestyle à l'économique, le Groupe exploite l'un des écosystèmes les plus diversifiés du secteur.

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

Accor s'attache à stimuler la croissance et la création de valeur, tout en respectant des pratiques commerciales éthiques et un modèle de tourisme responsable, fondé sur le développement durable, la solidarité, ainsi que la diversité et l'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).



Un Groupe leader

Indicateurs financiers

5 639 M€

de chiffre d'affaires

+ 380 000

salariés sous enseigne Accor

110

pays

30 Mds€
de volume d'affaires

632 M€
de free cash-flow récurrent

449 M€
de résultat net part du Groupe

1 201 M€
d'exédent brut d'exploitation courant

11,3 Mds€
de capitalisation boursière au 31 décembre 2025

UN RÉSEAU EN CONSTANT DÉVELOPPEMENT

5 836
hôtels

1 527
hôtels en développement

881 427
chambres

257 134
chambres en développement

Indicateurs extra-financiers

Climat et biodiversité

- - 5,2 % vs 2025 en intensité en eau*
- + 600 hôtels actifs dans le programme *Skip the Clean***
- 57 % des hôtels sous enseigne sont écocertifiés

Préservation des ressources

- 149 g / couvert de gaspillage alimentaire en 2025 (vs objectif d'atteindre 235 g / couvert)

Restauration et valorisation du patrimoine

- Identification de 4 sites clés dans le cadre d'un partenariat avec le *World Monuments Fund*

Solidarité, diversité et inclusion

- 42,2 % de femmes dans les Comités de direction
- 62 % des collaborateurs ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)
- + 17 400 personnes ont bénéficié de projets solidaires initiés par Accor en 2025

* en litres par chambre occupée.

** *Skip the Clean* est un programme qui permet aux clients de déclinier le ménage quotidien et de gagner des points de fidélité.



Une source de valeur, un moteur d'agilité

Ressources

capital humain

- Plus de 380 000 salariés sous enseigne Accor
- Plus de 300 métiers
- L'Accor Academy propose différents programmes de formation à tous les Heartists® depuis 1985
- Une culture forte, commune à l'ensemble des Heartists®
- Une approche Diversité, Équité et Inclusion et une Politique droits humains déployées mondialement

capital naturel

- 13 959 TWh d'énergie consommée*
- 6 849 kt de CO₂ équivalent (Scope 1-2-3, SBTi)
- 73 millions de m³ d'eau prélevés (hôtels filiales et sous contrat de management)
- 410 kt de déchets générés (hôtels filiales et sous contrat de management)

capital commercial

- Plus de 45 marques sur tous les segments Luxe et Lifestyle, Premium, Milieu de gamme, Économique
- Des solutions au service de la performance : centrale d'achats, outils de distribution, expertise digitale et technologique
- Restauration, divertissement et salles de spectacles, espaces de réunions et de coworking, offres de spa et fitness
- Plus de 110 pays
- Un réseau de 5 836 hôtels, 881 427 chambres
- Un pipeline de 257 134 chambres
- Un programme de fidélité ALL Accor fort de plus de 110 partenariats

capital financier

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

Stratégie

APPORTER DU TRAFIC

pour attirer, convertir et fidéliser les clients, les collaborateurs et les partenaires

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

pour se donner les moyens d'un développement rapide et durable

INNOVER EN PERMANENCE

pour booster l'attractivité du modèle *asset light*

Le socle d'expertises

Un leader mondial de l'hospitalité à l'écosystème complet d'expertises, de solutions et d'expériences

Une culture chaleureuse et accueillante, du siège social aux hôtels, à travers tous les segments de marché et dans toutes les régions du monde

Fort d'un modèle diversifié et équilibré, Accor s'appuie sur l'agilité de sa vision stratégique, la qualité de son expertise et la solidité de ses actifs pour créer de la valeur, demeurer un partenaire de confiance pour les propriétaires hôteliers et s'affirmer comme un pionnier de l'hospitalité responsable auprès de ses clients.

Atouts

UN ÉCOSYSTÈME

intégré de marques, de services et de solutions

DES ÉQUIPES

passionnées et professionnelles

UN PROGRAMME DE FIDÉLITÉ

proposant une expérience maintes fois récompensée et une plateforme de réservation intégrée

UNE EXPERTISE

en matière de développement durable

UNE ORGANISATION

structurée autour de deux divisions claires et agiles et d'une Plateforme Globale Partagée

Une expertise pionnière, de presque 60 ans au service d'expériences uniques créatrices de liens

Une démarche en faveur de la diversité et de l'inclusion garantissant performance et cohésion

Une stratégie de développement durable au cœur du modèle économique

Création de valeur

pour les collaborateurs et les communautés locales

- Plus de 95 000 embauches en 2025**
- Plus de 42 % de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial et 41 % dans les équipes**
- 62 % des collaborateurs ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)**
- Un taux d'engagement des hôtels de 8,8/10**
- Plus de 500 projets soutenus par Accor Solidarity depuis sa création

pour les partenaires et les clients

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

performance extra-financière

- 57 % des hôtels sous enseigne sont écocertifiés
- 93 % des hôtels sous enseigne ont utilisé un outil de mesure environnemental en 2025
- 81 % des hôtels sous enseigne ont supprimé au moins 57 produits en plastique à usage unique
- 149 g / couvert de gaspillage alimentaire en 2025 (vs objectif d'atteindre 235 g / couvert)

performance économique

- Plus de 5,6 Mds€ de chiffre d'affaires
- Plus de 1,2 Md€ d'Excédent Brut d'Exploitation courant
- 743 M€ versés aux actionnaires en 2025, à travers les rachats d'actions et le versement de dividendes

* Périmètres A, B et C : activités propres, managés et franchisés.

** Périmètres A et B : activités propres et hôtels managés.



Un impact à chaque interaction

Un dialogue régulier, une confiance authentique et une transparence constante constituent les fondements des relations du Groupe avec ses parties prenantes.

Avec les clients et consommateurs finaux

Particuliers, entreprises, comités d'entreprise, distributeurs, propriétaires, hôteliers.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Le programme de fidélité ALL Accor a franchi le cap des + 110 millions de membres, créant de la valeur pour les clients à tous les niveaux.

Avec les parties prenantes internes

Salariés, partenaires sociaux, gérants d'enseignes, conseil d'administration et comités spécialisés, Comité de direction Groupe, Comités exécutifs.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Accor poursuit sa démarche en faveur de la mixité au sein du Groupe, les femmes représentant 41 % des effectifs et 42,2 % des sièges au sein du Comité de direction.

Avec les acteurs financiers et extra-financiers

Actionnaires, investisseurs, banques et organismes de crédit, agences de notation financières, agences de notation extra-financières.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

En 2025, Accor a franchi une étape majeure avec l'éco-certification de plus de 57 % de son réseau mondial.

Avec les organisations sectorielles

Associations, coalitions et partenaires sectoriels, réseaux d'entreprises et réseaux économiques transverses, associations professionnelles.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Accor a renouvelé sa présidence du *European Hotel Forum* au niveau européen et a pris la présidence du Groupement national des chaînes hôtelières en France.

Avec les fournisseurs

Prestataires, sous-traitants.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Accor a accompagné plus de 2 000 fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en matière de développement durable, améliorant ainsi leur score moyen EcoVadis, de 17 points sur 100, entre 2022 et 2025.

Avec la société civile

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.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Novotel devient la première marque hôtelière à rejoindre la *Seafood Task Force* (STF). Cette étape s'inscrit dans le prolongement de l'engagement triennal global de la marque en faveur des océans et de son partenariat avec le *World Wide Fund for Nature* (WWF).

Avec les puissances publiques et organismes de régulation

Autorités des marchés financiers, États, administrations publiques, instances et organes multilatéraux, collectivités locales et territoriales.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Le projet porté par le groupe Accor, de redonner à la Citadelle Vauban toute sa splendeur, a été sélectionné dans les projets structurants retenus par les pouvoirs publics français et présenté, en mai 2025, aux investisseurs internationaux lors du sommet *Choose France*.





1 *Contre vents et marées*

Dans un monde marqué par l'instabilité et l'évolution constante, la stratégie de Accor s'ancre dans un secteur de l'hospitalité stimulant. Riche en opportunités sur des marchés diversifiés, exigeants et encore inexploités, le Groupe poursuit sa croissance et son approche agile tout en générant de la valeur pour l'ensemble de ses clients — **une stratégie ambitieuse qui mobilise toutes les forces vives de Accor.**

Un secteur porteur, un marché dynamique

Dans un monde en constante évolution, le secteur de l'hôtellerie-restauration traverse une période charnière, marquée par de nouvelles opportunités et de nouveaux impératifs.

Un marché de l'hôtellerie en pleine expansion

L'essor rapide d'une classe moyenne

Un contexte géopolitique et économique incertain

Une réglementation ESG plus stricte

Des taux d'occupation élevés, laissant présager une demande stable et pérenne

Une croissance démographique mondiale soutenue

Des tensions internationales persistantes, marquées par une recrudescence des conflits régionaux

Des ambitions climatiques renforcées en faveur de la neutralité carbone dans 145 pays

Une clientèle qui accorde la priorité aux voyages, aux loisirs, aux expériences et à l'optimisation du temps pour soi

Une démocratisation du voyage, avec une augmentation continue du nombre de touristes dans l'ensemble des segments

Une mondialisation qui prend de nouvelles formes avec l'essor de politiques protectionnistes

Des exigences réglementaires toujours plus strictes, appelant un reporting de plus en plus précis (CSRD, ISSB)

Un fort engouement pour le « bleisure travel », favorisant le prolongement des voyages d'affaires et l'augmentation des dépenses

Une hausse du pouvoir d'achat, notamment en Asie, avec de nouvelles opportunités de développement

Des économies aux dynamiques de croissance divergentes (États-Unis, Chine, Union européenne)

Un devoir de vigilance renforcé au sein de l'UE visant à prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance (CSDDD)

Une demande accrue pour des expériences ultra-personnalisées

Un intérêt croissant des consommateurs pour les nouveaux territoires et les destinations confidentielles

Une conjoncture économique impactée par la baisse de l'inflation et par la surenchère en matière de tarifs douaniers

Une multiplication des lois et des réglementations au niveau national et supranational

S'imposer sur le marché des expériences uniques

Anticiper les attentes des consommateurs sur les marchés établis émergents

S'adapter aux évolutions et y répondre avec agilité

S'adapter aux normes en vigueur et déployer les engagements du Groupe

Une feuille de route pour un impact durable

En 2025, Accor a poursuivi la mise en œuvre de sa feuille de route stratégique, en saisissant les opportunités offertes par la conjoncture pour affirmer son rôle de pionnier et stimuler la croissance, créer de la valeur et favoriser l'innovation.

*La stratégie de Accor vient prolonger sa Raison d'être :
« Artisans pionniers d'une hospitalité responsable,
nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité. »*

Apporter du trafic

Attirer, convertir et fidéliser les clients, Heartists® et partenaires

Accélérer la croissance

Se donner les moyens d'une croissance rapide et durable

Innover en permanence

Mettre en place les conditions favorables au modèle *asset light*

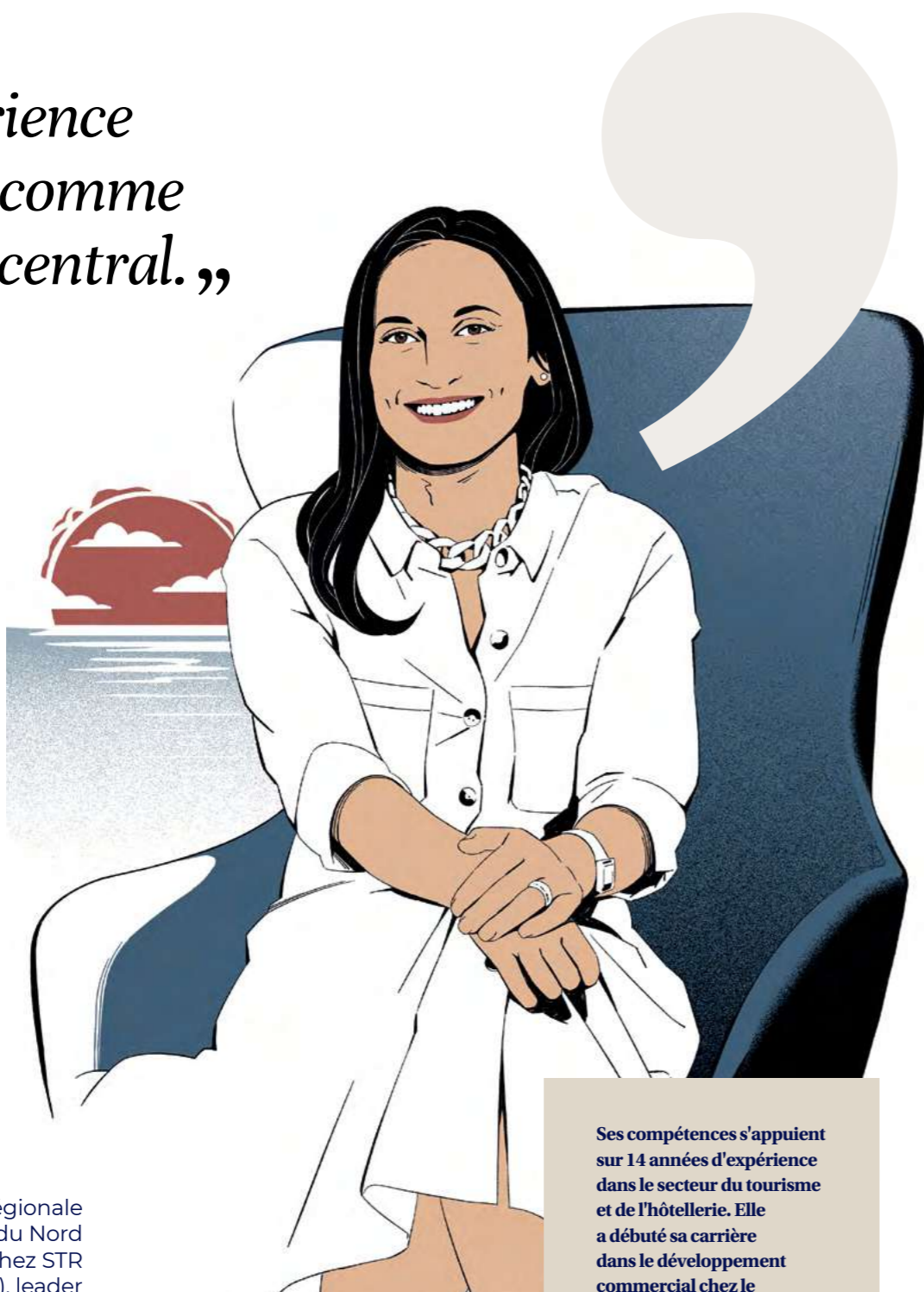
UNE SÉLECTION D' ACTIONS ET RÉALISATIONS CLÉS POUR 2025

- Lancement de ALL Accor+, une plateforme mondiale permettant de rassembler toutes les offres d'abonnement de Accor.
- Élargissement de l'offre Luxe et conquête de nouveaux publics autour d'expériences intimes et ressourçantes.
- Déploiement d'une stratégie marketing couvrant l'ensemble du tunnel de conversion avec un partenaire unique, optimisant l'allocation des dépenses marketing par marque, par pays et par étape du cycle de vie.
- Renforcement du partenariat avec InterGlobe pour créer une plateforme unifiée permettant d'accélérer le développement de toutes les marques Accor en Inde.
- Renforcement de la position de Accor parmi les leaders du marché des résidences privées, tant en termes de réseau que de portefeuille de projets.
- Intégration de l'IA sur ALL.com et l'application ALL Accor pour personnaliser les recommandations et proposer des fonctionnalités de réservation conversationnelle ainsi qu'un support assisté par des conseillers.
- Lauréat du prix *World Sustainable Travel and Hospitality 2025* pour notre programme de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement, en développant les achats responsables dans l'écosystème des fournisseurs.
- Lancement du *Carbon Tracker*, un outil basé sur l'IA permettant aux clients de mesurer leur empreinte carbone pendant leur séjour à l'hôtel.



“L'expérience s'impose comme le thème central.”

Samantha
Mardkhah



Directrice régionale pour l'Europe du Nord et de l'Ouest chez STR (CoStar Group), leader des solutions de benchmarking et d'analytique comparative dédiées au secteur hôtelier.

Samantha Mardkhah a rejoint STR (CoStar) en 2018 ; avec son équipe, elle est chargée de développer la présence de CoStar dans le secteur hôtelier en Europe du Nord et de l'Ouest ainsi qu'au Maghreb.

Ses compétences s'appuient sur 14 années d'expérience dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Elle a débuté sa carrière dans le développement commercial chez le voyageur Tourico Holidays, puis chez GTA (Hotelbeds).

Dans ces deux entreprises, elle a occupé différents postes, notamment dans le développement commercial et la gestion de produits, et a collaboré avec des hôteliers dans plusieurs pays à travers le monde.

Comment qualifieriez-vous l'évolution et la vitalité du secteur de l'hôtellerie-restauration sur les cinq dernières années ?

La demande hôtelière mondiale atteint des niveaux sans précédent par rapport à 2019, enregistrant une hausse de 7,7 % sur l'ensemble des continents à fin septembre 2025. La progression limitée de l'offre ces dernières années a renforcé cette dynamique de demande, se traduisant par des taux d'occupation plus élevés sur la majorité des marchés.

Cela étant, les États-Unis et la Chine ont constitué des exceptions notables au cours de l'année écoulée. L'Amérique du Nord enregistre depuis mars un recul de la demande de visiteurs internationaux, tandis que la Chine poursuit une reprise post-pandémie progressive et n'a pas encore retrouvé ses niveaux de performance d'avant crise.

Par ailleurs, l'évolution des attentes des voyageurs, conjuguée à la hausse des coûts liée à l'inflation, a fortement pesé sur l'évolution des tarifs hôteliers dans de nombreuses destinations à travers le monde. Dans leur ensemble, ces dynamiques en évolution ont profondément remodelé le paysage de l'hôtellerie, au point de le rendre presque méconnaissable par rapport à il y a cinq ans.

Une tendance se détache toutefois très nettement : l'expansion durable du segment du luxe. En Europe, les tarifs des chambres de luxe dépassent désormais d'environ 50 % leurs niveaux d'avant crise sanitaire, même si la demande a rebondi à un rythme plus modéré, se situant actuellement 4 % au-dessus des niveaux de 2019.

Comment expliqueriez-vous la poursuite de la croissance de la demande sur le marché mondial du voyage et de l'hôtellerie internationale ?

L'expérience s'impose comme le thème central. Pendant la pandémie, les voyageurs ont été privés de la possibilité de découvrir de nouvelles destinations et, avec le retour de cette liberté, leurs aspirations ont profondément évolué. Voyager ne se résume plus à un déplacement : c'est désormais synonyme d'une recherche d'expériences de luxe.

“Voyager ne se résume plus à un déplacement.”

Les préférences en matière de destinations ont évolué en conséquence. En Europe, le bassin méditerranéen a connu une hausse de popularité remarquable au cours des vingt-quatre derniers mois — une tendance qui ne montre aucun signe d'essoufflement et devrait se prolonger en 2026. Les voyageurs américains, en particulier, ont joué un rôle déterminant dans le renforcement des performances de la région.

Alors qu'un recul de la fréquentation américaine vers l'Europe était anticipé à la suite des mesures douanières du président Donald Trump, les données de l'*International Air Travel Statistics* indiquent l'inverse : les arrivées internationales en provenance des États-Unis ont progressé de 5 % par rapport à 2024.

Enfin, les destinations occidentales doivent également se préparer à répondre à l'influence économique croissante de pays tels que l'Inde, la Chine et ceux du Moyen-Orient, dont la contribution au chiffre d'affaires global des hôtels européens est appelée à augmenter régulièrement au fil du temps.

Dans quelles régions ou sur quels segments observez-vous un changement du développement hôtelier ?

L'Arabie saoudite s'est solidement imposée comme le leader mondial du développement hôtelier, avec environ 105 000 chambres supplémentaires prévues au cours de la prochaine décennie, dont 45 % sont d'ores et déjà en construction. Dans le cadre de Vision 2030, l'Arabie saoudite connaît un essor touristique majeur avec pour objectif de porter la contribution du tourisme à 10 % du PIB national d'ici 2030, dans le cadre de sa stratégie de diversification économique au-delà du pétrole. Au sein de ce vaste portefeuille de développement, l'offre future de chambres est équilibrée entre les différents segments. À noter que Accor à lui seul concentre + 10 % des futures capacités hôtelières du Royaume.

Alors que de nombreux marchés d'Asie du Sud-Est sont entrés dans une phase plus mature, tirée par les tarifs et offrant un potentiel limité de progression des taux d'occupation, le Vietnam continue de gagner en dynamisme, soutenu par une hausse de l'occupation, un ADR résilient et un RevPAR en nette progression. Le pays s'impose également comme une autre destination phare pour les méga-projets, avec actuellement six développements de plus de 1 000 chambres chacun (certains dépassant les 4 000) dont l'ouverture est prévue d'ici 2030. En revanche, le défi de l'Indonésie ne réside pas dans le pouvoir de fixation des prix, mais dans la faiblesse persistante des taux d'occupation, notamment en semaine et sur le segment corporate, ce qui a freiné l'accélération du RevPAR malgré l'amélioration de l'ADR.

Le pipeline hôtelier européen semble plus modeste. Londres reste néanmoins le marché le plus dynamique d'Europe, avec presque 25 000 nouvelles chambres prévues d'ici 2035. Parmi celles-ci, 22 000 devraient ouvrir d'ici 2029, avec deux fois plus de chambres attendues dans les catégories économie et milieu de gamme supérieur. Bien que l'Europe ne rivalise pas avec le volume de chambres prévues au Moyen-Orient ou en Asie-Pacifique, elle compte néanmoins plusieurs méga-projets d'envergure en Pologne, en Grèce et en Géorgie, chacun dépassant le seuil des 1 000 chambres.

« La personnalisation n'est plus un facteur de différenciation, mais une attente. »

Comment décriez-vous le profil du client-type d'un hôtel en 2025 ?

Le client-type d'un hôtel en 2025 est très diversifié : il comprend des voyageurs d'affaires, des touristes, des familles ou encore des clients « bleisure » (qui associent affaires et loisirs). Les clients accordent une grande importance aux expériences facilitées par la technologie, à la flexibilité des horaires d'arrivée et de départ, à une connexion Wi-Fi performante, ainsi qu'à la facilité d'accès aux transports et aux espaces de coworking.

On observe par ailleurs une forte demande pour des séjours de courte comme de longue durée, afin de s'adapter à la fois à des rythmes professionnels soutenus et aux séjours prolongés liés au télétravail nomade. 35 % des voyageurs internationaux effectuent aujourd'hui des séjours associant vacances et travail à distance, une proportion qui atteint 45 % chez les Millennials.

De plus, l'adhésion aux programmes de fidélité atteint un niveau record : plus de 50 % des nuitées d'hôtel sont réservées par des membres de ces programmes, contre 44 % avant la pandémie. Cette évolution traduit une préférence croissante pour une relation directe avec les marques, ainsi que la valeur perçue des avantages et de la reconnaissance accordés aux clients.

En quoi l'économie de l'expérience influence-t-elle le secteur de l'hôtellerie-restauration ?

En 2025, l'économie de l'expérience constitue un pilier fondamental de la stratégie du secteur de l'hôtellerie-restauration. Les clients privilégient désormais des expériences transformatrices, authentiques plutôt que des biens matériels, en accordant une place croissante à la culture locale, à l'aventure, à la gastronomie expérientielle et au spectacle vivant. Cette demande se traduit par un éloignement du luxe « classique » au profit de moments immersifs et uniques, capables de créer des souvenirs durables. Un voyageur sur dix appartenant à la génération Z ou aux Millennials cite les expériences uniques comme le premier critère dans le choix de ses vacances, et trois sur dix les placent parmi leurs trois principaux critères de choix. De ce fait, les hôtels redoublent d'efforts pour proposer un service d'exception et personnalisé et vont jusqu'à s'appuyer sur la réalité virtuelle et augmentée afin d'enrichir l'engagement des clients. L'excellence du service et la personnalisation sont plus valorisées que les produits matériels, ce qui fait de l'« expérience » le cœur même de l'offre hôtelière.

Que révèle la demande croissante d'expériences personnalisées sur l'orientation que prend le secteur ?

La personnalisation n'est plus un facteur de différenciation, mais une attente. Le secteur s'oriente vers des expériences personnalisées à grande échelle, rendues possibles par l'analyse avancée des données et l'IA. Les clients recherchent reconnaissance et recommandations sur mesure – une tendance particulièrement marquée chez les voyageurs plus jeunes et plus aisés. 67 % des consommateurs à l'échelle mondiale se disent intéressés par un service capable de leur proposer des vacances et un itinéraire en fonction de leurs centres d'intérêt et de leur budget – une proportion qui atteint près des trois quarts chez la génération Z et les Millennials. Cette tendance marque le passage d'une offre standardisée vers des parcours hautement personnalisés, qui couvrent l'ensemble de l'expérience client, de la réservation à l'engagement post-séjour. Le recours accru à la technologie permet d'établir des liens personnels plus profonds, l'« âme » du secteur se définissant désormais par la capacité d'un établissement à utiliser la technologie pour que chaque client se sente pleinement compris et pris en charge.

Meabh Quoirin

PDG et cofondatrice de Foresight Factory, spécialiste stratégique pour la prédiction des tendances mondiales de consommation.

Meabh Quoirin est PDG et cofondatrice de Foresight Factory, un acteur mondial de référence en prospective fondée sur les données, au service de la transformation. Elle collabore avec des dirigeants de premier plan dans un large éventail de secteurs, notamment les biens de grande consommation, l'automobile, les boissons alcoolisées et le voyage, afin de démontrer comment la prospective peut soutenir la croissance et stimuler l'innovation. À la tête d'une équipe de 50 personnes basée à Londres et à New York, elle est spécialisée dans le décryptage des comportements des consommateurs et des tendances émergentes. Leurs analyses font référence pour les marques qui évoluent dans un monde imprévisible.



Quels sont les défis auxquels sont confrontés les groupes hôteliers et comment peuvent-ils y répondre ?

Offrir une personnalisation réellement pertinente à grande échelle constitue un défi majeur, en raison de la fragmentation des systèmes, de la nécessité de disposer de profils clients unifiés, ainsi que de l'articulation essentielle entre la technologie et les équipes en contact direct avec les clients.

La diffusion rapide de l'intelligence artificielle appelle au développement d'une « technologie humanisée », dans laquelle la technologie vient soutenir et enrichir le rôle du personnel hôtelier. 52 % des voyageurs dans le monde se déclarent prêts à payer davantage pour des recommandations, à condition qu'elles proviennent d'un spécialiste humain.

Un autre défi réside dans l'« inflation des adhésions ». Les voyageurs répartissant leurs réservations entre plusieurs programmes de fidélité. Les groupes hôteliers doivent adopter des structures de récompense transparentes, réinvestir dans la personnalisation intégrée, nouer des partenariats stratégiques, en passant d'une logique centrée sur les inscriptions et les volumes à une approche privilégiant un engagement profond et le retour sur investissement.

Voyez-vous les autres grandes tendances qui stimulent la demande comme complémentaires ou en tension avec la personnalisation ?

Les grandes tendances qui influencent les voyages sont plutôt complémentaires à la personnalisation.

- **Expérimenter plutôt que posséder :** 67 % des voyageurs privilégient les expériences, notamment chez les Millennials et la Génération Z.
- **Technologie et automatisation :** La personnalisation pilotée par l'IA, les portefeuilles numériques et les expériences numériques fluides s'imposent progressivement comme des attentes.
- **Bien-être et durabilité :** Les voyageurs recherchent des formules respectueuses de l'environnement et axées sur le bien-être.
- **Réseaux sociaux et « phygital » :** La découverte de destinations se font de plus en plus via des plateformes sociales visuelles. On observe également une envie croissante de séjours de « désintoxication numérique » pour échapper à la technologie.

Ces tendances reposent sur la compréhension des préférences individuelles, faisant de l'hospitalité personnalisée un levier clé en 2025.

« Plus de 50 % des nuits d'hôtels sont réservées par les clients membres des programmes de fidélité, traduisant une préférence pour la relation directe. »

“ Les groupes hôteliers ont un rôle clé à jouer pour limiter l'impact du tourisme sur les écosystèmes. ”

Comment décririez-vous la perception de la durabilité dans le secteur de l'hôtellerie-restauration en 2025 ?

Les groupes hôteliers jouent un rôle essentiel dans la limitation de l'impact du tourisme sur les écosystèmes et la société. Plusieurs actions doivent désormais s'imposer comme des références du secteur, notamment l'intégration de la durabilité dès la conception des nouveaux hôtels, ainsi que le déploiement d'offres et de dispositifs couvrant la consommation et l'efficacité énergétiques, la gestion de l'eau et des ressources, l'approvisionnement durable, la gestion des déchets et l'économie circulaire.

Les groupes se différencieront en repensant les modèles d'hospitalité, notamment à travers le soutien au tourisme local et la conception d'environnements à impacts écologique et social positifs.

Heureusement, les groupes leaders disposent d'une compréhension claire des principaux impacts tout au long de la chaîne de valeur de l'hôtellerie, et s'appuient sur des évaluations fondées sur les données pour analyser leur situation actuelle et anticiper les évolutions futures. Les dirigeants identifient et structurent les leviers de réduction d'impact qui relèvent à la fois du périmètre d'action des groupes hôteliers (notamment au travers des politiques d'achats et des lignes directrices de la marque) et de celui des parties prenantes externes, telles que les propriétaires et exploitants hôteliers, les clients et les fournisseurs.

Vincent Kientz

Cofondateur de Blunomy, un cabinet de conseil spécialisé qui collabore avec des organisations du monde entier pour accélérer la transition climatique et énergétique.



Quel est l'intérêt économique de faire de l'hospitalité durable une priorité ?

Les risques en matière de durabilité pèsent de plus en plus directement sur la trajectoire financière des acteurs de l'hôtellerie. Les aléas climatiques se sont multipliés et intensifiés : sécheresses, vagues de chaleur et dommages aux infrastructures ont déjà des répercussions économiques tangibles dans de nombreuses régions du monde.

Vincent Kientz a co-fondé Blunomy en 2022 pour allier expertise, outils et capitaux au service de la transition écologique. Depuis le début, il accompagne des entreprises européennes des secteurs de l'énergie et de l'industrie dans leurs projets stratégiques, leur développement commercial et la transformation de leur portefeuille d'activités. En 2014, il a développé le segment dédié aux fonds de capital-investissement et d'infrastructure, contribuant à des missions portant sur l'élaboration de nouvelles thèses d'investissement, la réalisation de transactions, l'accompagnement des sociétés en portefeuille ainsi que le développement des premiers outils reliant les critères ESG à la création de valeur.

Ces aléas doivent être anticipés et intégrés dans les stratégies de développement des groupes hôteliers, certaines régions et certains projets étant plus ou moins exposés que d'autres. Les flux touristiques sont sensibles à ces risques : selon la *European Travel Commission*, 81 % des Européens voyageant au printemps et à l'été 2025 déclarent que l'évolution du climat influence, d'une manière ou d'une autre, leur façon de voyager, et 14 % évitent les destinations exposées à des chaleurs extrêmes.

Nous constatons également que les propriétaires attendent de plus en plus un accompagnement pour faire face aux risques liés à la durabilité (tels que l'assurabilité des actifs, ainsi que les solutions d'adaptation et d'atténuation), mais aussi pour saisir les opportunités associées, notamment les gains d'efficacité susceptibles d'améliorer les marges opérationnelles.

Le défi consiste donc à identifier et à développer des solutions qui créent de la valeur tout en réduisant l'impact et en anticipant les risques. La bonne nouvelle est que de nombreuses initiatives de réduction d'impact permettent également de diminuer significativement l'exposition aux risques liés à la durabilité et de préserver la valeur à long terme.

Que dire du climat culturel qui entoure la durabilité en 2025 ? Dans quelle direction vous semble-t-il évoluer en 2026 ?

Nous observons une accélération du passage des discours aux actions. La durabilité évolue d'une approche principalement axée sur l'ESG, la conformité et le volontariat vers une stratégie financière et opérationnelle, intégrant davantage les spécificités locales.

C'est déjà le cas en Asie, où prédomine une approche guidée par les enjeux économiques. L'Europe, en revanche, a été marquée par des tensions internes entre la volonté de conserver un rôle de leader en matière de politiques de durabilité et la nécessité de simplifier les cadres afin d'en améliorer la mise en œuvre. Aux États-Unis, l'écart se creuse entre certaines tentatives politiques de remise en cause des ambitions ESG et des réalités économiques qui appellent de plus en plus à l'adoption de stratégies d'entreprise intégrant la durabilité.

“ Les propriétaires attendent un accompagnement pour faire face aux risques liés à la durabilité. ”

L'année 2026 devrait ainsi marquer une accélération de la mise en œuvre, avec un recentrage sur les solutions. Pour les groupes hôteliers, cela implique de s'adapter aux contraintes des parties prenantes — notamment les capacités de financement et d'exploitation des propriétaires — ainsi qu'aux contextes locaux, en tenant compte des coûts, des bénéfices et des impacts afin de déployer les solutions les plus pertinentes. Cela commence par les actions génératrices de valeur à court terme, notamment en matière d'efficacité énergétique, hydrique et dans l'utilisation des ressources, qui permettent d'aligner les intérêts des propriétaires dans une démarche durable visant à préserver la valeur à long terme.



Des trésors d'hospitalité



Accor dispose d'atouts uniques et d'une culture distinctive qui lui permettent de consolider sa position tout en poursuivant une croissance et un développement responsables. En favorisant les initiatives commerciales, une dynamique d'innovation et sa capacité à proposer de nouvelles expériences, le Groupe a poursuivi son adaptation sans renoncer à son identité — **confirmant son statut de pionnier du secteur.**



1 Solutions et services, un portefeuille de prestige

UNE OFFRE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES PROPRIÉTAIRES

L'offre conçue et développée par Accor se distingue par son étendue. Les services du Groupe répondent à la diversité des clients qui franchissent ses portes, qu'ils soient partenaires ou clients, afin de bénéficier de solutions business destinées à stimuler leur performance ou de profiter de séjours et d'expériences de restauration, de divertissement et de bien-être.

UN UNIVERS D'EXPÉRIENCES D'EXCEPTION POUR LES CLIENTS

BÉNÉFICIER du programme de fidélité et de réservation ALL Accor

Le nombre de membres ALL Accor a doublé en + 5 ans, atteignant **+ 110 millions dans le monde en 2025**

Les membres réservent **2x plus de séjours par an** et reviennent 3 fois plus

ALL Accor+ consolide les offres d'abonnements existantes de Accor

Les utilisateurs de l'application dépensent **3 fois plus que les autres membres**

ALL Accor est le programme de fidélité hôtelier le plus primé par les voyageurs avec **39 distinctions reçues**

ACCÉDER à des services professionnels spécialisés en hôtellerie

ASTORE
Centrale d'achats hôtelière :
• 8 500 clients (~ 40 % hors Accor)
• + 4 500 fournisseurs
• 30 bureaux mondiaux

John Paul
Plateforme digitale mondiale de concierges aux contenus ultra-personnalisés

D-EDGE
Société SaaS proposant des solutions e-commerce de pointe

VeryChic
Agence de voyage en ligne de luxe proposant des offres exclusives

Gekko
Société proposant des plateformes innovantes de distribution et de fidélisation hôtelière

DISPOSER de solutions numériques globales

Oracle-OPERA
Solution cloud déployée progressivement pour un PMS mondial partagé

IdeaS
Logiciel d'hôtellerie avancé sur mesure pour un RMS mondial partagé

Amadeus
Technologies de cloud et de connectivité, en passe de devenir le CRS mondial partagé de Accor

MICE
CRS MICE, comptant 2,5 millions de m² d'espaces événementiels et plus de 800 000 chambres

TRAVAILLER avec un réseau de partenaires leaders du secteur

Partenaires commerciaux B2B
Un réseau commercial B2B mondial pour construire sur des marchés diversifiés

Partenaires locaux
Une sélection locale de partenaires de distribution facilite le service sur les marchés de niche

Partenaires de fidélité
Les + 110 partenaires mondiaux de ALL Accor élargissent les points de contact et multiplient par 3 la probabilité de réservation

SÉJOURNER dans un lieu mémorable

+ 5 800 hôtels allant du luxe à l'économique en passant par le lifestyle

Des résidences privées adossées à travers + 25 marques mondialement reconnues

Une collection de + 50 hôtels All Inclusive, sur les segments luxe et premium

L'un des plus grands opérateurs long séjour, en résidences hôtelières et appartements

S'OFFRIR des expériences hôtelières haut de gamme

Plus de 10 000 restaurants et bars dans le monde et sur tous les segments

Des menus élaborés pour soutenir l'objectif du Groupe de proposer 50 % de plats végétariens

Plus de 500 restaurants sous enseigne Ennismore, au sein des hôtels ou indépendants

Une offre bien être et remise en forme dans plus de 2 000 hôtels disposant d'un spa / fitness

SE CONNECTER à des espaces de travail dédiés

ALL Connect offre des équipements de pointe et des espaces flexibles pour organiser des réunions

Group Sync une solution de réservation en ligne instantanée pour les groupes

ALL Meeting une solution d'aide à la planification afin d'obtenir des avantages de fidélité

Espaces WOJO une offre de coworking accessible à tous les clients au sein du réseau Accor

BÉNÉFICIER d'interactions personnalisées

Heartists®
Chaque interaction est gérée avec expertise, empathie et efficacité

Personnalisation omnicanale
Avant, pendant et après le séjour, grâce à des communications adaptées aux préférences

Centres de contact
Un service personnalisé, qui guide les clients dans leurs choix et leur apporte des solutions

Des récompenses pour tous les goûts
Plus de 110 partenariats et des programmes de fidélité variés offrent des expériences sur mesure



ATOUTS

2 L'expérience client, une relation sur mesure

Pour Accor, la quête d'excellence dans l'expérience client constitue un engagement qui ne s'adresse pas uniquement aux clients finaux, mais à toute personne, partie prenante ou partenaire en interaction avec le Groupe. Avec ALL Accor au cœur de l'expérience client des hôtels du Groupe, Accor conçoit ses services pour répondre aux besoins des propriétaires, des partenaires et des clients avec précision, innovation et attention.



La porte d'entrée vers l'univers de Accor

Conçu comme un puissant facteur de différenciation pour Accor, ALL Accor n'est pas seulement une plateforme de réservation, mais un écosystème lifestyle connecté qui transforme la manière dont les clients vivent les voyages, les divertissements et l'hospitalité. Vitrine du portefeuille de marques inégalé du Groupe, ALL Accor renforce la visibilité des marques et met en avant les hôtels pour attirer de nouveaux clients, créant ainsi un avantage concurrentiel sans pareil. ALL Accor déploie en permanence des innovations afin de rendre le programme toujours plus généreux, pertinent et responsable, tout en renforçant le leadership de Accor sur le marché afin d'atteindre de nouveaux niveaux de performance.



Un programme de fidélité lifestyle

La vision de Accor en matière de fidélité hôtelière repose fondamentalement sur l'émotion, la personnalisation et la reconnaissance. Les clients du Groupe ne recherchent pas seulement de la valeur, mais un sentiment d'appartenance.

Le programme de fidélité ALL Accor incarne cette vision en agissant comme un véritable compagnon de voyage, créant une expérience fluide et intégrée de bout en bout. ALL Accor accompagne ses membres avant, pendant et après leur séjour, des recommandations de réservation fondées sur l'intelligence artificielle ou des experts, à la reconnaissance personnalisée au sein de l'hôtel, jusqu'au suivi post-séjour. À travers plus de 7 500 offres *Limitless Experiences* vendues, ALL Accor transforme la fidélité en passant de la récompense des séjours à la valorisation de chaque moment.



Des partenariats créateurs de valeur

La stratégie de partenariats déployée par Accor renforce le capital de la marque. Il favorise par ailleurs la croissance de l'activité hôtelière grâce à une exposition transversale à différents secteurs et à des propositions de valeur uniques. À partir d'analyses fondées sur les données relatives aux membres, le Groupe a, à travers ALL Accor, constitué un portefeuille de partenaires aligné sur les principaux centres d'intérêt de ses membres : sports, divertissement et restauration.

Grâce à une stratégie à plusieurs niveaux visant à activer les leviers marketing, à enrichir les expériences et à soutenir la croissance de l'activité, ces partenariats mettent en valeur les marques de Accor et les intègrent de manière fluide dans le quotidien des membres ALL Accor.



Sofitel Paris Le Faubourg, France.

ACTIONS 2025

Un portail dédié à une gestion agile des données

Début 2025, Accor a rejoint le partenariat digital « Data Portal » aux côtés de Pernod Ricard et de JCDecaux, permettant au Groupe de centraliser les sources de données de ses entités à travers le monde, de faciliter la gestion des accès pour ses équipes, tout en garantissant la protection des données concernées.

De nouveaux développements en matière de fidélité client

Dans le cadre de leur partenariat, IndiGo et Accor ont convenu de développer une collaboration stratégique à travers leurs programmes de fidélité, IndiGo BluChip et ALL Accor, en s'associant sur des initiatives telles que le partage des points de récompense et une conversion réciproque des points.

Une expérience d'immersion exceptionnelle

À l'été 2025, Accor a dévoilé les Novotel Legendary Rooms en exclusivité sur ALL Accor. Elles offrent aux fans de football et aux voyageurs l'opportunité unique de s'immerger dans la vie de leurs légendes préférées grâce à un design sur mesure, des interactions numériques et des objets de collection.

Servir avec attention

Une attention exceptionnelle est essentielle pour bâtir des relations durables et renforcer la satisfaction. Accor veille à ce que chaque interaction avec les clients et les propriétaires soit traitée avec expertise, empathie et efficacité, consolidant ainsi l'engagement du Groupe pour un service d'excellence.

Afin de répondre à la diversité des besoins de sa clientèle internationale et de ses parties prenantes internes, le Groupe a structuré, de manière stratégique, des équipes spécialisées par segments (luxe,

premium, milieu de gamme et économique) ainsi que des dispositifs d'accompagnement dédiés aux hôtels et aux Heartists®.

Pour Accor, le « Care » n'est pas seulement une fonction de service, c'est un impératif stratégique qui sous-tend la satisfaction des clients, leur fidélisation et la croissance de l'activité. Cet état d'esprit garantit une excellence sur mesure, favorisant la satisfaction globale et la préférence pour l'écosystème direct de Accor, tout en créant des expériences mémorables grâce à des services innovants et personnalisés.



Raffles Seychelles.

3 Organisation : deux divisions au service d'une stratégie

Premium, Milieu de Gamme et Économique

Présentation générale

Structurée autour de trois régions (Europe, Afrique du Nord / Moyen-Orient, Asie-Pacifique / Amériques), cette division regroupe notamment les marques Pullman, Mövenpick, Swissôtel, Mercure, Novotel et ibis. Ses 5 243 hôtels comptent 744 728 chambres dans le monde, réparties à 17 % dans le segment Premium, à 41 % dans le segment Milieu de Gamme et à 42 % dans le segment Économique.

Avancées stratégiques

- **Focus sur les marques :** Dévoilement de la transformation de la marque Pullman et lancement de la série de leadership d'opinion xChange ; renforcement du positionnement d'ibis avec Go Getters et le partenariat avec Café Joyeux ; consolidation de Novotel en tant qu'acteur engagé en matière d'ESG, à travers la *Seafood Taskforce* et l'anniversaire de son partenariat avec le WWF.
- **Concentrer les efforts sur les marchés clés :** Expansion majeure en Inde grâce aux partenariats avec InterGlobe et Treebo ; signatures stratégiques sur le continent américain (Handwritten Treasure Island ; 1 540 chambres via Royal Holiday Group).
- **Renforcer l'efficacité du modèle de croissance :** Outils, processus et discipline budgétaire renforcés afin de tirer parti des effets d'échelle.

24
marques
iconiques

+ 5 240
hôtels dans
le monde

+ 1 210
hôtels en
développement



Luxe & Lifestyle

Présentation générale

La division Luxe et Lifestyle est organisée autour des marques Orient Express, Raffles, Fairmont, Sofitel, MGallery et Emblems ainsi les marques de Ennismore, l'entité Lifestyle du Groupe. Elle regroupe 593 hôtels et 136 699 chambres qui se répartissent à 64 % dans le Luxe et à 36 % dans le Lifestyle.

22
marques
iconiques

+ 590
hôtels dans
le monde

+ 310
hôtels en
développement

Avancées stratégiques

- **Valoriser la promesse de chaque marque :** Partenariat et participation d'Orient Express à l'Exposition 1925-2025 du Musée des Arts Décoratifs ; ouverture d'Emblems à Lucknam Park ; ouvertures emblématiques de Delano à Miami, New York et Londres.
- **Faire de l'originalité et de la haute qualité des produits et services une priorité :** Packages d'expériences exceptionnelles ; campagne « Butler Did It » chez Raffles ; nouveaux uniformes Sofitel dessinés par la créatrice Cordelia de Castellane ; partenariat MGallery avec la marque de soins haut de gamme Typology.
- **Poursuivre une ambition de croissance forte :** Expansion au Moyen-Orient en Arabie saoudite et aux Émirats arabes unis avec de nouveaux Sofitel et MGallery, quatre Emblems en Italie s'ajouteront au Raffles Lake Como, des resorts de luxe tout inclus Ennismore en zone Amériques.

ATOUTS

4 Un écosystème de marques, catalyseur d'impact

L'étendue des activités du Groupe génère un impact significatif et diversifie son offre afin de répondre aux attentes de tous ceux qui interagissent avec Accor, des propriétaires et partenaires, aux clients et voyageurs.



Avec un portefeuille de marques inégalé, une implantation mondiale et des activités diversifiées, le Groupe est le partenaire privilégié des propriétaires hôteliers qui lui font confiance pour son expertise et son excellence opérationnelle.

L'écosystème de Accor, composé de plus de 45 marques hôtelières, du luxe à l'économique, répond aux aspirations et aux budgets des voyageurs d'aujourd'hui grâce à une offre d'hospitalité sur mesure. Complété par plus de 10 000 bars et restaurants, ainsi que par plus d'une douzaine de marques dédiées au divertissement, au coworking, à la distribution et à l'assistance à la gestion hôtelière, Accor propose des expériences uniques dans les univers du voyage, du travail et du divertissement.

1. Tribe, Medellin, Colombie • 2. Handwritten Collection The Crown, Cracovie, Pologne • 3. Raffles Bali, Jimbaran, Indonésie • 4. Novote, Rio de Janeiro, Leme, Brésil.

STAY WITH US

Un portefeuille inégalé de plus de 45 marques hôtelières.



EXPERIENCE MORE

L'hospitalité de Accor prolonge l'expérience au-delà du séjour, grâce à des marques pionnières dans les modes de travail flexibles, des expériences gastronomiques d'exception et des divertissements proposés dans des lieux parmi les plus emblématiques.



ALL Accor est le programme de fidélité lifestyle du Groupe et une plateforme de réservation en ligne intégrée.

+ 110 M de membres

+ 110 partenaires affiliés

RELY ON US

Nos Business Accelerators maximisent la performance.



COLLABORATEURS ET CULTURE

Plongée au cœur de la culture du Groupe

La culture de Accor s'ancre dans sa promesse employeur : l'hôtellerie est un art pour ceux qui ont du cœur. Elle raconte la philosophie du Groupe et illustre la manière dont ses activités s'incarnent au quotidien. Afin de se distinguer comme un employeur attractif, Accor s'attache à cultiver l'authenticité et à créer des liens émotionnels, fondés sur des expériences réelles. À travers une culture d'entreprise forte, inclusive et partagée, Accor ambitionne de redonner toute sa magie à l'hospitalité et de générer un impact positif. Cette conviction profonde traduit l'ambition du Groupe de relier les cultures par une attention sincère, en résonance avec les aspirations des collaborateurs en quête de sens.

ÊTRE
PLEINEMENT
SOI-MÊME

SE DÉVELOPPER
ET TRACER SON
PROPRE CHEMIN

DONNER
DU SENS À
SES ACTIONS

PROFITER
ET SE SENTIR
VALORISÉ

Être pleinement soi-même

La culture d'entreprise de Accor est diverse et inclusive, elle encourage l'autonomie, la créativité et l'expression individuelle, et donne aux équipes les moyens d'être pleinement elles-mêmes. Le Groupe est profondément engagé en faveur de l'égalité des chances et encourage activement les Heartists® à apporter à l'équipe leur personnalité, leur parcours et leur culture propres.



Novotel Manila Araneta City, Philippines.

Fairmont Tokyo, Japon.

Mehdi Ben Said

Responsable de la sécurité sur site, siège Corporate Accor, France.

Quel a été votre parcours chez Accor ?

J'ai débuté mon parcours chez Accor en tant que consultant externe au sein de l'équipe Cyber, spécialisée dans les tests d'intrusion et la sécurité offensive.

Après trois années riches en projets et en défis, j'ai eu l'opportunité d'intégrer le Groupe en tant que collaborateur, au poste d'ingénieur cybersécurité au sein de l'équipe Sécurité applicative, avec pour mission principale d'intégrer la sécurité dès la conception des projets.

Deux ans plus tard, j'ai évolué vers le poste de Manager de l'équipe Workplace Protect. Nous accompagnons aujourd'hui les utilisateurs internes et les hôtels dans le déploiement d'outils de sécurité, tout en définissant et en maintenant la sécurité des postes et des environnements de travail.

Parlez-nous un peu de votre vie en dehors du travail, comment vos amis et votre famille vous décriraient-ils ?

En dehors du travail, je suis passionné par la gastronomie et surtout par les moments de partage autour d'un bon repas ; j'aime rassembler les gens dans une ambiance conviviale. Je suis également un grand amateur de sport, en particulier de musculation, ce qui m'aide à rester discipliné et persévérant.

Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenu Heartist® ?

Je m'appelle Mehdi Ben Said, je suis originaire de Tunisie où j'ai fait mes études d'ingénierie. Installé en France depuis plusieurs années, j'ai travaillé dans le domaine des nouvelles technologies et exploré différents secteurs d'activité.

C'est dans l'hospitalité que j'ai trouvé ma véritable passion : le contact humain, la satisfaction des clients et la création d'expériences positives.

Devenir Heartist® est pour moi l'opportunité de mettre mon savoir-faire et mon enthousiasme au service d'un accueil chaleureux et authentique.

“ J'aime rassembler les gens dans une ambiance conviviale. ”



Mes amis diraient sûrement que je suis généreux, sympathique et toujours prêt à rendre service, et ma famille me voit plutôt comme quelqu'un de responsable et courageux. Ce sont des qualités qui me représentent pleinement, aussi bien dans ma vie personnelle que professionnelle.

En quoi le fait d'être un Heartist® vous permet-il d'être pleinement vous-même dans votre travail ?

Être un Heartist® me permet d'exprimer ma personnalité au quotidien. Ma passion pour le partage et la cuisine se transpose naturellement au bureau : chaque mardi, je me rends à Évry pour déjeuner avec les équipes cyber. C'est un moment convivial qui renforce nos liens et notre esprit de collaboration.

Le sport, et plus particulièrement la musculation, m'a appris la discipline et la persévérance. Ces qualités m'accompagnent dans mon travail et j'ai la chance de les vivre également avec mes collègues : chaque lundi et jeudi, nous nous retrouvons à la salle de sport du 3^e étage de Sequana pour nous entraîner ensemble. Ces moments d'effort partagés créent une véritable cohésion, tout en insufflant l'énergie et la motivation qui me portent au quotidien dans mon rôle.

Se développer et tracer son propre chemin



Le Groupe accompagne les Heartists® pour qu'ils deviennent acteurs de leur évolution professionnelle, grâce à l'accès à des plans de formation et de développement de premier plan. Accor aide ses équipes à acquérir de nouvelles expertises et à s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage et d'épanouissement tout au long de la vie.

Sofitel Legend Métropole, Hanoi, Vietnam.

Véronique Stalpoort



Directrice générale, Domaine de la Reine Margot Paris, MGallery Collection, France.

Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenue Heartist® ?

Je m'appelle Véronique Stalpoort et je suis originaire de Bruxelles en Belgique. Ma passion pour l'hôtellerie a commencé étonnamment tôt et, après avoir obtenu mon diplôme, j'ai poursuivi un rêve de longue date, celui de découvrir la vie et l'hôtellerie aux États-Unis. J'ai rejoint le Fairmont Turnberry à Miami. Cette décision a marqué le début d'un parcours qui allait définir ma carrière en tant que Heartist® dans le monde entier.

Quel a été votre parcours chez Accor ?

Juste après mon stage, j'ai rejoint le Fairmont Château Laurier à Ottawa en tant que responsable du service à la clientèle. J'ai ensuite été transférée au Fairmont San Francisco en tant que responsable de la réception, où j'ai acquis une expérience précieuse dans la gestion de grandes équipes. Mon ambition à long terme était de travailler à New York, ce que j'ai fait en devenant directrice de la réception à l'hôtel Plaza.

Souhaitant élargir mon champ d'action, j'ai ensuite rejoint le Fairmont Pittsburgh en tant que directrice des services d'étage.

J'ai ensuite travaillé au Fairmont Washington, D.C., en tant que Directrice de l'hébergement, en charge des équipes Réception, Services d'étage, Fairmont Gold et Services clients. J'ai ensuite changé de marque en rejoignant le Sofitel Washington, D.C., en tant que Directrice des opérations, juste avant la pandémie de COVID-19.

Aujourd'hui, je suis Directrice générale du Domaine de la Reine Margot Paris-MGallery Collection, ce qui marque un retour significatif en Europe et la poursuite d'un parcours international au sein des marques de luxe de Accor.

“Accor m'a permis d'accéder à des fonctions variées, dans différents services, pays et types d'hôtels.”



MGallery, Domaine Reine Margot, Issy-les-Moulineaux, France.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur vos intérêts et ambitions professionnels au moment de votre arrivée chez Accor ?

Lorsque j'ai rejoint Accor, mon ambition était claire : acquérir une exposition maximale à différentes marques, tailles d'hôtels, structures organisationnelles et cultures. Mon objectif n'était pas seulement de progresser en termes de fonctions ou de titre, mais de gagner en profondeur, en capacité d'adaptation et en maturité managériale.

Avec le temps, mes centres d'intérêt se sont élargis et ont évolué. Je souhaitais accéder à des responsabilités de direction, et Accor m'a offert non seulement des opportunités de carrière, mais aussi des parcours de développement structurés.

Dès mon premier poste, j'ai clairement indiqué que je souhaitais apprendre et aller au-delà de mes responsabilités du moment. Cette attitude m'a toujours valu soutien, confiance et opportunités.

Mon ambition est aujourd'hui de continuer à évoluer en tant que dirigeante, en conjuguant rigueur opérationnelle et intelligence émotionnelle, en inspirant les équipes et en offrant des expériences porteuses de sens, centrées sur l'humain, au sein de l'hôtellerie de luxe.

De quelles manières Accor vous a-t-il aidé à acquérir les compétences ou à accéder aux opportunités ?

J'ai intégré le Groupe en tant que Management Trainee, un poste en parfaite adéquation avec ma curiosité et mon envie d'apprendre. Ce programme m'a permis de découvrir différents services de l'hôtel, de renforcer mes bases opérationnelles et de mieux appréhender les interactions qui contribuent à la performance globale de l'établissement.

En 2025, j'ai été sélectionnée pour le *Programme Extraordinaire*, un programme emblématique des marques Sofitel Legend, Sofitel, MGallery et Emblems, qui a marqué un tournant décisif dans mon parcours. Véritable tremplin dans ma carrière, ce programme m'a permis de gagner en réflexion stratégique, connaissance de soi et attitude de leadership.

Accor m'a également responsabilisée en me confiant un véritable rôle de pilotage et de redevabilité, en tant que référente pour des initiatives clés, telles que le programme de fidélité ou l'intégration d'Opera Cloud.

Accor m'a permis d'accéder à des fonctions variées, dans différents services, pays et types d'hôtels. Ces opportunités ont non seulement soutenu mes ambitions, mais m'ont également permis de créer une plus grande valeur ajoutée dans mes fonctions actuelles.

Fairmont Washington D.C. Georgetown, États-Unis.



Donner du sens à ses actions

Accor offre aux Heartists® l'opportunité de générer un impact positif et durable à travers leur engagement au sein du Groupe, tout en créant des expériences mémorables qui font la singularité de l'hospitalité.



ibis San Paulo, Brésil.

Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenue Heartist® ?

Je suis originaire de Bahia au Brésil et j'apporte avec moi la force culturelle, la chaleur et la joie qui caractérisent mon pays d'origine. J'ai obtenu un diplôme en tourisme sans envisager une carrière dans l'hôtellerie, jusqu'à ce qu'une simple interaction avec un client change tout. À ce moment-là, j'ai compris que servir va au-delà de la procédure : il s'agit de créer des liens authentiques et de transformer des moments en souvenirs. C'était il y a 20 ans et depuis, l'hospitalité donne sens à mon parcours. Être Heartist® n'a jamais été une étiquette pour moi ; c'était la reconnaissance de quelque chose qui était déjà présent en moi, la conviction que l'empathie, l'écoute et l'attention peuvent avoir un impact réel sur la vie des gens.

Directrice adjointe,
Mercure et Ibis,
Brésil.



Cristiane
Andrade Souza

Quel a été votre parcours chez Accor ?

Mon parcours est celui d'une évolution constante et d'un immense dévouement. J'ai commencé comme réceptionniste, et découvert la magie du premier contact avec le client. J'ai ensuite occupé les fonctions de responsable de la réservation, de coordinatrice événementielle, d'assistante en restauration (Food & Beverage), et je suis aujourd'hui Directrice adjointe d'un hôtel. Accor m'a permis de découvrir des talents, de relever des défis et d'élargir ma vision de la communauté, du leadership et de ma raison d'être. Ici, plus qu'une entreprise, j'ai trouvé un endroit où je peux m'épanouir en étant moi-même.

Parlez-nous des passions philanthropiques et des causes sociales qui vous tiennent le plus à cœur.

Mon engagement social est celui de la valorisation de l'identité, de la représentation des minorités et du respect de nos racines. C'est pourquoi je suis fière d'appartenir au comité Ori, un groupe interne dédié à la promotion de la culture afro-brésilienne, à la lutte contre le racisme et au renforcement de la prise en compte de nos origines. Dans la tradition Yoruba, « Ori » signifie la tête, l'essence et le destin — notre origine et notre direction. S'engager autour d'Ori, c'est honorer mon histoire et celle de mon pays, et célébrer la diversité comme une source d'innovation, de respect et d'équité.

En quoi le fait d'être Heartist® vous permet-il de vous engager et d'avoir un impact sur les causes et les communautés qui vous tiennent à cœur ?

Être Heartist®, c'est incarner nos valeurs au quotidien : accueillir les récits, promouvoir l'inclusion et délivrer des résultats avec humanité. Chez Accor, je trouve l'espace et la voix pour transformer des convictions en initiatives concrètes. À travers le comité Ori, j'œuvre à renforcer et élargir le dialogue, à inspirer les talents et à rapprocher l'entreprise des communautés qui l'entourent. Cet engagement a un impact tangible sur l'expérience client, le développement des équipes et l'héritage que nous construisons. Au fond, travailler avec sens consiste à aligner ce que nous faisons avec ce que nous sommes : servir avec excellence, respect et cœur.

“ Je suis fière d'appartenir au comité Ori, un collectif interne dédié à la valorisation de la culture afro-brésilienne. ”

Profiter et se sentir valorisé

Accor reconnaît et apprécie l'engagement de ses équipes. Prendre soin des clients, c'est ce que les Heartists® font naturellement chaque jour. Le Groupe souhaite qu'ils apprécient pleinement leur séjour chez Accor et qu'ils vivent une expérience sans équivalent. Dans un environnement accueillant, les Heartists® reconnaissent la valeur de ce qu'ils apportent.



MGallery, Vietnam.



MGallery, La Vérande Resort, Phu Quoc, Vietnam.

Utari Triandani
Directrice Learning & Development, Accor Academy Asia, Indonésie.

Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenue Heartist* ?

Je m'appelle Utari Triandani et je suis actuellement basée en Indonésie, où j'occupe le poste de Directrice Learning & Development Asia au sein de l'Accor Academy. J'ai rejoint Accor en 2005. Grâce à ma maîtrise de plusieurs langues, ainsi qu'à mon expérience en vente et en marketing, j'ai pu accéder à un poste de Spa Manager dans l'un de nos hôtels Novotel à Bali.



Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre environnement de travail et la relation avec votre équipe ?

Ce que j'apprécie le plus en travaillant chez Accor, c'est le dynamisme de l'environnement de travail. Nous pouvons avoir des échanges constructifs, en étant respectueux et à l'écoute les uns des autres. Cela nous permet de rester curieux, ouverts d'esprit et authentiques. Il est particulièrement valorisant d'évoluer dans un environnement sûr lorsque vous êtes en phase d'apprentissage, qui vous met au défi tout en valorisant votre contribution. Le fait de contribuer au développement de nos Heartists® donne tout son sens à mon travail. J'ai la chance de pouvoir partager ces valeurs avec mes dirigeants, mon équipe et mes collègues.

« Il est valorisant d'évoluer dans un environnement sûr lorsque vous êtes en phase d'apprentissage. »

Quel a été votre parcours chez Accor ?

Avec le soutien de mon Directeur général, une exposition transverse à différents services m'a permis d'accélérer mon parcours à travers plusieurs fonctions opérationnelles au sein de l'hôtel, du spa aux villas, en passant par la réception, puis les fonctions Learning & Development. D'un rôle de dirigeante opérationnelle en hôtellerie à une fonction de leadership corporate, j'ai évolué de la conduite de la culture Learning & Development à Bali (avec 18 hôtels Accor en 2012), à la direction de l'Accor Academy Asia aujourd'hui, en assurant le développement des compétences de nos Heartists® dans plus de 500 hôtels et plusieurs bureaux en Asie.

De quelles manières Accor vous a-t-il permis de vous sentir valorisée, reconnue et soutenue dans votre travail ?

Grâce à Accor, j'ai bénéficié de nombreuses opportunités d'apprentissage, à travers des certifications, des ateliers, des formations, des programmes de développement, des projets corporate et des collaborations transverses entre services. Ces opportunités de se dépasser tout au long de son évolution professionnelle et de donner le meilleur de soi-même au travail sont particulièrement enrichissantes. J'apprécie également la flexibilité qui continue de m'être accordée ; en tant que mère de deux adolescents, cela me permet de trouver mon propre équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Une école de la vie

Accor se considère comme « école de la vie », transformant les ambitions à court terme en aspirations durables. Grâce à des initiatives telles que l'Accor Academy, *Learn Your Way* et *Reveal Talent*, les Heartists® peuvent acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour saisir les opportunités qui s'offrent à eux dans l'ensemble du Groupe.

Accor Academy

L'Accor Academy est au cœur de la culture d'apprentissage et de développement de Accor. Fondée en 1985, elle propose différents programmes de formation à tous les Heartists® dans ses hôtels et ses bureaux corporate. Elle ouvre des perspectives, favorise l'ascension sociale et incarne l'engagement du Groupe en faveur de la croissance par l'apprentissage.



Raffles Jakarta, Indonésie.



Mercury Townsville, Australie.

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 d'un enseignement supérieur. Depuis le lancement de *Reveal Talent* en 2023, les Heartists® 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

Accor estime que chacun mérite d'avoir accès à des ressources d'apprentissage et de développement, où et quand il le souhaite. L'apprentissage sert de catalyseur efficace pour le développement professionnel. Depuis le lancement, en 2024, de *Learn Your Way*, la plateforme digitale innovante du Groupe et son système de gestion de l'apprentissage (LMS), Accor s'est donné pour objectif de rendre l'ensemble des contenus de formation accessibles à tous les Heartists®, au sein d'un hub unique, à travers des formats d'apprentissage engageants.



Pullman Kuala Lumpur City Centre, Malaisie.



Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten, Hambourg, Allemagne.



Raffles Doha, Qatar

Être et agir



Fidèle à son esprit pionnier, le Groupe a continué à faire preuve de dynamisme, d'ambition et d'innovation face à un contexte 2025 particulièrement volatil. Ouvertures et rénovations, signatures et approfondissement de partenariats, émergence de nouveaux services et poursuite du développement géographique — **cette quête constante d'excellence reflète la volonté de Accor de repousser sans cesse les frontières de l'hospitalité.**

Cap vers des horizons inédits

La stratégie de développement de Accor repose sur la compréhension de ses clients. Qu'il s'agisse de cibler des destinations émergentes ou d'adapter une approche différenciante sur des marchés arrivés à maturité, l'année 2025 a vu le Groupe tracer de nouvelles voies à l'échelle mondiale.



Raffles Udaipur, Inde.

Transformer le paysage hôtelier en Inde

Au printemps 2025, Accor a conclu un partenariat stratégique avec InterGlobe, premier conglomérat de voyage en Inde, afin de créer l'entreprise hôtelière à la croissance la plus rapide du pays, offrant un réseau inégalé, un portefeuille de marques diversifié et une distribution couvrant l'ensemble des segments de marché. Animée par l'ambition de capter le dynamisme du marché hôtelier indien et de conjuguer les forces des leaders mondiaux du secteur, cette nouvelle plateforme vise un réseau de 300 hôtels sous marques Accor d'ici 2030. Accor s'est établi significativement en Inde et exploite actuellement 71 hôtels dans le pays, avec 40 établissements supplémentaires en développement, couvrant l'ensemble des segments, du luxe

à l'économique. Grâce à cette alliance, Accor renforce considérablement son empreinte et rationalise ses opérations, consolidant ainsi son engagement en faveur d'une croissance solide sur le marché indien, sur l'ensemble des segments, de l'économique au lifestyle et au luxe.

Avec une croissance économique d'environ 7% du PIB et une population de 1,4 milliard d'habitants, l'Inde est en passe de devenir, d'ici 2027, le cinquième marché mondial pour les voyages à l'étranger et le troisième marché mondial pour le tourisme domestique. Le secteur hôtelier indien demeure très fragmenté, ce qui représente une opportunité majeure pour les acteurs organisés et les opérateurs sous marque. En renforçant son partenariat stratégique

de longue date avec InterGlobe, Accor entend révéler tout le potentiel hôtelier de l'Inde, en conduisant la transformation du secteur tout en répondant aux attentes des voyageurs indiens, tant sur le marché domestique qu'à l'international.

Accor a également conclu un accord stratégique en matière de fidélité avec IndiGo, compagnie aérienne privilégiée en Inde dont InterGlobe est le principal actionnaire, afin d'offrir des avantages exclusifs en matière de voyage et d'hospitalité à leurs membres. Les deux partenaires ont convenu de développer une collaboration inédite à travers leurs programmes de fidélité — IndiGo BluChip et ALL Accor — afin de renforcer l'engagement et la fidélité de leurs membres.



Novotel Salvador Rio Vermelho, Brésil.

Accélérer la croissance en zone Amériques

En avril 2025, Accor a annoncé être entré en négociations exclusives avec Royal Holiday Group en vue de l'acquisition de 17 contrats de gestion (3 200 chambres) dans la zone Amériques. Le portefeuille comprend six resorts tout inclus au Mexique (1 660 chambres) qui seront gérés par Ennismore, ainsi que onze resorts et hôtels urbains également au Mexique, en Argentine, à Porto Rico et aux États-Unis (1 540 chambres) qui seront gérés par Accor PM&E Americas. Cette plateforme « *asset light* », composée d'hôtels stratégiquement situés dans des destinations balnéaires, permettra à Accor de renforcer la présence de ses marques sur le continent américain, notamment au Mexique, et développer son portefeuille de resorts tout inclus qui a enregistré un TCAC de 25% du réseau au cours des trois dernières années. Onze des 17 établissements seront repositionnés, après rénovation, sous les enseignes Swissôtel, Mercure, Mercure Living ou ibis Styles. Parmi les six établissements qui seront gérés par Ennismore, trois situés à Cancún, Cozumel et Puerto Vallarta adopteront, après rénovation, l'enseigne Rixos, tandis que trois autres resorts à Cancún, Acapulco et Ixtapa conserveront leur marque actuelle.

Pour Ennismore, cette acquisition représente une opportunité majeure de renforcer sa position sur le marché du tout inclus et d'ouvrir de nouvelles perspectives sur le segment milieu de gamme dans des destinations clés. Ces six nouveaux resorts au Mexique viennent soutenir l'orientation stratégique plus large d'Ennismore visant à accélérer sa croissance sur le continent américain, un marché essentiel pour le Groupe, en portant son réseau à plus de 70 établissements ouverts ou en développement.

Signature emblématique de l'expansion de Accor en Amérique du Nord, le Groupe a annoncé, à la mi-2025, en partenariat avec l'homme d'affaires et propriétaire de casinos Phil Ruffin, l'entrée dans son portefeuille du Treasure Island - TI Las Vegas Hotel & Casino, sous enseigne Handwritten Collection. Cet établissement de 2 884 chambres surplombe le principal circuit automobile de la ville et offre parmi les plus beaux panoramas sur Las Vegas. Exploité dans le cadre d'un contrat de franchise, l'hôtel rejoint un portefeuille mondial d'établissements soigneusement sélectionnés et devient la deuxième adresse Handwritten Collection aux États-Unis. Cette signature renforce encore la présence de Accor dans la région Amériques, avec plus de 550 hôtels ouverts et opérationnels, et reflète la présence croissante du Groupe en Amérique du Nord.

Handwritten Collection Treasure Island, Las Vegas, États-Unis.

6
nouveaux resorts
tout inclus sur
le segment lifestyle
en zone Amériques

11
nouveaux
resorts et hôtels
urbains PM&E
en zone Amériques

+ 550
hôtels ouverts
en zone
Amériques





Investir sur les marchés alpins

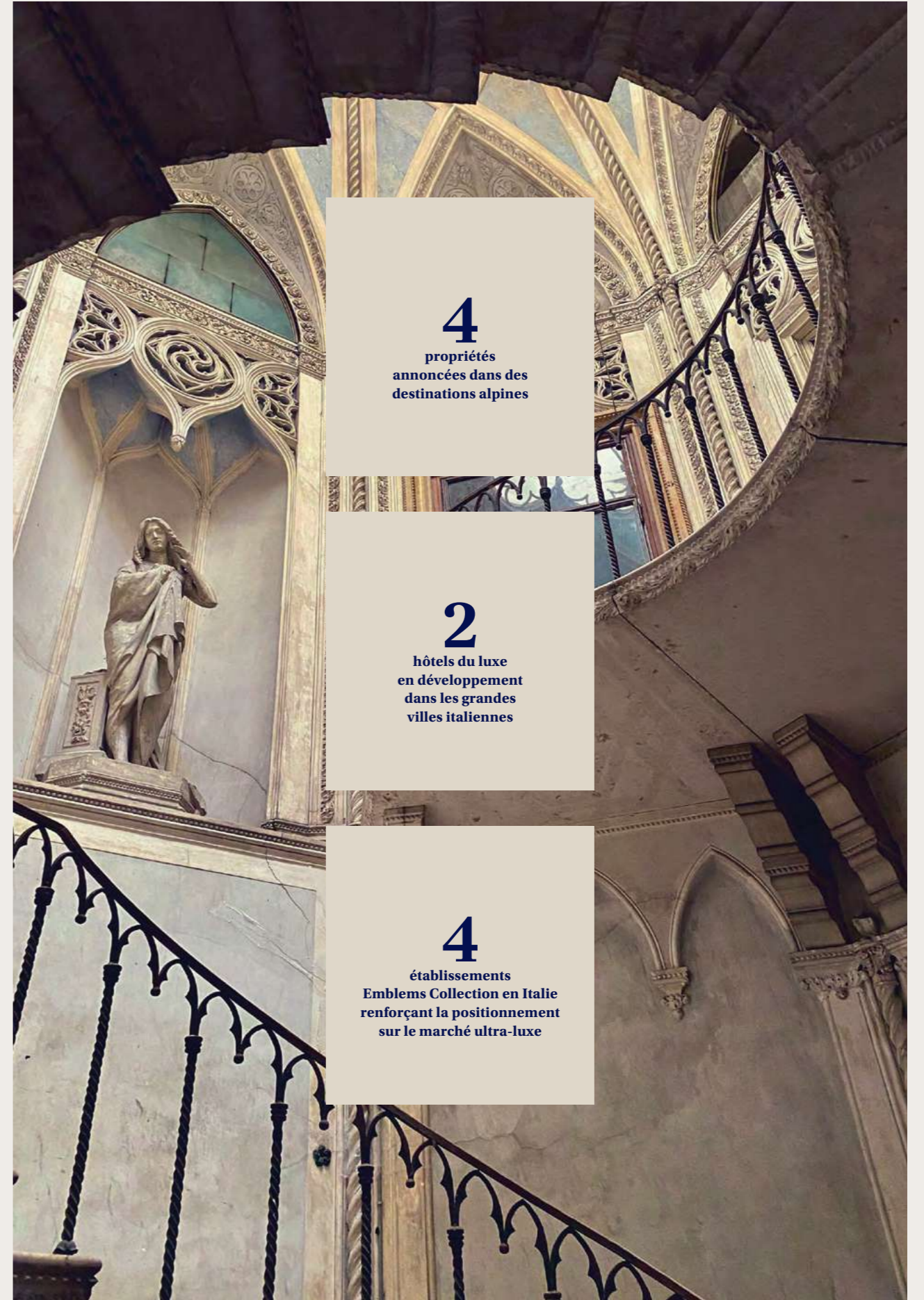
Tout au long de l'année 2025, Accor a engagé l'expansion stratégique de sa présence dans des destinations alpines parmi les plus emblématiques. MGallery Collection a notamment annoncé son intention d'ouvrir un nouveau refuge d'exception à Valmorel, station de ski française renommée. Un investissement majeur est également porté par la Collection Emblems, marque d'ultra-luxe de Accor dédiée aux hôtels d'exception. En 2025, la marque a annoncé que l'emblématique Rimrock Banff, au Canada, rejoindrait la collection, tout comme le Elatos Resort, un chalet niché au cœur des paysages alpins grecs ou encore, l'Hôtel Bellevue Cortina d'Ampezzo en Italie, destination phare des Dolomites. Ces développements illustrent la volonté du Groupe pour s'ancrer durablement sur le segment de l'hôtellerie de luxe en montagne.



Novotel Megève Mont Blanc, France.

Consolider une position de référence en Italie

En 2025, Accor a manifesté un intérêt marqué et stratégique pour le développement en Italie, en accélérant notamment l'expansion de son portefeuille de luxe dans des destinations clés. Cette orientation se traduit par plusieurs annonces : l'arrivée de la prestigieuse marque Sofitel sur les rives d'une grande ville italienne avec la signature du Sofitel Genoa Waterfront ; le renforcement significatif de la Collection Emblems dans le pays avec l'ajout de quatre établissements ; ainsi que les débuts en Italie de la marque d'ultra-luxe, Raffles, avec un resort d'exception sur les rives du mythique lac de Côme. Dans leur ensemble, ces développements mettent en lumière la stratégie ambitieuse de Accor visant à renforcer son offre de luxe à travers l'Italie, des centres-villes historiques aux stations de montagne, jusqu'aux rives de lacs emblématiques, consolidant ainsi sa position sur l'un des marchés les plus convoités d'Europe.



4
propriétés
annoncées dans des
destinations alpines

2
hôtels du luxe
en développement
dans les grandes
villes italiennes

4
établissements
Emblems Collection en Italie
renforçant la positionnement
sur le marché ultra-luxe

Porté par des marques fortes

Le dynamisme de ses marques continue d'alimenter la croissance de Accor. Saisissant avec succès les opportunités, notamment dans le segment du luxe, elles ont su établir de nouveaux modes de connexion avec leurs clients, tous segments confondus.

Célébrer le patrimoine et le glamour avec Orient Express

L'année 2025 a marqué une étape déterminante dans le développement, l'expansion et la revitalisation de la marque emblématique Orient Express par Accor, à travers des trains de luxe, des hôtels et des voiliers. Le Groupe déploie stratégiquement la marque Orient Express au-delà de ses légendaires racines ferroviaires pour en faire un écosystème complet du voyage de luxe, comprenant une collection mondiale d'hôtels dans des destinations iconiques, une flotte de voiliers de dernière génération offrant des expériences maritimes uniques, ainsi que des voyages ferroviaires d'exception qui capturent l'essence du voyage élégant.

En avril, le premier hôtel Orient Express au monde, l'Orient Express La Minerva, a officiellement ouvert ses portes, marquant une étape majeure dans la revitalisation de la marque. Quelques mois plus tard, les réservations ont été ouvertes pour l'Orient Express Palazzo Donà Giovannelli, situé dans un palais vénitien historique et dont l'ouverture est prévue au printemps 2026.



Orient Express La Minerva, Italie.



Orient Express Silenseas.

Ouvrant une nouvelle ère du voyage ferroviaire sur mesure à travers l'Italie, le mois d'avril a également marqué le voyage inaugural du train Orient Express, La Dolce Vita, évoquant le glamour et le romantisme de l'Orient Express originel, revisités avec une touche italienne contemporaine.

L'année 2025 a également vu les voiliers Orient Express Silenseas se rapprocher davantage de leur mise à l'eau. Le Corinthian, plus grand voilier du monde, a achevé avec succès sa phase de mise à flot. Les itinéraires du navire ont été dévoilés pour des croisières dans les Caraïbes et les réservations ont été ouvertes pour des itinéraires en Méditerranée. L'Olympian, second yacht Orient Express, a franchi une étape majeure vers son voyage inaugural avec la pose de sa quille en novembre. Ces avancées illustrent l'engagement de Accor à réaffirmer Orient Express comme l'incarnation du luxe ultime, en offrant aux voyageurs exigeants une alliance inégalée d'héritage, d'élégance et de confort contemporain.



Emblems Collection, Lucknam Park, Chippenham, Royaume-Uni.

Sublimer le luxe intimiste et la singularité avec Emblems

En novembre 2025, Accor a annoncé l'ouverture de l'établissement phare de sa collection d'ultra-luxe Emblems Collection, le Lucknam Park Hotel & Spa, tout en dévoilant six nouvelles adresses à venir en Europe et en Amérique du Nord, toutes célébrant le caractère unique de lieux à l'élégance intemporelle. Nichée au cœur de 500 acres de campagne vallonnée, à seulement 9 kilomètres de Bath, Lucknam Park Hotel & Spa, Emblems Collection, allie la grandeur d'une demeure historique au confort contemporain. Le domaine comprend deux restaurants, dont une table étoilée au guide Michelin dirigée par le Chef Hywel Jones et le Walled Garden Restaurant, un spa primé, un centre équestre ainsi que de magnifiques jardins. Il offre une expérience authentique de la vie dans une demeure de campagne anglaise à son plus haut niveau d'excellence. Lancée comme une marque-collection dédiée aux hôtels d'ultra-luxe uniques en leur genre, la Collection Emblems affiche des perspectives de croissance remarquables. En 2025, le Groupe a annoncé l'intégration à la collection de l'Elatos Resort, niché dans les paysages alpins grecs,

de quatre établissements situés dans des destinations historiques en Italie, ainsi que de l'emblématique Rimrock Banff, renforçant ainsi la présence de Accor en Amérique du Nord. Situées dans des emplacements soigneusement sélectionnés et des destinations de premier plan, au cœur de paysages naturels spectaculaires, les propriétés Emblems Collection conjuguent un charme distinctif et charismatique à un sentiment d'intimité et à une atmosphère raffinée. Célébrant l'individualité, la collection met à l'honneur des établissements caractérisés par leur ancrage local où le service devient un art et où chaque détail raconte une histoire. Avec Emblems Collection, Accor a stratégiquement renforcé en 2025 son offre de luxe et d'ultra haut de gamme. La marque séduit des hôtels indépendants de luxe de renom dans des destinations variées et recherchées à travers le monde, permettant à Accor de répondre à la demande croissante d'expériences uniques et haut de gamme, tout en offrant à ces établissements une visibilité internationale et un soutien structurant.



Emblems Collection, Rimrock Banff, Canada.

AVANCÉES STRATÉGIQUES

Conjuguer vision et héritage avec Pullman xChange

En novembre 2025, Accor a dévoilé le nouveau Pullman, une transformation globale de la marque qui redéfinit l'hôtel comme une scène sociale dynamique, conçue pour refléter le rythme des voyageurs d'aujourd'hui.

Pour marquer cette étape, le Pullman Dubai Downtown s'est transformé en forum vivant à l'occasion de la première édition de Pullman xChange. Développé en partenariat avec la *House of Beautiful Business* — un think tank et une communauté internationale reliant le monde des affaires, la technologie et les arts — le séminaire a exploré des idées, des innovations et des mutations culturelles autour du thème « *Build What Outlasts You* ». Avec plus de 150 hôtels dans plus de 40 pays et presque 70 projets en développement, Pullman continue de renforcer sa présence mondiale dans les destinations clés. La marque est en bonne voie pour dépasser les 200 hôtels et resorts au cours des cinq prochaines années, portée par la confiance des propriétaires et par une demande croissante pour une hospitalité premium à la fois exigeante et en phase avec les cultures locales.



Parler à une nouvelle génération de voyageurs avec ibis Go Getters

ibis, marque hôtelière économique mondiale de référence, a lancé la mini-série *The Go Getters*, marquant une incursion audacieuse dans l'univers en plein essor des vidéos ultra-courtes au format vertical, qui ont captivé des centaines de millions de spectateurs à travers le monde.

The Go Getters est une série ludique, portée par des personnages à la personnalité affirmée, qui transforme de véritables mésaventures de voyage en divertissement. Tournée avec des créateurs de contenu au sein d'hôtels du portefeuille ibis, la série célèbre le voyage d'aujourd'hui dans toute sa dimension spontanée et imprévisible — lorsque les conversations de groupe dérapent, que les siestes s'éternisent, que les bagages disparaissent et qu'une réservation est effectuée... dans le mauvais pays.

Avec sa personnalité chaleureuse, ouverte et accessible, ibis associe le concept de mini-série à l'hospitalité du quotidien, créant un lien avec les voyageurs des générations Y et Z, et valorisant la dimension divertissante du voyage.



Pullman xChange, Dubai.



200
hôtels Pullman attendus
à l'horizon 2030

40
pays où retrouver
les hôtels Pullman dans
des destinations clés

+ 750
articles de couverture
relatifs à Pullman xChange*

* Hors Chine.

Offrir des expériences singulières

Convaincu de l'importance de l'expérience client avant, pendant et après le séjour, Accor a renforcé ses offres de fidélité et ses services de réservation, tout en célébrant une étape majeure en matière d'adhésion.

Passer la barre des 110 millions de membres avec ALL Accor

En 2025, après plus de 5 ans de croissance exceptionnelle, le programme de fidélité et la plateforme de réservation intégrée du Groupe, ALL Accor, a accueilli son 110 millionième membre. Comptant parmi les programmes de fidélité les plus performants et les plus

primés au monde, ALL Accor génère du trafic et des revenus directs pour les propriétaires hôteliers, en offrant un choix inégalé aux clients de Accor et en permettant à ses membres de profiter d'une grande diversité de récompenses, de services et d'expériences.

Cette étape montre que ALL Accor est un atout unique pour le Groupe, renforçant les liens avec les clients et favorisant leur fidélisation. Pour Accor, ALL Accor n'est pas qu'un simple programme de fidélité, mais une plateforme de référence mondiale qui propose des expériences valorisant l'ensemble de son écosystème lifestyle. Grâce notamment à ses + 110 partenaires dans des domaines aussi divers que le divertissement, la mobilité ou les services financiers, ALL Accor propose toujours plus de nouveautés pour fidéliser ses membres et garantir leur attachement au Groupe et à ses marques.

ALL Accor est l'outil le plus puissant du Groupe pour construire des relations directes et durables avec ses clients et les transformer en membres actifs et engagés. Il dépasse les codes traditionnels de la fidélité, en étant étroitement lié aux marques du Groupe et à ses partenaires, stimulant ainsi la récurrence des réservations. À mesure que Accor poursuit sa dynamique d'innovation, ALL Accor continue de renforcer l'engagement, l'excellence et la performance au bénéfice des propriétaires, des collaborateurs et des clients.



Harmoniser les programmes de fidélité par abonnement avec ALL Accor+

Leader du secteur des programmes de fidélité par abonnement depuis de nombreuses années, Accor a introduit en 2025 une évolution majeure de son offre avec le lancement de ALL Accor+. Plateforme mondiale, réunissant sous une même bannière l'ensemble des offres d'abonnement du Groupe, ALL Accor+ rassemble ses programmes régionaux au sein d'un cadre unifié, en renforçant l'engagement de ALL Accor à proposer des offres sur mesure et un parcours client fluide.

Entièrement intégrée au programme de fidélité ALL Accor, cette évolution a harmonisé les offres par abonnement du Groupe, permettant de mieux structurer la proposition de valeur de ALL Accor. La transparence accrue et la simplicité du nouveau programme devraient renforcer le leadership de Accor en matière de fidélité dans l'hôtellerie, tout en contribuant à élever les standards de l'expérience client et la performance globale de l'activité.

ALL Accor+ s'appuie sur un héritage de 30 ans d'innovation en matière de fidélisation. Du lancement de Accor Plus en Asie-Pacifique au développement de programmes régionaux tels qu'ALL Signature au Brésil, Accor a constamment adapté son approche afin de s'adapter aux spécificités des marchés locaux et aux comportements des clients. La structure innovante et segmentée de ALL Accor+ repose sur quatre formules d'abonnement — Explorer, Voyager, ibis et Signature — couvrant plus de 4 500 hôtels et plus de 30 marques à travers le monde. Chaque formule est adaptée aux préférences et aux comportements de voyage des membres. Les avantages immédiats incluent des réductions exclusives sur les séjours, un accès accéléré aux différents statuts du programme ALL Accor, ainsi qu'un accès à des offres réservées aux membres.

En renforçant davantage les synergies avec l'écosystème de réservation et de récompenses de ALL Accor, ALL Accor+ ouvre de nouvelles opportunités de personnalisation et de réservations directes. Cela permet aux membres d'accéder à plus de 110 partenaires mondiaux et à plus de 2 000 événements exclusifs. Plateforme de fidélité tournée vers la croissance, ALL Accor+ est conçue pour approfondir la relation avec ses membres, pour générer de la valeur sur le long terme et accélérer la performance.

30
ans d'innovation
dans la fidélisation

+ 2 000
événements exclusifs
via ALL Accor+

1
seul abonnement
pour des avantages
dans le monde entier



AVANCÉES STRATÉGIQUES

Consolider un nouvel écosystème de réservation MICE

En mai 2025, Accor a annoncé le développement d'un nouvel écosystème digital dédié aux réunions et événements, afin d'accompagner et de maximiser l'expansion continue de son activité meetings & events, qui représente plusieurs milliards d'euros. La nouvelle plateforme fédère plus de 5 600 hôtels et resorts au sein du réseau Accor à travers le monde, représentant un inventaire de 2,5 millions de m² d'espaces événementiels et plus de 800 000 chambres. Elle propose aux clients une solution simple en libre-service pour consulter et réserver des espaces événementiels, des chambres ainsi que des services commerciaux et de restauration.

L'écosystème s'appuie sur MeetingPackage, le système central de réservation meetings & events de Accor, reconnu comme une référence du marché, développé en collaboration avec plusieurs fournisseurs de technologies de renommée mondiale, dont Oracle, Backyou, iVvy et Amadeus.

Ce site a fait l'objet d'un pré-lancement fin 2025, une version plus complète, intégrant un ensemble élargi de fonctionnalités, devant être déployée début 2026.



Swissôtel Tbilisi, Géorgie.



Simplifier la vie des clients professionnels avec Leisure Groups Online

Avec le lancement de sa plateforme *Travel Pros Leisure Groups Online* enrichie et optimisée, conçue pour simplifier le processus de réservation des clients loisirs B2B, Accor a introduit une offre unique sur le marché. La plateforme propose un large éventail de nouvelles fonctionnalités qui rendent la réservation pour les séjours de groupe plus simple et plus efficace que jamais. S'appuyant sur les dernières technologies d'API, elle permet de consulter les disponibilités hôtelières en temps réel et de faciliter les réservations de groupe instantanées.

La nouvelle plateforme *Leisure Groups Online* offre une sélection inégalée de marques hôtelières et de typologies de chambres, avec un accès à plus de 2 000 hôtels issus de multiples enseignes de Accor et couvrant différentes catégories et destinations dans plus de 75 pays. Les professionnels du voyage disposent d'un large éventail d'options, leur garantissant une adéquation optimale avec les besoins de leurs groupes.



2,5
millions de m²
d'espaces événementiels
réservables

4
c'est le nombre de partenaires
d'exception qui propulsent
la nouvelle plateforme

+ 2000
hôtels réservés via
Leisure Groups Online

Aller encore plus loin ensemble

Pour Accor, il est essentiel de collaborer avec des partenaires aux expertises complémentaires. Les partenariats conclus par Accor répondent à un double objectif : créer de la valeur en développant l'attractivité de la marque et renforcer les liens l'unissant aux clients et aux communautés.

S'engager en faveur de la durabilité avec la Seafood Task Force

Novotel, marque hôtelière mondiale de premier plan de Accor, forte de 600 hôtels dans 68 pays, est devenue en novembre 2025 la première marque du secteur de l'hospitalité à rejoindre la *Seafood Task Force* (STF).

Cette étape majeure a renforcé le leadership de Novotel en matière d'hospitalité durable et s'inscrit dans la continuité de l'engagement de la marque en faveur des océans ainsi que de son partenariat avec le *World Wide Fund for Nature* (WWF), lancé en juin 2024. La collaboration avec la STF se concentre dans un premier temps sur le renforcement de la transparence des chaînes d'approvisionnement et la promotion d'un approvisionnement durable en thon et en crevettes d'élevage sur trois marchés clés d'Asie du Sud-Est (la Thaïlande, le Vietnam et l'Indonésie). Ces produits ont été identifiés comme prioritaires à la suite d'une cartographie des principaux volumes d'approvisionnement de Novotel croisés avec des régions présentant des risques élevés.

L'adhésion à la STF vient compléter les initiatives existantes de Novotel, notamment : un projet d'amélioration des pêcheries (*Fishery Improvement Project* — FIP) lancé au premier trimestre 2025 dans le Kerala, en Inde, consacré au calmar indien ; un partenariat avec *Seafood Souq* dans 18 hôtels au Moyen-Orient afin de renforcer la traçabilité ; un accent mis sur la traçabilité des crevettes d'élevage au Brésil ; ainsi qu'un projet d'achats piloté en Europe dans le cadre d'une task force dédiée aux produits de la mer.



Novotel Nice Arenas Aéroport, France.

L'engagement plus large de Novotel en faveur des océans repose sur quatre piliers clés : la réduction de l'empreinte plastique et carbone ; la proposition de menus savoureux, plus sains et plus durables ; le renforcement de l'éducation et de la sensibilisation aux enjeux océaniques ; ainsi que la contribution à la recherche et à l'innovation à travers le soutien à cinq projets de conservation marine portés par WWF France dans le monde. Depuis le lancement de son partenariat avec le WWF en 2024, Novotel a déployé une formation de sensibilisation aux océans auprès des équipes de ses 600 hôtels à l'échelle mondiale et a soutenu des initiatives menées par le WWF.

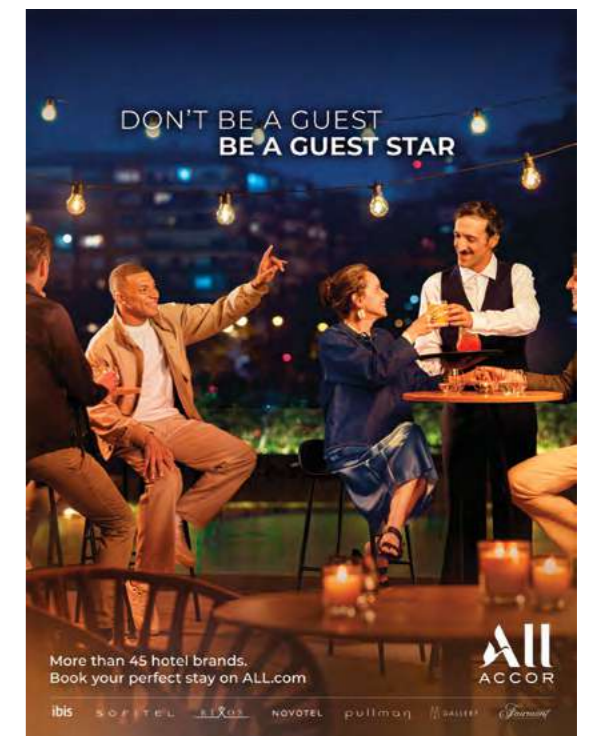
Réinventer le sens de la célébrité avec Kylian Mbappé

La nouvelle campagne de ALL Accor, « *Don't be a Guest, be a Guest Star* », lancée en juin 2025 et incarnée par la star mondiale du football Kylian Mbappé, met en avant le message central du programme de fidélité de Accor : dans les établissements du Groupe, chaque client est traité comme une véritable star.

Conçu avec l'agence Ogilvy, le film met en scène Kylian Mbappé arrivant à l'hôtel en même temps que d'autres clients, plaçant le personnel face à un léger dilemme : qui accueillir en premier ? Déployée à travers des marques telles que Sofitel, Fairmont, Rixos, ibis et Novotel,

la campagne met en lumière l'expérience de l'hospitalité selon Accor : préservation de la confidentialité des clients, organisation d'excursions privées en bateau, moments de détente au spa ou accès exclusif aux coulisses des cuisines — chaque détail est soigneusement orchestré pour dépasser les attentes. En définitive, le message est clair : qu'il s'agisse d'une icône internationale ou d'un voyageur du quotidien, chaque client bénéficie de la même attention soignée et d'un service sur mesure, conçus pour répondre à ses besoins et aspirations. Depuis juillet 2024, Accor et Kylian Mbappé ont construit un parcours commun,

notamment à travers des initiatives à fort impact telles que « *We Care for ALL* », un programme porté par l'association *Inspired by KM* et activement soutenu par Accor. En tant qu'ambassadeur officiel de la nouvelle campagne ALL Accor, Kylian Mbappé incarne naturellement les valeurs au cœur du programme. Déployée sur des marchés clés, la campagne ALL Accor « *Don't Be a Guest, Be a Guest Star* » s'inscrit dans une activation 360°, amplifiée par un programme d'influenceurs, en cohérence avec l'approche stratégique du Groupe visant à toucher les audiences via leurs canaux de prédilection.



AVANCÉES STRATÉGIQUES

Honorer 100 ans d'Art déco avec le Musée des Arts Décoratifs

Depuis l'âge d'or de l'Art déco, Orient Express a traversé les époques et s'est imposé comme un symbole d'excellence, d'élégance et d'art. Aujourd'hui, porté par l'investissement et l'engagement de Accor en faveur de ces principes, la marque connaît une renaissance en reprenant une place centrale dans l'univers de l'ultra-luxe.

À l'automne 2025, Orient Express s'est associé au Musée des Arts Décoratifs à Paris pour dévoiler une nouvelle exposition, « 1925-2025. Cent ans d'Art déco. » En tant que partenaire, Orient Express a été invité à présenter des éléments du futur train, notamment les premières projections de la direction artistique conduite par l'architecte Maxime d'Angeac, ainsi que des pièces d'archives inédites issues des trains historiques, tissant un dialogue continu entre passé, présent et avenir.



Protéger le patrimoine mondial avec le World Monuments Fund

À la suite de la signature, en 2024, d'un partenariat triennal avec le *World Monuments Fund*, Accor a annoncé la sélection de quatre sites majeurs en France, dans les Andes, en Grèce et en Inde, afin de soutenir des projets dédiés à la préservation du patrimoine, à la création de bénéfices durables pour les communautés et au renforcement de la résilience locale à long terme.

Accor considère ce partenariat comme un élément essentiel de sa mission visant à faire de la culture une extension naturelle de l'hospitalité et un levier d'action responsable, permettant de connecter les cultures et d'exprimer une attention sincère aux talents, aux territoires et aux communautés.

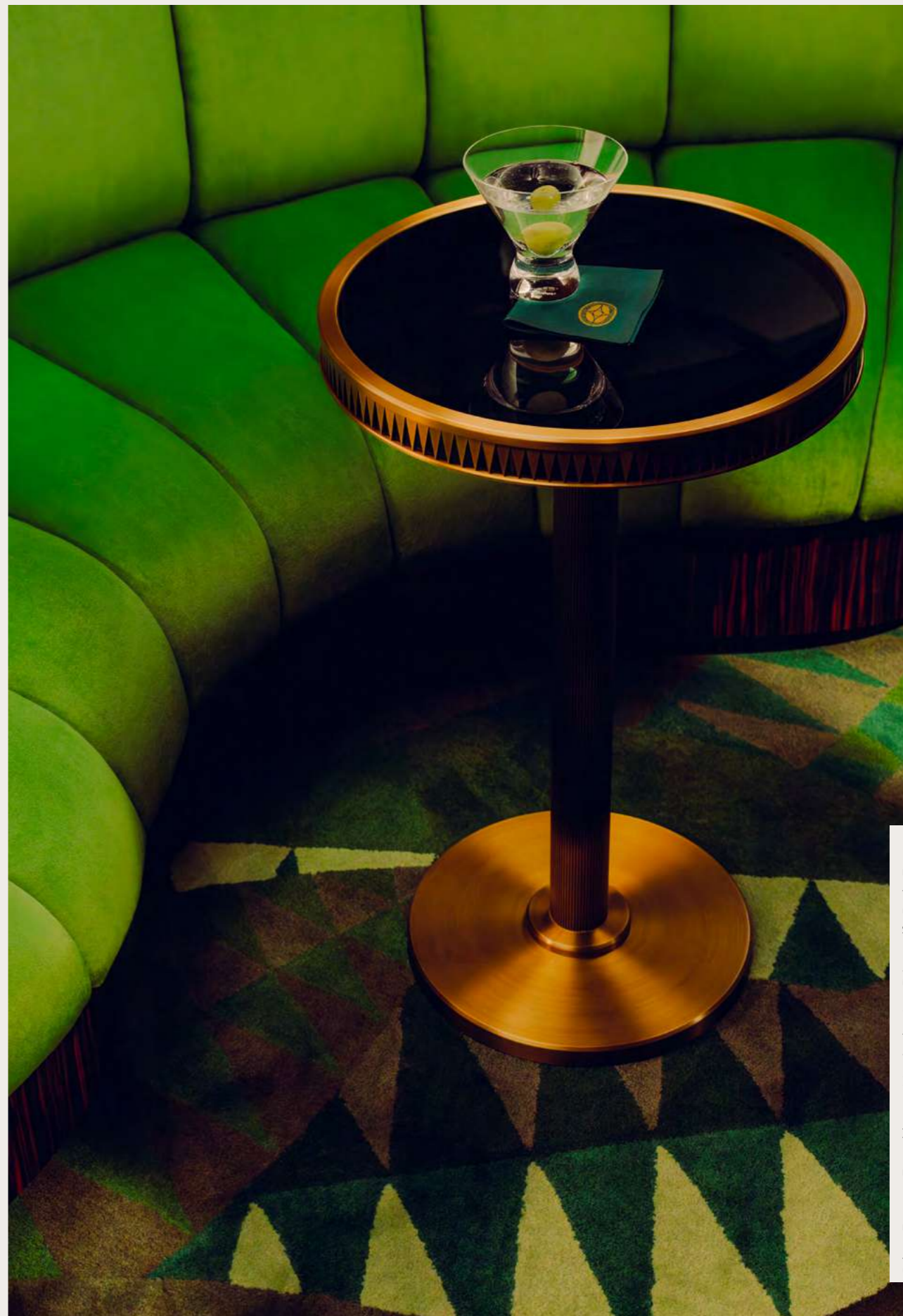
Les quatre sites, situés dans différentes régions du monde, sont : la Chapelle de la Sorbonne, Paris (France) ; le Qhapaq Ñan, réseau routier andin (Argentine, Bolivie, Chili, Colombie, Équateur, Pérou) ; le paysage minier historique de Sérifos (Grèce) ; et les systèmes hydrauliques historiques de Bhuj (Inde).



Orient Express La Minerva, Italie



Maxime d'Angeac



Orient Express, Exposition au Musée des Arts Décoratifs, Paris, France



Raffles Sentosa, Singapour.

L'avenir en conscience



Accor a, depuis toujours, intégré le principe de responsabilité dans sa stratégie et ses réflexions. Soucieux de préserver l'environnement et d'offrir à ses clients une hospitalité responsable, le Groupe a progressivement fait émerger de nouveaux standards. Avec, à la clé, des initiatives fortes en faveur du climat, de la biodiversité, de la préservation des ressources, du patrimoine, des communautés, de la solidarité, de la diversité et de l'inclusion — **un esprit de la durabilité avec une dynamique stratégique.**



Les engagements qui guident Accor

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, le Groupe a intensifié son engagement en adoptant une approche scientifique rigoureuse et en intégrant pleinement la durabilité à son modèle économique ainsi qu'à sa proposition de valeur pour les propriétaires.

En tant que leader mondial de l'hospitalité, avec plus de 5 800 hôtels à travers le monde, 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. Cette stratégie s'articule autour de trois priorités qui ont pour vocation de réinventer l'expérience hôtelière, tant pour les propriétaires que pour les clients.

- **Réinventer** l'expérience client, tout en améliorant la performance extra-financière des hôtels ;
- **Réinventer** les expériences culinaires en favorisant un modèle alimentaire durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et en proposant des offres de restauration innovantes et attractives ;
- **Réinventer** les façons de voyager et de vivre l'expérience touristique en contribuant à la préservation et au développement des territoires et communautés locales dans lesquels le Groupe est présent.

Inscrire la durabilité au cœur du modèle

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. Cela implique un changement culturel pour que chaque collaborateur comprenne l'importance de la durabilité, non seulement comme une responsabilité morale, mais aussi comme une transformation nécessaire. Le programme de formation *School for Change* suivi par la quasi-totalité des collaborateurs 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 sur les objectifs de durabilité et le suivi mensuel des résultats de la performance extra-financière en Comité exécutif renforcent la perception que le développement durable est un moteur de réussite. Enfin, le développement de solutions durables sur mesure permet de créer de la valeur pour les propriétaires hôteliers. Accor a déjà mis en place des solutions pour optimiser la consommation d'énergie et d'eau, réduire le gaspillage alimentaire et obtenir la certification écologique des hôtels, aidant ainsi les propriétaires à tirer le meilleur parti de leurs ressources tout en devançant les attentes du marché.



Actions Climat

Économies d'eau

Préservation de la biodiversité

Optimisation des ressources

Diversité & Inclusion

Droits humains

Aide aux communautés

Trois lignes directrices pour 2030

D'ici à 2030, en accord avec sa feuille de route, le Groupe a structuré ses priorités autour de trois pôles.

Séjourner — De la conception à l'exploitation quotidienne des hôtels, le Groupe intègre des critères de durabilité de plus en plus exigeants afin de réduire l'empreinte carbone, la consommation d'eau et les déchets. Optimiser la gestion des ressources naturelles n'est pas qu'une question de durabilité, il s'agit d'un facteur clé de l'excellence opérationnelle et répond à l'évolution des attentes des clients.

Se restaurer — Accor s'engage à contribuer à la mise en place d'un système alimentaire plus durable en collaborant avec tous les acteurs de la chaîne de valeur. D'ici 2030, le Groupe a pour objectif de réduire le gaspillage alimentaire de 60 % par rapport à 2023 et d'augmenter la part des options végétariennes dans les menus de ses restaurants.

Explorer — Accor souhaite repenser le voyage de manière durable, en encourageant ses clients à 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*.

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 comme pour les clients. En optimisant la consommation des ressources, qu'il s'agisse de l'eau, des denrées alimentaires ou de l'énergie, Accor permet aux propriétaires de réduire leurs coûts, de limiter les risques et d'accroître la valeur de leurs actifs, tout en offrant aux clients une expérience plus responsable. 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 Groupe s'appuie également sur les certifications environnementales pour déployer son Plan de transition. En 2025, Accor a franchi une étape majeure avec l'éco-certification de 56,7 % de son réseau mondial.

Construire des alliances pour permettre des changements systémiques

Aucune entreprise ne peut relever seule les enjeux climatiques et environnementaux. C'est pourquoi Accor s'engage à promouvoir la durabilité au niveau sectoriel, en contribuant à un changement systémique bénéfique à l'ensemble du secteur hôtelier. 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 principaux acteurs hôteliers 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.



Fairmont Mara Safari Club, Kenya.

HOSPITALITÉ RESPONSABLE

Agir en faveur du climat

Accor entend, conformément à l'accord de Paris de 2015, contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050. Le Groupe a mis en place une démarche collaborative visant à impliquer les entités opérationnelles dans la définition des leviers de décarbonation et les feuilles de route correspondantes.

Accompagner les propriétaires hôteliers dans la conception d'établissements durables

Les pratiques de développement du Groupe intègrent pleinement la durabilité, avec une préférence marquée pour les conversions de bâtiments plutôt que pour les constructions neuves. Accor a également intégré 50 critères de durabilité dans les référentiels de marque, aux côtés d'exigences techniques alignées sur les certifications environnementales des bâtiments LEED et BREEAM. Ces éléments garantissent le développement de projets hôteliers durables dès l'ouverture. Le Groupe accompagne également les propriétaires d'hôtels existants dans l'analyse de la performance extra-financière de leur projet hôtelier, grâce au développement d'un tableau de bord *Energy Performance Scorecard* (EPS), qui permet d'aider les propriétaires à prioriser les actions environnementales 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.

Améliorer la durabilité des activités hôtelières

Accor étant une société *asset light*, l'accent est mis sur l'amélioration de la durabilité des activités hôtelières. Pour suivre et soutenir la mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de durabilité, Accor a investi

dans un outil de *reporting* et d'analyse en ligne, GAIA 2.0. L'outil permet notamment un suivi plus précis de l'empreinte carbone des hôtels. Une formation en ligne obligatoire (*School for Change*) a également été déployée depuis 2022 à l'échelle du Groupe afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du changement climatique et de la biodiversité, et de les mobiliser en faveur d'une transition durable.

Optimiser la performance énergétique des hôtels

Accor a adopté un plan de sobriété énergétique comprenant 23 mesures, parmi lesquelles la réduction du chauffage et de la climatisation dans les espaces communs et les chambres des hôtels. Les directeurs d'hôtel sont financièrement incités à réduire leur consommation d'énergie.

Depuis 2024, la Direction des Achats met à la disposition des hôtels un accord-cadre conclu avec un courtier en certificats d'énergie renouvelable (*Energy Attribute Certificates* — EAC). Ce contrat est disponible dans plus d'une centaine de pays, représentant 98 % des émissions liées à l'énergie.

En 2025, le Groupe a également conçu, avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé, une nouvelle offre EAC destinée à ses marques, leur permettant d'être approvisionnées en électricité 100 % renouvelable. Cette solution repose sur un mécanisme de mutualisation des coûts entre hôtels d'une même marque, afin de décarboner les établissements situés dans des régions où les certificats d'énergie renouvelable sont plus onéreux. Un projet pilote de cette solution sera lancé en 2026.

Agir sur les émissions liées aux achats

Les achats de produits et de services représentent environ 15 % de l'empreinte carbone de Accor. C'est un levier de transformation majeur, structuré en trois niveaux d'exigence.

Le premier niveau est contractuel. Tout fournisseur référencé s'engage à respecter la Charte Achats Responsables, qui formalise les engagements ESG applicables à tous les fournisseurs.

Le deuxième niveau porte sur le contrôle et la performance de durabilité. Accor pilote un plan de contrôle fondé sur une analyse de risque fournisseur, avec une évaluation via EcoVadis adaptée au risque identifié. À fin 2025, 98 % des fournisseurs à risque ou à haut risque ont répondu au questionnaire EcoVadis ou disposent d'une certification équivalente, couvrant 99 % du volume d'achats concerné.

Le troisième niveau vise la transformation climatique. Lancé en 2024, le programme « Atteindre le Net Zéro Ensemble » mesure la maturité carbone des fournisseurs et les accompagne dans l'élaboration de plans de décarbonation. En 2025, il a reçu le prix de la meilleure initiative d'action climatique aux *World Sustainable Travel & Hospitality Awards* (WSTHA). Cette démarche traduit la conviction du Groupe que la performance ESG de la chaîne d'approvisionnement est indissociable de sa compétitivité à long terme.



25hours Hôtel Hambourg HafenCity, Allemagne.

HOSPITALITÉ RESPONSABLE

Protéger les ressources en eau

Accor reconnaît l'importance de cultiver la résilience par la gestion de l'eau et de réduire l'empreinte hydrique par des initiatives ambitieuses et fondées sur la science – en travaillant main dans la main avec les hôtels du réseau du Groupe, pour transformer les opérations et les pratiques, tout en veillant au respect des limites planétaires.

Optimiser la gestion des ressources naturelles est source de valeur pour les propriétaires, et permet de réduire leur dépendance et leur exposition aux risques. Cela contribue également à adapter et mieux protéger leurs actifs face au changement climatique et aux tensions croissantes sur les ressources, et à mieux répondre aux attentes des clients, qu'ils soient individuels ou *corporate*.

Minimiser les impacts

En moyenne, un hôtel Accor consomme ~ 500 litres d'eau par chambre occupée. Accor vise à réduire au minimum les impacts et les risques liés aux ressources en eau, en s'appuyant sur une évaluation scientifique des pressions et des dépendances, sur l'identification des zones prioritaires et sur la mise en œuvre de mesures d'atténuation adaptées aux contextes locaux.

Cette démarche comprend la prévention et la réduction des prélèvements d'eau, l'amélioration de l'efficacité et de la circularité des ressources au sein des opérations, un engagement à maîtriser l'utilisation des produits de nettoyage et à limiter l'impact des substances chimiques dans les eaux usées, ainsi qu'une collaboration avec les parties prenantes locales.

L'une des priorités de Accor consiste à assurer un suivi précis des prélèvements d'eau grâce à l'outil de *reporting* et d'analyse en ligne, GAIA 2.0. En parallèle, le Groupe incite les hôtels à respecter ses standards

techniques en matière de gestion de l'eau, qui contribuent à réduire la consommation d'eau sans altérer le niveau de qualité et de confort de l'expérience client.

Sensibiliser les clients

Des programmes à destination des clients sont également mis en œuvre afin de leur donner la possibilité de contribuer aux efforts et initiatives des hôtels :

- Le programme *Skip the Clean* leur propose de renoncer au ménage quotidien pour les clients séjournant plus d'une nuit. Il est estimé que chaque chambre dont le ménage n'est pas effectué permet d'économiser entre 4 et 12 % de la consommation directe d'eau liée à une nuitée.
- Des programmes pilotes reposant sur des leviers d'incitation comportementale (solutions « *nudge* »), visant à orienter les choix des clients de manière non contraignante pour réduire la consommation d'eau.

En 2025, Accor a lancé l'initiative *Blue Friday*, en collaboration avec les équipes Achats et Techniques, en proposant à tous les hôtels des remises importantes sur des équipements économes en eau (douches et robinets). Accor a également organisé cette année des campagnes d'engagement et de sensibilisation, baptisées *Water Week*, suivies d'un *Water Challenge*, mobilisant les collaborateurs autour d'un appel à l'action pour une gestion responsable de cette ressource.

Déployer des engagements responsables

Par ailleurs, Accor a poursuivi en 2025 ses engagements d'accompagnement des communautés locales et d'amélioration de l'accès à l'eau. Grâce à la plateforme ALL Accor x Dift, les membres du programme de fidélité ont pu convertir leurs points en dons pour des projets à fort impact social, notamment liés à l'eau. Le projet 1001 Fontaines est apparu comme l'initiative la plus soutenue, et a permis à 11 696 personnes d'obtenir un accès à l'eau potable à vie.

Accor s'est également associé au *World Monuments Fund* afin de contribuer à la préservation des sites patrimoniaux inscrits au *World Monuments Watch 2025*, notamment les systèmes hydrauliques historiques de Bhuj, en Inde.

Enfin, il convient de souligner qu'environ 60 % de l'empreinte hydrique de Accor se situe en amont de la chaîne de valeur. Elle est principalement liée aux achats de produits alimentaires tels que le café, le cacao, la viande, les oléagineux ou le thé. Afin d'atténuer cet impact, le Groupe déploie des programmes d'alimentation durable en collaboration avec sa Direction des Achats, notamment en favorisant l'approvisionnement local et en augmentant le nombre d'options végétariennes dans les menus.

- 5,2 %
vs 2024 en intensité en eau*
(en litres par chambre occupée)

+ 600
hôtels impliqués dans
le programme *Skip the Clean***

11 696
bénéficiaires du projet 1001 Fontaines
(accès à vie à l'eau potable)

* Périmètre hôtelier A+B+C, avec une année de référence 2024, hors zones de conflit (exclusion des hôtels fermés ou temporairement fermés pour rénovation).

** *Skip the Clean* est un programme qui permet aux clients de décliner le ménage quotidien et de gagner des points de fidélité.



HOSPITALITÉ RESPONSABLE

Préserver la biodiversité

Les hôtels consomment des ressources, occupent des terres et s'appuient sur des écosystèmes sains, en particulier dans les régions riches en biodiversité, pour attirer le tourisme de loisirs. Les entreprises comme Accor ont par conséquent un rôle essentiel à jouer pour contribuer à restaurer la biodiversité et renforcer leur engagement en matière de pratiques durables.

Préserver les écosystèmes naturels et la biodiversité

La protection des écosystèmes naturels et de la biodiversité est un facteur déterminant de la résilience et de l'attractivité des destinations, notamment dans un contexte de changement climatique et d'intensification des risques.

Accor soutient le Cadre Mondial de la Biodiversité de Kunming-Montréal, adopté en 2022, qui vise à enrayer la perte de biodiversité. Le rafraîchissement des espaces urbains, le renforcement des puits de carbone et le développement d'un lien plus étroit avec la nature contribuent à une meilleure résilience des destinations tout en rendant le tourisme et l'hôtellerie plus durables. 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. Ces initiatives s'intègrent progressivement à l'expérience client, mettant en lumière le rôle essentiel que jouent les océans dans la réponse aux défis climatiques actuels.

La stratégie et la politique de Accor en matière de biodiversité s'inscrivent dans l'approche promue par l'initiative internationale de la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD), fondée sur le principe « Éviter, Réduire et Restaurer ».

- Viser à éviter, autant que possible, tout impact négatif, avec une attention particulière portée aux zones clés pour la biodiversité (*Key Biodiversity Areas* — KBAs), aux aires protégées (*Protected Areas* — PAs) et aux régions vulnérables aux espèces invasives.

- Viser à réduire les effets néfastes des activités de Accor sur la biodiversité lorsqu'ils ne peuvent être évités.

- Viser à restaurer les écosystèmes. Accor entend progresser vers la régénération et la restauration des écosystèmes, notamment à travers la réhabilitation des habitats naturels au sein même des établissements hôteliers.

Promouvoir une alimentation durable

Avec plus de 10 000 bars et restaurants dans le monde, Accor occupe un rôle clé dans la transformation des systèmes alimentaires. L'empreinte du Groupe en matière de changement d'usage des sols est liée à 80 % à ses activités de restauration, ce qui représente une pression significative sur la biodiversité. Le Groupe s'engage à promouvoir un modèle alimentaire plus durable en agissant sur l'approvisionnement des produits, la préparation culinaire, la formation des équipes et la mobilisation des clients autour de cette initiative majeure.

Ces engagements comprennent notamment le développement de recettes à faible empreinte carbone ainsi qu'un recours accru au café certifié responsable et aux produits issus d'un approvisionnement local, en particulier au petit-déjeuner.

Pour concrétiser son ambition de proposer une cuisine à la fois durable et attractive dans ses bars et restaurants, le Groupe s'appuie sur la passion et la créativité de ses équipes en cuisine. Ce sont elles qui élaborent les menus, travaillent les produits et nouent des relations de confiance avec les fournisseurs. Elles jouent également un rôle déterminant pour inspirer et orienter les choix des clients.

Le programme *Good food feels great* de Accor ne vise pas seulement à positionner l'alimentation durable comme l'option la plus « verte », mais comme le choix le plus désirable de la carte. Ce programme favorise le développement d'initiatives portées par les marques, en proposant des formations, des outils et une plateforme d'échange de recettes.



Raffles Bali, Indonésie.

HOSPITALITÉ RESPONSABLE

Optimiser les ressources

La stratégie d'économie circulaire de Accor est fondée sur la règle des 5R : « Refuser, Repenser, Réduire, Réutiliser, Recycler ». Elle s'appuie sur des engagements collectifs et des objectifs adaptés aux spécificités locales, aux réglementations en vigueur et aux infrastructures disponibles.

Le Groupe poursuit dans le cadre de sa stratégie circulaire trois grandes priorités :

- Repenser les processus opérationnels pour réduire l'utilisation de nouvelles ressources et limiter la production de déchets.
- Améliorer l'approvisionnement en intégrant des critères environnementaux dans les appels d'offres et en privilégiant des produits éco-conçus.
- Accroître les taux de tri, de recyclage et de réemploi des déchets résiduels afin de limiter la part des déchets envoyés en décharge ou en incinération.

En parallèle, dans les pays où Accor est présent, le Groupe engage, lorsque cela est possible, un dialogue avec les autorités locales ou nationales afin d'encourager le déploiement d'infrastructures de collecte et de gestion des déchets.

Il ressort que le secteur de l'hôtellerie-restauration dans lequel Accor opère a un impact sur :

- la consommation de ressources, en particulier en amont de la chaîne de valeur, lors des phases de construction ou de rénovation des sites, impliquant l'utilisation de matériaux tels que le béton, l'acier, le bois ou la pierre ;
- la production de déchets issus des activités hôtelières et de restauration, dont la mauvaise gestion peut entraîner des impacts environnementaux, notamment dans le cas des déchets plastiques.

S'agissant de la construction ou de la rénovation des sites, les standards techniques de Accor prévoient des exigences spécifiques, notamment en matière de mise en place d'infrastructures adaptées de gestion et de recyclage des déchets, telles que des espaces de stockage dédiés au sein de chaque nouvel hôtel.

Ces standards incluent aussi des critères environnementaux tels que l'écoconception, et les normes techniques s'alignent sur les meilleures pratiques de conception de bâtiments afin de réduire la production de déchets. Toutefois, en raison de son modèle économique *asset light*, Accor concentre ses efforts sur la gestion des ressources et des déchets liés à l'exploitation des hôtels et des restaurants.

Limiter le gaspillage alimentaire

Le Groupe reconnaît l'urgence de la problématique du gaspillage alimentaire, qui représente environ 50 % des déchets opérationnels totaux des hôtels au sein du réseau Accor. Depuis 2015, Accor s'est activement engagé dans la réduction du gaspillage alimentaire et a intégré cette priorité à sa stratégie de durabilité. Le Groupe répond désormais à cet impératif environnemental, économique et social en s'engageant à réduire le gaspillage alimentaire de 60 % d'ici 2030. Accor avait pour objectif d'atteindre un maximum de 235 grammes par couvert de gaspillage alimentaire en 2025. Cet objectif a été dépassé, le gaspillage alimentaire par couvert étant de 149 grammes à fin 2025.

Les mesures mises en œuvre pour atteindre cet objectif s'articulent autour de trois piliers.

- Réduire : Identifier et mesurer les sources de gaspillage, ajuster les recettes, repenser l'offre (notamment les buffets) et sensibiliser à la fois les équipes et les clients. Plus de 2 700 hôtels Accor mesurent de manière régulière leur gaspillage alimentaire, et 450 établissements pionniers recourent à des solutions fondées sur l'intelligence artificielle, telles que Orbisk, Winnow et Lumitics.

Le Groupe participe activement à des coalitions telles que WRAP EU (anciennement *International Food Waste Coalition*) afin de favoriser un changement systémique à l'échelle du secteur.

- Réutiliser : Les denrées alimentaires non consommées sont, lorsque cela est possible, redistribuées à des associations locales ou à des banques alimentaires, dans le respect des réglementations en matière de sécurité sanitaire des aliments.
- Recycler : Les déchets organiques sont collectés et valorisés par compostage ou méthanisation, notamment à travers des partenariats avec Les Alchimistes et Moulinot dans certains hôtels en France.

Réduire le plastique à usage unique

Les produits en plastique représentaient une part significative des déchets générés par les activités du Groupe. L'impact environnemental élevé associé à ce matériau a également constitué un facteur déterminant dans l'élaboration du plan d'action du Groupe.

Le projet, portant sur la réduction des plastiques à usage unique, a été lancé par Accor en 2020. Cette démarche inclut à la fois les produits utilisés par les clients et ceux utilisés dans les opérations en *back-office*. Début 2023, le Groupe a de nouveau renforcé son engagement en intégrant l'élimination de certains produits à usage unique utilisés en cuisine ou par les équipes d'entretien. À fin 2025, 81 % des hôtels Accor étaient conformes pour au moins 57 produits en plastique à usage unique.



HOSPITALITÉ RESPONSABLE

Accueillir à bras ouverts

Accor œuvre en faveur d'un monde où chacun trouve sa place et peut s'épanouir. Cela passe par la prévention des inégalités et des discriminations, par la garantie d'opportunités de développement personnel et professionnel, par l'accueil chaleureux de tous les clients et par le fait de favoriser l'inclusion au sein des communautés.

En complément de son engagement en faveur des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies (*UN Women's Empowerment Principles*), le Groupe s'est doté dès 2011 d'un Engagement Diversité & Inclusion à l'échelle du Groupe. Cet engagement s'appuie sur des principes forts fondés sur l'accueil de toutes et tous, l'acceptation et la valorisation des différences, ainsi que la promotion d'une culture inclusive.

Il s'articule autour de quatre piliers clés : diversité et parité de genre ; inclusion des personnes en situation de handicap ; diversité sociale, ethnique et culturelle ; inclusion de la communauté LGBTQI+.

Il vise à promouvoir l'ouverture et l'égalité professionnelle, à prévenir les discriminations, à permettre à chacun de s'épanouir et à assurer une expérience accueillante et respectueuse aux clients de Accor.

Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion pour la réussite du Groupe

Avec plus de 120 nationalités, Accor valorise les équipes multiculturelles qui participent à l'innovation et la créativité, élargissant ainsi la richesse des idées et des perspectives. Le Groupe a un engagement fort envers ces valeurs, et soutient les programmes locaux en faveur de la mobilité sociale et de l'inclusion.

Depuis la création, dès 1970, de la charte pionnière de Accor en faveur de l'égalité femmes-hommes, le Groupe s'engage à réduire les écarts de genre en garantissant l'égalité salariale et en promouvant l'égalité des chances.

Le Groupe collabore également avec des associations et des organisations afin de soutenir les femmes dans le monde entier, en co-dirigeant la Coalition d'ONU Femmes contre la violence fondée sur le genre. Ces relations permettent à Accor de se mobiliser contre la discrimination, le harcèlement et la violence à travers des programmes mondiaux et locaux, de l'hébergement d'urgence à la formation professionnelle.

Apprendre des différences

Accor agit pour sensibiliser au handicap, promouvoir l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap et garantir un accueil adapté aux clients concernés. Le Groupe développe des solutions innovantes qui transforment l'expérience des Heartists® comme des clients, notamment à travers son concept pionnier de *Smart Room*, dédié à la conception de chambres d'hôtel inclusives. Il forme également ses équipes à favoriser l'accessibilité et à lutter contre les stigmatisations, afin de favoriser une culture dans laquelle chacun peut s'épanouir.

Accor a par ailleurs rejoint *The Valuable 500* en 2021, en inscrivant explicitement l'inclusion des personnes en situation de handicap parmi les objectifs de sa feuille de route.

Défendre la diversité sociale, ethnique et culturelle

Accor considère la diversité sociale, ethnique et culturelle comme un moteur d'innovation et de relations authentiques. Ancré dans les territoires, le Groupe répond aux besoins réels de ses équipes et des communautés qui l'entourent, en offrant un accès à l'emploi, à la formation et au mentorat, afin de faire de l'hôtellerie un véritable levier d'ascension sociale.

Soutenir les droits des personnes LGBTQI+

Les initiatives globales du Groupe accompagnent les collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel, du congé parental aux politiques d'affirmation de genre, tout en veillant à offrir un accueil inclusif aux clientèles LGBTQI+. En tant que partenaire Platinum de IGLTA (*International LGBTQI+ Travel Association*), Accor s'engage activement en faveur d'un tourisme inclusif, en veillant à ce que le secteur soit un espace où les droits sont respectés, où chacun se sent en sécurité et valorisé.

41 %
de nos employés
sont des femmes

62 %
de nos collaborateurs ne sont pas
titulaires d'un diplôme universitaire

42,2 %
des membres du Comité
de direction sont des femmes



Grand Mercure Jakarta Kemayoran, Indonésie.

HOSPITALITÉ RESPONSABLE

Respecter les droits humains

Accor s'engage à respecter et à promouvoir les droits humains, en reconnaissant leur importance et leur universalité. Le Groupe veille à protéger les droits fondamentaux de ses collaborateurs et à leur garantir des conditions de travail dignes, équitables et décentes.

Le Groupe met en œuvre des actions visant à protéger les populations vulnérables du secteur, telles que les travailleurs migrants, les enfants et les communautés locales, et à prévenir le travail forcé ainsi que l'exploitation sexuelle dans le cadre de ses activités. Accor s'engage également à respecter les droits de ses clients dans ses hôtels, en particulier leur droit à la non-discrimination, à la vie privée, et à la santé-sécurité. La Politique Droits Humains a été publiée en 2023 et a depuis été progressivement déployée au sein du Groupe.

Accor adhère aux normes internationales et aux standards les plus exigeants, en particulier la Charte internationale des droits de l'homme et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Détecter les situations à risques

Accor a mis en place différentes initiatives, telles que des campagnes de sensibilisation et de formation pour aider les hôtels à détecter les situations à risque et adopter des mesures préventives. Le programme WATCH (*We Act Together for Children*) a pour objectif de détecter les risques d'exploitation sexuelle des enfants et d'aider les hôtels à agir lorsque des situations à risque sont identifiées.

Il s'appuie sur un ensemble d'outils et de formations mis à la disposition des collaborateurs et des clients des hôtels. Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des géographies dans lesquelles Accor opère et de la nature même de son activité, l'action du Groupe s'inscrit dans l'amélioration continue des mesures de prévention, de détection et de réponse apportées à ces populations vulnérables.

Des initiatives fortes

Le Groupe s'est associé à plusieurs initiatives visant à examiner les impacts du secteur sur les droits humains et à relever les défis liés à la chaîne d'approvisionnement :

- **EDH - Entreprises pour les Droits de l'Homme** : Accor est devenu membre d'EDH en 2025, un forum favorisant les échanges et les initiatives entre entreprises internationales en vue d'une meilleure intégration des droits humains dans leurs politiques et pratiques, notamment à travers la mise en œuvre de procédures de vigilance.
- **World Sustainable Hospitality Alliance** : Accor participe à un groupe de travail consacré aux droits humains afin d'échanger avec ses pairs sur ces enjeux et de contribuer à l'élaboration de solutions communes pour prévenir les risques, notamment de travail forcé, dans le secteur de l'hôtellerie.

- **Pacte mondial des Nations Unies** : les échanges avec les autres entreprises renforcent la réflexion stratégique de Accor sur son impact auprès des populations vulnérables, afin de consolider ses actions de prévention et de remédiation.

- **It's a Penalty** : Accor a mené une campagne de sensibilisation en partenariat avec l'ONG *It's a Penalty* à l'occasion de l'*UEFA Women's Euro 2025* en Suisse, afin de lutter contre le trafic et la traite d'êtres humains. Cette initiative visait à sensibiliser aux différentes formes d'exploitation liées à la traite des êtres humains lors des grands événements sportifs.

- **ECPAT International** : Accor a développé un programme spécifique, WATCH (*We Act Together for Children*), et a noué un partenariat avec ECPAT International, qui œuvre pour mettre fin à la traite et l'exploitation sexuelle des enfants sous toutes ses formes.

Des initiatives sont également organisées au niveau local. À titre d'exemple, depuis 2022, Accor soutient la Fondation des Femmes à travers des projets visant à proposer des solutions concrètes aux victimes de violences sexuelles et conjugales. Dans le cadre du dispositif Abri d'Urgence, les hôtels Accor en France peuvent héberger des femmes victimes de violences, ainsi que leurs enfants.



HOSPITALITÉ RESPONSABLE

Prendre soin des communautés

Accor noue des liens étroits avec les communautés locales où le Groupe est implanté, en participant à des initiatives de terrain ainsi qu'à des partenariats locaux et internationaux, afin de contribuer positivement aux écosystèmes naturels, au patrimoine culturel et aux économies locales.

Accor contribue directement à une dynamique économique partagée à travers l'emploi direct et indirect. Il soutient des projets d'intérêt général portés par ses collaborateurs dans chacun des pays où il est présent.

Capitaliser sur le fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity

Le Groupe s'engage, notamment à travers son fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity, à lutter contre l'exclusion des personnes les plus vulnérables par la formation et l'insertion professionnelle, ainsi qu'en soutenant le développement des individus et leur intégration au sein de leur communauté, notamment en :

- encourageant l'implication des collaborateurs du Groupe dans des initiatives solidaires ;
- soutenant des ONG ou des associations locales engagées auprès de populations en situation d'isolement social, de précarité ou victimes de catastrophes naturelles ;
- favorisant l'autonomisation de ces publics et, à cette fin, en mettant en œuvre des modèles de projets économiquement viables à moyen terme.

Les projets sélectionnés visent à diffuser un esprit de solidarité au service de l'intérêt général et à encourager l'engagement de chaque collaborateur de Accor. Le fonds de

dotation s'inscrit dans la mission du Groupe en faveur de la mobilité sociale, notamment en facilitant l'accès des personnes les plus vulnérables à l'autonomie financière par la formation, l'accès à l'emploi ou des programmes d'entrepreneuriat. Par ailleurs, Accor s'engage à offrir un abri et une protection aux personnes vulnérables, qu'elles soient victimes de violences fondées sur le genre ou de catastrophes naturelles.

Près de 17 400 bénéficiaires accompagnés, dont 76 % de femmes, dans des projets d'Ascenseur Social ou de Mise à l'Abri et Protection, dont :

- 5 700 bénéficiaires de projets d'Ascenseur Social : formation, remobilisation vers l'insertion professionnelle et l'accès à une autonomie financière ;
- 11 700 bénéficiaires de projets de Mise à l'Abri et Protection : accueil de personnes victimes de violence de genre dans des hébergements d'urgence, prise en charge psychologique, etc. et soutien à des populations victimes de catastrophes naturelles. Au total, plus de 7 000 nuitées ont été offertes et plus de 31 000 accompagnements ont été réalisés en faveur de ces bénéficiaires.

Accor consacre chaque année des ressources spécifiques au soutien du développement social et économique des communautés locales, conformément à ses engagements

en matière de responsabilité sociétale des entreprises. La gestion des projets solidaires est assurée par une équipe dédiée, chargée d'en garantir un pilotage et un suivi rigoureux.

Agir dans le cadre de partenariats ambitieux

Le Groupe noue également des partenariats avec des organisations telles que l'ADEME (Agence française de la transition écologique) et WWF France afin d'ancrer sa démarche de durabilité dans les territoires à l'ensemble de ses activités hôtelières. Depuis 2024, Accor est aussi partenaire du *World Monuments Fund*, et est ainsi le premier partenaire « Tourisme durable » de l'organisation. L'objectif est 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.

Accor est convaincu que la transformation durable passe aussi par la sensibilisation des clients aux enjeux climatiques et par leur accompagnement vers des pratiques plus responsables. Accor s'est associé à Dift pour offrir aux membres du programme de fidélité ALL Accor, la possibilité de découvrir et soutenir des projets à impact en utilisant leurs points de fidélité.

500 000 €
levés depuis le lancement
du partenariat avec ALL Accor

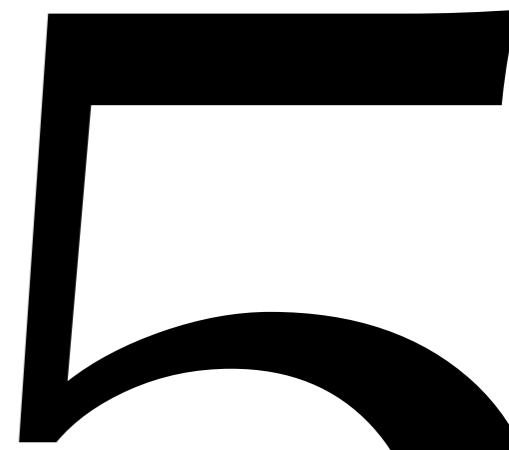
17 400
personnes ont bénéficié de projets
solidaires initiés par Accor en 2025

11 700
personnes ont bénéficié de projets
de mise à l'abri et de protection

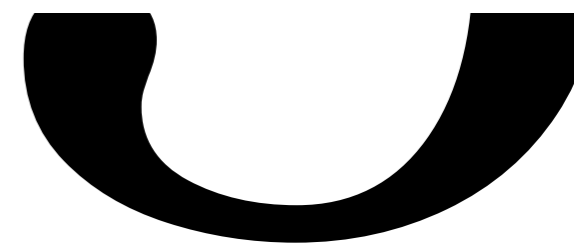


Pullman Ambassador Séoul Eastpole, Corée du Sud

L'équilibre en action



Structurée autour d'un Conseil d'administration et d'un Comité exécutif œuvrant de concert, la gouvernance du Groupe définit et met en œuvre la feuille de route stratégique de Accor. Elle s'attache à structurer une hospitalité responsable autour de standards de référence — **en créant de la valeur, durablement, et de manière à satisfaire les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.**



Le Conseil d'administration

Sébastien BAZIN
Président-directeur général
Fin de mandat AG 2028

Isabelle SIMON
Administratrice indépendante,
Administratrice référente
et Vice-présidente du Conseil
d'administration
Fin de mandat AG 2028

**Asma ABDULRAHMAN
AL-KHULAIFI**
Administratrice
Fin de mandat AG 2028

Ugo ARZANI
Administrateur
Fin de mandat AG 2028

Hélène AURIOL-POTIER
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2028

Iliane DUMAS
Administratrice représentant
les salariés
Fin de mandat 20 avril 2026

Katherine FLEMING
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2028

Qionger JIANG
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2028

Anne-Laure KIECHEL
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2026

Iris KNOBLOCH
Administratrice
Fin de mandat AG 2026

Bruno PAVLOVSKY
Administrateur indépendant
Fin de mandat AG 2026

Christine SERRE
Administratrice représentant
les salariés
Fin de mandat 18 janvier 2027

Sarmad ZOK
Administrateur
Fin de mandat AG 2028

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.

64%
de femmes*

8
réunions
en 2025

85%
de taux
de participation

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

PRINCIPAUX TRAVAUX réalisés en 2025

Arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2024 et des comptes semestriels 2025

Examen de la gouvernance du Conseil d'administration et de ses Comités, y compris la nomination d'un nouvel Administrateur

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

Cinq Comités spécialisés assistent le Conseil d'administration

Le Comité d'audit, de conformité et des risques

Il a pour missions :

- l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- s'assurer du 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'élaboration des informations en matière de durabilité et l'analyse 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.

6 Administrateurs
67 % d'Administrateurs indépendants
4 réunions en 2025
100 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité des nominations et des rémunérations

Il a pour missions :

- la revue des rémunérations des mandataires sociaux ;
- l'élaboration du processus de succession des mandataires sociaux ;
- 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 ;
- l'examen de la gouvernance du Conseil et de ses Comités.

6 Administrateurs
60 % d'Administrateurs indépendants*
4 réunions en 2025
79 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité des engagements

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

5 Administrateurs
40 % d'Administrateurs indépendants
4 réunions en 2025
75 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité de la stratégie internationale

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

5 Administrateurs
40 % d'Administrateurs indépendants**
2 réunions en 2025
100 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité ESG

Il a pour missions :

- l'examen de la stratégie et des initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- l'examen du rapport de durabilité, y compris le processus d'élaboration des informations en matière de durabilité et l'analyse de la double matérialité ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen des objectifs RSE de la rémunération annuelle et de long terme du Président-directeur général ;
- le suivi des KPI (indicateurs clés) en matière de RSE.

7 Administrateurs
83 % d'Administrateurs indépendants*
4 réunions en 2025
79 % de taux moyen de participation en 2025

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

** Suite à la démission de Nicolas Sarkozy le 17 décembre 2025, le Comité de stratégie internationale comptait cinq Administrateurs au 31 décembre 2025, dont 40 % étaient indépendants.

Direction exécutive

Sous la direction de Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, et de Jean-Jacques Morin, Directeur général adjoint, les opérations de Accor s'appuient sur deux divisions distinctes : Luxe & Lifestyle et Premium, Milieu de Gamme & Économique. Elles sont toutes deux soutenues par un Comité de direction Groupe et s'appuient sur 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.

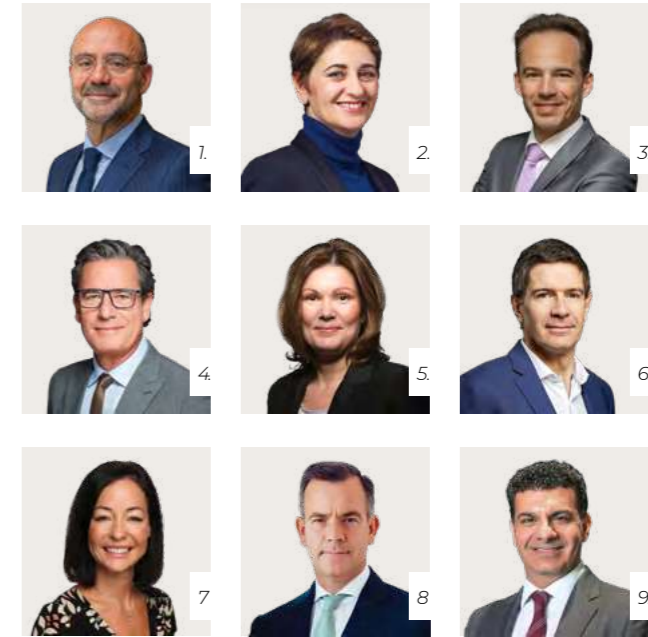
Comité de direction Groupe



1. Sébastien BAZIN. Président-directeur général • 2. Jean- Jacques MORIN. Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique • 3. Alix BOULNOIS. Directrice générale Commercial, Digital et Technologique • 4. Besma BOUMAZA. Directrice Juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration • 5. Steven DAINES. Directeur des Relations Internationales et de l'Engagement Public, Directeur People & Culture par intérim • 6. Martine GEROW. Directrice financière • 7. Gilda PEREZ-ALVARADO. Directrice de la Stratégie et Directrice générale d'Orient Express • 8. Coline PONT. Directrice Développement durable • 9. Kamal RHAZALI. Secrétaire général et Directeur juridique, Luxe & Lifestyle • 10. Caroline TISSOT. Directrice générale des Achats.

Comités exécutifs

PREMIUM, MILIEU DE GAMME & ÉCONOMIQUE



1. Jean-Jacques MORIN. Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique • 2. Besma BOUMAZA. Directrice Juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration • 3. Fabrice CARRÉ. Directeur général de la Stratégie • 4. Thomas DUBAERE. Directeur général Amériques • 5. Karelle LAMOUCHE. Directrice générale Europe et Afrique du Nord • 6. Patrick LAURENT. Directeur général financier • 7. Leire LEOZ. Directrice générale de la Franchise • 8. Duncan O'ROURKE. Directeur général Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique • 9. Camil YAZBECK. Directeur général Développement.



1. Sébastien BAZIN Président-directeur général • 2. Omer ACAR. Directeur général Raffles & Fairmont • 3. Maud BAILLY. Directrice générale Sofitel, MGallery & Emblems • 4. Gaurav BHUSHAN. Co-Directeur général Ennismore et Directeur général des marques Lifestyle & Leisure • 5. Pierre BOISSELIER. Directeur général financier • 6. Gilda PEREZ-ALVARADO. Directrice de la Stratégie et Directrice générale d'Orient Express • 7. Kamal RHAZALI. Secrétaire général et Directeur juridique • 8. Agnès ROQUEFORT. Directrice générale Développement.

Une approche active de la gestion des 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.



ibis Styles Bangkok Sukhumvit Phra Khanong, Thaïlande.



Raffles Seychelles.

Merci

Merci à nos clients de nous avoir fait confiance tout au long de l'année 2025. Merci à nos gestionnaires d'hôtels pour leur dynamisme. Merci à nos Heartists® pour leur passion. Merci à nos actionnaires pour leur soutien. Merci à nos partenaires pour leur accompagnement. Merci à tous pour cette année 2025 riche, intense et passionnante.

Des risques cartographiés

Identification de l'univers des risques

Des échelles d'évaluation définies

Déploiement de la matrice des risques

Des actions de prévention et de protection

Supervision des dispositifs de RSE, de conformité, de sûreté, de sécurité, d'éthique et de sécurité des systèmes d'information dans une logique de prévention globale

Alignement de la gestion et de la communication de crise, des plans de continuité d'activité, du contrôle interne, de la gouvernance, de la politique de transfert des risques pour un système de protection au travail

Activation des plans de continuité d'activité

Activation du dispositif de gestion et de communication de crise

Activation du plan de continuité d'activité

Crédits Photos : Abaca Press - Lucille Pellerin; Accor Photo Library; Aerial Perspective Works; Alexandre Tabaste; Aline Asmar d'Amman; Andrew Rankin; Asad Photo Maldives; Bruno Levy; Camille Devaux; Christian Wilhelm; Christopher Wadsworth; Cottonbro Studio; Daniel Pinheiro; Dennie Ramon; Edgardo Solórzano; Emblems Photo Library; Éric Cuvillier; Feng Wei Photography; FG Trade; Franck Juery; Gabriel Ulung Wicaksono; Gorica Poturak; Handwritten Photo Library; ibis Campaign; Ivana Cajina; Jacques Yves Gucia; Jim Goldberg; Jirawan Kangkayan; Joël Biletta; Julien Scussel; Ketut Subiyanto; Lens Films; Lucas Da Silva Santos; Manu Reyboz; Martin Darzacq / Maxime D'Angeac; Martin Puddy; Masha Kontchakova; Matias Vargas; Mauricio Moreno; Mediaphotos-stock.adobe.com; melis82; Mohamed Mibaah; Nicolas Jandrain; Nino Isakadze; Novotel Photo Library; Onirim; Petar Lazarevic; Peter Tran; Philip Lee Harvey; Pullman Photo Library; René Ranisch; Riska; Romain Redler; Sandrine Roudeix; Satoshi Fukuda; Sergei Muzlov; SGK; Simon V Ila; Sofitel Photo Library; Stephan Lucius Lemke; Stéphane Vilhet Neville / Zebra Valley; StockPlanets; Sutanto Himawan; Tribe Photo Library; Vincent Leroux; wilpunt; WMF Adam Rainoff; WMF Jay Anjaria; WMF Orestis Karamanlis.

Illustrateur : Florian Perron / Polvo. **Conseil éditorial :** Franck Chimot / So different.

Conception, création et réalisation : Agence V Magenta.
Contact : Valérie Fleuriet : +33 (0)6 07 35 50 62.
agence@vmagenta.fr

MAGENTA
L'agence

ACCOR, Société Anonyme
au capital de 704 121 948 €.

Siège social, 82, rue Henri-Farman,
92 130 Issy-les-Moulineaux, France
602 036 444 RCS Nanterre

accor.com

2025



ACCOR
Powered by emotion