

Communiqué de presse

Paris, le 19 mai 2010

Accor : une nouvelle dynamique

Accor devient un « pure player » hôtelier concentré sur :

- Son portefeuille de marques et ses clients
- Son métier d'opérateur et de prestataire de services hôteliers
- La valorisation de son patrimoine par des cessions d'actifs
- Un développement ambitieux principalement en contrats de gestion et de franchise
- Un modèle économique fortement générateur de cash flows

Préalablement à la scission soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 juin 2010, Accor (Hospitality) a organisé mercredi 19 mai 2010 une journée dédiée aux investisseurs institutionnels et analystes financiers pour présenter son nouveau modèle économique et partager sa vision stratégique avec la communauté financière.

Cette vision repose sur **trois objectifs** :

- **Etre le premier opérateur hôtelier mondial** en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et des collaborateurs, en développant ses marques et ses savoir-faire acquis depuis plus de 40 ans. Sur 493 000 chambres, Accor gère aujourd'hui en filiales et en contrats de gestion un réseau de 384 000 chambres, ce qui en fait le premier parc géré au monde
- **Devenir le leader de la Franchise en Europe** par la conversion d'hôtels existants ou de nouveaux projets
- **Devenir l'un des trois leaders de l'hôtellerie dans le monde en accélérant le développement par l'ouverture de 35 000 à 40 000 nouvelles chambres par an, en rythme de croisière, à compter de 2012**, en Europe et dans les pays à fort potentiel de croissance

Dans le cadre de son projet d'entreprise **ARIANE 2015**, Accor s'appuiera sur **trois principaux leviers de création de valeur** pour atteindre ces objectifs :

- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des coûts
- La stratégie d'« Asset Right »
- Un plan de développement ambitieux privilégiant les modes de détention « asset light »

Evolution du marché mondial de l'hôtellerie : des tendances favorables

Après un exercice 2009 en forte décroissance, le marché de l'hôtellerie a présenté au premier trimestre 2010 des signes tangibles d'amélioration dans la majorité des pays et notamment en Europe. Au-delà des **perspectives positives liées à la reprise du cycle**, le marché hôtelier bénéficie de **leviers de croissance à long terme** liés à l'évolution de la demande dans les pays développés comme dans les pays émergents.

Excellence opérationnelle et optimisation des coûts

Avec des **marques fortes** couvrant l'ensemble des segments de clientèle, de la catégorie Très Economique à celle du Luxe et offrant à la fois des produits standardisés et non standardisés, Accor présente un portefeuille de marques unique, cohérent face à des consommateurs de plus en plus exigeants. Dans ce cadre, le Groupe a décidé de repositionner la marque Suitehotel au sein de la marque Novotel. La nouvelle marque **SuiteNovotel**, qui sera lancée cet été, jouira des avantages complémentaires des deux marques fusionnées et bénéficiera de la puissance de la marque Novotel déjà présente dans 60 pays.

Au-delà de marques fortes, le Groupe dispose d'une **politique dynamique de distribution**, qui s'appuie sur un système de réservation unique (« TARS¹») générant une part importante et croissante de son chiffre d'affaires hôtelier (42% en 2009 contre 34% en 2008 et moins de 10% en 2000). L'efficacité commerciale, qui est l'un des axes de l'« excellence opérationnelle » repose sur la capacité à attirer de nombreux visiteurs sur ses sites internet, le succès du programme de fidélité mis en place depuis 18 mois, A|Club et enfin sur une gestion personnalisée des grands comptes stratégiques.

L'ensemble des plateformes d'expertise du Groupe, associé à la puissance des marques, permet d'atteindre un **RevPAR Index² supérieur à la concurrence**, notamment dans les pays où le Groupe occupe une position de leader : ibis en France, en Belgique et aux Pays-Bas, Novotel en France et en Allemagne ou encore Mercure en France et en Allemagne. L'excellence opérationnelle se traduit également par la capacité du Groupe à **optimiser ses coûts**, tant dans les exploitations que dans les supports. Le plan d'économies de coûts opérationnels mis en place pendant la crise a permis à Accor de dépasser ses **objectifs de taux de réactivité en 2009 dans la plupart des pays** (41% pour la zone EMOA³ contre un objectif de 35%).

Pour les coûts de support, le Groupe confirme son plan d'économies de **45 millions d'euros en 2010** (après 87 millions d'euros d'économies en 2009 versus un objectif de 80 millions d'euros). La **refonte du processus d'achats** devrait générer **30 à 40 millions d'économies annuelles à moyen terme**. **L'optimisation des coûts de support devrait permettre de gagner 1,5% à 2,0% de marge sur le Résultat Brut d'Exploitation normalisé⁴**.

La reconnaissance de cette excellence opérationnelle sera essentielle pour attirer des partenaires : investisseurs, propriétaires d'hôtels managés ou franchisés.

¹ « The Accor Reservation System » : outil de réservations multicanal Accor

² Indice de performance des RevPar (revenu par chambre disponible) des marques Accor par rapport aux concurrents

³ Europe Moyen-Orient Afrique

⁴ Impact moyen en milieu de cycle

La stratégie d' « Asset Right »

La stratégie d' « Asset Right » engagée depuis 2005 repose sur l'adaptation du mode de détention de chaque hôtel à son segment et sa localisation. En **construisant un portefeuille d'hôtels cohérent, fondé à la fois sur des modes de détention capitalistiques et des modes de détention « asset light »**, Accor souhaite bénéficier de la complémentarité des atouts respectifs de chaque modèle.

L'objectif du programme d' « Asset Management » est de **favoriser les modes de détention peu capitalistiques, notamment sur les segments Haut et Milieu de gamme, afin de réduire les capitaux employés et la volatilité des résultats.**

Dans ce cadre, sur un parc de près de 1 600 hôtels en propriété et location fixe à fin 2009, le Groupe prévoit de faire évoluer le mode de gestion de **450 hôtels entre 2010 et 2013.**

Accor confirme que son objectif en termes de cessions pour l'année 2010 devrait représenter un impact de **450 millions d'euros, dont 50% ont déjà été sécurisés à fin avril**, dans un contexte de marché plus favorable.

L'impact du programme de cession d'actifs entre 2010 et 2013, sous réserve du maintien des perspectives de marché connues actuellement, est évalué à **1,6 milliard d'euros sur la trésorerie et 2,0 milliards d'euros sur la dette nette retraitée** (soit 500 millions d'euros par an en moyenne à compter de 2010).

Le programme d'Asset Management aurait les impacts annuels normalisés suivants sur le compte de résultat :

- Une **réduction de chiffre d'affaires de 150 à 200 millions d'euros** (incluant une augmentation des redevances externes de 5 à 10 millions d'euros)
- Une **réduction du résultat brut d'exploitation de 35 à 45 millions d'euros**
- Une **réduction de l'excédent brut d'exploitation de 30 à 40 millions d'euros**

Au-delà de 2013, après réalisation du programme de cessions d'actifs, Accor poursuivra la restructuration de son portefeuille d'actifs détenus en propriété (hôtels présents dans le parc actuel ou développés entre-temps). **L'incidence sur la dette nette retraitée devrait être de 200 à 300 millions d'euros par an.**

Un plan de développement ambitieux

Pour le **développement de son parc en propriété**, le Groupe sera sélectif et privilégiera les investissements en Europe et dans les pays émergents.

Pour le développement du parc en « asset light » :

- La **location variable** sera privilégiée pour les hôtels stratégiques les plus performants essentiellement dans l'Economique.
- Les **contrats de gestion** seront favorisés sur le Haut et Milieu de gamme, afin de conserver des leviers opérationnels.
- La **franchise** permettra d'accélérer le déploiement des réseaux dans l'Economique et le Milieu de Gamme et contribuera au renforcement de la notoriété des marques.

Le changement de modèle économique vers les modes de détention « asset light » permet de viser des investissements annuels de développement de **200 millions d'euros** (part investie par Accor) à compter de 2012, auxquels devraient s'ajouter 50 millions d'euros d'investissements de repositionnement d'hôtels.

A horizon 2012, le Groupe prévoit l'ouverture de **35 000 à 40 000 chambres par an** en vitesse de croisière. Le développement se fera principalement via les hôtels en **gestion et en franchise**, qui représenteront **plus de 80% des nouvelles chambres**. Un cinquième des investissements sera consacré à l'accélération du développement du parc en contrats de gestion.

Les investissements dans des hôtels ciblés en propriété et en location fixe porteront à 80% sur les segments Economique en Europe, avec une forte prépondérance des marques ibis et Etap Hotel.

Ce plan de développement devrait aboutir à fin 2015 à l'ouverture de **plus de 1 800 hôtels**, soit environ 220 000 chambres, avec une forte concentration des ouvertures en Europe et en Asie.

En rythme de croisière, le Groupe anticipe que ces développements auront les impacts annuels suivants sur son compte de résultat normalisé :

- **Une hausse de chiffre d'affaires de 150 à 200 millions d'euros** (dont 30 à 40 millions d'euros de redevances externes)
- **Une hausse du résultat brut d'exploitation de 65 à 80 millions d'euros**
- **Une hausse de l'excédent brut d'exploitation de 40 à 55 millions d'euros**

L'application du modèle « Asset Right » en matière d'Asset Management et de développement aura pour conséquence la constitution d'un parc à 80% en contrats de gestion, franchises ou loyers variables à horizon 2015 (contre 60% à fin 2009).

Politique financière

Afin de suivre l'évolution de son modèle économique et d'en améliorer la lisibilité, le Groupe a adopté un **nouveau modèle de reporting financier : le « P&L Performance »**, qui sera un élément clé de sa communication financière à compter des résultats annuels de 2010. Le « P&L Performance » distinguera trois catégories d'analyse⁵ :

- Le **compte d'exploitation du management et de la franchise**, pour lequel le Groupe se fixe un objectif de marge contributive supérieur à 50% à moyen terme
- Le **compte d'exploitation des Ventes, du Marketing et de la Distribution**, pour lequel Accor vise un résultat brut d'exploitation à l'équilibre à moyen terme
- Le **compte d'exploitation des filiales en propriété et en location**, avec un objectif de taux de transformation⁶ de 40% à 50% en milieu de cycle

Accor s'est fixé les objectifs financiers suivants :

- **Une amélioration du ROCE** grâce à la mise en place d'un modèle de moindre intensité capitalistique
- Des cessions d'actifs non stratégiques et une politique d'« asset light » pouvant mener à un **désendettement total en 2011**
- Un **Cash Flow opérationnel fortement positif** à moyen terme après développement et avant cessions
- Un objectif de notation « **Investment Grade** »
- Un **taux de distribution de dividendes allant jusqu'à 50%** du résultat net courant avant élément non-récurrents.

Grâce à ce nouveau projet d'entreprise, Accor va accélérer la transformation de son modèle économique créateur de valeur et générateur de cash-flows, lui permettant de poursuivre sa croissance et de consolider son leadership.

⁵ Les coûts non alloués, les services partagés et les éliminations intragroupe seront présentés distinctement

⁶ Ce taux mesure la variation de résultat brut d'exploitation générée par une hausse du chiffre d'affaires

Dans le cadre de la scission, une actualisation du Document de référence a été enregistrée le 18 mai 2010 par l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») sous le n° D.10-0201-A01. Ce document peut être consulté dans l'espace « Finances » du site internet de Accor (<http://www.accor.com/fr/finance.html>), ainsi que sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Prochain rendez-vous :

- 29 juin 2010 : Assemblée Générale Extraordinaire

Accor, groupe mondial et leader européen dans l'hôtellerie, leader mondial dans les services prépayés, est présent dans près de 100 pays avec 150 000 collaborateurs. Il met au service de ses clients le savoir-faire acquis depuis plus de 40 ans dans ses deux grands métiers :

- l'Hôtellerie, avec les marques **Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Adagio, ibis, all seasons, Etap Hotel, Formule 1, hotelF1 et Motel 6**, représentant 4100 hôtels et près de 500 000 chambres dans 90 pays, ainsi que ses activités complémentaires, **Thalassa sea & spa, Lenôtre, CWL** ;
- les **Services Prépayés**, 33 millions de personnes bénéficient dans 40 pays des prestations de Accor Services (avantages aux salariés et aux citoyens, récompenses et motivation, gestion des frais professionnels).

CONTACTS PRESSE

Armelle Volkringer
Directeur de la Communication
et des Relations Extérieures
Tél. : +33 1 45 38 87 52

Charlotte Bourgeois-Cleary
Tél. : +33 1 45 38 84 84

CONTACTS INVESTISSEURS ET ANALYSTES

Anthony Mellor
Directeur de la Communication
financière et des Relations Investisseurs
Tél. : +33 1 45 38 86 26

Olivia Hublot
Relations Investisseurs
Tél. : +33 1 45 38 87 06