

# Présentation Accor

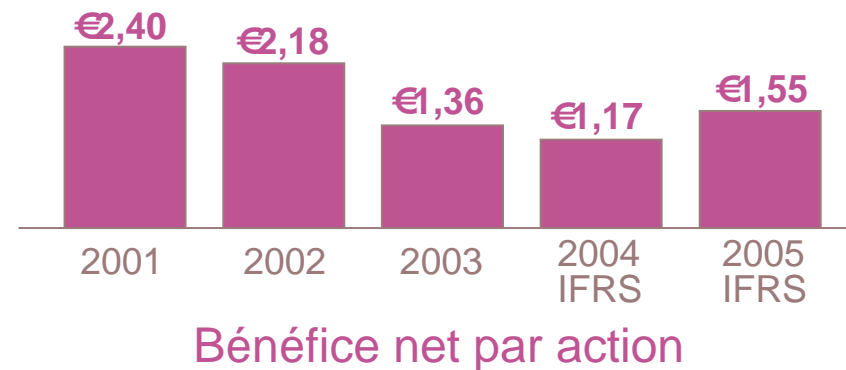
8 mars 2006

Résultats annuels 2005



## ► Des résultats 2005 en ligne avec les objectifs annoncés

- €603 M de résultat avant impôt et éléments non récurrents (+17,6%)
- €333 M de résultat net (+43%)
- BNPA : €1,55



- ▶ **Une structure financière solide** (ratio Dette nette / Fonds propres : 32%)
- ▶ **Une gestion dynamique des actifs immobiliers illustrée par les annonces récentes**
  - La cession du Sofitel Forum Rive Gauche
  - La cession de 6 hôtels aux Etats-Unis avec maintien d'un contrat de gestion Sofitel
  - La cession de 76 murs d'hôtels en France et en Belgique avec maintien d'un contrat de location

- ▶ Une présence sur les cinq continents avec un portefeuille hôtelier unique de plus de 4 000 établissements et leader mondial dans le segment économique
- ▶ Une activité Services innovante et performante, présente dans 35 pays, leader mondial



PREMIERES ORIENTATIONS :  
DEUX METIERS MONDIAUX

L'HÔTELLERIE



LES SERVICES

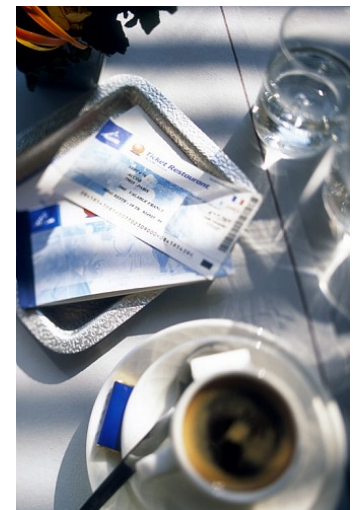


- ▶ **Poursuite de la politique de gestion d'actifs immobiliers au niveau mondial**
  - Visant à l'amélioration du retour sur capitaux employés
  
- ▶ **De nouveaux axes fondés sur :**
  - Le développement de nos marques via un marketing renforcé et une recherche d'innovation réaffirmée
  - Un développement des réseaux sur les 5 continents, en particulier dans les pays émergents
  - L'amélioration des marges opérationnelles en Europe et aux Etats-Unis
  - La mise en place d'une organisation plus simple et plus lisible, grâce à la réorganisation des fonctions supports



## ► Des axes renforcés

- Plus grande cohérence des marques et des produits autour de 4 lignes de services
- Poursuite soutenue de la croissance organique par déploiement des produits et des services dans les pays existants
- Accélération de la croissance externe

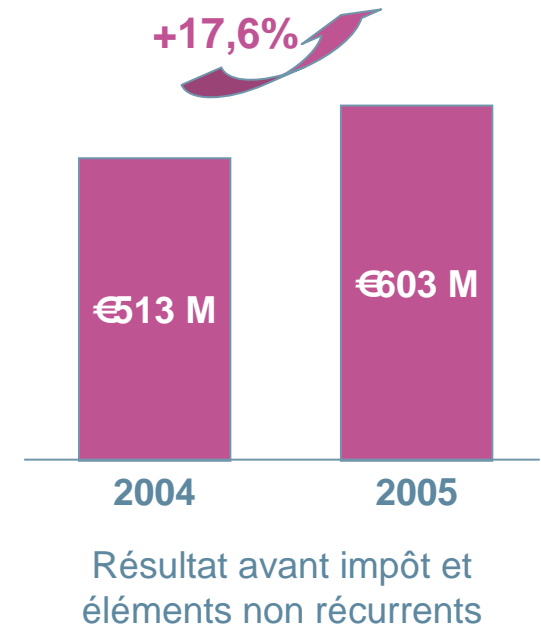


# Résultats 2005



## Chiffres clés 2005

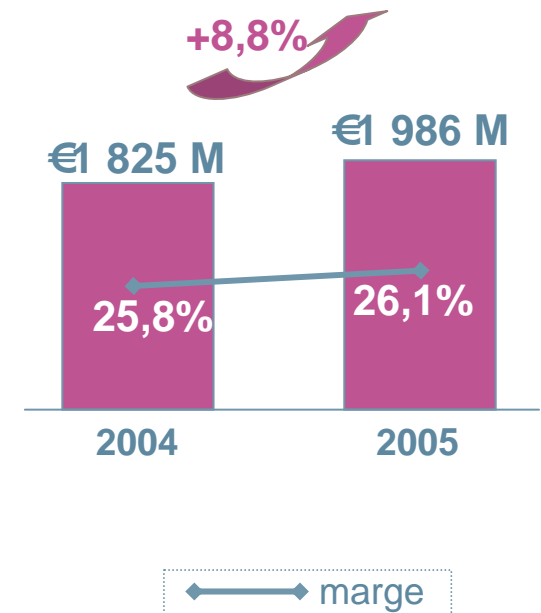
- ▶ **Chiffre d'affaires : €7 622 M** en progression de **7,9%** (+4,7% à périmètre et change constants)
- ▶ **Résultat Brut d'Exploitation : €1 986 M** en hausse (+8,8%)
- ▶ **Résultat avant impôt et éléments non récurrents : €603 M** en augmentation (+17,6%)
- ▶ **Résultat net : €333 M** en progression (+42,9%)
- ▶ **Retour sur Capitaux Employés (ROCE) : 10,7%** (+0,7 pt)



▶ **Résultat Brut d'Exploitation : €1 986 M**  
 en progression de **8,8%** (+6,3% à  
 périmètre et change constants \*)

- Hôtellerie : +5,2% à PCC
- Services : +17,1% à PCC
- Autres activités : +2,7% à PCC

▶ **Marge brute d'exploitation : 26,1%** en  
 progression de **+0,4 pt** à périmètre et  
 change constants



(\*) à PCC

## Analyse de la marge brute d'exploitation : Hôtellerie haut et milieu de gamme



<i>En € millions</i>	2004	2005	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	2 787	2 864	+2,8%	+2,8%
RBE	686	707	+3,2%	+3,7%
RBE/CA	24,6%	24,7%	+0,1pt	+0,2pt

\* PCC : Périmètre et Change Constants

### Évolution de la marge brute d'exploitation à périmètre et change constants :

- **Favorable dans le monde hors Europe Continentale : +1,1 pt**  
(Amérique du Nord +2,7 pts, Amérique du Sud +3,0 pts, UK +1,8 pt)
- **Légère dégradation en Europe Continentale : -0,2 pt,**  
**dont France -0,3 pt** (augmentation des charges salariales)

## Analyse de la marge brute d'exploitation : Hôtellerie économique (hors Etats-Unis)



<i>En € millions</i>	2004	2005	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	1 247	1 367	+9,6%	+4,1%
RBE	442	492	+11,2%	+6,0%
RBE/CA	35,5%	36,0%	+0,5pt	<b>+0,6pt</b>

\* PCC : Périmètre et Change Constants

### Évolution de la marge brute d'exploitation à périmètre et change constants :

- Bonne performance Europe hors France : +1,7 pt
- France : -0,5 pt, augmentation des charges salariales, accentuée au 2ème semestre

## Analyse de la marge brute d'exploitation : Hôtellerie économique États-Unis



<i>En € millions</i>	2004	2005	Δ publiée	Δ PCC *
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>922</b>	<b>964</b>	<b>+4,5%</b>	<b>+5,1%</b>
<b>RBE</b>	<b>331</b>	<b>354</b>	<b>+6,8%</b>	<b>+7,0%</b>
<b>RBE/CA</b>	<b>35,9%</b>	<b>36,7%</b>	<b>+0,8pt</b>	<b>+0,7pt</b>

\* PCC : Périmètre et Change Constants

### Évolution de la marge brute d'exploitation à périmètre et change constants :

- Progression de la marge due à l'activité
- Coûts salariaux enregistrés au 1er semestre, non récurrents au 2ème semestre

## Analyse de la marge brute d'exploitation : Services



<i>En € millions</i>	2004	2005	Δ publiée	Δ PCC *
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>518</b>	<b>630</b>	<b>+21,7%</b>	<b>+14,1%</b>
<b>RBE</b>	<b>207</b>	<b>255</b>	<b>+23,1%</b>	<b>+17,1%</b>
<b>RBE/CA</b>	<b>40,0%</b>	<b>40,4%</b>	<b>+0,4pt</b>	<b>+1,0pt</b>

\* PCC : Périmètre et Change Constants

**Très bonne performance globale**

## Résultat Brut d'Exploitation : Autres métiers

<i>En € millions</i>	RBE			Δ Marge brute d'exploitation à PCC*
	2004	2005	Δ publiée	
<b>Agences de Voyages</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>+10,0%</b>	<b>-0,2 pt</b>
<b>Casinos</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>+31,2%</b>	<b>+0,6 pt</b>
<b>Restauration</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>+11,8%</b>	<b>+0,1 pt</b>
<b>Service à bord des trains</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>+52,9%</b>	<b>+1,8 pt</b>
<b> Holding et autres</b>	<b>0</b>	<b>(11)</b>	<b>-</b>	<b>-4,0 pts</b>
<b>TOTAL</b>	<b>159</b>	<b>178</b>	<b>+12,3%</b>	<b>-0,2 pt</b>

\* PCC : Périmètre et Change Constants

## Résultat avant impôt et éléments non récurrents

<i>En € millions</i>	2004	2005
Résultat brut d'exploitation	1 825	1 986
Coûts de détention	(1 314)	(1 391)
Résultat net des mises en équivalence	2	8
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	<b>513</b>	<b>603</b>
<i>En % du CA</i>	<b>7,3%</b>	<b>7,9%</b>

- Baisse des coûts de détention (18,2% du chiffre d'affaires en 2005 contre 18,6% en 2004)
- Hausse de **17,6%** du Résultat avant impôt et éléments non récurrents

<i>En € millions</i>	2004	2005
<b>Plus value de cessions et dépréciation d'actifs</b>	<b>(105)</b>	<b>(115)</b>
<b>Impôt</b>	<b>(152)</b>	<b>(124)</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>(23)</b>	<b>(31)</b>
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>233</b>	<b>333</b>
<b>Résultat net par action (en €)</b>	<b>1,17</b>	<b>1,55</b>
<b>Nombre moyen d'actions (en milliers)</b>	<b>199 126</b>	<b>214 783</b>

- **En 2005 : Plus value de cessions et dépréciation d'actifs**
  - ✓ Plus-value sur cessions hôtels à Foncière des Murs : €107 M (128 hôtels)
  - ✓ Dépréciation sur actifs (106 hôtels) : €107 M
  - ✓ Charges de restructurations : €43 M
  - ✓ Provision pour risques Allemagne : €46 M

<i>En € millions</i>	2004	2005
<b>MBA avant éléments non récurrents</b>	<b>853</b>	<b>935</b>
Investissements sur actifs existants	(314)	(449)
Autofinancement disponible	539	486
Investissements de développement	(680) (*)	(479)
Cessions d'actifs	429	313
Dividendes	(284)	(287)
Augmentation des Fonds Propres	312	822
Autres	75	(31)
<b>(Augmentation) / Diminution dette nette</b>	<b>391</b>	<b>824</b>

(\*) Dont investissement Club Méditerranée : €308 millions

	2004	2005
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme	7,1%	8,0%
Hôtellerie Économique	15,4%	16,7%
Hôtellerie Économique US	6,8%	7,7%
Services	24,6%	26,0%
Autres	8,7%	7,5%
<b>TOTAL</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,7%</b>

**Création de valeur (EVA<sup>®</sup>) +28,3% : €236 M**

## Une situation financière solide

	2004	2005
<b>Dette nette (en € millions)</b>	<b>2 244</b>	<b>1 420</b>
<b>Dette nette / fonds propres (gearing)</b>	<b>71%</b>	<b>32%</b>
<b>MBA d'exploitation courante / Dette nette retraitée (*)</b>	<b>12,3%</b>	<b>16,8%</b>

(\*) Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des loyers fixes (méthodologie Standard and Poor's)

## Dividende proposé

	2004	2005
<b>Résultat net par action</b>	<b>€1,17</b>	<b>€1,55</b>
<b>Dividende ordinaire</b>	<b>€1,05(*)</b>	<b>€1,15</b>

(\*) Hors dividende exceptionnel : €0,25 par action

**Pay out ratio : 74%**

# Premières orientations



**Hôtellerie**

**L'AMBITION**



# L'ambition : des marques au service du client

## Leviers opérationnels

Gestion opérationnelle  
Achats  
Systèmes d'information

Commercialisation  
Communication  
Ressources humaines



## La vision :

Capitaliser sur des marques fortes et des produits différenciés et innovants pour mieux tirer parti des « leviers du leader »



## Levier gestion d'actifs

Amplifier les partenariats avec de grands acteurs immobiliers

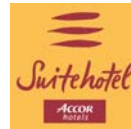
## Levier développement

Accélérer un développement en filiale, gestion ou franchise

## Hôtellerie

**RENFORCER L'ATTRACTIVITE DES MARQUES**





### Comment les valoriser au mieux pour satisfaire le client ?

- ▶ Mieux connaître nos clients
- ▶ Redéfinir la promesse client
- ▶ Renforcer l'identité
- ▶ Intensifier le capital sympathie
- ▶ Créer de la visibilité

**Segmenter, Différencier, Promouvoir**

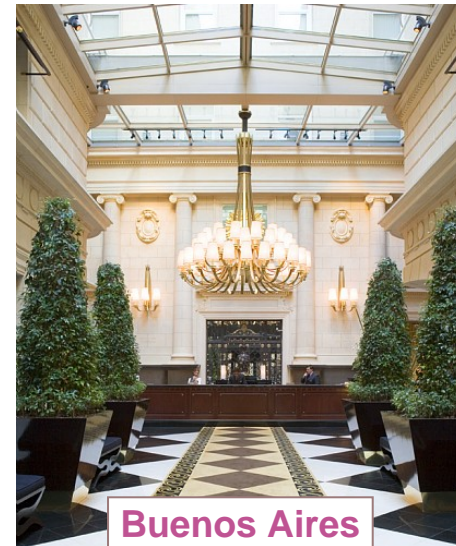
## Upper Upscale Très Haut de gamme

	192 hôtels 41 000 chambres 52 pays
---	--

▶ **Concept** : à affiner

▶ **Ambition** :

- Créer un réseau plus homogène, sur les 5 continents en implantations urbaines et en « resorts »



## Midscale Milieu de gamme

	<p>398 hôtels 69 000 chambres 56 pays</p>
---	---

### ► Concept :

- Hôtellerie contemporaine, High tech (à redéfinir)

### ► Ambition :

- Un réseau plus cohérent
- Consolider l'implantation mondiale : grandes métropoles internationales, nationales et « resorts »
- Relancer l'innovation, notamment dans la chambre



# Upscale & Midscale Haut et Milieu de gamme

 <p>Grand Mercure Accorhotels</p>	 <p>Mercure Accor hotels</p>	<p>738 hôtels 87 000 chambres 49 pays</p>
--	---	---

## ► Concept

- Hôtellerie de tradition, non standardisée : chaque hôtel a sa personnalité

## ► Ambition

- Être une marque « référence » de l'hôtellerie non standardisée pour développer des réseaux importants en franchise
- Deux niveaux possibles : Grand Mercure (haut de gamme), Mercure (milieu de gamme)





## ► Concept

- Hôtellerie économique, moderne et conviviale

## ► Identité

- La chambre standardisée
- Restauration thématique par pays

## ► Cible

- Clientèle régionale

## ► Ambition

- Devenir le leader mondial de son segment en positionnant Ibis comme le produit adapté aux 5 continents en particulier aux pays émergents





344 hôtels  
38 000 chambres  
1 pays

## Upper Economy Économique

### ► Concept

- Une chambre de confort « quasi » midscale pour un prix économique
- Sans restauration

### ► Ambition

- Passer d'un réseau régional à un réseau national américain par un développement essentiellement en franchise grâce à un produit rénové





905 hôtels  
94 000 chambres  
2 pays

## ► Concept

- Hôtellerie très économique : « la moins chère des chaînes nationales »

## ► Ambition

- Maintenir le leadership national en notoriété





331 hôtels  
27 000 chambres  
11 pays



377 hôtels  
29 000 chambres  
12 pays

## ► Concept

- Hôtellerie très économique : entrée de gamme

## ► Ambition

- Clarifier l'utilisation des marques
- Maintenir le leadership mondial de l'hôtellerie «premier prix»



Etap Hotel Lons-Le-Saunier



Bretigny-sur-Orge

# Création d'une Direction Marketing Stratégique

## Objectifs

- ▶ **Connaissance client**
- ▶ **Création de produits innovants**
  - Cellule Recherche et Développement
- ▶ **Positionnement et communication des marques**
  - Budgets centrés sur les marques dès cet été
- ▶ **Distribution des offres**
  - Faire du portail Accorhotels.com et du site de chaque marque une référence sur le web
- ▶ **Fidélisation**
  - Revisiter le programme « Accor Favorite Guest » et les programmes de fidélisation des marques

**Promouvoir les marques et les produits**

**DE LA SEGMENTATION DES MARQUES A LA  
DIFFERENCIATION DES MODES DE DETENTION**



## Des rentabilités et des volatilités très différentes par segment hôtelier



## 2 catégories d'actifs

- ▶ **Hôtels prioritaires : optimisation des modes de gestion en privilégiant**
  - Très Haut de gamme : Contrat de gestion
  - Milieu de gamme : Loyers variables
  - Economique Europe : Loyers variables et fixes / Franchises
  - Economique US : Franchises
  
- ▶ **Hôtels non prioritaires**
  - Cession avec ou sans contrat de franchise

## Hôtels prioritaires : optimiser le mode de financement

Stratégie immobilière internationale avec des partenaires ciblés  
pour optimiser la valorisation des actifs

	Europe	USA	Asie / Pacifique
Très Haut de gamme	Recherche de partenaire	GEM Realty / Whitehall	Recherche de partenaire
Milieu de gamme	Foncière des Murs Lot 1 – Lot 2	X	TAHL Australie
	Recherche de partenaire		
Économique	Recherche de partenaire	Recherche de partenaire	X

# Hôtels prioritaires / Très Haut de Gamme Stratégie de Sale & Management Back

## États-Unis / Europe

- ▶ Cession des murs et des fonds de commerce à des REIT (Foncières Hôtelières) → Réduire l'intensité capitalistique dans un segment à faible rentabilité
- ▶ Maintien d'une participation entre 20% et 25% du capital de la Foncière Hôtelière → Participer à la valorisation à long terme de l'immobilier
- ▶ Signature d'un contrat de gestion long terme (25 ans minimum) → Pérenniser notre présence à long terme dans ce segment avec une faible volatilité des cash flows

	Europe	USA	Asie / Pacifique
Haut de gamme	Recherche de partenaire 2007	GEM Realty / Whitehall 2006	Recherche de partenaire 2008
Milieu de gamme	Foncière des Murs Lot 1 - Lot 2 Recherche de partenaire 2006 / 2009		Foncière australienne TAHL
Économique	Recherche de partenaire 2006 / 2008	Recherche de partenaire 2008	

## « Sale & Management Back »

Très Haut de gamme



### États-Unis (2006)

- ▶ 6 Sofitel (dont 4 en location avec option d'achat à prix fixe).
- ▶ Valorisation : \$370 millions
- ▶ Cash : \$200 millions
- ▶ Contrat de gestion : 25 ans + 3 périodes de renouvellement de 10 ans
- ▶ Participation minoritaire de 25%
- ▶ Plus value : \$3 millions
- ▶ Impact RAI 2006 : +\$5 millions

### Europe (2007)

- ▶ 14 Sofitel
- ▶ Portefeuille constitué à 50% de locations avec option d'achat
- ▶ Valorisation : +/- €650 millions
- ▶ Contrat de gestion long terme

# Hôtels prioritaires / Milieu de Gamme

## Stratégie de sale & variable lease back



### Europe

- ▶ Cession des murs de Novotel, Mercure et Ibis à une Foncière Hôtelière à dominante «cash flows»
- ▶ Mise en place d'un contrat de location long terme (60 ans) sur une base variable du CA sans minimum
- ▶ Capacité de sortie du contrat de location tous les 12 ans
- ▶ Partenariat dans l'acquisition d'hôtels milieu de gamme



Réduire l'intensité capitalistique



Minimiser la volatilité des résultats



Flexibilité du réseau



Accroître le développement

	Europe	USA	Asie / Pacifique
Haut de gamme	Recherche de partenaire 2007	GEM Realty / Whitehall 2006	Recherche de partenaire 2008
Milieu de gamme	Foncière des Murs Lot 1 - Lot 2 Recherche de partenaire 2006 / 2008		Foncière australienne TAHL
Économique	Recherche de partenaire 2006 / 2008	Recherche de partenaire 2008	

### « Sale & Variable Lease Back »



Loyers variables en % du chiffre d'affaires sans minimum garanti  
Durée : 12 ans, renouvelable 4 fois (renouvellement à l'unité)  
Baisse de 1 point du loyer à l'année 13

#### *France (2005) – Lot 1*

- ▶ 128 hôtels
- ▶ Loyer : 15,5% du CA
- ▶ Taux de rendement : 6,75%
- ▶ Valorisation : €1 025 millions
- ▶ Plus value : €107 millions
- ▶ Impact cash : €146 millions
- ▶ Investissements de rénovation : €97 millions à la charge du propriétaire

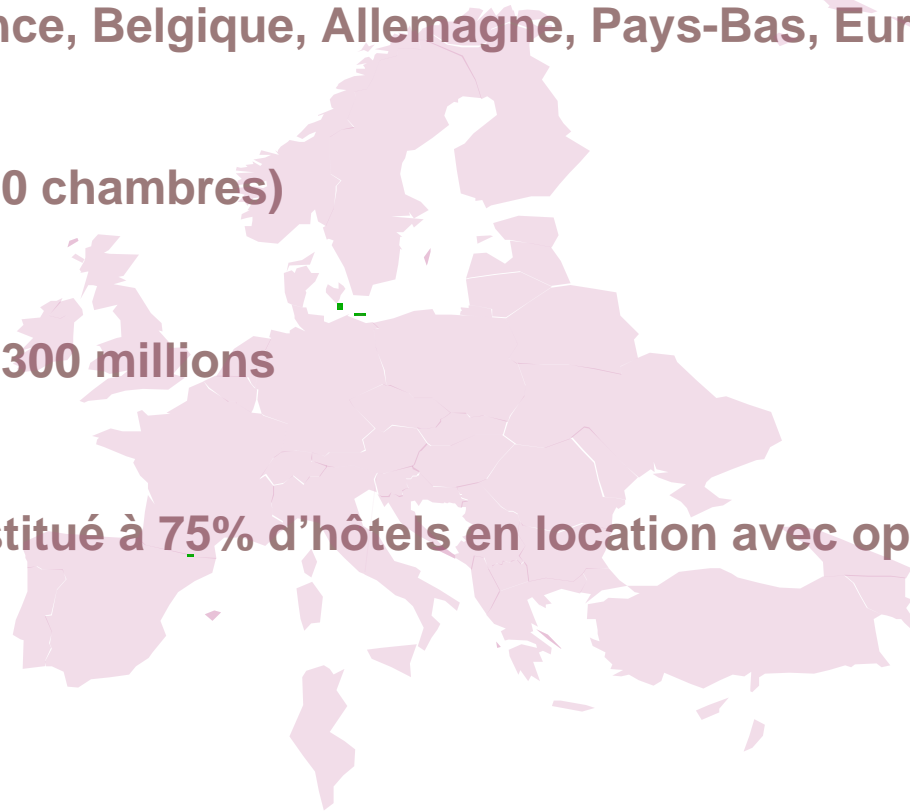
#### *France + Belgique (2006) – Lot 2*

- ▶ 76 hôtels
- ▶ Loyer : 14% du CA
- ▶ Taux de rendement : 6,25%
- ▶ Valorisation : €583 millions
- ▶ Plus value : de l'ordre de €150 millions
- ▶ Impact cash : de l'ordre de €400 millions
- ▶ Investissements de rénovation : €36 millions à la charge du propriétaire

## « Sale & Variable Lease Back » Milieu de gamme/Économique

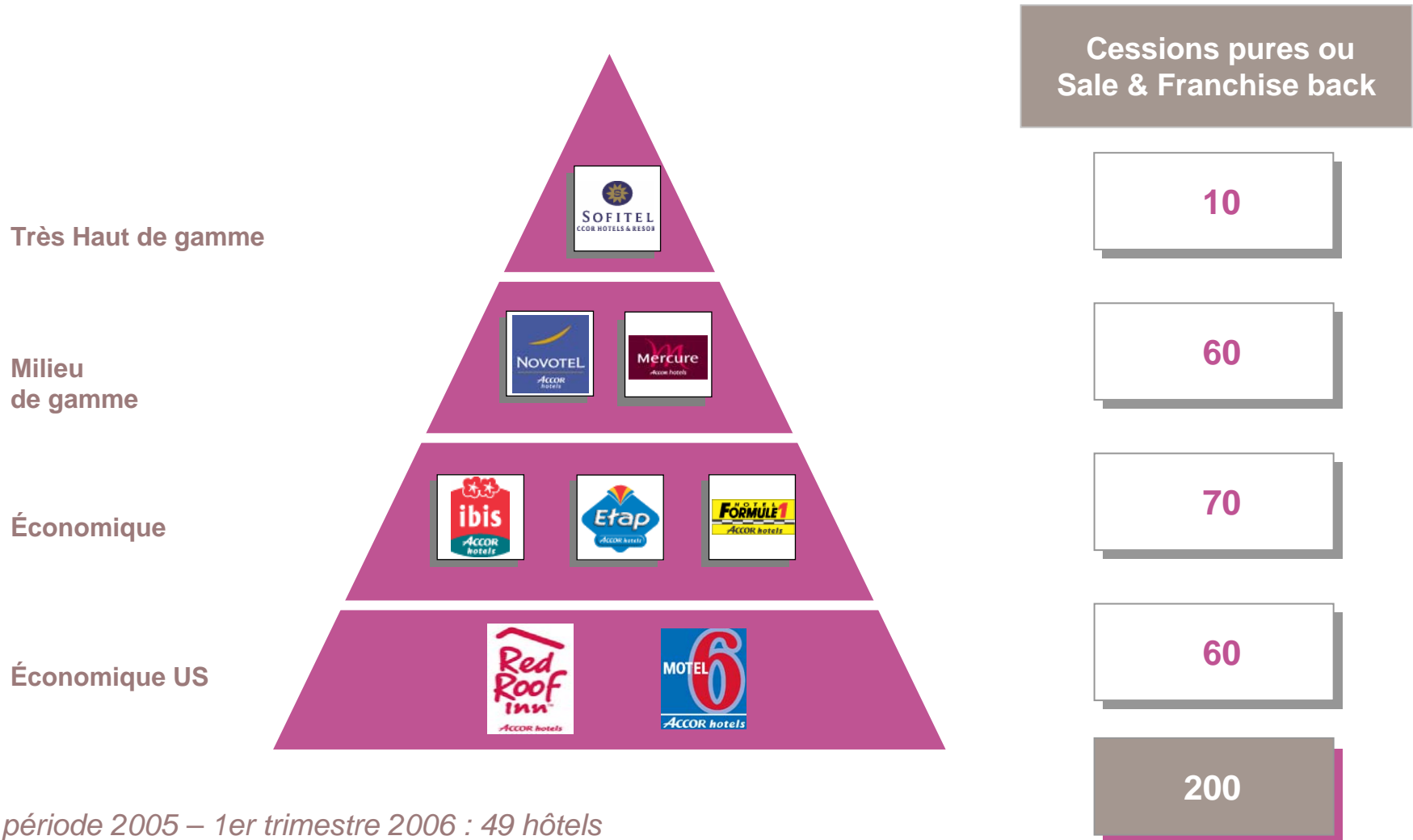


- ▶ Europe (UK, France, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Europe Centrale)
- ▶ 130 hôtels (21 000 chambres)
- ▶ Valorisation : €1 300 millions
- ▶ Portefeuille constitué à 75% d'hôtels en location avec option d'achat



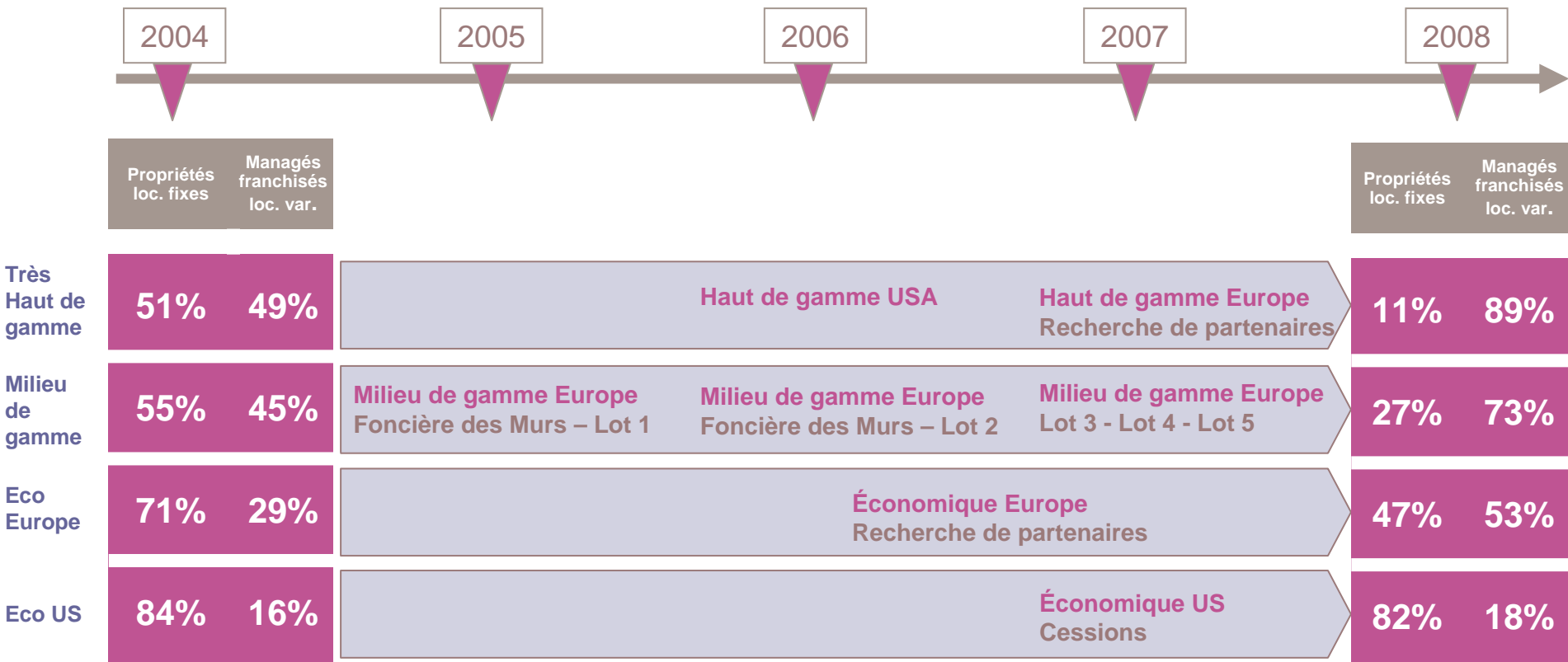
	Europe	USA	Asie / Pacifique
Haut de gamme	Recherche de partenaire 2007	GEM Realty / Whitehall 2006	Recherche de partenaire 2008
Milieu de gamme	Foncière des Murs Lot 1 et 2 Recherche de partenaire 2006 / 2009		Foncière australienne TAHL
Économique	Recherche de partenaire 2006 / 2008	Recherche de partenaire 2008	

# Hôtels non prioritaires : projet de cessions avec ou sans contrat de franchise Période 2005 – 2008(\*)



(\*) période 2005 – 1er trimestre 2006 : 49 hôtels

## Évolution modes de détention 2004 – 2008 (hors développement) dans les pays matures



- Cash 2005 - 2008 attendu : €1 500 millions
- ROCE : Amélioration de +0,6 pt

**DES RESSOURCES NOUVELLES :**  
**POUR QUEL TYPE DE DEVELOPPEMENT ?**



**UN DEVELOPPEMENT AMBITIEUX :  
CREATION DE PLUS DE 200 000 CHAMBRES  
A L'HORIZON 2010**

- ▶ **Un développement qui anticipe l'évolution de la demande sur les 5 continents**
- ▶ **Un mode de développement différencié en fonction des potentiels de croissance des marchés**
- ▶ **Une vision industrielle de la construction et du développement**



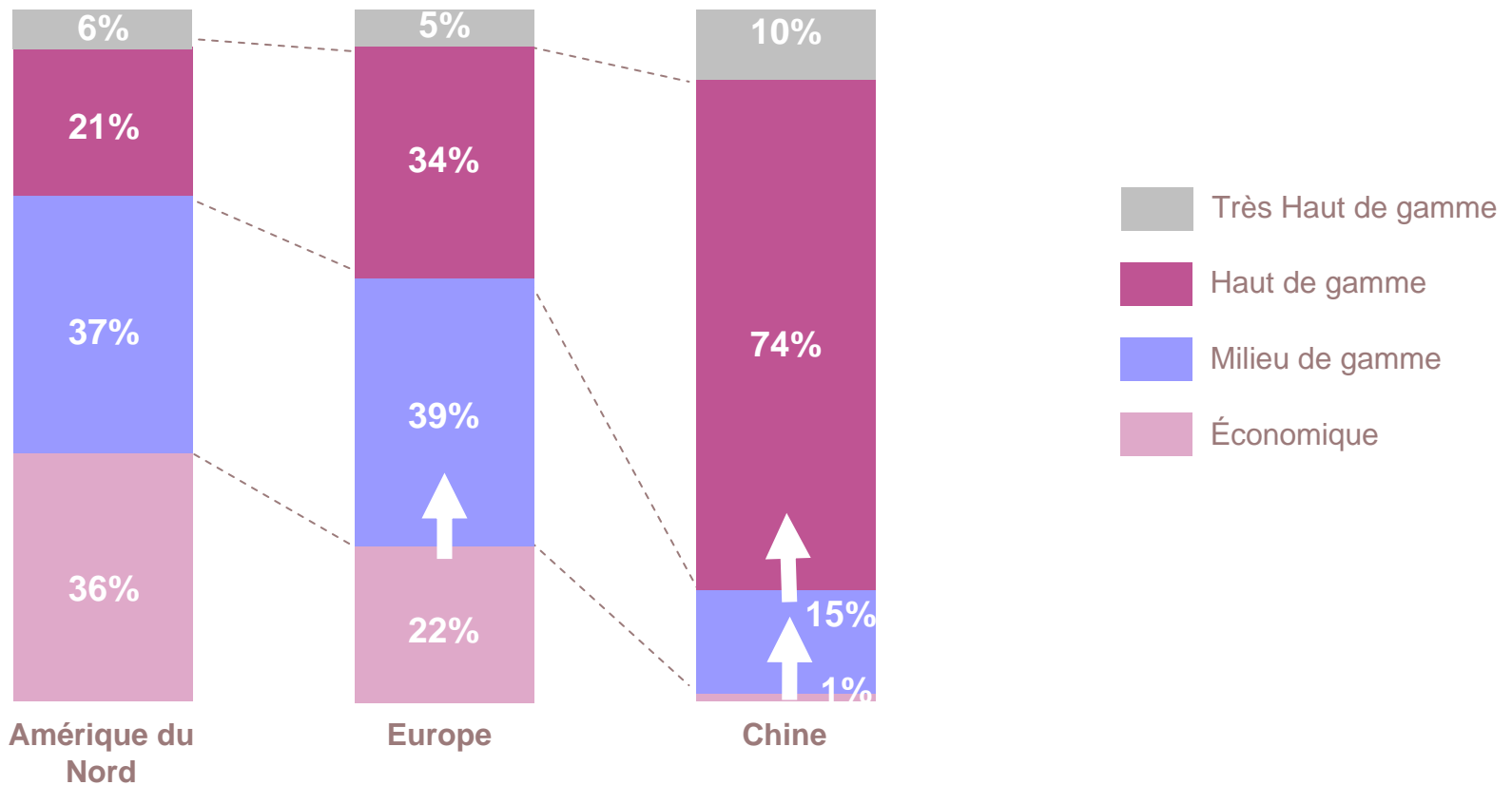
## Un développement qui anticipe l'évolution de la demande mondiale

**A l'horizon 2015, près de 50% de la croissance du PIB proviendra  
des marchés émergents**

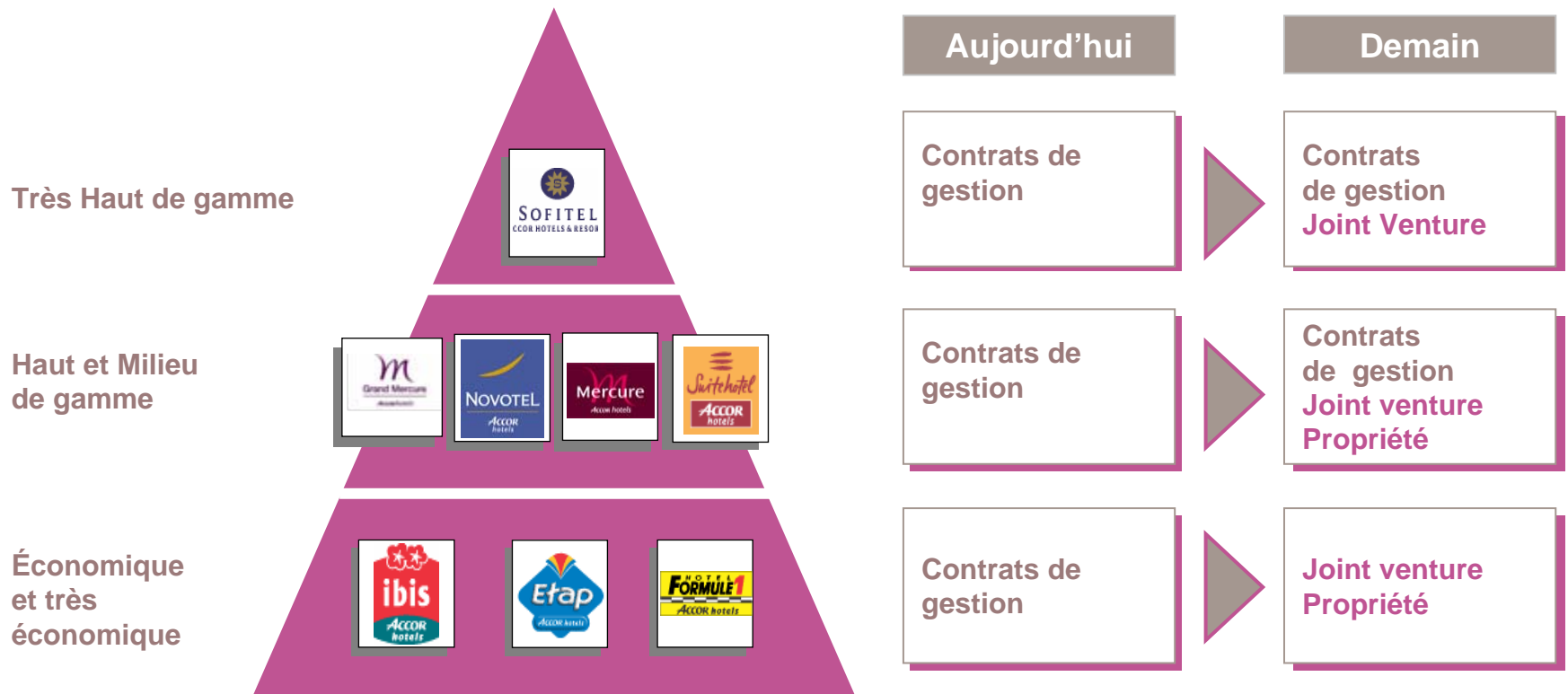
- ▶ Montée du pouvoir d'achat et du niveau économique
- ▶ Forte demande pour des produits abordables
- ▶ Faible taux de pénétration des chaînes
- ▶ Savoir faire de Accor en termes de construction et de développement

## Dans les pays émergents : forte progression à attendre de l'hôtellerie économique (ex : Chine)

Nombre de chambres des chaînes hôtelières par segment  
(en % du total) – 2004



Notre prise de risque accompagne l'amélioration de l'environnement économique et politique



Pays cibles : Chine, Brésil, Inde, Russie



**Un développement désormais peu capitalistique dans les pays matures**



- ▶ Capitaliser sur une marque à forte notoriété : développement en franchise, avec un réseau plus homogène



- ▶ Développement essentiellement en franchise sur des marchés porteurs pour un meilleur équilibre géographique, en capitalisant sur l'effet des rénovations

Jouer sur la complémentarité des 2 marques pour un développement peu capitalistique

- ▶ Développement centré sur l'hôtellerie économique : plus de 50% des ouvertures
  
  - ▶ Deux tiers des nouvelles chambres dans les pays émergents (plus de 10% du total en Chine)
  
  - ▶ 70% en contrats de gestion ou franchise
- Investissement Accor de plus de €2 500M sur la période
  - Objectif de ROCE de 15% en 2010

- ▶ Une politique de marques affirmée
- ▶ Une réorganisation des fonctions supports pour améliorer les marges
- ▶ Une politique de gestion d'actifs qui optimise les capitaux employés
- ▶ Un développement ambitieux notamment dans les pays émergents qui donne la priorité au milieu de gamme et à l'économique

# SERVICES

ACCROÎTRE NOTRE LEADERSHIP





## Environnement

Un marché

qui croit rapidement du fait :

- de l'élévation du niveau de vie
- une exigence d'amélioration des conditions de travail

## Ambition

Être la référence

auprès des clients (entreprises, collectivités)  
pour leur apporter des outils qui amélioreront  
le bien être et la productivité  
de leurs salariés

## Promesse

Accor Services,  
créateur de valeur pour les entreprises /  
collectivités, les salariés / utilisateurs,  
les affiliés



### Des situations macro économiques et sociologiques différenciées selon les pays

- ▶ **Pays matures** : augmentation du taux d'emploi des femmes, du temps consacré aux transports, du stress, nécessité d'un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, besoin de financement des retraites, ...
  
- ▶ **Pays émergents** : plus d'urbanisation, journée continue, besoins essentiels de vie, lutte contre l'économie souterraine, ...



### Une convergence d'intérêts des parties prenantes

- ▶ **Pour les pouvoirs publics :**
  - Créer de l'emploi dans les services à la personne
  - Réduire les emplois non déclarés
  - Contrôler la bonne utilisation des fonds octroyés
  
- ▶ **Pour les entreprises :**
  - Donner plus de pouvoir d'achat non fiscalisé
  - Fidéliser les salariés à travers une politique salariale modulable
  - Augmenter la productivité
  
- ▶ **Pour les bénéficiaires :**
  - Complément de rémunération
  - Motivation et reconnaissance
  
- ▶ **Pour les affiliés :**
  - Accroissement de chiffre d'affaires



### La technologie qui crée de nouvelles opportunités :

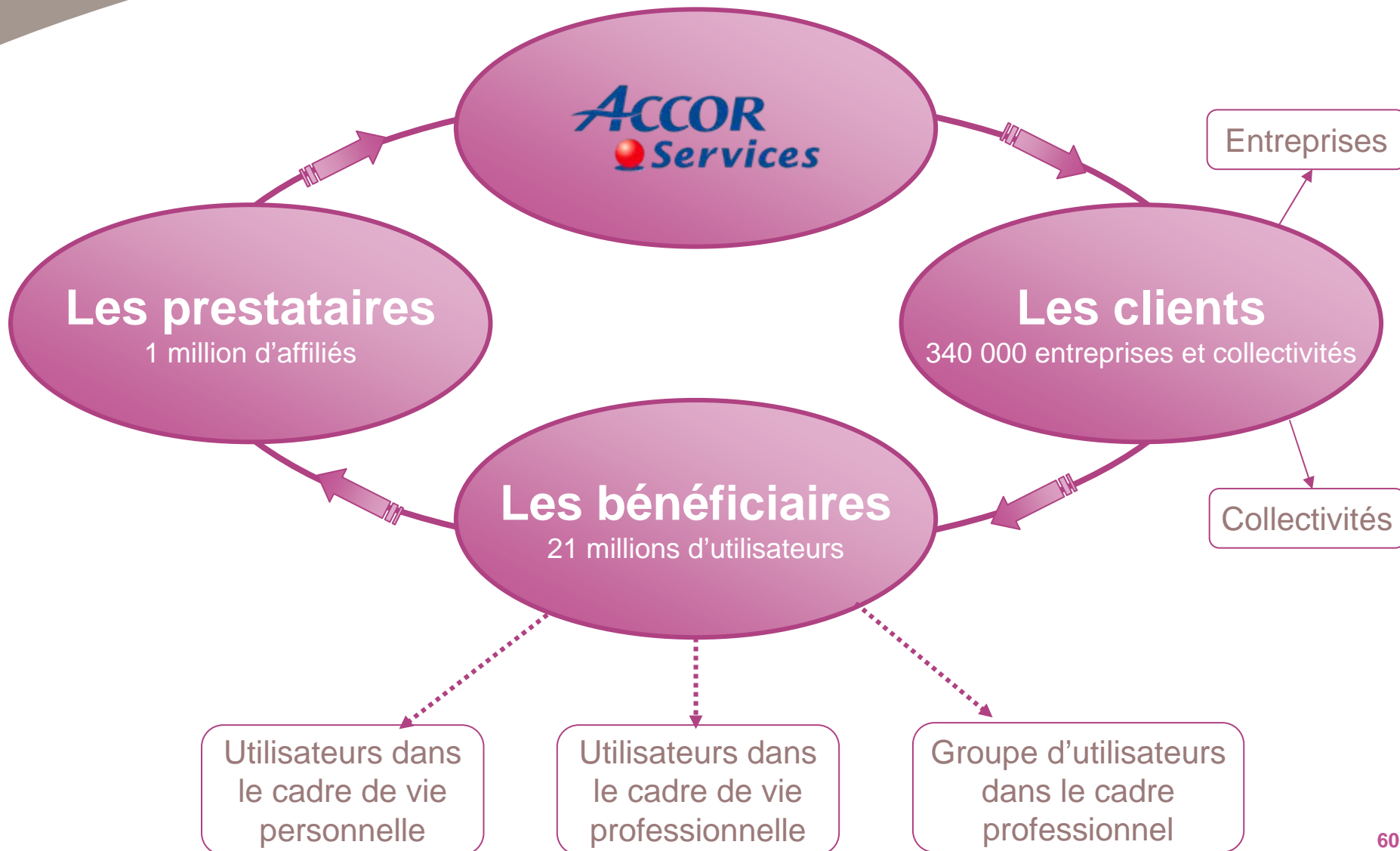
- ▶ **Conquérir de nouveaux clients**, petites et moyennes entreprises, par les nouvelles technologies (Internet, bornes interactive, ...)



- ▶ **Mieux connaître les utilisateurs et les affiliés** par le CRM (Customer Relationship Management)



# Notre modèle économique et notre savoir faire



## Quatre lignes de services dont trois pour les entreprises

**Ressources Humaines (78% du chiffre d'affaires) : recherche d'équilibre vie professionnelle / vie privée**

### ▶ Les 2 piliers

- Ticket Restaurant
- Ticket Alimentação



### ▶ Une palette de nouvelles solutions

- Ticket garderie d'enfants
- Ticket transport
- Ticket retraite
- Ticket service à la personne



## Quatre lignes de services dont trois pour les entreprises

### Motivation et fidélisation (12% du chiffre d'affaires)

- ▶ Conception de plan de motivation et récompense
- ▶ Conception et gestion de programme de fidélisation



## Quatre lignes de services dont trois pour les entreprises

### Frais professionnels (5% du chiffre d'affaires)

#### ► Contrôle par l'entreprise de frais professionnels

- Gestion des frais de carburant



- Entretien des véhicules d'entreprises



- Nettoyage des vêtements de travail et uniformes



## Quatre lignes de services dont une pour les collectivités

### Programmes sociaux (5% du chiffre d'affaires)

- ▶ Solutions permettant le contrôle par les collectivités de la bonne utilisation et la traçabilité, de fonds publics alloués à des populations ciblées



## ► Croissance organique

- Développement de nouveaux produits
- Pénétration de nouveaux marchés

## ► Croissance externe

*Acquisition de savoir faire*

Delicard®



*Acquisition de part de marché*



*Constitution de partenariats*

- Caisse d'épargne



- Europ Assistance



- Investissement : €500 M sur 5 ans
- Objectif ROCE à terme : 20%

- ▶ Être numéro 1 sur tous les marchés
- ▶ Leader en innovation
- ▶ Réaliser une croissance à deux chiffres des résultats

**Un important potentiel de croissance pérenne**

- ▶ **Priorité à la croissance de nos deux métiers mondiaux, l'Hôtellerie et les Services**
- ▶ **Avec des marques redynamisées**
- ▶ **Pour un développement organique ambitieux et un esprit de conquête sur les marchés émergents**
- ▶ **Avec des équipes motivées et des moyens renforcés**



