



1. Résultats semestriels 1998
2. Tendances d'activité à fin septembre
3. Sensibilités et opportunités actuelles  
Perspectives 1998
4. Actions stratégiques en cours

1



## 1. Premier semestre 1998

### Chiffres clés

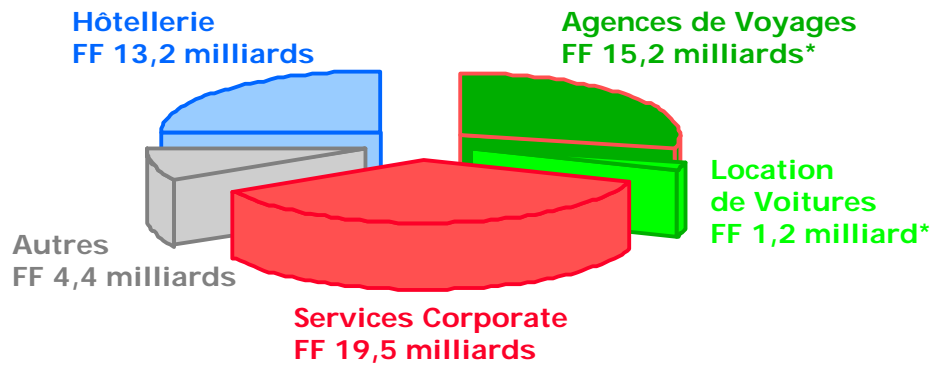
<i>(en FF millions)</i>	<i>1er sem. 1998</i>	<i>Var.</i>
▶ Chiffre d'affaires	17 929	+ 19,6%
▶ Résultat opérationnel	1 908	+ 28,4%
▶ Rés. global des opérations	1 397	+ 44,9%
▶ Résultat net part du Groupe	1 042	+127,5%
▶ « Résultat net courant »	737	+ 65,2%

2



### 1. Premier semestre 1998

**Volume d'activité : FF 53,5 milliards (+11,6%)**



\* part Accor : 50%

3



### 1. Premier semestre 1998

**Chiffre d'affaires : FF 17,9 milliards**

(en FF millions)	1er sem. 1997	1er sem. 1998	Var./ publié
Hôtellerie	8 763	10 045	+14,6%
Agences de Voyages	1 916	1 254	- 34,6% (1)
Location de Voitures	-	1 174	NS (2)
Services Corporate	1 016	1 162	+14,4%
Autres activités	3 296	4 294	+30,3%
<b>► Total Groupe</b>	<b>14 991</b>	<b>17 929</b>	<b>+19,6%</b>

(1) pro forma : +15,2%

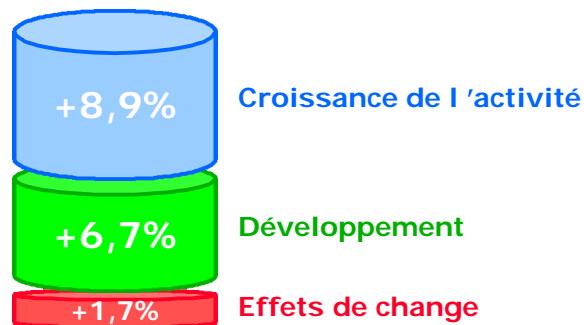
(2) pro forma : +23,6%

4



## 1. Premier semestre 1998 Chiffre d'affaires

+17,3% à méthodes comparables, dont :



5



## 1. Premier semestre 1998 Résultat opérationnel : +28,4%

(en FF millions)	1er sem. 1997	1er sem. 1998	Var.
Hôt. affaires et loisirs	366	550	+184
Hôtellerie économique	316	382	+ 66
Motel 6	460	482	+ 22
Agences de Voyages	52	27	(25)
Location de Voitures	-	62	+ 62
Services Corporate	290	299	+ 9
Restauration, Casinos, Ferroviaire,...	2	106	+104
► Total Groupe	1 486	1 908	+422

6



### 1. Premier semestre 1998

## Résultat Global des Opérations : +44,9%

(en FF millions)

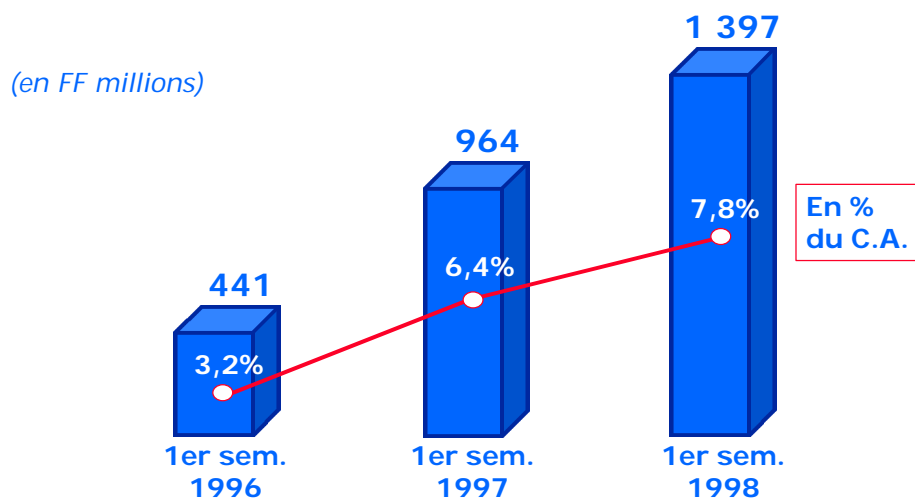
	1er sem. 1997	1er sem. 1998	Var.
Résultat opérationnel	1 486	1 908	+422
Résultat financier	(543)	(536)	+ 7
MEE	21	25	+ 4
▶ RGO	964	1 397	+433

7



### 1. Premier semestre 1998

## Résultat Global des Opérations



8



**1. Premier semestre 1998**  
**Résultat courant : +43,9%**

(en FF millions)	1er sem. 1997	1er sem. 1998	Var.
<b>RGO</b>	<b>964</b>	<b>1 397</b>	<b>+433</b>
<b>Rés. / patrimoine hôtelier</b>	<b><u>(77)</u></b>	<b><u>(121)</u></b>	<b><u>(44)</u></b>
<b>▶ Résultat courant</b>	<b>887</b>	<b>1 276</b>	<b>+389</b>
<b>▶ « Résultat net courant » après impôt et avant survaleur</b>	<b>446</b>	<b>737</b>	<b>+291</b>

9



**1. Premier semestre 1998**  
**Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier**

(en FF millions)	1er sem. 1998
<b>Plus-values sur cessions de murs</b>	<b>40</b>
<b>Provisions pour renégociation de loyers Allemagne</b>	<b>(70)</b>
<b>Provisions sur actifs France et Etats-Unis</b>	<b><u>(91)</u></b>
<b>▶ Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier</b>	<b>(121)</b>

10



### 1. Premier semestre 1998

## Résultat net

(en FF millions)	1er sem. 1997	1er sem. 1998	Var.
Résultat courant	887	1 276	+389
Rés. / autres actifs	28	448	+420
Amort. écarts d 'acquisition	(107)	(194)	(87)
Impôt	(299)	(409)	(110)
Rés. except. (net d 'impôt)	39	7	(32)
Intérêts minoritaires	(90)	(86)	+ 4
▶ Rés. net, part du Groupe	458	1 042	+584

11



### 1. Premier semestre 1998

## Résultat sur gestion des autres actifs

(en FF millions)	1er sem. 1998
Plus-values sur cession de titres	909
Provision Euro + An 2000	(175)
Provisions pour risques*	(286)
▶ Résultat sur gestion des autres patrimoines	448

\* individuellement < à FF 50 millions (tous métiers)

12



## 1. Premier semestre 1998 Résultat exceptionnel

<i>(en FF millions)</i>	<i>1er sem. 1998</i>
Plus-value de cession Hotelia	101
Complément réallocation de ressources Motel 6	(94)
► Résultat exceptionnel net d'impôt	<u>7</u>

13



## 1. Premier semestre 1998 Flux financiers

<i>(en FF millions)</i>	<i>1er sem. 1997</i>	<i>1er sem. 1998</i>	<i>Var.</i>
MBA d'exploitation	1 812	2 007	+195
Invest. de rénovation et de modernisation	<u>(1 019)</u>	<u>(993)</u>	<u>+ 26</u>
► Autofinancement disponible	793	1 014	+221

14



### 1. Premier semestre 1998

## Investissements de développement

(en FF millions)

1er sem. 1998

Hôtellerie	857
Casinos	280
Services à bord des trains	250
Location de Voitures	200
Invest. technologiques (Hôt. + Ag. de Voyages)	153
Divers	241
<b>► Total</b>	<b>1 981</b>

15



### 1. Premier semestre 1998

## Cessions d'actifs

(en FF millions)

1er sem. 1998

Murs d'hôtels Motel 6	5 609
Participation Compass	1 314
Hotelia	421
Murs d'hôtels en Europe	338
Autres	230
<b>► Total</b>	<b>7 912</b>

16



## 1. Premier semestre 1998

### Flux financiers

Principaux éléments

(en FF millions)	1er sem. 1997	1er sem. 1998	Var.
<b>Autofinancement disponible</b>	<b>793</b>	<b>1 014</b>	<b>+ 221</b>
<b>Invest. de développement</b>	<b>(2 108)</b>	<b>(1 981)</b>	<b>+ 127</b>
<b>Cessions d'actifs</b>	<b>2 882</b>	<b>7 912</b>	<b>+5 030</b>
<b>Autres éléments (BFR, dividendes,...)</b>	<b>(1 679)</b>	<b>(1 576)</b>	<b>+ 103</b>
<b>▶ Diminution endettement net</b>	<b>(112)</b>	<b>5 369</b>	<b>+5 481</b>

17



## 1. Premier semestre 1998

### Situation financière

(en FF millions)

<b>Endettement net fin 1997</b>	<b>17 313</b>
<b>Variation de l'endettement net</b>	<b>(5 369)</b>
<b>▶ Endettement net fin juin 1998</b>	<b>11 944</b>
<b>▶ Dettes / capitaux propres</b>	<b>0,61</b>
<b>▶ EBE / résultat financier</b>	<b>5,34</b>

18



1. Premier semestre 1998  
**Rentabilité des capitaux employés  
(ROCE)**

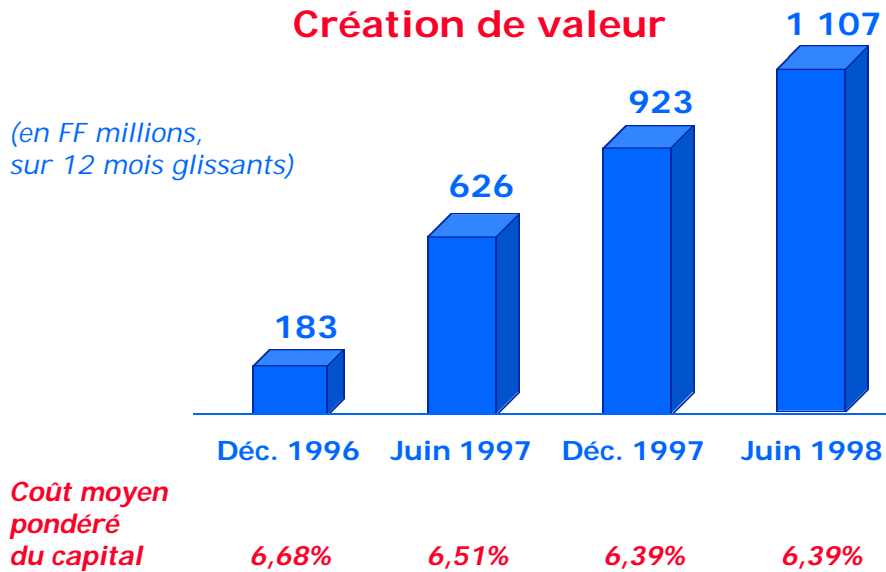
	Jun 1997	Jun 1998
<b>Hôtellerie</b>		
Affaires et Loisirs	10,5%	11,6%
Economique	12,5%	13,6%
Motel 6	8,9%	9,3%
<b>Agences de Voyages</b>	8,1%	7,1%
<b>Location de Voitures</b>	NC	16,9%
<b>Services Corporate</b>	19,2%	20,0%
<b>Services à bord des trains</b>	3,0%	4,2%
<b>Restauration</b>	13,0%	14,8%
<b>Casinos</b>	15,3%	16,9%
<b>► Total Groupe</b>	<b>9,7%</b>	<b>10,6%</b>

19




1. Premier semestre 1998  
**Création de valeur**

(en FF millions,  
sur 12 mois glissants)



20



**2. A fin septembre 1998**  
**Evolution du RevPAR**

	<i>1er sem. 1998</i>	<i>3ème trim. 1998</i>	<i>Cumul sept. 1998</i>
▶ <b>Affaires et Loisirs Europe</b>	+12,3%	+11,8%	+12,2%
▶ <b>Economique Eur.</b>	+ 7,1%	+ 5,9%	+ 6,6%
▶ <b>Motel 6 (en \$)</b>	+ 5,0%	+ 7,1%	+ 5,9%

22



## 2. A fin septembre 1998

### Composition du RevPAR

(en cumul à fin septembre)

	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPAR
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	98/97 (var. en %)
▶ Aff. et Loisirs Eur.	66,4%	+1,9	+9,0%	+12,2%
▶ Economique Eur.	74,5%	+2,0	+3,7%	+ 6,6%
▶ Motel 6 (en \$)	66,5%	- 0,4	+6,4%	+ 5,9%

23



## 2. A fin septembre 1998

### Evolution du RevPAR Hôtellerie par marché

(en monnaie locale)	Nb chambres	Taux d'occupation (en %) (var.en pts)		Prix moyen (var. en %)	RevPAR 98/97 (var. en %)
▶ France	70 041	71,0%	+1,7	+10,8%	+13,5%
▶ Allemagne	21 128	64,9%	+1,7	- 1,2%	+ 1,4%
▶ Royaume-Uni	4 624	76,4%	+1,8	+ 6,5%	+ 9,0%
▶ Belgique	4 310	71,4%	+5,9	+ 6,4%	+16,0%
▶ Pays-Bas	4 030	81,9%	+4,2	+10,4%	+16,4%
▶ Italie	2 843	64,2%	+3,5	+ 5,1%	+11,0%
▶ Hongrie	2 856	65,9%	- 1,6	+20,1%	+17,3%
▶ USA Hôt. aff.	4 805	70,2%	- 2,8	+12,1%	+ 7,8%

24



## Impact estimé du Mondial sur le chiffre d'affaires consolidé

**FF 250 millions**

avec effet à 70% sur le premier semestre



25



## 2. A fin septembre 1998

### Activité autres métiers (estimé)

	1er sem. 1998	3ème trim. 1998	Cumul sept. 1998
▶ Agences de Voyages (CA)	+15,2%	+10,8%	+13,0%
▶ Location de Voitures (CA)	+23,6%	+17,6%	+21,2%
▶ Services Corporate (VE)	+13,9%	+ 6,0%*	+11,3%

\* +11,1% hors effets de change

26



3. Sensibilités et opportunités  
actuelles  
Prévisions de résultats 1998

27



3. Sensibilités et opportunités actuelles  
Répartition géographique du résultat

**Amérique  
du Nord**  
24% RGO

**Amérique  
Latine**  
10% RGO

**Europe**  
66% RGO

**Autres**  
<1% RGO

NB : RGO part Groupe

28



### 3. Sensibilités et opportunités actuelles

## Sensibilité aux variations de devises sur le résultat global des opérations

Estimation de l'Impact  
sept.-déc.98

▶ \$	FF 26 millions
▶ Zone \$	FF 20 millions
▶ £	FF 8 millions

- zone \$ : Brésil + Mexique + Argentine + Venezuela + Canada  
- hypothèse d'un Dollar moyen à FF 5,35 et d'une Livre moyenne à FF 9

29



### 3. Sensibilités et opportunités actuelles

## Motel 6

- ▶ **Produit :**
  - Un réseau rénové aux 3/4 fin 1998 ; des enquêtes de satisfaction en forte progression
  - La plus forte notoriété sur son marché
  - Démarrage prometteur du programme de franchise (67 à fin 1998)
- ▶ **Environnement :**
  - 1/3 du parc sur la Côte Ouest où la situation de marché est meilleure
  - Craintes d'une croissance rapide de l'offre atténuées
- ▶ **Finance :** réduction des capitaux employés et loyers fixés sur longue période à des conditions favorables

30



### 3. Sensibilités et opportunités actuelles

## Asie Pacifique

- ▶ Parc :
  - Equilibré entre Asie (70 hôtels) et Pacifique (64 hôtels)
  - En contrats de gestion
  - Moins de 2% des actifs totaux de Accor
- ▶ Activité et résultats :
  - T.O. à fin septembre : Asie : 47,5% (-8,7 points)  
Pacifique : 70,2% (-2,0 points)
  - Estimation de RGO 1998 Asie Pacifique : zéro  
(contre FF 50 millions prévus à fin 1997)
- ▶ Développement en fonction des opportunités :
  - Conforter les positions de leader
  - Implanter des « flagships » dans les principales métropoles :  
Hong Kong, Singapour, Pékin, New Delhi, Camberra, ...
  - Relancer en partenariat le développement en Chine, Inde et Japon

31



### 3. Sensibilités et opportunités actuelles

## Brésil

- ▶ Accor Brésil, leader incontesté sur le marché des services aux entreprises, implanté depuis 22 ans
- ▶ 70% du RGO dans les Titres de Service
- ▶ Sensibilité du résultat net part du Groupe de Accor à une dévaluation de 10% du Real : FF 15 à 20 millions, en année pleine ...
- ▶ ... sans intégrer les impacts positifs sur l'activité

32



### 3. Prévisions 1998

- ▶ **Chiffre d'affaires :**  
de l'ordre de **FF 37 milliards** contre FF 31,8 milliards en 1997
- ▶ **Résultat Global des Opérations :**  
FF 3,1 - 3,2 milliards contre FF 2,4 milliards en 1997
- ▶ **Résultat net, part du Groupe :**  
de l'ordre de **FF 1,9 milliard** contre FF 1,5 milliard en 1997

33



### 4. Actions stratégiques en cours



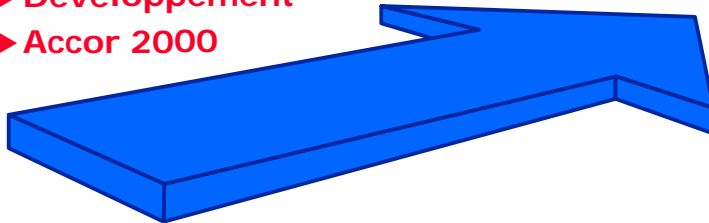
34



#### 4. Actions stratégiques en cours

**3 axes  
stratégiques  
majeurs :**

- ▶ Réallocation de ressources
- ▶ Développement
- ▶ Accor 2000



**Satisfaction  
du client**

**Epanouissement  
professionnel**

**Création  
de valeur**

35



#### 4. Actions stratégiques en cours

### Réallocation de ressources

**Cessions d'actifs  
à fin septembre 1998**

**FF 8,6 milliards**  
*principalement  
immobilier hôtelier*

**Développements  
à fin septembre 1998**

- ▶ 129 nouveaux hôtels
- ▶ 3 nouveaux casinos
- ▶ Location de Voitures :  
acquisition British Car  
Rental et Trade Car AS en  
Norvège
- ▶ Services Corporate :  
ouvertures Roumanie,  
Chili
- ▶ Agences de Voyages :  
ouvertures Europe de l'Est

36



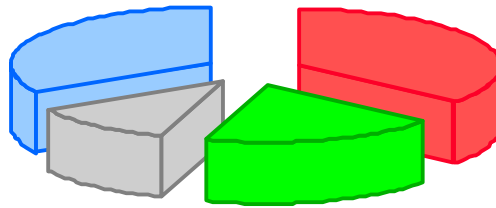
#### 4. Actions stratégiques en cours

### Réallocation de ressources

Conséquences sur la répartition du parc hôtelier  
(2 635 hôtels à fin septembre 1998)

939 hôtels  
**Propriété**  
33% des chambres

871 hôtels  
**Location**  
36% des chambres



447 hôtels  
**Franchise**  
12% des chambres

378 hôtels  
**Gestion**  
19% des chambres

37



#### 4. Actions stratégiques en cours

### Développement à moyen terme

#### Hôtellerie

- ▶ Augmenter la capacité d'offre de 10% par an et s'affirmer comme le véritable leader mondial
- ▶ En Europe : réseau fédérateur (France, Italie, Espagne, Bénélux, U.K. ...)
- ▶ Dans les pays émergents : opportunités d'acquisitions, selon des formules financières variées (Europe Centrale, Afrique, Asie, Amérique du Sud)
- ▶ Aux Etats-Unis : programme de franchise Motel 6 et développement de Sofitel dans les « gateways »

38



**4. Actions stratégiques en cours**  
**Développement à moyen terme**  
Autres métiers

- ▶ Agences de Voyages : réingénierie et mutation du métier
- ▶ Location de Voitures : redevenir numéro 1 en Europe et développer une présence mondiale
- ▶ Services Corporate : renforcer le leadership mondial avec de nouveaux pays et de nouveaux produits

39



**4. Actions stratégiques en cours**  
**Accor 2000**  
Réalizations 1998

- ▶ Forces commerciales :
  - regroupement ventes nationales
  - 18 bureaux de ventes internationales
  - cibles clientèle par marché
- ▶ Inventaire partagé : prototype à Strasbourg - tests à Bruxelles
- ▶ « Bond en avant technologique » : 1 500 hôtels équipés et connectés fin 1998 (100 par mois)
- ▶ Achats Groupe : 80% des achats alimentaires référencés en France et 70% à l'international
- ▶ Formation : 20 000 stages

40



#### 4. Actions stratégiques en cours

### Accor 2000

En préparation pour 1999 et 2000

- ▶ Réingénierie des back office tous métiers
- ▶ Réservation à l'avant-garde : inventaire partagé et revenue management
- ▶ Mutation des « Agences de Voyages » : grands centres d'affaires et nouveaux systèmes d'information
- ▶ Poursuite des chantiers : formation, maintenance technique, restauration, fidélisation, organisation du travail, synergies,...

41

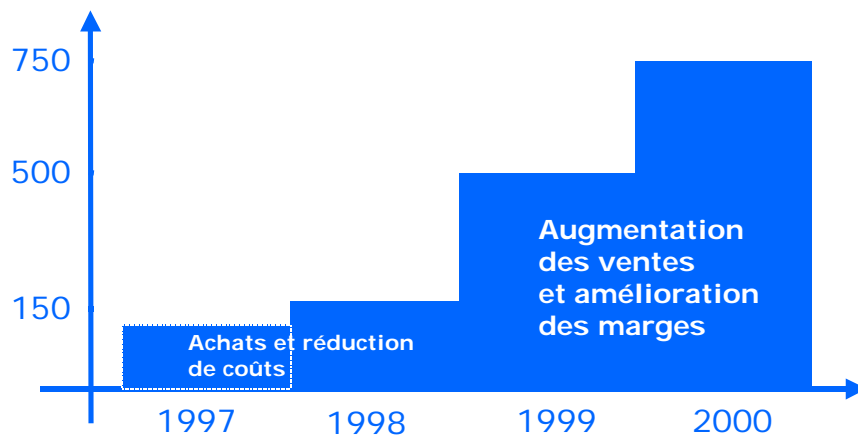


#### 4. Actions stratégiques en cours

### Accor 2000

1998: en ligne avec les objectifs financiers initiaux

(en FF millions)



42



#### 4. Actions stratégiques en cours

### Accor 2000

#### Projet mobilisateur

*Le Comité Central d'Entreprise du 5 Juin 1998 ...*

*« ... approuve la stratégie suivie par le Directoire pour atteindre les trois objectifs de l'Entreprise :*

- la satisfaction accrue des clients*
- l'épanouissement professionnel des salariés*
- l'amélioration de la valeur pour l'actionnaire*

*Il approuve également les moyens mis en oeuvre pour y parvenir à travers le projet collectif Accor 2000 ...*

*... et constate avec satisfaction les moyens importants mis en oeuvre pour la formation du personnel dans le cadre du projet Accor 2000. »*

43

**Galaxie gagnante**

**dans l'univers du voyage, du tourisme**

**et des services aux entreprises**

**ACCOR**