

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

PLAN STRATEGIQUE GROUPE – AMBITION 2022

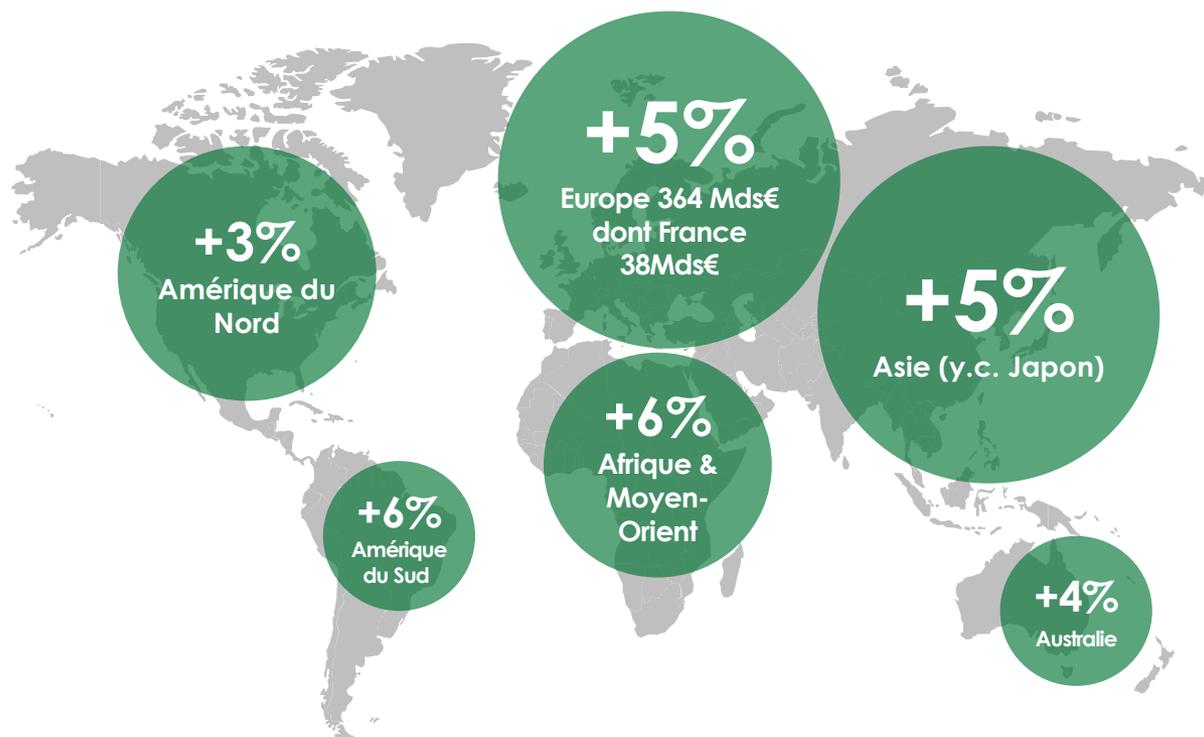
22 novembre 2018

“

Conforter notre
leadership européen de
l'expérience de tourisme
innovante et responsable

”





5%

Croissance du tourisme mondial deux fois supérieure à l'offre d'hébergement

100

millions de touristes internationaux en France en 2020





Années passées au conseil d'administration du Groupe



Sites visités au cours des six derniers mois dans tous les pays où le Groupe est présent



Collaborateurs rencontrés dans tous les métiers du Groupe



Clients rencontrés sur les sites, de tous types – familles, hommes d'affaires, couples – très attachés à nos marques



Un leader européen

8 millions de clients



Des marques de référence

170 sites PV, 26 CP/SP,
100 Adagio, 28 000
locations et 3000 biens
gérés par Maeva.com



Une offre unique

Tous types de destinations
et d'hébergement



Une forte capacité d'innovation

Nouveaux concepts tels
que Villages Nature Paris



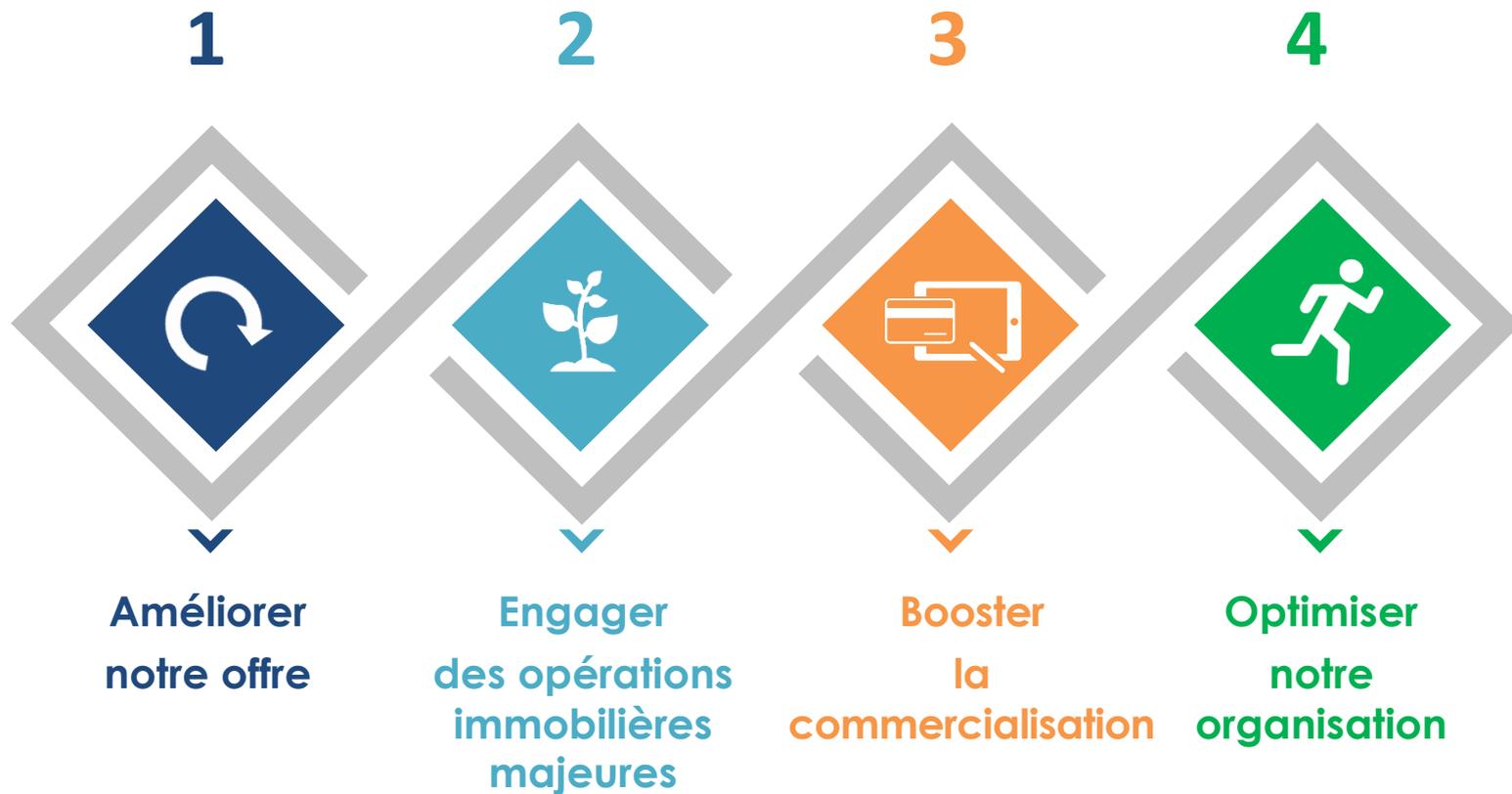
Une culture environnementale puissante

Avoriaz Sans Voitures,
Géothermie
(Villages Nature Paris)



Un actionnariat pérenne

Notre stratégie repose sur 4 axes fondamentaux



Rénover
notre offre...

450M€ dont 415 M€
financés par des partenaires
pour **rénover** notre
parc touristique

... pour mieux la
valoriser...

Montée en gamme de nos
hébergements et
augmentation significative
du prix de vente

**Enrichissement de nos
activités**

...et enrichir
l'expérience client

Offre de **prestations
complémentaires** avec un
parcours digitalisé



2. Engager des opérations immobilières majeures

Développer de nouvelles offres innovantes

- ✓ Nouveaux concepts / modèles, toutes marques - tous pays
- ✓ Extensions de sites existants avec une proposition d'offre renouvelée

Poursuivre le développement dans nos pays d'implantation

- ✓ Toutes marques
- ✓ En France,
- ✓ en Espagne
- ✓ En Allemagne, Pays-Bas et Belgique

Conquérir de nouveaux territoires

- ✓ En Europe : Scandinavie, Europe de l'Est, Suisse, Italie...
- ✓ En Chine avec des partenaires locaux



Objectif : Création de **25 000 lits** supplémentaires

⇒ impact international avec forte notoriété et consolidation des résultats à long terme

3. Booster la commercialisation

INNOVER

- Communication centrée sur l'image
- Nouveaux packages
- Vacances inédites

PERSONNALISER

- Séjours « sur mesure »
- Flexibilité sur les dates et durées de séjour
- Programmes de fidélité

EXPLOITER LA DATA

- Base de données unique
- Nouveaux outils de commercialisation
- Croissance des ventes directes



Objectif : Augmentation des marges en réduisant les intermédiaires, commercialisation de produits annexes et gestion des stocks optimisée

Simplifier les process et les outils

Réduire les circuits de décisions

Diminuer les reportings

Optimiser nos achats



Objectif : Réduction de **8%** des coûts de siège
Gain de rapidité de décision, en service clients, en agilité et donc en performance

Tourisme

4%

Croissance annuelle
du **chiffre d'affaires**
hébergement à
périmètre constant

5%

Marge opérationnelle
courante du tourisme
à horizon 2022

Immobilier

3Mds€

Volume d'affaires
Immobilier à
horizon 2022

6%

Marge moyenne
sur le volume
d'affaires
immobilier



Objectifs :

- Conquérir de nouveaux marchés
- Renforcer notre place de leader grâce à une évolution de notre organisation, notre fonctionnement, notre offre, notre distribution et notre communication.

Ambition 2022 : Tourisme

Les Séniories

*Grands Cottages Center Parcs
 Activités trans-générationnelles*

*Nouveaux concepts « Co-Living » Adagio et « Lifestyle » P&V
 Partenaires locaux chinois et développement SunParks et P&V
 en Chine*



- ✓ **Séniors**
- ✓ **Millénials**
- ✓ **Chine, premier marché émetteur mondial**



- ✓ **Augmentation du prix de l'énergie**
- ✓ **Baisse du pouvoir d'achat des occidentaux**

*Offre PVCP de séjours de Proximité
 Séjours plus courts via la
 Flexibilité des arrivées et départs*



- ✓ **Prise de conscience collective des impacts Ecologiques et Sociaux**

*Expérience Tourisme Durable sur site
 Programme RSE
 Fondation Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs*



- ✓ **Internet et usages Mobile**
- ✓ **Nouveaux modèles de consommation**

*Stratégie Digitale Tourisme 2014-2018
 (Sites mobiles / Optimisation Conversion /
 Data Client / CRM ciblé /
 Parcours client digitaux / Planet / ...)*



- ✓ **Désintermédiation de la relation Vacancier – Propriétaire**
- ✓ **Mise en concurrence accrue des producteurs**
- ✓ **Extension des propositions de valeur**

*Maeva.com
 (Distribution et Gestion Locative)
 Renforcement des propositions
 « Expérientielles » des marques*

Vivre des moments de partage – Se recentrer sur soi et les siens

Attente de progrès et de surprises – Sans prendre de risque

Faire tout en ligne – Recherche de contact humain

Déconnecter du quotidien – Rester connecté

Être servis instantanément – Prendre du temps pour soi

Utiliser – Ne pas posséder

**FORTES ÉVOLUTIONS DES
ATTENTES CLIENT**

*Clients de plus
en plus informés*

*Obsolescence
accélérée des offres*

*Demande d'Expériences
originales, d'activités et
de services, en plus de
l'hébergement*

*Exigence de
Qualité et de
Service Client*

SIGNATURE : ■ **PVCP : « Pour que vos vacances soient la plus belle des expériences »**

APPROCHE : ■ **Devenir une « Customer Company » se focalisant sur le client pour développer nos offres et expériences**

*Clients de plus
en plus informés*



Accélérer la Digitalisation et l'Innovation

*Placer le client au centre du Business model pour
personnaliser la relation et fluidifier le Parcours client*

*Obsolescence
accélérée des offres*



Internationaliser l'Offre

*Développer un Stock exclusif (destinations et hébergements)
en ligne avec les attentes clients, et avec un Pricing cohérent*

*Demande d'Expériences
originales, d'activités et
de services, en plus de
l'hébergement*



Enrichir l'Expérience Client

*Moderniser l'offre hébergement, en la complétant par des
propositions d'Expériences, de Services et d'Activités mémorables*

*Exigence de
Qualité et de
Service Client*



Valoriser et Investir dans notre Capital Humain

*S'appuyer sur des équipes engagées, adhérant pleinement aux valeurs
du Groupe, et acquérir / développer de nouvelles compétences*

DÉVELOPPER LES VENTES WEB ET MOBILE

INDUSTRIALISER L'ÉCOUTE ET LA CONNAISSANCE CLIENT POUR CONSTRUIRE UN PARCOURS FLUIDE ET PERSONNALISÉ

INNOVER POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OBJECTIFS 2022

- 55% des ventes sur le Web (+5pts vs 2018 / + 60 M€^(*))
- 30% des ventes Web sur Mobile (+14pts vs 2018 / + 80 M€^(*))
- Réduction des coûts de vente (organisation « Lean » et simplification des process)

- Parcours client optimisé et personnalisé pour 80% des Clients Web et Mobile (+ 15 M€^(*) liés à la conversion)
- NPS^(**) > 30% sur l'ensemble des points de contact client

- 20 Partenariats réussis et transverses avec des Start-Ups
- PVCP « Marque Employeur » des Start-Ups

ACTIONS PRORITAIRES

- **Booster la conversion (+10%, en particulier sur Mobile) en développant la Personnalisation de la Relation client**
- **Optimiser des taux de réachat et développer les communautés autour de nos marques**
- **Développer les Ventes d'activités et prestations complémentaires, notamment par les Packages**

- **Généraliser le programme « Customer Voice », pour détecter les nouvelles attentes et supprimer les irritants**
- **Développer une Vision Client unifiée, en temps réel et omnicanal par le Renforcement des pôles CRM et Data Science**
- **Construire un Parcours client 100% fluide et cohérent**

- **Création de la Direction de l'Innovation transversale (2018)**
 - Systématisation du **Design Thinking** pour répondre pleinement aux attentes clients
 - Réduction du **Time to Market** par des déploiements **rapides** et **agiles**
 - **Veille** technologique
- **Lancer un programme de partenariat Start-Ups**

(*) Volume d'Affaires (**) NPS : Net Promoter Score

OBJECTIFS
2022

- **+19 destinations internationales à l'horizon 2022** (30 vs 11 en 2017 – hors développement Chine)
- **Croissance utilisant pleinement le levier International** (70% (*) de la croissance sur 4 ans, en utilisant l'ensemble des modèles économiques)
- **Renforcement de l'offre sur les territoires historiques**



- ✓ **+21** Destinations Internationales Management Contract / Franchise
- ✓ **+14** ouvertures Espagne Bail et Management Contract
- ✓ **+3.000** hébergements en commercialisation



- ✓ **+7** Destinations Internationales
- ✓ Bail et Contract Management
- ✓ Conversions SunParks en Center Parcs Grand programme de Rénovation et Extensions (**+1.200** cottages)



- ✓ **+9** Destinations internationales
- ✓ **+58** ouvertures Franchise / Management Contract / Bail
- ✓ Programme de rénovation (FR)



maeva.com

- ✓ **+6** Destinations internationales
- ✓ **44.000** produits (28.000 produits à date)
- ✓ **150** campings affiliés en 2022

(*) Marques Pierre & Vacances, Center Parcs et Adagio

**OBJECTIFS
 2022**

- Innovation accélérée sur les concepts Hébergement et Parties communes pour toutes les marques
- Développement de « l'Instagrammabilité » des lieux et des expériences
- Nouveaux Services et Expériences (digitaux et physiques), alignés sur les attentes clients (+35% de Volume d'Affaires sur 4 ans)

Hébergements et Concepts



Concept « **Lifestyle** » by P&V (nouveaux hébergements / Restaurant et Bar / ...)



Appartements « **Co-Living** » domotique connectée / à activation vocale)



Développement des gammes « **Insolites** » et « **Exclusives** » « **CP Mid-Size** »



Hébergement insolites et thématiques (cabane dans les arbres, plein air, ...)

Accueil, Parties Communes



Projet « **Welcome** » Nouveaux Accueils/Réceptions et services associés



Déploiement « **Le Cercle** »



Nouveaux espaces d'**Accueil / Réception**
 Déploiement nouveau **Retail**
 Nouvelles **Activités Indoor**



Nouvelles Agences (Bourgenay 2018)
 Nouveau concept campings (design et animations)

Activités, Services et Expériences enrichis



Déploiement /enrichissement « **Make My Day** »

Conciergerie Digitale « **My Little Pierre** »
 Enrichissement Planet

Offres Packagées
 Vol / Transfert / Location Véhicules / ...



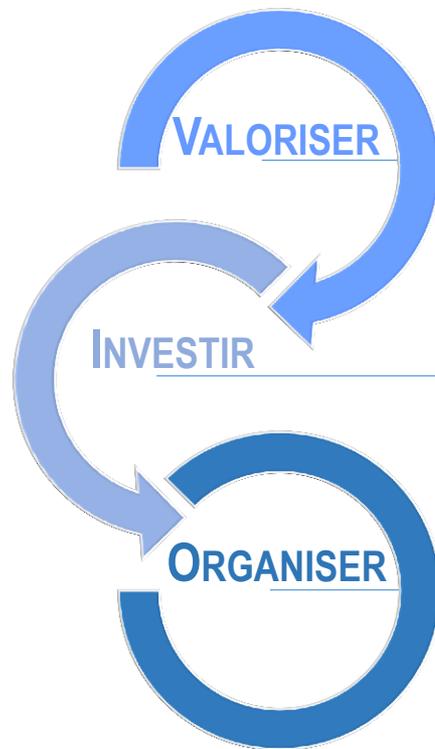
Conciergerie Digitale
Bornes Interactives
 Signalétique dynamique

Cashless et Bracelets
 Multiplication des points de vente (PDAs^(*))

(*)PDA : Personal Digital Assistant

**OBJECTIFS
2022**

- Renforcer ou acquérir les compétences clefs pour concrétiser l'Ambition 2022
- Focaliser et former les équipes à l'amélioration de l'écoute et de la satisfaction client
- Déployer une organisation « 100% Lean »



Pour motiver et retenir les collaborateurs

- Satisfaction des collaborateurs = Satisfaction client
- Collaborateur = Ambassadeur

Pour acquérir, développer, et fidéliser les compétences

- Déploiement Marque Employeur et nouveaux circuits de recrutement
- Formations Managériales et Hospitality permanentes

Pour améliorer la performance et développer la culture client

- Déploiement outils digitaux pour les collaborateurs sur site
- Fertilisation croisées et déploiement des meilleures pratiques
- Déploiement accéléré des principes Lean Management (KPI : %age du temps passé avec les clients vs Back Office)

EN 2018

- Leader **Européen**
- Commercialisation et Exploitation d'**hébergements**
- **Produits** innovants
- **Modèle historique** (Promoteur–commercialisateur–Opérateur) **enrichi de Modèles économiques complémentaires. Exploitation** touristique des produits de l'immobilier avec divers modèles
- Marques Touristiques **autonomes et dynamiques** :
 - Cross–selling limité
Data client non mutualisée
 - Transferts de compétence limités
 - Relation client réactive / en réponse à des demandes
- Investissements en **Réparations et Rénovations** de Parcs et Résidences en fonction des vétustés ; Plan de CAPEX et d'OPEX **réactifs**
- Hébergement **moyen et haut de gamme**
- Equipes professionnelles et engagées

EN 2022

- Leader **International**
- **Créateur d'Expériences** enrichies et personnalisées
- **Expériences** client Innovantes (**Customer Centricity**)
- **Développement, Distribution et Exploitation multi-modèles** (En propre, Franchise, Mandat, Affiliation, Commercialisation, ...)
- **Fertilisation croisée et coordination** des Business Lines :
 - Base data client mutualisée
Parcours client intégré
 - Partage des meilleurs pratiques systématisé
 - Anticipation des besoins et demandes clients
- Investissement en **Innovation** et en **maintenance prédictive** ; **Plan de gestion anticipée** des CAPEX et OPEX
- **Excellence** dans tous les Standards
- Equipes **100% à l'écoute du client**, le connaissant finement, et pro–actives dans l'amélioration de l'expérience client

Ambition 2022 : Développement Immobilier

LE DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER, LEVIER DE LA CROISSANCE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DU PARC TOURISTIQUE

1

NEUF

innovant et axé
Développement Durable



France, Allemagne, Pays-Bas, Belgique



VILLAGES NATURE
PARIS

France



France et autres pays européens,
Espagne principalement

- PV premium
- Pierre & Vacances 3 et 4 étoiles



France et autres pays européens



France

2

RENOVATION



Rénovations immobilières
de Domaines Center
Parcs en Allemagne,
Belgique et Pays-Bas

UNE DIVERSIFICATION DES MODES DE FINANCEMENT ET DE GESTION

Modes de financement



Ventes « en bloc »
de cottages
Center Parcs en
France,
Allemagne, Pays-
Bas et Belgique



En France,
Allemagne, Pays-
Bas, Belgique et
Chine



Loyers fixes ou
loyer variable en
France,
Allemagne, Pays
Bas et Belgique



Financement des
infrastructures et
des équipements
de loisirs (Center
Parcs France et
Allemagne)



Résidences
Adagio et
Senioriales avec
des promoteurs
tiers

Modes de gestion

- **Gestion à bail** avec des loyers fixes ou variables,
- **Contrats de management**
- **Franchises**

CENTER PARCS MID SIZE:

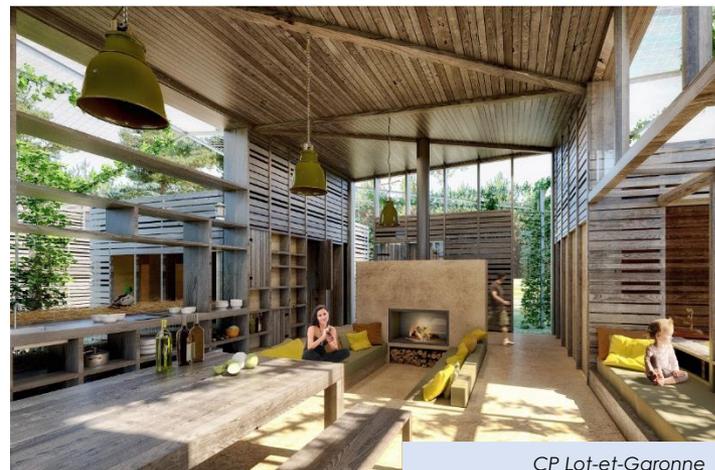
- Center Parcs Lot-et-Garonne :
 - **Nouveau Domaine** de 400 cottages
 - SEM acquéreur des services généraux et des équipements
 - Permis de construire purgés de recours
 - Ouverture : 2^{ème} semestre 2021
- Center Parcs Saone et Loire et Jura
 - Projet de 400 cottages chacun
 - Instruction administrative préliminaire en cours



CP Lot-et-Garonne
Cottages insolites « Explorer »



CP Lot-et-Garonne
Centre Village



CP Lot-et-Garonne
Cottages insolites « Ferme »

CENTER PARCS DES BOIS FRANCS :

- Rénovation du Domaine :
 - 477 cottages, en 2018 et 2019
- Extension du Domaine :
 - 322 cottages additionnels, essentiellement de catégorie VIP ou exclusive
 - Un dôme rénové, un aquamundo agrandi, de nouvelles activités de loisirs indoor et outdoor et des infrastructures BtoB
 - Une nouvelle expérience animale et végétale : le château et sa ferme,
 - Ouverture : 2ème semestre 2022



*Bois Francs
Agrandissement
Aquamundo*



*Bois Francs
Hameau « Forêt »*

CENTER PARCS ROYBON :

- 1000 cottages
- 16 décembre 2016 : validation par la Cour d'Appel de Lyon de l'arrêté préfectoral d'autorisation au titre des espèces protégées et annulation de l'arrêté préfectoral au titre de la loi sur l'eau,
- 20 février 2017 : pourvoi de PVCP devant le Conseil d'Etat concernant l'arrêté Loi sur L'Eau.
- 7 novembre 2018 : examen du pourvoi par le Conseil d'Etat.

VILLAGES NATURE PARIS :

Extension de près de 600 cottages et appartements en deux tranches ;

- 175 cottages pour une ouverture en 2021
- 405 cottages et appartements pour une ouverture en 2022/2023



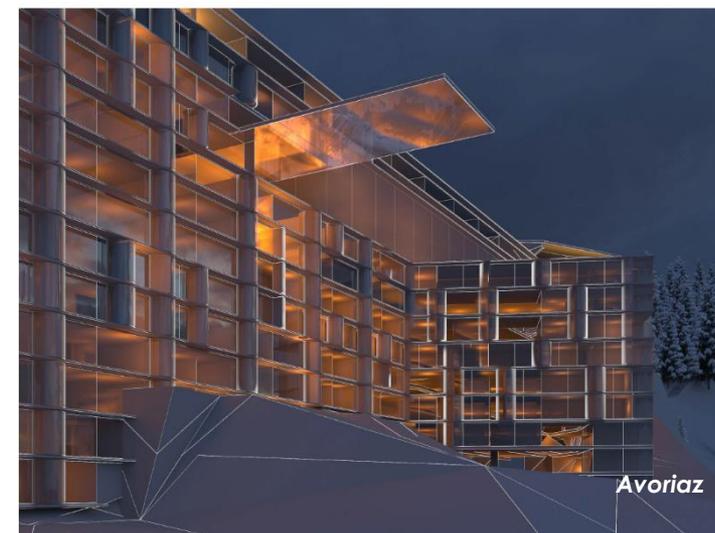
MONTAGNE – PROJETS EN CONSTRUCTION

- Méribel – Résidence Hévana
 - Résidence PV premium 5 étoiles
 - 95 appartements
 - Livraison : décembre 2019
- Avoriaz – Résidence Arietis
 - Résidence PV 4 étoiles
 - 39 appartements
 - Livraison : février 2020



MONTAGNE – PROJETS EN DÉVELOPPEMENT

- Aime La Plagne– Projet ZAC Aime 2000
 - 1 **hôtel Lifestyle** (248 chambres - ouverture décembre 2021)
 - 2 résidences 4 et 5 étoiles (300 appartements – 2023)
 - Commerces et équipements de loisirs (pôle aqua ludique et pôle de loisirs indoor)
- Avoriaz
 - 1 **hôtel Lifestyle** de 229 chambres - ouverture : décembre 2021



OPÉRATIONS D'ACQUISITION / REVENTE IMMOBILIÈRE EN ESPAGNE



100 M€ de volume d'affaires sur 4 ans

SALOU



115 appartements

EMPURIABRAVA



48 appartements

MOJACAR



115 appartements



RÉNOVATIONS / CESSIONS IMMOBILIÈRES DE DOMAINES EXISTANTS CENTER PARCS FRANCE, ALLEMAGNE, BELGIQUE ET PAYS BAS

Sur les 4 prochains exercices :

- Volume d'affaires immobilier : 650 M€
- Montant des travaux de rénovation : 350 M€



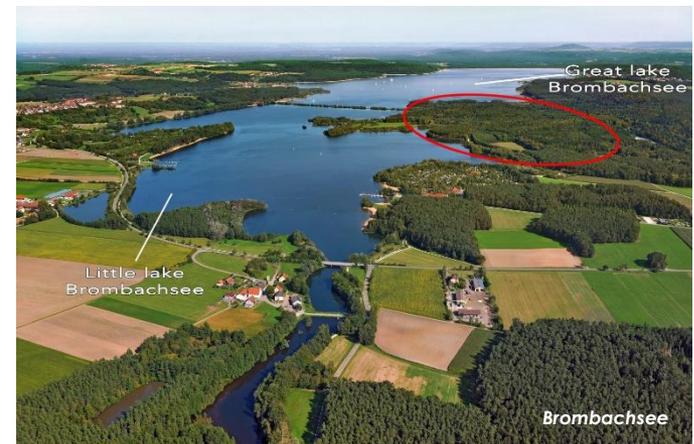
100% des Domaines Center Parcs rénovés en 2022

EXTENSIONS

- Potentiel d'extensions de Domaines Center Parcs : environ 1 000 cottages répartis entre 11 Domaines.
- Calendrier : post programmes de rénovation

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS EN ALLEMAGNE

- **Brombachsee (Bavière)**
 - 800 cottages plus équipements
 - Ouverture : 2023
- **Sites à l'étude** dans la zone de Berlin et près de la mer Baltique



RAPPEL :

Partenariat avec le Groupe HNA comprenant 2 volets :

- **Développement en Chine des concepts Center Parcs et Pierre et Vacances via une joint-venture 60% HNA - 40% PVCP**
- **Participation de HNA au capital de PV SA (10% par augmentation de capital réservée) :**
 - Pacte d'actionnaires entre le Groupe HNA et la société S.I.T.I, holding de contrôle de PV SA
 - Clause de lock-up : HNA ne peut pas céder de titres PV jusqu'à la plus proche des dates suivantes : (i) la perte du droit d'exclusivité de la JV, (ii) 5 ans après la date de création de la JV
 - Droit de préemption de S.I.T.I sur toute cession d'actions PV par HNA

EVOLUTIONS ACTIONNARIALES :

- **Accord cadre signé avec China Development Bank** (1^{ère} institution financière publique chinoise) pour une prise de participation majoritaire de la CDB dans la JV

EVOLUTIONS STRATÉGIQUES :

- **Une stratégie partenariale multi-dimensionnelle**
 - Partenariats avec plusieurs promoteurs immobiliers chinois (Riverside, Country Garden,....),

- **PV premium en France**

- Renforcement de la prospection foncière à la montagne et sur le littoral

- **Center Parcs en Allemagne :**

- Recherche de 3 fonciers complémentaires pour couvrir le maillage territorial du pays

- **Center Parcs en Europe, en complément de la Belgique, Allemagne et Pays-Bas :**

- En Europe du Nord :

- Danemark : LOI signée le 6 septembre 2018 pour l'exploitation sous contrat de management d'un Domaine de 500 cottages au sud du Danemark, en bord de mer.



- Suède, Autriche, Suisse

- En Europe du Sud : Italie, Espagne

- **Résidences Pierre & Vacances en Europe, en complément de la France et de l'Espagne :**

Recherche résidences existantes et foncier, en priorité en Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Suisse et Autriche

UN DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER PRÉVISIONNEL D'UN VOLUME D'AFFAIRES DE 3 MILLIARDS D'EUROS RÉPARTIS ENTRE :

- 1,8 milliard d'euros en France et Espagne
- 1,2 milliard d'euros en Allemagne, Belgique et aux Pays Bas

- 1/3 commercialisés auprès de particuliers, 2/3 auprès d'institutionnels
- Projets maîtrisés ou identifiés pour la quasi-totalité
- 80% livrés d'ici à l'exercice 2022, 20% sur les 2 exercices suivants



MARGE IMMOBILIÈRE PRÉVISIONNELLE : 6% EN MOYENNE