

COMPTE-RENDU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 10 MARS 2017

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la société Elior Group (ci-après « Elior Group » ou la « Société ») s'est tenue le 10 mars 2017 à la Maison Champs-Élysées (75008 Paris) sous la présidence de Philippe Salle, président-directeur général de la Société.

Le quorum s'est établi à 78,3 %, représentant un total de 135 255 851 actions pour 923 actionnaires présents ou représentés. Ainsi l'assemblée générale, réunissant le quorum requis par la loi, a pu valablement délibérer sur l'ensemble des résolutions inscrites à son ordre du jour.

Le président a procédé aux formalités préalables à l'ouverture de la séance et a constitué le bureau de l'assemblée. Il a constaté que l'assemblée générale et les commissaires aux comptes ont été valablement convoqués et que les documents légaux ont été mis à la disposition des actionnaires dans les délais impartis. Enfin, Philippe Salle a présenté l'ordre du jour simplifié.

L'assemblée générale s'est poursuivie avec différentes interventions, en vue notamment de présenter le groupe Elior (ci-après le « Groupe »), sa responsabilité sociale et environnementale (ci-après la « RSE »), ses résultats, ses activités et ses marchés, sa stratégie et sa gouvernance.

1. Profil du Groupe et RSE

Philippe Salle présente tout d'abord le groupe Elior en rappelant quelques chiffres clés de l'exercice 2015-2016. Les 120 000 collaborateurs du Groupe ont été au service de 4,4 millions de convives chaque jour, dans 15 pays, pour un chiffre d'affaires s'élevant à 5,9 milliards d'euros, en croissance d'environ 4 % par rapport à l'exercice précédent. Le Groupe exploite environ 23 000 restaurants ou points de vente sous 150 marques en propre ou en franchise. Le président expose ensuite la répartition géographique du chiffre d'affaires, puis par activité, et souligne l'augmentation du pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport à celui réalisé en France.

Puis, il rappelle la répartition du capital de la Société et commente l'évolution du cours de l'action, qui, sur les deux dernières années calendaires, a crû de près de 77 %, en ligne avec le dividende de 42 centimes proposé cette année, et en hausse de 50 % par rapport à l'exercice 2013-2014.

Le président poursuit en rappelant l'importance et la nécessité, pour le Groupe, d'avoir une empreinte positive sur la planète et le lancement du nouveau plan RSE, le *positive food print plan*. À ce titre, Philippe Salle souligne l'objectif du Groupe d'accroître la part des produits issus de l'agriculture biologique, afin de répondre à la demande croissante des convives.

Enfin, le président évoque quelques temps forts de l'exercice, tant au sein des activités de concession que des activités de restauration collective avec l'ouverture de points de restauration dans les aéroports de Copenhague et de Faro, le renouvellement du contrat de la Porte de Versailles et ses 43 points de vente sur une période de dix ans, le contrat avec le Murrayfield Stadium, le test des premières tables connectées, ou encore l'entrée du Groupe en Inde.

2. Présentation des comptes, des activités et des marchés

Olivier Dubois, directeur financier, débute sa présentation des résultats de l'exercice 2015-2016 par un résumé des principales performances financières du Groupe. Le chiffre d'affaires qui s'élève à 5,896 milliards d'euros, a évolué de 3,9 %. Il précise que cette progression provient en grande partie de la croissance organique, qui, si l'on exclut l'impact des sorties volontaires de contrats peu rentables ou déficitaires, s'élève à 3,1 % et s'ajoute à la croissance externe d'environ 2,6 %. Il en résulte que la dynamique sous-jacente du Groupe, qui est mesurée par la croissance organique, hors impact des sorties volontaires de contrats, est très positive et supérieure à l'objectif fixé pour l'année. La croissance a été plus importante dans les activités de restauration collective que dans les activités de concession, activité

dont le chiffre d'affaires s'est révélé stable entre 2015 et 2016, notamment en raison de la conjoncture française. A l'international, un grand dynamisme a été observé au sein des deux activités, ce qui se traduit notamment par une augmentation du pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, qui a franchi pour la première fois dans l'histoire du Groupe, le seuil de 50 % du chiffre d'affaires consolidé. Enfin, la forte croissance en restauration collective se traduit par une augmentation du poids de cette activité dans le chiffre d'affaires consolidé qui passe de 70 % à 72 % en 2016.

S'agissant de la rentabilité du Groupe, Olivier Dubois indique que l'excédent brut d'exploitation (ci-après l'« EBE ») est en progression de 5,5 % et se traduit par une progression de la marge consolidée au niveau du Groupe de 8,4 % à 8,5 %. Hors impact dilutif des sociétés récemment acquises et compte tenu de la saisonnalité de l'activité de l'importante société acquise l'été dernier aux Etats-Unis dans le secteur de l'enseignement, la progression est en réalité de 20 points de base, et apparaît conforme aux objectifs. Cette progression de la marge provient d'abord de l'amélioration de la rentabilité des contrats et de l'impact des sorties de contrats déficitaires ou présentant de faibles performances. Les sorties volontaires de certains contrats auront eu un impact positif l'année dernière de 20 points de base sur la marge consolidée. Par ailleurs, les initiatives prises en matière d'approvisionnement ont, quant à elles, permis de réaliser un gain d'environ 10 points de base. Néanmoins, ce gain ayant été compensé par une augmentation des frais de personnel d'environ 10 points de base, la marge opérationnelle est restée relativement stable, hors impact des sorties volontaires de contrat. La progression significative de la marge d'EBITDA, avant l'impact de la consolidation de la société Preferred Meals, se révèle en ligne avec les objectifs, en progrès de 20 points de base. Le résultat opérationnel courant progresse également, ce qui permet de constater une marge en progrès d'environ 20 points de base, en ligne avec la progression de l'EBITDA.

Par ailleurs, Olivier Dubois précise que l'année 2014-2015 avait été marquée par des charges exceptionnelles notamment en raison de l'introduction en bourse de la Société. L'année 2016, comme annoncée, est quant à elle marquée par des coûts de réorganisation, de restructuration et par des coûts liés à la sortie volontaire des contrats peu profitables pour environ 45 millions d'euros. Olivier Dubois mentionne également les 5 millions d'euros correspondants à des coûts liés à la politique de croissance externe, c'est-à-dire notamment à la rémunération des conseils qui accompagnent le Groupe dans ses acquisitions. Cette année, l'impact de ces charges non récurrentes s'est révélé assez significatif dans le résultat du Groupe. A l'inverse, le résultat financier s'améliore fortement grâce aux efforts réalisés par la Société en matière de refinancement et de renégociation de sa dette : d'une année sur l'autre, la charge financière a été améliorée d'environ 44 millions d'euros. Dans les 63 millions d'euros de charges financières sur l'année 2016, environ 13 millions d'euros ont encore un caractère exceptionnel et sont liés à la décision du Groupe de sortir de contrats de swap de taux d'intérêt. Le résultat financier courant de l'ordre de 50 millions d'euros permet une progression très sensible du résultat net et du résultat net par action et, en conséquence, du dividende versé aux actionnaires.

En outre, Olivier Dubois précise que la charge fiscale du Groupe, en moyenne de 34 % en 2016, contre 39 % en 2015, s'améliore de façon sensible grâce aux efforts d'optimisation fiscale réalisés. Compte tenu du développement des activités du Groupe dans des pays à taux d'imposition plus faible qu'en France, ainsi que des politiques de réduction des taux d'imposition du bénéfice des sociétés menées dans certains grands pays, Olivier Dubois espère que le taux moyen d'imposition du Groupe baissera davantage.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 135 millions d'euros, en hausse de 26 % par rapport au précédent exercice. Le résultat net par action ajusté, qui tient compte notamment des éléments exceptionnels, progresse de 31 % et permet que soit proposée une évolution identique du dividende par action.

Olivier Dubois poursuit en évoquant la baisse de la génération de trésorerie par rapport à l'exercice précédent, qui s'explique par la variation du besoin en fonds de roulement (ci-après le « BFR »). En 2015, la génération de cash-flow s'était révélée assez significative et provenait de la gestion du BFR de la Société. Lors de l'exercice 2016, la variation s'est montrée relativement stable, proche de zéro, ce qui permet de maintenir le BFR. Cette variation par rapport à 2015 s'explique par les impacts de change notamment aux Etats-Unis, mais également par ceux liés aux acquisitions de sociétés qui présentent des profils de BFR moins favorables que le Groupe. En outre, la baisse du chiffre d'affaires de la concession en France, notamment sur les autoroutes, activité ayant structurellement un BFR très négatif, se traduit par une contraction de ce BFR négatif.

Le directeur financier ajoute que les investissements sont restés relativement stables, à la fois en valeur et en chiffre d'affaires. En revanche un décaissement de 21 millions d'euros relatif à un ancien contrôle fiscal a été enregistré. Par ailleurs, Olivier Dubois attire également l'attention des actionnaires sur l'impact en cash-flow des éléments non récurrents afférant à l'exercice 2016, mais également à l'exercice 2015 et liés notamment à l'introduction en bourse d'Elior Group au mois de juin 2014. Ceci aboutit à un cash-flow libre s'élevant à 173 millions d'euros, en diminution de 15 millions d'euros par rapport à celui de l'exercice précédent. En redressant ce cash-flow libre des deux éléments exceptionnels, c'est-à-dire les éléments non récurrents et le décaissement relatif au contrôle fiscal, le taux de conversion, qui est le ratio entre le cash-flow libre et l'EBE s'élève à 51 %. Les ambitions d'Elior Group pour l'exercice 2020, étant d'atteindre un taux de conversion supérieur à 45 %, cet objectif est atteignable dès lors que les éléments exceptionnels auront disparu dans le cash-flow et dans le compte de résultat. En ce qui concerne l'évolution de la dette, Olivier Dubois rappelle qu'au 30 septembre 2015, cette dernière était estimée à 1,452 milliard d'euros et représentait trois fois l'EBE de la Société, tandis que lors de l'entrée des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital Partners et Chequers Partenaires, la Société avait un ratio d'endettement de cinq fois l'EBE. Lors de l'introduction en bourse de la Société, la dette avait été réduite et représentait environ 3,5 fois l'EBE. Sur l'année 2016, une légère remontée à 3,2 l'EBE est constatée, essentiellement due à la politique de croissance externe qui a été très active au cours de cet exercice. Un cash-flow libre de 173 millions d'euros a été dégagé et des montants encore importants d'intérêts et de frais financiers ont été payés, y compris 26 millions d'euros d'éléments exceptionnels, notamment 13 millions d'euros sur les swaps de taux d'intérêt, ce qui donne donc une charge nette d'intérêts payés de l'ordre de 45 millions d'euros. 277 millions d'euros ont été décaissés pour les acquisitions du Groupe. Enfin, quelques impacts de change aboutissent à une dette d'environ 1,7 milliard d'euros, soit un ratio de levier de 3,2 à la fin de l'exercice 2016.

En restauration collective, conformément à la stratégie du Groupe, la politique dynamique de croissance externe a conduit à la réalisation de quatre acquisitions aux Etats-Unis, chacune ayant été faite dans l'un des quatre marchés de niche sélectionnés par le Groupe pour son développement outre-Atlantique. Ces quatre acquisitions représentent environ 370 millions de dollars de chiffre d'affaires au titre des douze derniers mois. En outre, une acquisition a été réalisée cet été au Royaume-Uni, dans le secteur de l'enseignement et de la santé, apportant un chiffre d'affaires supplémentaire de l'ordre de 70 millions de livres. Par ailleurs, quelques contrats emblématiques ont été obtenus au cours de l'exercice 2016, en restauration collective ou en santé en France, mais également en Grande-Bretagne, notamment avec le groupe de maisons de retraite Américain Four Seasons, ou encore le stade de Murrayfield en Ecosse. En Espagne, le développement commercial a été très soutenu avec le renouvellement de la quasi-totalité des contrats de l'enseignement au cours de l'été dernier. Enfin, en Italie de nouveaux marchés ont été remportés.

Le chiffre d'affaires de l'activité de restauration collective a été en forte croissance, de 6 %, avec une croissance organique qui apparaît un peu faible, essentiellement parce qu'il s'agit de l'activité la plus impactée par la fermeture des contrats peu rentables ou déficitaires. En effet, si l'on redresse cette croissance organique de l'impact des contrats, cette dernière se situe aux alentours de 3,3 %, ce qui est une excellente performance. La performance en France s'est révélée plus faible qu'à l'international, en raison de la maturité du marché français, sur lequel le Groupe occupe une position de leader et réalise tout de même une croissance de 2 %, marquée elle aussi par l'impact des sorties volontaires de contrats.

A l'inverse, à l'international, le développement extrêmement fort, supérieur à 11 %, intégrant les impacts de la politique de croissance externe initiée au cours de l'exercice, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, compense notamment la stabilité ou la diminution du chiffre d'affaires dans les pays européens comme l'Espagne ou l'Italie. Les marges d'EBE sur l'activité restauration collective demeurent élevées. Au niveau du Groupe, un progrès de 10 points de base est enregistré. Si l'on redresse l'acquisition aux Etats-Unis, là aussi au niveau du Groupe, cette croissance s'élève à 20 points de base à 7,8 %. La France, quant à elle, demeure avec une position élevée à 8,6 % de marge d'EBE, pour laquelle le Groupe estime qu'il existe encore un potentiel d'amélioration : l'objectif est de dépasser 9 % de marge d'EBE. À l'international, la rentabilité progresse chaque année et est actuellement proche de 7 %. Ceci est le résultat des actions qui ont été entreprises dans tous les pays afin d'accroître la profitabilité dans les métiers de la restauration collective. Les investissements restent stables. C'est un métier qui est peu capitalistique, aux alentours de 2 % du chiffre d'affaires.

S'agissant des activités de concession, Olivier Dubois précise que la stratégie de croissance externe est plus opportuniste. En 2016, le Groupe a saisi l'opportunité de racheter le portefeuille de points de restauration dans les gares de France de la société Autogrill, concurrent italien, ce qui a permis de renforcer très significativement les parts de marché du Groupe et d'accéder à certaines nouvelles gares parisiennes où il n'était pas encore présent. Par ailleurs, Olivier Dubois souligne quelques réalisations emblématiques, telles que la rénovation des locaux du restaurant de la Maison de l'Amérique latine à Paris, ainsi que l'ouverture de nouveaux points de vente aux États-Unis et en France.

Enfin, s'agissant des performances financières de l'activité de concession, le chiffre d'affaires demeure stable par rapport à l'exercice 2015, essentiellement en raison de la performance de la France, en baisse de 8,2 %, qui s'explique par la saisonnalité des activités de salon, la perte de la moitié du contrat de Roissy en février 2016, ou encore le non-renouvellement de certaines aires d'autoroute dont la rentabilité ne correspondait pas aux niveaux exigés par le Groupe. La conséquence est la baisse de 8,2 % du chiffre d'affaires, qui explique de fait la baisse de la rentabilité.

À l'inverse, le Groupe enregistre une très belle performance à l'international. Une croissance de 5 %, mais surtout une croissance organique de 7,7 %, l'écart entre ces deux chiffres provenant des impacts de change négatif, notamment au Mexique et au Chili. Ce progrès a permis de compenser la dégradation provisoire observée sur le marché français, et permet d'afficher une marge d'EBE de 11 %, en ligne avec l'objectif moyen terme fixé à 12 %.

Enfin, Olivier Dubois rappelle que l'innovation constitue l'un des vecteurs de la stratégie de développement du Groupe sur la période 2015-2020, qui a lancé, dans ce cadre, un nouveau concept de restauration en Italie dénommé « ZestEat », permettant d'élargir à la fois l'offre et les heures d'ouverture de restaurants dans le centre d'affaires à Milan. Au Royaume-Uni, le Groupe a reçu le prix du meilleur sandwich. En outre, Elior Services a développé une nouvelle solution technologique qui permet de produire sur site des produits détergents qui respectent parfaitement toutes les normes environnementales, puisqu'ils sont essentiellement produits à partir d'eau et de sel.

3. Stratégie 2016-2020

Le président fait un point sur les acquisitions en 2016 qui ont principalement été réalisées en restauration collective conformément à ce qui avait été annoncé dans le plan stratégique. Les quatre acquisitions réalisées l'année dernière aux Etats-Unis et celle au Royaume-Uni confortent la position du Groupe sur ces zones géographiques et devraient permettre de doubler le chiffre d'affaires aux Etats-Unis pour atteindre le milliard. Au Royaume-Uni, l'objectif est de réaliser d'autres acquisitions afin de doubler de taille d'ici 2020 et d'entrer dans le top 3 de ce marché.

La démarche est plus opportuniste en matière d'acquisition sur l'activité de concession. L'acquisition des activités d'Autogrill dans les gares françaises, a permis au Groupe de renforcer sa position et le lien avec son grand client, la SNCF.

Au total, un peu moins de 300 millions d'euros ont été décaissés l'an dernier, pour une enveloppe initiale de l'ordre d'un milliard d'euros. Le Groupe est donc légèrement en avance sur son programme d'acquisition, qui se déroule au fur et à mesure des cibles identifiées.

Le président rappelle ensuite les trois grands axes du plan de transformation « Tsubaki » mis en place fin 2015 : accélérer la croissance, optimiser les coûts et soutenir l'excellence opérationnelle, ainsi que les huit piliers de ce plan de transformation.

Le premier, l'efficacité commerciale correspond à toutes les actions qui sont mises en place afin de gagner des contrats en restauration collective et en restauration de concession. Il s'agit d'un important indicateur qui, avec le taux de rétention, permet de mettre en évidence la capacité à retenir et fidéliser les clients du Groupe. Ce taux était de 91 % en 2014-2015, de 93 % en 2015-2016, et l'objectif est d'arriver à 95 % au niveau mondial. Le Groupe tentera d'aller au-delà dans des pays comme la France où celui-ci est très performant, mais en étant plus sélectif dans des pays dans lesquels le portefeuille du Groupe nécessite d'être optimisé, comme en Italie. Afin de suivre au plus près ces indicateurs, un outil spécifique est déployé à l'échelle mondiale.

Le deuxième, la politique *business to consumer*, vise à augmenter le chiffre d'affaires soit par des offres différentes, soit par un flux différent. S'agissant du flux, il est nécessaire de s'interroger sur la manière permettant d'attirer davantage de consommateurs sur un point de vente, que ce soit dans la concession ou en restauration collective. Le président rappelle que le modèle traditionnel observé par les concurrents du Groupe et que ce dernier appliquait jusqu'ici, reposait sur la seule venue des convives entre midi et quatorze heures, se traduisant par une faible utilisation des infrastructures en dehors de cette tranche horaire. Afin d'inciter les convives à venir plusieurs fois dans la journée, le Groupe optimise ces espaces pour en faire des lieux de vie ou de réunion, notamment le matin pour un petit-déjeuner, mais aussi durant la matinée et l'après-midi pour une pause. Cette optimisation des espaces permet d'améliorer le taux de fréquentation et donc le ticket moyen dépensé par consommateur. Par ailleurs, de nouvelles offres ont été développées, telle que Worko en France, qui consiste en des espaces permettant aux convives de se réunir tout en disposant d'une offre de restauration adaptée (cafés ou nourriture à emporter). La finalité est de créer un lieu de vie qui ouvre et vit en fonction de l'entreprise.

Le troisième, le digital, vise à augmenter le flux et le ticket moyen, par la digitalisation de l'expérience convive qui permet d'améliorer le taux de fréquentation en restauration collective et en restauration de concession. Par exemple, l'application TimeChef a été lancée dès les mois de septembre-octobre derniers dans le monde de l'entreprise en France et a été déployée sur une centaine de sites environ jusqu'à ce jour. L'objectif est de couvrir les mille sites d'ici la fin de cette année en France. Il s'agit d'un outil permettant de consulter la liste des menus, recharger sa carte, ou permettant encore de payer avec son smartphone. L'idée générale est de proposer d'autres offres mais aussi d'instaurer un dialogue entre les convives et le Groupe, afin de comprendre leurs habitudes de consommation et leur permettre de faire part de leurs avis, en vue d'adapter les offres qui leur sont destinées. Philippe Salle évoque également la création d'un mur numérique au nouveau siège d'AccorHotels, ainsi que la mise en place de l'application Wiiish en restauration de concession, qui permet de précommander ou de commander un repas composé d'éléments commercialisés sur plusieurs points de vente.

Le président évoque également la prise de participations dans sept startups, via un fonds baptisé Egée Venture. L'objectif est d'accompagner des structures qui pourront aider le Groupe dans sa réflexion digitale, mais aussi lui donner la possibilité d'adopter une démarche plus disruptive. L'agilité de ces sociétés pourrait permettre au Groupe de changer son business model traditionnel, en lui offrant la possibilité d'attaquer de nouveaux marchés, notamment sur les petits sites en restauration collective, activité dans laquelle la rentabilité suppose d'avoir un minimum de convives.

Le quatrième, l'optimisation des achats, permettra de gagner à terme plusieurs dizaines de millions d'euros, malgré les hausses à venir sur certaines matières premières cette année, notamment en raison des conditions climatiques en Espagne et au Maroc ayant entraîné le gel d'importants volumes de fruits et légumes, ou encore la mauvaise récolte de blé en France qui touche les plats à base de farine. Par ailleurs, le vote de la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne a également impacté le coût des matières premières au Royaume-Uni, notamment en raison de la baisse du cours de la Livre Sterling.

Le cinquième, la revue du portefeuille, est un exercice qui va se terminer cette année. Telle qu'annoncée, la revue du portefeuille dans le monde de la concession s'est déroulée en un an et a entraîné la cession d'environ 80 millions d'euros d'actifs. Depuis octobre 2016, cela signifie que le périmètre d'Areas, qui porte les activités de concession du Groupe, est optimal. Du côté de la restauration collective, cet exercice devrait prendre fin vers le mois d'octobre 2017 conformément au plan stratégique. Ceci permettra donc de travailler sur la base d'un portefeuille équilibré à la fois en restauration de concession et en restauration collective.

Le sixième, les frais généraux et administratifs, l'objectif est d'optimiser les coûts, à l'image de la réunification des sièges sociaux des filiales française à la Défense, qui étaient jusqu'alors répartis sur sept sites. Les équipes des trois métiers du Groupe (restauration collective, restauration de concession et les services), ainsi que les fonctions supports ont ainsi été réunies, ce qui accroît par ailleurs la qualité des échanges entre ces différentes activités.

Le septième, les ressources humaines. L'objectif est d'administrer, fédérer et gérer les responsables de site et de secteur, avec qui l'interaction est essentielle afin d'identifier ce qui fonctionne mais aussi ce qui fonctionne moins, et de leur expliquer précisément la stratégie.

Le président ajoute que le Groupe travaillait essentiellement en *business to business*, et s'adressait beaucoup à ses clients donneurs d'ordre, ses 20 000 contrats, ses 20 000 sites, mais avait plus de difficultés à s'adresser à ses 4,4 millions de convives, en raison notamment de l'effet de masse qui s'avérait difficile à gérer. La digitalisation et l'informatique, permettront au Groupe de s'adresser à ses 4 millions de convives, mais aussi à ses grands clients. Ceci permettra également de s'assurer de l'engagement des 10 000 responsables de site et de secteur et de la bonne mise en œuvre de la stratégie.

Le huitième, l'excellence opérationnelle, se matérialise notamment par le suivi du taux de satisfaction des convives du Groupe. Dans le monde de la concession, le *net promoter score*, outils permettant la mesure du taux de satisfaction des clients a été mis en place.

Ensuite, une nouvelle stratégie RSE a été lancée. Cette dernière s'articule autour de quatre thèmes principaux :

- **Healthy Choices** : l'objectif est de renforcer le lien existant entre l'alimentation et la santé en portant une attention particulière aux produits proposés aux convives et permettre, grâce à la technologie, une meilleure identification de la composition et de la provenance des produits ;
- **Sustainable ingredients** : l'objectif est d'accroître la sélectivité dans l'approvisionnement de certaines matières premières, notamment la viande et le poisson ;
- **A circular model** : la récupération, le recyclage et la valorisation des déchets qui est le troisième axe de la stratégie RSE est un sujet majeur compte tenu de l'activité du Groupe.
- **Thriving people and communities** : la stratégie RSE s'adresse à la fois au monde extérieur, à la planète, mais aussi aux propres équipes du Groupe. L'objectif est de promouvoir en interne les équipes et aider les collaborateurs à réaliser leur potentiel.

4. Objectifs 2020

Le président rappelle que la restauration collective et la restauration de concession sont les deux grands métiers du Groupe, auxquels s'ajoutent également les services.

Le président précise que la restauration collective est une activité plus locale que globale. En conséquence, la stratégie se doit d'être ciblée pour chaque pays, ce qui explique notamment la politique de marque différenciée. A titre d'exemple, en Espagne, le Groupe évolue en restauration collective sous le nom de Serunion, et non d'Elior.

Ensuite, le président rappelle le caractère central de l'innovation et l'apport de la technologie. L'objectif est de proposer une offre innovante pour se différencier : à la fois une offre culinaire, une offre digitale et une politique de marques.

Enfin, le président affirme la volonté du Groupe d'accélérer la croissance organique du Groupe, mais aussi la croissance externe, par les acquisitions. Le chiffre d'affaires consolidé avoisinait les 6 milliards d'euros lors du dernier exercice ; l'objectif est d'atteindre, d'ici à 2020, un chiffre d'affaires entre 7 et 8 milliards d'euros, une marge d'EBITDA entre 9 % et 10 % et un ratio de cash-flow libre sur l'EBE se situant entre 45 % et 50 %. Le président souligne le caractère exigeant de l'objectif de marge d'EBITDA, qui ferait d'Elior une société très rentable. En revanche, il précise que l'objectif de cash-flow libre sur l'EBE lui paraît largement réalisable.

5. Gouvernance

Philippe Salle rappelle que le rapport du président du conseil d'administration a été établi conformément aux dispositions de l'article L.227-37 du Code de commerce. Ce rapport porte notamment sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société au cours de l'exercice 2015-2016. Il en expose les principales conclusions en termes de composition, de fonctionnement et d'activité du conseil d'administration et des comités spécialisés.

S'agissant de la gouvernance, le président rappelle que les fonctions de président et de directeur général ont été réunies à son arrivée, afin de donner au Groupe une nouvelle dynamique et une nouvelle ambition fondées sur une stratégie de croissance accélérée de ses activités. A ce jour, ce mode de gouvernance apparaît toujours comme le mieux adapté, comme le souligne le rapport du cabinet Spencer Stuart, missionné cette année pour évaluer le fonctionnement du conseil d'administration.

L'étude menée par le cabinet Spencer Stuart a notamment mis en évidence la bonne combinaison des compétences, l'équilibre entre indépendants et non indépendants, la taille réduite du conseil favorisant l'efficacité et le consensus, et le niveau d'implication, d'investissement et d'assiduité très élevé de la part des administrateurs en dépit d'un nombre de réunions assez élevé au regard de celui observé au sein de sociétés comparables.

Par ailleurs, le conseil d'administration a également identifié, à partir des travaux du cabinet Spencer Stuart, des pistes d'amélioration de sa dynamique interne et notamment :

- la revue du fonctionnement du comité stratégique afin notamment d'alléger la charge de travail du conseil et de le mettre ainsi en mesure d'assurer un suivi plus approfondi de la stratégie de la Société ;
- l'institutionnalisation d'un programme de présentation par les dirigeants concernés du développement des activités du Groupe, afin que le conseil puisse avoir une meilleure visibilité sur l'équipe dirigeante en place, les activités et l'organisation interne ;
- la réunion, au moins une fois par an, des administrateurs indépendants entre eux aux fins notamment de proposer des améliorations pouvant être apportées à la dynamique du conseil, eu égard aux attentes des différentes parties prenantes.

Philippe Salle précise que l'activité du conseil, durant l'exercice 2015-2016 a été soutenue, puisqu'il s'est réuni douze fois, avec un taux d'assiduité de 95 %. Les trois comités du conseil ont, quant à eux, tenu 31 réunions, avec un taux d'assiduité de l'ordre de 95 %.

Les principaux sujets traités par le conseil ont été la stratégie, l'examen des comptes trimestriels, semestriels et annuels, la communication financière, les opérations significatives dont les acquisitions, les plans de succession et l'organisation managériale.

Le président remercie tous les membres du conseil et des comités pour leur engagement et salue l'état d'esprit consensuel qui imprègne tous leurs travaux.

S'agissant de la composition du conseil d'administration, il précise que depuis mars 2016, le conseil est composé de neuf membres, avec quatre femmes et cinq hommes. Philippe Salle souligne également que plus de la moitié des administrateurs, cinq exactement sur neuf, sont indépendants au sens du Code Afep-Medef.

Puis le président rappelle que le conseil bénéficie également de l'apport irremplaçable du fondateur et principal actionnaire du Groupe, Monsieur Robert Zolade, président d'honneur qu'il remercie chaleureusement pour son soutien.

Enfin, il est également rappelé qu'il est proposé à la présente assemblée de ratifier la nomination de la Caisse de dépôt et placement du Québec, représentée par Madame Elisabeth Van Damme, cooptée en février 2016.

6. Commissaires aux comptes

Monsieur François Caubrière, représentant la société KPMG AUDIT IS, présente un résumé des sept rapports des commissaires aux comptes qui ont été émis sur les comptes sociaux et consolidés, sur les conventions et engagements réglementés, sur le rapport du président sur le contrôle interne et sur les délégations et autorisations en matière d'émission de valeurs mobilières.

7. Questions/réponses

Question d'un actionnaire

Préalablement au vote contraignant portant sur la rémunération du président-directeur général, pourriez-vous s'il vous plait nous apporter un éclairage sur l'écart entre la rémunération pour l'exercice 2014-2015 s'élevant à 751 000 euros et celle déclarée au titre de l'exercice 2015-2016 dont le montant s'élève à 1,827 million d'euros, correspondant à un ratio de 2,4 ?

Par ailleurs, pourriez-vous s'il vous plait nous faire part de l'état de votre réflexion sur la place et le rôle de la robotisation ainsi que de l'intelligence artificielle dans l'entreprise ?

Philippe Salle

Je vous remercie pour vos deux questions.

Le vote de la rémunération du président-directeur général demeure consultatif cette année dans la mesure où la clôture des comptes au sein du Groupe intervient au 30 septembre. En revanche, conformément aux dispositions de la loi Sapin II, ce vote deviendra contraignant pour l'assemblée générale appelée à statuer, notamment, sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

S'agissant de ma rémunération, je vous rappelle qu'à compter de ma nomination en qualité de président du conseil d'administration d'Elior Group lors de l'assemblée générale 2015, jusqu'à ma nomination en qualité de président-directeur général le 30 avril 2015, période durant laquelle j'occupais également mon mandat au sein de la société Altran, j'ai demandé à ne pas être rémunéré au titre de mes nouvelles fonctions au sein du Groupe. Par conséquent, j'ai été rémunéré pendant cinq mois au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015, contre douze mois au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016, ce qui correspond à un ratio de 2,4.

S'agissant de votre seconde question, la robotique et l'intelligence artificielle toucheront, à terme, de nombreux secteurs d'activité. A ce jour, la preuve d'un impact négatif de la robotique sur l'emploi n'est pas établie et il ressort d'études menées à ce sujet que la robotique pourrait également conduire à la création de nouveaux emplois. Cette dernière pourra constituer une opportunité pour le Groupe, en aidant les collaborateurs pour certaines tâches difficiles, tout en permettant de concentrer notre attention sur le service des convives.

Quant à l'intelligence artificielle, il est encore un peu tôt pour revenir vers vous en tant qu'actionnaire. Néanmoins, nous étudions aujourd'hui certaines solutions avec des startups, par exemple en termes de prévision des volumes, en fonction de données internes et exogènes, comme la météo ou encore le déroulement d'un événement particulier à proximité d'un point de vente. Ce sujet présente un enjeu important, notamment, dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Question d'un actionnaire

Pourriez-vous nous éclairer sur les possibilités de synergies avec les principaux sites marchands, qui permettraient, par exemple, dans le cas de la SNCF, que soit proposée une offre de restauration lors de l'achat d'un billet de train ?

Philippe Salle

La SNCF, qui figure parmi l'un de nos grands clients, ainsi que d'autres secteurs d'activité, comme les sociétés d'autoroutes, disposent de nombreux fournisseurs et la décision de proposer une offre de restauration fournie par le Groupe ou par un concurrent leur appartient exclusivement. Il n'en demeure pas moins que nous avançons sur le sujet.

L'objectif est de disposer, à terme, d'un portail de services permettant de réserver son voyage et toutes les prestations annexes. Ainsi, un jour, il sera certainement permis de précommander son repas avec la possibilité d'être livré sur place au moment de prendre son train.

Nous réfléchissons également à cette problématique dans le secteur des autoroutes avec la mise en place de systèmes, via les smartphones, permettant de précommander et de calculer l'heure d'arrivée du client dans le but d'anticiper la préparation de son repas. La technologie nous permettra de le faire. Mais certaines choses ne peuvent être réalisées qu'en partenariat avec nos grands clients qui sont nos donneurs d'ordre. Nous sommes très attentifs et souhaiterions être fortement contributeurs sur ce sujet. C'est une excellente idée.

8. Vote des résolutions

Le président soumet au vote des actionnaires les résolutions inscrites à l'ordre du jour.

Toutes les résolutions ont été approuvées, à l'exception des 5^{ème} et 12^{ème} résolutions qui ont été rejetées.

Prenant acte de l'avis négatif portant sur la 5^{ème} résolution et les éléments de la rémunération qui lui est due ou attribuée au titre de l'exercice 2015-2016, Philippe Salle demande au conseil d'administration d'examiner les raisons de ce vote afin d'analyser les attentes exprimées par les actionnaires, et de se réunir prochainement en vue de délibérer, après consultation du comité des nominations et des rémunérations, des suites qu'il entend donner.

L'intégralité de la présentation du Groupe à l'assemblée, les résultats des votes ainsi que la retransmission de l'assemblée générale sont disponibles sur le site internet www.eliorgroup.com.

ELIOR GROUP

Société anonyme

9-11 allée de l'Arche – 92032 Paris la Défense

408 168 003 RCS Nanterre