

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

« **CHANGE UP** »

29 JANVIER 2020



SOMMAIRE

- 1 « CHANGE UP » EN QUELQUES MOTS

- 2 PILIER #1 : CROISSANCE

- 3 PILIER #2 : EFFICACITÉ

- 4 PILIER #3 : VALEURS

- 5 RÉSULTATS ATTENDUS

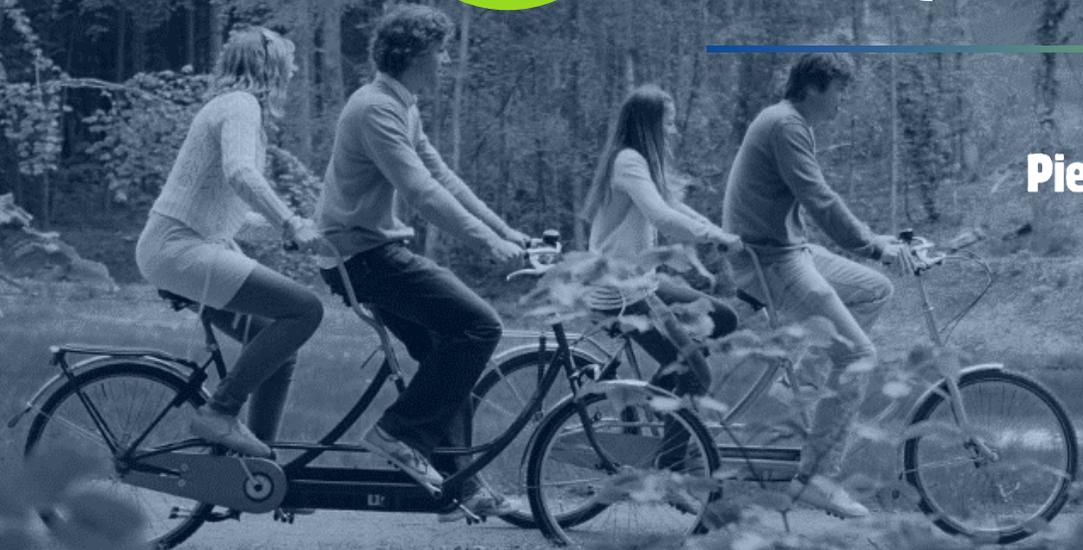
- 6 CONCLUSION



CHANGE UP EN QUELQUES MOTS

Groupe

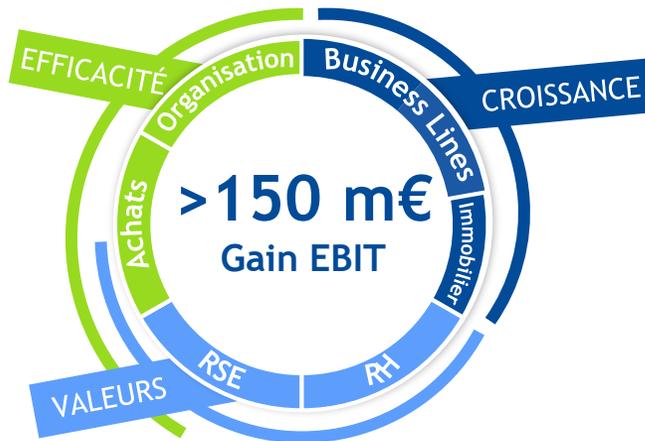
Pierre & Vacances
CenterParcs



“CHANGE UP” EN QUELQUES MOTS

OBJECTIFS

3 PILIERS



3 ANS
de mise en œuvre du plan

Un large plan d'investissement

- Renovations Center Parcs financées majoritairement par des tiers : **400 M€**
- Mise en œuvre « **Change Up** » : des moyens financiers significatifs déployés

PRIORITÉ SUR CENTER PARCS EN EUROPE DU NORD ET PIERRE & VACANCES A LA MONTAGNE

UNE MAITRISE DE TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMMOBILIER

PROJET DE CRÉATION DE 7 BUSINESS LINES

EXÉCUTION



Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

UN PROJET CONSTRUIT PAR LE MANAGEMENT DU GROUPE

PRÉPARATION

~40 managers responsables de la construction de « **Change Up** »

Des travaux en mode projet sur les différents volets du plan pendant quatre mois

Nouvelles compétences sur des fonctions stratégiques (Achats, Construction...) en report direct au Directeur Général du Groupe

Accompagnements externes avec des conseils reconnus

PROJET DE MISE EN ŒUVRE

Une raison d'être définie

Exécution du plan sous la responsabilité des DG de Business Lines

Les projets à fort enjeux sous la responsabilité directe du Directeur Général du Groupe

Etude de nouveau nom du Groupe avant fin 2020

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs



2

PILIER #1 : CROISSANCE

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs



LES PRIORITES STRATEGIQUES

L'OPTIMISATION DE L'EXISTANT

- La revue de la performance du portefeuille des sites
- La montée en gamme des marques Center Parcs et Pierre & Vacances
- La poursuite de l'innovation et de la digitalisation au service du chiffre d'affaires
- Un modèle immobilier sur mesure

LE DÉVELOPPEMENT STRATEGIQUE

2 TERRITOIRES

- La montagne pour Pierre & Vacances
- L'Europe du Nord pour Center Parcs

4 PRODUITS PHARES

- Center Parcs
- Pierre & Vacances Premium (montagne)
- Les hôtels Pierre & Vacances en Espagne
- Le camping pour maeva.com

4 MODES DE DÉVELOPPEMENT

- Acquisition
- Loyer
- Mandat de gestion
- Franchise

L'OPTIMISATION DU PARC EXISTANT

Pierre & Vacances :

- La mise en place d'un **processus d'analyse annuel** du portefeuille de sites en exploitation, sur la base de **critères précis** :
 - Niveau de rentabilité cible « Taux d'EBIT minimum à 5% du chiffre d'affaires »,
 - Stock minimum,
 - Loyer acceptable...
- Une identification de **plans d'amélioration** de la performance d'une sélection des sites,
- Un transfert de l'exploitation de ces sites en mandat de gestion à maeva.com (Asset Light) quand la rentabilité ou le stock sont insuffisants. Exemple de la résidence Cannes Francia et la Résidence du Golf de Deauville en 2020.

Center Parcs :

- **Revue stratégique de l'ensemble des Domaines** pour :
 - Repositionner l'offre produits des Domaines à plus faible rentabilité (conversion Sunparks / Center Parcs)
 - Identifier des plans d'amélioration
 - Maximiser les résultats par la rénovation





- Une stratégie de développement en Europe du Nord
- Une stratégie de montée en gamme des domaines et de l'enrichissement de l'offre sur sites
- Un large plan de rénovation de l'ensemble de l'offre existante
- L'extension de Villages Nature sur la période 2021-2024
- L'ouverture du domaine Les Landes de Gascogne en 2021 en France
- Quatre nouveaux domaines en Allemagne signés à l'horizon 2025 dont deux identifiés
- Un objectif de signature de deux sites en mandat de gestion par an (exemple : Terhills dont l'ouverture est prévue en 2021)



- Une stratégie de développement priorisant la montagne
- Une stratégie de montée en gamme au travers du label « Premium » et du nouveau concept *Lifestyle*
- L'ouverture des résidences L'Hévana à Méribel, Crozats, et Capella à Avoriaz
- Nouveaux projets Aime 2000 et Téléfériq (à Avoriaz)
- Un objectif de signature de 50 mandats de gestion (y compris à l'International) dans les cinq années à venir



- Une stratégie de développement de résidences et un focus sur les hôtels 3 ou 4 étoiles avec rénovation
- 1 800 appartements / chambres supplémentaires dans les cinq années à venir



- Les marchés principaux visés sont le UK, l'Irlande et l'Allemagne
- Accélération de la franchise
- **109** projets à signer d'ici 2024



- Une stratégie de développement à forte croissance axée sur le C2C et les campings
- Transfert en mandats de gestion des résidences Pierre & Vacances
- **20** campings franchisés par an, avec pour objectif un réseau de **150 campings affiliés**; 74 campings en linéaire
- Parmi les campings affiliés, une gamme **eco-lodge** étendue à **20** campings d'ici à 2025

Développement en Chine

- 44% d'une Joint-Venture locale avec deux partenaires chinois publics
- Développement de résidences et de resorts sous les marques Pierre & Vacances et Sunparks
- **10** ouvertures en Chine à l'horizon 2025,
 - 4 sont en cours de construction
 - 1 ouverture prévue en 2020



Moderniser l'offre Center Parcs avec une montée en gamme des Domaines, l'enrichissement des expériences clients et l'accélération de la digitalisation du parcours clients

- Montée en gamme des Domaines existants : le premium passe de 48% en 2019 à 61% en 2025 (+27%)
- Augmentation des taux d'occupation pour atteindre les 80% (76% en 2019)
- Augmentation du prix moyen de 3,7% par an
- 660 M€ d'investissements sur les rénovations Center Parcs - ROI de 16% avant loyers attendu sur les 400 M€ restant à investir à partir de 2020
- Évolution de l'offre avec plus de créativité, d'innovation et d'expériences afin de répondre aux demandes des clients (75% de familles avec enfants)
- Digitalisation de l'expérience clients sur site pour faciliter la vie des clients et la découverte des différentes activités



MAISON DANS LES ARBRES



PROJET « EXPLORER »



COTTAGE « AVENTURE »



ESCAPE GAME

My Center Parcs
Responsive web platform



Kiosk

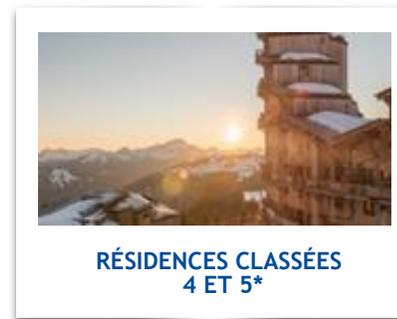


MUR D'ESCALADE



Transformer l'offre de location d'appartements en une offre de séjours expérientiels, afin de renforcer notre leadership des vacances *Families* (Friends & Families)

- Montée en gamme : le **label premium** (4* et 5*) passe de 31% des hébergements en 2019 à 42% en 2025 (+35%)
- Evolution de notre offre, avec le **développement du nouveau concept lifestyle by Pierre & Vacances** pour les *millennials* : un hybride entre hôtel et résidence de tourisme, qui allie convivialité et connexion. Les espaces de vie sont essentiels au concept.
- Développement des **activités et expériences complémentaires** (Centre aquatique, e-bike, randonnées raquettes, etc.) avec « Rendez-vous chez nous » (+2000 activités proposées fin 2019)
- Développement des **hôtels rénovés** en Espagne



RENDEZ-VOUS (CHEZ NOUS)



DEVENIR LA RÉFÉRENCE SUR LA LOCATION DE BIENS DE PARTICULIERS ET LE CAMPING



maeva.com

Les vacances tout sourire !

- Développer **un panel de services** (Yield, Centrale d'achat, Web, Experience...) pour nos partenaires pour optimiser leur revenu, améliorer leur gestion et faire la différence
- Construire **un large réseau** professionnel **d'agences** à la mer et à la montagne pour gérer 25 000 appartements & maisons
- Une **chaîne** de 150 **campings** avec des expériences uniques (Ecolodge, Club, Tradition)
- 40% de ventes directes et des clientèles européennes
- Développer des **Expériences uniques** « **tout sourire** » en appartements, maisons et Campings
- Etat d'esprit : nous sommes tous des **générateurs de sourire**

Continuer le développement de la plateforme de distribution et de services sur 2 marchés : la location de biens de particuliers et le camping



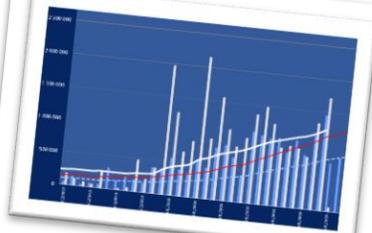
GÉNÉRATEURS DE SOURIRE



ECOLOGDE



MAISON & VILLA



SOLUTION YIELD



APPARTEMENT



MIZZY : L'AMI DES PETITS



CAMPING CLUB



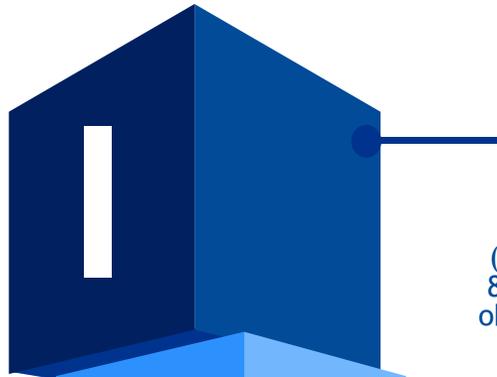
AGENCE

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

LA DIGITALISATION & L'INNOVATION AU SERVICE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Accélérer le digital et l'innovation au service du chiffre d'affaires par trois axes principaux :



POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DES VENTES DIRECTES

(65% chez Pierre & Vacances et 85% chez Center Parcs; avec un objectif de +1pt par an sur les 3 prochaines années)

- Améliorer et simplifier l'expérience clients sur le mobile (70% du trafic en 2020 à 80% en 2024)
- Développer la personnalisation
- **Changer la culture de ventes, de la gestion d'appartements à la gestion de sites : enrichir l'expérience** pour développer le revenu par client (ventes sur sites via une application)
- Améliorer les retours de nos clients (*guests satisfaction, repeat business*)
- Mieux utiliser nos communautés pour développer les ventes et la lisibilité de nos marques

PROMOUVOIR L'INNOVATION

- Développer des nouvelles fonctionnalités dans le cadre d'une coopération avec des partenaires technologiques (start up) et les talents du groupe (ex simplification des modes de paiement)
 - La Big Data, une réelle opportunité pour l'exploitation des données à chaud en temps réel (16M€ générés par les AB tests en FY 2019)
 - La Data-science, l'Intelligence Artificielle, les analyses pour une meilleure compréhension et interaction avec nos clients

AMÉLIORER NOTRE REVENUE MANAGEMENT

Nouveau système déjà en place chez Center Parcs, déploiement dès 2021 pour Pierre & Vacances

- Nouveau système d'information
- Nouveaux process
- Nouvelles compétences

Mise en place d'un écosystème technologique où la « Data » et l'Intelligence Artificielle pourront soutenir activement les analystes du *Revenue Management* dans leurs ajustements prix

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

UN MODÈLE IMMOBILIER SUR MESURE PAR PROJET POUR SÉCURISER LA MARGE ET LES LOYERS FUTURS

Un Immobilier qui se concentre sur les priorités stratégiques
Trois leviers pour soutenir un développement ciblé et rentable

1

**PRIX DE
REVIENT
DES PROJETS**

Revisite de nos méthodes de construction / de nos prix de revient afin de pouvoir maintenir des niveaux de loyers acceptables :

- Benchmarks
- Industrialisation de nos méthodes
- Travail en amont avec la direction des achats

2

**NIVEAUX DE
PERFORMANCE
TOURISTIQUE**

- Baisse de nos coûts de structure
- Niveaux de loyers de marché
- Des exploitations pérennes

3

**FORMULES
DE VENTES &
MODES
DE FINANCEMENT**

Réduction des Yields des investisseurs particuliers et institutionnels

Développement de formules plus flexibles :

- Les contrats de gestion ou de franchise (exemple : Center Parcs Terhills)
- Bail avec un loyer variable

Recherche de nouveaux partenaires financiers, notamment internationaux et des *family office*.

Une maîtrise de toute la chaîne de valeur de l'immobilier

3

PILIER #2 : EFFICACITÉ

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

UNE ORGANISATION PLUS AGILE DANS UN ESPRIT ENTREPRENEURIAL

1 UNE HOLDING ALLÉGÉE

UN SIÈGE ALLÉGÉ : LA CRÉATION D'UNE « HOLDING » AXÉE SUR LES FONCTIONS RÉGALIENNES...

... ET REGROUPANT LES FONCTIONS TRANSVERSES STRATÉGIQUES POUR RENFORCER LES SYNERGIES AU SEIN DU GROUPE.

2 SEPT BUSINESS LINES AUTONOMES

DES BUSINESS LINES AGILES

- Des Business Lines intégrant leurs principales fonctions supports (Ventes, Finance, RH et Juridique)...
- ... et maîtrisant ainsi toute leur chaîne de valeur

3 UNE DIRECTION DE L'IMMOBILIER

UNE DIRECTION DE L'IMMOBILIER UNIFIÉE ORGANISÉE AUTOUR DES PROJETS

4 DES MODES OPÉRATOIRES SIMPLIFIÉS

DES RÈGLES D'OR DE FONCTIONNEMENT ENTRE LES DIFFÉRENTES FONCTIONS DU GROUPE

- entre les Business Lines et les services de la Holding, et
- entre les fonctions tourisme et immobilier



4 Business lines

2 Business lines

1 Business line

OPTIMISER L'EXISTANT AFIN DE SOUTENIR LES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT

Des business lines à moins de 9% de coûts de structure

UNE ORGANISATION PLUS AGILE DANS UN ESPRIT ENTREPRENEURIAL

Intégration des fonctions support dans chaque business line :

FINANCE

Contrôle de Gestion,
Comptabilité générale
et auxiliaire



RESSOURCES HUMAINES

Recrutement,
formation et développement,
communication interne et
marque employeur



JURIDIQUE

Droit des affaires



SALES

Ventes, marketing
et équipes digital



Groupe

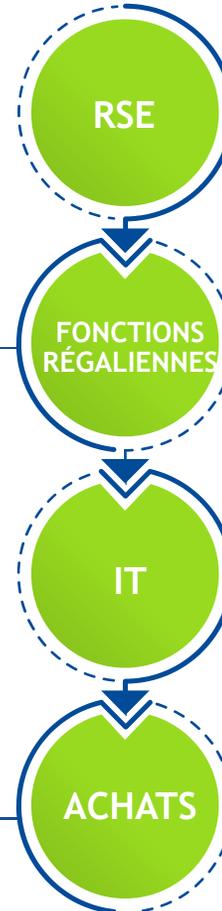
Pierre & Vacances
CenterParcs

UNE ORGANISATION PLUS AGILE DANS UN ESPRIT ENTREPRENEURIAL

Une holding allégée, concentrée sur les fonctions régaliennes et les fonctions stratégiques

- Assurer le financement du Groupe
- Accompagner le développement du Groupe
- Suivre l'évolution des Business Lines
- Coordonner la production de l'information financière
- Communiquer (presse, investisseurs...)
- Gérer les situations de crise
- Assurer les relations publiques du Groupe
- Couvrir la fonction Juridique Groupe
- ...

- Couvrir les achats Groupe tout au long des processus d'achats : sélections des fournisseurs, négociations, commandes, suivi des réceptions, qualité...



- Prendre en compte les enjeux sociaux et éthiques des activités du Groupe

- Maintenir les systèmes d'information
- Répondre aux évolutions du business
- Développer le digital dans le Groupe
- ...

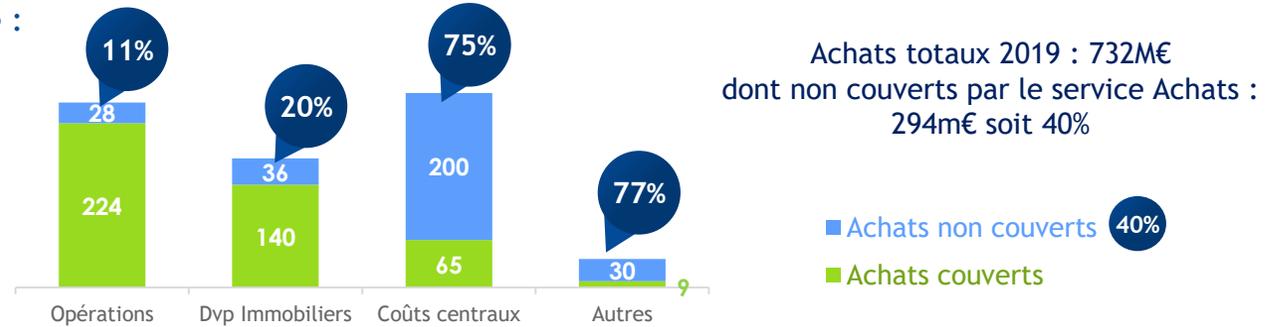
Les fonctions à fort enjeu (Achats, Informatique) pilotées par la Direction Générale du Groupe et opérant pour le compte et au service des Business Lines afin de réussir les enjeux de transformation majeurs

UNE TRANSFORMATION DE LA FONCTION ACHATS POUR REpondre AUX DEFIS DU GROUPE

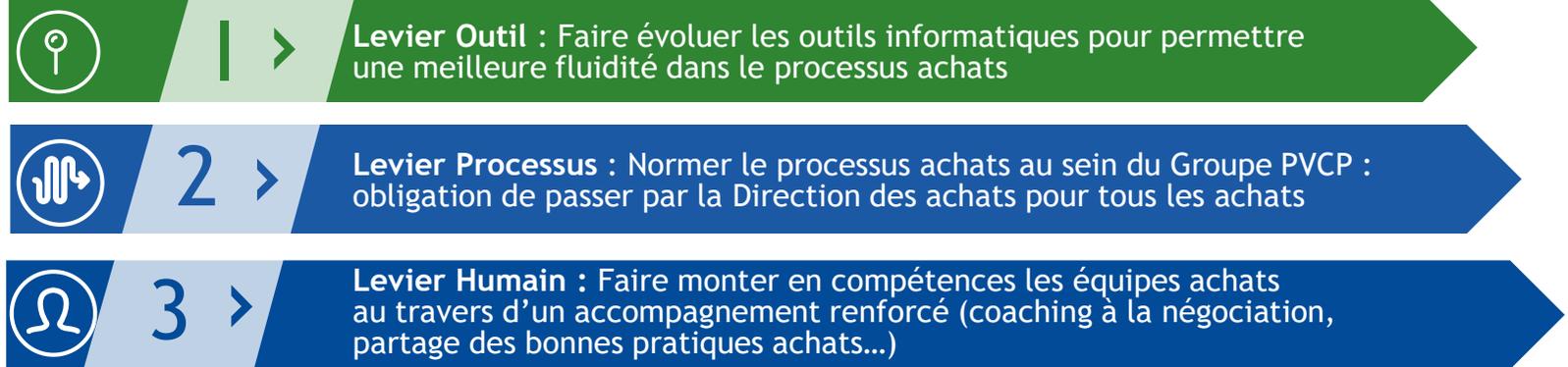
Zoom sur les achats

→ La fonction achat ne supporte que 60% des achats du Groupe :

- Sélection des fournisseurs
- Négociation des prix
- Négociation des conditions de ventes
- ...



→ Nécessaire mise en œuvre d'un plan d'achats rigoureux



La mise en œuvre du plan Achats doit permettre une réduction du montant des achats Groupe à hauteur de 7% du montant d'achats non couverts d'ici fin 2024 (soit 20 M€ sur 5 ans)

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

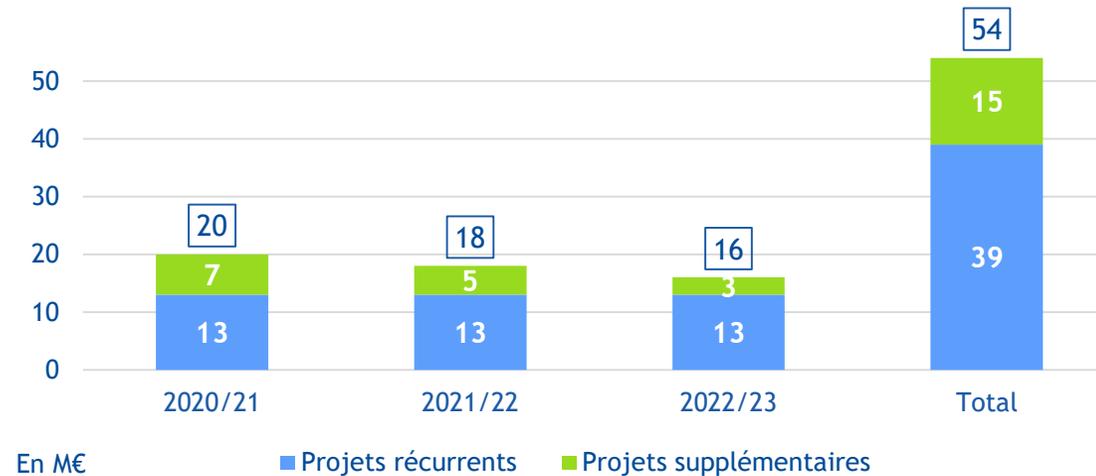
LA PRIORITE DONNEE AUX PROJETS DIGITAUX

Des investissements à réaliser pour répondre aux besoins

**UN INVESTISSEMENT
IMPORTANT SUR
L'INFORMATIQUE EN
SOUTIEN A LA
CROISSANCE DU
GROUPE**

→ Pour faire face aux enjeux IT soulevés par le développement du groupe, **15 m€ d'investissements projets supplémentaires** sont nécessaires pour des raisons de :

- Soutien à l'activité du Groupe via le perfectionnement de l'expérience client et le développement des offres sur tous les canaux de distribution
- Simplification des processus internes : mutualisation et l'automatisation des outils
- Conformité règlementaire ou légale
- Renouvellement des solutions obsolètes



4

PILIER #3 : VALEURS

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs



NOTRE RAISON D'ETRE & NOS VALEURS

“Nous sommes l’acteur européen du tourisme de proximité, engagé pour que chacun redécouvre l’essentiel dans un environnement préservé”

NOS VALEURS



Nous sommes tous
des entrepreneurs
responsables



Nous cultivons le vivre
ensemble

NOTRE RESPONSABILITE SOCIALE & SOCIETALE

Notre stratégie RSE transcrit notre Raison d'être à travers nos métiers.

Elle répond aux enjeux sociétaux et environnementaux du tourisme et de la construction :

ENRICHIR L'EXPERIENCE CLIENT

- Proposer sur tous nos sites des activités en lien avec la Nature et les territoires
- Soutenir des projets associatifs locaux en lien avec les loisirs et la nature via notre Fondation
- Déployer une offre de restauration responsable sur tous nos sites

2 000 expériences authentiques
proposées aux clients chez Pierre et Vacances
avec *Rendez vous Chez nous*

CRÉER DE LA VALEUR POUR LES TERRITOIRES

- Privilégier les achats locaux en phase construction et exploitation
- Employer les personnes éloignées de l'emploi lors de l'ouverture de nouveaux sites
- Favoriser l'insertion des populations locales via notre Fondation

75% d'achats construction
réalisés dans la région Nouvelle-Aquitaine
pour le futur Center Parcs Lot-et-Garonne

LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE ET CARBONE de nos activités

- Faire écocertifier et équiper d'énergies renouvelables nos projets immobiliers
- S'orienter vers la rénovation / réhabilitation d'immeubles existants et optimiser leur performance énergétique
- Améliorer la performance environnementale des sites en exploitation notamment via le label Clef Verte et la certification ISO 14001
- Viser une neutralité carbone de l'ensemble du Groupe

100 % des domaines Center Parcs
et résidences Pierre et Vacances premium
labellisés Clef Verte en 2020

INTÉGRER LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ dans notre gestion & nos développements

- Intégrer les risques climatiques dans nos critères de choix (construction et affiliés)
- Favoriser et suivre le développement de la biodiversité sur nos sites

1 plan de gestion différenciée
pour tous les domaines Center Parcs en 2022

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

NOS ENJEUX HUMAINS

**NOS POLITIQUES
DES RESSOURCES
HUMAINES
S'APPUIENT SUR NOS
FONDAMENTAUX COMMUNS**

Les enjeux principaux de la Direction des Ressources Humaines du Groupe et des business lines sont de :

- **Donner du sens au travail** de chacun au sein des business lines, **au plus près des opérations**, encouragent davantage d'**entrepreneuriat** c'est à dire du **sens de l'initiative**, de l'**action** et de la **responsabilité**
- **Favoriser l'engagement des collaborateurs** en œuvrant à ce que chacun puisse être porteur des valeurs du Groupe, de sa raison d'être et **renforcer la culture** d'entreprise du Groupe et de chaque business line
- **Accompagner les évolutions des métiers** rendues indispensables notamment par les évolutions technologiques
- Développer encore davantage le **parcours collaborateurs considérés comme un véritable client** à qui doit être proposé un parcours personnalisé tout en restant cohérent au niveau du collectif
- **Accompagner les managers dans leurs responsabilités** pour une prise en considération de toutes ces dimensions et la mobilisation de toutes leurs équipes

**ET UNE PROMESSE
EMPLOYEUR
QUI S'ARTICULE
AUTOUR DE 4 PILIERS
FONDAMENTAUX**

1

Un terrain
de jeu
international



2

Le
développement
pour tous



3

L'innovation
par tous



4

Un
environnement
chaleureux



Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

UN ACCOMPAGNEMENT SOCIAL RESPONSABLE

Conscient des impacts potentiels du projet « Change up » pour ses collaborateurs, en France comme aux Pays-Bas, le Groupe prend **un engagement fort d'accompagnement de tous aux changements.**

L'objectif est que chaque collaborateur voit dans le projet une **opportunité professionnelle de développement.**

En France, les engagements du Groupe se matérialisent sous plusieurs aspects :

Une **concertation** avec les représentants du personnel compétents, dans les conditions légales applicables

Des **moyens** financiers, matériels et humains importants, qui tiennent compte de la réalité économique du Groupe

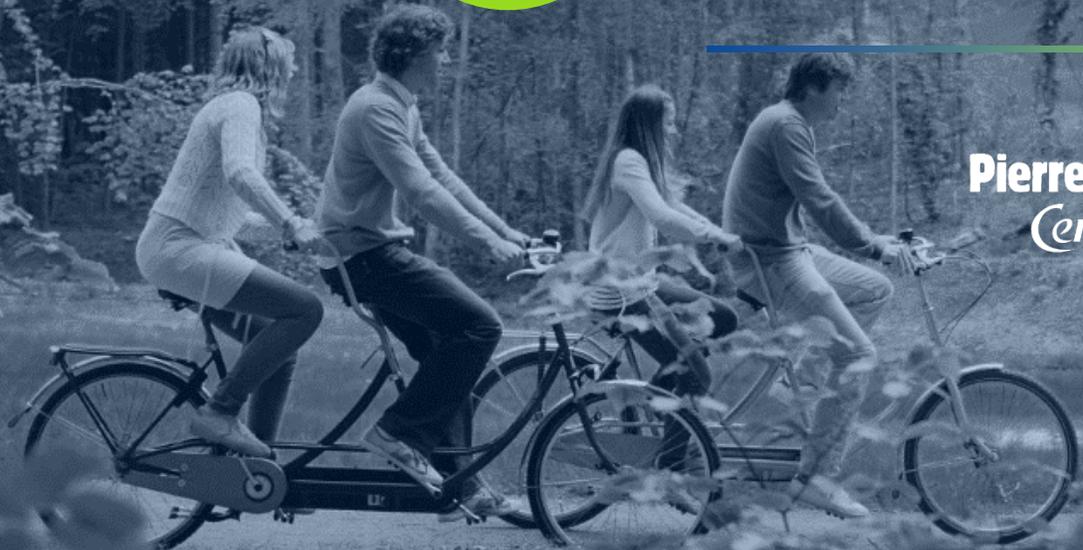
La prise en compte et l'accompagnement de **toutes les situations** individuelles

5

RÉSULTATS ATTENDUS

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs



EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES BUSINESS LINES

Croissance
2020-2024

CA Hébergement

net de commissions

+6,0 %
par an

À périmètre constant

+4,7%
par an

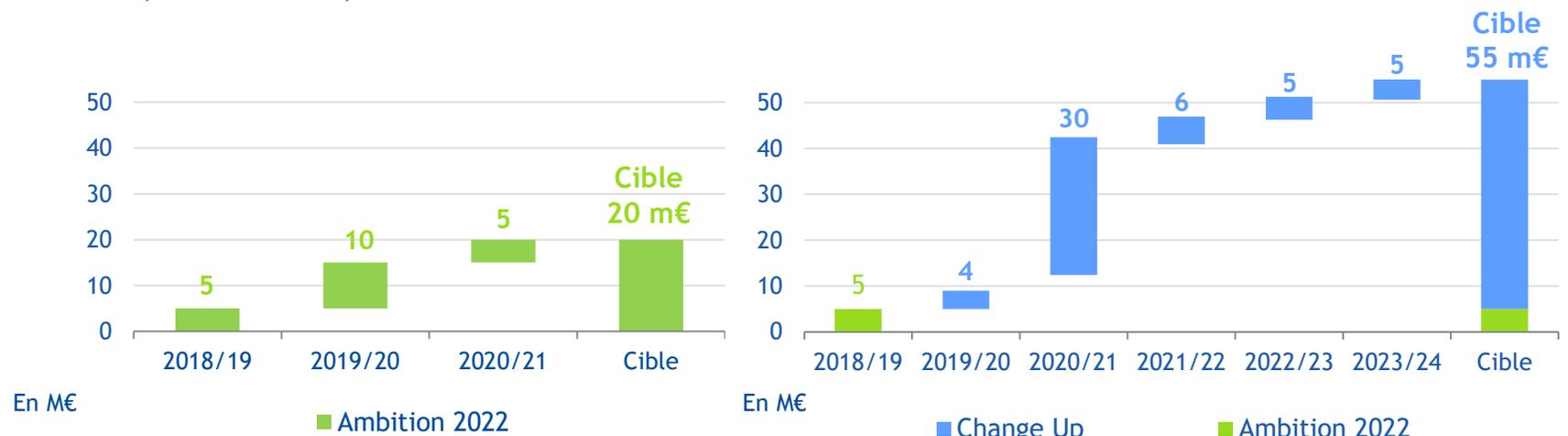
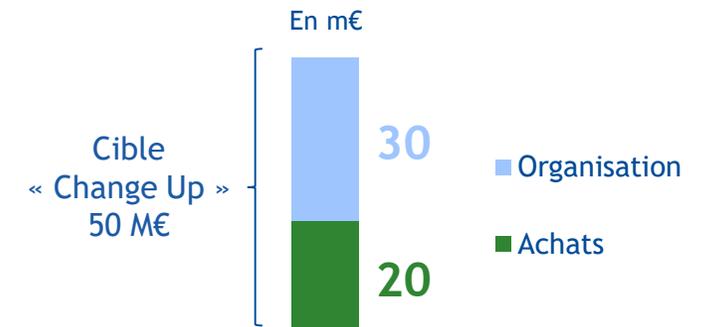
Le **Chiffre d'Affaires hébergement des business lines** devrait progresser de **6,0% par an** en moyenne sur la période 2020 à 2024, soit :

- +2,9% liés à l'optimisation du business existant
- +2,6% liés à l'incidence des développements de nouveaux sites et villages
- +1,8% liés à la montée en gamme des Center Parcs à travers le programme de rénovation
- -1,3% liés à la baisse de l'offre

La progression du Chiffre d'Affaires hébergement est liée pour 2/3 à un effet prix et 1/3 à un effet volume.

PLAN D'ÉCONOMIES

- Les impacts attendus par le Groupe suite à la mise en place du plan d'économies représentent globalement **50 M€ à horizon 2024** et se décomposent comme suit :
 - 30 M€ nets sur l'organisation (le nombre maximum de licenciements envisagés est environ 220 postes) et 20 M€ sur les achats
 - Réparties en 40 M€ sur les business lines et 10 M€ sur l'immobilier
- Par rapport au plan initial Ambition 2022, l'objectif de « Change up » est de générer **35 M€ d'économies supplémentaires**
- Les moyens financiers significatifs déployés pour la mise en place de ce plan correspondent aux mesures sociales, coûts de sortie de sites, frais de conseil, ...



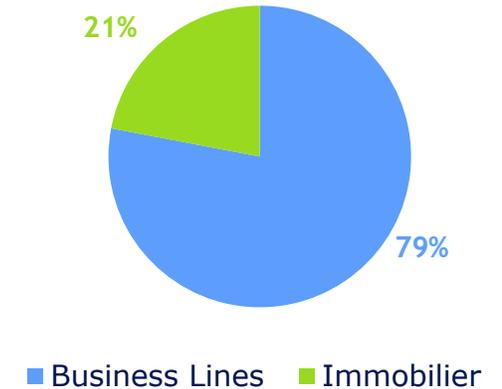
Les chiffres présentés correspondent à l'ensemble du périmètre Groupe

LES IMPACTS

RESULTATS OPERATIONNELS COURANTS

- Sur les business lines, l'ambition est de dégager :
 - une **marge opérationnelle courante à 5% dès 2022** (objectif Ambition 2022)
 - une **marge cible 2024 à plus de 9%**
- La croissance du résultat opérationnel courant est liée à environ **60% à Center Parcs, 20% sur Pierre & Vacances et 20% sur Adagio / maeva.com**

Génération de ROC moyen
2020-2024
(en % du total)



TRÉSORERIE

- Ces résultats doivent générer une **trésorerie d'environ 350 M€** sur la période 2020-2024

6

CONCLUSION

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs



SYNTHESE : UN PLAN RIGOUREUX AVEC UN RETOUR A LA RENTABILITE DES 2021

- Un développement ciblé et rentable avec Center Parcs en Europe du Nord et Pierre & Vacances à la Montagne
- Une organisation *business-oriented*, agile avec un esprit entrepreneurial
- Un plan de réorganisation déjà initié dès 2020 et achevé à 90% d'ici la fin de l'année
- Un objectif de 5% de marge opérationnelle courante des Business Lines en 2022 et de plus de 9% à horizon 2024
- Une génération de trésorerie d'environ 350 M€ sur 2020-2024



