

Stratégie du Groupe

Recentré sur son cœur de métier, l'hôtellerie, Accor a révélé en septembre 2011 plusieurs évolutions majeures concernant ses marques, sa stratégie opérationnelle et ses objectifs financiers. Le Groupe est désormais 100% hôtelier et peut revendiquer un modèle unique et universel de propriétaire, opérateur et franchiseur, de l'économique au luxe et sur les cinq continents.

La nouvelle stratégie de Accor s'appuie sur quatre piliers :

- **un marketing fort**, avec notamment la dynamisation du pôle Hôtellerie Economique et de la « marque Accor »,
- **un savoir-faire opérationnel unique**, lié à l'expertise de Accor dans ses trois métiers complémentaires de propriétaire, d'opérateur et de franchiseur, présent sur l'ensemble des segments de la gamme et sur les cinq continents,
- **une politique d'asset management créatrice de valeur**, qui permet d'améliorer la performance économique, d'optimiser la structure de bilan et de faciliter la croissance du Groupe,
- **une politique de développement** ayant pour objectif de consolider le leadership actuel en Europe et en Amérique Latine et de se positionner parmi les leaders en Asie Pacifique, notamment en Chine.

Une nouvelle ère de conquête pour les marques

Fort d'un portefeuille de marques allant du luxe au très économique, Accor est aujourd'hui le seul groupe hôtelier **présent sur tous les segments de marchés**. Cette gamme de produits élargie permet au Groupe de répondre à une demande de segmentation réclamée par les clients et les propriétaires qui recherchent une offre « multimarques et multi-segments ».

La stratégie du Groupe vise à affirmer un peu plus **la force de ses marques**, et ce pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, avides de marques valorisantes, dotées d'un ADN puissant. Ces marques ainsi renforcées permettront à Accor de convaincre et attirer également plus de franchisés, essentiels à son développement. Mais aussi de mieux communiquer auprès des intermédiaires susceptibles de jouer un rôle déterminant dans la commercialisation des marques et bénéficiant indéniablement d'une influence croissante auprès du client.

Qu'il s'agisse de **Novotel**, référence du segment uppermidscale, de **Mercure**, qui bénéficie d'un très fort attachement de la part de la clientèle et des franchisés, de **Pullman**, qui opère sur un marché upscale professionnel où tout s'accélère, ou encore de **MGallery**, collection d'hôtels haut de gamme remarquables par leur personnalité et leur identité, chacune des marques du portefeuille du Groupe est face à des défis qui lui est propre et aborde une nouvelle ère de conquête. A l'image de **Sofitel** qui, ces dernières années, a pleinement réussi son repositionnement dans le luxe, et qui poursuivra le développement de son réseau mariant l'élégance à la française, le savoir-faire et le raffinement, sur les cinq continents.

La stratégie du Groupe s'exprime donc pour une large part dans sa volonté de renforcer et moderniser ses marques, à commencer par la revitalisation de son **hôtellerie économique** dans le monde.

L'évolution des modes de consommation et la remise en cause de certaines conventions ont en effet constitué le point de départ qui a amené Accor à revoir son offre sur ce segment. Celle-ci s'articule désormais autour de deux leviers : **une nouvelle architecture de marques et la dynamisation ambitieuse des produits et services**. Dès **2012**, le Groupe va ainsi organiser ses marques de façon plus cohérente, plus lisible et plus attractive en capitalisant sur **ibis**, une marque forte, dotée d'une notoriété élevée à travers le monde. All seasons devient ainsi **ibis Styles**, Etap Hotel évolue en **ibis Budget**. La nouvelle « famille » ibis représente ainsi **1 570 hôtels** à fin juin 2011.

La mise en place de cette nouvelle segmentation, qui sera achevée début 2013, aura pour objectifs :

- L'augmentation des parts de marché, avec une plus forte notoriété des marques et un meilleur niveau de satisfaction clients,
- L'optimisation du RevPAR index,
- La sécurisation du plan de développement.

Les investissements de ce projet sont estimés à 150 millions d'euros, avec un retour sur capitaux employés de l'ordre de 20%.



Une nouvelle architecture de marques économiques dès 2012

Le Groupe élargit également le rôle de la marque Corporate **Accor**. Avec **Accorhotels.com**, le site de réservation directe du Groupe et A|Club renommé **Le Club Accorhotels**, le Groupe décline une identité visuelle commune, Accor joue ainsi un rôle de marque commerciale sur ses offres transversales. Doté d'une nouvelle signature : « **Open New Frontiers in Hospitality** », Accor a pour ambition de devenir **la marque relationnelle** la plus compétitive et attractive de l'hôtellerie pour ses clients, ses partenaires et ses collaborateurs.



Une force de distribution incomparable au cœur de la stratégie opérationnelle

Le statut d'opérateur hôtelier couvrant l'ensemble des segments de l'économique au luxe, confère à Accor un avantage considérable, que le Groupe souhaite consolider.

Cet avantage se matérialise notamment dans la **distribution**, un domaine dans lequel **Accor est à la pointe de l'innovation mondiale**, avec le seul **système de réservation central 100% Web**, une **connectivité totale** avec les distributeurs en ligne et une très **forte présence dans les applications mobiles**. Aujourd'hui près de **60% du chiffre d'affaires hébergement de l'ensemble des hôtels du Groupe est réalisé par les divers canaux de distribution centraux**. Le programme de fidélité, rebaptisé **Le Club Accorhotels**, compte désormais plus de 7 millions de membres, dont 6 millions hors de France.

L'excellence opérationnelle de Accor sera de manière croissante mise à disposition des partenaires **franchisés et managés**. Le statut de premier opérateur hôtelier mondial du Groupe constitue un **atout essentiel** dans son activité de **franchiseur**. Il lui permet d'établir un véritable partenariat avec les franchisés, en leur offrant des services et des outils d'accompagnement uniques. Ces atouts constituent le fer de lance d'une **stratégie de développement ambitieuse du réseau en franchise**, notamment en Europe.

Une stratégie de gestion d'actifs créatrice de valeur

Depuis 2005, Accor s'est engagé dans un vaste programme d'asset management, qui vise à réduire l'intensité capitalistique du parc hôtelier et la volatilité des cash-flows. Il permet d'externaliser la

valeur immobilière et d'améliorer structurellement la rentabilité du Groupe. Cette stratégie constitue aussi un levier supplémentaire pour le développement.

La moitié du programme de cession de 450 hôtels sur 2010-2013 a déjà été réalisée. Accor a d'ailleurs annoncé en début d'année l'accélération du programme initial avec **1,2 milliard d'euros d'impact sur la dette nette retraitée en 2011-2012**. Le succès des récentes opérations de Sale & Management back du Pullman Paris Bercy et du Sofitel Arc de Triomphe illustre la bonne avancée de ce programme.

Accor annonce aujourd'hui **un nouveau plan pour la période 2013-2015**. Ce plan concernera 175 hôtels, pour **un impact de réduction de la dette nette retraitée de 1,0 milliard d'euros**.

Une politique de développement ambitieuse

La stratégie de développement est ancrée autour de deux axes majeurs : le **renforcement du leadership en Europe** et une **montée en puissance rapide dans les pays émergents**.

L'Europe demeure un gisement de croissance significatif pour Accor. Le Groupe va capitaliser sur sa position de leader pour mener une stratégie de développement dynamique, notamment sur le segment économique, dont le taux de pénétration des chaînes est encore faible dans beaucoup de pays. Le repositionnement des marques économiques autour d'ibis constituera un atout supplémentaire.

Dans les pays émergents, Accor a pour ambition de renforcer sa présence et notamment dans les pays à fort potentiel, en particulier le Brésil, l'Inde et la Chine. A horizon 2015, **le Groupe ambitionne de multiplier par quatre son réseau chinois**.



Pour accélérer son développement, le Groupe s'appuiera sur :

- **Des marques mieux adaptées** aux spécificités locales, et plus flexibles,
- **Des investissements sélectifs** dans des projets à forte rentabilité, sur des localisations de premier choix, essentiellement dans le segment économique en Europe,
- Une **accélération** du développement en **franchise** dans les segments milieu de gamme et économique,
- **Des opportunités de croissance externe**, sous forme de partenariats ou acquisitions, pour consolider le leadership du Groupe sur les marchés les plus attractifs, en privilégiant les cibles opérant sur un mode asset-light.

Accor prévoit d'ouvrir **35 000 chambres en 2011**, puis **40 000 par an en 2012 et 2013**, en intégrant une part d'acquisitions de l'ordre de 5.000 chambres par an. Ce plan de développement se fera à plus de 80% par le biais de contrats de management et de franchise.

40.000 nouvelles chambres par an dès 2012

Une stratégie financière axée sur l'optimisation du modèle

Tous ces éléments s'inscrivent dans la logique d'optimisation du modèle économique de **Accor**, qui vise à améliorer structurellement sa génération de cash-flow, grâce à des marges et des retours sur capitaux engagés améliorés.

Le **P&L performance** met d'ores et déjà en évidence une marge contributive des franchisés / managés supérieure à 50% et le fonds ventes & marketing tend vers l'équilibre, en ligne avec les objectifs du Groupe.

Accor a décidé d'aller plus loin dans l'analyse de son modèle économique : il distinguera désormais les marges d'EBIT par mode d'exploitation des hôtels filiales (propriétés, locations fixes et locations variables) en leur assignant des objectifs d'amélioration à moyen terme :

- 12 à 15% pour les hôtels en propriété vs. 9% en 2010,
- 6 à 8% pour les hôtels en locations fixes vs. (2)% en 2010,
- 8 à 10% pour les hôtels en locations variables vs. 6% en 2010,

Par ailleurs, le Groupe se fixe à **moyen terme les objectifs financiers suivants** :

- Une amélioration de la marge d'EBIT de 2 à 4 points,
- Un Free Cash Flow structurellement positif avant cessions,
- Une croissance des ROCE grâce à un modèle moins capitalistique.

Par conséquent, concernant **la politique d'utilisation du cash**, Accor réalisera **des investissements sur le réseau existant**, notamment en matière de marques et de distribution, poursuivra des **investissements de développement** et maintiendra sa politique de distribution, avec un payout ratio de 50%. Le Groupe souhaite avec cette politique, se laisser **les marges de manœuvre nécessaires pour saisir des opportunités de croissance**, en ligne avec sa stratégie (renforcer et étendre son leadership en Europe, prendre ou sécuriser des positions importantes dans les pays à forte croissance, le tout dans le cadre d'un modèle asset-light à 80% à horizon 2015), **et de retour aux actionnaires**.

Accor entre dans une nouvelle ère de croissance et de création de valeur pour ses actionnaires grâce à ses atouts uniques et sa stratégie de développement ambitieuse.