

# *Assemblée Générale Mixte*

Mardi 30 avril 2019



ACCOR

1

*Sébastien Bazin*  
*Président-directeur général*



2

*Besma Boumaza*  
*Directrice juridique*  
*& Secrétaire du Conseil*



3

*Jean-Jacques Morin*  
*Directeur général adjoint*



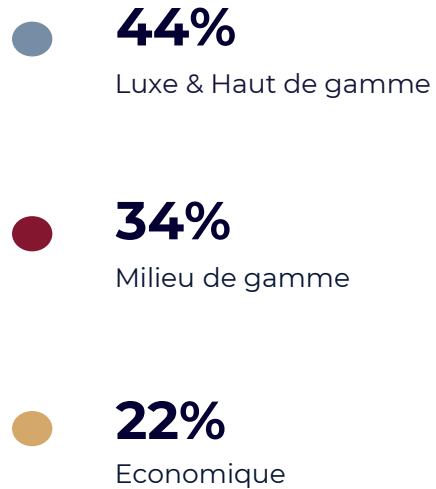
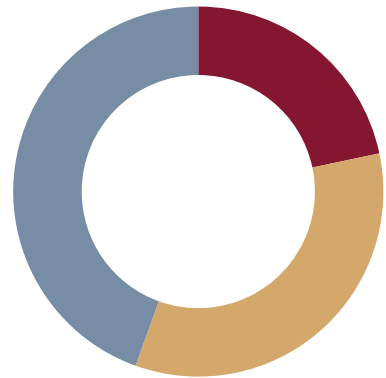
# 2018 : Une nouvelle année record

Volume d'affaires	Chiffre d'affaires	Excédent brut d'exploitation	Résultat d'Exploitation	Cash flow récurrent
<b>20 Mds€</b> <b>+ 19%</b> hors change	<b>3,610 M€</b> <b>+ 16,9%</b> + 8.8% à pcc	<b>712 M€</b> <b>+14,5%</b> +8,0% à pcc	<b>550 M€</b> <b>+ 10.7%</b>	<b>529 M€</b> <b>+22%</b>

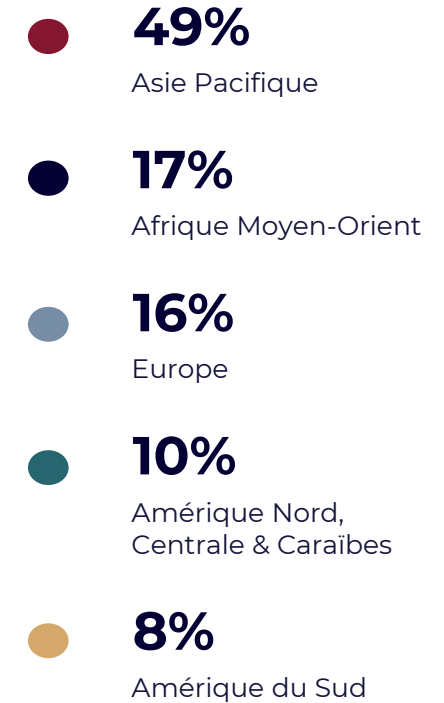
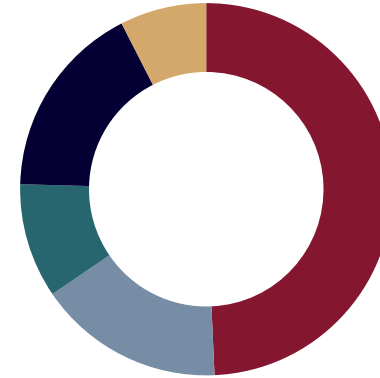


# 100 000 nouvelles chambres en 2018

## Par segment



## Par région



### Organique

300 hôtels  
44k chambres

**MANTRA**  
GROUP

138 hôtels  
25k chambres

**MÖVENPICK**  
Hotels & Resorts

86 hôtels  
21k chambres

**sbe**

18 hôtels  
7k chambres

**Atton**  
HOTELS

10 hôtels  
2k chambres

**2IC**  
SUD-ESTERES

8 hôtels  
1k chambres

**mantis**

28 hôtels  
1k chambres

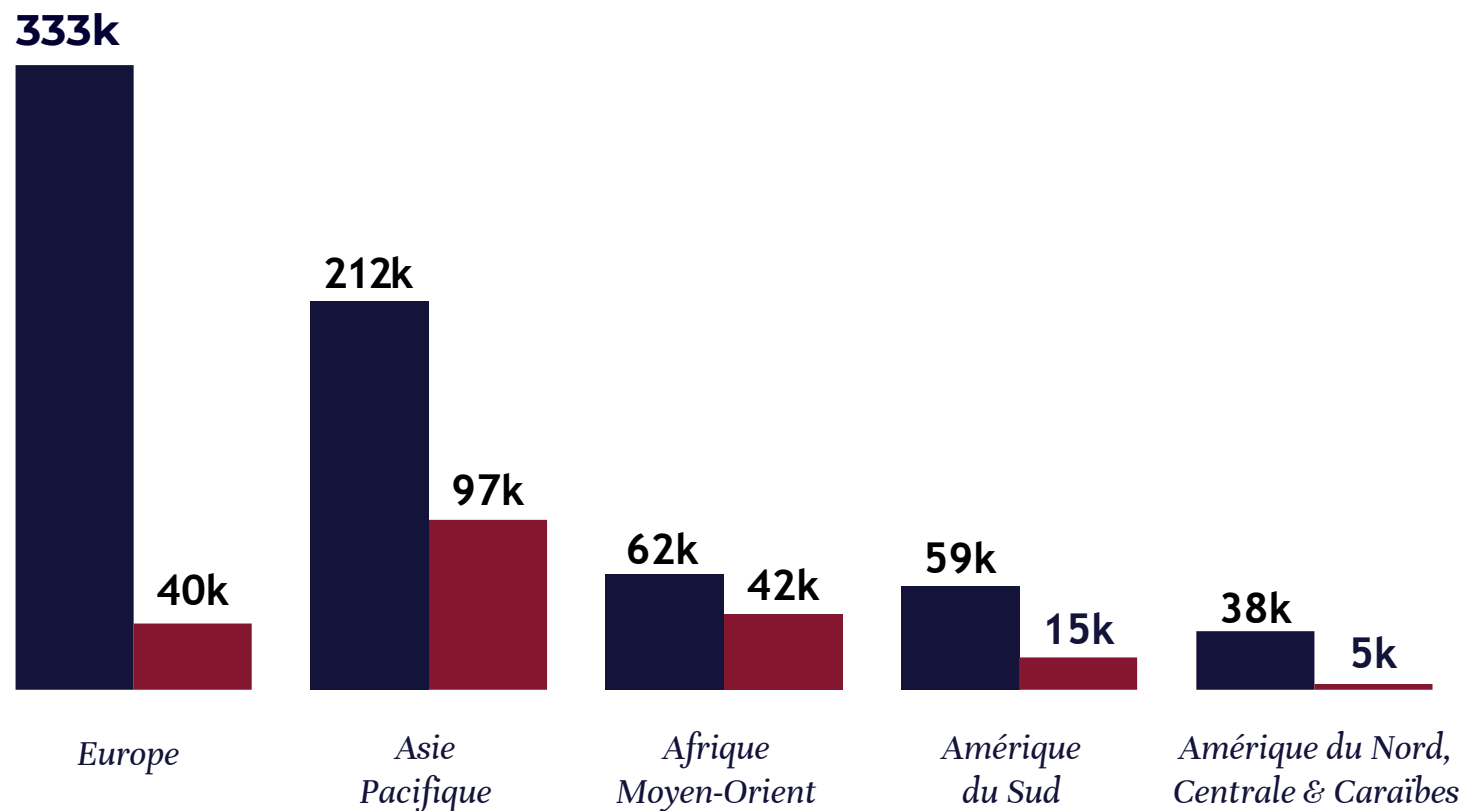
### Total

588 hôtels  
100k chambres



# Croissance nette du portefeuille de 5%

AU 31 DÉCEMBRE 2018 – EN NOMBRE DE CHAMBRES



Réseau	
Hotels	4 780
Chambres	704k
Pays	100

Pipeline	
Hotels	1 118
Chambres	198k



# *Octobre 2018 : Novotel Bangkok Sukhumvit - Thaïlande*





## *Juin 2018 : Mercure Shanghai Hongqiao Soho - Chine*



## *Mars 2018 : Fairmont Austin - Etats-Unis*

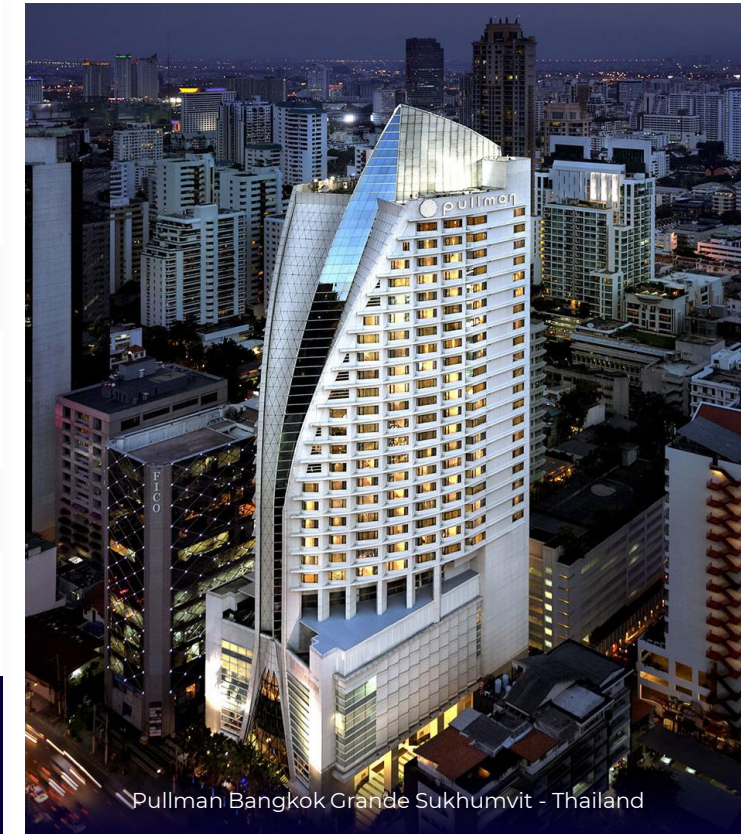


## *Décembre 2018 : Ibis Styles Amsterdam Schipol – Pays Bas*



# Forte croissance du chiffre d'affaires sur tous les segments

<i>En millions d'euros</i>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variation publiée</b>	<b>Variation à pcc</b>
<b>Hotel Services</b>	2 484	2 618	+ 5,4%	+ 8,4%
<b>Actifs Hôteliers</b>	752	1 086	+ 44,5%	+ 8,4%
<b>Nouvelles Activités</b>	100	149	+ 49,4%	+ 2,4%
<b>Holdings &amp; Intercos</b>	(248)	(243)	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>3 087</b>	<b>3 610</b>	<b>+ 16,9%</b>	<b>+ 8,8%</b>



# Un résultat net de 2,2Mds€ avec la cession d'AccorInvest

*En millions d'euros*

	2017	2018
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>622</b>	<b>712</b>
Amortissements et provisions	(126)	(162)
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>497</b>	<b>550</b>
Quote-part des résultats nets des SME	28	80
Eléments non récurrents	(99)	(401)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>425</b>	<b>229</b>
Résultat financier	(53)	(67)
Impôt	43	(119)
Intérêts des minoritaires	36	52
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>379</b>	<b>(8)</b>
Résultat net des activités non poursuivies	67	2 241
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>446</b>	<b>2 233</b>

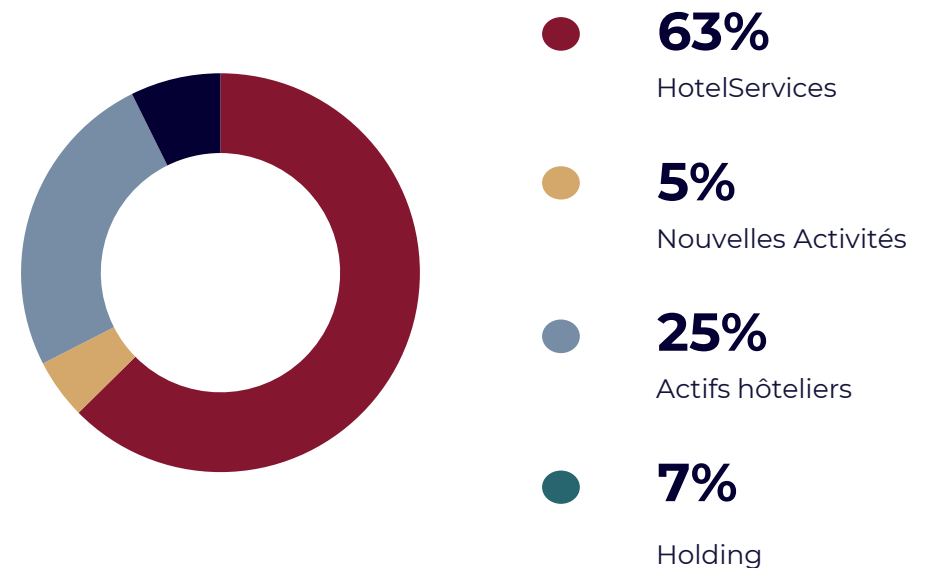


# Une forte rentabilité et un taux de conversion en cash de 83%

En millions d'euros

	2017	2018
<b>EBE</b>	<b>622</b>	<b>712</b>
Coût de la dette nette	(71)	(53)
Impôts (cash)	(51)	(130)
Non cash & autres	54	89
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>555</b>	<b>617</b>
Investissements récurrents	(161)	(124)
Variation du BFR	41	36
<b>Cash-flow récurrent</b>	<b>435</b>	<b>529</b>
Taux de « cash conversion » <sup>(1)</sup>	74%	83%

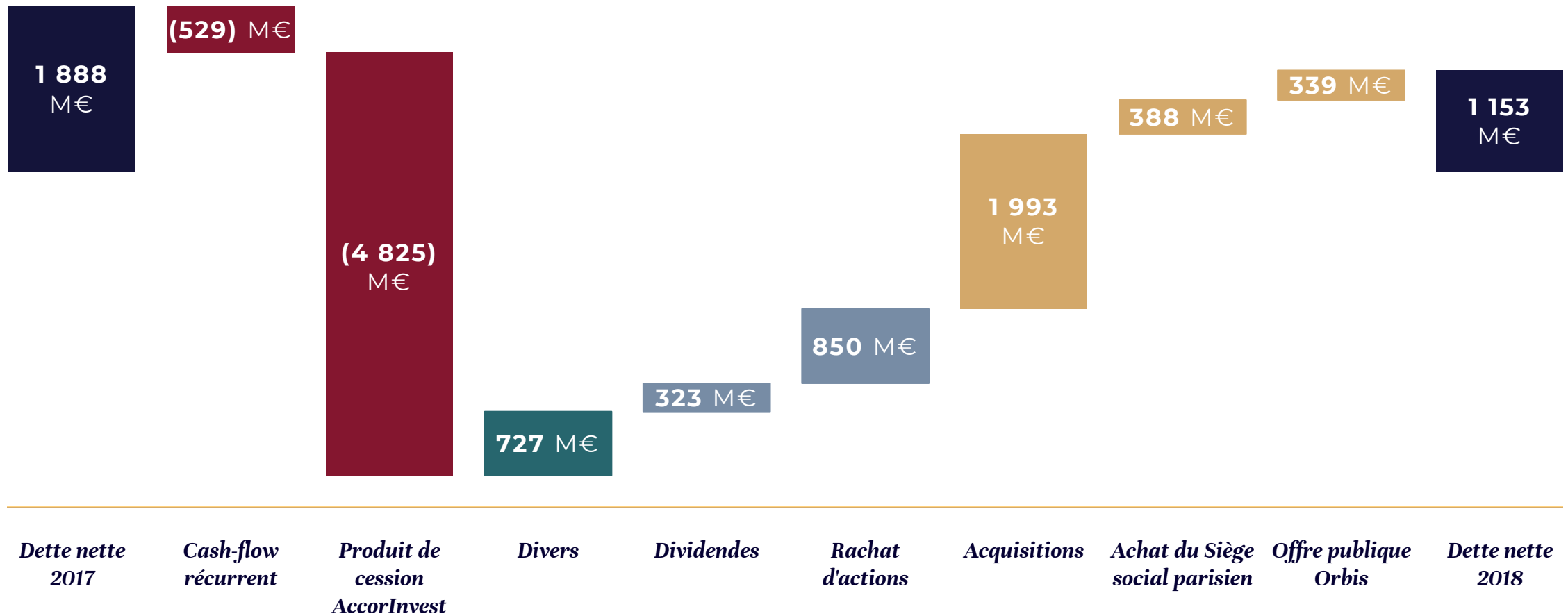
## Investissements récurrents par segment en 2018



<sup>(1)</sup> Taux de « cash conversion »:  $(EBE - \text{investissements récurrents}) / EBE$

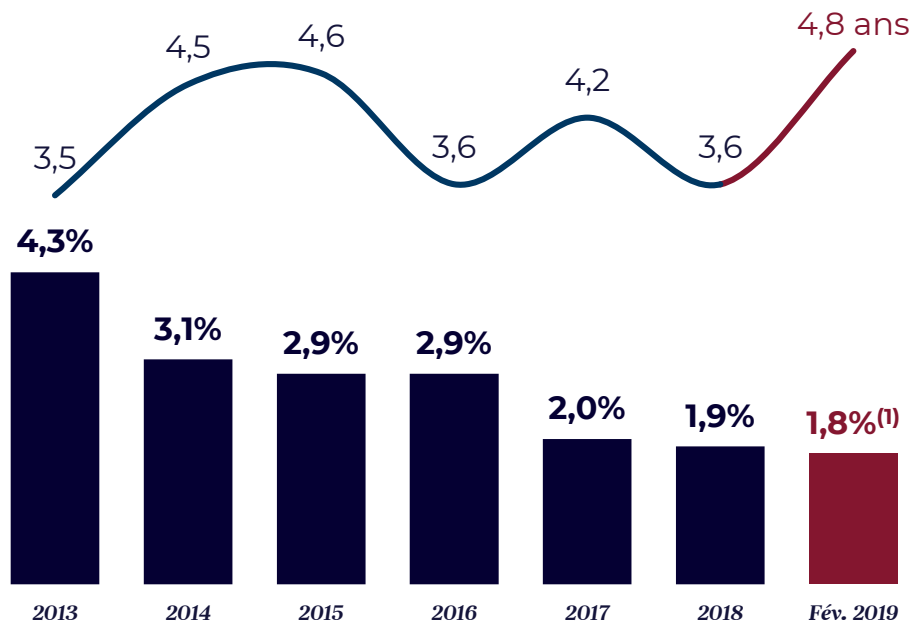


# Réallocation rapide du produit de cession d'AccorInvest



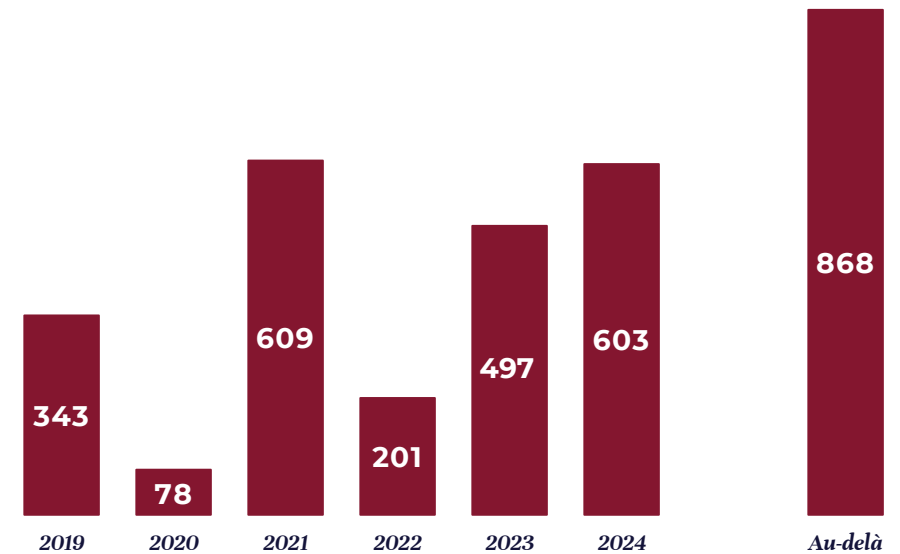
# Un bilan solide et renforcé

## Coût de la dette optimisé Maturité moyenne étendue



<sup>(1)</sup> Le coût de la dette inclut le remboursement de 335 M€ de l'obligation assortie d'un coupon de 2,5%, arrivant à échéance en mars 2019

## Echéancier de la dette IFRS<sup>2</sup>

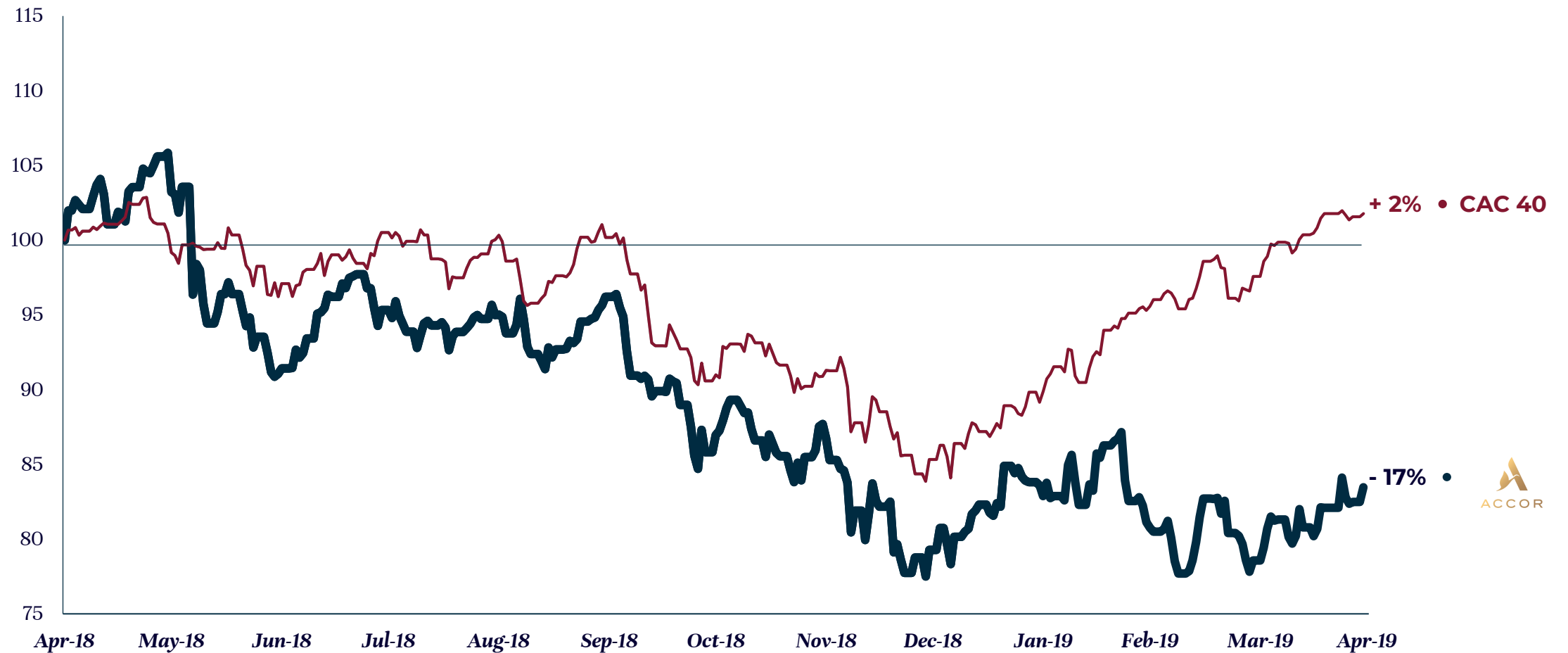


<sup>(2)</sup> A février 2019





# Evolution du titre Accor vs l'indice CAC 40



# Retour aux actionnaires en 2018

**Mai 2018**

Dividende 2017  
1,05€ par action  
Soit 323M€

**Juillet 2018 à Mars 2019**

Rachat d'actions  
850M€  
21,8M de titres

**Mai 2019**

Dividende 2018  
1,05€ par action  
Soit 297M€



# Croissance du Chiffre d'affaires au T1 2019 de + 8,8% à pcc

*En millions  
d'euros*

	T1 2018	T1 2019	Variation publiée	Variation à pcc
Hotel Services	569	645	+13,5%	+7,3%
Hotel Assets & Autres	157	323	+106,0%	+8,9%
New Businesses	31	37	+22,0%	+10,0%
Holding & Intercos	-21	-19	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>735</b>	<b>987</b>	<b>+34,2%</b>	<b>+8,8%</b>



# Des perspectives solides

- ◇ Poursuite de la croissance de l'EBE vers l'objectif de **1,2 Md€ en 2022**
- ◇ Finalisation de **l'intégration des acquisitions réalisées en 2018**
- ◇ Maintien d'un **haut niveau de cash conversion**
- ◇ Consolidation du modèle **asset-light**

Rixos Premium Bodrum - Turquie



4

*Sébastien Bazin*  
*Président-directeur général*



# 2018, une année charnière

## Vers un modèle *asset-light*

ACCORINVEST   
Cession de **65%**

**4,8 mds€** de liquidités

**93%** du portefeuille désormais  
managé ou franchisé

## Investissement du produit de cession

**2 mds€** d'acquisitions

MANTRA  
GROUP

sbe

Atton  
HOTELS

mantis  
HOTELS AND ECO ESCAPES

adoria

GEKKO GROUP

ResDiary™

MÖVENPICK  
Hotels & Resorts

**850 M€** de rachats d'actions

## Priorités du nouveau modèle stratégique

**Ventes mondiales**  
Distribution & Fidélité

**Marketing**  
Exploiter la force  
de nos marques

**Talent & Culture**  
Adapter nos ressources

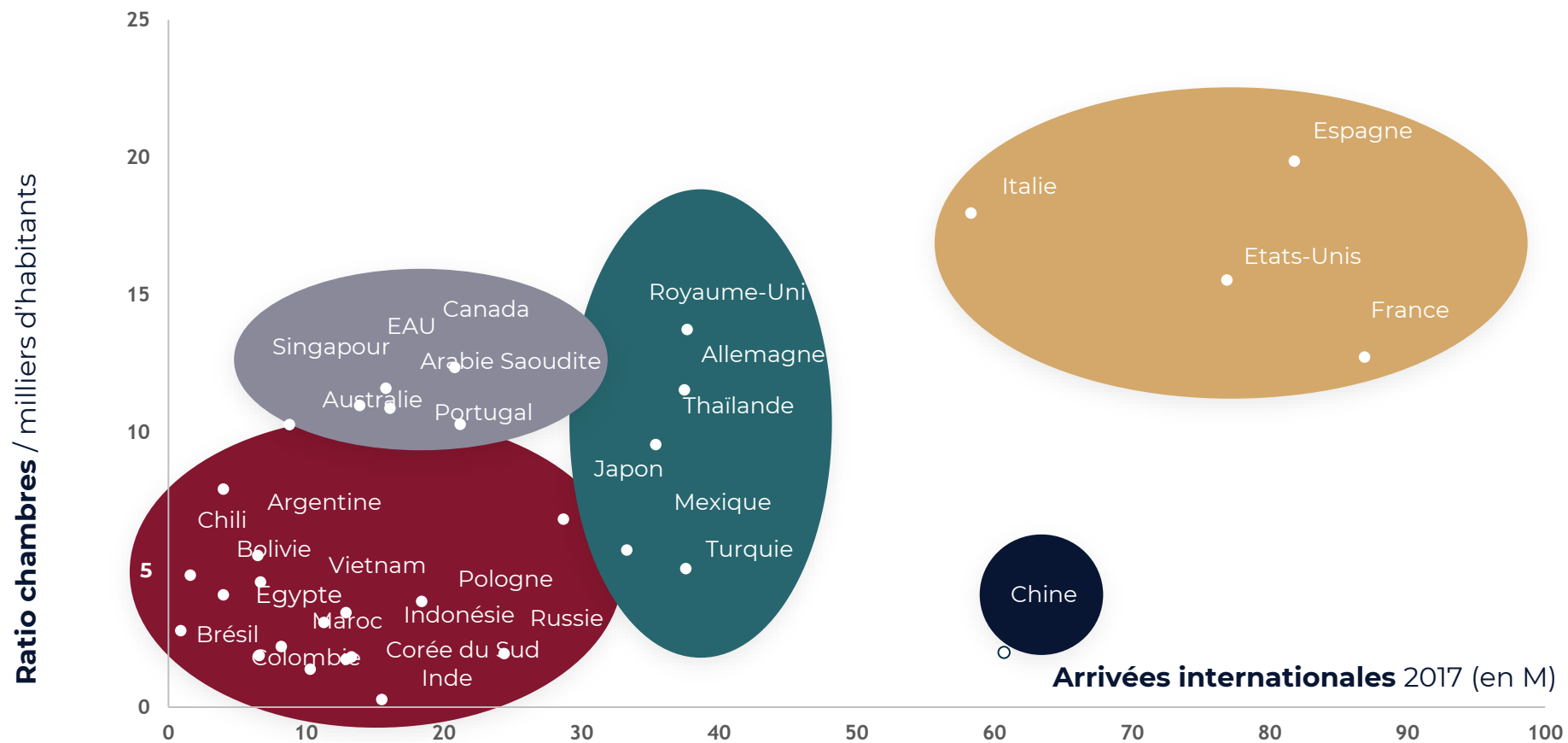
# Des résultats en ligne avec nos objectifs à moyen terme

Indicateurs clés de performance	Objectifs à moyen terme	Réalisations 2018
RevPAR	> +3% CAGR	+5,6%
Croissance nette du portefeuille	+5%	+5,0%
Croissance de l'EBE HotelServices & Holding	+10-12%	+10,7%
Croissance du Cash Flow récurrent	> 10% CAGR	+22%
Taux de « cash conversion » <sup>(1)</sup>	> 70%	83%

<sup>(1)</sup> Le taux de cash conversion est défini comme la conversion du résultat net opérationnel :  $(EBE - \text{investissements récurrents}) / EBE$



# Un fort potentiel de développement dans nos marchés clés



■ Destinations secondaires avec un faible ratio (chambres / milliers d'habitants)

■ Destinations secondaires avec un fort ratio (chambres / milliers d'habitants)

■ Destinations majeures avec un ratio moyen (chambres / milliers d'habitants)

■ Principales destinations touristiques avec un fort ratio (chambres / milliers d'habitants)





# Les priorités stratégiques du nouveau modèle asset-light

## Talent & Culture

Favoriser  
**l'expression des talents**

Fidéliser les talents clés  
et enrichir les **savoir-faire**

**Plan de transformation**  
lancé fin novembre 2018

## Distribution & Fidélité

Optimiser le **trafic** et la **distribution**

Lancer une nouvelle promesse de  
marque et de fidélité pour accroître :

- La **fréquence d'utilisation** de  
notre écosystème
- L'**engagement** et la **satisfaction**  
des clients

## Marketing

Renforcer la **notoriété** des marques  
pour augmenter le RevPAR

**Optimiser** le retour  
sur investissement

Renforcer notre **marque  
employeur & Corporate**



# Favoriser l'expression des talents

## Attirer les talents

80 000

recrutements en 2018

54%

des collaborateurs ont  
moins de 35 ans

## Renforcer la mixité

35%

de femmes directrices d'hôtels

Moins de 5%

d'écart salarial entre hommes  
& femmes à poste équivalent

## Développer les compétences

91%

des collaborateurs  
formés en 2018

1 000

formateurs internes  
formés par l'Académie Accor



## Accor, leader de son secteur en RSE



### Des impacts massifs grâce à la mobilisation de nos collaborateurs

Moins 8,3% d'émissions de CO2 entre 2015 et 2018 ;  
7m arbres plantés depuis 2009  
82% des hôtels impliqués dans des projets locaux



### La RSE ancrée dans toutes les composantes de l'entreprise

Design, Achats, Innovation, Talents & Culture,  
Restauration, Marketing...



### Accor Solidarity – Notre engagement solidaire

43 projets soutenus dans 14 pays  
Plus de 1 000 collaborateurs impliqués  
10 000 bénéficiaires directs, 130 000 indirects

## Une démarche intégrée dans notre nouveau modèle « *asset-light* »



Des services d'optimisation de la performance économique, sociale et environnementale aux **propriétaires de nos hôtels**



Un engagement renforcé de nos marques pour **impliquer nos clients dans notre démarche** de responsabilité

# Une stratégie marketing et de fidélisation ambitieuse

- ◇ Amplifier nos opérations de fidélisation Aligner nos pratiques sur celles des *leaders*
- ◇ Augmenter notre visibilité et la performance du programme de fidélité
- ◇ Transformer notre stratégie d'engagement

Rixos Saadiyat Island Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis



# Capitaliser sur l'hospitalité augmentée

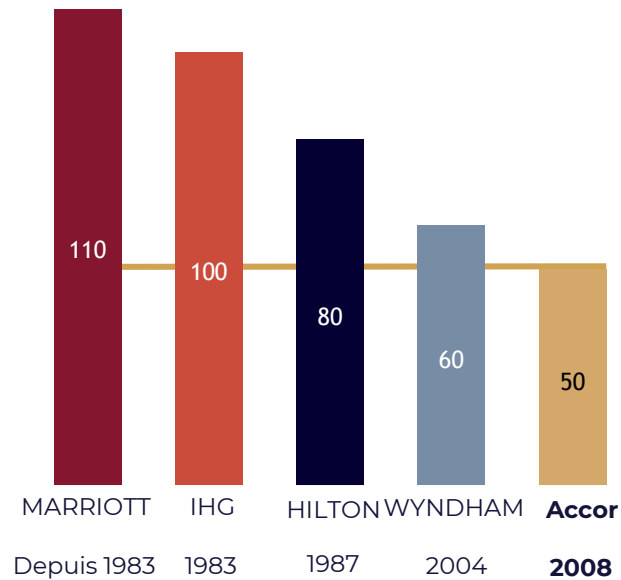


Multiplier les points de contact avec nos clients

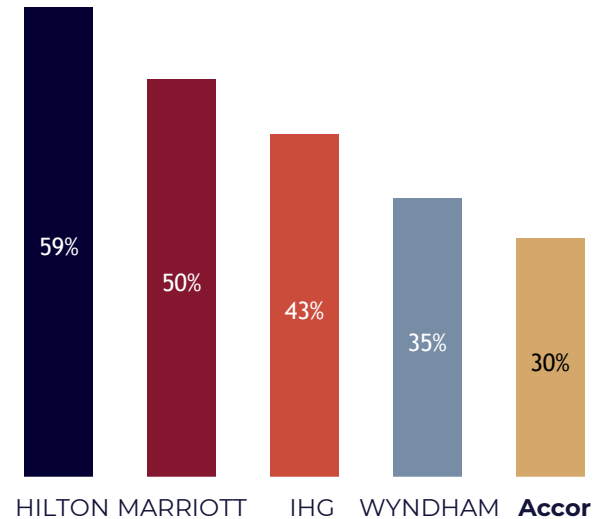


# Des partenariats à fort potentiel de croissance

## Membres En millions de membres



## Contribution



## Fort potentiel de croissance associé aux partenariats

De 250 M\$  
À 600 M\$\*  
pour nos  
concurrents

6M\$

ACCOR

\*données 2018

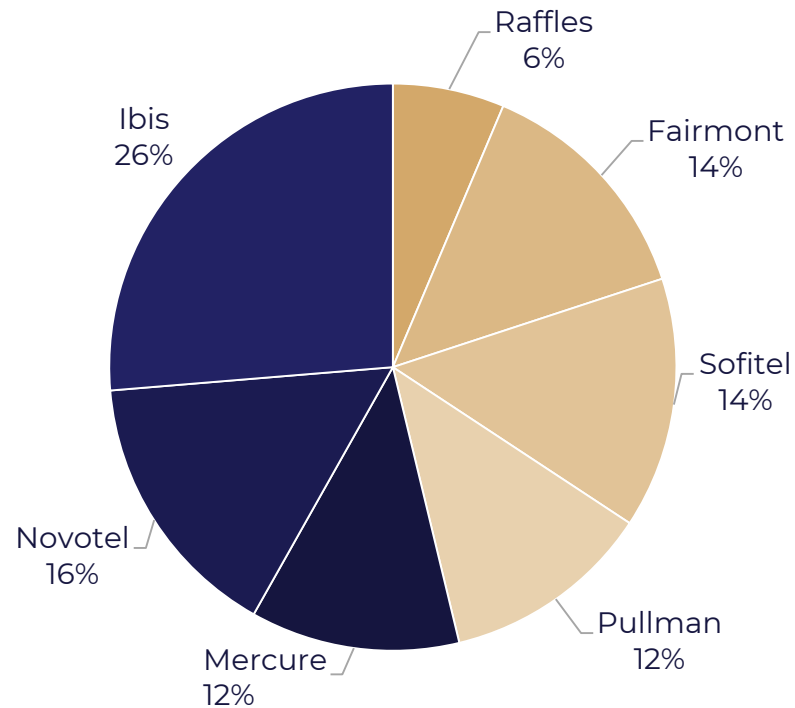


# Marketing : soutenir la force et le développement de nos marques

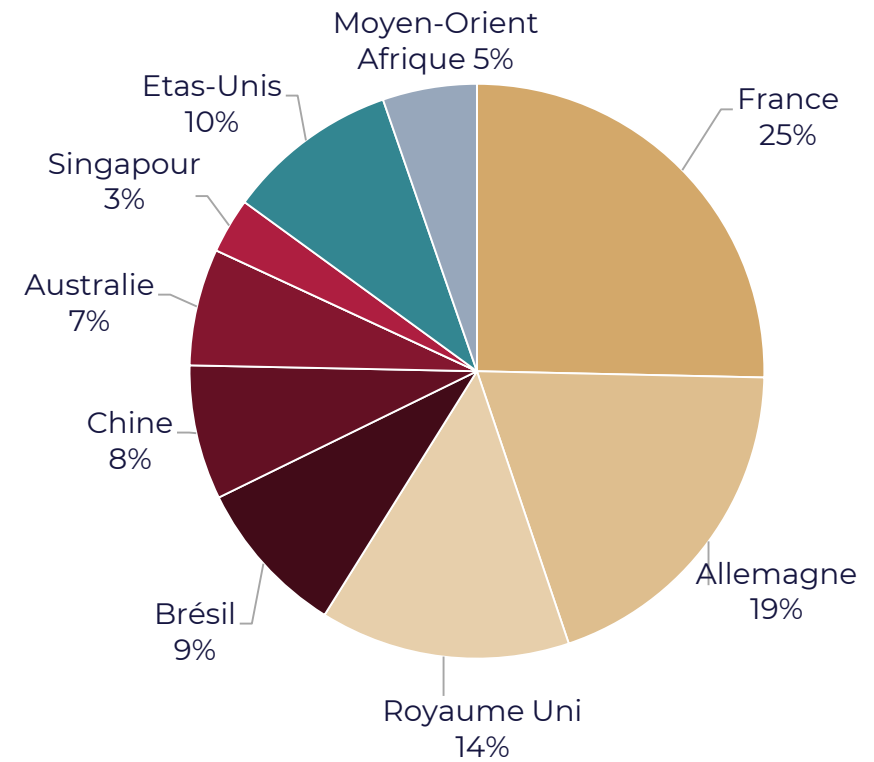


# Un investissement marketing centré sur les marques et marchés clés du Groupe

## Répartition par marque



## Répartition par pays





# Un investissement de 225 M€ : +60 M€ d'EBE additionnel dès 2021

## Investissements de 225 M€



### Programme de fidélité

Soutenir la transformation de notre nouvelle stratégie de fidélisation



### Partenariats

Amplifier les expériences et la reconnaissance de nos marques grâce aux nouveaux partenariats



### Brand marketing

Améliorer la perception de nos marques  
Passer du fonctionnel à l'expérientiel

## EBE incrémental de 60 M€ grâce à 3 leviers



**Hausse de +10pts de la contribution du programme de fidélité**



**Chiffre d'affaires généré par les partenariats >100 M€**

Grâce à une attractivité améliorée et à l'utilisation du programme



**Croissance du RevPAR >3pts**

Grâce aux actions marketing menées sur nos marques et aux partenariats

# *Nous abordons l'avenir avec grande confiance*

## Le Groupe dispose de tous les atouts nécessaires à son succès



Nous avons parachevé une importante phase de transformation et entrons à présent dans l'exécution de notre stratégie asset-light

**Marques fortes**

**Partenaires**

**Couverture géographique globale**

**Puissance financière**

**Technologie**

**Pipeline de développement**

**Equipes**

Accor a pour objectif de doubler son Excédent Brut d'Exploitation en cinq ans



5

*Gouvernance*  
*Besma Boumaza*



# Composition du Conseil d'administration

(À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE)

- ◇ **11** administrateurs (dont **2** administrateurs représentant les salariés)
- ◇ **55%** d'administrateurs indépendants
- ◇ **44%** d'administratrices



# Travaux du Conseil d'administration en 2018

---

- ◇ **12 réunions** avec un taux moyen de participation de 78 %

Notamment : **Finalisation** de l'opération Booster

**Approbation** d'acquisitions, de participations et de partenariats

**Lancement** d'une offre publique d'achat sur les actions Orbis

**Mise en place** d'un programme de rachat d'actions

# Comités du Conseil d'administration

---

◇ 4 comités spécialisés

Comité d'audit, de la compliance et des risques  
*(6 membres)*

Comité des engagements  
*(5 membres)*

Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE  
*(8 membres)*

Comité de la stratégie internationale  
*(5 membres)*

6

*Rapport du Comité  
des nominations, des  
rémunérations et de la RSE*

*Sophie Gasperment  
Présidente du Comité*



7

*Rapports des  
Commissaires aux comptes  
Jean-Christophe Goudard  
Cabinet EY*





8

*Présentation des  
résolutions  
Besma Boumaza*



# *Première et deuxième résolutions*

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX ET CONSOLIDÉS  
DE L'EXERCICE 2018

Chiffre d'affaires consolidé :

**3,61 milliards d'euros**

Résultat net part du Groupe :

**2,23 milliards d'euros**



# *Troisième résolution*

## AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

- ◇ Dividende ordinaire de 1,05€ par action
- ◇ Paiement du dividende en numéraire
- ◇ Date de paiement : 14 mai 2019



# Quatrième à dixième résolutions

## RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEUR

***Renouvellement pour la durée statutaire de trois ans des mandats de :***



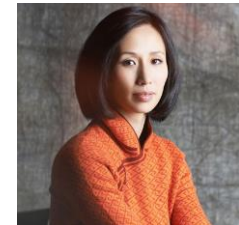
Sheikh Nawaf  
Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani



Aziz  
Aluthman Fakhroo



Sophie  
Gasperment



Qionger  
Jiang



Nicolas  
Sarkozy



Isabelle  
Simon



Sarmad  
Zok

# *Onzième à quatorzième résolutions*

MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
TITULAIRES ET SUPPLÉANTS

- ◇ Commissaires aux comptes titulaires : PricewaterhouseCoopers et EY
- ◇ Commissaires aux comptes suppléants : M. Patrice Morot et Auditex



# Quinzième et seizième résolutions

## APPROBATION DE CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

- ◇ Convention réglementée conclue avec Katara Hospitality relative à la création d'un fonds d'investissement dédié au développement de l'hôtellerie en Afrique
- ◇ Convention réglementée conclue avec Kingdom Hotels (Europe) LLC relative à l'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts Management AG



# *Dix-septième et dix-huitième résolutions*

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ  
AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

- ◇ **Say on pay ex post (exercice 2018)** : vote des actionnaires sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués, au titre de l'exercice 2018, à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général et Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué



# *Dix-neuvième résolution*

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

- ◇ **Say on pay ex ante (exercice 2019)** : vote des actionnaires sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général au titre de l'exercice 2019



# *Vingtième résolution*

## AUTORISATION D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

- ◇ Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 10 % du capital
- ◇ Prix d'achat maximal : 70€ par action
- ◇ Montant maximal d'investissement : 1,96 milliard d'euros
- ◇ Rachat exclu en période d'offre publique
- ◇ Durée : 18 mois



# *Vingt-et-unième résolution*

AUTORISATION DE RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

- ◇ Plafond : 10 % du capital social
- ◇ Durée : 24 mois



# Vingt-deuxième à vingt-huitième résolutions

## AUTORISATIONS FINANCIÈRES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

- ◇ Émission d'actions **avec** droit préférentiel de souscription pour un montant maximal de 50% du capital
- ◇ Émission d'actions **sans** droit préférentiel de souscription, par offre au public ou offre réservée, pour un montant maximal de 10% du capital
- ◇ Utilisation exclue en période d'offre publique
- ◇ Plafond global de 50% du capital pour les augmentations de capital réalisées en vertu des 22<sup>e</sup> à 27<sup>e</sup> résolutions et de 10% du capital pour les 23<sup>e</sup> et 26<sup>e</sup> résolutions



# *Vingt-neuvième et trentième résolutions*

## ACCÈS AU CAPITAL DES SALARIÉS

- ◇ Émission d'actions réservée aux salariés ayant adhéré à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe
- ◇ Émission de valeurs mobilières réservées à des salariés dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié
- ◇ Plafond global de 2% du capital social



# *Trente-et-unième et trente-deuxième résolutions*

ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AU PROFIT DE SALARIÉS OU MANDATAIRES SOCIAUX

- ◇ Plafond de 2,5% du capital
- ◇ Soumises à conditions de performance
- ◇ Les actions attribuées aux mandataires sociaux ne doivent pas dépasser 15% du nombre total d'actions attribuées



# *Trente-troisième résolution*

## ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS POUR ATTRIBUTION GRATUITE AUX ACTIONNAIRES EN CAS D' OFFRE PUBLIQUE

- ◇ Montant maximal de l'émission : 25% du capital
- ◇ Mise en œuvre conditionnée à l'avis positif préalable d'un Comité ad-hoc du Conseil d'administration, présidé par la Vice-Présidente, administratrice référent, et composé de trois administrateurs indépendants, après consultation d'un conseil financier



# *Trente-quatrième résolution*

POUVOIRS POUR FORMALITÉS



9

# Questions/réponses







RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ BANYAN TREE \ DELANO \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT \ SLS \ SO \ SOFITEL \ THE HOUSE OF ORIGINALS  
RIXOS \ ONEFINESTAY \ MANTIS \ MGALLERY \ 21C \ ART SERIES \ MONDRIAN \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSANA  
25HOURS \ HYDE \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE \ PEPPERS \ THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO  
MAMA SHELTER \ TRIBE \ BREAKFREE \ IBIS \ IBIS STYLES \ IBIS BUDGET \ JO&JOE \ HOTELF1