

# Résultats semestriels 2004

[ACCOR.com](http://ACCOR.com)



# Premier semestre Progression des résultats



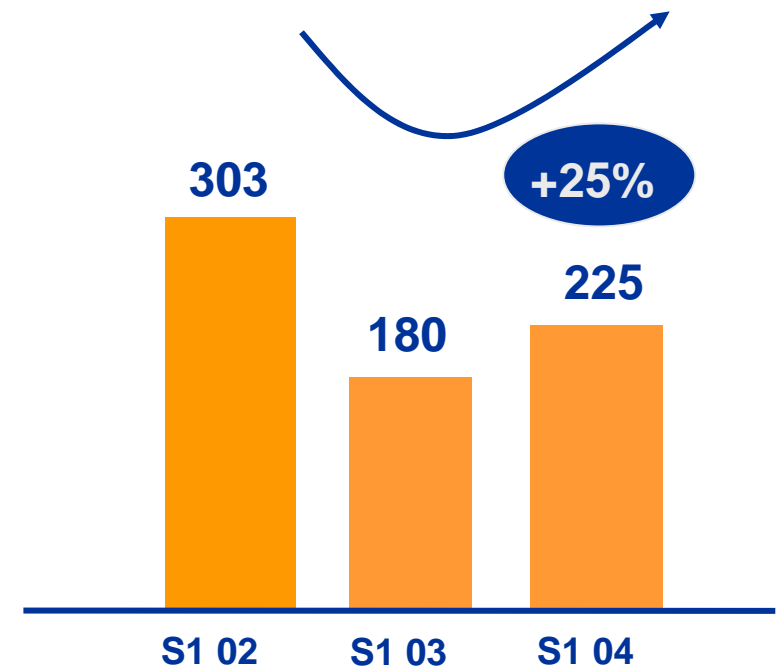
## ► Progression des résultats au premier semestre 2004

- Chiffre d'affaires : + 4,1%
- Résultat courant avant impôt : + 25,0%

► Une reprise contrastée dans l'Hôtellerie en fonction des pays et de la position dans le cycle économique

► Bonnes performances dans les Services

(en € millions)



**Résultat courant avant impôt**  
(Données publiées)



## 1er semestre 2004 : chiffres clés



(en € millions)	S1 2003	S1 2004	Δ 04/03	Δ 04/03 à Pcc*
▶ <b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 306</b>	<b>3 443</b>	+4,1%	+5,3%
▶ <b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>817</b>	<b>856</b>	<b>+ 39</b>	<b>+ 48</b>
<i>Marge RBE/CA</i>	24,7%	24,9%	+0,2 pt	+0,2 pt
▶ <b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>180</b>	<b>225</b>	<b>+ 45</b>	<b>+ 48</b>
▶ <b>Résultat net, part du groupe</b>	<b>106</b>	<b>81</b>	<b>- 25</b>	
▶ <b>MBA d'exploitation courante</b>	<b>379</b>	<b>389</b>	<b>+ 10</b>	

\*périmètre et change constants

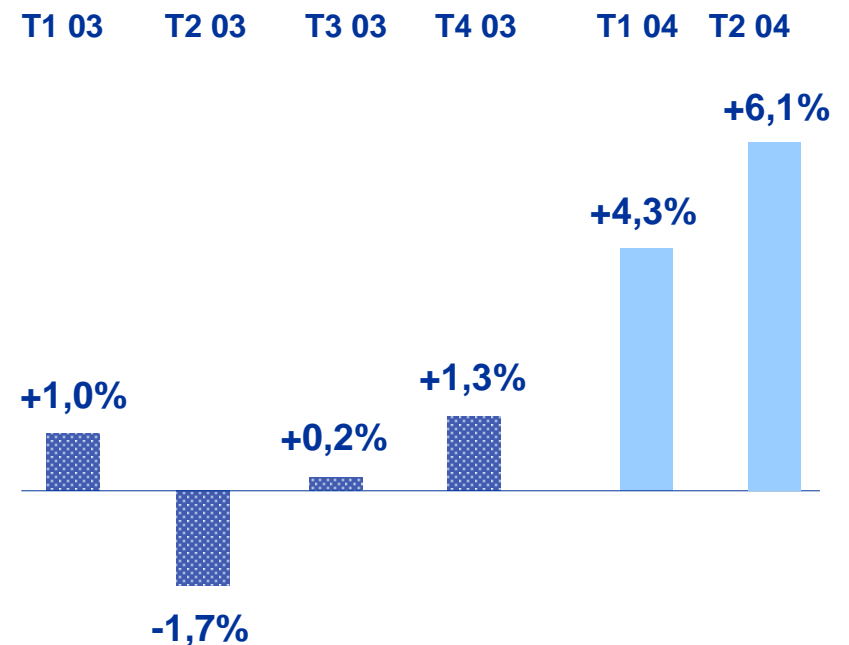


# Poursuite de l'amélioration du chiffre d'affaires à fin juin 2004 : € 3 443 M



Variations à Pcc\*

– Activité	+5,3%
– Développement	+2,4%
– Effets de change	-2,2%
– Cessions	-1,4%
► Variation publiée	+4,1%



\*périmètre et change constants

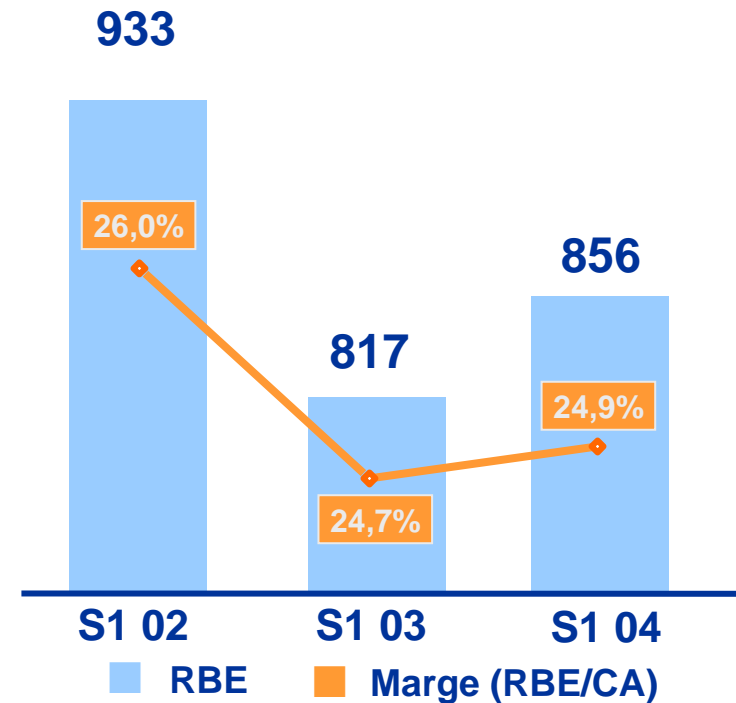


# Progression du résultat brut d'exploitation



(en € millions)

– Activité	+ €48 M
– Développement	+ €17 M
– Effets de change	- €18 M
– Cessions	- €8 M
► Variation publiée	+ €39 M





## Hôtellerie haut et milieu de gamme : évolution contrastée des marges



(en € millions)	S1 2003	S1 2004	Δ publiée	Δ Pcc (1)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 295</b>	<b>1 412</b>	<b>+ 9,0%</b>	<b>+ 7,1%</b>
<b>Rés. brut d'exploit.</b>	<b>296</b>	<b>328</b>	<b>+ 32</b>	<b>+ 36</b>
<b>Marge</b>	<b>22,9%</b>	<b>23,2%</b>	<b>+ 0,3pt</b>	<b>+ 1,0pt</b>

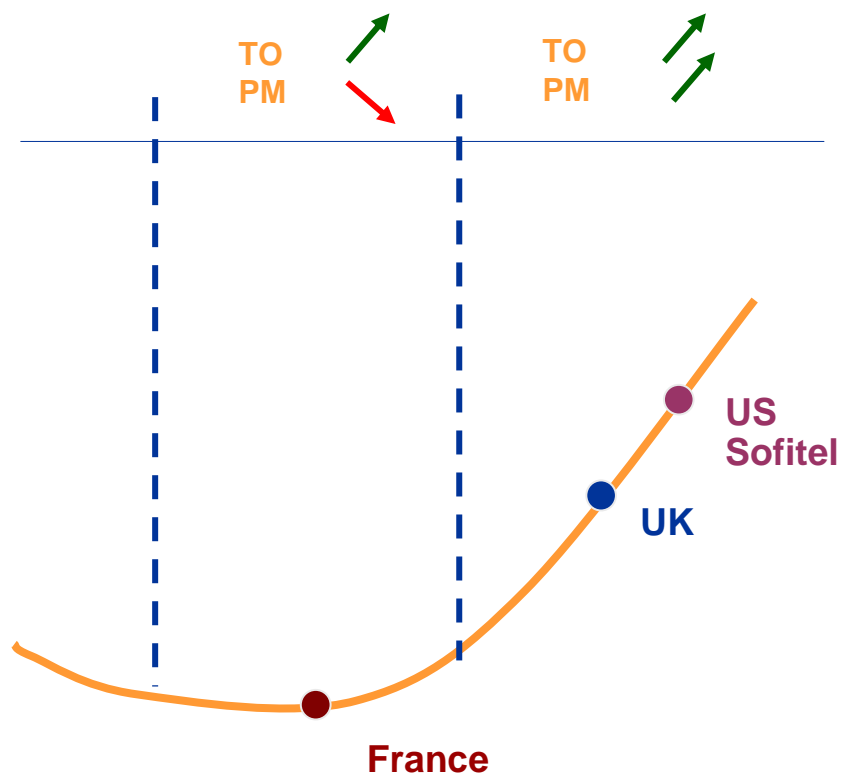
(1) Périmètre et change constants



# Hôtellerie haut et milieu de gamme : évolution contrastée des marges



## Cycle économique



	France	UK	USA
TO (pts)	+ 2,0	+4,2	+ 9,1
PM (%)	- 1,3%	+3,5%	+ 4,2%
RevPAR (%)	+2,0%	+9,6%	+ 19,3%
RBE S1 04	€135 M	€36 M	€15 M
Δ Pts marge	-0,6pt	+5,3pts	+6,7pts

TO : Taux d'occupation  
PM : Prix moyen



## Hôtellerie économique (hors États-Unis) : marges en progression



(en € millions)	S1 2003	S1 2004	Δ publiée	Δ Pcc (1)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>561</b>	<b>594</b>	<b>+ 5,9%</b>	<b>+ 3,9%</b>
<b>Rés. brut d'exploit.</b>	<b>190</b>	<b>204</b>	<b>+ 14</b>	<b>+ 8</b>
<b>Marge</b>	<b>33,9%</b>	<b>34,3%</b>	<b>+ 0,4pt</b>	<b>+ 0,2 pt</b>

(1) Périmètre et change constants



# Hôtellerie économique États-Unis : activité qui n'a pas encore profité de la reprise



(en € millions)	S1 2003	S1 2004	Δ publiée	Δ Pcc (1)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>487</b>	<b>449</b>	<b>- 7,8%</b>	<b>+ 2,4%</b>
<b>Rés. brut d'exploit.</b>	<b>169</b>	<b>153</b>	<b>- 16</b>	<b>- 2</b>
<b>Marge</b>	<b>34,7%</b>	<b>34,1%</b>	<b>- 0,6pt</b>	<b>- 1,3pt</b>

(1) Périmètre et change constants



## Services : bonnes performances



(en € millions)	S1 2003	S1 2004	Δ publiée	Δ Pcc (1)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>231</b>	<b>249</b>	<b>+ 7,8%</b>	<b>+ 9,5%</b>
<b>Rés. brut d'exploit.</b>	<b>88</b>	<b>102</b>	<b>+ 14</b>	<b>+ 17</b>
<b>Marge</b>	<b>38,1%</b>	<b>41,0%</b>	<b>+ 2,9pt</b>	<b>+ 3,4pt</b>

(1) Périmètre et change constants



# Des évolutions contrastées



## Fortes progressions

### Services

Hôt.États-Unis (Sofitel)

Hôt.Royaume Uni

Hôt.Asie Pacifique

Hôt.Afrique

Hôt.Amérique du Sud

Hôt.Autres pays d'Europe

**RBE : +26%**

## Faibles progressions

Hôt.France

Hôt.Allemagne

Hôt.Europe du Sud

Hôt.États-Unis (éco)

**RBE : +1%**

Δ RBE à périmètre et change constants à fin juin 2004



## Analyse du résultat courant avant impôt



(en € millions)	S1 2003	S1 2004
▶ <b>Résultat brut d'exploitation</b> <i>en% du CA</i>	<b>817</b> <i>24,7%</i>	<b>856</b> <i>24,9%</i>
▶ <b>Coûts de détention</b>	<b>(627)</b>	<b>(635)</b>
– <i>Loyers</i>	<b>(366)</b>	<b>(377)</b>
– <i>Amortissements</i>	<b>(228)</b>	<b>(219)</b>
– <i>Résultat Financier</i>	<b>(33)</b>	<b>(38)</b>
▶ <b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>(10)</b>	<b>3</b>
▶ <b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>180</b>	<b>225</b>



## Résultat net



(en € millions)	S1 2003	S1 2004
▶ <b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>180</b>	<b>225</b>
- Plus-values de cessions et provisions	46	(15)
- Amort.des écarts d'acquisitions	(49)	(53)
- Impôts	(55)	(66)
- Intérêts minoritaires	(16)	(10)
▶ <b>Résultat net, part du groupe</b>	<b>106</b>	<b>81</b>
▶ <b>Résultat net par action (en €)</b>	<b>0,54</b>	<b>0,41</b>



## Cash flow



(en € millions)	S1 2003	S1 2004
▶ <b>MBA d'exploitation courante</b>	<b>379</b>	<b>389</b>
▶ <b>Investissements sur actifs existants</b>	<b>(139)</b>	<b>(133)</b>
▶ <b>Autofinancement disponible</b>	<b>240</b>	<b>256</b>
▶ <b>Investissements de développement</b>	<b>(279)</b>	<b>(209)</b>
▶ <b>Produits de cessions</b>	<b>198</b>	<b>115</b>



## Ratios financiers en progression



	Jun 2003	Jun 2004
▶ Dette nette (en € millions)	3 043	2 673
▶ Ratios Financiers		
– Dette nette sur fonds propres (Gearing)	82%	75%
– Couverture des charges financières (1)	x5,4	x5,6
– MBA (2) / Dette nette ajustée (3)	15,2%	15,7%

(1) RBE / (intérêt financier cash + 1/3 des loyers annuels)

(2) MBA d'exploitation courante ajustée = MBA d'exploitation courante + 2/3 des loyers annuels

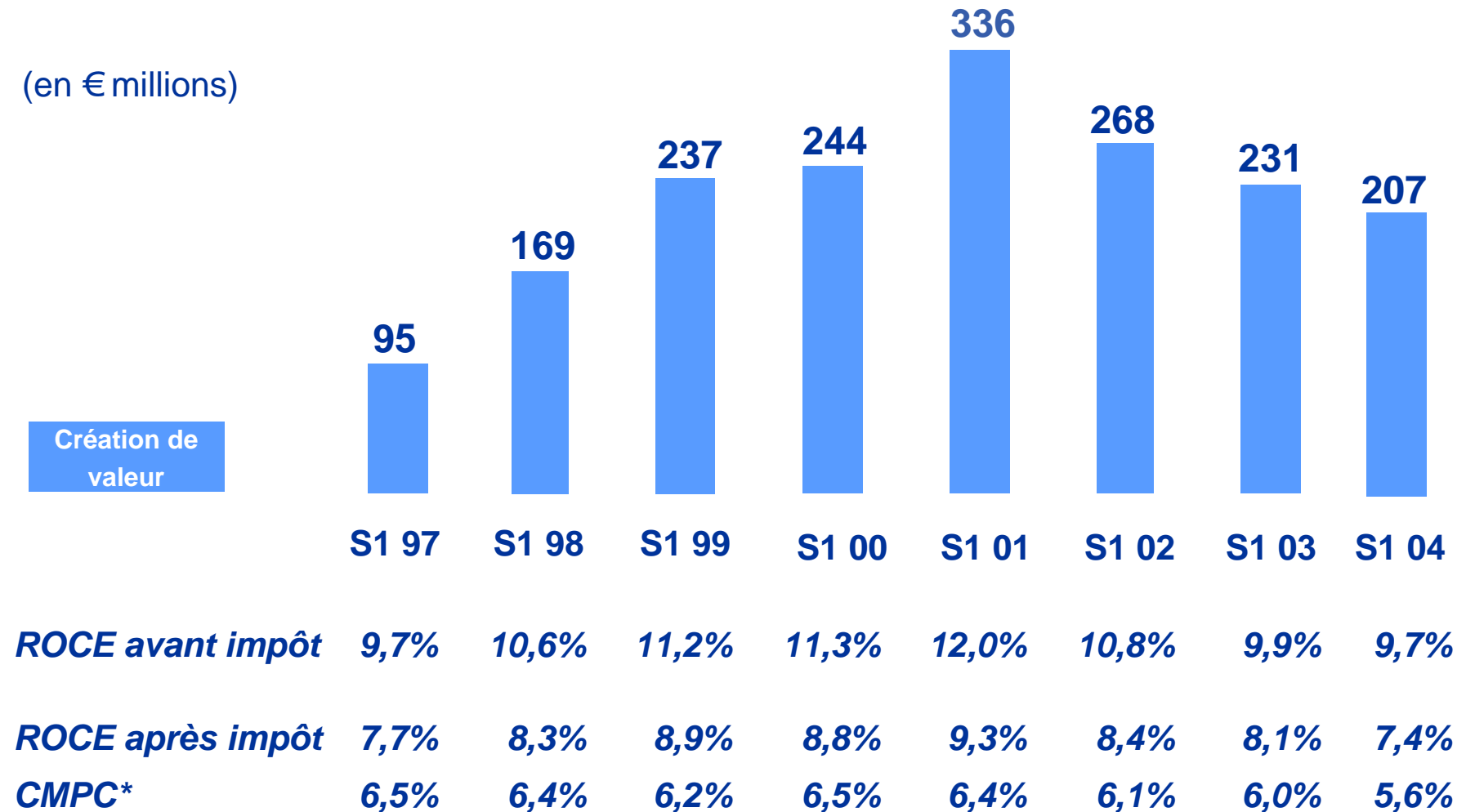
(3) Dette nette ajustée de 8 fois le montant des loyers annuels



# Retour sur capitaux employés (ROCE) et création de valeur



(en € millions)



\* Coût moyen pondéré du capital

# Perspectives 2004

[Accor.com](http://Accor.com)



# **Perspectives 2004**

## **Avancées stratégiques du premier semestre**



- ▶ **Extension du réseau** : ouvertures de 13 300 chambres soit 107 hôtels, acquisitions de Capital Incentives dans les Services, Maritz et Protravel dans les agences de voyages
- ▶ **Achèvement du co-branding de Dorint avec Sofitel, Novotel, Mercure** et reprise en management des 90 hôtels
- ▶ **Acquisition de 28,9% du Club Méditerranée** extension et complémentarité de l'offre loisirs
- ▶ **Innovation produit** : lancement d'un programme de rénovation aux Etats-Unis: chambre Red Roof, en Europe : chambre Novation de Novotel et « My bed » Sofitel
- ▶ **Constitution d'un leader européen des casinos (Groupe Lucien Barrière)**
- ▶ **Événements Olympiques** : Accor partenaire de Paris, ville candidate pour les J.O. 2012





## *Perspectives 2004 : performances opérationnelles*



### ► Premier semestre

- Reprise de l'activité hôtelière aux États-Unis (haut de gamme) et au Royaume-Uni avec un début d'amélioration dans certains pays d'Europe continentale
- Progression régulière et rentable des Services

### ► Deuxième semestre

- Un été morose en France
- L'hôtellerie économique aux États-Unis n'a pas encore profité de la reprise
- Meilleures tendances pour septembre et octobre dans l'hôtellerie
- Poursuite de la croissance des Services



***Objectif de Résultat courant avant impôt 2004 :  
entre € 570 M et € 590 M***

The slide features a decorative background on the left side with a vertical stack of five overlapping portraits of diverse people smiling. The main area of the slide is white, framed by horizontal bars in blue, orange, and light green. The title is centered in a bold, dark blue font.

## Accor : stratégie de croissance et d'équilibre

[ACCOR.com](http://ACCOR.com)



# Stratégie de croissance et d'équilibre



## Hôtellerie

- ▶ Acteur majeur du tourisme mondial



Sofitel Marrakech



Novotel Séoul

## Services

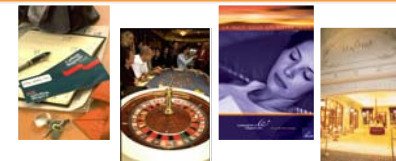


- ▶ Leadership mondial dans les services pour la gestion des ressources humaines



## Agences de voyage, Casinos, Restauration

- ▶ Complémentarité et synergies





# Hôtellerie : acteur majeur du tourisme mondial



## Un marché porteur



- ▶ Accroissement des flux de déplacements dans les pays développés
- ▶ Élévation du niveau de vie dans les pays émergents

## Une offre globale, complémentaire et innovante

- ▶ Présence sur tous les segments de clientèle :
  - de l'économique au luxe
  - d'affaires et loisirs
- ▶ Synergies entre les produits sous la marque ombrelle Accorhotels (réservation, fidélisation, Internet, notoriété)
- ▶ Innovations anticipant les besoins de la clientèle



60% Affaires

40% Loisirs

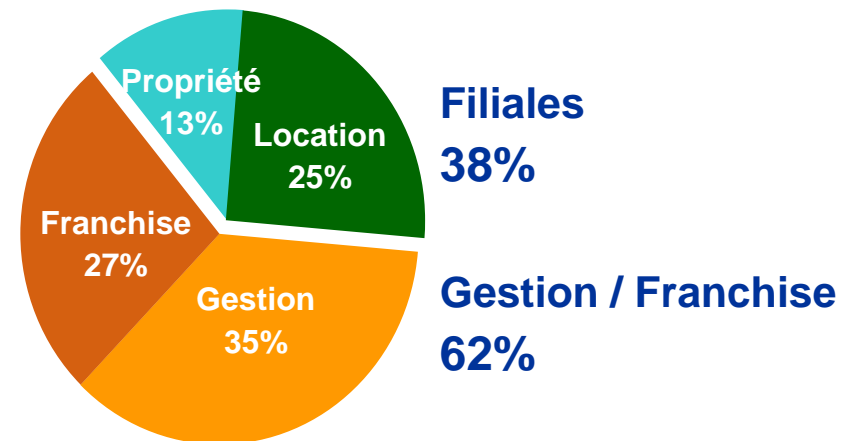


## Hôtellerie : acteur majeur du tourisme mondial



Un développement dynamique du réseau  
avec une politique financière adaptée

- ▶ Croissance en Europe dans l'hôtellerie économique et milieu de gamme. Investissements en filiales (ROCE élevé)
- ▶ Joint ventures, contrats de management, locations variables pour étendre encore le réseau et préparer l'avenir



Estimation ouvertures 2004  
par mode de gestion

**Ouvertures 2004 (e) : 200 hôtels (25 000 chambres)**



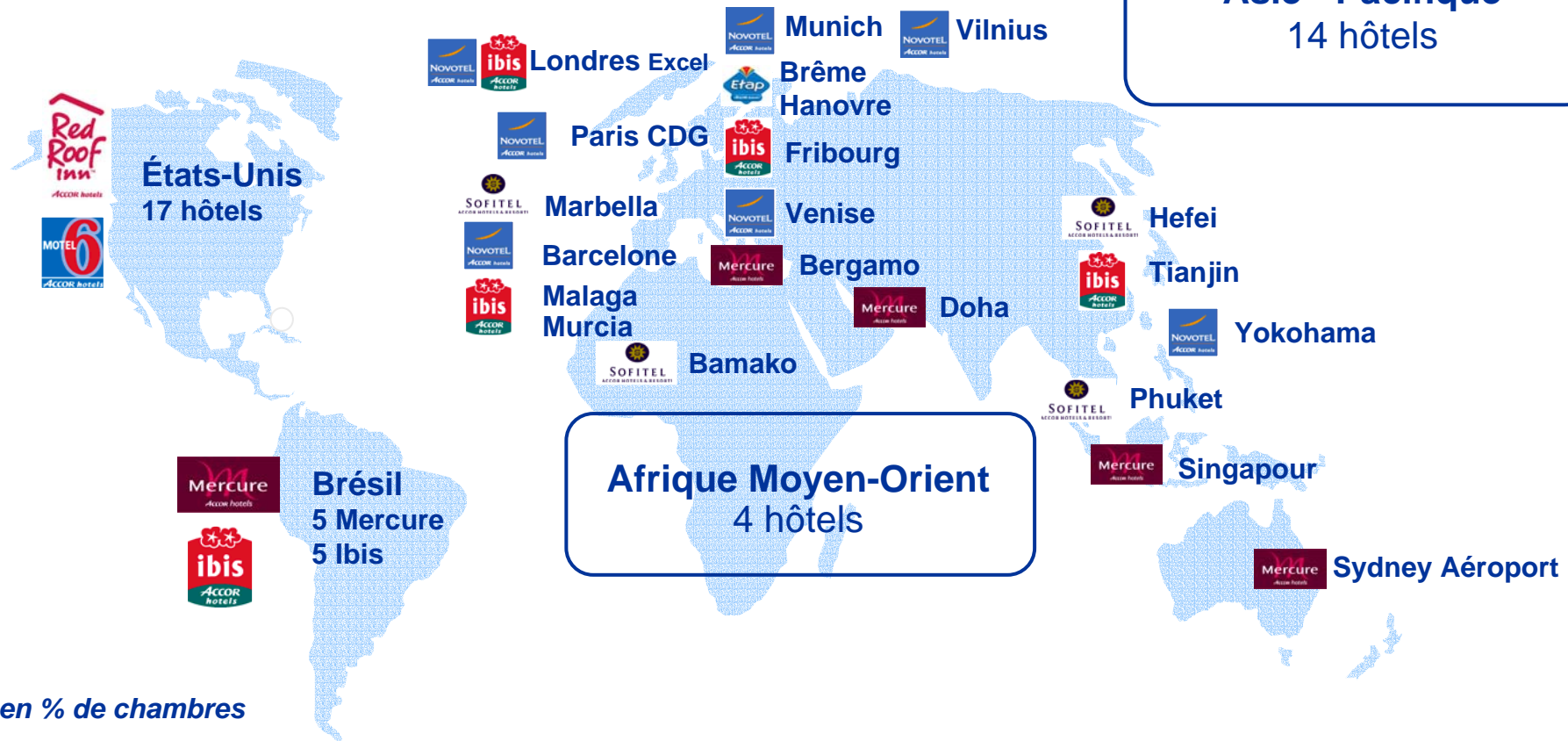
# Développement hôtelier : préparer l'avenir



**Amériques**  
31 hôtels

**Europe**  
58 hôtels

**Asie - Pacifique**  
14 hôtels



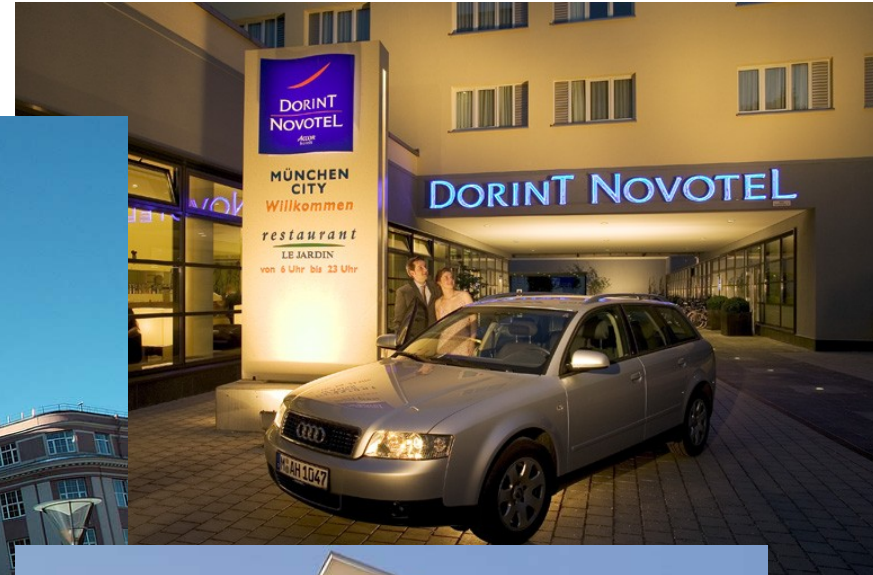
en % de chambres

**Ouvertures 1er semestre 2004 : 107 hôtels (13 333 chambres)** <sup>24</sup>

# Quelques exemples d'ouvertures



*Dorint Novotel München City Center*



*Novotel Vilnius*

*Etap Hotel Hanovre*

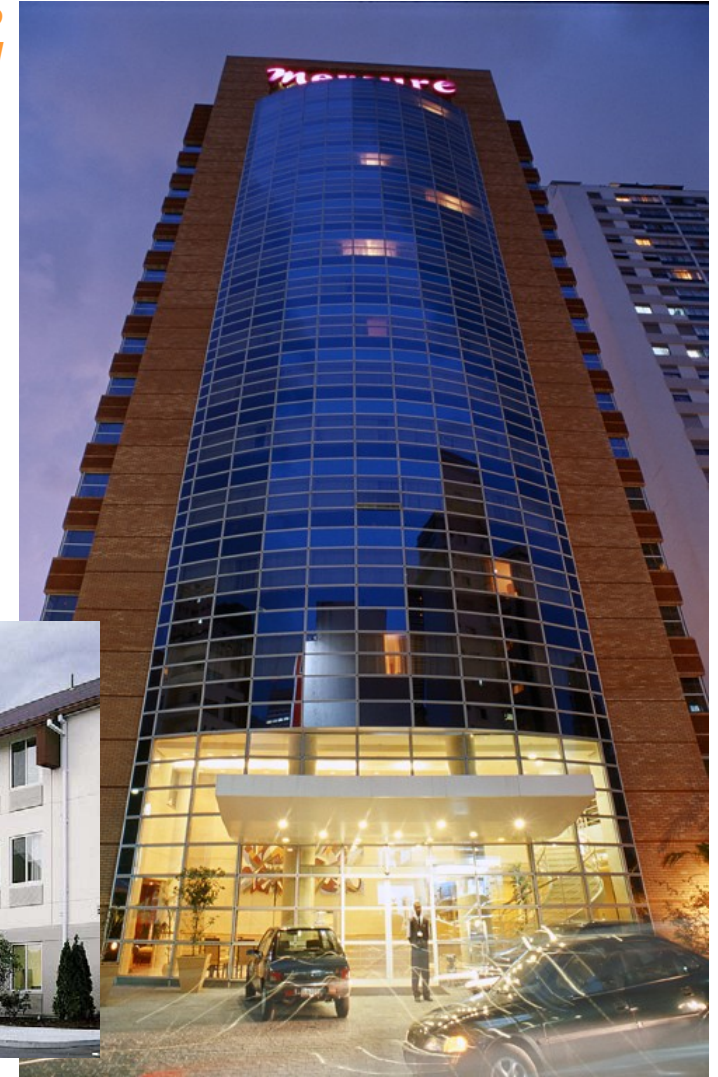


# Quelques exemples d'ouvertures



Ibis Tianjin - Chine

Mercure Sao Paulo  
Brésil



Red Roof Inn





## Services : développement et leadership mondial pour la gestion des ressources humaines



### Un marché porteur

- ▶ Pays émergents : développement d'avantages sociaux
- ▶ Pays matures :
  - équilibre vie privée / vie professionnelle
  - importance grandissante de la motivation
  - ciblage des aides publiques



### Une croissance organique soutenue

- ▶ Ouverture de nouveaux pays : Chine, Pérou, Australie
- ▶ Lancement de nouveaux produits
  - épargne salariale, tesorus retraite
  - vie privée/vie professionnelle
  - ticket formation



Équilibre vie professionnelle  
vie privée



## Services : développement et leadership mondial pour la gestion des ressources humaines



### Une croissance externe dynamique Acquisitions ciblées

- ▶ Ticket Restaurant et Alimentation  
(Dicasa Mexique, Hungastro Roumanie)
- ▶ Chèques et cartes cadeaux  
(Capital Incentives-UK, Séditel-France)



### Une technologie porteuse de rentabilité



- ▶ Mutation vers la carte
  - des titres alimentation (Brésil, Argentine, Mexique, Venezuela)
  - des chèques cadeaux (UK, Brésil, Chine)
- ▶ Internet
  - commandes en ligne : titre alimentation, chèque cadeaux
  - supports produits : bien être à la carte, ticket crèche



## Les métiers complémentaires



### Recherche de l'excellence, synergies, création de valeur

- ▶ **Lenôte** : - signature de luxe de Accor dans la gastronomie  
- succès reconnu aux Jeux Olympiques d'Athènes
- ▶ **Carlson Wagonlit Travel** : n°2 mondial des agences de voyages d'affaires
- ▶ **Casinos** : un leader européen avec le Groupe Lucien Barrière
- ▶ **Compagnie des Wagons-Lits** : une référence européenne dans l'univers du voyage



Lenôte, Jeux Olympiques d'Athènes



