

## Communiqué de presse

13 septembre 2011

# Une nouvelle ère sous le signe de la conquête

Accor annonce aujourd'hui plusieurs évolutions majeures concernant ses marques, sa stratégie opérationnelle et ses objectifs financiers. Le Groupe est désormais 100% hôtelier et fort de son modèle unique et universel de propriétaire, opérateur et franchiseur, de l'économique au luxe et sur les cinq continents.

- La marque Accor est déployée avec une nouvelle signature, "Open New Frontiers in Hospitality" et une nouvelle identité, notamment pour la **fidélisation** et la **distribution**.
- **ibis devient le socle de la nouvelle architecture des marques économiques**: all seasons devient **ibis Styles**, Etap Hotel devient **ibis Budget**. Cette évolution s'accompagnera d'une dynamisation ambitieuse des produits et services dans les hôtels.
- La transformation de Motel 6 vers un modèle **asset-light** est **fortement accélérée**. Cette mission est assignée à **Jim Amorosia**, nouveau CEO de la marque et premier Américain à occuper cette fonction depuis le rachat de Motel 6 par Accor en 1991.
- **Accor relève ses objectifs de développement** : le Groupe ouvrira 35.000 chambres dès 2011 et cible désormais un rythme de 40.000 chambres par an à partir de 2012. Il s'appuiera à la fois sur de la **croissance organique** et sur **des acquisitions ciblées** sur la zone Europe, l'Asie Pacifique et l'Amérique Latine, en respectant le cadre de l'objectif d'un parc à 80% asset-light à horizon 2015.
- Dans le cadre de la stratégie long-terme **d'optimisation de son parc hôtelier**, Accor confirme le programme de cessions en cours et annonce un **nouveau plan pour la période 2013-2015**, pour un **impact sur la dette nette retraitée de 1,0 milliard d'euros**, portant à **2,2 milliards d'euros** le total pour la période 2011-2015.
- Accor s'appuiera sur les **savoir-faire sans équivalent que lui confère son modèle unique** : une **distribution** représentant désormais près de 60% du chiffre d'affaires hébergement, une **excellence opérationnelle** notamment en matière de revenue management, d'achats et de maîtrise des coûts. Ces expertises seront partagées et développées avec l'ensemble des hôtels du Groupe, filiales, managés et franchisés.
- Avec des ambitions élevées et doté d'outils de pilotage renforcés, le Groupe se fixe les objectifs suivants :
  - **Un Free Cash Flow structurellement positif**,
  - A moyen terme, **améliorer la marge d'EBIT du Groupe de 2 à 4 points**, en optimisant notamment les performances des hôtels en propriété, en location fixe et en location variable.

**Perspectives 2011** : concernant l'exercice en cours, et sur la base des éléments suivants :

- Un **excellent premier semestre** et de **bonnes tendances estivales** pour l'ensemble des zones géographiques,
- **L'absence de signe de ralentissement** de la demande à ce jour,
- Un objectif de **taux de transformation** du chiffre d'affaires en Résultat brut d'exploitation **confirmé à 50%**.

Accor annonce pour l'année 2011 un **objectif de Résultat d'exploitation compris entre 510 millions d'euros et 530 millions d'euros**.

« Notre modèle économique est aujourd'hui clairement défini », déclare **Denis Hennequin**, Président directeur-général de Accor. « La prochaine étape consiste à redynamiser notre portefeuille de marques et à mettre notre savoir-faire unique au service de nos franchisés. Dans un esprit de conquête, nous renforçons ainsi notre plan de développement et affichons l'ambition de **devenir la référence mondiale de l'hôtellerie** ».

Cette stratégie s'appuie sur quatre piliers :

- **un marketing fort**, avec notamment la dynamisation du pôle Hôtellerie Economique et de la « marque Accor »,
- **un savoir-faire opérationnel unique**, lié à l'expertise de Accor dans ses trois métiers complémentaires de propriétaire, d'opérateur et de franchiseur, présent sur l'ensemble des segments de la gamme et sur les cinq continents,
- **une politique d'asset management créatrice de valeur**, qui permet d'améliorer la performance économique, d'optimiser la structure de bilan et de faciliter la croissance du Groupe,
- **une politique de développement** ayant pour objectif de consolider le leadership actuel en Europe et en Amérique Latine et de se positionner parmi les leaders en Asie Pacifique, notamment en Chine.

Par ailleurs, Accor a décidé d'accélérer très fortement la transformation du modèle économique de **Motel 6** aux Etats-Unis, avec une **réduction significative des capitaux engagés** à moyen terme, aboutissant à **l'amélioration des marges** et à une **moindre exposition aux cycles**. Cette mission a été confiée à **Jim Amorosia**, promu Directeur-général de Motel 6.

## Une nouvelle stratégie des marques économiques

Le Groupe élargit le rôle de la marque Corporate **Accor**. Avec **Accorhotels.com**, la marque digitale et A|Club renommé **Le Club Accorhotels**, le Groupe décline une identité visuelle commune, Accor jouant ainsi un rôle de marque commerciale. Doté d'une nouvelle signature : « **Open New Frontiers in Hospitality** », Accor a pour ambition de devenir la marque relationnelle la plus compétitive et attractive de l'hôtellerie pour ses clients, ses partenaires et ses collaborateurs.

**L'offre hôtelière économique** s'articule désormais autour de deux leviers : **une nouvelle architecture de marques** et **la dynamisation ambitieuse des produits et services**. Dès **2012**, le Groupe va organiser ses marques de façon plus cohérente, plus lisible et plus attractive en capitalisant sur **ibis**, une marque forte, dotée d'une notoriété élevée à travers le monde. All seasons devient ainsi **ibis Styles**, Etap Hotel devient **ibis Budget**. La nouvelle « famille » **ibis** représente **1.570 hôtels** à fin juin 2011.

La mise en place de cette nouvelle segmentation, qui sera achevée début 2013, aura pour objectifs :

- L'augmentation des parts de marché, avec une plus forte notoriété des marques et un meilleur niveau de satisfaction clients,
- L'optimisation du RevPAR index,
- La sécurisation du plan de développement.

Les investissements de ce projet sont estimés à 150 millions d'euros, avec un retour sur capitaux employés de l'ordre de 20%.

## Une force de distribution incomparable au cœur de la stratégie opérationnelle

Le statut d'opérateur hôtelier couvrant l'ensemble des segments de l'économie au luxe, confère à Accor un avantage considérable, que le Groupe souhaite consolider.

Cet avantage se matérialise notamment dans la **distribution**, un domaine dans lequel **Accor est à la pointe de l'innovation mondiale**, avec le seul **système de réservation central 100% Web**, une **connectivité totale** avec les distributeurs en ligne et une très **forte présence dans les applications mobiles**. Aujourd'hui près de **60% du chiffre d'affaires hébergement de l'ensemble des hôtels du Groupe est réalisé par les divers canaux de distribution centraux**. Le programme de fidélité, rebaptisé **Le Club Accorhotels**, compte désormais plus de 7 millions de membres, dont 6 millions hors de France.

L'**excellence opérationnelle** de Accor sera de manière croissante mise à disposition des partenaires **franchisés et managés**. Le statut de premier opérateur hôtelier mondial du Groupe constitue un **atout essentiel** dans son activité de **franchiseur**. Il lui permet d'établir un véritable partenariat avec les franchisés, en leur offrant des services et des outils d'accompagnement uniques. Ces atouts constituent le fer de lance d'une **stratégie de développement ambitieuse du réseau en franchise**, notamment en Europe.

## Une stratégie de gestion d'actifs créatrice de valeur

Depuis 2005, Accor s'est engagé dans un vaste programme d'asset management, qui vise à réduire l'intensité capitalistique du parc hôtelier et la volatilité des cash-flows. Il permet d'externaliser la valeur immobilière et d'améliorer structurellement la rentabilité du Groupe. Cette stratégie constitue aussi un levier supplémentaire pour le développement.

La moitié du programme de cession de 450 hôtels sur 2010-2013 a déjà été réalisée. Accor a d'ailleurs annoncé en début d'année l'accélération du programme initial avec **1,2 milliard d'euros d'impact sur la dette nette retraitée en 2011-2012**. Le succès des récentes opérations de Sale & Management back du Pullman Paris Bercy et du Sofitel Arc de Triomphe illustre la bonne avancée de ce programme.

Accor annonce aujourd'hui **un nouveau plan pour la période 2013-2015**. Ce plan concernera 175 hôtels, pour **un impact de réduction de la dette nette retraitée de 1,0 milliard d'euros**.

## Une politique de développement ambitieuse

La stratégie de développement est ancrée autour de deux axes majeurs : le **renforcement du leadership en Europe** et une **montée en puissance rapide dans les pays émergents**.

**L'Europe** demeure un gisement de croissance significatif pour Accor. Le Groupe va capitaliser sur sa position de leader pour mener une stratégie de développement dynamique, notamment sur le segment économique, dont le taux de pénétration des chaînes est encore faible dans beaucoup de pays. Le repositionnement des marques économiques autour d'ibis constituera un atout supplémentaire.

**Dans les pays émergents**, Accor a pour ambition de renforcer sa présence et notamment dans les pays à fort potentiel, en particulier le Brésil, l'Inde et la Chine. A horizon 2015, **le Groupe ambitionne de multiplier par quatre** son réseau chinois.

Pour accélérer son développement, le Groupe s'appuiera sur :

- **Des marques mieux adaptées** aux spécificités locales, et **plus flexibles**,
- Des **investissements sélectifs** dans des projets à forte rentabilité, sur des localisations de premier choix, essentiellement dans le segment économique en Europe,
- Une **accélération** du développement en **franchise** dans les segments milieu de gamme et économique,
- Des **opportunités de croissance externe**, sous forme de partenariats ou acquisitions, pour consolider le leadership du Groupe sur les marchés les plus attractifs, en privilégiant les cibles opérant sur un mode asset-light.

Accor prévoit d'ouvrir **35.000 chambres en 2011**, puis **40.000 par an en 2012 et 2013**, en intégrant une part d'acquisitions de l'ordre de 5.000 chambres par an. Ce plan de développement se fera à plus de 80% par le biais de contrats de management et de franchise.

## Une stratégie financière axée sur l'optimisation du modèle

**Tous ces éléments s'inscrivent dans la logique d'optimisation du modèle économique de Accor**, qui vise à améliorer structurellement sa génération de cash-flow, grâce à des marges et des retours sur capitaux engagés améliorés.

Le **P&L performance** met d'ores et déjà en évidence une marge contributive des franchisés / managés supérieure à 50% et le fonds ventes & marketing tend vers l'équilibre, en ligne avec les objectifs du Groupe.

**Accor a décidé d'aller plus loin dans l'analyse de son modèle économique** : il distinguera **désormais les marges d'EBIT par mode d'exploitation des hôtels filiales** (propriétés, locations fixes et locations variables) en leur assignant des objectifs d'amélioration à moyen terme :

- 12 à 15% pour les hôtels en propriété vs. 9% en 2010,
- 6 à 8% pour les hôtels en locations fixes vs. (2)% en 2010,
- 8 à 10% pour les hôtels en locations variables vs. 6% en 2010,

Par ailleurs, le Groupe se fixe à **moyen terme les objectifs financiers suivants** :

- Une amélioration de la marge d'EBIT de 2 à 4 points,
- Un Free Cash Flow structurellement positif avant cessions,
- Une croissance des ROCE grâce à un modèle moins capitalistique.

Par conséquent, concernant **la politique d'utilisation du cash**, Accor réalisera **des investissements sur le réseau existant**, notamment en matière de marques et de distribution, poursuivra **des**

**investissements de développement** et maintiendra sa politique de distribution, avec un payout ratio de 50%. Le Groupe souhaite avec cette politique, se laisser **les marges de manœuvre nécessaires pour saisir des opportunités de croissance**, en ligne avec sa stratégie (renforcer et étendre son leadership en Europe, prendre ou sécuriser des positions importantes dans les pays à forte croissance, le tout dans le cadre d'un modèle asset-light à 80% à horizon 2015), **et de retour aux actionnaires**.

**Accor entre dans une nouvelle ère de croissance et de création de valeur pour ses actionnaires, grâce à ses atouts uniques et sa stratégie de développement ambitieuse.**

\*\*\*\*\*

**Accor, premier opérateur hôtelier mondial**, leader en Europe est présent dans **90 pays avec 4 200 hôtels et plus de 500 000 chambres**. Fort d'un large portefeuille de marques, avec **Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, IBIS, all seasons/ibis Styles, Etap Hotel/ibis Budget, Formule 1, hotelF1 et Motel 6**, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique.

Avec **145 000 collaborateurs** à travers le monde, le Groupe met au service de ses **clients et partenaires** son savoir-faire et son expertise acquis depuis près de 45 ans.

#### CONTACTS PRESSE

**Agnès Caradec**

Directrice de la Communication et des Relations Extérieures

Tél. : +33 1 45 38 87 52

**Elodie Woillez**

Tél. : +33 1 45 38 87 08

#### CONTACTS INVESTISSEURS ET ANALYSTES

**Sébastien Valentin**

Directeur de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Tél. : +33 1 45 38 86 25

**Olivia Hublot**

Relations Investisseurs

Tél. : +33 1 45 38 87 06