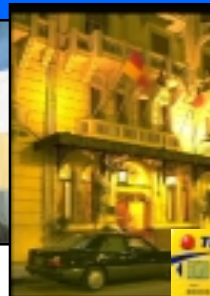




*Leader européen et groupe mondial
dans l'univers du Voyage, du Tourisme et des Services*

**Décollage de la
stratégie Internet**



Bons résultats 1999



**Développement durable
et équilibré**

**Tendance d'activité favorable
à fin février 2000**

*Accor partenaire du Comité National
Olympique et Sportif Français
pour les Jeux de Sydney*





Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Bons résultats 1999

- ▶ Progression soutenue et amélioration de la rentabilité
- ▶ Accentuation de la tendance au 2ème semestre
 - contribution Red Roof Inns à partir de juillet
 - cession d'Europcar en novembre
 - 4ème trimestre meilleur que prévu



Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur

Chiffres clés

(millions EUR)	1998	1999	Variation
▶ <u>Chiffre d'affaires</u>	5 623	6 105	+ 8,5%
▶ <u>Résultat Opérationnel</u>	642	723	+12,3%
▶ <u>Rés. Global des Opérations</u>	496	595	+19,6%
<i>RGO / CA</i>	8,8%	9,7%	
▶ <u>Résultat Courant</u>	481	613	+27,3%
▶ <u>Résultat net</u> , part du Groupe	297	352	+18,2%
<u>BNPA</u> (en EUR)	1,65	1,94	+17,1%



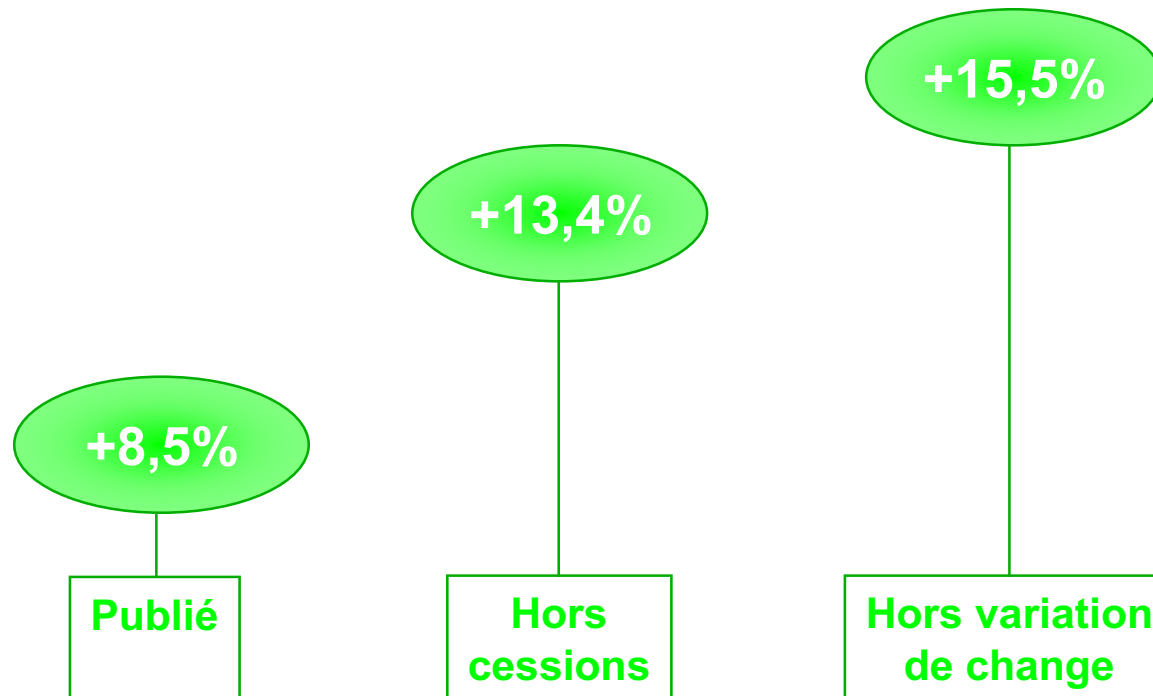


Progression du chiffre d'affaires

Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur





Résultat Opérationnel par métier

Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur

(millions EUR)	1998	1999	Variation
Hôtellerie	457	539	+18,3%
Services	104	116	+12,1%
Casinos	19	28	+43,0%
Travel management (CWT)	9	(4)	
Restauration	33	20	
Location de Voitures	35	22	
Autres	(15)	2	
TOTAL	642	723	

+20,5% hors effet Coupe du Monde

Malgré une situation très difficile au Brésil

Stabilisation du résultat hors charges non récurrentes

Stabilité hors restructuration Brésil

+12,3%





Compte de résultats simplifié

Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur

►	Autre patrimoine et résultat non opérationnel			
►	Survaleur			
►	Impôts			
►	Éléments exceptionnels			
►	Minoritaires			
►	Résultat net, part du Groupe			
	BNPA			

(millions EUR)

1998

1999

21

(29)

(60)

(68)

(153)

(222)

37

82

(29)

(24)

297

352

1,65

1,94

Incidence temporaire Europcar et IS France

Cession Europcar

+ 18,2%

+ 17,1%





Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

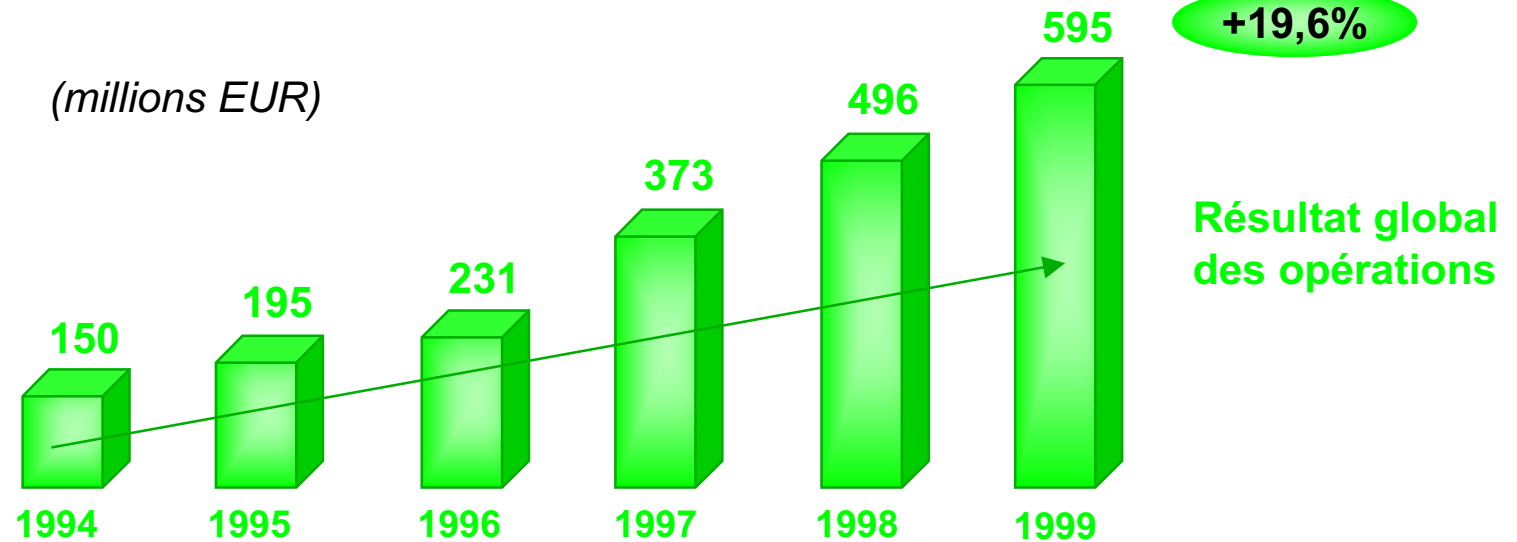
Stratégie Internet

Croissance durable

Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur





Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

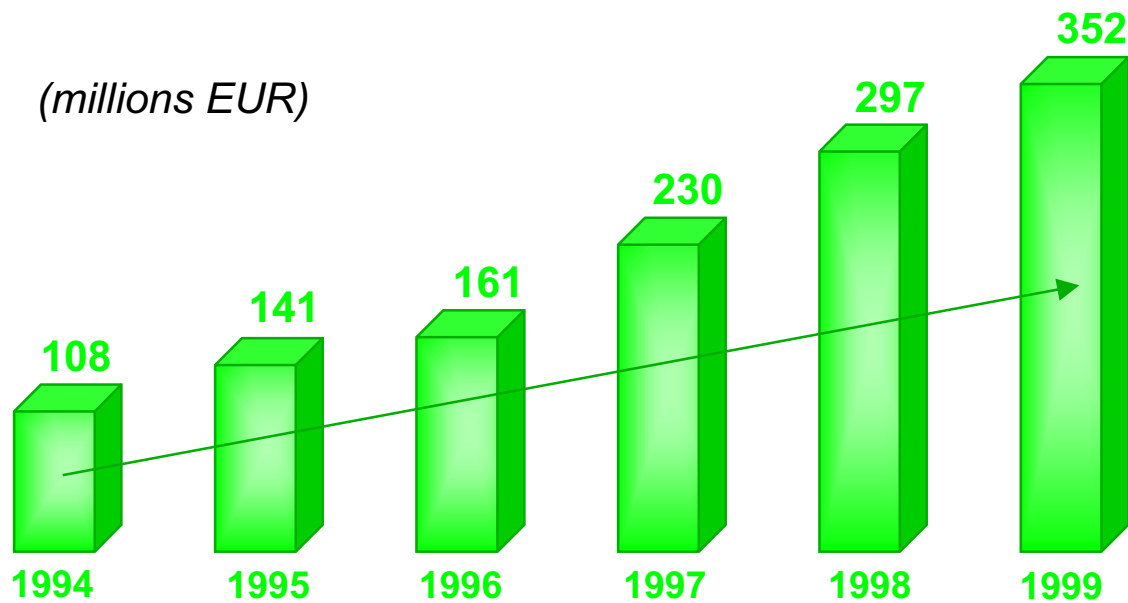
Stratégie Internet

Croissance durable

Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur



+18,2%

Résultat net, part du Groupe





Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur

MBA d'exploitation

(millions EUR)	1998	1999	Variation
▶ MBA d'exploitation	696	778	+11,7%
▶ Invest. sur actifs existants (rénovations)	(357)	(431)	+20,7%
▶ Autofinancement disponible	339	347	+ 2,2%



Flux financiers

Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur

(millions EUR)	1998	1999
▶ Autofinancement disponible	339	347
Investissements de développement	(731)	(2 680)
Cessions d'actifs	1 438	1 868
Autres	(240)	(366)
▶ Réduction / (augmentation) de l'endettement net	806	(831)





Situation financière

Compte de Résultats

Situation Financière

Création de valeur

- ▶ **Endettement net (millions EUR) :**
 - fin 1998 **1 834**
 - fin 1999 **2 665**

- ▶ **Ratios financiers :**
 - Dette nette / Capitaux propres **77%**
 - FFO / dette retraitée **21%**
 - Interest cover adjusted **x 5**

Compte de Résultats
 Situation Financière
Création de valeur

Rentabilité des capitaux employés (ROCE) par métier

(sur 12 mois glissants)

	1998	1999
Hôtellerie		
Affaires et Loisirs	11,5%	10,3%
Economique	14,2%	14,3%
Motel 6	9,7%	10,9%*
Services	21,3%	23,5%
Casinos	17,0%	16,9%
Travel Management	5,4%	3,8%
Restauration	10,3%	9,2%
▶ TOTAL	11,2%	11,2%

11,5% hors croissance organique

11,6% hors croissance organique

* y compris Red Roof depuis juillet en 1999





Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

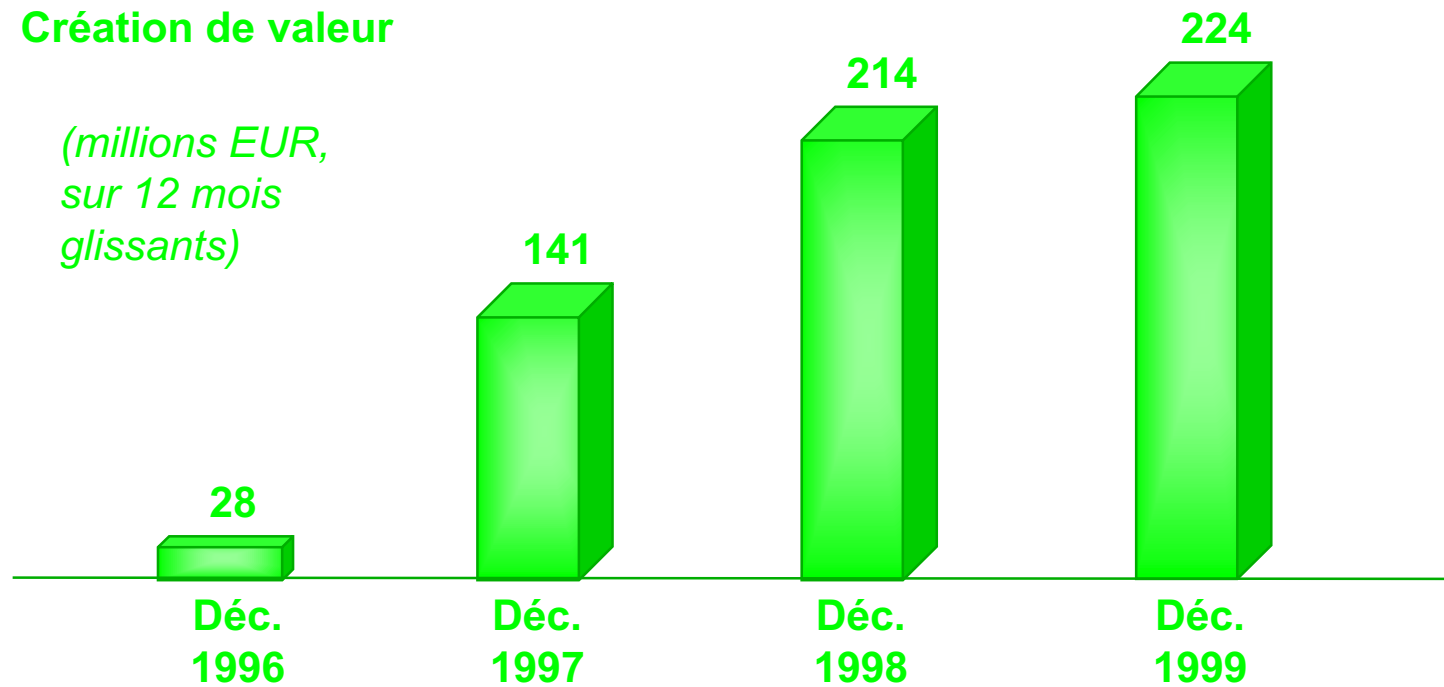
Création de valeur

(millions EUR,
sur 12 mois
glissants)

Compte de
Résultats

Situation
Financière

Création
de valeur



ROCE*	7,0%	8,1%	8,7%	8,7%
CMPC	6,7%	6,4%	6,3%	6,4%



* après impôt



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Tendance d'activité à fin février 2000

► Bonne orientation générale favorisée par :

- la couverture mondiale du Groupe
- la gamme diversifiée et bien positionnée de l'hôtellerie
- le dynamisme des services Accor, dans les pays développés et émergents

RevPar par segment de marché (en cumul à fin février 2000)

- Hôtellerie**
- Services
- Travel Management

	<i>Taux d'occupation (en %) (var. en pts)</i>		<i>Prix moyen (var. en %)</i>	<i>RevPAR (var. en %)</i>
▶ Aff. et Loisirs Europe	54,8%	+0,6	+4,3%	+ 5,5%
▶ Economique Europe	64,0%	+1,6	+5,6%	+ 8,3%
▶ Economique Am. du Nord (en \$)	57,5%	+0,3	+2,7%	+ 3,2%





Services à fin février 2000



Hôtellerie

Services

Travel Management

<i>(millions EUR)</i>	1999	2000	<i>Variation change constant</i>
▶ Volume d'émission total	819	946	+15,4%
dont			
Europe	414	471	+13,8%
Amérique hispanique	204	239	+17,3%
Brésil*	201	235	+16,9%



** incidences de la hausse des impôts et de la baisse des taux d'intérêt attendues sur les résultats 2000*

Travel Management à fin février 2000

Hôtellerie

Services

Travel Management

	(millions \$ à 100%)	1999	2000	Variation change constant
▶ Trafic		1 450	1 607	+10,8%
▶ Net revenue		122	130	+ 6,3%



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Développement durable et équilibré

privilégiant les marchés d'avenir





Poursuite du développement du réseau hôtelier

Hôtellerie

Services

- ▶ **1999 : +22%** (dont la moitié avec Red Roof Inns)

Travel Management

- ▶ **2000-2001 : +10%** par an, dont une bonne partie déjà engagée
Avec sa gamme diversifiée et son implantation mondiale, Accor peut se développer à ce rythme sans acquisition majeure



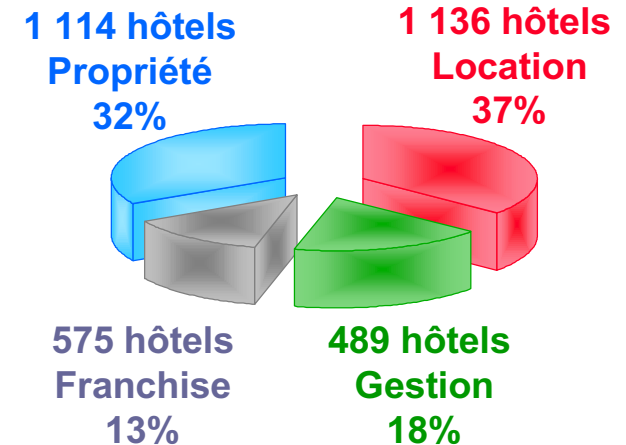
Accor premier opérateur mondial dans l'hôtellerie

3 314 hôtels (365 687 chambres) à fin février 2000 :
+92 hôtels depuis début 2000

Hôtellerie

Services

Travel
Management



(en % des chambres à fin février 2000)



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Axes prioritaires du développement hôtelier

Hôtellerie

Services

Travel
Management

- ▶ **Leadership en Europe : Accor fédérateur dans le processus de consolidation de l'industrie**
- ▶ **Expansion d'un réseau mondial unique dans l'hôtellerie économique (215 000 chambres à fin 1999)**



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Axes prioritaires du développement hôtelier :

Hôtellerie

Services

Travel
Management

► **Développement à moyen et long terme, avec des formules financières réduisant les engagements et les risques**

- dans les pays émergents : Asie Pacifique (177 hôtels à fin 1999), Amérique Latine (109 hôtels et résidences)

- et dans les loisirs :
 - 180 hôtels (30 000 chambres) et 30 destinations
 - intégration en France-Espagne-Portugal : adossement à un réseau d'agences de voyages et de tour operating

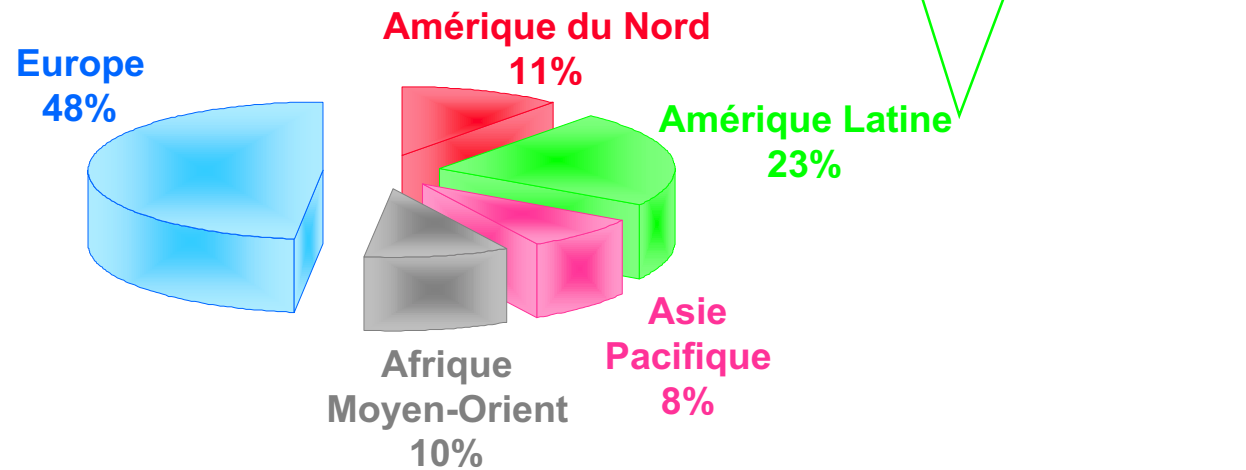


Projets en cours de développement 477 hôtels (60 000 chambres)

[Hôtellerie](#)

Services

Travel
Management



(en % des chambres)



Services

Hôtellerie

Services

Travel
Management

- ▶ **Diversification géographique : 30 pays, 4 continents**
- ▶ **Cartes magnétiques ou à puce : objectif d'un million d'utilisateurs en 2000**
- ▶ **Nouveaux produits :**
 - incentive
 - assistance aux personnes
 - services aux collectivités publiques

Les produits autres que les « Ticket Restaurant » représentent aujourd'hui 43% du volume d'affaires des services Accor



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Carlson Wagonlit Travel :

Hôtellerie

Services

Travel
Management

Développement entièrement consacré aux nouvelles technologies

- ▶ Intranet B2B opérationnel
- ▶ Portail voyages B2C en préparation
- ▶ Investissements technologiques 2000-2002 : 100 millions \$ (à 100%)



Croissance et développement durable

- ▶ **Pour consolider cette croissance, nécessité de politiques affirmées et efficaces pour**
 - **les ressources humaines**
 - **l'environnement**
 - **le gouvernement d'entreprise**

Premier rating positif pour Accor sur ces trois critères par l'Agence de Rating Social et Environnemental (ARESE) en janvier 2000

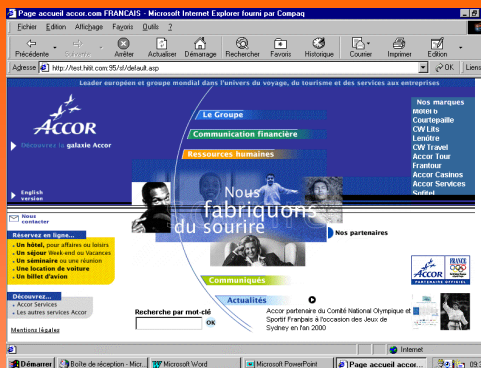
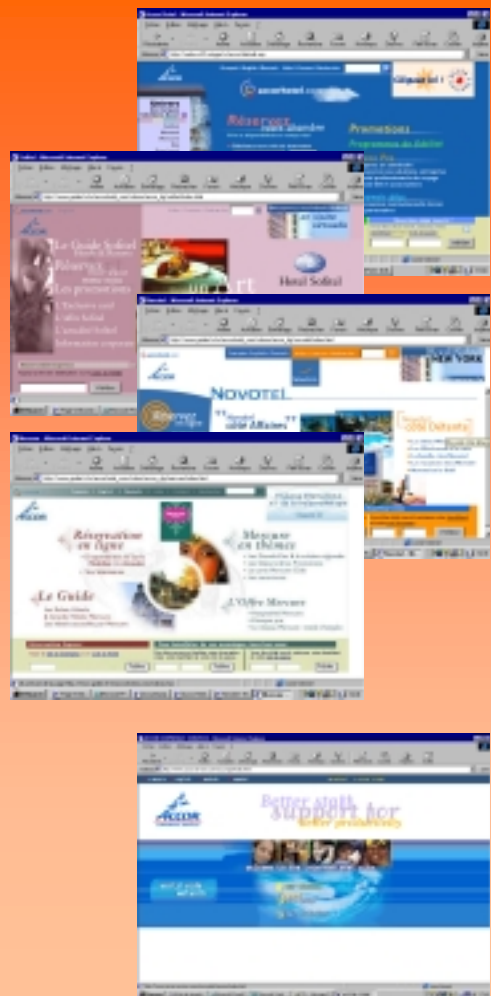


Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet



Décollage de la stratégie Internet

et démarrage on-line



@ Bienvenue à la Présentation des Résultats 1999

Adresse http://www.accor.com/finance



Résultats 1999 Activité à fin février 2000 Développement **Stratégie Internet**

Stratégie et vision

Web Leader

E-Company

Stratégie de Accor dans la nouvelle économie

- ▶ **Accor Web Leader**
 - Hôtellerie
 - Services
- ▶ **Accor E-Company :**
 - participations et partenariats dans la distribution
 - investissements dans des start-up spécialisées



Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

29



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Accor 2000 a préparé le Groupe à l'ère Internet

Stratégie et vision

Web Leader

E-Company

- ▶ 2 500 hôtels interconnectés en 2000
- ▶ Nouveau système de réservation mondial opérationnel en 2000
- ▶ Intranet développé et performant
- ▶ Forte progression de la notoriété de Accor, en particulier en Europe



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Accor consacre des ressources importantes à son bond en avant technologique

Stratégie et vision

Web Leader

E-Company

- ▶ 1997 - 2000 : EUR 120 millions pour l'équipement des hôtels et le réseau mondial de communication Accortel
- ▶ 2000 - 2002 : EUR 60 millions pour les projets réservation et « ERP »
- ▶ Web : équipes dédiées de 180 personnes (50% en interne)

@ Bienvenue à la Présentation des Résultats 1999

Adresse http://www.accor.com/finance

ACCOR Résultats 1999 Activité à fin février 2000 Développement **Stratégie Internet**

L'univers du voyage et du tourisme est un secteur-phare du Net

Stratégie et vision

Web Leader
E-Company

- ▶ **Croissance forte et continue du tourisme (12% du PIB mondial aujourd'hui)**
- ▶ **Explosion attendue du tourisme en ligne : x 10 et 15% des ventes du Net d'ici 5 ans**
- ▶ **Réservations on-line dans l'hôtellerie : à moyen terme 20% des réservations aux Etats-Unis et en Europe dans les grands réseaux**

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

32



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Internet est un puissant levier sur les ventes et les bénéfices de l'hôtellerie

Stratégie et vision

Web Leader

E-Company

► Conquête client :

- possibilité de toucher un public mondial
- service clients, reconnaissance, fidélisation attractive
- optimisation du revenue management

► Optimisation des coûts :

- forte diminution des coûts de distribution
- filière achats : combinaison du Net et des ERP

@ Bienvenue à la Présentation des Résultats 1999

Adresse http://www.accor.com/finance

ACCOR Résultats 1999 Activité à fin février 2000 Développement **Stratégie Internet**

Les atouts spécifiques de Accor Web Leader Hôtelier

Stratégie et vision

Web Leader

E-Company

- ▶ Réseau mondial fortement intégré : cohérence des produits sur toute la gamme, organisation multimarque, technologies communes
- ▶ Des marques fortes pour des produits nettement différenciés
- ▶ Partenariats importants : aérien, télécoms, banques et services financiers,...

Grâce au Net, changement d'échelle dans la notoriété de Accor, désormais le reflet visible de son réseau et de sa gamme au plan mondial

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

34



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Les atouts spécifiques de Accor Web Leader Hôtelier

Stratégie
et vision

Web Leader

E-Company

- ▶ L'hôtellerie économique, grâce au Web, va pouvoir diffuser mondialement ses produits : **c'est une révolution**
- ▶ Dans l'hôtellerie d'affaires, Accor présente une offre élargie en milieu-haut de gamme, à plus fort potentiel et moins cyclique
- ▶ Dans le loisir, Internet valorise l'offre de Accor sans investissement massif dans la distribution



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Accor Web Leader aussi dans les services

Stratégie
et vision

Web Leader

E-Company

Accor va développer une offre B2B bénéficiant de son capital de confiance et de notoriété reposant sur :

- ▶ un réseau unique d'un million de PME et d'indépendants dans le monde (en particulier en Europe et Amérique du Sud)
- ▶ 11 millions d'utilisateurs quotidiens
- ▶ des marques à très forte notoriété

Démarrage on line dans l'hôtellerie

Stratégie et vision
Web Leader
E-Company

- ▶ Sites opérationnels depuis quelques mois
- ▶ Nouveaux sites opérationnels fin avril pour les marques



- ▶ En préparation pour l'automne : portails « loisirs » et « économique » (seul et avec des partenaires)



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Démarrage on line dans les services

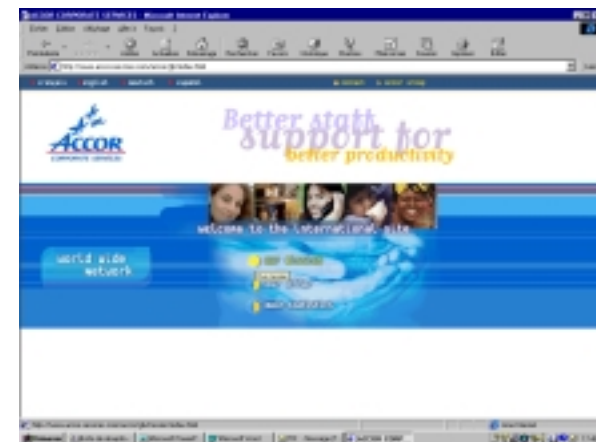
Stratégie
et vision

Web Leader

E-Company

**B2B tickets et cartes opérationnels en
France, Italie et Brésil**

- ▶ pour acquérir de nouveaux clients
- ▶ pour réduire les coûts d'exploitation
- ▶ pour améliorer la qualité de la prestation





Lancement de nouvelles offres de services B2B

Stratégie
et vision

Web Leader

E-Company

- ▶ **A partir de septembre, ouverture d'un « portail restaurateurs » en France**

- ▶ **En développement :**
 - **Incentive : « Chèque Cadeau Electronique »**
 - **Programme d'assistance aux employés**
 - **Approvisionnements et services pour PME**



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Ouverture de 3 sites portails généraux Accor

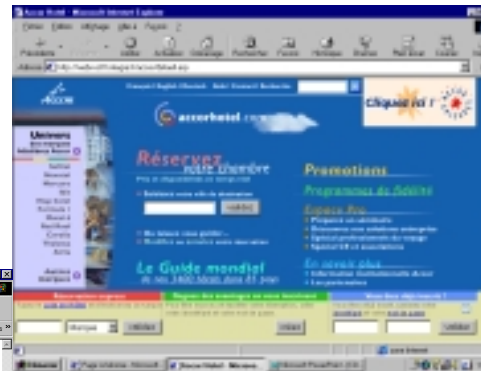
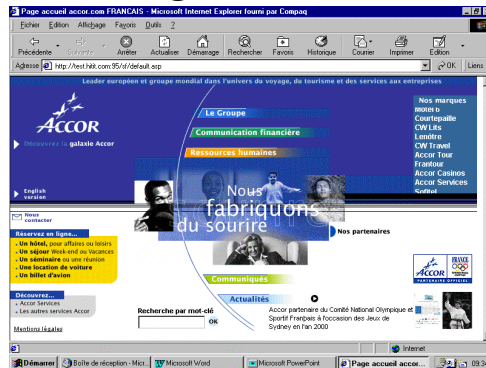
Stratégie et vision

Web Leader

E-Company



L'offre complète de la galaxie Accor





Expansion de Accor au cœur de la Toile : Accor présent à tous les stades de l'e-distribution

Stratégie
et vision

Web Leader

E-Company

**Portails généralistes,
spécialisés ou opérateurs
télécoms**

Yahoo, Amazon, Voilà,...
Priceline, Wal-mart,...
Wanadoo, Freeserve,
MAP...

Technologie WAP,...

**Grands clients
corporate
extranet**

**Travel
Shopping
Malls**

Travelocity,
Expedia,
Lastminute,...

**Back-end
hôtelier**
Worldres,
Pegasus,
Wizcom,...



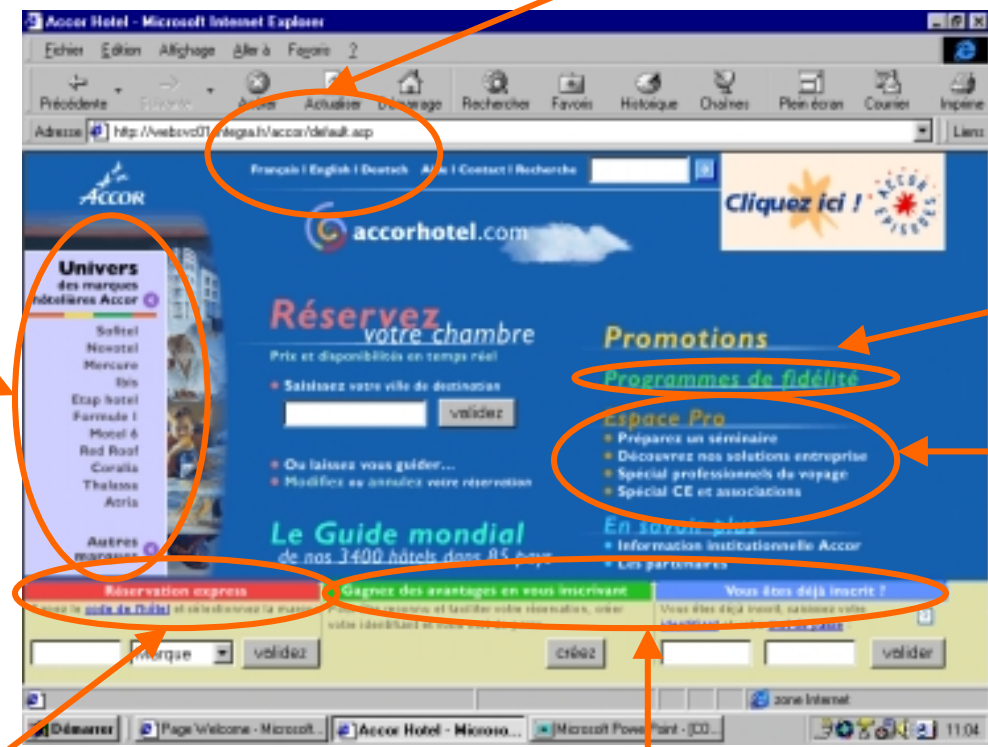
Démonstration de la réservation en ligne

5 langues

**Simplicité
 Rapidité
 Efficacité
 Sécurité**

Stratégie et vision
 Web Leader
 E-Company

Recherche en temps réel sur l'ensemble du parc Accor



Fidélisation

Accès aux offres business

Réservation rapide directe (en 4 clics)

Reconnaissance / Personnalisation





Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet

Accor E-Company :
participations et partenariats dans les circuits de distribution
start up spécialisées tourisme et services

Stratégie
et vision

Web Leader

E-Company

► **Atouts spécifiques de Accor E-Company :**

- **hôtellerie :**
 - position unique en Europe et réseau mondial économique
 - potentiel de 365 000 chambres interactives
 - 100 millions de clients
- **services :**
 - implantation mondiale
 - puissants réseaux régionaux



Stratégie
et vision

Web Leader

E-Company

**Accor E-Company :
participations et partenariats dans les circuits de distribution
start up spécialisées tourisme et services**

▶ **Objectifs :**

- élargissement du périmètre de ventes
- drainage vers nos sites opérationnels
- toll taxes
- échange d'expertise
- valorisation boursière

- ▶ **Ordre de grandeur des investissements : 100 millions \$ dans une première étape - Premières réalisations dans les semaines qui viennent**

@ Bienvenue à la Présentation des Résultats 1999

Adresse http://www.accor.com/finance

ACCOR Résultats 1999 Activité à fin février 2000 Développement **Stratégie Internet**

Conclusion : Accor en 2000

- ▶ **L'acquis :**
Grâce à son développement, son implantation, la diversité et l'adaptation de son offre et ses efforts de productivité et de modernisation, Accor est d'ores et déjà sur le chemin de la **croissance durable de ses résultats**
- ▶ **Demain :** Internet **va rapidement dynamiser les ventes, la notoriété et les résultats de Accor**

FRANCE
Partenaire Officiel du
Comité National Olympique
et Sportif Français

45



Résultats 1999

Activité à fin février 2000

Développement

Stratégie Internet



Accor.com



Accor.com



Accor Casinos

Accor Tour

