



La Lettre aux Actionnaires

NUMÉRO 9

NOVEMBRE 1997

Sommaire

- / Résultats semestriels 1997 en forte progression (page 1)
- / Révision à la hausse des prévisions de résultats 1997 (page 2)
- / Actions stratégiques en cours (page 2)
- / Actualités du Groupe (page 3)
- / Informations boursières (page 4)

"Nous sommes particulièrement heureux des résultats semestriels brillants annoncés par Accor et nous félicitons le Directoire pour la rapidité avec laquelle les nouvelles orientations stratégiques ont été définies et mises en œuvre", ont déclaré Paul Dubrue et Gérard Péliisson, Co-Présidents du Conseil de Surveillance.

/ Résultats semestriels 1997

(en FF millions)	Juin 96	Juin 97	Variation
Volume d'affaires	42 452	49 158	+ 16 %
Chiffre d'affaires	13 840	14 991	+ 8 %
Résultat Opérationnel	1 136	1 486	+ 31 %
Résultat Global des Opérations	441	964	+ 120 %
Résultat Courant	553	887	+ 60 %
Résultat Net, part du Groupe	104	458	+ 340 %
MBA d'exploitation	1 205	1 812	+ 50 %

► **Le Chiffre d'Affaires** consolidé est en progression de 8,3% ; + 5% à change constant. L'Hôtellerie est en croissance de 10,7% à taux de change identique, en tenant compte des opérations de développement, avec notamment la prise de contrôle de Pannonia en Europe Centrale. La progression du chiffre d'affaires des Titres de Service (commissions et revenus financiers des fonds gérés) est, à change constant, de 4,6%. Pour les Agences de Voyages, à structure comparable (fusion de Carlson Wagonlit Travel avec effet au 1^{er} janvier 1997) et hors effet de change, l'augmentation est de 8,7%.

► **Le Résultat Opérationnel** progresse de FF 350 millions, grâce à la croissance de l'activité et au développement. Toutes les activités sont en progression sensible, à l'exception des Agences de Voyages (du fait du changement de structure) et du Ferroviaire (difficultés en Italie et cessation de contrat en Autriche).

► Après amélioration du résultat financier, le **Résultat Global des Opérations** s'accroît de FF 523 millions, passant de FF 441 millions à FF 964 millions.

► **Le Résultat Net**, part du Groupe progresse de FF 104 millions à fin juin 1996 à FF 458 millions à fin juin 1997.

► **Le "Résultat Net Courant"** représente près de 80% du Résultat Net, contre 60% à fin 1996.

► **Enfin la rentabilité augmente**, puisque le Retour sur Capitaux Employés de Accor passe de 9% à fin 1996 à 9,7% au 30 juin 1997.

Révision à la hausse des prévisions 1997

Au cours du troisième trimestre, l'activité a poursuivi sa bonne progression dans les quatre métiers internationaux du Groupe.

La croissance des revenus par chambre dans l'Hôtellerie s'est poursuivie, avec une demande plus soutenue que l'an passé et des prix moyens en amélioration: + 3,3% pour l'Hôtellerie Affaires et Loisirs (Sofitel, Novotel, Mercure), + 2,4% pour l'Hôtellerie Economique (Ibis, Etap'Hotel, Formule 1) et + 6,2% pour Motel 6.

Le trafic géré par les Agences de Voyages est en hausse de 19% à fin septembre, à change constant. Carlson Wagonlit Travel a enregistré de bons succès commerciaux en gagnant des contrats d'entreprises multinationales.

En dépit d'une baisse du prix moyen de location de 8%, dans un contexte de forte concurrence, le volume d'affaires de la Location de Voitures a augmenté de 12%. Enfin, le volume d'émission des Titres de Service progresse de 15% (+ 7,5% à change constant).

"Ces évolutions favorables à fin septembre nous conduisent à revoir à la hausse nos prévisions de résultats pour l'ensemble de l'année 1997", a indiqué le Président du Directoire.

Résultat Global des Opérations: augmentation attendue de l'ordre de 45 à 50% par rapport aux FF 1 515 millions réalisés en 1996.

Résultat Net d'un montant proche de FF 1,4 milliard (FF 40 de BNPA) pour 1997 contre FF 1,058 milliard en 1996.

Actions stratégiques en cours

Poursuite de la réallocation de ressources

Cette politique engagée en 1997 a pour objectif de renforcer les capacités de développement et d'améliorer la rentabilité des capitaux employés. Elle s'est traduite, d'une part, par la cession des 11,5% du capital de Compass (FF 2 350 millions) dégageant une plus-value de FF 1323 millions, et, d'autre part, par des provisions d'un montant de FF 1284 millions. Ces provisions portent principalement sur des murs d'hôtels destinés à être cédés tout en poursuivant l'exploitation des établissements dans de bonnes conditions financières.

Accor dégage ainsi un potentiel, à moyen terme, de cessions de murs de l'ordre de FF 3 milliards dans l'Hôtellerie Affaires, Loisirs et Economique, ainsi que de USD 1 milliard chez Motel 6.

"La politique de réallocation de ressources, annoncée dès janvier et largement mise en œuvre depuis, nous donne les moyens d'un nouvel élan pour un développement ambitieux du Groupe", souligne Jean-Marc Espalioux, Président du Directoire.

Développement

Dans l'Hôtellerie, le développement est relancé avec pour objectif à terme d'accroître notre capacité d'offre de 10% par an.

En Europe, le déploiement de Accor sera consolidé par croissance interne et acquisition de chaînes locales, tandis que de nouveaux réseaux nationaux seront constitués dans les pays émergents tels que la Pologne, le Brésil, l'Argentine, l'Indonésie ou l'Egypte. Le développement de Motel 6 en franchise et en location est confirmé.

La croissance des Agences de Voyages passe par la mise en place de nouveaux outils technologiques de réservation et de gestion, la constitution de grands plateaux de réservations centralisées, ainsi que par le développement de la fonction de consultant-expert pour les entreprises.

Europcar a pour ambition de regagner sa position de numéro un en Europe, en enrayant la baisse du prix moyen, en conquérant de nouvelles parts de marché, notamment dans les aéroports, et en développant la location longue durée.

Enfin, Accor entend conserver et renforcer sa position de leader mondial sur 3 continents des Titres de Service par le développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits, ainsi que par la poursuite de l'innovation technologique avec l'utilisation de la carte à puce.

Projet collectif Accor 2000

► Rappel des objectifs stratégiques:

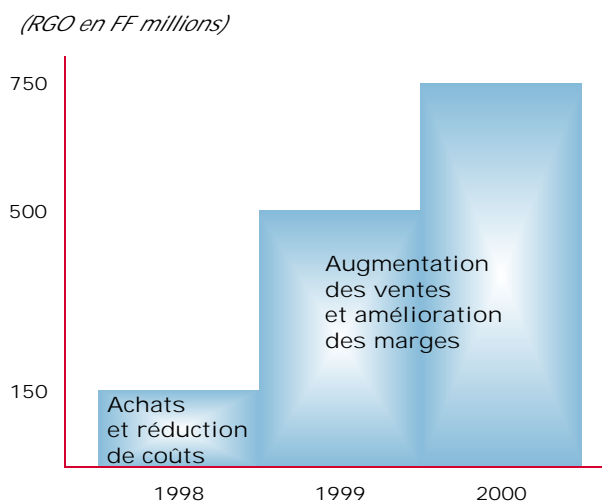
- accroître la rentabilité du Groupe
- accélérer le développement
- créer plus de valeur

► La nouvelle organisation de l'Hôtellerie est en place depuis juillet.

► 3 priorités ont été dégagées parmi les 23 chantiers en cours: effet de réseau sur le plan commercial, bond en avant technologique, réduction des coûts de structure et politique d'achats.

► L'objectif financier du projet, soit un RGO additionnel de FF 750 millions en 2000, est confirmé.

Impact financier attendu de Accor 2000



Actualités du Groupe

Développement des métiers

► **AAPC** vient de créer une joint venture avec le groupe indien Mahindra afin d'investir dans des hôtels en Inde, au Népal et dans les pays voisins. Le développement prévu est de 15 établissements sous les marques Ibis et Mercure dans les cinq prochaines années.

► D'ici mi-1999, un **Sofitel** ouvrira à Sydney, au cœur du centre des affaires, dans le bâtiment historique Wales House. Géré par AAPC, il comprendra 343 chambres, dont 41 suites. Le premier Sofitel australien avait ouvert en 1996 à Melbourne.

► Un dix-neuvième **Hotelia** vient d'ouvrir à Eaubonne dans le Val d'Oise, portant la capacité d'accueil de la chaîne à plus de 2 000 lits.

► La Caisse des Dépôts du Québec et le groupe financier mexicain Inverlat ont choisi **Novotel** comme partenaire pour la construction d'un hôtel de 245 chambres à Mexico. L'ouverture est prévue en mars 1999.

Qualité

► **Ibis** a reçu du Bureau Veritas Quality International la certification ISO 9002 pour sa prestation hébergement, son accueil 24h sur 24, son petit

déjeuner lève-tôt et son service des en-cas.

Synergies

► Les synergies entre **Carlson Wagonlit Travel** et **AAPC** vont être développées en Asie. D'ores et déjà, CWT Australie consacre 30% de ses ventes d'hôtels à AAPC. Un programme a été mis en place pour poursuivre cette croissance, afin de créer avec AAPC un programme hôtelier spécifique pour General Electric (premier client mondial de CWT) concernant la Chine, la Thaïlande et Singapour, et pour développer la vente des hôtels AAPC dans les réseaux européen et nord-américain de CWT.

► **Europcar/Air Liberté/TAT**. Dans le prolongement du contrat signé entre Europcar et Air Liberté, un accord de partenariat plus large a été mis en place entre l'hôtellerie de Accor et Air Liberté en vue d'offrir aux clients respectifs une prestation plus complète intégrant l'avion, la voiture et l'hôtel.

Réallocation de ressources

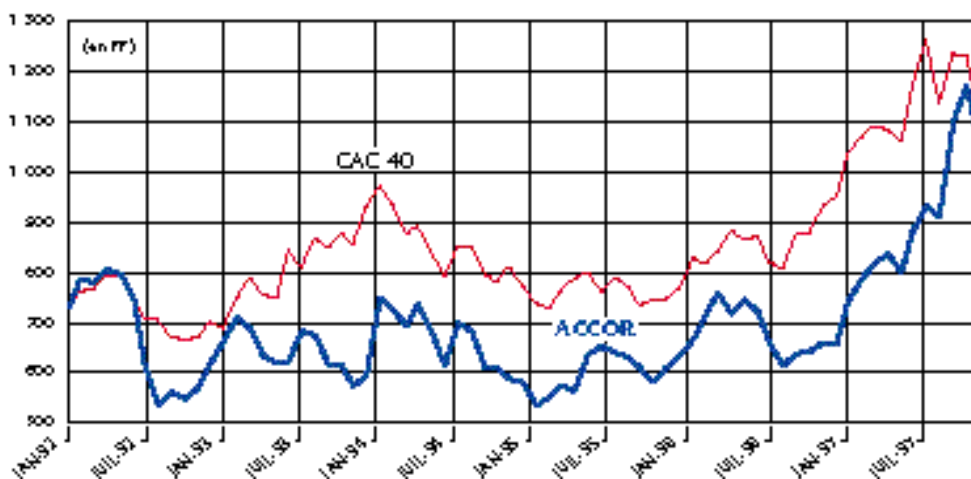
► Accor a cédé, à la fin du mois d'août, sa participation de 19% dans **HRC** (restauration concédée sur autoroutes, dans les gares, aéroports, parcs des expositions et musées) pour FF 255 millions.

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

La progression de l'action Accor a été très rapide depuis le début de l'année 1997. Le plus haut historique de FF 1 077, qui datait de juillet 1990, a été dépassé en septembre 1997, puis en octobre, mois au cours duquel un plus haut de FF 1 162 a été atteint en clôture.

La progression de Accor est nettement supérieure à celle de l'indice CAC 40 depuis le début de l'année 1997 (+ 63,5 % au 31/10/97 contre + 18,3 %).



Promotions spéciales actionnaires

Tarifs sur base d'une chambre double Renseignements et réservations chez Episodes au 01 60 79 62 62

Marchés de Noël à Strasbourg

- du 29 novembre au 31 décembre,
- en week-end ou en semaine,
- forfait une nuit ou deux nuits,
- prix par personne comprenant l'hébergement, le petit déjeuner buffet, un panier en osier avec un assortiment de spécialités alsaciennes, un livret d'accueil sur Strasbourg, l'assurance assistance

►chez Sofitel

1 nuit: 395 FF au lieu de 440 FF

2 nuits: 750 FF au lieu de 830 FF

►chez Novotel (Strasbourg Sud - en week-end)

1 nuit: 280 FF au lieu de 310 FF

2 nuits: 510 FF au lieu de 570 FF

►chez Mercure

1 nuit: 330 FF au lieu de 365 FF

2 nuits: 615 FF au lieu de 685 FF

►Réveillon au Château d'Amboise,

en costumes d'époque (fournis), et nuit au Novotel Blois

1 665 FF au lieu de 1 850 FF

►au Novotel Poitiers Futuroscope

avec l'entrée au parc pour une journée prix pour deux adultes et deux enfants en chambre quadruple

2 770 FF au lieu de 3 075 FF

Sports d'hiver

►Hôtel Mercure Saint-Lary

du 20 décembre au 30 avril

prix par personne comprenant l'hébergement en demi-pension et petit déjeuner pour 6 nuits, le forfait remontées mécaniques pour 5 jours, l'assurance assistance

2 340 FF à 2 790 FF selon période

au lieu de 2 600 FF à 3 095 FF

Réveillons de la Saint-Sylvestre

prix par personne pour la nuit du 31 décembre, comprenant l'hébergement, le petit déjeuner buffet, la soirée-réveillon avec repas, l'assurance assistance

►au Sofitel La Cloche de Dijon

Réveillon: 715 FF au lieu de 795 FF

(nuit et petit déjeuner offerts)

2 nuits: 1 115 FF au lieu de 1 240 FF

►Grand Hôtel Mercure Les Arcs

du 13 décembre au 26 avril

prix par personne comprenant l'hébergement en demi-pension et petit déjeuner pour 7 nuits, le forfait remontées mécaniques pour 6 jours (hors assurance), l'assurance assistance

3 490 FF à 5 460 FF selon période

au lieu de 3 875 FF à 6 065 FF

