



Communiqué de presse
23 OCTOBRE 2025

Chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2025
Solide activité
dans un environnement
en constante évolution

Perspective d'EBE courant
revue à la hausse

**CHIFFRE D'AFFAIRES MANAGEMENT & FRANCHISE EN HAUSSE DE 3,1%
À TAUX DE CHANGE CONSTANT AU 3^{ÈME} TRIMESTRE 2025**

**PERSPECTIVE D'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION COURANT REVUE
À LA HAUSSE ENTRE 11% ET 12% (ENTRE 9% ET 10% INITIALEMENT)
À TAUX DE CHANGE CONSTANT**

**LANCEMENT D'UNE TRANCHE DE RACHAT D'ACTIONS
DE 100 MILLIONS D'EUROS AU 4^{ÈME} TRIMESTRE 2025**

Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, a déclaré :

« Le Groupe a poursuivi sa croissance et le développement de son réseau au cours du troisième trimestre 2025. Ces performances démontrent l'attractivité de ses marques et la diversité de ses implantations géographiques qui ont permis de maintenir une bonne dynamique malgré un environnement macroéconomique contrasté. Pour faire face à ces incertitudes, les mesures de protection de la marge du Groupe portent leurs fruits et nous permettent aujourd'hui de relever l'objectif de croissance de l'excédent brut d'exploitation courant pour l'année.

Nous poursuivons ainsi sur notre trajectoire de croissance et de discipline opérationnelle et financière tout en activant de nouveaux leviers de création de valeur. C'est le sens de la mise en œuvre d'une nouvelle tranche de rachats d'actions. C'est aussi la raison pour laquelle nous explorons la possibilité d'une éventuelle cotation de Ennismore, notre portefeuille de marques lifestyle. Actif clé pour le Groupe, nous souhaitons, si cette opération se réalise, en conserver le contrôle tout en lui donnant toujours plus de moyens pour en accélérer le développement. »



Bien que les incertitudes liées au contexte macro-économique et géopolitique demeurent et que les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 en France constituent une base de comparable défavorable, Accor démontre la résilience de son modèle d'affaires.

Au cours du troisième trimestre 2025, Accor a ouvert 77 hôtels correspondant à 11 200 chambres, soit une croissance nette du réseau de 2,5% au cours des 12 derniers mois. À fin septembre 2025, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 859 830 chambres (5 760 hôtels) et d'un pipeline de plus de 250 000 chambres (1 453 hôtels).

RevPAR du troisième trimestre 2025

La division **Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E)** a affiché un RevPAR en baisse de 1,1% par rapport au troisième trimestre 2024, tiré par les prix alors que l'occupation a légèrement augmenté, reflétant une demande résiliente.

- La région **Europe Afrique du Nord (ENA)** a affiché un RevPAR en baisse de 4,6% par rapport au troisième trimestre 2024. La demande est restée soutenue avec une légère hausse du taux d'occupation par rapport à l'an dernier. Néanmoins, la diminution du nombre de jours contraints par rapport à la période des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) a entraîné une baisse des prix moyens. La croissance du RevPAR de la région ENA en septembre est redevenue positive.
 - En **France**, pays représentant 42% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région et qui avait accueilli les JOP de Paris l'été dernier, le RevPAR a mécaniquement diminué sur le troisième trimestre, notamment à Paris. En Province, la variation du RevPAR a été légèrement négative sur la même période.
 - Au **Royaume-Uni**, 12% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, Londres, comme la province, ont enregistré une hausse du RevPAR au troisième trimestre, portée par un calendrier favorable d'événements loisirs et d'affaires.
 - En **Allemagne**, 12% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR a été négative au troisième trimestre, conséquence des défis persistants de l'économie du pays, dans un marché hôtelier principalement tiré par la clientèle d'affaires.
- La région **Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique** a affiché un RevPAR en hausse de 2,7% par rapport au troisième trimestre 2024. Le RevPAR négatif de la Chine continue de peser sur la région, bien qu'il se soit amélioré de manière

séquentielle au cours du trimestre. En excluant la Chine, le RevPAR de la région augmente de 5,3%, tiré par les prix.

- Au **Moyen-Orient Afrique**, 21% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la croissance du RevPAR a été soutenue par les Emirats Arabes Unis et l'Arabie Saoudite, grâce à une période de pèlerinage religieux particulièrement dynamique.
- L'**Asie du Sud-Est**, 34% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, n'a pas présenté d'évolution de RevPAR notable, en raison de préoccupations sécuritaires en Thaïlande et de la dégradation des conditions de voyage en Indonésie.
- Le **Pacifique**, 26% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a continué d'afficher un RevPAR en solide hausse au troisième trimestre.
- En **Chine**, 19% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR est restée négative bien qu'elle se soit séquentiellement améliorée au cours du trimestre.
- La région **Amériques**, qui reflète essentiellement les performances du Brésil (63% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région), a affiché un RevPAR en hausse de 7,1% par rapport au troisième trimestre 2024.
 - Le **Brésil** a continué d'enregistrer une forte hausse des prix tirée par une demande soutenue de la clientèle d'affaires.

La division **Luxe & Lifestyle (L&L)** a affiché un RevPAR en hausse de 5,0% par rapport au troisième trimestre 2024, tiré aux deux tiers par les prix et à un tiers par le taux d'occupation.

- Le **Luxe**, 72% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la division, a affiché un RevPAR en hausse de 4,3% par rapport au troisième trimestre 2024. La croissance du RevPAR du segment est solide pour toutes les marques et dans toutes les régions, dépassant les performances du segment PM&E dans les zones comparables.
- Le **Lifestyle** a affiché un RevPAR en hausse de 6,9% par rapport au troisième trimestre 2024. Malgré les tensions géopolitiques, le segment des hôtels « resorts » a continué d'enregistrer un trimestre solide notamment en Turquie, en Égypte et aux Émirats Arabes Unis.

Chiffre d'affaires du Groupe

Pour le troisième trimestre 2025, le Groupe enregistre un **chiffre d'affaires** de 1 369 millions d'euros en hausse de 0,1% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024. Cette augmentation se décline en une baisse de 1,1% à taux de change constant pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique et d'une hausse 0,2% à taux de change constant pour la division Luxe & Lifestyle.

Les effets de change ont un impact négatif de 68 millions d'euros, liés essentiellement au dollar australien (-8%), au dollar américain (-6%), et au dollar canadien (-7%).

Les effets de périmètre, liés essentiellement à la cession de l'activité « Festif » de Paris Society, contribuent négativement pour 19 millions d'euros. Le 3ème trimestre 2024 incluait une rémunération sous forme de services liés aux Jeux Olympiques de €26m sans impact sur l'EBE courant. Combinés, ces deux effets ont eu un impact négatif de 3% sur le chiffre d'affaires au troisième trimestre.

Afin de fournir une meilleure lisibilité de l'activité Services aux Propriétaires et de ses moteurs de croissance, le Groupe a choisi d'isoler les « Reimbursed Costs » (qui consistent en la refacturation de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers) dont la croissance du chiffre d'affaires à périmètre constant reflète principalement la croissance de la masse salariale en Amérique du Nord. Les « Reimbursed Costs » n'ont aucun impact sur l'Excédent Brut d'Exploitation courant et cette nouvelle présentation n'affecte d'aucune manière les perspectives de croissance à moyen terme données lors de la Journée Investisseurs de juin 2023.

Les activités SMDL (Sales, Marketing, Distribution & Loyalty qui peut être traduit par Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation) continuent d'être publiées au sein de chacune des divisions Premium, Milieu de Gamme et Économique et Luxe & Lifestyle. Leur chiffre d'affaires croît en ligne avec la croissance du RevPAR, du réseau et devrait également bénéficier de l'amélioration du mix des canaux de distribution, de la croissance du programme de fidélité et des partenariats. La marge d'Excédent Brut d'Exploitation courant de SMDL est attendue égale ou supérieure à 6% à moyen terme, tirée par les activités Distribution et Fidélisation.

Cette nouvelle présentation des revenus est présentée pour l'ensemble de l'année 2024 et le premier semestre 2025 en annexes.

En millions d'euros	T3 2024	T3 2025	Variation (publiée)	Variation (change constant)
Management & Franchise	238	228	-4,3%	-1,2%
SMDL ⁽¹⁾	270	244	-9,7%	-6,4% ⁽⁴⁾
Actifs Hôteliers et Autres	265	260	-1,9%	+4,4%
Premium, Mid. & Eco. ⁽²⁾	773	732	-5,4%	-1,1%
Management & Franchise	119	126	+6,0%	+11,7%
SMDL ⁽¹⁾	102	109	+6,2%	+11,2%
Actifs Hôteliers et Autres	150	123	-17,8%	-16,4%
Luxe & Lifestyle	371	358	-3,5%	+0,2%
Reimbursed Costs ⁽³⁾	312	297	-4,9%	+2,3%
Intercos	-22	-18	N/A	N/A
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	1 434	1 369	-4,6%	+0,1%

- (1) Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) peut être traduit par Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation
- (2) Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Économique
- (3) Reimbursed Costs peut être traduit par Refacturation des Coûts Encourus
- (4) Le 3^{ème} trimestre 2024 incluait une rémunération sous forme de services liés aux Jeux Olympiques de €26m sans impact sur l'EBE courant. Ajusté de cette rémunération, le chiffre d'affaires SMDL dans la division PM&E à taux de change constant serait en hausse de 4% et le chiffre d'affaires total serait en hausse de 2%.

Chiffre d'affaires de Premium, Milieu de Gamme et Économique

Premium, Milieu de Gamme et Économique, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), les Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation (SMDL) et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Premium, Milieu de Gamme et Économique du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 732 millions d'euros, en baisse de 1,1% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024.

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un chiffre d'affaires de 228 millions d'euros, en baisse de 1,2% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024. Cette baisse reflète principalement la variation négative du RevPAR de la division et l'impact négatif des conversions pour un nombre limité de contrats de management en contrats de franchise, comme anticipé. La performance de l'activité Management & Franchise par région est précisée dans les pages suivantes.

Le chiffre d'affaires des activités de **Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL)** s'élève à 244 millions d'euros en baisse de 6,4% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024. Le 3ème trimestre 2024 incluait une rémunération sous forme de services liés aux Jeux Olympiques de €26m sans impact sur l'EBE courant. Ajustée de cette rémunération, la croissance de SMDL à taux de change constant serait en hausse de 4%.

Le chiffre d'affaires des **Actifs Hôteliers et Autres** s'élève à 260 millions d'euros en hausse de 4,4% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024. Cette activité est fortement liée à la solidité du RevPAR en Australie et au Brésil.

Chiffre d'affaires de Luxe & Lifestyle

Luxe & Lifestyle, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), les Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation (SMDL) et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Luxe & Lifestyle du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 358 millions d'euros, en hausse de 0,2% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024, également impacté par les effets de change.

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un chiffre d'affaires de 126 millions d'euros, en hausse de 11,7% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024. Cette hausse s'appuie sur la croissance du RevPAR et du réseau. La performance de l'activité Management & Franchise est précisée dans les pages suivantes.

Le chiffre d'affaires des activités de **Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL)** s'élève à 109 millions d'euros en hausse de 11,2% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024, en ligne avec la croissance de l'activité Management & Franchise (M&F).

Le chiffre d'affaires des **Actifs Hôteliers et Autres** s'élève à 123 millions d'euros en baisse de 16,4% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024. Cette baisse reflète une base de comparable défavorable liée à la forte activité de Potel & Chabot durant la période des Jeux Olympiques ainsi qu'un important effet de périmètre lié à la cession de l'activité « Festif » de Paris Society.

Chiffre d'affaires de « Reimbursed costs »

Le chiffre d'affaires des « Reimbursed Costs » (qui consistent en la refacturation de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers) s'élève à 297 millions en hausse de 2,3% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024.

Chiffre d'affaires de Management & Franchise

En millions d'euros	T3 2024	T3 2025	Variation (publiée)	Variation (change constant)
ENA ⁽¹⁾	152	142	-6,8%	-6,5%
MEA APAC ⁽²⁾	67	64	-5,3%	+2,9%
Amériques	19	23	+18,5%	+26,5%
Premium, Mid. & Eco. ⁽³⁾	238	228	-4,3%	-1,2%
Luxe	84	85	+1,2%	+6,9%
Lifestyle	35	41	+17,6%	+23,1%
Luxe & Lifestyle	119	126	+6,0%	+11,7%
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES M&F	358	354	-0,9%	+3,1%

(1) ENA = Europe Afrique du Nord

(2) MEA APAC = Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique

(3) Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Économique

Au total, l'activité **Management & Franchise** enregistre un chiffre d'affaires de 354 millions d'euros, en hausse de 3,1% à taux de change constant par rapport au troisième trimestre 2024. Cette variation reflète la croissance du RevPAR des différentes zones géographiques et segments du Groupe (+0,8% par rapport au troisième trimestre 2024) et la croissance nette du réseau (+2,5%).

Dans la division PM&E, la région ENA est principalement impactée par la variation négative du RevPAR et des conversions pour un nombre limité de contrats de management en contrats de franchise comme lors des trimestres précédents. Les régions MEA APAC et Amériques sont très impactées par les effets de change et la région Amériques a bénéficié de la reconnaissance d'indemnité de cessation de contrats.

Dans la division L&L, les deux segments reflètent principalement la solide croissance du RevPAR et du réseau. Au cours du troisième trimestre 2025, a contrario du second trimestre, le segment Lifestyle bénéficie favorablement de l'activité Résidences.

Perspectives

Pour l'exercice 2025, Accor confirme les perspectives suivantes :

- Une croissance du RevPAR entre 3% et 4% ;
- Une croissance du réseau autour de 3,5%.

Par ailleurs, à la suite de la mise en œuvre de mesures d'économies additionnelles pour un montant supérieur à 20 millions d'euros visant à compenser en partie l'impact négatif de la variation des taux de change¹, Accor revoit à la hausse sa perspective de croissance de l'EBE courant pour l'exercice 2025 entre 11% et 12% (entre 9% et 10% initialement) à taux de change constant².

Finalement, afin d'illustrer la confiance du Groupe dans sa capacité à délivrer ses perspectives de croissance, Accor a décidé de lancer une nouvelle tranche de rachat d'actions pour un montant de 100 millions d'euros au 4ème trimestre 2025.

Événements survenus entre le 1^{er} juillet et le 23 octobre 2025

Émission obligataire

Le 27 août 2025, Accor a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire à 7 ans d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,625%. Cette opération permet au Groupe de profiter des bonnes conditions de marché actuelles et d'étendre la maturité moyenne de sa dette. Le produit de l'émission sera alloué au refinancement de l'obligation de 600 millions d'euros dont la maturité était le 4 février 2026. Un avis a été publié le 6 octobre 2025 pour un remboursement anticipé le 4 novembre 2025.

Finalisation de la seconde tranche du programme de rachat d'actions

Le 30 septembre 2025, Accor a annoncé la finalisation de la seconde tranche de son programme de rachat d'actions, lancé le 4 août 2025, pour un montant de 240 millions d'euros. A l'issue de ce programme, le Groupe a acquis 5 666 436 actions à un prix moyen de 42,35 euros.

Cette seconde tranche faisait partie intégrante du programme de rachat d'actions de 440 millions d'euros annoncé lors de la publication des résultats annuels 2024, le 20 février 2025.

¹ Sur la base d'un taux de change Euro – Dollar américain à 1,17 au quatrième trimestre

² Le taux de change constant correspond au taux de change moyen de l'exercice 2024

Événements post-clôture

Rachat de l'obligation convertible (OCEANE)

Accor a procédé sur la période d'août à octobre 2025 au rachat de 915 057 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance décembre 2027 émises en 2020 pour un montant nominal initial d'environ 500 millions d'euros. Après l'annulation des OCEANE rachetées, le montant nominal de l'émission sera porté à environ 456 millions d'euros.

Ennismore

Le Conseil d'administration du Groupe a approuvé, à l'unanimité, que soient engagés des travaux afin d'évaluer une possible cotation en bourse de Ennismore, l'entité regroupant les marques d'hôtellerie et de restauration lifestyle du Groupe, conformément au pacte qui lie Accor aux autres actionnaires de Ennismore.

Cette opération permettrait d'améliorer la liquidité et la flexibilité afin de soutenir la plateforme de croissance de Ennismore. Si elle se réalisait, Accor resterait l'actionnaire de contrôle de Ennismore.

Avec 192 hôtels et plus de 500 restaurants et bars, Ennismore est devenu, depuis la création de la joint-venture en 2021, une collection de marques lifestyle unique qui se positionne parmi les leaders mondiaux du secteur. En 2024, Ennismore a affiché un développement soutenu de son réseau avec un NUG (Net Unit Growth) de 17,6% et un excédent brut d'exploitation de 170 millions d'euros en vision contributive dans les comptes de Accor.

Il n'existe pas de certitude quant à la réalisation de cette opération. Le Groupe informera le marché des évolutions de ce projet lorsqu'approprié.



A PROPOS DE ACCOR

[Accor](#) est un leader mondial de l'hospitalité proposant des séjours et des expériences dans plus de 110 pays, avec plus de 5 700 hôtels, 10 000 restaurants & bars, des espaces de wellness et de coworking. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à environ 45 marques du luxe à l'économie, en passant par le lifestyle avec Ennismore. ALL Accor, la plateforme de réservation et le programme de fidélité du Groupe, incarne la promesse Accor pendant et au-delà du séjour hôtelier et accompagne ses membres au quotidien leur permettant de vivre des expériences uniques. Accor s'attache à agir concrètement en matière d'éthique des affaires, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité & inclusion. La mission du Groupe s'exprime au travers de sa raison d'être : Artisan pionnier 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). Pour plus d'informations, rendez-vous sur group.accor.com ou suivez-nous sur [X](#), [Facebook](#), [LinkedIn](#), [Instagram](#) et [TikTok](#).

Relation presse

Charlotte Thouvard

Directrice de la Communication
charlotte.thouvard@accor.com

Line Crieloue

VP Image & Influence
line.crieloue@accor.com

Relations Investisseurs et Analystes

Pierre-Loup Etienne

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

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

RevPAR HT par segment – T3 2025

T3 2025 vs. T3 2024	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts pcc	€	chg % pcc	€	chg % pcc
ENA	74,3	0,8	104	-5.5	78	-4.6
MEA APAC	69,6	-0,9	76	4,0	53	2,7
Amériques	63,6	0,9	67	5,7	43	7,1
Premium, Mid. & Eco.	71,1	0,1	89	-1,2	63	-1,1
Luxe	68,0	1,4	252	2,2	172	4,3
Lifestyle	71,8	1,2	204	5,2	146	6,9
Luxe & Lifestyle	69,2	1,4	236	3,0	164	5,0
Total	70,9	0,3	110	0,4	78	0,8

RevPAR HT par segment – 9 mois 2025

9 mois 2025 vs. 9 mois 2024	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts pcc	€	chg % pcc	€	chg % pcc
ENA	68,5	1,1	102	-1,8	70	-0,3
MEA APAC	67,0	-0,7	82	3,9	55	2,9
Amériques	60,5	1,8	69	6,4	42	9,6
Premium, Mid. & Eco.	67,0	0,4	91	1,1	61	1,7
Luxe	64,7	1,5	259	3,7	167	6,1
Lifestyle	66,5	2,6	213	4,5	142	8,5
Luxe & Lifestyle	65,2	1,8	244	3,8	159	6,6
Total	66,8	0,6	112	2,3	75	3,2

Parc Hôtelier – Septembre 2025

Septembre 2025	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	752	118 585	2 166	206 368	2 926	327 446
MEA APAC	37	6 809	808	184 251	969	140 925	1 814	331 985
Amériques	52	10 532	169	28 113	235	33 350	456	71 995
Premium, Mid. & Eco.	97	19 834	1 729	330 949	3 370	380 643	5 196	731 426
Luxe	5	811	285	75 057	82	10 237	372	86 105
Lifestyle	2	155	160	34 965	30	7 179	192	42 299
Luxe & Lifestyle	7	966	445	110 022	112	17 416	564	128 404
Total	104	20 800	2 174	440 971	3 482	398 059	5 760	859 830

Chiffre d’Affaires Par Trimestre

En millions d'euros	T1 2024	T2 2024	T3 2024	T4 2024	T1 2025	T2 2025
Management & Franchise	192	239	238	230	200	228
SMDL ⁽¹⁾	203	238	270 ⁽⁴⁾	240	214	234
Actifs Hôteliers et Autres	246	259	265	276	238	253
Premium, Mid. & Eco. ⁽²⁾	642	735	773	746	651	715
Management & Franchise	102	140	119	132	122	122
SMDL ⁽¹⁾	85	96	102	109	93	101
Actifs Hôteliers et Autres	118	167	150	180	149	202
Luxe & Lifestyle	305	403	371	421	364	425
Reimbursed Costs ⁽³⁾	310	322	312	349	355	277
Intercos	-21	-18	-22	-22	-21	-21
TOTAL CHIFFRE D’AFFAIRES	1 236	1 441	1 434	1 494	1 349	1 396

⁽¹⁾ Sales, Marketing, Distribution and Loyalty (SMDL) peut être traduit par Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation

⁽²⁾ Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Économique

⁽³⁾ Reimbursed Costs peut être traduit par Refacturation des Coûts Encourus

⁽⁴⁾ Inclus la rémunération sous forme de services liés aux Jeux Olympiques de €26m sans impact sur l’EBE courant.