

I. Accor en bref

- a) Quelques chiffres
- b) Notre ambition

II. Repositionnement des marques

- a) Evolution du portefeuille hôtelier
- b) Focus sur trois marques : All Seasons, Pullman, Sofitel

III. Huit plateformes d'expertise

IV. Développement et croissance de l'hôtellerie

- a) Stratégie immobilière « Asset Right »
- b) 200 000 nouvelles chambres

V. Services

- a) 3 familles de produits
- b) Une présence mondiale et une position de leader
- c) Les cinq leviers de la croissance
- d) Des acquisitions créatrices de valeur

I - Accor en bref

a) Quelques chiffres

Près de 100 pays, 170 000 collaborateurs

Deux grands métiers



✓ **Leader européen en groupe mondial dans l'hôtellerie**

- Plus de 4000 hôtels, près de 500 000 chambres
- 90 pays
- Activités complémentaires



✓ **Leader mondial dans les services aux entreprises et aux collectivités publiques**

- 23 millions de bénéficiaires, près de 40 pays
- RH, services marketing, gestion des frais professionnels

CA 2006 : 7 607 M€



b) Notre ambition

ACCOR

Hospitality

Devenir ou rester le leader mondial dans l'hôtellerie économique et milieu de gamme, et un acteur majeur de l'hôtellerie haut de gamme et luxe

ACCOR

Services

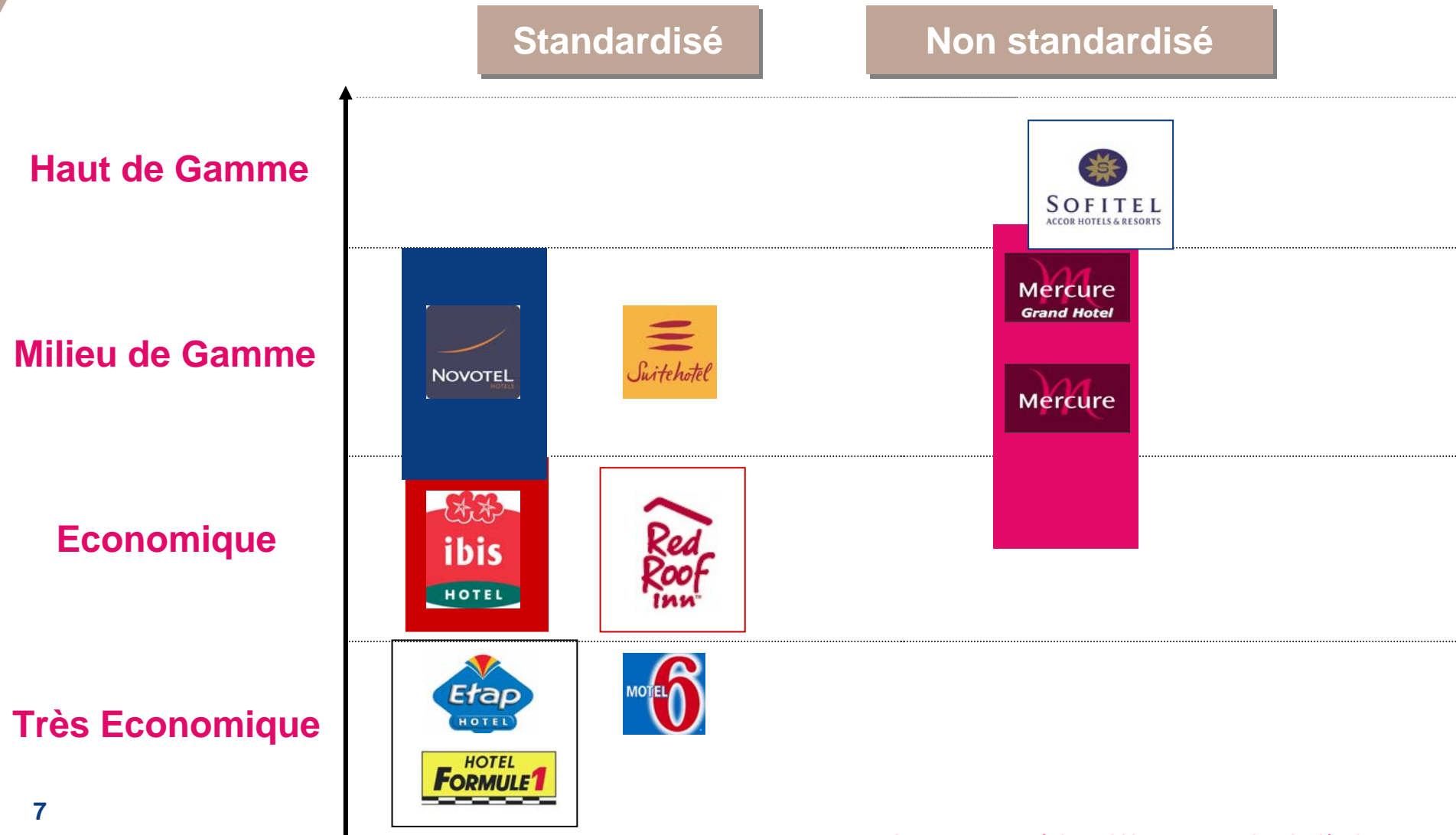
Accroître notre leadership mondial des titres de services pour améliorer la productivité des entreprises et des collectivités et le bien être des salariés

II - Repositionnement des marques

II – Repositionnement des marques

a) Evolution du portefeuille hôtelier

1. Portefeuille en 2006



II – Repositionnement des marques

a) Evolution du portefeuille hôtelier

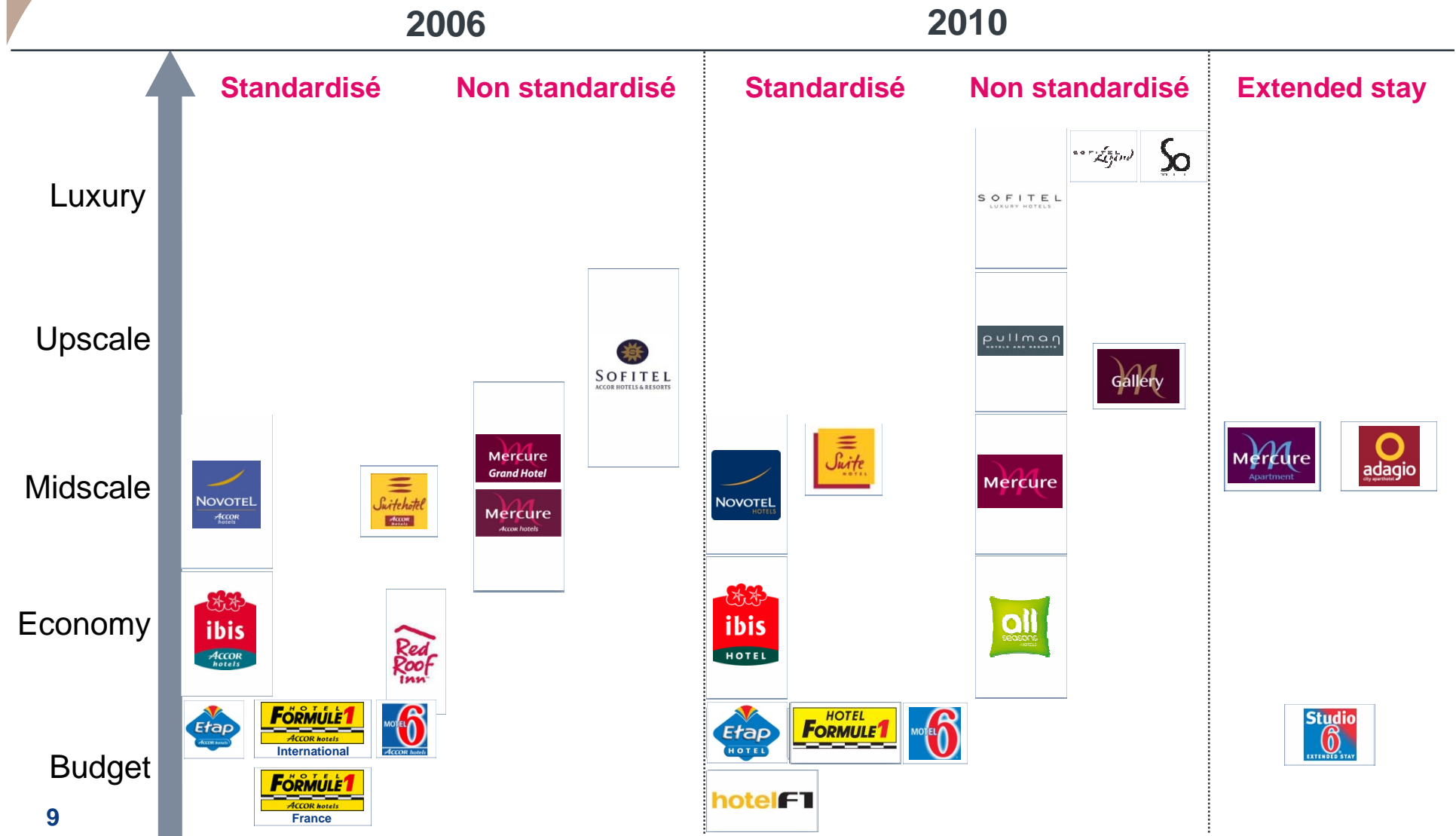
2. Segmentation dans les grands groupes hôteliers



II – Repositionnement des marques

a) Evolution du portefeuille hôtelier

3. 2010 : Un portefeuille couvrant tous les segments de marché



b) Focus sur 3 marques



1. All Seasons

Répondre à de nouvelles attentes

- ✓ En France, 46 % des clients déclarent préférer les hôtels non standardisés

Compléter le portefeuille de marques

- ✓ Ambition du Groupe : renforcer sa position de leader européen et devenir le n°1 mondial de l'hôtellerie milieu de gamme et économique
- ✓ Offre complémentaire à celle d'Ibis sur le segment économique

Saisir de nouvelles opportunités de croissance

- ✓ Marché de l'hôtellerie économique faiblement pénétré par les chaînes hôtelières : en Europe, 90% des hôtels sont indépendants

Développement par franchise et par conversion

- ✓ Conversion de 14 hôtels d'ici juin 2008, 31 nouveaux contrats de franchise engagés
- 10 ✓ Potentiel de développement à l'échelle européenne de 10 000 chambres d'ici 2010

b) Focus sur 3 marques



2. Pullman

- ✓ **S'inscrit dans le cadre du repositionnement des marques Accor dans le luxe et le haut de gamme**
 - Sofitel pour l'hôtellerie de luxe
 - Pullman pour l'hôtellerie haut de gamme
- ✓ **Le choix de la marque Pullman**
 - Liée au passé prestigieux de la marque
 - Évocatrice de voyage
- ✓ **Nouvelle identité visuelle**
- ✓ **Clientèle**
 - Ciblée sur la clientèle affaires et le marché des réunions et séminaires
 - Hôtels situés dans les grandes villes internationales

II – Repositionnement des marques

b) Focus sur 3 marques

3. Sofitel

Un marché du luxe fragmenté

| | | | | |
|-------------|--|---|--|---|
| Luxe |  <p>FERRARI ROLLS ROYCE PORSCHE BENTLEY</p> |  <p>LOUIS VUITTON HERMÈS PARIS FENDI</p> |  <p>BLANCPAIN BVLGARI MOVADO</p> |  <p>CHANEL la prairie SWITZERLAND SHISEIDO</p> |
| Ht de gamme |  <p>BMW Mercedes Benz Audi</p> |  <p>LANCEL PARIS TUMI VAN DER GRINTEN</p> |  <p>OMEGA TAG HEUER JAEGER-LECOULTRE</p> |  <p>CLINIQUE MAC Kiehl's SINCE 1851 HR HELENA RUBINSTEIN</p> |

b) Focus sur 3 marques



3. Sofitel

Repositionnement sur le luxe

- ✓ **Lancement mondial de la nouvelle identité de marque en novembre 2007**
- ✓ **Objectifs**
 - devenir une nouvelle référence mondiale de l'hôtellerie de luxe d'ici à 2010
 - s'affirmer comme la première marque européenne d'hôtels de luxe internationale
- ✓ **Redéfinition des standards de service adaptés à une offre « luxe » avec la « French Touch »**
- ✓ **Nouvelle identité visuelle**
- ✓ **Nouvelle organisation opérationnelle**

b) Focus sur 3 marques

3. Sofitel

Evolution du réseau

- ✓ **Hôtels et des resorts de luxe contemporains dans les plus hauts lieux d'affaires et de villégiature du monde**
- ✓ **Réseau plus homogène** (sortie de 40 hôtels)
- ✓ **Ouvertures fin 2007** Sofitel Wanda Beijing, Sofitel El Gezira et Sofitel The Palace The Old Town
- ✓ **Ex. d'ouvertures programmées** : London Heathrow (2008), Rabat (2008), Mumbai (2009)

b) Focus sur 3 marques

3. Sofitel

Une segmentation en 3 marques

- ✓ **Sofitel Legend** : collection d'établissements prestigieux
 - Ex : Grand à Amsterdam, Pays-Bas, Palais Jamaï à Fes, Winter Palace à Luxor
- ✓ **Sofitel** : des hôtels et des resorts de luxe contemporains dans les plus hauts lieux d'affaires et de villégiature du monde
- ✓ **So by Sofitel** : réinterprétation des hôtels boutique pour réconcilier design et plaisir à l'attention d'une clientèle tendance
 - 1er So by Sofitel : 2009 à Paris, remplaçant le Sofitel Arc de Triomphe

b) Focus sur 3 marques

3. Sofitel

Le produit Sofitel

✓ L'art de recevoir

- Créer une ambiance de bien-être et de sensorialité
- Offrir un service personnalisé
- Associer l'art de vivre à la française au meilleur de la culture locale
- Respecter la tradition française de la cuisine et du vin
- Offrir des technologies propices à la découverte
- Faire découvrir des endroits...où « la vie est magnifique »

✓ Éléments clés

- Façade de style
- Lobby lumineux
- Ambiance inspiré du style français
- Chambre bien-être
- « Salle de bien" (salle de bain spa)
- Inspiré des salles de réunions
- Lieu de bien-être

III – Des plateformes de savoir-faire

III – Des plateformes de savoir-faire

a) Une organisation mondiale autour de 8 expertises

Supports Technologiques

Gestion Développement / Patrimoine immobilier

Métier / Formation / RH

Construction / Maintenance

Gestion des coûts / Finance

Marketing / commercial

Achats

Juridique / Risque / Assurance

**Un système unique de partage de savoir-faire
indispensable à la politique de contrats de gestion et de franchise**

b) Enjeux

✓ Achats

- Améliorer la couverture et l'adhésion aux nouvelles catégories
- Développer un sourcing international et des benchmarks nationaux
- Améliorer la couverture internationale

✓ Informatique

- Une architecture et une plateforme technologiques mutualisées pour l'hôtellerie et les services

✓ Commercial

- Poids financier
- Programmes de fidélité

✓ Portail de réservation sur le web

- Innovation & design
- Portefeuille multimarques

✓ Construction et maintenance

- Standards techniques partagés
- Expertise
- Innovation

✓ Ressources humaines

- Formation (Académies Accor)
- Politiques de RH partagées
- Management de la mobilité
- Culture d'entreprise commune

✓ Gestion et finance

- Outils partagés
- Normes mondiales

IV - Développement et croissance de l'hôtellerie

IV – Développement et croissance de l'hôtellerie

a) Stratégie immobilière « Asset Right »

Modèle existant

| | <u>RENTABILITE</u> ROCE | <u>VOLATILITE</u> Variation RevPar |
|-------------------------------------|----------------------------|--|
| Propriété Loc. fixe | 3% / 8% | -15% / +15% |
| Propriété Loc. fixe | 10% / 13% | -4% / +4% |
| Propriété Loc. fixe Franchise | 13% / 15% | +0% / +4% |



**Mode
d'exploitation
privilégié (*)**

**Contrats de
gestion
Franchise (Pullman)**

**Loc. variable
Gestion
Franchise**

**Loc. variable
Franchise**

**Nouveau modèle économique adapté aux segments de marché :
stratégie de l'« Asset Right »**

b) 200 000 nouvelles chambres

Développement 2007 – 2010

✓ Une majorité d'ouvertures dans le segment économique et milieu de gamme

- Economique et très économique : 58%
- Milieu de gamme : 34%

✓ Une majorité d'ouvertures en contrats de gestion et franchise

- Contrats de gestion : 41%
- Franchise : 29%

✓ Un développement axé sur les pays émergents, dont près de 50% dans les "BRIC"

- Pays émergents : 51%
- Pays matures : 49%

Prévision 2010

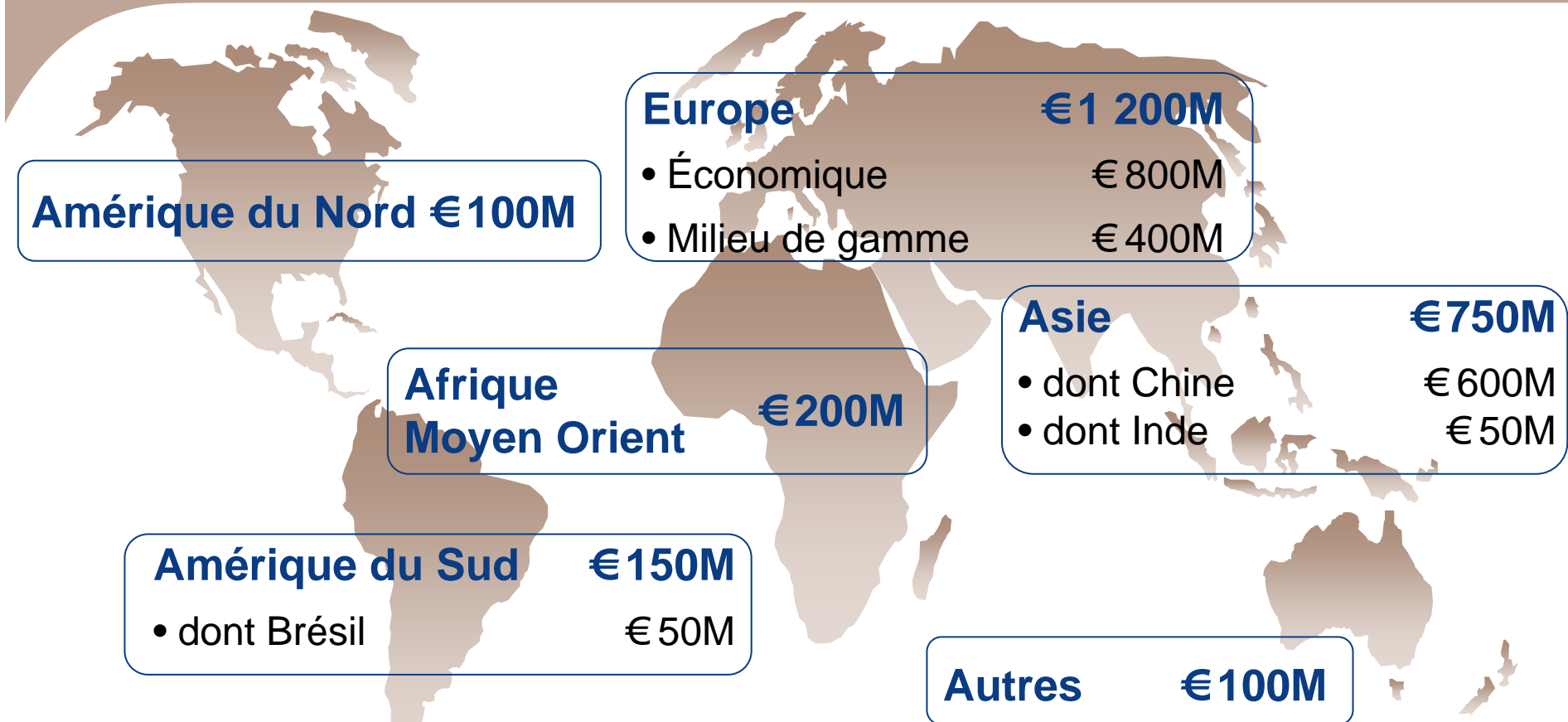
- Economique et très économique : 54%
- Milieu de gamme : 37%

- Contrats de gestion : 23%
- Franchise : 31%

- Pays émergents : 33 %
- Pays matures : 67%

NB : Répartition en nombre de chambres

c) Répartition des investissements

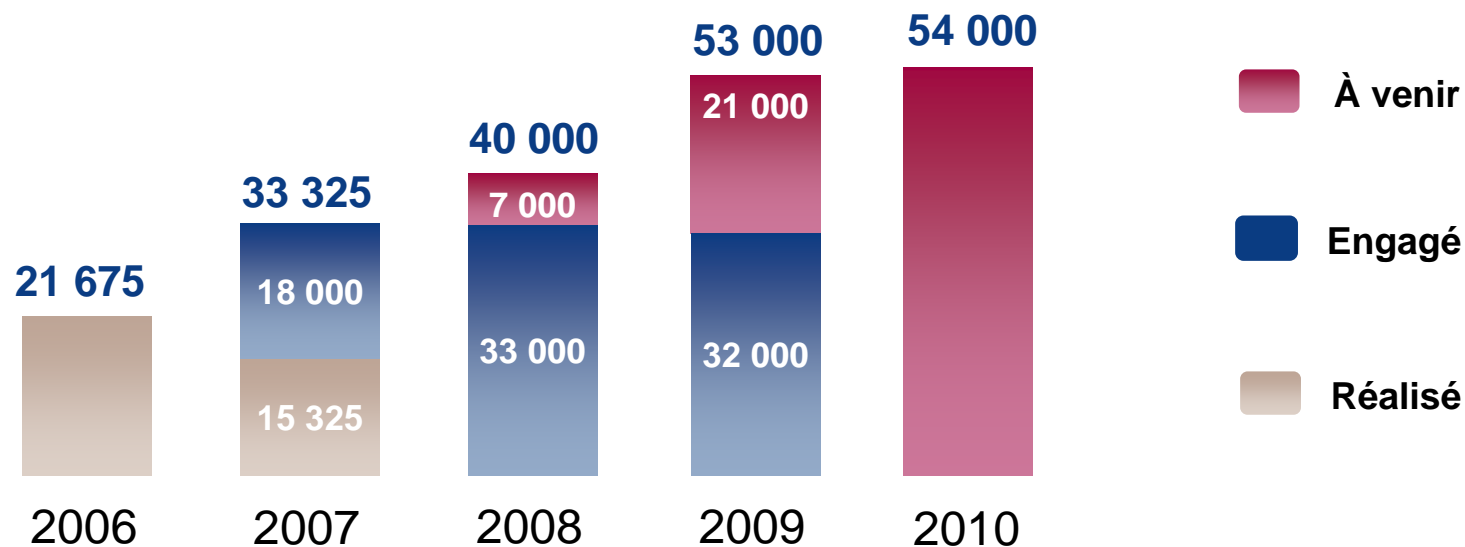


Investissement total Accor :
€2,5 milliards entre 2006 et 2010, avec un objectif de ROCE 15%

Investissement de partenaires : €20 milliards

d) Un pipeline bien engagé

Total
200 000 chambres sur 2006-2010



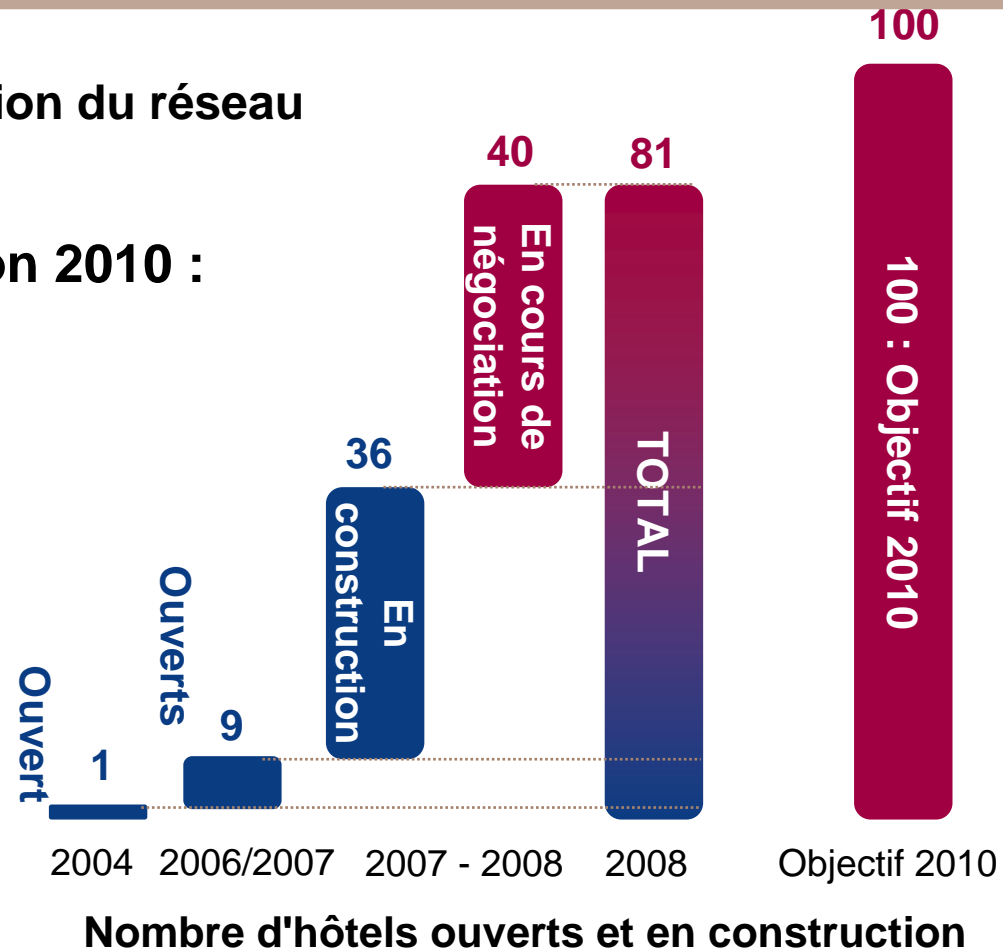
e) Focus sur l'hôtellerie économique en Chine



1. Evolution du réseau

✓ Projets à horizon 2010 :

20 000 chambres



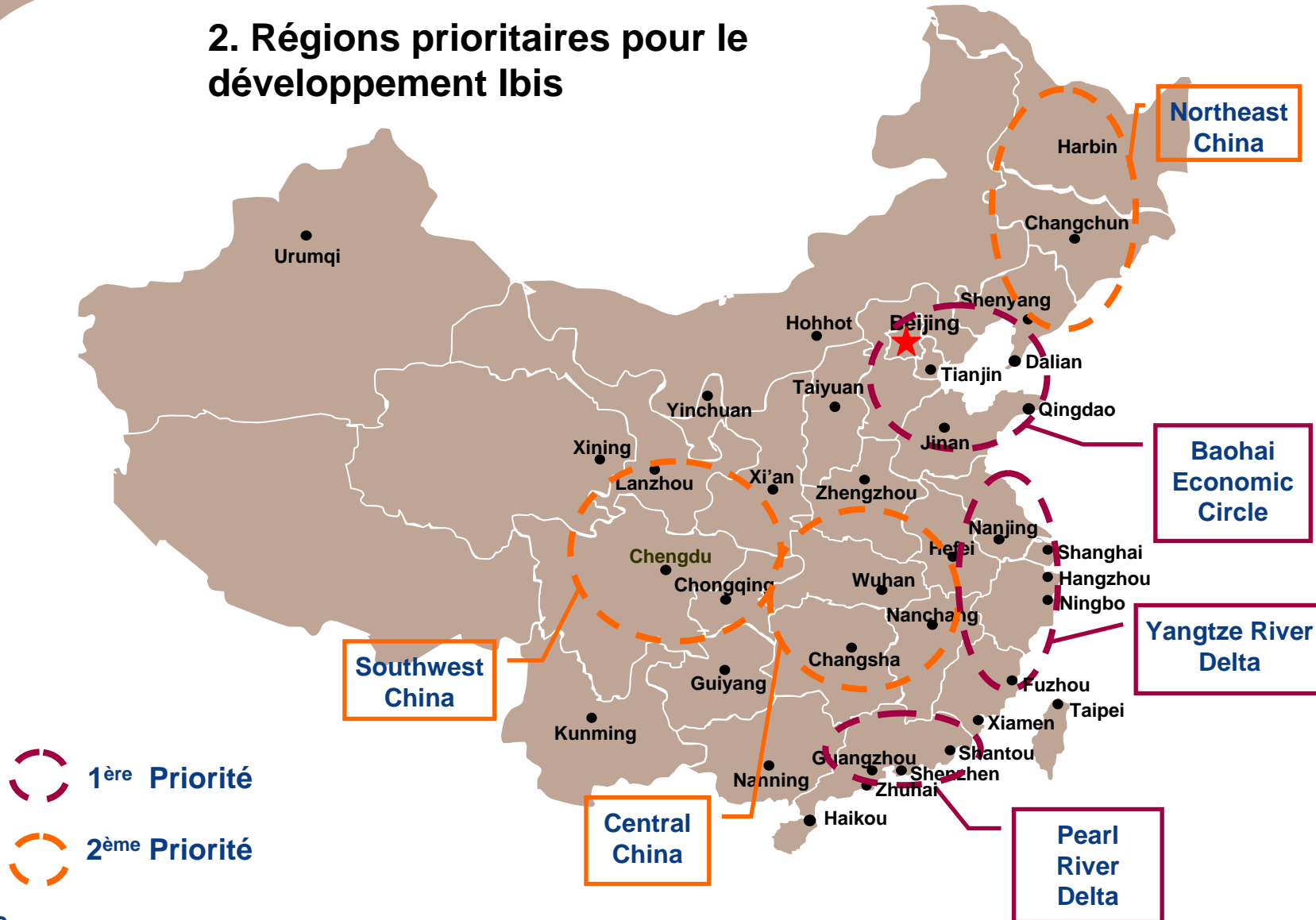
✓ Augmentation du nombre de développeurs en Chine :

20 développeurs en 2007 vs 1 en 2004

b) Focus sur l'hôtellerie économique en Chine



2. Régions prioritaires pour le développement Ibis



V - Services

a) 3 familles de produits



Avantages aux salariés et aux citoyens

- **Avantages aux salariés**
(repas, santé, transport, épargne salariale, formation...)
- **Aides publiques et sociales**
(Alimentation, transport, sport, habillement, culture, éducation...)



Récompenses & Fidélisation

- **Distribution de solutions récompenses**
- **Conseil en fidélisation et motivation**

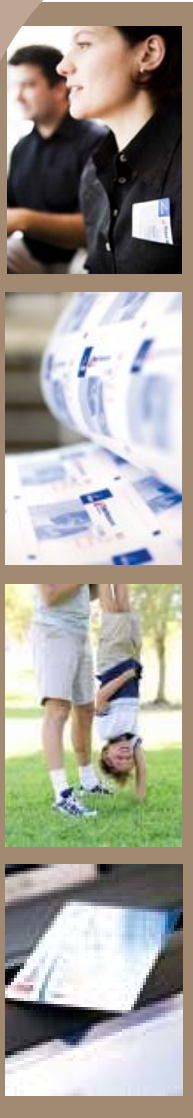


Gestion de frais professionnels

- **Gestion flotte de véhicules**
- **Entretien de vêtements professionnels**



b) Une présence mondiale et une position de leader



**370 000
clients**

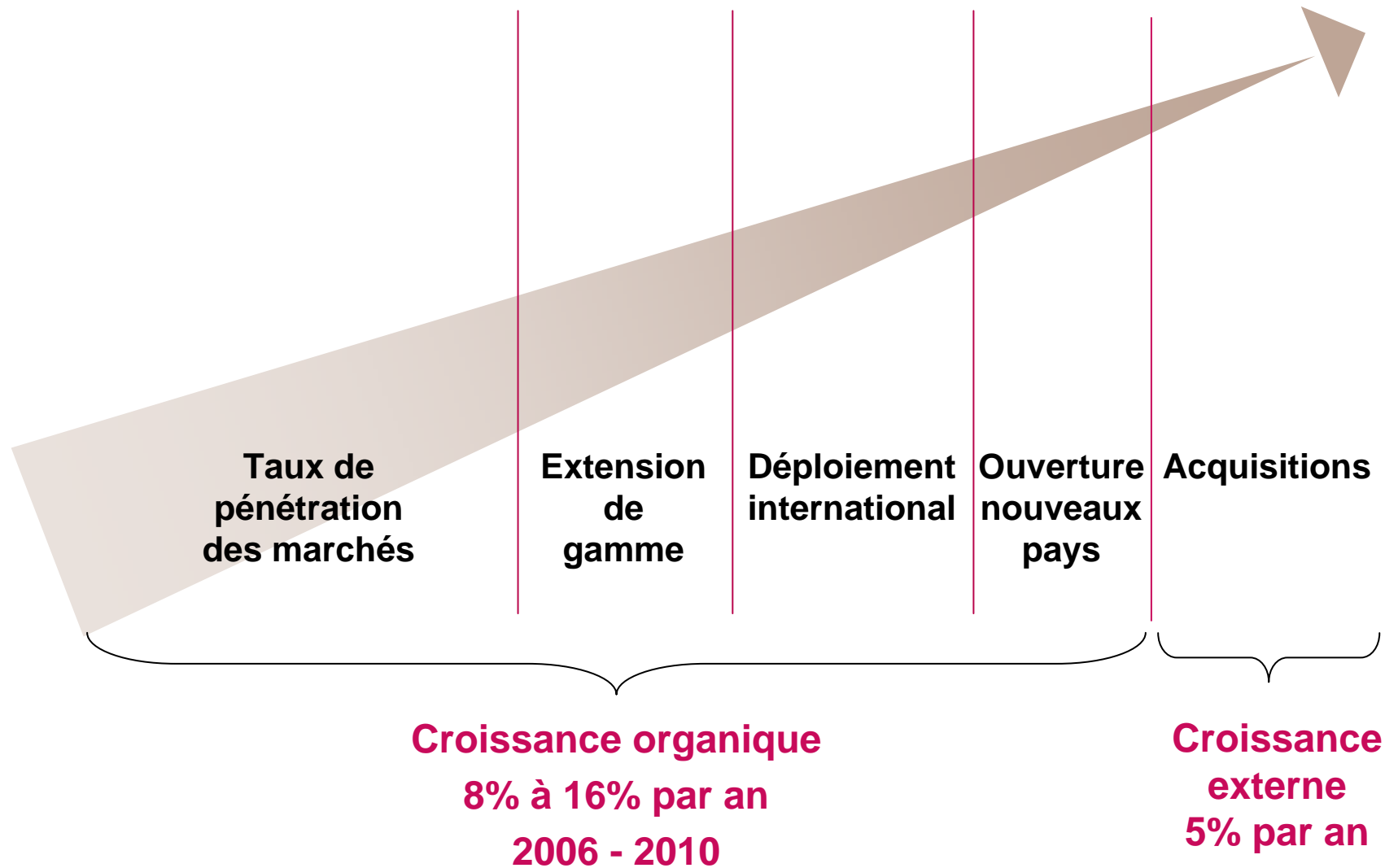
**23 millions
d'utilisateurs**

**40 pays
sur 5 continents**

**1 000 000
d'affiliés**

**4 600
collaborateurs**

c) Les cinq leviers de la croissance



d) Des acquisitions créatrices de valeur

2006-2010:

Un plan de croissance externe de € 500M

2006

2007

Ressources Humaines

Services Marketing

Gestion des frais professionnels

Commuter Check Services (US)



Serial (Italie)

RiD (Inde)



Calicado (Allemagne)



Inaction (Suède)



Tinten Lingen (Pays-Bas)

Kadeos (France)



Surfgold (Asie)

PrePay Technologies (UK)



Autocupon (Mexique)