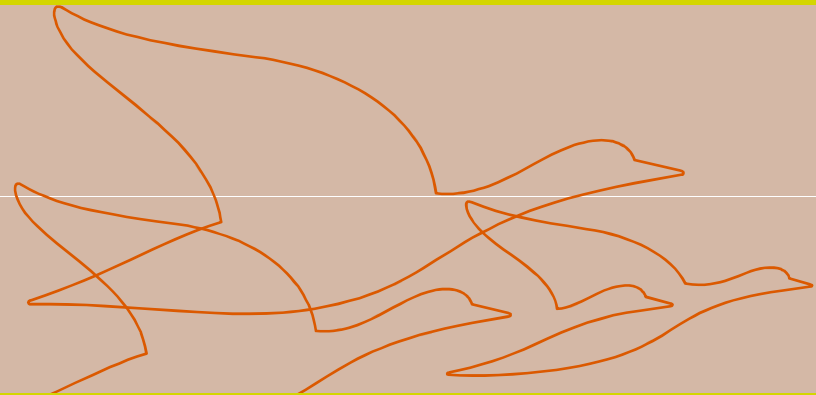


Réunion d'information du 27 août 2009

Résultats semestriels 2009



Executive Summary

Executive Summary

Faits marquants du 1^{er} semestre 2009

Dans un environnement économique exceptionnellement dégradé,

■ Services Prépayés

- Croissance du chiffre d'affaires (+5,7% à pcc⁽¹⁾) et de la marge (+0,4 pt à pcc)

■ Hôtellerie

■ Hôtellerie Economique hors US :

Résistance du chiffre d'affaires (-7,3% à pcc) et de la marge (-2,3 points à pcc), notamment grâce à la bonne performance de la France

■ Hôtellerie Haut et Milieu de Gamme et Economique US :

2 segments fortement impactés par la crise

■ Résultat avant Impôt et Eléments non récurrents de 182m€ (-44,5% à pcc)

■ Une situation financière solide

- Ratio MBA/Dette nette retraitée⁽²⁾ : **21,5%**
- **1,8Md€** de lignes de crédit confirmées non utilisées à fin juin 2009

⁽¹⁾ Pcc : Périmètre et Change Constants

⁽²⁾ Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poor's)

Faits marquants du 1^{er} semestre 2009

- **Forte réactivité commerciale dans les 2 métiers**
- **50% des plans d'économies déjà réalisés au 1^{er} semestre**
 - Plan d'économies sur les coûts opérationnels dans les hôtels filiales : **72m€** déjà réalisés au S1, plan porté de 120 à **150m€** sur 2009
 - Plan d'économies de frais de support : **37m€** déjà réalisés au S1 sur un plan annuel de **80m€**
- **Poursuite de la dynamique de développement**
 - **12 100** chambres ouvertes au S1 2009 sur l'**objectif confirmé** de **30 000** chambres en 2009
 - **103 000** chambres dans le pipeline

Executive Summary

En l'absence de visibilité sur l'environnement économique

Perspectives 2009

fondées sur les hypothèses suivantes :

- **Croissance légèrement positive** du chiffre d'affaires des Services Prépayés avec une **marge supérieure à 40%** en 2009
- **Pas d'amélioration majeure de l'activité Hôtellerie** au 2nd semestre
- **Plan d'économies renforcé** dans les hôtels **filiales**, porté de 120 à **150m€** en 2009
- Prise en compte de **80m€ d'économies** sur les coûts de **support** en 2009

Objectif 2009

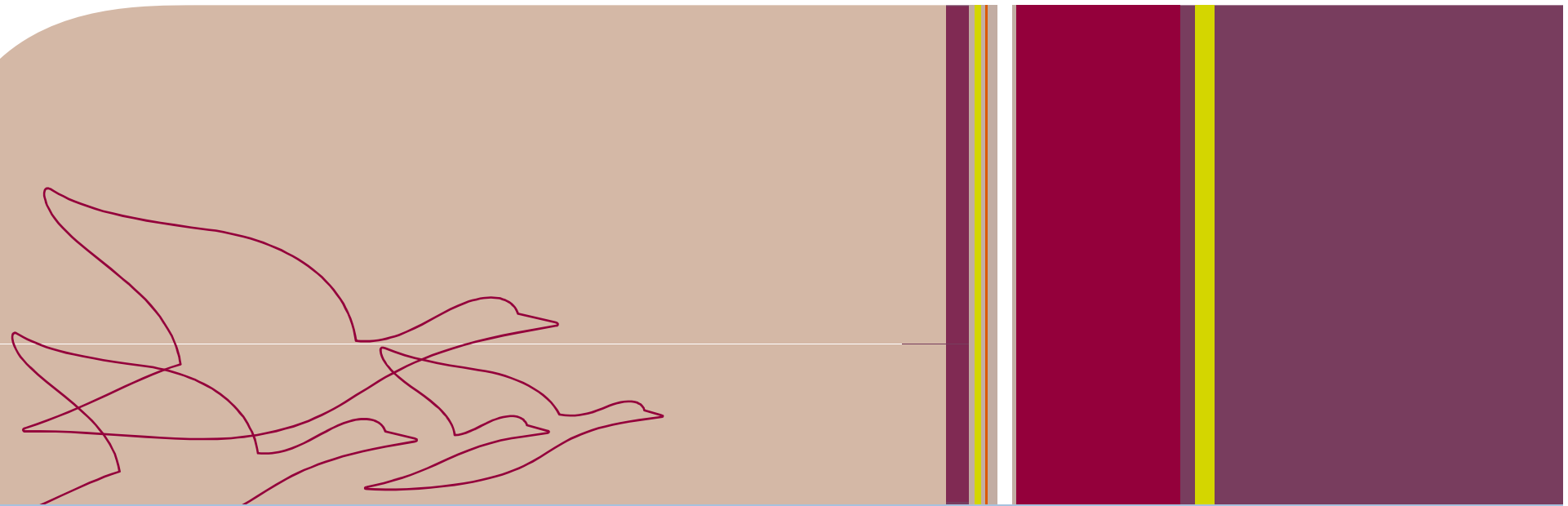
**Résultat avant Impôt et Eléments non récurrents
compris entre 400 et 450m€**

Executive Summary

- La **transformation** engagée depuis 3 ans dans les 2 métiers a accentué leurs **spécificités dans des secteurs très différents**
- La **transformation** et le **développement** des 2 métiers vont être **accélérés** compte tenu de la **profondeur** et de la **rapidité** des changements à venir



Lancement de l'étude de la pertinence d'une
séparation en deux entités autonomes
ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement



Résultats semestriels 2009

Compte de résultats : chiffres clés

<i>en millions d'euros</i>	Jun 2008	Jun 2009	Δ publié	Δ Pcc ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	3 758	3 410	(9,3)%	(8,1)%
Résultat Brut d'Exploitation (Ebitdar)	1 088	924	(15,1)%	(15,0)%
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	<i>29,0%</i>	<i>27,1%</i>	<i>-1,9pts</i>	<i>-2,2pts</i>
Résultat d'Exploitation (Ebit)	425	242	(43,0)%	(39,0)%
Résultat avant Impôt et Éléments non Récurrents	393	182	(53,7)%	-44,5%
Résultat Courant après Impôt	264	114	(56,8)%	-
Résultat Net	310	(150)	Ns	-

Chiffre d'affaires du S1 2009: 3 410m€

-8,1%

A pcc
(304)m€

■ Activité à pcc⁽¹⁾

- Services Prépayés : +26,4m€, +5,7% à pcc
- Hôtellerie : (320,1)m€, -11,4% à pcc, dont :
 - HMG : -13,3% à pcc
 - Eco hors US : -7,3% à pcc
 - Eco US : -12,8% à pcc

+4,3%

Développement
+161m€

■ Impact du développement

- Intégration de Orbis : +104,3m€, +2,8%
- Ouvertures : 12 100 nouvelles chambres (vs. 11 000 en S1 2008)

-4,5%

Cessions
(169)m€

■ Impact des cessions

- RC Brésil : (70,4)m€, -1,9% à pcc
- Transactions immobilières : (56,2)m€, -1,5% à pcc
- Contrat France "Services à Bord des Trains" : (31,5)m€, -0,8% à pcc⁽²⁾

-1,0%

Change
(36)m€

■ Effets de change

- USD : +1,1%, +39,1m€
- AUD: -0,6%, (21,0)m€
- BRL: -0,6%, (21,6)m€
- GBP: -0,7%, (26,6)m€

-9,3%

Publié
(348)m€

⁽¹⁾ Pcc : Périmètre et Change Constants

⁽²⁾ Contrat perdu depuis le 1er mars 2009

Marge Brute d'Exploitation : Bonne résistance des deux principales activités du Groupe

- **Performance opérationnelle en baisse:**

-1,9pts en publié, -2,2pts à pcc

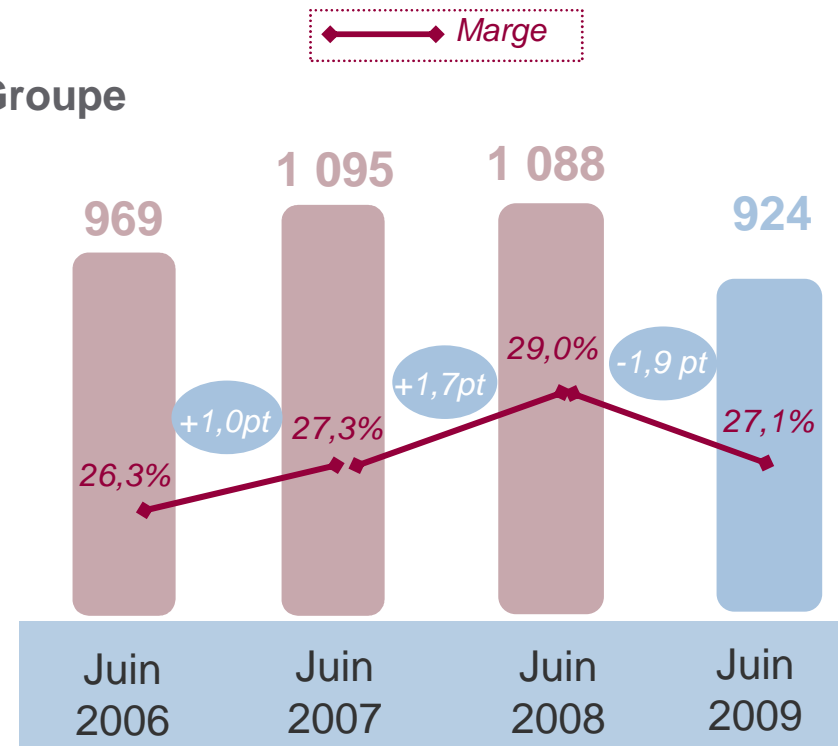
- **Bonne résistance des 2 principales activités du Groupe**

- **Services Prépayés :**
marge de 43,2%, +0,8pt en publié
- **Hôtellerie Economique hors US :**
marge de 34,1%, -1,9pts en publié

- **2 segments hôteliers fortement impactés**

- **Haut et Milieu de Gamme :**
marge de 23,6%, -4,1pts en publié
- **Economique US :**
marge de 30,8%, -7,1pts en publié

Résultat Brut d'Exploitation (en m€)



Services Prépayés : Bonne progression de la marge



en millions d'euros	Jun 2008	Jun 2009	Δ publié	Δ Pcc ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires opérationnel	400	409	+2,2%	+6,8%
Produits financiers	59	56	-5,3%	-1,2%
Chiffre d'affaires total	459	465	+1,3%	+5,7%
Résultat Brut d'Exploitation	195	201	+3,2%	+6,8%
% Marge Brute d'Exploitation	42,4%	43,2%	+0,8pt	+0,4pt

- Amélioration de +1,1pt de la marge à pcc⁽¹⁾ sur CA opérationnel
Taux de transformation, hors produits financiers : 51,3%
- Baisse des produits financiers : impact de -0,7pt sur la marge à pcc⁽¹⁾

Europe : Croissance du CA opérationnel, baisse des produits financiers



Europe

- Hausse sensible du chômage en Europe : ralentissement de la croissance du CA opérationnel au S1 (227m€, +5,0% à pcc⁽¹⁾)
- Croissance du CA impactée également par la baisse de l'activité « Tickets Cadeaux », notamment au Royaume-Uni
- Chute des taux d'intérêt : baisse des produits financiers au S1 (32m€, -3,4% à pcc⁽¹⁾)

- Variation de la marge à pcc : -1,4pt dont -0,8pt sur la marge opérationnelle
- Baisse des produits financiers : impact de -0,6pt sur la marge à pcc⁽¹⁾

Amérique Latine : Croissance soutenue du CA opérationnel, décélération de la croissance des produits financiers



Amérique latine

- Zone moins impactée que le reste du monde par la hausse du chômage : maintien de la croissance du CA opérationnel (152m€, +8,5% à pcc⁽¹⁾)
- Forte détérioration des produits financiers (23m€, +3,4% à pcc⁽¹⁾ dont +26,3% au T1 et -16,5% au T2), liée à la chute des taux d'intérêt depuis mai 2009

- Variation de la marge à pcc: +2,0pts dont +2,6pts sur la marge opérationnelle
- Baisse des produits financiers : impact de -0,6pt sur la marge à pcc⁽¹⁾

Hôtellerie Haut et Milieu de gamme fortement impactée par la crise

S O F I T E L
LUXURY HOTELS

pullman
HOTELS AND RESORTS

NOVOTEL
HOTELS

Mercure

Suite
HOTEL

adagio
city apart'hotel

<i>en millions d'euros</i>	Jun 2008	Jun 2009	Δ publié	Δ Pcc ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	1 671	1 472	-11,9%	-13,3%
Résultat Brut d'Exploitation	461	347	-24,9%	-26,2%
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	27,6%	23,6%	-4,1pts	-4,1pts

Segment fortement impacté par l'environnement économique dans l'ensemble des pays

Taux de réactivité opérationnelle de 45,5%

Hôtellerie Haut et Milieu de gamme

Impact des plans d'économies

	Total HMG
Δ chiffre d'affaires des hôtels filiales (à pcc)	-13,5%
Taux de réactivité ⁽²⁾ (hors coûts de support)	33,9%
Réduction des coûts de support	-25m€ ⁽¹⁾
Taux de réactivité (y compris coûts de support)	45,5%
Δ marge (y compris coûts de support)	-4,1pts

**Taux de réactivité des hôtels filiales de 33,9%, en ligne avec la guidance de 35%
(Amélioration de la réactivité au T2 vs T1)**

⁽¹⁾ Baisse de 9,6% des coûts de support du segment HMG

⁽²⁾ Taux de réactivité = 1 – Taux de transformation

Hôtellerie Economique hors US : Résistance de la marge



<i>en millions d'euros</i>	Jun 2008	Jun 2009	Δ publié	Δ Pcc ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	845	781	-7,6%	-7,3%
Résultat Brut d'Exploitation	304	266	-12,4%	-13,2%
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	<i>36,0%</i>	<i>34,1%</i>	-1,9pts	-2,3pts

Dans un environnement très dégradé, résistance de la marge, notamment grâce à la bonne performance de la France

Hôtellerie Economique hors US: Bonne résistance de la France

à pcc ⁽¹⁾	France	Hors France	TOTAL
Variation du Chiffre d'affaires	-2,7%	-10,6%	-7,3%
Variation de la Marge Brute d'Exploitation	-0,4pt	-3,4pts	-2,3pts

France

- Taux d'occupation : 66,9%, -4,8pt
- Prix moyen : 54€, +7,3%
- CA : 336m€, -2,7% à pcc
- Marge : 30,5%, -0,4pt à pcc
- Taux de réactivité : **56,2%**



- Taux d'occupation : 71,1%, -5,8pt
- Prix moyen : 74,9€, +4,7%
- CA : 199m€, -3,5% à pcc
- Marge : 32,5%, +0,6pt à pcc
- Taux de réactivité : **85,9%**

Hôtellerie Economique hors US

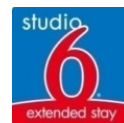
	Total Eco hors US
Δ chiffre d'affaires des hôtels filiales (à pcc)	-7,6%
Taux de réactivité ⁽²⁾ (hors coûts de support)	33,7%
Réduction des coûts de support	-1,6m€ ⁽¹⁾
Taux de réactivité (y compris coûts de support)	34,9%
Δ marge (y compris coûts de support)	-2,3pts

**Taux de réactivité des hôtels filiales de 33,7%, en ligne avec la guidance de 35%
(Amélioration de la réactivité au T2 vs T1)**

⁽¹⁾ Baisse de 5,4% des coûts de support du segment Economique hors US

⁽²⁾ Taux de réactivité = 1 – Taux de transformation

Hôtellerie Economique US fortement impactée par la crise



<i>en millions d'euros</i>	Jun 2008	Jun 2009	Δ publié	Δ Pcc ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	287	281	-2,0%	-12,8%
Résultat Brut d'Exploitation	109	87	-20,2%	-27,6%
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	37,9%	30,8%	-7,1pts	-5,7 pts

Taux de réactivité⁽²⁾ de 18,7% après deux années de crise consécutives

⁽¹⁾ Pcc : Périmètre et Change Constants

⁽²⁾ Taux de réactivité = 1 – Taux de transformation

Résultat avant Impôt et Eléments non récurrents

<i>En millions d'euros</i>	Jun 2008	Jun 2009	Δ publié	Δ Pcc ⁽¹⁾
Résultat Brut d'Exploitation	1 088	924	-15,1%	-15,0%
Loyers	(453)	(435)	+3,7%	+2,3%
Amortissements et provisions	(210)	(247)	-16,9%	-6,4%
Résultat d'exploitation	425	242	-43,0%	-39,0%
Finance	(50)	(58)	-14,8%	-2,4%
Résultat net des MEE ⁽²⁾	18	(2)	NS	NS
Résultat avant Impôt et Eléments non Récurrents	393	182	-53,7%	-44,5%

15m€ d'économies sur les loyers variables

(1) Pcc : Périmètre et Change Constants

(2) Consolidation de Orbis en intégration globale depuis le 1^{er} juillet 2008

Résultat Net

<i>en millions d'euros</i>	Jun 2008	Jun 2009
Résultat avant Impôt et Éléments non Récurrents	393	182
Charges de restructuration	(10)	(53)
Dépréciation d'actifs	(36)	(194) ⁽¹⁾
Résultat de la gestion d'actifs	130	(15)
Impôt	(152)	(52)
Intérêts minoritaires	(15)	(18)
Résultat net, part du Groupe	310	(150)
Résultat courant après impôt	264	114
Résultat courant après impôt par action (en €)	1,19	0,52

⁽¹⁾ dont 118m€ sur Motel 6

Cash flow

<i>en millions d'euros</i>	Juin 2008	Juin 2009
MBA avant éléments non récurrents	487	378
Investissements sur actifs existants	(184)	(180)
Autofinancement disponible	303	198
Investissements de développement	(594)	(480)
dont Hôtels	(574) ⁽¹⁾	(173)
dont Services Prépayés	(5)	(20)
dont Autres activités	(15)	(287) ⁽²⁾
Cessions d'actifs	503	77
Dividendes	(714) ⁽³⁾	(369)
Augmentation de capital	6	170 ⁽⁴⁾
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(147)	(313)
Litige fiscal (CIWLT)	-	(242)
Autres	(84)	70
(Augmentation) / Diminution dette nette	(727)	(889)

⁽¹⁾ dont (395)m€ d'exercice d'options d'achat sur des murs d'hôtels (principalement en France et aux Etats-Unis)

⁽²⁾ dont (269)m€ suite à l'acquisition de 15% de titres complémentaires dans le Groupe Lucien Barrière

⁽³⁾ dont dividende exceptionnel (332m€) et dividende ordinaire (382m€)

⁽⁴⁾ dividende en actions

Une situation financière solide

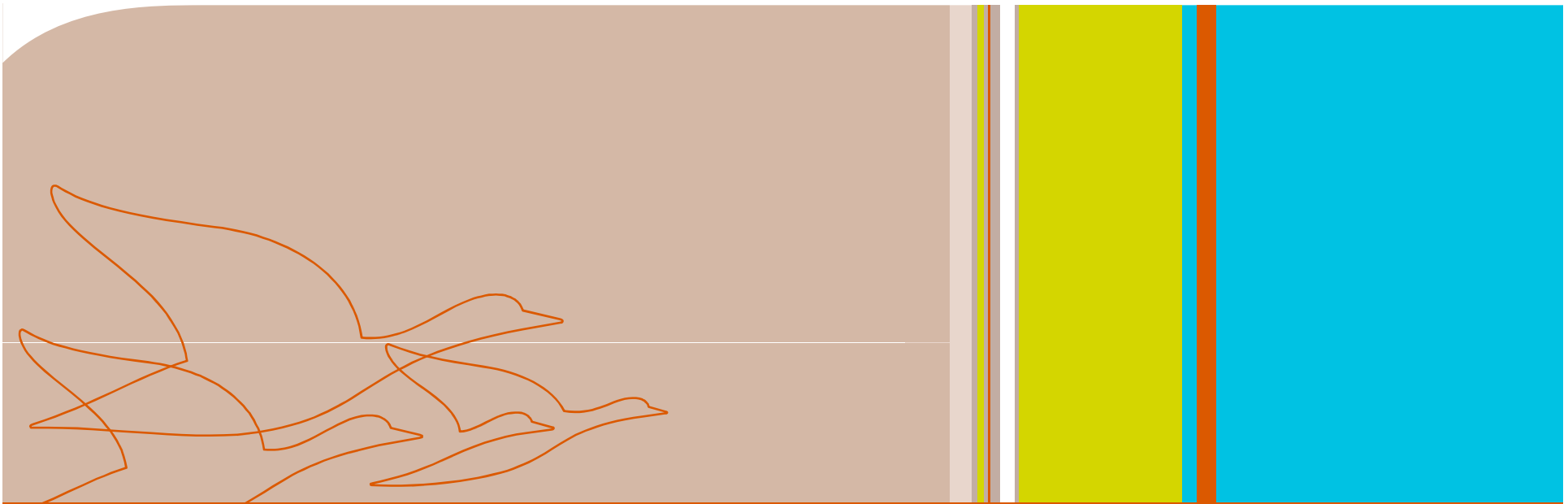
	Juin 2008	Dec 2008	Juin 2009
Dette nette (en millions d'euros)	931	1 072	1 961
Dette nette / fonds propres (gearing)	28%	30%	59%
MBA d'exploitation courante / Dette nette retraitée ⁽¹⁾	24,2%	25,8%	21,5%

**1,8 Md€ de lignes de crédits confirmées non utilisées
au 30 juin 2009**

⁽¹⁾ Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poor's)

Retour sur Capitaux Employés

<i>en millions d'euros</i>	Dec 2008		Juin 2009	
	Capitaux employés	ROCE	Capitaux employés	ROCE
Haut et Milieu de gamme	4 258	10,8%	4 436	7,7%
Economique hors US	1 778	21,1%	1 890	17,7%
Economique US	1 441	9,1%	1 601	6,8%
Hôtellerie	7 477	12,9%	7 927	9,9%
Services Prépayés	1 761	23,3%	1 599	25,9%
Autres activités	851	5,5%	781	7,0%
TOTAL	10 089	14,1%	10 307	12,1%



Réactivité 2009

Hôtellerie : Bataille du chiffre d'affaires

■ Web : +25% des volumes de ventes en ligne à fin juillet 2009

- Taux de pénétration Internet : +4 pts, soit 19% des nuitées

- Forte augmentation des visites sur le site  , suite aux campagnes « Supersales » en Asie et en Europe

- Deux tendances de consommation accentuées par la crise :

- Comparaison multisites avant réservation (75% des visiteurs)
- raccourcissement des délais de réservation (de 10j à 7j)

■ Amélioration des performances quantitatives et qualitatives

- Taux de satisfaction clients extrêmement élevés (env. 90%)

- Surperformance des marques Accor vs RevPAR index sur les principaux marchés

Exemple : France – cumul à fin juin 2009



Hôtellerie : Bataille du chiffre d'affaires

■ AI Club : Succès après un an d'existence

- **3 millions** de porteurs, dont 50% en Europe
- Clients à forte contribution :
 - dépense supérieure de 16% à la moyenne des clients individuels
 - Les porteurs de cartes AI Club représentent 10% du chiffre d'affaires de la clientèle individuelle
- Conversion des points :
94% réutilisés dans les séjours dans les hôtels Accor



■ Présence renforcée auprès des clients Corporate

- Tendances observées chez les clients Corporate dans un contexte de crise
 - **Rationalisation du nombre de prestataires**, favorable à des acteurs multimarques mondiaux tels que Accor
 - Engagement sur les volumes de nuitées
- Actions Accor :
 - Introduction du « **dynamic pricing** » dans les tarifs Corporate
 - Part de marché Accor renforcée dans de grands réseaux (American Express, Carlson WL)

Réactivité commerciale des Services Prépayés

■ Lancement de nouveaux produits et conquête de nouveaux marchés

■ Nouveaux produits

- **Carte prépayée pour agences de voyages** au Royaume-Uni, solution alternative à l'utilisation de devises ou chèques de voyage
- **Première carte Restaurant en Europe** (Slovaquie)
- Carte cadeaux : **BP / Aral** en Allemagne
- Carte de gestion des frais professionnels « **Ticket Car** » pour **Petrobras** au Chili



■ Récentes initiatives gouvernementales

- **CESU social en France** à destination des personnes défavorisées impactées par la crise : un marché de 300 millions d'euros (part de marché Accor : 23%)
- **Ticket Vacances** en Roumanie



■ Services à valeur ajoutée

- Nouveaux sites  **Beneficio Club**® au Brésil et au Mexique

Près de 50% du plan d'économies dans les hôtels filiales réalisé au premier semestre

Plan d'économies de coûts d'exploitation dans les hôtels filiales renforcé à 150m€ vs 120m€ annoncé

**Maintien de l'objectif de
Taux de réactivité de 35%⁽¹⁾
malgré la baisse plus forte qu'attendu du RevPar au T2**

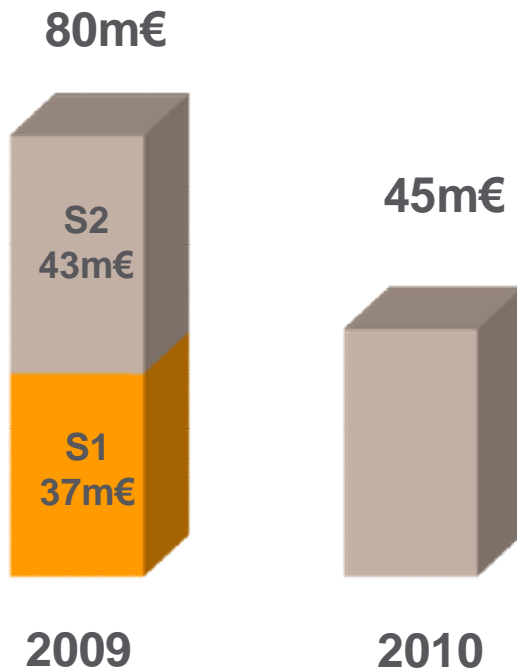
**Impact de 32m€
sur le Résultat Avant Impôt
pour 1 pt de variation de RevPAR**

72m€ d'économies déjà réalisées au 1^{er} semestre

Suivi des économies de coûts de support

Réduction de 15% des coûts de support

Plan d'économies de coûts
125m€



■ Adaptation de l'organisation

- Redimensionnement des équipes lié à la réduction des projets
- Gel des embauches

■ Revue des projets non prioritaires

- Annulation ou report des projets de rénovation de certaines marques
- Annulation ou report des projets back-office
- Réduction des projets IT et distribution
- Campagnes d'images
- Revue des actions de partenariat / sponsoring

■ Frais de fonctionnement

- Revue de la politique voyages
- Gel des conventions et grandes réunions

Développement : un pipeline en progression

Pipeline au 31 décembre 2008

100 560

Nouveaux projets

+28 180

Ouvertures

-12 100

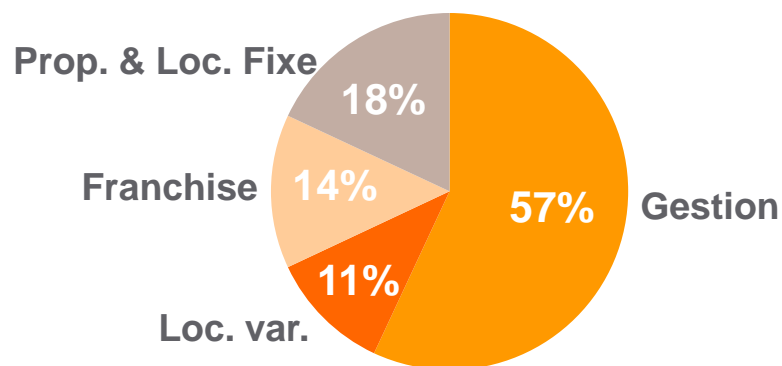
Projets abandonnés

-13 945

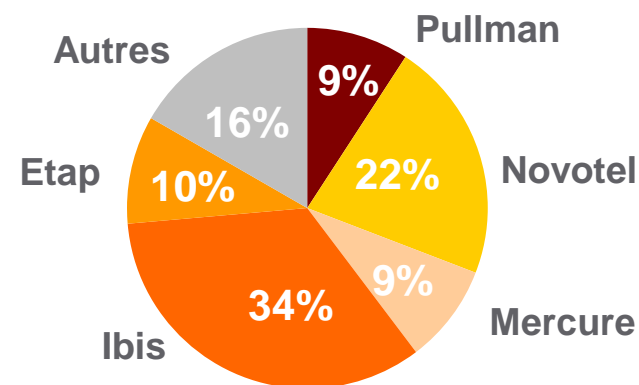
Pipeline au 30 juin 2009

102 695

Répartition du pipeline par mode de détention et par marque



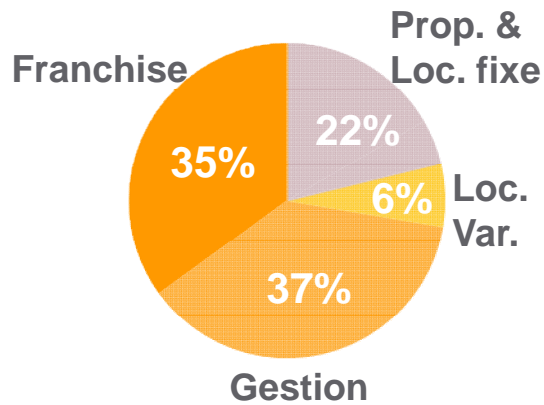
Plus de 80% du pipeline en mode peu capitalistique



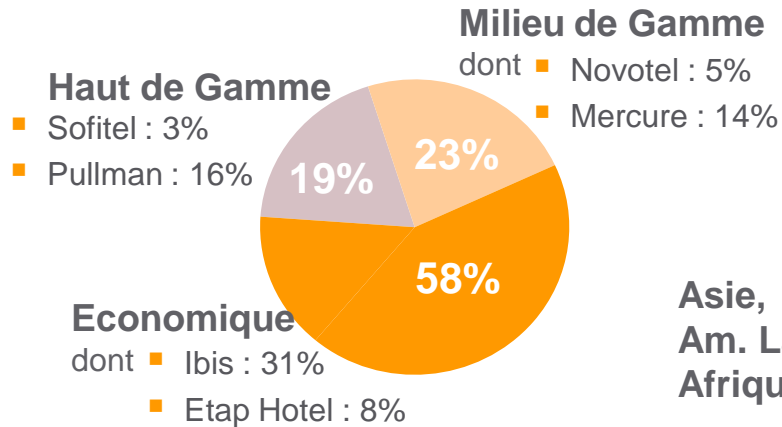
Plus de 50% du pipeline sur l'hôtellerie Economique ou Très Economique

Un développement soutenu

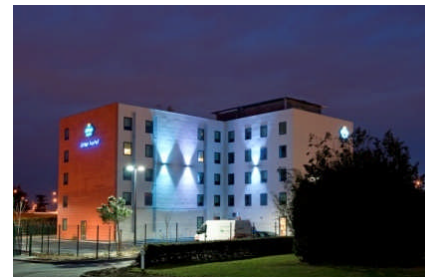
Ouvertures de 12 100 chambres (vs 11 000 au 30 juin 2008)



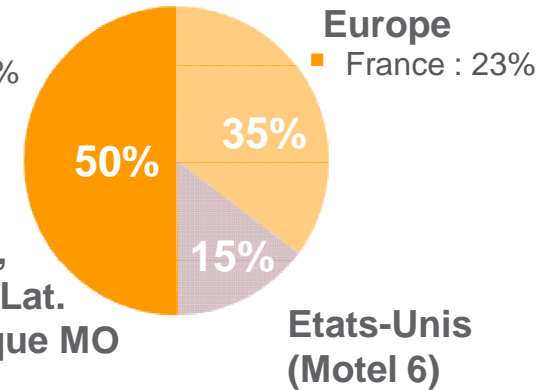
Ibis Saint Petersburg



Ibis Shanghai Waigaoqiao



Etap Hotel Toulouse Aéroport



Novotel Mumbai Juhu Beach

Confirmation de l'objectif d'ouverture de 30 000 chambres en 2009



Tendances d'activité de juillet

Objectif annuel

Activité des Services Prépayés de juillet 2009 : Croissance du chiffre d'affaires légèrement positive

Δ à pcc	Europe			Amérique Latine			Total		
	T1	T2	Juillet	T1	T2	Juillet	T1	T2	Juillet
SERVICES PREPAYES									
CA opérationnel (%)	+5,9	+4,1	+3,3	+9,4	+7,7	+6,3	+7,7	+5,8	+4,4
Produits financiers (%)	+5,1	-10,8	-18,8	+26,3	-16,5	-26,5	+12,9	-13,5	-21,9
CA Total (%)	+5,8	+2,0	-0,1	+11,6	+4,4	+1,5	+8,3	+3,2	+0,6

**Légère croissance du chiffre d'affaires
malgré l'accélération de la baisse des produits financiers**

Tendance d'activité hôtelière à fin juillet

Δ à pcc	T.O. (pts)			P.M. (%)			RevPar (%)		
	T1	T2	Juillet	T1	T2	Juillet	T1	T2	Juillet
HOTELLERIE									
HMG Europe	-5,8	-8,8	-4,9	-0,9	-7,9	-5,8	-10,5	-19,2	-12,7
Eco Europe	-7,1	-7,7	-6,6	+3,4	+0,4	+0,1	-7,6	-9,7	-8,5
Eco US	-5,0	-7,3	-8,0	-3,8	-5,3	-4,7	-11,6	-15,7	-15,2

Amélioration de la tendance en juillet liée à une pondération plus forte pendant l'été de la clientèle Loisirs

Objectif de résultat 2009

Fondé sur les hypothèses suivantes :

SERVICES PREPAYES

- ❑ Chute de plus de 25% des produits financiers au 2nd semestre conduisant à une croissance du chiffre d'affaires à pcc⁽¹⁾ légèrement positive en 2009
- ❑ Marge opérationnelle supérieure à 40% sur l'année

HOTELLERIE

- ❑ En l'absence de visibilité, pas d'amélioration majeure de l'activité attendue au 2nd semestre 2009
- ❑ Renforcement du plan d'économies de coûts opérationnels, porté de 120 à 150m€ (taux de réactivité de 35% sur les coûts opérationnels dans les hôtels filiales)

Economies de coûts de support de 80m€ sur l'année



**Objectif de Résultat avant Impôt et Eléments non Récurrents 2009 :
400 à 450m€**



Deux nouvelles ambitions

La séparation des deux métiers

La **transformation** des deux métiers du Groupe engagée depuis 3 ans
a mis en évidence
leurs **spécificités dans des secteurs très différents**



**Etude de la séparation
de l'Hôtellerie et des Services Prépayés
en deux entreprises autonomes
ayant leur stratégie propre
et les moyens de leur développement**

Des métiers très différents

Services Prépayés : un nouvel univers

- D'une offre **monoproduit** (Ticket Restaurant) à une offre **multiproduits** (CESU, Childcare, Ticket Cadeaux, etc)
- **Multiplication des supports** (papier, carte, internet, téléphone) avec des **évolutions technologiques** rapides
- Un paysage **concurrentiel élargi** et des **acteurs** de taille **mondiale**

Hôtellerie : une mutation accélérée

- D'un modèle avec une **majorité d'hôtels en filiales** à un modèle avec une **prépondérance** d'hôtels en **management/franchise**
- Adaptation du portefeuille de **marques** face à la plus forte **segmentation** de la demande
- Changement profond des **canaux de distribution**

Accélération de la transformation et du développement des 2 métiers

SERVICES PREPAYES

- Renforcement de la position de **leader mondial des Services Prépayés B2B**
- Renforcement du leadership sur les « **Prepaid Benefits** » en Europe et en Amérique Latine, par la mutation vers de nouveaux supports technologiques (du papier à l'électronique) et le développement de **services à valeur ajoutée** pour les clients Corporate et les utilisateurs finaux
- Relais de croissance par le lancement de **nouveaux services prépayés** (Récompense, gestion des frais professionnels, etc) et l'utilisation de **nouveaux réseaux d'acceptation**

HOTELLERIE

- Un **leader mondial** centré sur les segments **Economique** et **Milieu de Gamme**, couvrant les segments du **Très Economique** au **Haut de Gamme**
- Renforcement du **leadership en Europe** avec un **nombre limité d'hôtels en filiales** dans les **villes clés** et une large majorité d'hôtels en **franchise et management**
- Croissance dans les **pays émergents** dans les grandes **zones à fort potentiel** (Asie, Amérique latine, Moyen-Orient) dans un **nombre limité de pays**

2 nouvelles ambitions

Un objectif de création de valeur

Pour chacune des 2 entreprises et ses collaborateurs

- Améliorer le **pilotage de la performance** et **optimiser** l'allocation des **ressources financières** à sa stratégie
- Nouer des **alliances** et **partenariats** stratégiques pour **développer** les activités
- Bénéficier d'un **accès** direct au **marché financier** pour financer la **croissance future**



2 projets d'entreprise ambitieux pour se donner les moyens d'une croissance rentable

Pour les actionnaires

- Création de 2 « **pure players** »
- Accroître la **visibilité** de chacun des métiers et des **perspectives** de croissance
- Appréhender le **cash flow** dégagé par chaque société

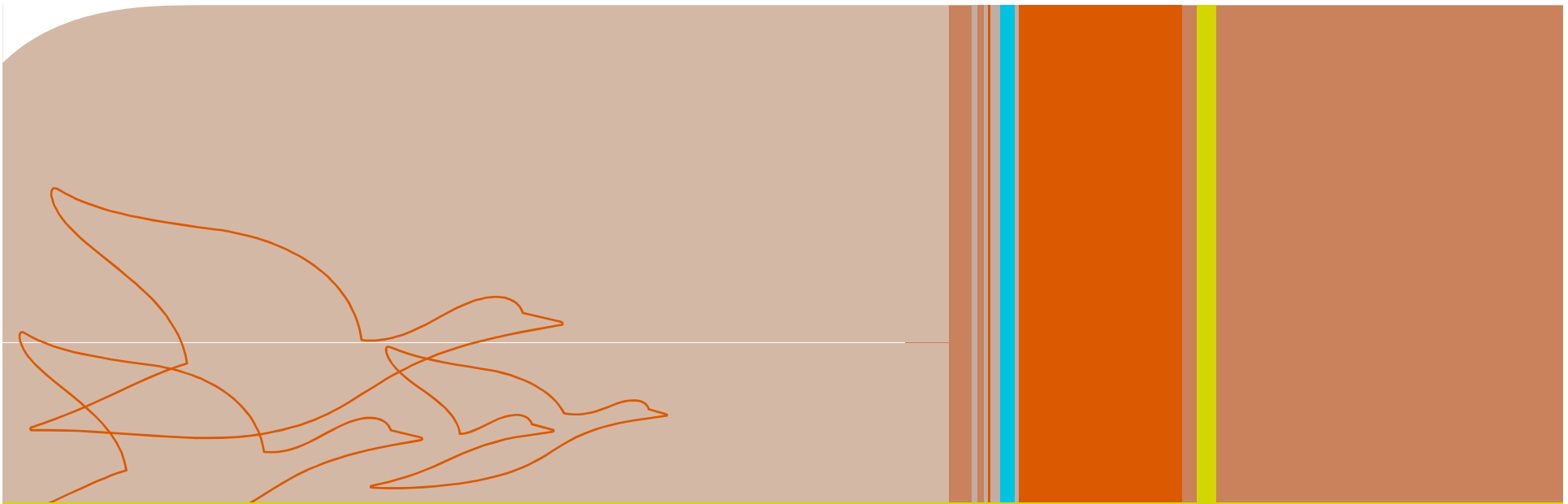


Créer de la valeur pour les actionnaires

La séparation des deux métiers

**Besoin de mobilisation forte des équipes
pour accompagner deux nouveaux projets d'entreprise
et mieux se concentrer sur leurs nouveaux défis**

**En agissant aujourd'hui,
les deux entreprises seraient
prêtes pour le rebond économique**



Annexes



Hôtellerie S1 2009 : RevPAR par segment

HOTELLERIE : RevPAR S1 2009 par segment

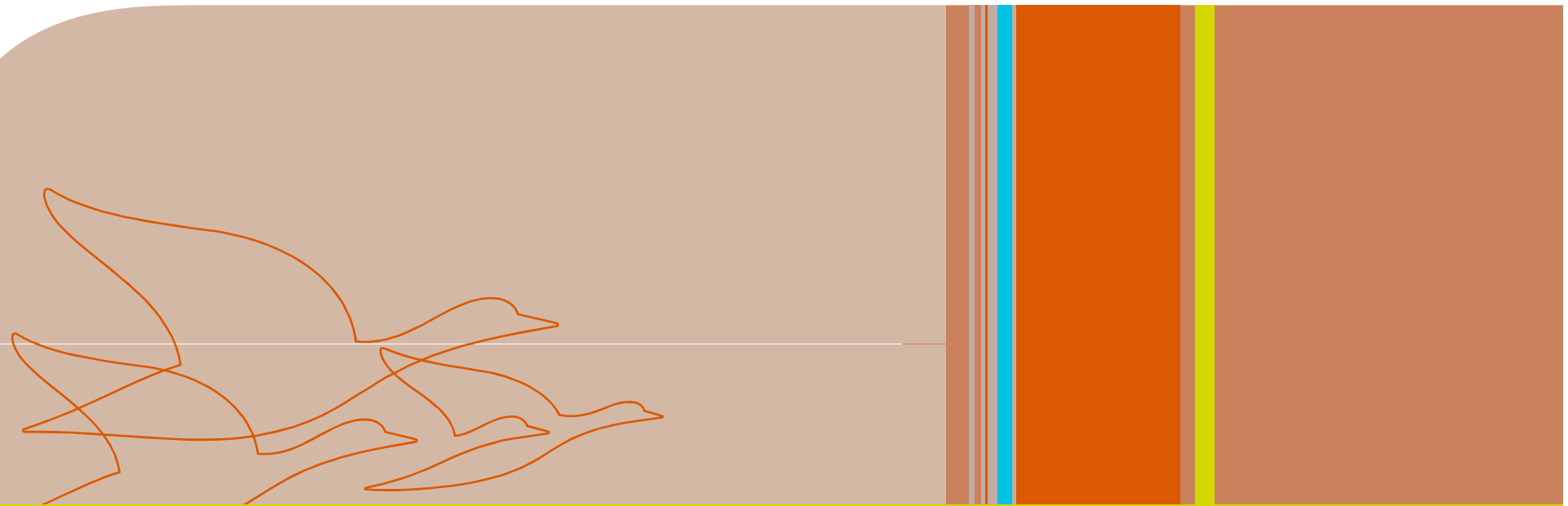
	Taux d'occupation			Prix moyen			RevPAR			
	Filiales			Filiales			Filiales			Filiales et gestion
	(en %)	(var en pts, pub.)	(var en pts, pcc)	(en €)	(var en %, pub.)	(var en %, pcc)	(en €)	(var en %, pub.)	(var en %, pcc)	(var en %, publié)
Haut et milieu de gamme Europe (in €)	56,5%	-8,9	-7,3	98	-8,9%	-4,7%	56	-21,3%	-15,3%	-21,1%
Economique Europe (in €)	64,1%	-7,3	-7,4	57	-0,1%	+1,9%	37	-10,4%	-8,6%	-10,5%
Economique US (in \$)	58,7%	-5,8	-6,1	43	-4,1%	-4,6%	25	-12,8%	-13,7%	-12,8%

Hôtellerie haut et milieu de gamme S1 2009 : RevPAR par pays

HOTELLERIE HAUT ET MILIEU DE GAMME: S1 2009 RevPAR par pays	Nombre de chambres	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
		Filiales		Filiales		Filiales			Filiales et gestion
		(en %)	(var en pts, pub.)	(en €)	(var en %, pub.)	(en €)	(var en %, pub.)	(var en %, pcc)	(var en %, publié)
<i>(en monnaie locale)</i>									
France	29 993	58,3%	-8,2	115	-0,9%	67	-13,2%	-13,1%	-13,3%
Allemagne	19 666	57,7%	-5,1	91	-5,4%	53	-13,1%	-14,0%	-13,0%
Pays-Bas	3 959	58,9%	-7,9	97	-14,0%	57	-24,2%	-24,2%	-24,5%
Belgique	1 801	62,8%	-7,1	107	-5,6%	67	-15,2%	-15,2%	-13,5%
Espagne	2 333	48,9%	-15,3	86	-18,6%	42	-38,0%	-36,8%	-38,0%
Italie	3 522	54,0%	-3,6	103	-11,6%	55	-17,1%	-14,8%	-15,9%
Royaume-Uni (en £)	5 432	72,3%	-4,6	84	-5,9%	61	-11,5%	-12,9%	-11,9%

Hôtellerie économique : S1 2009 RevPAR par pays

HOTELLERIE ECONOMIQUE: S1 2009 RevPAR par pays <i>(en monnaie locale)</i>	Nombre de chambres	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
		Filiales		Filiales		Filiales			Filiales et gestion
		(en %)	(var en pts, pub.)	(en €)	(var en %, pub.)	(en €)	(var en %, pub.)	(var en %, pcc)	(var en %, publié)
France	41 943	66,9%	-4,8	54	+7,3%	36	+0,1%	-1,8%	+0,1%
Allemagne	15 052	61,5%	-6,9	60	+0,7%	37	-9,4%	-9,7%	-8,1%
Pays-Bas	2 256	65,5%	-10,5	80	-4,4%	52	-17,7%	-17,7%	-17,7%
Belgique	2 562	66,5%	-9,9	70	-1,0%	46	-13,9%	-13,9%	-13,9%
Espagne	4 627	55,6%	-17,2	54	-4,3%	30	-26,9%	-27,8%	-26,9%
Italie	1 550	54,7%	-6,9	72	-6,2%	39	-16,8%	-16,8%	-16,8%
Royaume-Uni (en £)	8 856	66,0%	-9,0	53	-5,9%	35	-17,1%	-13,0%	-16,8%
USA (en \$)	77 836	58,7%	-5,8	43	-4,1%	25	-12,8%	-13,7%	-12,8%



Réunion d'information du 27 août 2009

Résultats semestriels 2009