

## **Une nouvelle stratégie de croissance pour une création de valeur durable**

- 
- **Redéfinition du modèle économique du Groupe** autour de ses deux pôles stratégiques, pour une meilleure efficacité opérationnelle, et une croissance durable :
    - **HotelServices:** opérateur hôtelier et franchiseur, avec un modèle économique centré sur la génération de redevances et sur l'optimisation du compte de résultat
    - **HotellInvest:** propriétaire et investisseur hôtelier, avec un modèle économique visant l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan
  - **Une stratégie immobilière hôtelière disciplinée, tournée vers la création de valeur**, se traduisant notamment par l'arrêt du développement en location, et la fin des cessions d'hôtels en propriété, à l'exception des actifs structurellement sous-performant.
  - **Une nouvelle organisation** construite par zone géographique, cohérente sur tous les marchés, à des coûts de gestion réduits. Les marques du Groupe sont regroupées par segment.
  - **Un Comité Exécutif renouvelé**, composé de 10 membres, dont les 5 Responsables opérationnels des régions
- 

**Sébastien Bazin**, Président-directeur général de Accor, a commenté :

*« Accor est une entreprise unique dans son secteur, dotée d'atouts essentiels pour tirer profit de nombreuses opportunités. La réussite du Groupe nécessite aujourd'hui un projet nettement plus ambitieux pour une création de valeur durable. Ceci implique une transformation profonde à la fois de son modèle économique et de son organisation, avec une mise en œuvre rapide, et le maintien du cap sur la durée. Avec cette nouvelle stratégie, notre objectif est de révéler tout le potentiel de Accor à travers ses deux métiers historiques, au service de la création de valeur pour les actionnaires ».*

# Un nouveau modèle s'appuyant sur la complémentarité des expertises du Groupe

Avec cette nouvelle organisation, Accor réaffirme le caractère stratégique de ses deux savoir-faire historiques, **la gestion des actifs** et **les services aux propriétaires**, en séparant les fonctions, les missions et les objectifs, pour bâtir un modèle économique plus performant.

Les 1 400 hôtels d'**HotelInvest** seront exploités par **HotelServices** au travers de contrats de gestion. Chaque pôle sera doté de son propre reporting, sur la base d'un compte de résultat, d'un tableau de financement et d'un bilan distincts. Ils sont dirigés par un Comité Exécutif unique. Les fonctions supports stratégiques, incluant notamment la Finance, les Ressources humaines, le Juridique et la Communication resteront au niveau central du Groupe.

## HotelServices: opérateur hôtelier et franchiseur

Le pôle **HotelServices**, opérateur hôtelier et franchiseur, s'appuie sur des marques fortes, une distribution puissante, et un développement rapide. Son modèle économique est exclusivement tourné vers la génération de redevances. **HotelServices** regroupera les activités de Management et de Franchise, ainsi que les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique.

Ce pôle rassemblera près de 3 600 hôtels et 460 000 chambres sous 14 enseignes, sur l'ensemble des segments hôteliers : l'Economique (ibis, ibis Styles, ibis *budget*, Adagio Access, hotelF1 - 46% des chambres), le milieu de gamme (Novotel, Mercure, Adagio - 40%), et le Luxe / Haut de gamme (Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel - 14%).

Cette activité à forte marge et génératrice de cash-flows élevés sera pilotée selon trois priorités :

- **La maximisation des redevances**, avec l'ajustement de notre offre de services pour mieux répondre aux attentes de nos partenaires, avec une attention accrue portée sur la rentabilité des contrats et la gestion des coûts, pour optimiser la performance au profit de Accor et de ses partenaires.
- **L'accélération en matière de CRM, de fidélisation et de digitalisation**. Les ressources seront allouées en priorité au développement de programmes et systèmes afin d'accroître la contribution du programme de fidélité Le Club Accorhotels au chiffre d'affaires et l'agilité du Revenue Management pour maximiser le chiffre d'affaires tout en s'appuyant sur les OTA pour générer des revenus additionnels.
- **La mise en œuvre d'une stratégie par segments pour renforcer nos marques**
  - Luxe/Haut de gamme: amélioration continue de l'excellence de service et développement d'hôtels flagships dans les villes clés afin d'augmenter la valeur des marques.
  - Milieu de gamme: développement de l'innovation pour renforcer l'offre et la différenciation des marques.
  - Economique : capitaliser sur le succès de la famille de marques ibis pour renforcer son leadership.

Le pôle **HotelServices** communiquera sur des indicateurs de performance spécifiques reflétant son **profil 100% asset-light** : croissance du parc d'hôtels, évolution du RevPAR et du volume d'activité, EBITDAR et taux de transformation, Net Promoter Score (Mesure de la satisfaction client), montant des redevances, marges d'EBITDA et d'EBIT, Free Cash-Flow.

En 2012 (pro-forma), le chiffre d'affaires d'**HotelServices** aurait atteint 1 119M€ et l'EBITDA 387M€.

## HotellInvest: propriétaire & investisseur hôtelier

Le pôle **HotellInvest**, propriétaire et investisseur hôtelier, comprend les 1 400 hôtels en propriété et location du Groupe, dont 300 en pleine propriété. Plus de 85% de ce portefeuille est situé en Europe avec plus de 95% sur les segments économique et milieu de gamme.

Le parc hôtelier détenu en pleine propriété représente aujourd'hui 50% du NOI (Net Operating Income = EBITDA – Capex de maintenance). L'objectif est de porter ce chiffre à plus de 75%.

La politique d'allocation d'actifs d'**HotellInvest** a pour objectif la création de valeur sur le long terme. Elle s'appuie sur 4 piliers:

- **Créer le premier investisseur hôtelier dans les segments économique et milieu de gamme** en Europe avec des positions stratégiques dans les marchés émergents. Consolider la base d'hôtels en propriété avec la fin des cessions d'hôtels en propriété, à l'exception des actifs structurellement sous-performant.
- **Privilégier la génération de cash-flow et réduire la volatilité des résultats**, notamment via la réduction du nombre de contrats de location non-performants au regard de 3 critères (marge d'EBITDAR avant redevances, Net Operating Income et emplacement).
- **Optimiser la stratégie d'allocation de Capex** avec une gestion des actifs disciplinée et orientée vers la création de valeur.
- **Soutenir le développement de Accor** en investissant, en propriété, de façon sélective, dans des actifs rentables et en mettant fin au développement en contrats de location (sauf ceux déjà engagés).

La stratégie d'**HotellInvest** sera mise en place sur la base de l'étude individuelle de chaque hôtel en fonction de son mode de détention.

**HotellInvest communiquera sur des indicateurs de performance spécifiques afin de refléter son profil de propriétaire hôtelier** : rotation du portefeuille, allocation des Capex, Net Operating Income, Capex de développement, Net Asset Value (valeur d'actif net), ROCE et TRI (Taux de rendement interne) pour les nouveaux projets et ratios de dette.

En 2012 (pro-forma), le chiffre d'affaires d'**HotellInvest** aurait atteint 5 122M€ et l'EBITDA 531M€.

## Mise en place d'une organisation simplifiée pour plus d'efficacité

L'organisation du Groupe sera désormais construite par zone géographique selon une logique identique sur tous les marchés. Cette organisation permettra une prise de décision au plus près du terrain et la réduction des coûts de gestion. Les marques seront regroupées au sein de 3 segments, « Luxe et haut de Gamme », « Milieu de Gamme » et « Economique » qui permettront de partager les fonctions supports des marques.

Sofitel pourra désormais pleinement partager son expertise au sein du segment « Luxe/Haut de gamme », dont les fonctions marketing seront localisées en Asie.

Le Groupe sera dirigé par un Comité Exécutif renouvelé composé de 10 membres dont les 5 patrons opérationnels de zone, et Sven Boinet, qui rejoint Accor en tant que Directeur Général Délégué, en charge de la Transformation du Groupe, des Ressources Humaines et du Juridique. La nouvelle équipe de Direction aura pour mission d'insuffler un changement de mode de fonctionnement au sein du Groupe pour favoriser la clarté, l'agilité et la responsabilisation dans la prise de décision.

En conclusion, Accor dispose désormais de :

- Une vision claire et de long terme s'appuyant sur une organisation plus simple et plus agile
- Des indicateurs de performance spécifiques et dédiés pour suivre et mesurer l'exécution de la stratégie
- Une équipe, 2 métiers complémentaires soutenus par des expertises clairement identifiées
- Une structure bâtie pour maximiser la performance opérationnelle et créer de la valeur pour les actionnaires et toutes les parties prenantes



**Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe** est présent dans **92 pays** avec près de **3 600 hôtels** et **460 000 chambres**. Fort d'un large portefeuille de marques, avec **Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget et hotelF1**, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec plus de **160 000 collaborateurs** sous enseignes Accor à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis 45 ans.

#### CONTACTS PRESSE

**Charlotte Bourgeois-Cleary**  
Directrice des Relations Médias  
Tél. : +33 1 45 38 84 84

**Elodie Woillez**  
Tél. : +33 1 45 38 87 08

#### CONTACT INVESTISSEURS ET ANALYSTES

**Sébastien Valentin**  
Directeur de la Communication Financière  
et des Relations Investisseurs  
Tél. : +33 1 45 38 86 25

#### Image 7

**Anne-France Malrieu**  
Tél. : +33 1 53 70 74 95

**Caroline Simon**  
Tél. : +33 1 53 70 74 65