



La Lettre aux Actionnaires

Numéro 10

Mai 1998

Sommaire

- ▶ Exercice 1997 : forte amélioration des résultats et de la rentabilité (pages 1 et 2)
- ▶ Bonne progression de l'activité au premier trimestre 1998 (page 2)
- ▶ Montée en puissance du projet Accor 2000 (page 3)
- ▶ Actualités du Groupe (page 3)
- ▶ Informations boursières (page 4)

« Le périmètre des activités du Groupe étant aujourd'hui stabilisé, l'axe stratégique fondamental pour Accor est une reprise vigoureuse du développement de l'ensemble de nos métiers à travers le monde et en particulier l'hôtellerie.

Nous présentons à Jean-Marc Espalioux, aux Membres du Directoire et à toutes les équipes de Accor, nos plus vives félicitations pour leurs résultats, le chemin parcouru en un an et la façon dont ils préparent l'avenir. »

Paul Dubrule
et Gérard Pélisson,
Co-Présidents du
Conseil de Surveillance.

Résultats 1997

(en FF millions)	1996	1997	Var.
Volume d'activité	84 361	98 577	+16,8%
Chiffre d'affaires	28 305	31 780	+12,3%
Résultat Opérationnel	2 576	3 435	+33,3%
Résultat Global des Opérations	1 515	2 451	+61,8%
Résultat Net, part du Groupe	1 058	1 508	+42,5%
Bénéfice net par action	34,20	42,40	+24,0%
Dividende	20,00	23,00	+15,0%

▶ Le **volume d'activité** 1997 est en progression de 16,8% et s'établit à FF 98,6 milliards. Outre le chiffre d'affaires des hôtels filiales et managés, il comprend 50% du trafic des agences de voyages Carlson Wagonlit Travel, 50% du volume d'affaires d'Europcar, le volume d'émission des titres de service, le volume d'activité des services à bord des trains et le volume d'activité de la restauration.

▶ Le **chiffre d'affaires** consolidé de Accor est en progression de 12,3% à FF 31 780 millions. Cette hausse se décompose de la façon suivante :

- 5,4% sont dus à la progression des activités existantes ;
- 2,7% à l'entrée de nouvelles activités : nouveaux hôtels, Pannonia, Adagio, Accor Casinos (ex-SPIC) ;
- 4,2% à l'impact de la hausse des cours de change (principalement Livre et Dollar).

Le chiffre d'affaires de **l'hôtellerie** augmente de 16,6%, dont 4,4% d'effet de change positif.

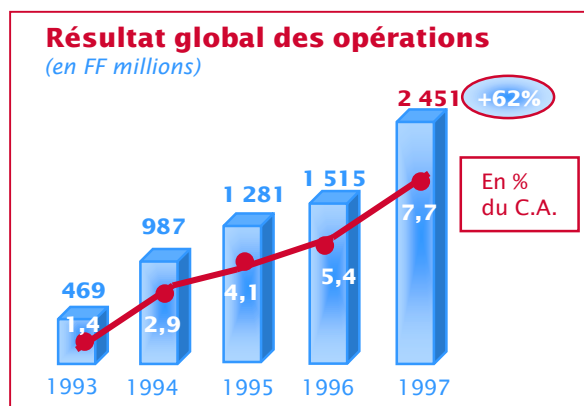
Sur une base identique (50% de Carlson Wagonlit Travel), le chiffre d'affaires des **agences de voyages** est en hausse de 12,7%.

Celui des **titres de service** est pour sa part en augmentation de 17,6%, dont 8,1% d'effet de change.

Le chiffre d'affaires de la **restauration** augmente de 9,3%. Celui des services à bord des trains recule de 13,7%, suite à l'arrêt des activités en Autriche, Belgique et aux Pays-Bas. Enfin les **casinos** apportent une première contribution de FF 372 millions au chiffre d'affaires du Groupe.

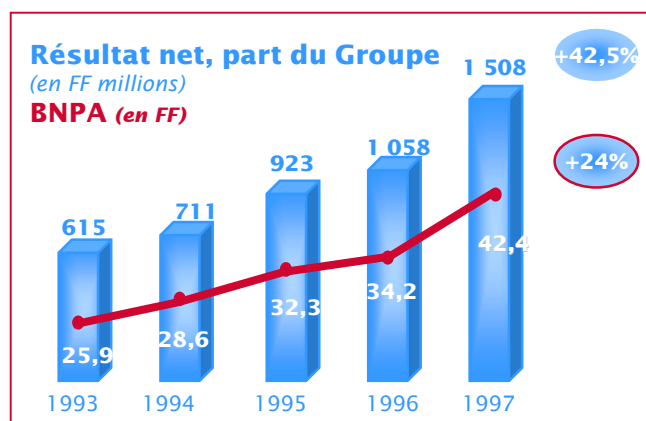
Résultats 1997

► Le **résultat global des opérations** s'accroît de 62% à FF 2 451 millions. Cette croissance est due à l'amélioration de 33% du **résultat opérationnel**, qui s'établit à FF 3 435 millions, ainsi qu'à la réduction des **frais financiers**, due à la baisse des taux d'intérêt et de l'endettement.



Le **résultat des sociétés mises en équivalence** est en revanche en recul de FF 199 millions à fin 1996 à FF 87 millions, compte tenu de la sortie de Compass, dont Accor ne détient plus que 4,7% et du recul des résultats de AAPC. Le résultat d'Europcar est en revanche en forte progression, puisqu'il passe d'une perte de FF 19 millions en 1996 à FF 48 millions (part Accor).

► Le **résultat net, part du Groupe**, progresse de FF 450 millions, soit une hausse de 42,5% et dépasse ainsi FF 1,5 milliard. Cette hausse du résultat net permet une augmentation de 24% du **bénéfice net par action**, qui s'établit à FF 42,40, compte tenu de la création d'actions Accor suite à la fusion-absorption de Sphere International.



► La rentabilité des capitaux employés (le **ROCE**) augmente de 1,2 point et s'établit à 10,2%.

► La **marge brute d'autofinancement d'exploitation** augmente de près de 50% à

FF 3 945 millions, tandis que l'**autofinancement disponible** (après investissements sur actifs existants) double à FF 1 875 millions.

► **L'expansion est relancée.** Les investissements de développement se sont élevés à FF 4 693 millions, avec l'acquisition ou la construction de nouveaux hôtels, le contrôle de la chaîne Pannonia en Europe Centrale, une percée dans les casinos et l'achat de la totalité des actions de Accor Asie Pacifique. Cette relance s'est faite grâce à la **politique de réallocation de ressources** : FF 4 782 millions d'actifs ont été créés, parmi lesquels des murs d'hôtels, 111,5% de Compass, 119% de HRC, 16% du Parc Astérix, 2% du Club Méditerranée,...

« Nos résultats et notre rentabilité se sont fortement améliorés en 1997. C'est la conséquence d'une meilleure conjoncture en France, de taux de change favorables vis à vis de la Livre et du Dollar, mais aussi et surtout des actions menées avec ténacité pendant les années difficiles sous la conduite des Co-Présidents fondateurs, Paul Dubrule et Gérard Pélisson, et de leurs équipes dirigées par les actuels membres du Directoire, Sven Boinet, Benjamin Cohen et John Du Monceau.

1997 a également été l'année de la reprise de l'expansion, avec des investissements en forte croissance financés par une politique vigoureuse de réallocation de ressources. »

Jean-Marc Espalioux, Président du Directoire.

1er trimestre 1998

► **L'activité** a, dans l'ensemble, bien progressé au cours du premier trimestre 1998.

- Dans **l'hôtellerie**, le revenu par chambre disponible est en hausse de 10,3% pour les hôtels d'affaires et de loisirs, et de 6,3% pour les hôtels économiques. Chez Motel 6, le RevPAR augmente de 3,3%, dont 5,8% d'augmentation du prix moyen.

- Le trafic des **agences de voyages** est en augmentation de 23,1%.

- Le chiffre d'affaires de la **location de voitures** augmente quant à lui de 26,6%. La baisse du prix moyen par jour de location, qui était d'environ 7% en 1997, a été réduite de moitié au premier trimestre 1998.

- Enfin le volume d'émission des **titres de service** croît de 15,3%.

Accor 2000

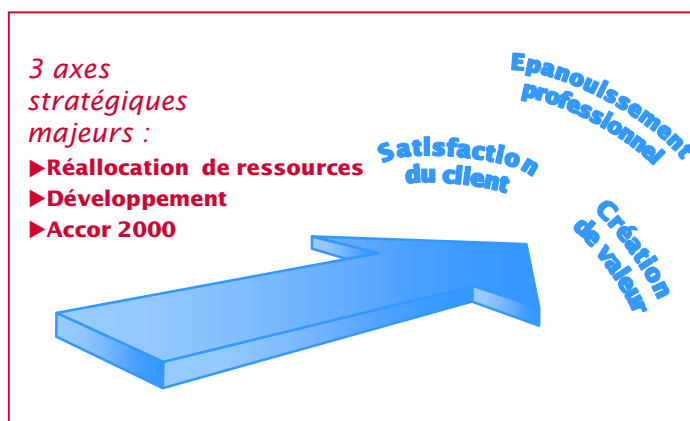
► Le projet collectif Accor 2000 se poursuit à un rythme soutenu, avec, dès 1997, la mise en place d'organisations multi-marques dans l'hôtellerie et la poursuite, en 1998, de 30 chantiers impliquant 1000 personnes sur des thèmes prioritaires.

- Le **regroupement des forces commerciales** dans l'hôtellerie est en cours afin d'établir un réseau mondial de vente pour une meilleure maîtrise des flux nationaux et internationaux de clientèle.

- La **politique d'achats** du Groupe s'est étendue aux achats non alimentaires et hors de France avec pour objectifs réduction des coûts et amélioration de la qualité.

- Le « **bond en avant technologique** » se traduira notamment par l'équipement et la connexion de 1 500 hôtels d'ici à fin 1998, la mise en place d'un outil commercial performant via Internet et le lancement d'un réseau de Business Travel Centers nouvelle génération chez Carlson Wagonlit Travel aux Etats-Unis.

- En parallèle, un vaste programme de **formation** prévoit 15 000 stages « Accor 2000 » pour les collaborateurs en 1998.



- De nombreuses expérimentations sont en cours afin d'optimiser les **synergies** entre tous les métiers du Groupe.

► L'objectif financier initial de Accor 2000 est confirmé : obtenir un **résultat global des opérations additionnel de FF 750 millions en 2000** ; déjà FF 100 millions ont été dégagés en 1997, ce qui n'était pas prévu initialement.

Actualités du Groupe

Développement

► Accor a réalisé avec succès, en janvier 1998, une offre publique d'achat sur le totalité des titres de **Accor Asia Pacific Corp.**, dont il détenait auparavant 26%. Cette opération, dont le coût s'est élevé à FF 1,6 milliard, va permettre à Accor d'accélérer son développement dans la région.

► Accor a signé un protocole d'accord avec la **chaîne hôtelière néerlandaise Postiljon** pour la reprise d'une dizaine d'établissements aux Pays-Bas. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la constitution d'un réseau fédérateur en Europe.

► Après New York, **Sofitel** vient d'acquérir un terrain au coeur de Chicago et ouvrira un hôtel de 400 chambres en l'an 2000.

► **Europcar** a acquis le britannique British Car Rental et est ainsi devenu l'un des plus grands réseaux britanniques de location de voitures. Europcar a également racheté le franchisé norvégien Trade Car AS et démarré la location longue durée en Espagne, poursuivant son objectif de devenir numéro un en Europe.

► Nouveaux produits des **titres de service** : « Employee Assistance Programme » en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, « Chèque Mobilité » en France et « Ticket Contrôle des Yeux » en Allemagne.

Réallocation de ressources

► Le programme de cessions d'actifs se poursuit, avec un total de **FF 3,3 milliards d'actifs cédés** au cours du premier trimestre 1998 : FF 1,5 milliard de murs d'hôtels Motel 6 ont été vendus, ainsi que FF 100 millions de murs d'hôtels en Europe, 5% du capital de Compass (FF 1,3 milliard) et Hotelia pour FF 400 millions.

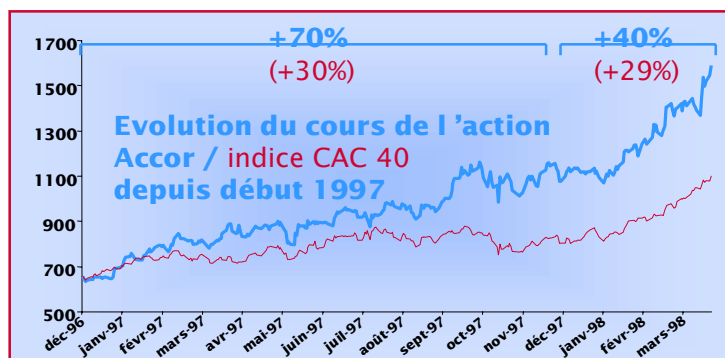
Qualité

► **Carlson Wagonlit Travel** s'est vu attribuer par l'un de ses plus importants clients, le groupe américain General Electric, le « Service Excellence Award » pour la qualité de ses prestations. Le taux de satisfaction des voyageurs de l'entreprise atteint, en effet, 96%.

► La Direction de l'**Environnement** Accor a lancé une étude sur la consommation d'eau et d'énergie dans les hôtels en France.

Toute l'actualité du Groupe Accor, les informations financières et pratiques pour les actionnaires sont sur le web <http://www.accor.com> et toujours sur Minitel 3615 ACCOR

Informations boursières



L'année 1997 a été celle d'un nouveau statut boursier pour Accor. Avec désormais la moitié de son capital détenu par des investisseurs basés hors de France, sa capitalisation boursière a doublé en un an pour dépasser FF 40 milliards à fin 1997.

Le début de l'année 1998 est plus que prometteur, avec une progression de 53% au 14 mai et une capitalisation boursière qui a franchi le seuil des FF 60 milliards.

Un **dividende** de FF 23 (FF 34,50 avec avoir fiscal) sera proposé à l'Assemblée Générale du 9 Juin prochain. Il est en progression de 15% par rapport à celui versé au titre de l'exercice 1996. Il sera payé en numéraire le 15 Juin.
L'Assemblée Générale se tiendra à 10h00 au Sofitel Paris Forum Rive Gauche 17, boulevard Saint-Jacques 75014 Paris).

Promotions spéciales actionnaires

Sélections Episodes

(offres valables dans la limite des places disponibles)
Informations et réservations au 01.60.87.90.20
ou numéro AZUR 0.801.63.08.04

10% de réduction sur 7 séjours de 8 jours / 7 nuits de juillet à septembre

Le prix, par personne, comprend 7 nuits en chambre double et demi-pension, une documentation touristique et l'assurance assistance-rapatriement

- ▶ **Grand Hôtel Mercure Splendid de Châtel-Guyon** : de 2095 à 2855 francs selon dates
- ▶ **Relais Mercure Saint-Nectaire** : 1710 francs
- ▶ **Ibis Cannes Centre** : de 1995 à 2200 francs selon dates
- ▶ **Hôtel Mercure La Grande Motte** : de 2750 à 3090 francs selon dates (offre non valable en septembre ; comprend en plus une demi-journée en 4x4 en Camargue et une balade en mer)
- ▶ **Grand Hôtel Mercure Les Arcs** : de 2540 à 2760 francs (jusqu'au 6 septembre)
- ▶ **Novotel ChamoniX** : 2645 francs (en juin et septembre uniquement)
- ▶ **Hôtel Mercure Annecy** : 2370 francs (comprend en plus un tour du lac en bateau)

10% de réduction sur 2 séjours « expositions »

Le prix, par personne, comprend l'aller et retour en train direct Thalys depuis Paris en « confort 2 », une nuit en chambre double avec petit-déjeuner buffet au Novotel ou au Sofitel, l'entrée à l'exposition, une documentation touristique et l'assurance assistance-rapatriement

- ▶ **Exposition « Breughel-Brueghel » à Anvers (jusqu'au 26 juillet)**: 760 francs
- ▶ **Exposition « De Memling à Pourbus » à Bruges (du 15 août au 6 décembre)** : de 810 à 890 francs au Novotel Centre ; de 910 à 1020 francs au Sofitel, selon dates

Sélections Accor Tour

(offres valables dans la limite des places disponibles)
Informations et réservations au 01.60.87.90.87

10% de réduction sur 10 séjours

Le prix, par personne, comprend l'hébergement en chambre double avec petit-déjeuner buffet, vols, transferts et assurance assistance-rapatriement

- ▶ **Novotel Putri Nyale à Lombok** : de 8880 à 9620 francs selon dates
- ▶ **Novotel Benoa à Bali** : de 8090 à 10080 francs selon dates
- ▶ **Forfaits 6 jours / 3 nuits à Bangkok** en juin, septembre et octobre
- ▶ **Mercure Bangkok** : de 3950 à 4250 francs selon dates
- ▶ **Novotel Siam Square** : de 4250 à 4550 francs selon dates
- ▶ **Forfaits 9 jours / 7 nuits aux Antilles** de juin à octobre
- ▶ **Novotel Coralia Fleur d'Épée en Guadeloupe** (en demi-pension) : de 5030 à 8270 francs selon dates
- ▶ **Sofitel Coralia Auberge de la Vieille Tour en Guadeloupe** : de 4220 à 7785 francs selon dates
- ▶ **Novotel Coralia Carayou en Martinique** (en demi-pension) : de 5030 à 8270 francs selon dates
- ▶ **Sofitel Coralia Bakoua en Martinique** : de 4310 à 7820 francs selon dates
- ▶ **Forfaits 8 jours / 5 nuits dans l'Océan Indien** de juin à octobre
- ▶ **Sofitel Coralia Impérial à l'île Maurice** : de 8250 à 12690 francs selon dates
- ▶ **Novotel Coralia à l'île de la Réunion** : de 6390 à 8450 francs avec petit-déjeuner et de 7390 francs à 9490 francs en demi-pension, selon dates

