



Communiqué de presse
27 JUIN 2023

Accor dévoile ses priorités stratégiques et ses ambitions de croissance à moyen terme

A l'occasion d'une Journée Investisseurs, qui se tient ce jour au siège du Groupe, Accor présente ses ambitions sur le moyen terme pour un nouveau chapitre de croissance. Avec des marques fortes et des équipes aux compétences renforcées, un modèle opérationnel et des process simplifiés et optimisés, Accor entend accélérer sa croissance durable.

Pour libérer son potentiel de croissance et tirer pleinement parti des forces de chacune des deux nouvelles divisions mises en place en janvier 2023, Accor a défini, pour chacune d'elles, des priorités stratégiques claires.

Division Premium, Milieu de Gamme et Economie (PM&E)

Afin de maximiser la croissance de l'excédent brut d'exploitation, la division Premium, Milieu de Gamme et Economie (PM&E), organisée par zones géographiques, se concentre sur trois priorités :

- **ses marques** : au travers de la consolidation du leadership de ses 3 marques iconiques (ibis, Novotel et Pullman), de la densification de son réseau grâce à ses marques de conversion (Mövenpick, Mercure, Handwritten et greet), et du renforcement de la conformité aux standards de marques ;
- **ses marchés clés** : les plus importants et rentables en y consolidant son leadership pour le Milieu de gamme et Economie, et en capturant les opportunités de croissance pour le segment Premium ;
- **l'efficacité de son modèle de croissance** : pour tirer parti des effets d'échelle avec une stratégie de développement claire, une amélioration des outils et des process ainsi qu'une discipline sur le contrôle des coûts.



Division Luxe et Lifestyle

Le développement de la division Luxe et Lifestyle, organisée par marques, s'inscrit quant à lui dans une stratégie d'incarnation et d'attractivité de maisons puissantes aux produits et services uniques et différenciants. Les priorités stratégiques de cette division sont axées autour de trois éléments :

- **la promesse de marque** qui garantit pour chacune d'elles des expériences uniques ;
- **l'originalité et la haute qualité des produits et services comme priorité**, garants de la fidélité des clients, de l'attractivité pour les propriétaires et du sentiment d'appartenance des talents ;
- **une ambition de croissance forte de génération d'EBE.**

Ces deux divisions s'appuient sur une plateforme de services partagés comprenant les Achats, Accor Tech et Digital & Business Factory.

Toutes les activités du Groupe s'articulent autour d'une stratégie et d'objectifs ambitieux en matière de Développement Durable : trajectoire de réduction des émissions de GES en ligne avec les Accords de Paris et validée par SBTi, mise en place de plans de sobriété en matière d'énergie et d'eau, élimination du plastique à usage unique, réduction du gaspillage alimentaire et mise en œuvre d'une politique volontariste de Diversité et d'Inclusion.

Pour Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor :

« En 10 ans, Accor s'est radicalement transformé. Devenu Asset Light, le Groupe a étoffé son portefeuille de marques en devenant leader dans le Luxe & Lifestyle, renforcé son empreinte géographique et simplifié son organisation tout en préservant son indépendance financière et la solidité de son bilan. Autour de ses deux divisions récemment mises en place, Premium, Milieu de Gamme et Economie d'une part et Luxe & Lifestyle d'autre part, le Groupe engage un nouveau chapitre de croissance, rapide et rentable. Pour les prochaines années, nous portons des objectifs ambitieux : un objectif d'EBITDA pour 2023 compris entre 920 et 960 millions d'euros, un taux de croissance annuel moyen d'EBITDA 2023-2027 compris entre 9 et 12% et environ 3 milliards de retour aux actionnaires. Notre état d'esprit est conquérant, nous avons les talents, les marques, la confiance des propriétaires, les outils digitaux, l'énergie et l'envie. Tout est maintenant question d'exécution. »

Fort de ces priorités stratégiques et de la dynamique actuelle de l'activité, Accor prévoit désormais un RevPAR pour 2023 en hausse de +15 à +20% par rapport à 2022 et dévoile un objectif d'EBE attendu entre 920 millions d'euros et 960 millions d'euros sur la base des perspectives pour l'exercice en cours détaillées ci-dessous.

	PREMIUM, MID & ECO	LUXE & LIFESTYLE	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires M&F par chambre (2023)	€[1-1,1]k /chambre	€[3,6-3,9]k /chambre	€[1,4-1,5]k /chambre
Croissance du réseau	c.+2%	c.+6%	c.+2-3%
Croissance du RevPAR			c.+[15-20]%
Croissance du chiffre d'affaires M&F			c.+[18-22]%
STO 2023			Contribution marginalement positive à l'EBITDA
EBE TOTAL	+[15-25]% vs. 2022	+[55-65]% vs. 2022	[920-960]m€

À moyen terme, Accor vise une croissance durable et génératrice de cash au service, notamment, du retour aux actionnaires. Sur la base des perspectives à moyen termes précisées ci-dessous, le Groupe prévoit une croissance annualisée entre 9% et 12% de son EBE entre 2023 et 2027.

	PREMIUM, MID & ECO	LUXE & LIFESTYLE	TOTAL DU GROUPE
Croissance annuelle moyenne du réseau (CAGR 2023-27)	+ [2,5-3,5]%	+ [8-10]%	+ [3-5]%
Croissance annuelle du RevPAR (CAGR 2023-27)	+ [2-4]%	+ [3-5]%	+ [3-4]%
Croissance du chiffre d'affaires M&F (CAGR 2023-27)	+ [4-7]%	+ [11-13]%	+ [6-10]%
STO	Contribution marginalement positive à l'EBITDA		
Croissance EBE (CAGR 2023-27)	+[5-9]%	+[15-20]%	+[9-12]%
Conversion en Free Cash-Flow récurrent (Objectif de moyen-terme)		>55%	
Retour aux actionnaires		c.3Mds€	

La conversion de l'EBE en Free Cash-Flow récurrent est attendue supérieur à 55% sur la période.

La combinaison d'une performance robuste et d'un bilan solide permettra au Groupe de retourner environ 3 milliards d'euros à ses actionnaires sur la période 2023-2027 en ligne avec avec les prérequis d'un profil « Investment Grade ».



La Journée Investisseurs sera retransmise en direct ce jour à partir de 11h (heure de Paris) : https://channel.royalcast.com/accoren/#!/accoren/20230627_1

Un numéro de téléphone est mis à disposition à partir de 16h (heure de Paris) pour les personnes connectées à distance et souhaitant participer à la session de Questions-Réponses en s'enregistrant sur le lien suivant : [Register | Company Webcast BV \(loopup.com\)](#)

Ce communiqué de presse contient certaines déclarations prospectives concernant nos plans, stratégies et perspectives pour 2023 et nos anticipations pour 2023-2027, ainsi que des déclarations relatives aux attentes concernant le pipeline, le chiffre d'affaires de M&F, la croissance de l'EBE, le RevPAR, le taux d'occupation, les objectifs de RSE, les objectifs de fidélisation, les parts de marché, la conversion de l'EBE en cash-flow récurrent et le retour sur investissement pour les actionnaires. Ces déclarations sont basées sur les vues actuelles de la direction et sur des hypothèses considérées comme raisonnables, mais qui sont naturellement soumises à des risques et des contingences généralement hors du contrôle de Accor S.A., et qui peuvent changer à tout moment. Ces risques et contingences peuvent conduire à ce que ces déclarations se révèlent finalement inexactes et que les résultats ou performances réels diffèrent matériellement de ceux qui sont exprimés ou sous-entendus dans ces déclarations. Les principaux facteurs de risque sont développés dans le Document de Référence Universel de Accor, déposé auprès de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) et disponible sur le site Internet (www.group.accor.com). Les investisseurs sont avertis que, bien que Accor S.A. estime que les informations et les hypothèses reflétées dans ces déclarations prospectives sont raisonnables, il est très difficile de prévoir l'impact de facteurs connus et il est impossible pour la Société d'anticiper tous les facteurs qui pourraient affecter ces hypothèses.



À propos de Accor

Accor est un leader mondial de l'hospitalité proposant des expériences dans plus de 110 pays avec 5 400 hôtels, 10 000 restaurants & bars, des espaces bien-être ou encore de télétravail. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 40 marques hôtelières allant du luxe à l'économie, en passant par le lifestyle avec Ennismore. Accor s'attache à agir concrètement en matière d'éthique et d'intégrité professionnelle, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité & inclusion. Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY). Pour plus d'informations, rendez-vous sur group.accor.com ou suivez-nous sur [Twitter](#), [Facebook](#), [LinkedIn](#), [Instagram](#) et [TikTok](#).

Relations presse

Charlotte Thouvard

Directrice de la Communication
charlotte.thouvard@accor.com

Line Crieloue

VP Communication Externe
Corporate Groupe
line.crieloue@accor.com

Relations Investisseurs et Analystes

Pierre-Loup Etienne

SVP Communication Financière et
Relations Investisseurs
pierre-loup.etienne@accor.com

Nastassja Mirza

Analyste Communication Financière
et Relations Investisseurs
nastassja.mirza@accor.com

ORIENT EXPRESS \ RAFFLES \ FAENA \ BANYAN TREE \ FAIRMONT \ EMBLEMS \ SOFITEL \ MGALLERY
ENNISMORE 21C MUSEUM HOTEL \ 25HOURS \ DELANO \ GLENEAGLES \ HYDE \ JO&JOE
MAMA SHELTER \ MONDRIAN \ MORGANS ORIGINALS \ SLS \ SO \ THE HOXTON \ TRIBE
WORKING FROM \ RIXOS \ PARIS SOCIETY
MANTIS \ ART SERIES \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE
PEPPERS \ THE SEBEL \ MANTRA \ HANDWRITTEN \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO \ BREAKFREE
IBIS \ IBIS STYLES \ GREET \ IBIS BUDGET \ HOTELF1

Chiffre d'affaires du Groupe

En millions d'euros	2022					2023
	T1	T2	T3	T4	FY	T1
Management & Franchise	102	194	201	197	695	173
Services aux propriétaires	140	223	257	345	965	263
Actifs Hôteliers et Autres	182	239	261	288	970	245
Premium, Mid & Eco	424	655	719	831	2 629	681
Management & Franchise	56	82	107	112	357	94
Services aux propriétaires	208	271	309	389	1 178	315
Actifs Hôteliers et Autres	18	23	22	50	114	67
Luxe & Lifestyle	283	376	438	551	1 649	477
Holding & Interco	-6	-8	-9	-32	-54	-18
TOTAL	701	1 024	1 149	1 350	4 224	1 139

Chiffre d'affaires Management & Franchise (M&F)

En millions d'euros	2022					2023
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1
ENA ⁽¹⁾	59	133	130	104	427	100
MEASPAC ⁽²⁾	32	48	55	76	212	59
Amériques	11	13	16	17	56	15
Premium, Mid & Eco	102	194	201	197	695	173
Luxe	39	59	80	82	261	71
Lifestyle	17	23	27	30	97	23
Luxe & Lifestyle	56	82	107	112	357	94
TOTAL	158	276	308	309	1 052	268

Excédent Brut d'Exploitation du Groupe

En millions d'euros	S1 22	S2 22	2022
Management et Franchise	212	301	513
Services aux propriétaires	-68	9	-60
Actifs Hôteliers et Autres	57	83	140
Premium, Mid & Eco	201	392	593
Management et Franchise	85	139	224
Services aux propriétaires	-21	5	-16
Actifs Hôteliers et Autres	1	-3	-3
Luxe & Lifestyle	65	141	205
 Holding & Interco	-60	-63	-123
TOTAL	205	470	675

RevPAR HT par segment – 2022

		2022 (PUBLIÉS)						
		T1	T2	S1	T3	T4	S2	FY
OR (%)	ENA	45,0%	68,3%	56,8%	72,5%	64,2%	68,4%	62,6%
	MEASPAC	49,8%	57,8%	53,8%	62,5%	63,4%	63,0%	58,5%
	Amériques	50,6%	57,2%	53,9%	61,3%	57,9%	59,6%	56,8%
	Prem., Mid. & Eco.	47,5%	63,0%	55,3%	67,3%	63,2%	65,3%	60,4%
	Luxe	42,5%	55,9%	49,2%	61,9%	58,7%	60,3%	54,9%
	Lifestyle	42,2%	63,8%	53,3%	72,4%	65,2%	68,8%	61,0%
	Luxe & Lifestyle	42,4%	57,8%	50,2%	64,3%	60,2%	62,3%	56,3%
	ACCOR	46,8%	62,3%	54,6%	66,9%	62,8%	64,9%	59,8%
ARR (€)	ENA	74	90	84	96	94	95	90
	MEASPAC	70	78	74	82	88	85	80
	Amériques	47	56	52	61	65	63	58
	Prem., Mid. & Eco.	69	83	77	87	89	88	83
	Luxe	226	248	238	260	269	264	253
	Lifestyle	212	203	206	214	238	225	217
	Luxe & Lifestyle	222	235	230	248	261	254	244
	ACCOR	88	102	96	108	111	109	103
REVPAR (€)	ENA	33	62	48	69	60	65	56
	MEASPAC	35	45	40	51	56	54	47
	Amériques	24	32	28	37	38	37	33
	Prem., Mid. & Eco.	33	52	43	59	56	57	50
	Luxe	96	138	117	161	158	159	139
	Lifestyle	90	129	110	155	155	155	132
	Luxe & Lifestyle	94	136	116	159	157	158	137
	ACCOR	41	63	52	72	69	71	62

Variation du RevPAR HT par segment – 2022

		2022 (% VS 2019)						
		T1	T2	S1	T3	T4	S2	FY
OR VAR. (%PTS)	ENA	-17,7	-6,7	-12,2	-4,4	-4,7	-4,5	-8,3
	MEASPAC	-20,1	-10,5	-15,3	-8,8	-7,0	-7,8	-11,3
	Amériques	-5,7	0,0	-2,8	0,4	-1,7	-0,6	-1,7
	Prem., Mid. & Eco.	-17,3	-7,3	-12,3	-5,4	-5,2	-5,2	-8,7
	Luxe	-22,6	-10,6	-16,6	-7,8	-8,0	-7,6	-11,9
	Lifestyle	-19,5	-21,3	-20,7	-2,7	-4,5	-2,6	-10,4
	Luxe & Lifestyle	-22,3	-11,9	-17,1	-7,1	-7,6	-6,9	-11,7
	ACCOR	-17,9	-7,9	-12,9	-5,6	-5,5	-5,5	-9,0
ARR VAR. (%)	ENA	-3%	7%	4%	16%	16%	16%	11%
	MEASPAC	-3%	12%	5%	19%	27%	23%	15%
	Amériques	4%	10%	7%	23%	30%	26%	17%
	Prem., Mid. & Eco.	-3%	8%	4%	17%	21%	19%	12%
	Luxe	22%	19%	21%	26%	34%	30%	26%
	Lifestyle	45%	98%	75%	171%	109%	146%	122%
	Luxe & Lifestyle	24%	28%	27%	42%	41%	42%	35%
	ACCOR	3%	13%	9%	23%	25%	24%	17%
REVPAR VAR. (%)	ENA	-30%	-3%	-14%	9%	8%	9%	-2%
	MEASPAC	-30%	-5%	-18%	4%	15%	10%	-3%
	Amériques	-6%	10%	2%	23%	26%	25%	14%
	Prem., Mid. & Eco.	-28%	-3%	-14%	9%	12%	10%	-1%
	Luxe	-20%	1%	-9%	13%	19%	16%	4%
	Lifestyle	-1%	47%	25%	162%	95%	137%	89%
	Luxe & Lifestyle	-18%	7%	-4%	28%	25%	28%	13%
	ACCOR	-25%	1%	-11%	14%	15%	15%	2%

Parc Hôtelier

MARS 2022

	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
ENA	9	2 826	995	146 444	1 942	177 339	2 946	326 609
MEASPAC	45	7 784	761	174 420	628	90 774	1 434	272 978
Amériques	55	11 429	179	31 230	200	27 766	434	70 425
Prem., Mid. & Eco.	109	22 039	1 935	352 094	2 770	295 879	4 814	670 012
Luxe	4	747	295	71 851	66	6 894	365	79 492
Lifestyle	2	312	97	19 962	26	8 071	125	28 345
Luxe & Lifestyle	6	1 059	392	91 813	92	14 965	490	107 837
Total	115	23 098	2 327	443 907	2 862	310 844	5 304	777 849

JUIN 2022

	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
ENA	8	2 493	973	144 681	1 960	180 118	2 941	327 292
MEASPAC	44	7 622	753	172 365	633	91 344	1 430	271 331
Amériques	56	11 395	173	30 196	205	28 802	434	70 393
Prem., Mid. & Eco.	108	21 510	1 899	347 242	2 798	300 264	4 805	669 016
Luxe	4	747	293	72 590	69	7 171	366	80 508
Lifestyle	2	160	100	20 441	27	7 820	129	28 421
Luxe & Lifestyle	6	907	393	93 031	96	14 991	495	108 929
Total	114	22 417	2 292	440 273	2 894	315 255	5 300	777 945

SEPTEMBRE 2022

	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
ENA	8	2 493	968	144 093	1 968	181 371	2 944	327 957
MEASPAC	43	7 561	766	176 513	664	95 232	1 473	279 306
Amériques	57	11 615	172	30 011	211	29 957	440	71 583
Prem., Mid. & Eco.	108	21 669	1 906	350 617	2 843	306 560	4 857	678 846
Luxe	4	747	298	73 554	68	6 978	370	81 279
Lifestyle	3	240	100	20 772	27	7 819	130	28 831
Luxe & Lifestyle	7	987	398	94 326	95	14 797	500	110 110
Total	115	22 656	2 304	444 943	2 938	321 357	5 357	788 956

DECEMBRE 2022

	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
ENA	8	2 493	943	141 770	1 998	183 985	2 949	328 248
MEASPAC	43	7 561	782	180 138	715	101 553	1 540	289 252
Amériques	56	11 395	175	30 613	218	30 741	449	72 749
Prem., Mid. & Eco.	107	21 449	1 900	352 521	2 931	316 279	4 938	690 249
Luxe	4	747	299	74 330	69	7 168	372	82 245
Lifestyle	3	240	105	21 716	27	7 819	135	29 775
Luxe & Lifestyle	7	987	404	96 046	96	14 987	507	112 020
Total	114	22 436	2 304	448 567	3 027	331 266	5 445	802 269