

Communiqué de presse

Paris, 23 Octobre 2007

Accor Hospitality : le nouveau modèle économique

Accor organise lundi 22 et mardi 23 octobre 2007 deux journées dédiées aux investisseurs institutionnels et analystes financiers pour présenter et mesurer les impacts du nouveau modèle économique de son activité Hôtellerie. L'objet de ces rencontres est de partager la vision stratégique et mieux comprendre les différents éléments qui constituent « the Right Approach », qui fera de l'hôtellerie Accor une activité plus profitable, moins cyclique, et appréciée de ses clients.

L'offre et la demande : l'évolution du marché mondial

Dans un marché en croissance de 3,7%* par an en volume (en nombre de nuitées) prévu entre 2006 et 2012, la demande de chambres appartenant à des chaînes hôtelières augmenterait de 5,7%* sur la même période (en nombre de nuitées). Pour assurer le meilleur positionnement du Groupe dans un environnement d'offre et de demande hôtelière qui subit de profondes mutations dans les pays développés comme dans les pays émergents, la stratégie d'Accor s'organise autour de cinq axes prioritaires:

- augmenter sa part de marché en Europe dans le Milieu de Gamme par une segmentation plus importante de son offre (Suitehotel et Adagio, au-delà de Novotel et Mercure)
- augmenter sa part de marché en Europe dans l'Economique avec une segmentation plus importante de son offre (All Seasons) et dans le Très Economique avec l'ouverture de nouveaux hôtels (Etap)
- renforcer la position de Motel 6 en Amérique du Nord par un développement en franchise en capitalisant sur un nouveau concept de chambre et de bâtiment
- augmenter sa présence dans les pays émergents où la demande de produits standardisés est en forte croissance, avec Ibis dans l'Economique et Novotel dans le Milieu de Gamme
- repositionner et segmenter au niveau mondial ses marques Haut de Gamme (Pullman) et Luxe (Sofitel) pour répondre à une demande de produits et services de plus en plus différenciés.

* Source : Estin & Co

Pour atteindre ces objectifs, la « Right Approach » s'articule autour de cinq leviers :

- la mise en cohérence du portefeuille de marques du Groupe par rapport aux attentes du client (« the Right Brands »)
- la redéfinition des réseaux autour de ce portefeuille de marques (« the Right Network »)
- l'amélioration opérationnelle des hôtels du périmètre reconfiguré (« the Right Operating Performance »)
- l'adaptation des modes de détention du parc hôtelier pour augmenter la rentabilité des capitaux investis et réduire la volatilité des cash-flows (« the Right Asset Management »)
- l'évolution de la culture d'entreprise axée désormais sur des prestations de services à forte valeur ajoutée offertes aux propriétaires d'hôtels (« the Right Service Provider »).

« The Right Brands »

Dans une optique de positionnement de Accor comme leader de l'hôtellerie Economique et Milieu de Gamme, et d'acteur majeur dans le Luxe au niveau mondial, Accor redéfinit et complète son portefeuille de marques pour couvrir l'ensemble des segments de clientèle, de la catégorie Très Economique à celle du Luxe, offrant des produits standardisés et non standardisés, en réponse à une demande de plus en plus fragmentée.

L'année 2007 marque ainsi le lancement de deux nouvelles marques, All Seasons dans la catégorie Economique non standardisée, et Pullman dans le Haut de Gamme. Parallèlement, Sofitel se repositionne sur un segment Luxe, capitalisant sur les savoir-faire et l'élégance de la « French Touch », afin de satisfaire les exigences d'une clientèle internationale de plus en plus nombreuse, notamment issue des pays émergents.

Parallèlement à ces créations et repositionnements de marques, Accor conserve son leadership produit dans ses marques historiques par l'innovation technologique et le design. Accor propose une nouvelle chambre Formule 1 en France en 2007, et lancera en 2008 des évolutions de chambres des marques Suitehotel, Ibis, Etap Hotel, et Motel 6 aux Etats-Unis. L'offre de services de Novotel et Mercure évolue également pour conserver leurs avantages compétitifs.

« The Right Network »

Accor annonce son ambition d'atteindre un réseau de 5 000 hôtels à horizon 2010.

Son réseau de plus de 4 000 hôtels à fin 2007 sera optimisé par des opérations de cessions, changements de marques, et rénovations, et sera dynamisé par un développement de plus de 1 500 hôtels sur la période 2007-2010.

Les principaux impacts attendus de cette optimisation du réseau seront :

- l'augmentation du prix moyen de Sofitel, qui passerait, sur une base mondiale, de 111 euros à 172 euros d'ici 2010, et de Pullman qui atteindrait 130 euros. Les dépenses marketing inhérentes à ces deux marques sont estimées à 35 millions d'euros sur les trois prochaines années ;
- l'amélioration de la rentabilité des actifs ayant fait l'objet de programme de rénovations. Ainsi, le ROCE attendu des rénovations de Novotel en France est compris entre 13% et 16% ;
- Une amélioration de la profitabilité du Groupe par cession d'actifs peu performants (129 hôtels au total d'ici 2008).

A titre d'illustration, l'Allemagne, entre 2003 et 2007, améliore de 46 millions d'euros son résultat avant impôts (+31 millions d'euros en 2007 contre -15 millions d'euros en 2003), dont 15 millions d'euros provenant de ces actions de reconfiguration de réseau (85 hôtels cédés ou restructurés sur la période).

« The Right Operating Performance »

Pour illustrer ses actions sur le chiffre d'affaires, les marques Ibis et Etap, leaders en France, ont amélioré leur performance relative de chiffre d'affaires comparé à la concurrence de 0,7 point au cours des deux dernières années. Novotel et Mercure l'ont améliorée de 2,5 points sur la même période.

En matière d'optimisation des coûts, différents plans d'actions ont été mis en place, visant à changer ou optimiser les conditions d'exploitation. Ces actions auront notamment pour conséquence de dégager au niveau du Groupe 65 millions d'euros supplémentaires de résultat avant impôts par une meilleure gestion des achats d'ici 2010.

En France, la bataille sur le chiffre d'affaires et sur les coûts se traduira par une augmentation estimée du résultat avant impôts de 28% entre 2006 et 2007, atteignant 261 millions d'euros en 2007.

« The Right Asset Management »

Accor poursuit sa politique « d'Asset-Right » amorcée en 2005 visant à améliorer le retour sur capitaux employés et réduire la volatilité de ses cash flows par l'adaptation des modes de détention de ses hôtels en fonction des différences de rentabilité de chacun de ses segments. En complément du programme de changement de mode de gestion de 350 hôtels prévu d'ici fin 2008, un parc de 600 hôtels pourrait changer de mode de détention à un horizon 2009/2010. Parmi eux, 400 hôtels Motel 6 aux Etats-Unis amélioreraient leur ROCE de 4 points à horizon 2010 et augmenteraient leur marge de résultat brut d'exploitation de 3 points (hors effet de cycle).

A l'issue de toutes les opérations de restructuration des modes de détention, 77% du parc hôtelier existant (hors développement) sera exploité sous forme de contrats de management, franchise, ou loyers variables, à fin 2010.

« The Right Service Provider »

L'expertise développée par Accor depuis 40 ans dans la gestion des métiers de l'hôtellerie passe aujourd'hui par un changement de culture d'entreprise pour offrir le meilleur service aux propriétaires d'hôtels. L'offre de savoir-faire et de services à forte valeur ajoutée apportée par Accor au travers de ses huit plateformes d'expertise (Portails et sites Internet, Supports Technologiques, Marketing et Ventes, Gestion et Finances, Achats, Ressources Humaines et Formation, Développement, Construction et Maintenance) favorise le déploiement rapide et efficient de son réseau d'hôtels en franchise et sous contrats de gestion en France et à l'international. Pour installer une culture du luxe et professionnaliser ses savoir-faire, Sofitel met en place une organisation dédiée au plan mondial déclinée en cinq zones géographiques.

Changement du modèle économique : impact sur la rentabilité du Groupe

L'impact de ces différents plans d'actions sur la rentabilité pourrait se traduire par :

- une marge opérationnelle améliorée de 3 points et ceci en dehors des effets de cycle économique,
- une progression de 3,6 points du ROCE (hors effets de cycle),
- la réduction de 45% de la volatilité du résultat opérationnel (EBIT) par rapport au dernier cycle.

Accor, leader européen et groupe mondial dans l'hôtellerie, leader mondial dans les services aux entreprises et aux collectivités publiques, est présent dans près de 100 pays avec 170 000 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, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, All Seasons, Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6**, représentant plus de 4000 hôtels et près de 500 000 chambres dans 90 pays, ainsi que ses activités complémentaires, avec notamment **Lenôtre** ;

- **les Services** : 23 millions de personnes bénéficient dans près de 40 pays des prestations de **Accor Services** (ressources humaines, services marketing, gestion des frais professionnels).

CONTACTS PRESSE

Armelle Volkringer

Directeur de la Communication et
des Relations Extérieures
Tél. : +33 (0)1 45 38 84 85

Arnaud Leblin

Directeur Département Relations Presse
Tél. : +33 (0)1 45 38 84 85

CONTACTS INVESTISSEURS

Eliane Rouyer

Directeur Relations Investisseurs et
Communication Financière
Tél. : +33 (0)1 45 38 86 26

Solène Zammito

Directeur Adjoint Relations
Investisseurs
Tél. : +33 (0)1 45 38 86 33