

Information Réglementée

Paris, le 20 Octobre 2008

Accor : un groupe en pleine transformation

Une transformation qui commence à porter ses fruits

Accor organise un « Investor Day » les 20 et 21 octobre 2008. Cette session de deux jours a pour objectif de faire une revue des fondamentaux des deux métiers de Accor, l'Hôtellerie et les Services, qui connaissent chacun une transformation profonde.

Après les cessions d'actifs non stratégiques réalisées au cours des trois dernières années qui ont rapporté 1,4 milliard d'euros soit 15% des capitaux engagés, le Groupe est désormais recentré sur ses deux métiers à forte croissance et peu cycliques.

Hôtels

Le repositionnement des marques et les innovations produits ont permis de renforcer l'offre hôtelière du Groupe à un moment où Accor vend de plus en plus ses savoirs dans le cadre de contrat de management et de franchise. Dans un marché de plus en plus segmenté, des marques telles que Sofitel ont été repositionnées, d'autres telles que Novotel ont bénéficié d'importants programmes de rénovation, de nouvelles marques ont été créées comme Pullman et All Seasons ainsi que le label MGallery.

Durant la même période, le portefeuille du Groupe a été restructuré avec succès, dans le but de construire un nouveau modèle économique adaptant les modes de détention par segment de marché et par zone géographique. Cette stratégie « asset right » a amené le Groupe à céder depuis début 2005, l'immobilier de plus de 600 hôtels pour plus de 4 milliards d'euros. Aujourd'hui, 55% du réseau est géré sous contrat de gestion, franchise ou de loyers variables contre 35% en 2001. L'objectif est de réduire la volatilité des cash flows et d'optimiser le retour sur capitaux investis.

En outre, le plan de développement produit d'ores et déjà des bénéfices. Sur la base des résultats 2007, les 113 000 chambres ouvertes depuis 2003 pour un investissement total de 8,7 milliards

d'euros dont 700 millions investis directement par Accor ont généré un Roce de 19,6%, au-dessus de l'objectif de 15% fixé à 5 ans.

Ces initiatives stratégiques ont permis d'améliorer les performances de l'hôtellerie entre 2005 et juin 2008 de +1,2 point de marge brute opérationnelle et +4,1 points de Roce.

Services

Sur les trois dernières années, les Services ont réalisé une croissance annuelle moyenne de chiffres d'affaires de 18,5%, en ligne avec l'objectif de 8 à 16% de croissance organique et 5% de croissance externe. Le rythme des acquisitions s'est accéléré avec plus de 500 millions d'euros investis de manière à préparer la nouvelle phase de développement dans le marché du prépayé.

La combinaison de la croissance interne et externe ont permis d'améliorer de 2 points la marge brute opérationnelle et de réaliser une croissance annuelle moyenne du résultat avant impôt de 21,2% entre 2005 et 2007.

Groupe

Au niveau du Groupe, les stratégies suivies aussi bien dans l'Hôtellerie que dans les Services ont eu un impact positif sur le Roce de près de 4 points à 14,5% en juin 2008 contre 10,7% en 2005, et une marge brute opérationnelle en hausse de 2,2 points sur la même période.

Le Groupe a pu retourner 2,4 milliards d'euros aux actionnaires sous forme de rachats d'actions ou de dividendes exceptionnels.

Initiatives à moyen terme

Une hôtellerie en transformation pour une meilleure résistance aux cycles et pour dégager plus de cash flow

Renforcer et s'appuyer sur les marques pour asseoir le nouveau modèle économique

Les nombreuses initiatives mises en œuvre sur les trois dernières années devraient produire leurs effets dans l'environnement économique actuel plus difficile. Le déploiement du « yield management » a permis de faire progresser le revPAR plus rapidement que la concurrence (par exemple 2,5 points en France sur les 8 premiers mois de 2008), alors que les plate-formes d'expertise permettent d'optimiser le marketing, la distribution, les achats et d'apporter d'autres services à valeur ajoutée aux propriétaires. Le programme mondial de fidélité A Club lancé récemment, ainsi que les nouveaux partenariats comme celui passé avec Expedia et d'autres distributeurs internet permettront également de faire croître le chiffre d'affaires.

D'autres cessions d'actifs à venir

Malgré le resserrement des conditions de crédit, Accor est déterminé à finaliser son programme de cessions d'actifs immobiliers hôteliers. Environ 600 hôtels ont été identifiés afin d'être restructurés. Une fois réalisé, 77% du parc hôtelier sera géré sous contrat de gestion, de franchise ou de loyers variables avec une moindre intensité capitalistique.

Ouverture de 40 000 chambres par an : un développement source de profit

Le programme de développement joue un rôle clé dans la croissance des résultats futurs du Groupe. Dans les marchés émergents, le manque d'infrastructures hôtelières et une forte demande pour un type d'hébergement à des prix abordables créent de formidables opportunités de développement pour Accor. En Europe hors France, le faible taux de pénétration des chaînes hôtelières dans le segment économique crée pour des marques telles que Ibis, Etap Hotel ou Hotel F1 de réelles opportunités.

Le plan d'ouvertures de 200 000 chambres devrait être réalisé en 2011. Accor souhaite ouvrir 40 000 chambres par an une fois la vitesse de croisière atteinte en 2010 après avoir ouvert 155 000 chambres sur la période 2006/2010. Dans ce cadre, la part investie par Accor sera de 400 millions par an sur un montant total de 4 milliards d'euros. Sur ces 400 millions d'euros, 80% seront investis dans l'hôtellerie économique et très économique dans le monde, secteur qui jouit d'une forte demande et de marges opérationnelles parmi les plus élevées de l'industrie. Le Roce attendu sur ces investissements devrait dépasser 20% à partir de la 4^{ème} année. Sur ces 40 000 chambres, plus de 60% seront ouvertes dans l'hôtellerie économique et très économique, 60% dans les pays émergents (en particulier en Chine et en Inde) et 80% seront gérées sous contrat de gestion, de franchise ou de loyers variables.

De plus, les hôtels de la marque Sofitel seront, dans un modèle « asset-light » à 100% sous contrat de gestion, pilotés par une équipe de direction mondiale dédiée.

Services : assurer la migration du papier aux multisupports électroniques prépayés pour accélérer la croissance

La migration technologique du papier aux cartes électroniques puis internet et les téléphones mobiles offrent un unique potentiel de développement sur de nouveaux marchés. Au-delà de 2010, Accor Services, présent historiquement sur une ligne de produits (Ticket Restaurant et Ticket Alimentation), sera présent sur cinq marchés : avantages sociaux aux salariés et aux citoyens, récompense et fidélisation, gestion des frais professionnels, assurance, et cartes à destination d'employés non ou sous bancarisés (UUB). Cette nouvelle phase de développement s'appuie sur des acquisitions ciblées telles que PrePay Technologies au Royaume-Uni, plate-forme technologique européenne dotée d'un statut de monnaie électronique

Accor Services attend une croissance comprise entre 8 et 16% par an dans ses produits traditionnels grâce à l'innovation, la technologie et le développement dans de nouveaux marchés. A cela s'ajoutera au-delà de 2010 une croissance des nouveaux produits prépayés de 15% par an, ce qui permettra d'atteindre une croissance organique totale des produits prépayés entre 10 et 18% par an.

Accor mieux armé pour faire face à l'environnement économique plus difficile

Après trois ans de transformation, le Groupe est désormais mieux armé pour faire face à des conditions économiques plus difficiles, particulièrement dans l'hôtellerie. En effet, la nouvelle répartition des métiers et le profond changement du modèle économique hôtelier ont modifié le profil du Groupe et l'ont mieux armé pour faire face aux difficultés. Lors des cycles précédents, les services prépayés en « B to B » ont démontré leur résistance et leur capacité à assurer une croissance soutenue quelque soit l'environnement économique.

En outre, Accor jouit d'une forte solidité financière avec 1,4 milliard d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées et aucun remboursement majeur de sa dette avant 2012.

Finalement, pour faire face à cet environnement, Accor a mis en œuvre les actions immédiates suivantes :

- Un plan de réduction des coûts de 75 millions d'euros, dont 50 millions d'euros attendus en 2009.
- Après quatre années d'investissements importants, réduction de 100 millions d'euros des investissements de rénovation dans l'hôtellerie, soit un niveau de 415 millions d'euros par an.
- Réduction de 100 millions d'euros des investissements de développement hôtelier pour atteindre 400 millions d'euros, qui représentent 10% du montant global nécessaire au financement des 40 000 chambres par an au-delà de 2010.
- Le plan de développement des Services est maintenu à 100 millions d'euros par an.

Conclusion

Dans les deux prochaines années, Accor va poursuivre la transformation du modèle économique hôtelier pour le rendre plus résistant et capable de générer davantage de cash flow, accélérer la croissance des Services, grâce à une stratégie multisupports électroniques et de conquête de marché, deux transformations destinées à créer plus de valeur.

Accor, groupe mondial et leader européen dans l'hôtellerie, leader mondial dans les services aux entreprises et aux collectivités publiques, 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, Ibis, all seasons, Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6**, représentant 4000 hôtels et près de 500 000 chambres dans 90 pays, ainsi que ses activités complémentaires, avec notamment **Lenôte** ;

- **les Services**, 30 millions de personnes bénéficient dans 40 pays des prestations de Accor Services (avantages aux salariés et aux citoyens, récompenses et fidélisation, gestion des frais professionnels).

CONTACTS PRESSE

Emmanuelle Baumgartner
Directeur Relations Presse
Tél. : +33 1 45 38 84 77

Alain Delrieu
Attaché de Presse Senior
Tél. : +33 1 45 38 84 85

CONTACTS INVESTISSEURS

Eliane Rouyer-Chevalier
Directeur Relations
Investisseurs et Communication
Financière
Tél. : +33 1 45 38 86 26

Solène Zammito
Directeur Adjoint Relations
Investisseurs
Tél. : +33 1 45 38 86 33