



## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015-2016

Restaurateur de référence, nous sommes les témoins privilégiés des pauses quotidiennes de nos 4,4 millions de convives. 😲

Depuis plus de 25 ans, nous observons leur évolution : de plus en plus exigeants sur la qualité des produits, à la recherche d'expériences de restauration nouvelles, prêts à s'informer et à tout partager avec leur smartphone. 👍

Parce que l'alimentation est un besoin fondamental, la pause est un moment essentiel.

Notre objectif est que chacun reprenne le pouvoir sur son temps et vive pleinement l'instant. 😄 Nous innovons donc afin de réinventer notre métier et nos offres pour plus d'échanges, de bien-être et de responsabilité. ❤️

Avec nos 120 000 collaborateurs et collaboratrices, nous imaginons la pause dans la ville de demain, en alliant savoir-faire culinaire et excellence opérationnelle, et nous veillons à faire de chaque pause un moment unique à savourer. 😊

Elior Group. Time savored.

page 2

## **TROIS TENDANCES FOOD D'AVENIR**



Dans notre société,  
le rôle de la restauration est  
plus central que jamais.

page 32

## **DES TALENTS BIEN PARÉS**



Ces femmes et ces hommes  
font d'Elior Group un restaurateur  
de référence.

page 16

## **PRÊTS POUR DEMAIN**



Elior Group est déjà en avance  
dans l'exécution de sa stratégie  
2016-2020.

page 40

## **DES ACTIVITÉS EN MOUVEMENT**



Elior Group a connu  
de nombreux succès commerciaux  
avec ses offres innovantes.

# ÊTRE LE RESTAURATEUR DE RÉFÉRENCE

Créé en 1991, le groupe Elios, un des leaders mondiaux de la restauration sous contrat et des services, est aujourd'hui un restaurateur de référence dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement et de la santé, ainsi que dans l'univers du voyage et des loisirs. L'exigence professionnelle de ses équipes, leur engagement quotidien pour la qualité et l'innovation, et leur attachement à proposer un moment privilégié s'expriment dans sa signature « Time savored ».



4,4 millions

DE CONVIVES  
CHAQUE JOUR



15

PAYS



23 000

RESTAURANTS  
ET POINTS DE VENTE



120 000

COLLABORATEURS  
ET COLLABORATRICES



5,896 Md€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

*Miam*

150

MARQUES EN PROPRE  
OU EN FRANCHISE



86

AÉROPORTS



78

GARES



225

AIRES D'AUTOROUTES

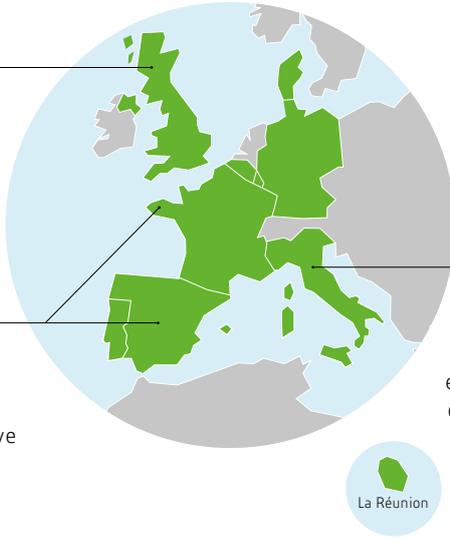
## EN EUROPE

N° 4

en restauration collective au Royaume-Uni

N° 1

en restauration collective et de concession en France et Espagne



N° 3

EUROPÉEN EN RESTAURATION COLLECTIVE

N° 1

en restauration collective et de concession dans les aéroports en Italie

La Réunion

## EN AMÉRIQUE



N° 5

en restauration collective aux États-Unis

9

aéroports majeurs aux États-Unis

N° 2

sur les autoroutes à péage aux États-Unis

## EN INDE

N° 3

en restauration collective en Inde



N° 4

EN RESTAURATION COLLECTIVE DANS LE MONDE



Enseignement



Santé et médico-social



Entreprises

N° 3

EN RESTAURATION DE CONCESSION DANS LE MONDE



Aéroports



Autoroutes



Gares



Ville et loisirs

[eliorgroup.com](http://eliorgroup.com)

[@Elior\\_Group](https://twitter.com/Elior_Group)

[#TimeSavored](https://www.instagram.com/TimeSavored)





# TROIS TENDANCES FOOD D'AVENIR

Témoign privilégié des pauses quotidiennes de 4,4 millions de convives, Elior Group observe leur évolution depuis plus de 25 ans : de plus en plus exigeants sur la qualité des produits, à la recherche d'expériences de restauration nouvelles, prêts à s'informer et à tout partager avec leur smartphone.

Dans une société en accélération et en mutation, le rôle de la restauration est plus central que jamais.

**Manger bien  
pour aller mieux**

page 4

**La pause  
à tous les temps**

page 8

**Le digital  
s'invite à table**

page 12

# ENTRE 2011 ET 2015, LE NOMBRE DE FLEXITARIENS\* A AUGMENTÉ DE 25 %



# MANGER BIEN POUR ALLER MIEUX

« Que ton alimentation soit ta première médecine ». Vingt-quatre siècles plus tard, cette sentence d'Hippocrate entre en résonance avec notre époque. Le rôle crucial de l'alimentation sur la santé est désormais connu et reconnu : chacun apprend à faire des choix plus sains pour prendre soin de soi. Ce retour à l'équilibre passe notamment par une cuisine plus végétale, mais aussi par de nouvelles façons d'appréhender son assiette. C'est ce mouvement qu'Elior Group accompagne chaque jour dans ses restaurants.

## MIEUX SE NOURRIR : LA VAGUE VERTE

### FEU VERT POUR LES VÉGÉTAUX

Longtemps boudés, les végétaux sont devenus ultra-tendance. On célèbre désormais la variété de leurs saveurs, l'éventail de leurs couleurs, la multiplicité de leurs textures... et leur richesse en vitamines et minéraux. Dans le monde entier, la presse spécialisée et les influenceurs remettent à la une des légumes oubliés et proposent de nouvelles découpes, de nouveaux modes de cuisson, de nouvelles associations de saveurs inédites.

Les végétaux ne sont plus seulement bons pour la santé : ils deviennent aussi source de désir et de plaisir ! Pour preuve, les plus grands chefs ont aussi initié leur transition végétale. Alain Ducasse a osé transformer le Plaza Athénée en adresse végétarienne, alors qu'Alain Passard fait l'apologie du légume dans son restaurant triplement étoilé. D'autres encore ont lancé des menus végétaliens et sans gluten, ou proposent des menus végétariens qui reviennent sur l'idée d'un repas de qualité nécessairement orchestré autour de la viande.

### DES PLATS VÉGÉTARIENS POUR TOUS

Aujourd'hui, il devient impensable d'imaginer des menus sans proposer d'alternative végétarienne. Dans les aéroports, dans les écoles, dans les entreprises... partout où Elior Group intervient, de nouvelles recettes faisant la part belle au végétal ont été introduites. En France, Arpège a créé l'offre VEGE'SPOT, l'offre végétarienne 4G (gourmand, gourmet, goûteux, généreux) à destination des entreprises, tandis que la marque Ansamble propose un repas végétarien par semaine dans les établissements scolaires avec lesquels elle collabore. Côté concession, Areas développe de nouveaux partenariats avec des enseignes vege-friendly, telles que RETREAT à l'aéroport de Copenhague (Danemark) ou La Place en Gare du Nord (France).

### LES TENDANCES GREEN

En vogue, le végétal se prête à toutes les innovations. Si la raw food réunit de plus en plus d'adeptes, la tendance la plus plébiscitée en 2016 est celle des jus. Au Royaume-Uni, Elior a donc créé son concept Shimmy Shakes. Une offre inédite de blends, jus et smoothies à base de fruits et légumes pour une pause healthy ultra-vitaminée. Les végétaux n'ont jamais eu aussi bonne presse ! L'engouement pour une alimentation plus végétale ne se traduit d'ailleurs pas seulement par une hausse du nombre de végétariens et de végétaliens. La vraie transformation réside dans la montée en puissance du flexitarisme.

\*Le flexitarien est un omnivore qui décide d'augmenter la part des végétaux dans son alimentation, tout en réduisant sa consommation de protéines animales. Il pourrait bien s'imposer comme un nouveau maître du jeu. ⇨

## Le green en chiffres

**25 %** : l'augmentation du nombre de flexitariens entre 2011 et 2015.

L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estime que sur près de **250 000 variétés végétales** propres à la culture, on n'en cultive aujourd'hui qu'environ **7 000**.

En France, **3 % de la population** est végétarienne.

En Inde, ce chiffre atteint **40 %**.

## E N T R E T I E N

## “C’EST LA NATURE QUI DÉCIDE DE CE QUE NOUS MANGEONS.”

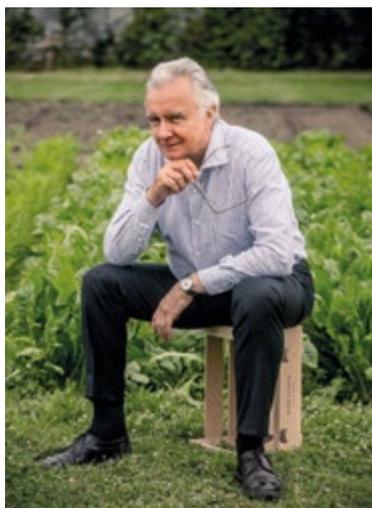
### **Vous utilisez souvent le terme de naturalité. Qu’entendez-vous par là ?**

Pour répondre, je dois faire un détour par les origines de ma vocation de cuisinier. J’ai eu la chance de grandir dans une ferme, située en Chalosse, dans le Sud-Ouest de la France. Je m’estime très heureux de cette origine rurale car elle m’a fait comprendre dès mon plus jeune âge une vérité essentielle : avant la cuisine, il y a la nature. Lorsque ma grand-mère, qui cuisinait pour toute la famille, commençait à préparer le repas, elle m’envoyait dans le potager. Le gamin que j’étais savait qu’il fallait lui rapporter les légumes arrivés à maturité. Et ma grand-mère décidait du menu en regardant ce que je posais sur la table. Cette expérience m’a marqué de façon indélébile : c’est la nature qui décide de ce que nous mangeons.

### **C’est cette approche que vous avez mise à l’honneur dans votre restaurant du Plaza Athénée, à Paris ?**

Cette préoccupation constante pour la nature m’a toujours guidé. La cuisine que je fais dans mon restaurant du Plaza Athénée en est une illustration. Alain Baraton, le jardinier en chef du château de Versailles, a remis pour nous en culture le Jardin de la Reine qui nous fournit en légumes et en fruits. J’ai reconstitué l’expérience fondatrice dont je parlais tout à l’heure : le cuisinier voit arriver la récolte du jour et décide de son menu en fonction des produits disponibles.

Mais j’avais déjà la même démarche en 1987, lorsque je suis arrivé au Louis XV, mon restaurant de l’Hôtel de Paris, à Monaco, et que je créais le premier menu végétal, « Les Jardins de Provence ». Même si je vais plus loin aujourd’hui, cette approche est une constante de ma vision de cuisinier.



**ALAIN DUCASSE**  
CHEF  
ALAIN DUCASSE  
AU PLAZA ATHÉNÉE

### **Vous avez aussi exclu la viande de votre carte du Plaza Athénée.**

C’est vrai. La cuisine de la naturalité, ce n’est pas seulement la réaffirmation de la primauté de la nature, c’est-à-dire des produits locaux et de saison. C’est une réflexion plus globale sur la façon de se nourrir. Il faut veiller à diminuer notre consommation de sel, de sucre et de gras. Et il faudrait diminuer notre consommation de viande. Je ne dis pas qu’il ne faut plus manger de viande, il faut en manger moins souvent et de meilleure qualité. En revanche, nous devrions privilégier les fruits, les légumes et les céréales.

### **Pourtant, vous continuez à proposer des poissons ?**

Exclusivement des poissons issus de la pêche durable et des espèces qui ne sont pas menacées. Ceci m’amène à une autre dimension de la naturalité qui est tout aussi essentielle à mes yeux que celle de la santé du mangeur : la question des produits et des producteurs. Le cuisinier a un rôle important à jouer pour promouvoir une agriculture, un élevage et une pêche durables, une production alimentaire respectueuse de la planète.

### **Comment une telle approche peut-elle se traduire dans l’alimentation de tous les jours ?**

C’est tout l’enjeu de la naturalité : cette préoccupation d’une nourriture plus saine et plus respectueuse de la nature doit s’exprimer auprès du plus grand nombre. Chacun a sa part de responsabilité. Les mangeurs doivent prendre conscience que leurs choix alimentaires ont un impact sur leur santé et sur l’environnement. Les cuisiniers doivent faire des efforts de formation et d’information pour que cette cuisine de la naturalité devienne une sorte de réflexe. Et, pour cela, ils disposent d’un argument de taille. Manger naturel, c’est trois fois meilleur : pour la santé, pour la planète et pour le goût !



Elior sélectionne les meilleures productions de nos terroirs, choisies pour leur qualités gustatives, leur origine et les bonnes pratiques des producteurs.

## ⇒ MIEUX SE NOURRIR : D'AUTRES REGARDS

### BÉNÉFICIER DE CONSEIL D'EXPERT(E)S

À l'ère de l'infobésité, il peut être difficile de faire le tri dans les informations à notre disposition. Comment distinguer le vrai du faux, l'indispensable du dispensable ? Comment appliquer dans sa vie quotidienne les principes les plus justes d'une alimentation saine et équilibrée ? Source de progrès et de bien-être, l'accès à la connaissance directe ne saurait néanmoins se passer du regard et de l'aide d'expert(e)s. Suivez le guide !

Afin de veiller à l'équilibre nutritionnel des repas, Elior emploie ainsi près de 500 expert(e)s en nutrition. Si ces professionnels agissent d'abord en amont, au moment de l'élaboration des recettes, ils sont également invités à intervenir en aval. Elior Group est en effet convaincu que c'est l'accompagnement au quotidien qui permet d'amorcer un changement durable dans les habitudes de consommation et d'alimentation. C'est pourquoi Serunion, filiale du Groupe en Espagne, s'est associé à la startup Vitalista pour proposer aux convives un accompagnement par un nutritionniste et la livraison de plats adaptés sur leur lieu de travail.

### JOUER LA CARTE DE LA PROXIMITÉ

Choisir plus attentivement son alimentation n'est pas seulement une façon de

prendre soin de soi. Conscients de l'impact de leurs choix alimentaires à chaque pause, à chaque repas, les consommateurs sont de plus en plus vigilants et exigeants. Privilégier les produits locaux permet ainsi de limiter les approvisionnements longue distance tout en facilitant l'information et la traçabilité. Dans le cadre de sa politique d'achats responsables en France, Elior s'engage à identifier et promouvoir les produits de terroir locaux à travers sa filière « produits sélection ». Elior sélectionne les meilleures productions de nos terroirs, choisies pour leurs qualités gustatives, leur origine et les bonnes pratiques des producteurs. Cette méthode permet d'encourager le développement économique des territoires en accompagnant les producteurs locaux dans leur quête de nouveaux marchés.

### PENSER AUX GÉNÉRATIONS FUTURES

Si bien manger s'apprend tout au long de la vie, la transmission s'opère dès le plus jeune âge. Restaurateur de référence depuis la crèche, Elior occupe une position privilégiée et joue un rôle stratégique dans l'éducation des jeunes générations. Elior organise donc des animations culinaires dans les cantines afin de sensibiliser les enfants et les adolescents au bien-manger, à la découverte des aliments et des nouvelles saveurs. Il leur donne même la possibilité d'affûter leur palais et leur sens critique en validant (ou pas) les recettes imaginées par les chefs. La révolution gustative est en marche !

## Tenir compte des intolérances alimentaires

D'après le corps médical, plus d'une personne sur dix souffrirait aujourd'hui d'intolérance alimentaire, majoritairement au lactose et au gluten. Elior Group tient compte de cette réalité en veillant à offrir dans la mesure du possible une proposition alimentaire variée, facilitant la vie des intolérants. En Italie, Areas s'est même engagé aux côtés de l'AIC, l'association italienne des intolérants au gluten, et propose des alternatives dans de nombreux restaurants sur les autoroutes ou dans les aéroports. Dans quelque temps, les voyageurs du monde entier pourront également attendre leur vol en découvrant le concept Dînette, une offre fast casual (notamment sans gluten) en cours de développement par Areas en partenariat avec Alain Ducasse.

Bien entendu, la prise en considération des intolérances par Elior Group s'étend aussi aux différentes allergies alimentaires. Dans l'université de l'Oregon du Sud aux États-Unis, des alternatives sont ainsi proposées pour les allergies et intolérances au gluten, au lactose, aux noix et au soja. À Rueil-Malmaison en France, la cuisine centrale d'Elior intègre une cuisine anallergique servant plus de 200 couverts chaque jour. Enfin, des applications comme TimeChef permettent déjà aux convives de déclarer leurs intolérances et allergies, afin d'afficher les notifications adéquates pour chaque plat au menu du jour.

#### 1 personne sur 10

dans le monde souffrirait d'intolérance ou d'allergie alimentaire.

#### 70 % de la population mondiale

souffre de degrés divers d'intolérance au lactose.

#### 1 personne sur 100

d'origine caucasienne souffrirait d'intolérance au gluten.

# EN ENTREPRISE, LA PAUSE DÉJEUNER DURE ENTRE 30 ET 40 MINUTES



# LA PAUSE À TOUS LES TEMPS

Aujourd'hui, la pause se conjugue à tous les temps, au bon plaisir des convives. Les horaires adaptés et les formats décalés apportent de nouvelles réponses à la pluralité des besoins. Afin de favoriser une pause indispensable et pourtant grignotée de toutes parts, Elior Group imagine des offres et des services innovants en entreprise, à l'école, en voyage ou à l'hôpital. Ainsi, chaque convive peut rester à l'écoute de son corps et de son rythme, et envisager en toute sérénité sa pause sur mesure.

## LA PAUSE TELLE QU'ON L'AIME

### OÙ, QUAND ET COMME ON VEUT

À quelle heure prend-on une pause ? Pour manger quoi ? Où, et dans quelles conditions ? Les réponses à ces questions donnent un nombre infini de configurations : jamais la pause n'a pris autant de visages différents ! La restauration d'aujourd'hui et de demain doit être flexible afin de répondre à l'évolution des mentalités et des modalités. Elior Group a donc pris le parti d'aller au-delà des horaires, des menus et des environnements traditionnels en proposant toute la journée des offres à géométrie variable dans des lieux multiples adaptés à toutes les faims.

La restauration de concession, où le moment et la durée de la pause dépendent du rythme du voyage plutôt que du temps ordinaire, a ouvert la voie. La tendance s'étend désormais jusqu'à l'entreprise, où les points de restauration deviennent accessibles de 6 heures à 22 heures, et parfois même 24h/24 comme au sein de l'Airbus Leadership University à Blagnac (France), ou au sein du cabinet d'avocats Linklaters à Londres (Royaume-Uni).

La souplesse est fondamentale : l'offre de petit-déjeuner classique cohabite désormais avec du snacking, des jus, un salon de café... Surtout, les propositions se doivent d'être multiples.

En renforçant le nombre d'offres dans un même restaurant, ou en positionnant plusieurs concepts sur un même site, à l'image de son siège mondial, Elior Group permet à chacun de manger ce qu'il lui plaît, quand ça lui plaît.

### SE NOURRIR, MAIS PAS SEULEMENT

Autre tendance majeure de notre époque : un bon repas est indispensable, mais ne suffit pas pour passer un bon moment. La pause déjeuner sert aussi à travailler ou à se détendre, à voir des amis ou à tenir une réunion, tout en restant toujours connecté. Les espaces sont repensés et optimisés pour répondre à cette nouvelle réalité. Configuration modulaire, zones connectées, multiplication des types d'assise... la salle de restaurant n'est plus ce qu'elle était ! En entreprise, certains concepts Elior Group tels que ZestEat ou Worko deviennent même l'endroit idéal pour travailler, dans une ambiance détendue qui vient renforcer l'efficacité.

La tendance touche aussi l'univers du voyage. Ainsi, Areas redéfinit ses aires d'autoroute comme lieu d'accueil et de détente où l'on s'arrête par plaisir, en accompagnant le temps du repas avec toujours plus de services et de divertissements. En France, Areas a même créé sur l'aire du Poulet de Bresse un bar à sieste pour offrir une plage de détente inattendue !

### GARDER SES REPÈRES

Les convives d'Elior Group s'attendent à retrouver un peu partout les offres et les concepts qu'ils apprécient en centre-ville. Pour les satisfaire, Elior Group consolide chaque année ses partenariats avec des marques emblématiques, à l'échelle locale comme au niveau mondial, qu'il s'agisse de fast food ou de spécialités régionales. Toutefois, le Groupe développe aussi ses propres concepts innovants inspirés des tendances de chaque marché, d'abord au niveau national avant une exploitation plus globale. Dans le secteur de la santé, par exemple, de nouveaux types de cafétéria permettent d'ouvrir l'hôpital sur la ville et décloisonner le temps de l'hospitalisation. Dans l'enseignement, les étudiant(e)s retrouvent des offres exclusives et variées sur leurs campus. Fast food, enseignes veggie/bio ou food trucks répondent à leurs aspirations urbaines et s'inscrivent dans l'air du temps. ⇨

## La pause en chiffres

La pause déjeuner en entreprise dure **entre 30 et 40 minutes** (France, Italie, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

**75 % des salarié(e)s** prennent au moins une autre pause chaque jour (France, Italie, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

**91 % de ces convives** mangent ou boivent quelque chose à cette occasion (France, Italie, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

## ENTRETIEN

# “QUAND LA PAUSE AIDE À CRÉER DU LIEN, ELLE PARTICIPE À UN PLUS GRAND BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.”

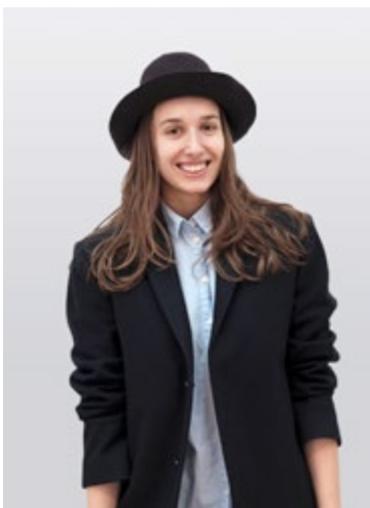
## Quel est le principe de Never Eat Alone ?

L'idée de Never Eat Alone est née alors que j'étais en stage dans un groupe bancaire. Nous étions plusieurs milliers sur le même site, et je déjeunais pourtant toujours avec les mêmes collègues. Comme j'avais envie de rencontrer des personnes d'autres services, j'ai toqué aux portes pour proposer des déjeuners à des inconnu(e)s. J'ai commencé à rencontrer des gens de la comptabilité, de la finance de marché, des ressources humaines... jusqu'au PDG ! Très rapidement, j'ai développé mon réseau. Cela m'a permis à la fois de booster mes projets et de me faire de nouveaux amis.

Autour de moi, de nombreuses personnes étaient inspirées par mon expérience, mais se sentaient pourtant trop timides pour oser le porte-à-porte. C'est comme ça qu'est apparu le concept de Never Eat Alone. Avec cette application mobile, on permet aux collaborateurs et aux collaboratrices de profiter de la pause déjeuner pour tisser du lien au sein de leur entreprise.

## Vous avez créé l'application à l'été 2015 et l'avez commercialisée en septembre 2015. Que s'est-il passé au cours de l'année écoulée ?

Aujourd'hui, nous avons plus de 40 entreprises clientes et nous recevons chaque jour de nouvelles demandes. En nombre d'utilisateurs, cela représente déjà des dizaines de milliers de personnes. En octobre 2016, Elior Group a investi dans notre projet, et depuis, nous répondons ensemble aux appels d'offres. Grâce à ce partenariat stratégique, l'application est d'ores et déjà à disposition des 1 200 collaborateurs et collaboratrices installé(e)s au siège du Groupe en France, dans la Tour Égée à La Défense !



**MARIE SCHNEEGANS**  
CO-FONDATRICE DE  
NEVER EAT ALONE

## Quels sont les profils de vos clients ?

Nous travaillons avec des entreprises du CAC 40 comme Danone, BNP Paribas ou Société Générale, mais aussi avec des universités comme Paris-Dauphine ou Cornell aux États-Unis, et également des hôpitaux. Cette variété de profils s'explique par la digitalisation croissante de notre société. Never Eat Alone permet d'accompagner la transformation digitale de tous ces acteurs, tout en offrant un service innovant et différenciant aux utilisateurs.

## Votre taux d'utilisation va de 40 à 90 %, selon les entreprises. Quels sont les bénéfices pour que l'application soit si plébiscitée ?

C'est fou le nombre d'avantages qui découlent du fait de permettre aux gens de se rencontrer autour d'un déjeuner ! D'abord, cela renforce les liens au travail et crée des synergies entre départements qui n'auraient pas forcément émergé sans ces rencontres. Cela permet à chacun d'élargir son réseau, aussi bien personnel que professionnel. En aidant à créer du lien, on participe à un plus grand bien-être au travail.

## L'application est-elle également une opportunité de faire évoluer les codes de la relation hiérarchique en entreprise ?

Absolument ! La possibilité d'un déjeuner ou d'un café donne un beau prétexte de rencontre, hors du cadre formel habituel. En fait, Never Eat Alone accompagne la transition en cours d'une hiérarchie verticale vers un réseau horizontal. D'ailleurs, lorsque nous l'installons dans une entreprise, nous recommandons que les membres du comité exécutif soient présents sur l'application, pour montrer l'exemple.



Certains concepts en entreprise proposent une ambiance idéale pour se détendre ou plus agréable pour travailler (ZestEat, Milan, Italie).

## ⇒ MANGER VITE ET BIEN

### GAGNER DU TEMPS... MAIS COMMENT ?

Comment gagner de précieuses minutes sur sa pause sans pour autant réduire le temps nécessairement consacré au repas ? Pour y parvenir, le Groupe a optimisé le processus d'avant-vente. En ligne de mire, les files d'attente et les temps de commande. Pour éviter la queue en caisse, le Groupe multiplie les initiatives. Les services de click & collect sont en plein essor : le convive commande en ligne et vient retirer son repas. Dans les restaurants ou les points de vente, des bornes de commande interactives réduisent le temps d'attente.

Dans les lieux de passage, comme les aéroports ou les gares, les équipes d'Areas sont formées à la gestion des flux exceptionnels de convives. Elior Group a également développé des outils pour améliorer l'expérience des convives en évitant les pics de fréquentation. Par exemple, l'application TimeChef permet désormais de connaître en temps réel l'affluence dans son restaurant d'entreprise et d'adapter en fonction l'horaire et la durée de sa pause déjeuner.

### L'ESSOR DU FAST GOOD

Il fut un temps où pour manger vite, il fallait consentir à manger moins bien. Faire l'impasse sur le déjeuner au restaurant signifiait trop souvent se contenter d'un sandwich parfois décevant. Heureusement, face à l'essor du nomadisme et à la diminution de la durée de la pause, l'offre sur le pouce s'est réinventée et est devenue un complément idéal au service à table traditionnel.

Aujourd'hui, le convive veut être servi rapidement et consommer des plats savoureux à déguster facilement. Si la street food répond bien à ces nouveaux besoins, il lui manque ce petit supplément d'âme tant apprécié dans les lieux de restauration plus traditionnels. Pour améliorer la qualité et permettre la montée en gamme de l'offre, Elior Group propose ainsi son concept de vente à emporter Bonsens. En aéroport, le concept Dînette en cours d'élaboration avec Alain Ducasse proposera des snacks healthy, tandis que le Super Wild Coffee joue avec les codes du secteur pour mieux emporter l'adhésion.

## La génération Y : l'inspiration du changement

**Si la façon de se nourrir a tant changé au cours des dernières années - et particulièrement dans le monde de l'entreprise - c'est en grande partie grâce à l'arrivée des millénials sur le marché du travail. Représentant aujourd'hui 30% des actifs, ces moins de 30 ans imposent de nouvelles règles du jeu. Hyper-mobile et hyperconnectée, la génération Y aime mener sa vie hors des sentiers battus et s'affranchir des codes. Ces jeunes actifs souhaitent gérer leur lieu de travail et leur temps de pause en toute autonomie. Elior Group l'a bien compris et s'est inspiré de ce souffle de liberté. Au Royaume-Uni, le Groupe a même lancé une grande enquête « Dans l'assiette de la génération Y » pour toujours mieux comprendre leurs goûts et y répondre avec de nouveaux services et des concepts dédiés.**

La génération Y représente aujourd'hui **30% des actifs**.

À horizon 2020,

**1 convive sur 2** en fera partie.

**66%** d'entre eux privilégient les points de vente actifs sur les réseaux sociaux.

Les priorités pour les **18-30 ans** sont : la qualité et le goût pour **42%**, la rapidité pour **40%**, le prix bas pour **38%**.

# EN 2015, 10 MILLIARDS D'EUROS ONT ÉTÉ INVESTIS DANS LES STARTUPS DE LA FOODTECH



# LE DIGITAL S'INVITE À TABLE

Médias sociaux, smartphones, 4G, applications... le monde de la restauration se dématérialise et les usages changent, en cuisine comme à table. Le digital s'invite dans tous les moments de pause, et de plus en plus de convives attendent que la technologie améliore leur expérience de restauration : plus d'informations, moins d'attente, commandes sur mesure... Pour Elior Group, innover et participer à la révolution numérique est une évidence. C'est d'ailleurs l'un des huit chantiers de son plan de transformation Tsubaki.

## FOOD ET TECH : UNE IDYLLE MODERNE

### L'ELDORADO DE LA LIVRAISON

2016 a été marquée par l'explosion des applications et des services en ligne permettant la livraison de plats à domicile. Les restaurants s'affranchissent désormais de leurs murs et s'invitent autant dans les salles à manger que sur les bancs de la fac ou en salle de réunion. Acteur de cette évolution, Elior Group a choisi de participer à cette nouvelle mutation du secteur, en accompagnant l'essor de nouvelles entreprises issues de la foodtech comme Foodles, PopChef ou Vitalista.

### PRENDRE SOIN DES JEUNES POUSSES

La livraison n'est pas le seul domaine concerné par la foodtech, car ce terme englobe toutes les initiatives et technologies numériques permettant d'enrichir la chaîne de valeur de l'alimentation. Favoriser les circuits courts, accompagner de nouvelles méthodes de production, lutter contre le gaspillage alimentaire, encoura-

ger le partage... les idées fourmillent dans ces startups pleines de talent.

Conscient de leur potentiel, Elior Group les détecte, les accompagne et contribue à leur promotion. Le Groupe a ainsi été sponsor de la London Food Technology Week au Royaume-Uni, et a participé au salon Seeds & Chips à Milan (Italie). Il a également mis en place un programme d'innovation d'envergure internationale baptisé Life<sup>4</sup> (Let's Imagine Future Experiences) dont l'objectif est de favoriser l'émergence de projets qui deviendront des innovations impactant les métiers du Groupe. Enfin, Elior Group est impliqué en France dans Smart Food Paris, l'incubateur mis en place par la Ville de Paris pour développer de nouveaux usages de production et de consommation dans notre alimentation.

### VALIDER L'INNOVATION PAR L'EXPÉRIENCE

Elior Group fait donc confiance aux startups pour travailler sur les innovations qui vont définir le visage de la restauration de demain. Soutenues par mentoring ou prise de participation, les startups qu'Elior Group accompagne peuvent expérimenter leurs créations au sein des restaurants gérés par le Groupe et évaluer ainsi leur faisabilité dans le monde réel. Pour le Groupe, accompagner de jeunes pousses, en externe comme en interne, c'est contribuer au développement d'un écosystème dont tout le secteur de la restauration bénéficiera. Le projet lauréat du concours interne Life<sup>4</sup> Challenge est ainsi développé et testé en situation réelle grâce au soutien d'Elior Group. Autre exemple, aux États-Unis, Elior soutient la startup californienne Feeding Forward qui lutte contre le gaspillage alimentaire, en connectant entreprises ayant des surplus alimentaires et organisations caritatives. ⇨

## L'innovation food en chiffres

Plus de **5 000 startups** dans l'univers de l'alimentation ont été créées au niveau mondial.

Elior Group s'est doté d'un fonds de **50 millions d'euros** pour investir dans les startups.

Elior Group a déjà investi dans **sept startups** issues de la foodtech en Europe.



L'application TimeChef permet de consulter les menus des restaurants d'entreprise Elior, de recharger son compte, etc.

## E N T R E T I E N

## “NOUS PROPOSONS UN SYSTÈME DE RESTAURATION AUTONOME, SANS ÊTRE AUTOMATIQUE.”



**PAUL TSNOBILADZÉ, MICHAËL ORMANCEY  
ET CLÉMENT BONHOMME**  
FONDATEURS DE FOODLES

### Qu'est-ce que Foodles ?

Foodles est né du constat qu'il n'était pas aisé pour les dirigeant(e)s de PME ou les gérant(e)s d'immeubles de bureaux de taille moyenne de mettre à la disposition de leurs salarié(e)s ou locataires une solution de restauration d'entreprise à un prix raisonnable. Notre idée n'est pas de repro-

duire une cantine traditionnelle en miniature, mais de développer une technologie unique et innovante en phase avec les nouveaux usages des convives. L'offre comprend des plats, des entrées, des desserts (à déguster froid ou à réchauffer) disponibles 24h/24 dans des frigos high-tech installés chez nos clients dans un espace dédié. Pour dynamiser le service, elle est complétée par un service journalier de livraison : les salarié(e)s ont la possibilité de commander tous les matins le plat et la salade du jour, présentés par email et livrés à midi. Le tout à des tarifs abordables pour l'utilisateur : le ticket moyen du déjeuner est d'environ 5,50€. Convaincu par notre concept, Elior Group est entré à notre capital fin 2015.

### En quoi vos frigos se distinguent-ils d'un frigo classique, ou même des distributeurs automatiques ?

D'abord, il y a évidemment la qualité de notre offre alimentaire, réalisée par des traiteurs avec lesquels nous élaborons et validons nos recettes. Notre concept est centré sur l'ultra-frais, avec un réapprovisionnement journalier des frigos. Ensuite, notre système de distribution est unique en son genre : le convive a un badge qui lui permet de déverrouiller le frigo et de se servir. Ce qu'il choisit est détecté grâce à la radio-identification (RFID), le paiement est totalement dématérialisé et nous sommes informés des produits consommés en temps réel pour une gestion des stocks optimale.

### À regarder vos menus, la variété semble être un des axes forts de votre service.

En effet, notre ambition est de renouveler les standards de la restauration traditionnelle, et d'offrir au convive la liberté de faire les choix alimentaires qui lui correspondent. C'est pourquoi nous proposons en permanence des plats végétariens,

nous utilisons souvent des produits bio, toutes nos quiches sont sans gluten... Au final, les convives ont trois choix de repas par jour entre les frigos et la livraison. Assurer une grande diversité alimentaire est essentiel dans notre métier, c'est notre partenariat avec Elior Group qui nous a permis de pleinement le mesurer.

### Quel est l'atout principal de Foodles ?

S'il fallait n'en choisir qu'un, ce serait la souplesse ! D'abord, parce qu'avec notre système, les convives peuvent se restaurer quand ils le souhaitent, et non plus seulement entre midi et 14 heures comme c'est souvent le cas dans une cantine traditionnelle. La pause déjeuner reste importante en entreprise, mais notre offre permet aux convives de concilier leurs aspirations personnelles et leurs obligations professionnelles sans sacrifier leurs repas. Pour l'entreprise, notre solution est très simple à mettre en place, car elle ne nécessite pas de travaux liés à l'installation d'une cuisine, et les délais de mise en service sont beaucoup plus courts. Enfin, notre souplesse est également remarquable grâce à notre technologie, qui nous permet une très grande fluidité dans l'ajustement des commandes. Nous réapprovisionnons chaque jour en nous basant sur la consommation effectivement réalisée la veille, ce qui limite grandement le gaspillage.

## ⇒ FACILITER LA VIE DE TOUS

### CHANGER L'EXPÉRIENCE DE L'UTILISATEUR

Tout au long de l'année, Elior Group s'engage pour répondre aux nouvelles attentes des clients, des convives et des consommateurs. En effet, le digital doit améliorer l'expérience utilisateur et la qualité de service. Dont acte. Le Groupe intègre désormais dans le parcours du convive des innovations issues de ses partenaires de la foodtech, et d'autres imaginées et développées en interne. La précommande sur internet ou via des applications mobiles, la commande sur bornes totem, l'encaissement digital et le paiement en ligne sont les nouveaux usages qui se développent dans tous les secteurs d'activités du Groupe, et dans tous les pays. En milieu scolaire par exemple, bon'App est la 1<sup>ère</sup> application dédiée à la cantine en France. Plus de 100 000 utilisateurs consultent les menus et payent directement via l'appli.

### DONNER LE POUVOIR AU CONVIVE

Le digital permet également plus de clarté sur les offres proposées et répond aux exigences des convives en matière d'équilibre alimentaire et de santé. Des applications développées avec Ten Kites au Royaume-Uni permettent de découvrir les menus du jour dans son entreprise, de les filtrer par préférence et de connaître les ingrédients allergènes dans chaque recette. En France, TimeChef indique également les allergènes présents dans chaque plat, pour une sélection en toute sécurité.

L'impact du digital se fait sentir au-delà de l'expérience de restauration. Il est en effet le meilleur moyen de multiplier les points de contact avec les convives. Ainsi, l'application Wiiish qui sera déployée en Gare du Nord (la plus grande gare d'Europe) en 2017 permettra aux convives d'interagir avec les concepts de restauration proposés



Le digital est le meilleur moyen de développer des points de contact avec les convives (Wonderfood, Carrefour, Massy, France).

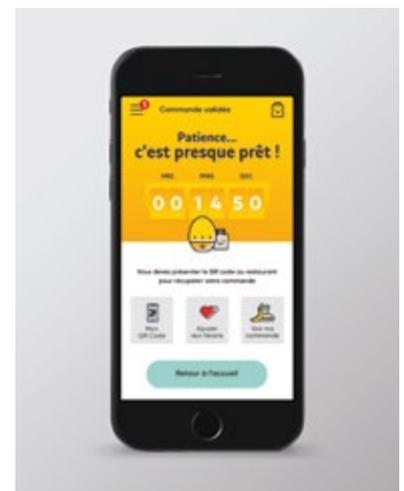
dans la gare, avant, pendant et après leur passage. Au Royaume-Uni, l'application Spoonfed permet de simplifier le choix, la commande et le paiement des services hôteliers. En coulisses, les équipes peuvent ensuite préparer, suivre et facturer la prestation dans l'application, pour plus d'efficacité.

### LE DIGITAL AU SERVICE DES ÉQUIPES

Si le digital simplifie la vie des convives, il doit aussi rendre les équipes plus efficaces et performantes. Dans le domaine de l'enseignement en France, Elior a ainsi équipé ses cuisines centrales de tablettes qui facilitent la vie du personnel. Commandes de produits ou de repas, plan de maîtrise sanitaire dématérialisé, pointage des effectifs réels, relevés des températures en chambres froides via la technologie sans contact NFC, enquêtes flash... ces services très faciles d'utilisation assurent rapidité, transparence et proximité. En entreprise, Eezytrace propose un plan de maîtrise sanitaire digitalisé sur une tablette, alors que Ouiteam permet de mutualiser les ressources humaines du Groupe pour optimiser la charge de travail. Le digital est enfin un moyen d'être toujours plus proche de ses équipes. Avec son appli RH myAreas, la marque mondiale de la restauration de concession motive ses collaborateurs et ses collaboratrices grâce à des jeux, concours et challenges commerciaux, tout en les informant sur la marche de l'entreprise.

## Wiiish, la baguette magique virtuelle

**Pour dynamiser l'offre et répondre aux attentes des voyageurs en terme d'efficacité, de fluidité et de souplesse du service, il n'y a pas mieux que le digital. Porté par les plus jeunes, il touche déjà l'ensemble des cibles. C'est pourquoi c'est un pilier majeur du projet de SNCF Gares & Connexions et Areas pour la Gare du Nord. La solution, c'est Wiiish. Pour la première fois, une seule appli donne un accès illimité aux concepts sélectionnés, un food hall digital permettant aux voyageurs de commander et d'être livrés en gare. De quoi exaucer tous leurs souhaits avant, pendant et après leur passage en gare.**





# PRÊTS POUR DEMAIN

L'année des 25 ans du Groupe a été rythmée par des temps forts emblématiques des ambitions d'un leader mondial.

Un an après son lancement, Elior Group est déjà en avance dans l'exécution de sa stratégie 2020, en matière de croissance externe comme dans la conduite de la transformation.

D'ici 2025, le Groupe vise à laisser une empreinte positive sur la planète avec son Positive Foodprint Plan.

**Interview  
de Philippe Salle**

page 18

**Faits marquants  
du Groupe**

page 24

**Performances  
financières**

page 26

**Nouvelle stratégie  
RSE**

page 29





# INVESTIR DANS LA CROISSANCE DU GROUPE

## Quel bilan faites-vous de cette année pour Elior Group ?

**Philippe Salle:** Un an après le lancement de la stratégie 2020, nous sommes en avance dans son exécution, en matière de croissance externe comme dans la conduite de la transformation du Groupe. Nous avons atteint nos objectifs financiers pour l'exercice fiscal 2015-2016. La croissance organique est ressortie à 3,1% - hors effet des sorties volontaires de contrats qui affectent principalement la restauration collective. L'amélioration de 20 points de base du taux de marge d'EBITDA - hors effet dilutif de la dernière acquisition aux États-Unis - n'est qu'un début. Nous poursuivons nos efforts pour optimiser la performance de nos opérations sur les différents marchés grâce au déploiement des chantiers du plan Tsubaki. Nous attendons donc une progression plus rapide de la rentabilité pour l'exercice en cours et nous restons confiants dans les perspectives du Groupe à plus long terme.

## Quels sont les faits marquants de l'année écoulée ?

**Ph.S.** Le Groupe a poursuivi sa politique de croissance externe et le renforcement de son leadership en restauration collective avec les acquisitions d'ABL Management et Preferred Meals aux États-Unis, et de Waterfall Catering Group au Royaume-Uni, sans oublier le rachat des activités de concession en gares françaises d'Autogrill. L'année des 25 ans du Groupe a également été marquée par l'installation de notre siège mondial dans la Tour Égée à Paris-La Défense (France), où 1 200 collaborateurs et collaboratrices Elior Group, Elior, Arpège, Areas et Elior Services sont désormais regroupé(e)s. Ce nouvel environnement incite à l'excellence opérationnelle, une des



**Philippe Salle** | Président-directeur général d'Elior Group

Comme prévu dans la stratégie 2016-2020, le Groupe fait son entrée sur le marché indien, en forte croissance et très fragmenté.

cinq valeurs corporate définies avec l'ensemble des dirigeant(e)s et partagées avec toutes et tous l'an passé. En 2016, j'ai également engagé le Groupe en soutien des grandes initiatives internationales que sont Paris 2024 et ExpoFrance2025. En tant que restaurateur de référence dans le monde, nous faisons d'ores et déjà bénéficier ces candidatures de notre expertise, qui nous a notamment permis de nourrir chaque jour les

45 000 participant(e)s à la COP21. Dans la lignée de cet événement historique, Elior Group a dévoilé en octobre dernier sa stratégie RSE, baptisée Positive Foodprint Plan™, qui vise à laisser une empreinte alimentaire positive d'ici 2025 grâce à des approvisionnements durables, des choix sains dans les restaurants, la réduction du gaspillage alimentaire, et la réalisation professionnelle des collaborateurs et collaboratrices.

## Qu'en est-il du développement d'Elior Group en Asie ?

**Ph.S.** Comme prévu dans la stratégie 2016-2020, le Groupe fait son entrée sur le marché indien, en forte croissance et très fragmenté. Nous avons annoncé en novembre 2016 les acquisitions simultanées de deux sociétés de restauration collective en entreprise, MegaBite Food Services et CRCL. Notre nouvelle filiale Elior India compte ainsi plus de 3 500 collaborateurs et

collaboratrices qui servent 135 000 repas par jour, essentiellement pour des clients basés à Bangalore et Chennai, ce qui fait déjà d'Elior Group l'un des trois principaux acteurs sur le marché de la restauration collective en Inde.

### Et concernant le reste du monde ?

**Ph.S.** Au Royaume-Uni, l'acquisition de Waterfall Catering Group est cohérente avec notre position de référence en restauration collective dans l'enseignement, la santé et le haut de gamme en entreprise. Elle nous rapproche de l'objectif : intégrer le top 3 et doubler de taille dans le pays d'ici 2020. Aux États-Unis, notre objectif est d'atteindre un milliard et demi de dollars de chiffre d'affaires en 2020. Pour cela, nous nous positionnons sur quatre marchés de restauration collective présentant de bonnes perspectives de croissance : l'enseignement, la santé et les séniors, le haut de gamme en entreprise et le pénitentiaire. Là encore, les acquisitions d'ABL Management et Preferred Meals s'inscrivent parfaitement dans notre stratégie de leadership. En restauration de concession, nous avons mis un premier pied en Europe du Nord avec le gain d'un point de vente à l'aéroport de Copenhague, et renforcé notre présence en France sur le marché gares grâce au gain de la Gare du Nord et de sept grandes gares en province.

### L'innovation est au cœur de votre stratégie, où en êtes-vous ?

**Ph.S.** Je suis convaincu que le digital va jouer un rôle majeur dans la transformation de l'entreprise, notamment pour l'innovation au service des consommateurs et l'amélioration de notre mode de fonctionnement. Pour montrer la voie au marché, nous avons investi directement dans des startups en

lien direct avec notre cœur de métier ou complémentaire de notre modèle économique, comme La Belle Assiette, Never Eat Alone, PopChef, FoodMeUp et Foodles, et conclu des partenariats avec des acteurs de cet écosystème comme l'incubateur Smart Food Paris. En parallèle, nous renforçons notre portefeuille unique de marques, de formats et de concepts en propre. Nous avons également souhaité développer l'esprit entrepreneurial de nos collaborateurs et collaboratrices, en lançant notamment le Life<sup>4</sup> Challenge, un appel à projets interne remporté cette année par une équipe anglaise qui a reçu le soutien du comité exécutif. Prochaine étape, identifier des entreprises plus matures avec qui collaborer pour remporter des appels d'offres en proposant une offre de service décalée et innovante.

### Quelle a été l'évolution du titre du Groupe et de son actionnariat ?

**Ph.S.** La performance du titre du 1<sup>er</sup> octobre 2015 au 30 septembre 2016 est satisfaisante, avec une progression de 19% après une forte croissance de 32% en 2014-2015. Notre action se traduit par des avis favorables et des recommandations positives des analystes. La structure du capital du Groupe a été modifiée en février 2016 avec la sortie des entités contrôlées par Charterhouse Capital Partners LLP, qui détenaient environ 10% des parts, suivie un mois plus tard de l'entrée de la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui a pris un peu plus de 6% du capital.

### Quelles sont vos priorités pour l'exercice 2016-2017 ?

**Ph.S.** Nous allons bien sûr veiller à réussir notre arrivée en Inde, et continuer sur notre lancée en matière de croissance

externe. Pour la restauration collective, il va falloir poursuivre le développement aux États-Unis et au Royaume-Uni, entre autres. Côté concession, nous mettons notamment l'accent sur les aéroports en Europe du Nord et aux États-Unis. Maintenant que l'organisation et les équipes de direction sont en place pour accélérer le déploiement de notre stratégie, je vais me concentrer sur les managers de proximité, essentiels à la réussite de notre ambitieux projet, en investissant par exemple dans des outils plus modernes pour leur permettre de se consacrer à la croissance de leur chiffre d'affaires et de leur marge.

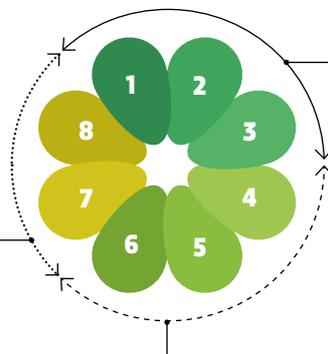
Je suis convaincu que le digital va jouer un rôle majeur dans la transformation de l'entreprise, notamment pour l'innovation au service des consommateurs et l'amélioration de notre mode de fonctionnement.



Elior Group est en contact avec ses convives à travers ses propres applications, celles de ses partenaires et les réseaux sociaux.

# STRATÉGIE 2020: LA TRANSFORMATION EN MARCHÉ

Pour soutenir sa stratégie, le Groupe déploie depuis septembre 2015 son plan de transformation. Baptisé Tsubaki, ce plan vise à mettre en place les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés pour 2020, grâce à trois leviers et huit chantiers.



## 1 | ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

## 3 | SOUTENIR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

## 2 | OPTIMISER LES COÛTS

1

### 1 — AUGMENTER L'EFFICACITÉ COMMERCIALE EN BTOB

Un taux de rétention de 93 %  
en restauration collective

Une année record en développement  
en restauration collective et des contrats  
significatifs en concession en Europe

Déploiement du CRM Salesforce sur le  
périmètre restauration collective monde

### 2 — MARKETING ET POLITIQUE DE PRIX BTOC

Développement de marques en propre :  
Super Wild Coffee en concession  
et Worko en restauration collective

### 3 — DÉVELOPPER L'EXPÉRIENCE DIGITALE

Déploiement de l'application TimeChef,  
destinée aux convives en entreprise

Investissements dans sept startups,  
six en France et une en Espagne

2

### 4 — OPTIMISER LES ACHATS

Création d'un réseau d'acheteurs locaux  
avec mise en place de lead buyers  
globaux sur les catégories de produits  
stratégiques

### 5 — PASSER EN REVUE LE PORTE- FEUILLE D'ACTIVITÉS ET LES CONTRATS

Clôture des contrats non rentables  
et cession des activités non prioritaires  
quasi achevée

### 6 — OPTIMISER LES FRAIS GÉNÉRAUX

Rassemblement des sièges  
France et monde à la Tour Égée  
(Paris-La Défense)

3

### 7 — GÉNÉRER DE LA QUALITÉ PAR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Définition et diffusion des cinq valeurs  
corporate du Groupe

### 8 — AMÉLIORER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Mise en place progressive du NPS  
(Net Promoter Score) en restauration  
de concession

Déploiement d'un plan IT ambitieux  
couvrant tous les aspects de la gestion  
des restaurants

## ➔ Les États-Unis, un marché stratégique pour la restauration collective

Les activités d'Elior Group aux États-Unis sont emblématiques des objectifs de la stratégie 2020, notamment en restauration collective sur des marchés en croissance.

**FOCUS PAYS**

**N° 5**  
EN RESTAURATION  
COLLECTIVE

**1 300**  
CLIENTS

**13 500**  
COLLABORATEURS ET  
COLLABORATRICES

**4 329**  
RESTAURANTS  
ET POINTS DE VENTE

**60 %**  
DE CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
ENTRE 2014 ET 2016

«Notre objectif aux États-Unis est de tripler de taille entre 2015 et 2020, en atteignant un milliard et demi de dollars de chiffre d'affaires, afin de continuer à développer notre capacité à innover pour nos clients et nos convives.»

**Philippe Salle** | Président-directeur général d'Elior Group



New York | Pause déjeuner dans les bureaux de Macquarie

### LES ACQUISITIONS STRATÉGIQUES EN 2015-2016

**Preferred Meals**, société spécialisée dans la préparation et la livraison de plats, d'en-cas frais et surgelés, et de repas complets destinés aux marchés de l'enseignement et des séniors, renforce la présence du Groupe sur ces marchés et permet d'élargir son offre en matière de repas livrés. Preferred Meals a développé un axe nutrition-santé particulièrement différenciant.

**ABL Management** consolide les positions d'Elior sur les segments universitaire et pénitentiaire.

### LES POINTS CLÉS DE LA STRATÉGIE ELIOR GROUP AUX ÉTATS-UNIS

- Priorité au métier de restaurateur : expertise culinaire et excellence opérationnelle
- Des marques et des équipes locales soutenues par une marque globale et un groupe international
- Marchés prioritaires : l'enseignement, les séniors à domicile, les établissements de santé, le pénitentiaire et les entreprises

### PRINCIPAUX CONTRATS GAGNÉS EN 2015-2016

- Confluence Academy à St. Louis (Missouri) avec 3 500 repas par jour
- Macquarie Holdings à New York avec un café destiné aux employés pour une offre de petit-déjeuner et de déjeuner
- Rush Health System (Mississippi et Alabama)
- Barnes Foundation à Philadelphie (Pennsylvanie)

LES MARQUES  
LOCALES D'ELIOR  
AUX ÉTATS-UNIS

Valley

Traditions

A'vianqs

SUMMIT  
Food Service Management

Aladdin

CURA

STARR  
CATERING GROUP

ABIGAIL  
KIRSCH  
FOOD & STATISTICS

preferred  
meals

# GOUVERNANCE

La gouvernance d'Elior Group a évolué à travers le changement de composition du conseil d'administration et du comité exécutif. Le premier a été élargi et renouvelé à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires du 11 mars 2016, suivant ainsi l'évolution de l'actionnariat du Groupe et les recommandations du code Afep-Medef en matière d'équilibre hommes-femmes. Le second reflète désormais l'importance du pilotage de la stratégie et de l'innovation dans la gouvernance du Groupe, et le poids croissant des États-Unis dans les résultats de l'activité de restauration collective au niveau mondial.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Mission

Le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières d'Elior Group. Il veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale. Le fonctionnement du conseil est décrit dans le document de référence. La présidence du conseil d'administration et la direction générale du Groupe sont confiées à Philippe Salle.

### Composition

Le conseil d'administration d'Elior Group est constitué de neuf administrateurs, dont cinq membres indépendants et quatre femmes, et d'un censeur, nommés pour quatre ans.

Le conseil d'administration est composé de :

#### Philippe Salle

Président-directeur général

#### Gilles Auffret

Administrateur indépendant

#### Laurence Batlle

Administratrice indépendante

#### Anne Busquet

Administratrice indépendante

#### Gilles Cojan

Administrateur (représentant Sofibim\*)

#### Emilio

**Cuatrecasas**  
Administrateur indépendant (représentant Emesa)

#### Sophie Javary

Administratrice (représentant Servinvest\*)

#### Elisabeth

**Van Damme**  
Administratrice indépendante (représentant CDPQ)

#### Robert Zolade

Président d'honneur, administrateur (représentant la société BIM\*)

#### Célia Cornu

Censeur

\* Entités contrôlées directement ou indirectement par Robert Zolade

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

### Mission

Le comité exécutif examine et autorise les projets majeurs concernant les contrats opérationnels significatifs en cours de négociation, aussi bien en France qu'à l'international, ainsi que les projets d'investissement qui y sont rattachés. Il fait de même pour les dossiers d'acquisition ou de cession de participations, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets d'acquisition de portefeuilles de contrats ou de fonds de commerce. Le comité exécutif examine mensuellement les performances opérationnelles et commerciales du Groupe. Il engage et contrôle les programmes transverses relevant de domaines commerciaux, de gestion des ressources humaines, de gestion financière ou de contrôle de gestion, des achats ainsi que des programmes d'optimisation et de productivité.

Le comité exécutif est composé de :

#### Philippe Salle

Président-directeur général du Groupe

#### Cyril Capliez

Directeur général adjoint en charge de la stratégie, du développement, de l'innovation et des affaires publiques Groupe

#### Olivier Dubois

Directeur financier Groupe

#### Pedro Fontana

Directeur général concession monde

#### Brian Poplin

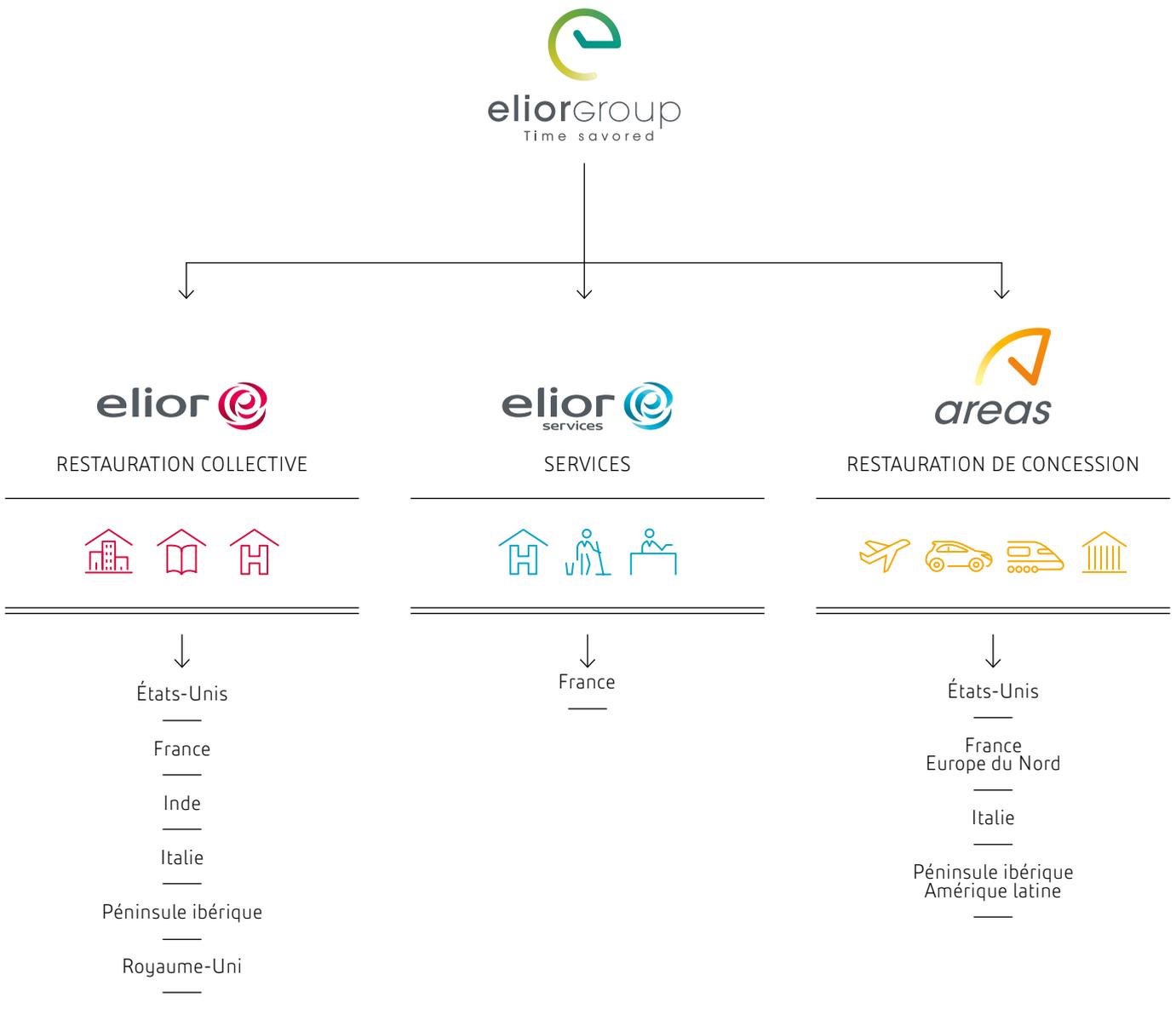
Directeur général d'Elior North America

# ORGANISATION

Dans le prolongement de la réorganisation des activités au niveau mondial et du renforcement des équipes de direction suite à la présentation de la stratégie 2016-2020, Philippe Salle a positionné les dirigeant(e)s au sein d'une série de cercles concentriques autour du comité exécutif.

Le Management Committee se réunit trois fois par an et rassemble une vingtaine de directeurs généraux d'activité, de marché ou de périmètre, selon un critère de chiffre d'affaires, ainsi que des directeurs de fonction support Groupe. La centaine de membres du Leaders Committee leur rapportent directement pour la plupart et se retrouvent une fois par an. L'objectif de ces communautés est

d'accompagner l'exécution de la stratégie du Groupe, la diffusion de ses valeurs et le partage des bonnes pratiques. Cette chaîne managériale ne s'arrête pas là : d'autres cercles comprennent 1 000 ou 10 000 participant(e)s ; autant de leviers à activer pour accélérer le développement du Groupe.



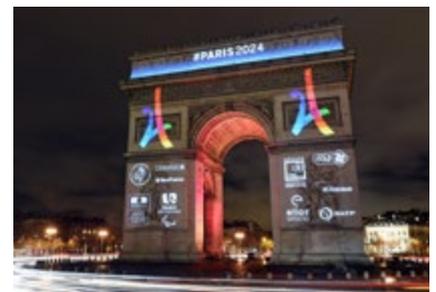
# LES FAITS MARQUANTS DU GROUPE

L'exercice 2015-2016 a été le premier totalement consacré à la stratégie 2020 d'Elior Group, et les objectifs financiers ont été atteints en avance sur le calendrier d'exécution du plan stratégique. L'année des 25 ans du Groupe a été rythmée par des temps forts emblématiques des ambitions d'un leader global, avec le regroupement de 1 200 collaborateurs et collaboratrices au sein du nouveau siège mondial, l'entrée sur le marché indien ou le lancement de la stratégie RSE.



## PERCÉE SUR LE MARCHÉ INDIEN

Comme prévu dans son plan stratégique 2016-2020, Elior Group a fait son entrée sur le marché indien, en forte croissance et très fragmenté. Le Groupe a annoncé en novembre 2016 les acquisitions simultanées de deux sociétés de restauration collective en entreprise : MegaBite Food Services et CRCL. Avec plus de 3 500 collaborateurs et collaboratrices, la nouvelle filiale du Groupe en Inde sert 1 350 000 repas par jour, essentiellement pour de grands clients dans la technologie et l'industrie, basés à Bangalore et Chennai. Ces chiffres font d'Elior Group l'un des trois principaux acteurs sur le marché de la restauration collective en Inde.



## SOUTIEN AUX GRANDES INITIATIVES NATIONALES

Leader de la restauration sous contrat en France, avec près de deux millions de convives chaque jour, Elior Group soutient naturellement de grandes initiatives nationales. Il met ainsi ses équipes et son expertise au service des projets fédérateurs que sont Paris 2024 et ExpoFrance2025. Partenaire officiel de la candidature de Paris pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques en 2024, le Groupe a décidé d'engager des actions de sensibilisation du public, mêlant expériences sportives et gustatives. Membre du club des partenaires officiels de la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025, Elior Group contribue ainsi au rayonnement culturel et économique de la France.



## POURSUITE DE LA POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE

Elior Group a poursuivi cette année sa politique de croissance externe et la consolidation de son leadership mondial en restauration collective. En plus de sa percée sur le marché indien, les acquisitions d'ABL Management et Preferred Meals aux États-Unis et Waterfall Catering Group au Royaume-Uni sont venues renforcer le positionnement du Groupe sur les marchés de restauration collective présentant de bonnes perspectives de croissance : l'enseignement, la santé et les séniors, le haut de gamme en entreprise et le pénitentiaire. En France, le rachat des activités de concession en gares françaises d'Autogrill conforte la position de référence du Groupe dans le monde du voyage.



## INSTALLATION DU SIÈGE MONDIAL À PARIS-LA DÉFENSE

Comme annoncé en septembre 2015, les équipes réparties sur plusieurs sites franciliens ont été regroupées un an plus tard à Paris-La Défense, sur 17 étages de la Tour Égée. Ce nouvel environnement est composé d'espaces de travail collaboratifs, innovants et ergonomiques qui facilitent la cohésion des collaborateurs et collaboratrices Elior Group, Elior, Arpège, Areas et Elior Services dans un cadre convivial. Un laboratoire a même été installé pour tester les offres innovantes et les nouveaux concepts. Les espaces dédiés à la restauration servent de vitrine au savoir-faire du Groupe et répondent à toute heure aux demandes et envies des occupants des 39 étages de la Tour Égée.

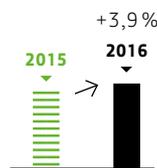
## 25<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DU GROUPE

Fondé en 1991 par Francis Markus et Robert Zolade (président d'honneur), Elior Group a fêté, en 2016, 25 ans de croissance spectaculaire. Devenu un acteur global de la restauration collective et de concession, le Groupe a su s'imposer comme restaurateur de référence dans le monde. Présidé depuis 2015 par Philippe Salle, fort de ses choix stratégiques et de ses perspectives de développement à l'international, notamment aux États-Unis et en Asie, Elior Group est désormais un moteur de l'évolution de la restauration, qui fait sans cesse bouger les lignes grâce à ses innovations.



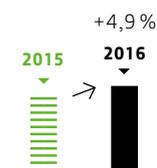
# PERFORMANCES 2015-2016

En avance dans l'exécution de sa stratégie 2020 en matière de croissance externe comme de transformation, Elior Group a atteint ses objectifs financiers pour l'exercice fiscal 2015-2016. Le chiffre d'affaires s'établit à 5,896 milliards d'euros, en hausse de 3,9% dont 3,1% de croissance organique hors effet des sorties volontaires de contrats, qui affectent principalement la restauration collective. La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international atteint 52% pour cet exercice, contre 50% lors du précédent.



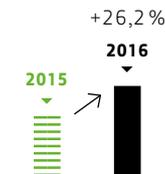
5,896 Md€

CHIFFRE D'AFFAIRES  
DU GROUPE  
(+3,9% / 2014-15)



496,8 M€

EBITDA  
(+4,9% / 2014-15)



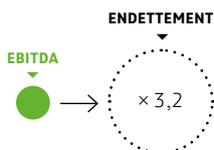
135,3 M€

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE  
(+26,2% / 2014-15)



173,5 M€

FREE CASH FLOW  
(-8,1% / 2014-15)



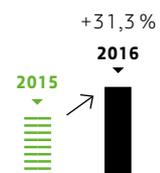
3,2 x EBITDA

RATIO D'ENDETTEMENT



1,05 €

RÉSULTAT NET AJUSTÉ  
PAR ACTION



0,42 €

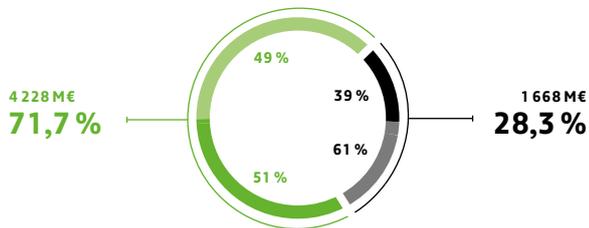
DIVIDENDE\*  
(+31,3% / 2014-15)

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

### 2015-2016

Restauration collective et services

Restauration de concession

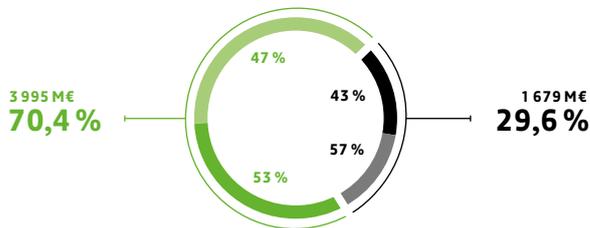


- 51 % France
- 49 % International
- 39 % France
- 61 % International

### 2014-2015

Restauration collective et services

Restauration de concession



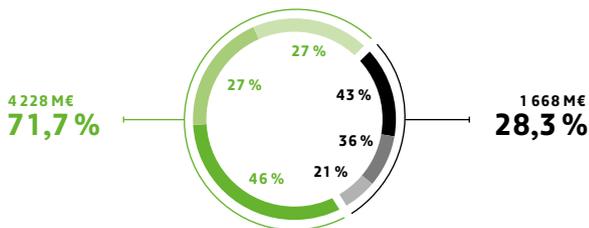
- 53 % France
- 47 % International
- 43 % France
- 57 % International

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR MARCHÉ

### 2015-2016

Restauration collective et services

Restauration de concession

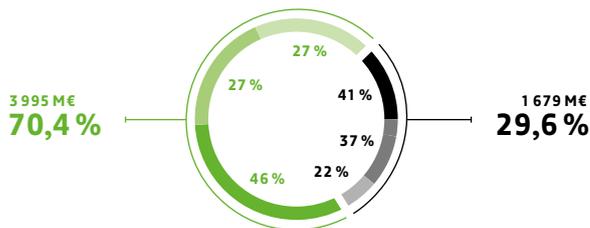


- 46 % Entreprises
- 27 % Enseignement
- 27 % Santé
- 43 % Aéroports
- 36 % Autoroutes
- 21 % Ville et loisirs

### 2014-2015

Restauration collective et services

Restauration de concession



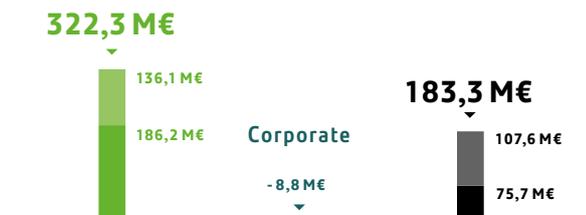
- 46 % Entreprises
- 27 % Enseignement
- 27 % Santé
- 41 % Aéroports
- 37 % Autoroutes
- 22 % Ville et loisirs

## EBITDA PAR ACTIVITÉ ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

### 2015-2016

Restauration collective et services

Restauration de concession

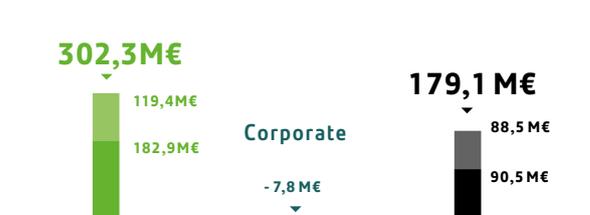


- 186,2 M€ France
- 136,1 M€ International
- -8,8 M€ Corporate
- 75,7 M€ France
- 107,6 M€ International

### 2014-2015

Restauration collective et services

Restauration de concession



- 182,9 M€ France
- 119,4 M€ International
- -7,8 M€ Corporate
- 88,5 M€ France
- 90,5 M€ International

## ➔ Restaurateur officiel de la COP21

Plus grand événement diplomatique jamais organisé par la France, la 21<sup>e</sup> Conférence des Nations unies sur les changements climatiques a représenté un vrai défi opérationnel. Afin de répondre à la charte de restauration imposée par la COP21, Elior Group a conçu une offre responsable et a fait appel à plus de 300 collaborateurs et collaboratrices, formé(e)s au développement durable, pour assurer un service optimal.

### DES OFFRES DE RESTAURATION RESPONSABLES

**100 %**  
DU CAFÉ ISSU  
DU COMMERCE ÉQUITABLE

**100 %**  
DU POISSON ISSU DE  
PÊCHERIES DURABLES

**100 %**  
DES GOBELETS ÉCO-CUP  
RÉUTILISABLES

**44 %**  
DES VIANDES  
BLEU BLANC COEUR

**INVENDUS REDISTRIBUÉS**  
AVEC L'ASSOCIATION LE CHAÎNON MANQUANT



La COP21 a accueilli 88 798 visiteurs venus de 195 pays.

« Vous avez répondu très précisément et très justement à l'attente des délégués qui ont tous manifesté une grande satisfaction. Vous avez été des ambassadeurs de la gastronomie française tout en l'interprétant pour une clientèle très difficile car très diversifiée. J'ai vu grâce à vous des gens heureux à la COP, c'est ce que nous souhaitons. »

#### **Pierre-Henri Guignard**

Secrétaire général chargé de la préparation et de l'organisation de la COP21

PLUS DE  
**100 000 REPAS**

ET PLUS DE  
**70 000 CAFÉS**

SERVIS ENTRE

**LE 30 NOVEMBRE  
ET LE 11 DÉCEMBRE 2015**

À PARIS-LE BOURGET

# UNE NOUVELLE STRATÉGIE RSE

Dans un contexte de mobilisation mondiale autour des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations unies et à la suite de sa première analyse de matérialité, le Groupe a lancé en 2016 sa nouvelle stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Cette stratégie est baptisée Elior Group Positive Foodprint Plan™.

Volontariste et engagée, la stratégie RSE d'Elior Group s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et sert une vision ambitieuse : laisser une empreinte alimentaire positive (Positive Foodprint) du champ à l'assiette, en collaboration avec ses clients, convives, fournisseurs et collaborateurs.

En septembre 2015, l'Organisation des Nations unies a adopté 17 objectifs de développement durable (ODD). Elior Group a décidé d'être en phase avec ces enjeux mondiaux et de contribuer particulièrement à quatre objectifs en lien avec son métier de restaurateur, sur lesquels il peut avoir le plus d'impact.

## 4 PILIERS POUR LE POSITIVE FOODPRINT PLAN

### HEALTHY CHOICES

Aider nos convives à préserver leur santé en leur proposant des choix sains et à travers des actions de sensibilisation

## 4 ODD SÉLECTIONNÉS PAR ELIOR GROUP



Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

### SUSTAINABLE INGREDIENTS

Utiliser des ingrédients plus responsables en optimisant nos approvisionnements



Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

### A CIRCULAR MODEL

Lutter contre le gaspillage (alimentaire ou autre) grâce à l'innovation et aux partenariats, et contribuer à une économie circulaire



Établir des modes de consommation et de production durables

### THRIVING PEOPLE AND COMMUNITIES

Créer et promouvoir des emplois de proximité ouverts à tous et aider nos collaborateurs et nos collaboratrices à réaliser leur potentiel



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent



Network France  
WE SUPPORT

**Membre du Global Compact depuis 2004, Elior Group a été classé en 2016 au plus haut niveau (« Advanced ») par le Global Compact des Nations unies. Cette distinction est réservée aux entreprises qui ont adopté un large éventail de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de gestion du développement durable.**

# 4 ENGAGEMENTS, 4 OBJECTIFS



HEALTHY  
CHOICES

**100 % DE NOS CONVIVES  
SERONT À MÊME DE CHOISIR  
DES ALIMENTS SAINS ET BONS,  
D'ICI 2025**



#### Être des leaders en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire

Pour garantir une sécurité optimale, Elior Group a mis en place une organisation permettant une surveillance et une maîtrise continue de la qualité alimentaire et sanitaire de ses produits. Le Groupe se distingue par une démarche historique en matière de sécurité des aliments. En France, Elior est depuis 2015 le 1<sup>er</sup> acteur de la restauration à détenir la certification ISO 22000 en central.

#### Innover et proposer des choix sains et équilibrés

Au Royaume-Uni, la Dementia Box est conçue pour promouvoir l'autonomie nutritionnelle. Elle permet aux résident(e)s un accès immédiat à des aliments 24h/24. Cette finger food appétissante, adaptée à leur situation de santé, est accompagnée d'un suivi de la consommation pour garantir l'équilibre nutritionnel au quotidien.

#### Sensibiliser les convives à l'importance de manger sainement

Aux États-Unis, A'viands a lancé Food for Thought, un programme d'éducation nutritionnelle en cinq ans qui se concentre sur un groupe alimentaire différent chaque année. Ce programme initie les élèves à de nouveaux goûts et les encourage à essayer de nouveaux aliments.

111 208

analyses produits

489

expert(e)s en nutrition



SUSTAINABLE  
INGREDIENTS

**10 DE NOS PRINCIPALES FILIÈRES  
DE PRODUITS RÉPONDONT À NOS  
CRITÈRES D'APPROVISIONNEMENT  
DURABLE ET LOCAL, D'ICI 2025**



#### Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale

Elior a mis au point en France une charte d'achats responsables qui formalise des exigences de durabilité en matière d'approvisionnement, cohérentes avec les engagements et les enjeux du Groupe. Signée par plus de 94,5 % des fournisseurs, cette charte leur demande de réduire leur empreinte environnementale, d'agir en tant qu'employeur responsable, d'être un fournisseur responsable et de réaliser un bilan de leurs actions de progrès.

#### Construire une chaîne d'approvisionnement durable et veiller au bien-être animal

Au Royaume-Uni, Elior ne sert que des poissons appartenant à une liste approuvée par la Marine Conservation Society et a supprimé 19 espèces de poissons de ses menus. Aux États-Unis, Elior renforce son engagement pour promouvoir le bien-être et la protection animale, en partenariat avec la Humane Society of the United States (association internationale de défense des animaux). Pour les 500 tonnes d'œufs liquides utilisés chaque année dans son activité de restauration, Elior s'engage, d'ici 2020, à supprimer les œufs de poules élevées en cage.

2 869

références alimentaires issues  
de l'agriculture biologique

94,5 %

des fournisseurs français  
d'Elior ont signé la charte  
d'achats responsables.

THE ELIOR GROUP  
**POSITIVE  
 FOOTPRINT  
 PLAN™**



A CIRCULAR  
 MODEL

**100 % DE NOS DÉCHETS  
 ALIMENTAIRES SERONT VALORISÉS,  
 D'ICI 2025**



**Réduire notre empreinte environnementale**

En Italie, le choix d'un système de production d'énergie trigénération pour la cuisine centrale de Bologne permet de limiter les pertes d'énergie. Fonctionnant au méthane, les installations de Nuova Emilia produisent simultanément de l'électricité et de la chaleur, ou bien du froid sous forme d'eau réfrigérée.

**Innover et développer des partenariats  
 pour contribuer à une économie circulaire**

À Rennes, les équipes Elior et La Poste ont décidé de soutenir l'activité d'un agriculteur qui dispose d'une unité de méthanisation sur son exploitation. Un contrat a été signé avec lui pour traiter localement près de 40 tonnes de biodéchets issus de dix restaurants du Groupe.

**Partager les bonnes pratiques durables avec  
 les fournisseurs et les clients**

À l'occasion de la journée nationale de lutte contre le gaspillage alimentaire, Elior était présent sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris avec des soupes à base de légumes déclassés, des poêlées de fruits abîmés, des préparations de recettes valorisant les trognons et épiluchures de fruits... Le Groupe a également contribué à la rédaction du livre blanc sur l'économie circulaire du Grand Paris.

86,2 %

des huiles alimentaires  
 usagées sont valorisées.

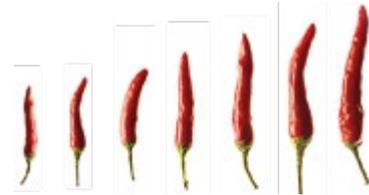
72,8 %

des véhicules Elior sont  
 éco-efficients.



THRIVING PEOPLE  
 AND COMMUNITIES

**70 % DE NOS MANAGERS  
 SERONT ISSUS DE PROMOTIONS  
 INTERNES, D'ICI 2025**



**Garantir la santé et la sécurité de nos équipes**

En partenariat avec le fabricant Gaston Mille, Areas a contribué à réduire le poids des chaussures de sécurité afin d'améliorer le confort de ses collaborateurs et collaboratrices.

**Développer les compétences de nos collaborateurs  
 et collaboratrices pour encourager la promotion interne**

Elior Services a créé un parcours promotion au sein de son université interne. Il est suivi chaque année par 40 agents de service ou chefs d'équipe et permet de se former aux métiers de chef d'équipe et de responsable de site. Elior Services s'engage à proposer dans les 12 mois un poste correspondant.

**S'élever contre la discrimination**

Les syndicats et les représentants d'Areas en Espagne ont signé un plan pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, afin que l'entreprise exploite pleinement le potentiel de l'ensemble du personnel, quel que soit le sexe.

**Contribuer au développement des communautés locales**

Elior soutient en France le programme de l'association 100 Chances 100 Emplois, reconnue d'intérêt général, qui vise à intégrer durablement dans l'emploi des jeunes ayant peu ou pas de qualifications.

75 %

des formations portent sur  
 la sécurité des aliments  
 et les techniques métier.

44 %

taux de recrutement interne  
 (+ 6 points vs. 2013)



# DES TALENTS BIEN PARÉS

Les 120 000 collaborateurs du Groupe sont ses représentants au contact des convives du monde entier. Leurs expertises et leurs savoir-faire s'expriment dans une multitude de métiers étroitement liés les uns aux autres. Pour répondre à des attentes qui évoluent sans cesse, ces femmes et ces hommes collaborent sans relâche, et font ainsi d'Elior Group un restaurateur de référence.





ellor®

ellor®



GHADIJA  
**RESPONSABLE DE SITE**  
Elior, France

En charge du restaurant, le ou la responsable de site est le chef d'orchestre d'une équipe. Ghadija est ainsi en contact quotidien avec le client comme avec les convives. Ce métier en mouvement attire de nouveaux profils, notamment issus de la promotion interne.

Pour fidéliser le client, le ou la responsable de site doit miser sur l'excellence opérationnelle, proposer des offres très variées pour satisfaire la diversité des attentes des convives, et intégrer la dimension digitale de nos métiers.



CHRISTOPHE  
**CHEF DE CUISINE**  
Elior, France

La cuisine, c'est l'essence même du métier d'Elior Group. Le métier de Christophe concentre tous les savoir-faire essentiels, du choix du produit brut à sa présentation dans l'assiette, en passant par sa transformation via les meilleures pratiques culinaires. Il encadre une équipe, propose recettes et menus dans le respect du budget, garantit la qualité et la sécurité alimentaire, et assure même le service. Il sait mettre en valeur ses collaborateurs et ses collaboratrices, écouter les convives et se remettre en question.



MATT

**INTRAPRENEUR**

Elior, Royaume-Uni

Pour être le restaurateur de référence, il est indispensable d'innover pour réinventer notre métier et nos offres : plus d'échanges, de bien-être et de responsabilité ! C'est ainsi que nous avons notamment lancé un concours interne de projets innovants, baptisé Life<sup>4</sup> Challenge, remporté par Matt et son équipe en 2016. Avec le soutien de la direction générale, il développe à présent son offre BOX'D CHEF, qui permet de réaliser soi-même son dîner à la maison avec une boîte contenant ingrédients, recettes et conseils.



MARIA  
**ANIMATRICE**  
Serunion, Espagne

Dans les écoles espagnoles où Serunion assure la restauration, notre mission n'est pas seulement de nourrir les enfants. Nous employons 9 000 moniteurs (animateurs et animatrices) comme Maria, qui ont la responsabilité d'accompagner et de divertir les élèves pendant leur pause déjeuner, tout en les sensibilisant à l'importance du bien-manger, de l'hygiène et de la convivialité. Ce sont autant de relais privilégiés auprès des familles : grâce à une application dédiée, les parents aussi peuvent profiter des conseils de nos équipes.



JAVIER  
**FORMATEUR**  
Areas, Espagne

Dans les restaurants et points de vente d'Areas, les convives sont de passage, souvent pressés ; tout l'enjeu pour nous est de les satisfaire pleinement et de les fidéliser en améliorant constamment notre niveau de service. En créant ainsi de la valeur, nous favorisons l'acte d'achat. La clé ? L'engagement de nos équipes en matière d'excellence opérationnelle, de savoir-être et de relation commerciale. Nos équipes de formateurs internes, dont Javier, y veillent, avec un mélange de théorie et de pratique.



LAURA  
**ASSISTANT MANAGER**  
Areas, France

Les équipier(e)s et managers d'Areas sont des maillons clés de la chaîne de valeur en restauration de concession dans l'univers du voyage. Tous sont au contact direct des convives et assurent la bonne tenue du restaurant ou du point de vente, garants de la qualité de l'accueil, du service, du conseil, des produits... et du sourire ! Comme Laura, ils et elles incarnent l'expérience proposée par la marque Areas et sont le ressort essentiel de la satisfaction client, indispensable à la rentabilité de l'activité.

# DES ACTIVITÉS EN MOUVEMENT

Restaurateur de référence, Elior Group développe ses offres dans 15 pays autour de trois activités couvrant de nombreux marchés : la restauration collective (entreprises, enseignement, santé), la restauration de concession (aéroports, gares, autoroutes, ville et loisirs) et les services (propreté classique, bionettoyage et services hôteliers en santé, facility management).

**Restauration  
collective**

page 44

**Restauration  
de concession**

page 48

**Services**

page 54



# UNE ANNÉE DE SUCCÈS DANS TOUTES NOS ACTIVITÉS

## ELIOR AUX CÔTÉS DES MUNICIPALITÉS



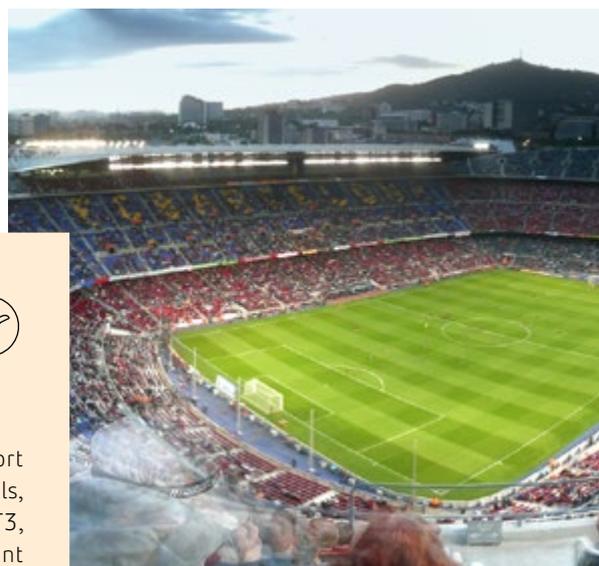
En matière de restauration collective, la compétence et l'expertise des équipes Elior n'est plus à prouver. N° 1 en France, Elior a remporté de nombreux appels d'offres, notamment dans l'enseignement. La ville de Rueil-Malmaison, en Île-de-France, lui a ainsi confié une délégation de service public qui voit Elior servir 7 800 convives par jour. Elior a également conservé la confiance des mairies d'Issy-les-Moulineaux et de Saint-Étienne selon le même principe de délégation de service public, ce qui représente un total de 13 000 convives par jour dans ces deux villes. Un bel exemple de savoir-faire reconnu !



## AREAS RENFORCE SA PRÉSENCE DANS LES AÉROPORTS



Déjà bien implanté à Los Angeles, troisième aéroport américain avec plus de 75 millions de passagers annuels, Areas étend sa présence à LAX aux terminaux T1 et T3, avec le déploiement de sept nouveaux concepts dont l'émblématique enseigne locale Blue Window. En Europe, Areas poursuit son développement en restauration de concession (gares en France, autoroutes en Espagne, aéroports au Portugal...) et fait son entrée dans les pays scandinaves, avec l'ouverture d'un premier point de vente très healthy à l'aéroport de Copenhague (Danemark).

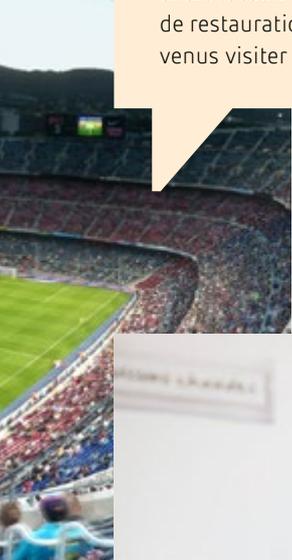




## SERUNION AU SERVICE DU MYTHE



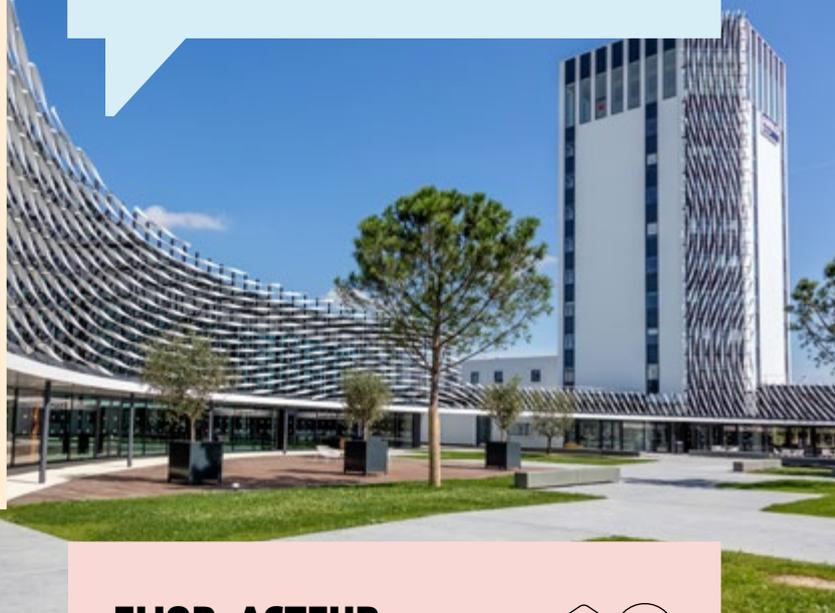
Serunion, filiale espagnole d'Elior Group, a remporté le contrat pour la restauration du Camp Nou, stade mythique de Barcelone, et de la salle omnisports Palau Blaugrana. Le Groupe régale ainsi les papilles des 2 000 à 3 000 invités de marque accueillis dans les loges VIP les soirs de match. Le FC Barcelone a également confié à Serunion (sous la marque Singularis) la gestion du Roma 2009, un restaurant situé dans l'immense arène de 99 000 places. En partenariat avec les frères Iglesias, chefs locaux de renom, Serunion propose ainsi une offre de restauration gastronomique aux touristes et aux fans venus visiter l'autre du célèbre club catalan.



## ELIOR SERVICES, PARTENAIRE DES GRANDS COMPTES



Acteur global leader sur ses marchés dans 15 pays, Elior Group est un allié de choix pour les autres grandes entreprises. C'est ainsi qu'Elior et Elior Services sont devenus des partenaires clés de l'Airbus Leadership University à Blagnac (France). Destinée au perfectionnement des cadres, elle permet au Groupe de proposer des offres de restauration 24h/24 et des services complets pour l'hôtel de 145 chambres intégré au site. Par ailleurs, fort de prestations réussies au siège de l'entreprise, Elior Services s'est vu confier pour trois ans la propreté de l'immeuble accueillant le magasin historique des Galeries Lafayette Haussmann à Paris (France), en accompagnant notamment le client dans la disponibilité des équipes pour les nouvelles ouvertures dominicales.



## ELIOR, ACTEUR MAJEUR DANS LA SANTÉ



Facteur clé dans le soin des patient(e)s et des résident(e)s, la restauration est un enjeu capital dans la santé et le médico-social. En France, Elior a reconquis l'hôpital Foch de Suresnes et ses 1 500 convives quotidiens, renouant le fil d'une collaboration fructueuse. Au Royaume-Uni, Elior assure désormais la restauration sur 22 sites pour Country Court Care, acteur indépendant de premier plan dans le médico-social, avec quatre supplémentaires prévus pour 2017. Symbole des synergies possibles au sein du Groupe, Elsan (issu de la fusion de Vedici et Vitalia) a renouvelé sa confiance à Elior pour l'ensemble des services de propreté, bionettoyage, services hôteliers et restauration.







## FOCUS

### La tendance campus

**Les nouvelles organisations de travail ont fait évoluer les espaces pensés comme des microcosmes où une offre variée de restauration doit être disponible à toute heure. Elior Group a accompagné L'Oréal et Airbus dans ces opérations majeures. Sur le campus SFR, plus de 9 000 personnes, sont implantés des services, des enseignes de restauration et des concepts de marques en propre. À Paris, sur le campus Thales, le Groupe a lancé 20 Work Café et un partenariat avec le chef étoilé Nicolas Magie.**

# RESTAURATION COLLECTIVE

À travers le monde, cette activité historique du Groupe répond avec exigence aux attentes de ses nombreux publics. En entreprise, en établissements scolaires, en institutions de santé ou à domicile, Elior Group s'attache à proposer des concepts dédiés et des offres ciblées pour chaque situation. Ses marques spécialisées à fort ancrage local sont portées par des collaborateurs et collaboratrices engagé(e)s, afin de proposer au quotidien des menus choisis en fonction des goûts, de l'âge et des besoins de chaque convive.

avec la startup Vitalista afin de livrer sur le lieu de travail des repas pensés sur-mesure pour le convive, dans le cadre d'un partenariat avec un nutritionniste.

#### RESTAURATION RÉINVENTÉS

Les modes de travail évoluent, et pour répondre à ces nouvelles attentes, les entreprises repensent leurs espaces. Elior Group les réinventant continuellement son approche de la restauration. Les nouveaux espaces thématiques ont ainsi été créés par Elior Group, avec des designers, d'architectes et de sociologues, comme le siège d'AccorHotels France, à proximité de Paris. Le siège de L'Oréal et le centre d'affaires Paris Trocadéro ont également été réinventés par les conseils d'Elior de créer des salles de réunion en configuration modulaire. Différentes typologies de salles de réunion, du coworking ou une pause déjeuner, y compris au Worko du nouveau siège Groupe. Elior Group a également développé plusieurs restaurants pilotes en entreprise. Dans cette veine, Elior a élaboré le concept ZestEat en Italie, qui emmène les convives vers un espace de travail. L'espace intègre des postes de travail connectés, dans une atmosphère qui permet de travailler efficacement.

#### LA CUISINE À L'ASSIETTE

En entreprise, le digital est un vecteur essentiel pour proposer une nouvelle expérience aux convives en entreprise. Conscient que cela change notre manière de consommer, Elior Group accompagne chaque étape de sa présence. Le convive ne paie plus en caisse en Italie avec les bornes interactives de paiement en temps réel la fréquentation et le menu dans les applications TimeChef en France ou Ten Kites. Le convive est alerté quand son plat préféré est au menu. L'application Never Eat Alone pour rencontrer des collègues autour d'un repas. Cette révolution digitale profite également à la cuisine. Le plan de maîtrise sanitaire digitalisé en France simplifie les processus internes tandis que le plan de maîtrise sanitaire en France lui aussi, permet de faire appel à d'autres équipes pour optimiser les équipes.

**CHIFFRES CLÉS**

**RESTAURATION  
COLLECTIVE**



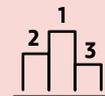
**21 000**

RESTAURANTS  
ET POINTS DE VENTE



**4<sup>e</sup>**

OPÉRATEUR  
MONDIAL



**N° 1**

EN FRANCE,  
EN ITALIE  
ET EN ESPAGNE



# La pause réinventée : à chaque instant, pour tous.

L'organisation du travail est en pleine mutation et la restauration doit proposer des solutions adaptées. Développer des concepts de restauration flexibles et étendus toute la journée ; repenser le temps de la pause tant en matière d'espace que de services proposés ; intégrer les nouvelles technologies à chaque étape... Elior Group a su garder un temps d'avance pour accompagner et anticiper ces nouveaux usages.

## CHOISIR SON RYTHME

Désormais, chacun aspire à se sentir libre de prendre sa pause quand il l'entend. Elior Group s'affranchit également des horaires traditionnels de la restauration et propose des offres à toute heure. Sur le campus de l'Airbus Leadership University à Blagnac (France), il est ainsi possible de se restaurer 24h/24. L'heure du déjeuner s'étire, et tout au long de la journée, des offres de petit-déjeuner, de café et snacking accompagnent toutes les faims, comme dans la nouvelle cafétéria Melò créée pour la poste italienne. Puisque la pause est aussi un temps pour prendre soin de soi, Serunion en Espagne est



Les modes de travail évoluent, et pour répondre à ces mutations, les entreprises repensent leurs espaces (Worko, Tour Egée, Paris, France).

## FOCUS

### La tendance campus

**En 2016, les nouvelles organisations de travail se déploient dans ces espaces pensés comme des microcosmes où une offre variée et inédite doit être disponible à toute heure. Elior a ainsi accompagné L'Oréal et Airbus dans ces transformations majeures. Sur le campus SFR, qui rassemble 9 000 personnes, sont implantés deux selfs, des enseignes de restauration commerciale et des concepts de marques en propre. À Bordeaux, sur le campus Thales, le Groupe a déployé 20 Work Café et un partenariat avec le chef étoilé Nicolas Magie.**

entré au capital de la startup Vitalista afin de livrer sur le lieu de travail des menus pensés sur-mesure pour le convive, dans le cadre d'un suivi par un(e) nutritionniste.

## DES ESPACES DE RESTAURATION RÉINVENTÉS

Aujourd'hui, les modes de travail évoluent, et pour répondre à ces mutations, les entreprises repensent leurs espaces. Elior Group les accompagne en réinventant continuellement son approche de la restauration. Quatre espaces thématiques ont ainsi été créés par Arpège, avec l'aide de designers, d'architectes et de sociologues, pour le nouveau siège d'AccorHotels France, à proximité de Paris. En France, Danone et le centre d'affaires Paris Trocadéro ont également été convaincus par les conseils d'Elior de créer des salles de restauration en configuration modulaire. Différentes typologies d'espaces permettent des réunions, du coworking ou une pause plus confidentielle, y compris au Worko du nouveau siège Groupe. La Tour Egée accueille d'ailleurs plusieurs restaurants pilotes emblématiques de l'offre entreprises. Dans cette veine, Elior a élaboré le concept premium ZestEat en Italie, qui emmène les convives vers une autre façon de travailler. L'espace intègre des postes de travail et une salle de réunion connectée, dans une atmosphère qui permet d'être encore plus efficace.

## LE DIGITAL DE LA CUISINE À L'ASSIETTE

Loin d'être un gadget, le digital est un vecteur essentiel pour proposer toujours plus de bien-être aux convives en entreprise. Conscient que la foodtech transforme notre manière de consommer, Elior Group intègre la technologie à chaque étape de sa présence. Le convive ne fait plus la queue en caisse en Italie avec les bornes interactives de paiement ; il connaît en temps réel la fréquentation et le menu dans son restaurant avec les applications TimeChef en France ou Ten Kites au Royaume-Uni ; et est alerté quand son plat préféré est au menu. Il utilise même l'application Never Eat Alone pour rencontrer des voisins de bureau autour d'un repas. Cette révolution digitale profite aussi aux équipes en cuisine. Le plan de maîtrise sanitaire digitalisé sur tablette Eezytrace simplifie les processus internes tandis que Ouiteam, lancé en France lui aussi, permet de faire appel à d'autres ressources du Groupe pour optimiser les équipes.



# La cantine nouvelle version : plus responsable, exclusive et instructive.

Elior Group a su adapter ses offres de restauration à l'âge et aux habitudes culturelles des millions de convives accueillis dans ses 8 700 restaurants scolaires à travers le monde.

Cette année, ses innovations ont permis la conquête et la fidélisation de nombreux établissements en Europe et aux États-Unis. Dans le respect de l'équilibre nutritionnel des élèves et des professeurs, le Groupe met en place de nouveaux concepts et services en lien avec les tendances du marché.

## PLUS DE RESPONSABILITÉ DANS NOS ASSIETTES

Dans la restauration, l'heure est à la responsabilité et à la transparence. De la crèche à l'université, Elior Group prend position pour une alimentation saine et naturelle, du champ à l'assiette. Les approvisionnements en filière courte sont privilégiés, comme l'indique le nouveau partenariat exclusif signé en France avec la légumerie Acade et Bio. Pionnier sur le bio en restauration scolaire, Elior Group sait parfaitement répondre aux attentes de ses clients en matière d'ingrédients bio dans ses menus. Ce positionnement est d'ailleurs au cœur de la marque Ansamble, qui a ouvert cette année une nouvelle cuisine centrale à Arras (France), avec une capacité de 5 000 couverts pour la petite enfance. Il permet aussi au Groupe de poursuivre un autre objectif fort : le fait maison. En transformant les produits frais directement en cuisine, les chefs Elior créent une identité gustative et visuelle immédiatement reconnaissable. Le Groupe collabore d'ailleurs avec Ducasse Conseil pour former ses équipes à des procédés culinaires exclusifs, à travers des tutoriels vidéo.

## EN COURS COMME À LA VILLE

Dans l'enseignement supérieur, les étudiant(e)s de la génération Y sont en attente d'offres de restauration alignées avec celles du centre-ville. Elior l'a compris et propose des solutions exclusives



A l'occasion de son 25<sup>e</sup> anniversaire, Elior Group a organisé un concours permettant à 25 familles de gagner un an de cantine.

et variées, en phase avec les aspirations de la jeunesse. C'est cette force d'innovation et cette perception fine des tendances qui ont permis au Groupe d'emporter cette année les contrats de l'ESIEE à Paris (France), de renouveler ses collaborations avec Kingston University et la London Business School au Royaume-Uni, et de convaincre le Lycée français de Madrid (Espagne). Sur les campus, une offre diversifiée de nouveaux concepts en propre a vu le jour. En Espagne par exemple, Serunion permet aux étudiant(e)s d'avoir accès aux dernières tendances bio et locales à moindre prix à travers son nouveau concept de cafétéria U by Serunion. Au Royaume-Uni, bistros, salons de café et food courts répondent à de nouvelles façons de consommer, tout au long de la journée.

## LE GOÛT D'APPRENDRE

Profiter du temps du repas pour contribuer à l'éducation des jeunes générations est l'une des priorités du Groupe. C'est pourquoi il a organisé un concours permettant à 25 familles de gagner un an de cantine, à l'occasion de son 25<sup>e</sup> anniversaire. Elior Group s'engage pour l'éveil du goût, bien sûr, en proposant des menus variés développés avec des chefs et en initiant les enfants à de nouvelles saveurs et de nouvelles textures. Partisan d'une pédagogie qui passe par l'expérience, Elior a développé en Italie le programme « Du jardin à la fourchette », qui emmène les élèves à la découverte de marchés, de cuisines et d'ateliers d'initiations au goût. Aux États-Unis, le concept Serve & Learn Smart Line™ de Preferred Meals guide les enfants vers un choix autonome de leur menu, incluant l'apprentissage de l'équilibre alimentaire. Enfin, en Espagne, 9 000 animateurs et animatrices accompagnent au quotidien les plus jeunes pendant leur pause déjeuner, afin d'assurer un environnement toujours convivial et serein. Inclure le ressenti des enfants dans sa façon de penser le métier de restauration, voilà qui fait toute la différence.



# L'offre santé amplifiée : bien-être et réconfort au cœur du soin.

Sur un marché en pleine mutation, Elior Group réaffirme son statut de leader en réinventant son modèle. Capable de fournir une vraie qualité de prestations dans un cadre économique maîtrisé, Elior propose de nouvelles solutions toujours plus en phase avec les attentes de ses clients et de leurs convives, et accompagne en France des acteurs majeurs du segment médico-social tels que Gustave Roussy Cancer Campus Grand Paris ou l'hôpital Foch de Suresnes.

## SOUTENIR LE BESOIN D'AUTONOMIE ET DE DIGNITÉ

Elior multiplie les initiatives pour préserver la dignité et le plaisir de manger des personnes les plus dépendantes et pour accompagner les progrès et les apprentissages des plus autonomes. Au Village Saint-Michel en France, le concept Régal et Vous intègre des offres innovantes adaptées aux différentes natures de handicap des 450 convives. À travers l'aménagement de l'espace, la sélection de mobilier, la proposition d'une vaisselle ergonomique et la création d'un écran d'information avec des menus visuels et parlants, Elior inaugure une nouvelle ère dans la restauration médico-sociale. En Ehpad, porté par la force de ses convictions, le Groupe a également réalisé une étude scientifique prouvant l'efficacité de ses Bouchées Saveurs, solutions de finger food pour le maintien de l'autonomie des malades d'Alzheimer. Pour les personnes âgées les plus autonomes, le savoir-faire hôtelier et culinaire du Groupe lui a permis de remporter l'appel d'offres pour le nouveau concept de résidences services Cogedim Club. Dans le même temps, Elior continue de servir chaque jour 10 000 séniors à leur domicile.

## COMME À LA MAISON

Afin de conjuguer critères nutritionnels stricts et haute qualité gustative, Elior élabore ses recettes en associant la créativité d'un responsable innovation culinaire, de Michel Sarran et Alexandre



Conscient que le plaisir de manger va au-delà du contenu de l'assiette, Elior propose aussi des services inspirés du monde de l'hôtellerie (clinique Geoffroy Saint-Hilaire, Paris, France).

Bourdas, chefs deux fois étoilés, et des équipes de Ducasse Conseil. Des dégustations sont organisées afin de permettre aux patient(e)s de choisir leurs plats préférés. Conscient que le plaisir de manger va au-delà du contenu de l'assiette, Elior propose aussi des services inspirés du monde de l'hôtellerie. En Ehpad, les convives choisissent leur menu à l'avance grâce à une application et à des bornes interactives. Des plats à partager sont également proposés régulièrement pour favoriser la convivialité. Enfin, le Groupe s'adapte en temps réel aux nouveaux usages, et propose des offres dédiées au nombre croissant de patient(e)s en ambulatoire. C'est ainsi qu'en France le groupe Vivalto a confié à Elior la restauration de ces patient(e)s dans cinq de ses cliniques.

## LA VILLE À L'HÔPITAL

Aujourd'hui, l'hôpital souhaite incarner sa politique de bien-être et d'accueil à travers des propositions de restauration plus ouvertes sur l'extérieur et en phase avec les enseignes appréciées en centre-ville. L'hôpital se réaffirme comme un lieu de vie où se retrouvent patients, visiteurs et personnels. Pour incarner cette nouvelle vision, Elior a créé en France Café et Compagnie, un nouveau type de cafétéria tendance et chaleureux. En Espagne, la nouvelle cafétéria Daily Break, inspirée des cafés urbains, a rencontré un succès important dès son ouverture à l'hôpital San Juan d'Alicante. Ces nouveaux concepts répondent à un souhait de décroiser l'entrée à l'hôpital, et permettent de retrouver des repères rassurants dans des moments de la vie souvent difficiles. En avance sur ce sujet et expert de l'univers hospitalier, Elior a remporté l'appel d'offres pour la restauration de l'hôpital Maggiore Policlinico de Milan (Italie), et Valley a convaincu le Rush Health System aux États-Unis.

# DOTS® BAKERY



DOTS BAKERY

DOTS BAKERY

DOTS  
ORIGINAL

DOTS  
BAKERY

BEHOLD DOTS  
FOR CHOCOLATE  
LOVERS

CHOCOLATE  
LOVERS

SMILE. IT'S DOTS TIME!

DOTS BAKERY

DOTS BAKERY

ALL YOU NEED IS DOTS



# DOTS® BAKERY

DOTS BAKERY

## CHIFFRES CLÉS

### RESTAURATION DE CONCESSION



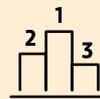
**2 000**

RESTAURANTS  
ET POINTS DE VENTE



**3<sup>e</sup>**

OPÉRATEUR  
MONDIAL



**N° 1**

EN FRANCE  
ET EN ESPAGNE



# Concilier le nécessaire et l'agréable, et même plus.

Faire une pause lorsqu'on voyage sur l'autoroute est une nécessité. À travers le monde, Areas a choisi de changer la relation à ce moment essentiel, en lui permettant de passer de la pause technique à la pause plaisir. Nouveaux concepts, redéfinition des espaces, animations exclusives, utilisation du web collaboratif... le Groupe multiplie les initiatives pour améliorer l'expérience des convives. Une vision audacieuse qui gagne la confiance d'un nombre croissant d'opérateurs d'autoroute.



La modernisation des espaces permet que les voyageurs profitent pleinement de leur pause sur autoroute (COMO, aire de La Jonquera, Espagne).

## L'AIRE D'AUTOROUTE, NOUVELLE PAUSE CULTURE

Afin de sensibiliser les voyageurs aux conséquences du réchauffement climatique et à la nécessité de prendre soin de l'environnement, Areas a fait appel à l'artiste Xavier Cortada, célèbre pour ses œuvres engagées installées aux deux pôles de la Terre. West Palm Beach Travel Plaza, Fort Drum Travel Plaza, Turkey Lake Travel Plaza et d'autres aires d'autoroute en Floride accueillent chacune une création exclusive de l'artiste avec une thématique précise, de la protection de la faune à l'éco-système naturel. Cette exposition inédite, hors des circuits attendus de l'art contemporain, a permis de toucher un très large public.

## AREAS, LE GOÛT DE LA RESTAURATION

S'appuyant sur un portefeuille d'enseignes statutaires, le Groupe réaffirme également sa qualité de restaurateur à travers des marques propres, déployées de manière internationale. Cette année, Areas a finalisé la création de son concept commun à tous les pays : À Table ! Cette nouvelle cafétéria réinvente les codes du restaurant d'aire d'autoroute, l'espace et le parcours entre libre-service et service à table. Sa nouvelle carte, repensée tant au niveau de ses prix que des saveurs proposées, dénote avec des plats comme le Gourmet Burger. De son côté, Areas a lancé à l'été 2016 en Espagne le concept COMO. Innovante, cette nouvelle adresse propose une large gamme de produits frais et une offre healthy dans un cadre informel et chaleureux.

## LES AIRES D'AUTOROUTE À UN TOURNANT

En 2016, Areas a engagé un très important chantier en rénovant 17 aires espagnoles, dont six selon le concept total Airea, afin que les voyageurs profitent pleinement de leur pause. Au nouveau design et à la modernisation des espaces s'ajoutent des services à haute valeur ajoutée : wifi gratuit, aires de jeux optimisées, un nouveau concept de toilettes et des distributeurs dernière génération. C'est animé par cette même vocation de toujours mieux satisfaire sa clientèle qu'Areas a rénové en France ses aires de Haut-Foréz Sud ou Saint-Léger Ouest, et renouvelé les contrats de ses sites majeurs de Mâcon et Assevillers. Ces nombreuses initiatives et cette politique d'innovation soutenue consolident les relations du Groupe avec les opérateurs d'autoroute comme l'illustre la coentreprise créée avec Brisa au Portugal.

## L'ÈRE COLLABORATIVE AU SERVICE DES CONCESSIONS

Suivant de près les innovations technologiques dans le mobile, le développement de l'économie collaborative et l'évolution du cadre réglementaire dans les transports, Elior Group noue des partenariats qui lui permettront de rester un acteur majeur de la pause sur les autoroutes. À l'avenir, certaines applications de guidage automobile pourront ainsi proposer à leurs utilisateurs de faire une pause sur une aire Areas, quand ce ne sera pas le passager d'un co-voiturage qui suggérera par exemple d'y utiliser les coupons reçus lors de son inscription. De même, l'essor des trajets en bus comme alternative au train ouvre au Groupe des perspectives intéressantes en matière de trafic sur ses aires autoroutières.



# Recevoir le monde. Satisfaire toutes les envies.

En 2016, Elior Group a poursuivi son expansion et sa croissance dans les aéroports, en Europe comme aux États-Unis. Areas a renforcé sa présence dans de nombreux aéroports américains, maintenu son leadership en Italie, remporté les appels d'offres des aéroports de Bilbao (Espagne), de Faro et de Funchal (Portugal), repris position dans des aéroports régionaux français et fait son entrée au Danemark. Ces nombreux succès récompensent une politique d'innovation constante, au service de la satisfaction.

## UN DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE À TRAVERS LE MONDE

En 2016, Areas a consolidé sa position de leader international de la restauration de concession. Le Groupe s'est implanté pour la première fois dans un pays scandinave à l'aéroport de Copenhague, en nouant un partenariat inédit avec l'enseigne RETREAT, un concept healthy qui connaît un succès fulgurant au Danemark. Au Mexique, Areas a remporté un contrat pour l'ouverture de 15 points de vente dans six aéroports totalisant 18 millions de passagers annuels. Le Groupe a également obtenu le renouvellement de ses contrats pour 80 points de vente dans 24 aéroports. L'ouverture de quatre points de vente à Rome (Italie) et de trois nouveaux espaces de restauration à Faro (Portugal) illustre le développement du Groupe à travers le monde.

## UN PORTEFEUILLE EXCLUSIF POUR TOUS LES GOÛTS

Pour répondre aux envies de tous les voyageurs, Areas présente un mix unique d'enseignes incontournables, de partenariats exclusifs et de marques propres. En voyage, les convives cherchent des repères rassurants. Le Groupe a donc renforcé sa collaboration avec des marques leader telles que McDonald's, Burger King, Starbucks, Costa Coffee ou Dunkin' Donuts. Il s'attache également à proposer en exclusivité des marques reconnues - telles que Paul et Monop'daily en France, ou Illy en Italie - et des enseignes encore inédites dans certains pays. La grande force d'Areas réside aussi dans sa capacité à développer des formats innovants qui se distinguent dans les contextes compétitifs des aéroports. Création exclusive, la marque Deli&Cia est aujourd'hui présente dans

## FOCUS

Accueillir  
tous les voyageurs :  
un enjeu de taille

**Afin de relever le défi de l'augmentation du trafic en périodes de vacances, Areas a recruté de nouveaux collaborateurs et collaboratrices en Espagne et au Portugal et les a formé(e)s à différentes techniques d'accueil et de vente. D'autres méthodes ont également permis de répondre aux flux exceptionnels de passagers tout en optimisant la rentabilité des sites.**

**Dans les Burger King des aéroports de Barcelone et de Madrid, des Smartkiosk (bornes de commandes digitales) ont été installés. À Nice, Bâle-Mulhouse-Fribourg, Palma de Majorque et Barcelone, des points de vente mobiles ont été mis à disposition. Triporteurs, chariots et food trucks à la rescousse !**

neuf aéroports à travers le monde, et le nouveau coffee shop Super Wild Coffee est lui aussi promis à un développement international. En Italie, le Michelangelo Bistro séduit les voyageurs tandis qu'en Espagne, à Palma de Majorque et Barcelone, c'est un food truck fusionnant street food et cuisine créative qui a fait événement. En France enfin, I Love Paris by Guy Martin, concept unique de restauration gastronomique sous douane à Paris-Charles-de-Gaulle, a été élu meilleur restaurant en aéroport au monde à l'occasion de la cérémonie des Airport FAB Awards 2016.

## UN CONCENTRÉ D'ART DE VIVRE CALIFORNIEN À LOS ANGELES

Après avoir emporté l'appel d'offres pour le terminal 1 de LAX en 2015, Areas est devenu un des acteurs principaux de la restauration à l'aéroport de Los Angeles en 2016. Le Groupe a poursuivi sa vocation d'offrir aux voyageurs une expérience condensée de la Cité des Anges, sans quitter l'aéroport. Sept nouveaux concepts ont ainsi été développés dans les terminaux 1 et 3. Les voyageurs en quête de lifestyle californien peuvent désormais profiter d'une large variété d'options healthy et locales, et retrouver des enseignes renommées en Californie. Ce parti pris a été salué par USA Today, qui a décerné le prix du meilleur restaurant régional d'aéroport à Ford's Filling Station. Areas a également développé un partenariat exclusif avec le restaurant Blue Window, adresse ultra-tendance d'Hollywood, maintenant déclinée au terminal 3.



SANTAGLORIA  
Café & Saltes



# Offrir le temps aux plus pressés, et à chacun le sien.

En 2016, l'acquisition des activités de concession d'Autogrill dans les gares françaises, la prolongation du contrat avec la Gare Saint-Lazare et le gain des appels d'offre de la Gare du Nord et de sept grandes gares en province ont permis à Areas de conforter sa position de leader dans les gares françaises. Le Groupe continue également sa progression en Italie et en Espagne, en veillant à développer l'engagement de ses équipes et la satisfaction de ses clients et convives.

## GARE DU NORD : UNE ESCALE MODÈLE

En France, SNCF Gares & Connexions a confié à Areas l'aménagement et l'exploitation de 14 espaces de restauration de la Gare du Nord. D'une durée de dix ans, ce contrat avec la plus grande gare d'Europe incarne le renouvellement profond de l'offre du Groupe. Areas a su convaincre en proposant 13 marques différentes pour 14 points de vente, parmi lesquelles des enseignes inédites en France comme Five Guys ou La Place, concept hollandais de produits frais cuisinés sur place. Ces offres variées, en place prochainement, ont toutes été conçues pour s'intégrer parfaitement dans la nouvelle architecture de la gare. Le Groupe a également prévu le déploiement de l'application Wiiish en 2017. Cet outil digital inédit permettra aux convives d'interagir avec les concepts de restauration proposés dans la gare, avant, pendant et après leur passage.

## EN ESPAGNE, UNE PROGRESSION REMARQUÉE

Areas consolide sa position et devient l'opérateur principal de la gare de Barcelona Sants. Pour cette concession, le Groupe s'est distingué avec deux propositions innovantes pour les voyageurs : le concept healthy COMO et un café Expression Lavazza sur une surface totale de 1 500 m<sup>2</sup>. À la station Chamartín de Madrid - l'une des plus grandes gares d'Espagne - Areas a également étoffé son offre en s'adaptant aux nouvelles attentes de voyageurs fréquentant la gare quotidiennement. Le concept La Pausa leur permet d'effectuer une pause gourmande dans un espace aéré et design.

## FOCUS

### Deli&Cia : une croissance internationale

**Manger sainement en peu de temps, dans une atmosphère accueillante et rafraîchissante... le concept Deli&Cia, initialement né en Espagne, a progressivement conquis le monde entier.**  
**Aujourd'hui, 16 Deli&Cia restaurent les voyageurs en Espagne, en Italie, au Mexique, en France, au Portugal et aux États-Unis.**  
**En 2016, la marque a accompli ses premiers pas en gare à Nice, en France. Avec cette ouverture signe de transversalité entre ses activités, Areas répond à des attentes de plus en plus marquées en faveur d'une nourriture diététique et facile à vivre.**

## FIDÉLISER LES CLIENTS EN IMPLIQUANT LES ÉQUIPES

Conscient que l'engagement du personnel a une conséquence directe sur la satisfaction des convives, Areas a mis en place différents programmes afin de développer son excellence opérationnelle. En France, la Gare de Lyon est devenue en 2016 le site pilote pour mesurer l'engagement des équipes et la satisfaction des consommateurs. Elles ont été formées afin que chacun puisse acquérir les savoir-faire et savoir-être autour de chaque métier, à partir des référentiels définis par le Groupe. L'outil de mesure de la satisfaction Net Promoter Score (NPS) a également été mis en place à travers des tablettes et bornes dans les restaurants et point de vente. Déjà en place en Espagne et au Portugal, le NPS mesure également en temps réel la propension des convives à recommander les produits et marques proposées par Areas, et permet d'ajuster l'offre en fonction de ces retours. En Italie, leur satisfaction se mesure avec un totem muni d'une tablette tactile et d'un système intuitif d'émoticones. Ce système Sei Soddisfatto? a recueilli un taux de participation très fort. Dès 2017, les convives pourront s'exprimer directement via leur smartphone ou leur tablette.



En 2016, Deli&Cia a accompli ses premiers pas en gare à Nice, France.



# Nourrir le beau et l'éphémère, de manière exceptionnelle.

À travers de nombreux gains et renouvellements de contrats, Elior Group a renforcé sa position en Europe du Nord et aux États-Unis, et réaffirmé un savoir-faire unique dans la restauration et les services de réception. En intervenant dans près de 200 lieux de prestige et de loisirs, et en obtenant la confiance d'acteurs événementiels majeurs, le Groupe se positionne comme l'expert de tous les grands rendez-vous.

## UN SAVOIR-FAIRE EN PLEINE EXPOSITION

Le Groupe a récemment conforté son leadership sur le marché de la restauration des parcs d'exposition en devenant concessionnaire pour 11 ans du parc des expositions de la Porte de Versailles en France. Le nouveau food court moderne, le Food Hall, et le premier Cake & Coffee, offre gourmande développée en exclusivité pour l'exploitant Viparis, modernisent le Hall 2 et créent l'événement. Alors qu'Areas est déjà présent à la Fira de Barcelona, Serunion a remporté le centre de congrès du WTC Barcelona, en Espagne. Le Groupe confirme ainsi son expertise dans la mise en place de formats de restauration éphémères pouvant accueillir des centaines de milliers de visiteurs, et illustre sa capacité à déployer ses équipes en un temps record.

## DES SYMBOLES DE LA CULTURE HISTORIQUE ET POPULAIRE

Du Château de Versailles au musée Rodin, Areas participe au rayonnement des monuments du patrimoine historique et culturel français. Pour assurer une qualité de prestation à la mesure de ces lieux d'exception, le Groupe s'associe à des experts mondiaux. Ainsi, pour rénover le restaurant de la Maison de l'Amérique Latine, le Groupe a fait appel au sculpteur et designer argentin Pablo Reinoso. Au Musée du Louvre, c'est Mathieu Lehanneur qui a signé la décoration du Café Mollien. Aux États-Unis, Starr Catering Group, filiale d'Elior North America, a planté son drapeau au cœur de Washington, D.C. à la National Gallery of Art, avec quatre restaurants et cafés; et Starr Catering Group assure désormais la restauration au sein du Norton Museum of Art de Palm Beach, en Floride. En Italie, le Groupe a rénové tous ses points de vente dans les musées du Vatican. Enfin, en Espagne, Serunion a ouvert le premier restaurant à l'intérieur du



Pour rénover le restaurant de la Maison de l'Amérique Latine (Paris, France), le Groupe a fait appel au sculpteur et designer argentin Pablo Reinoso.

mythique stade de Camp Nou, où le FC Barcelone est résident. Baptisé Roma 2009, ce lieu a été créé par le prestigieux studio design Lázaro Rosa Violan et propose une offre gastronomique développée par les célèbres frères Iglesias.

## ELIOR GROUP, RESTAURATEUR OFFICIEL DE LA COP21

En décembre 2015, Elior Group a été le restaurateur officiel de la COP21 qui s'est tenue en France, au parc des expositions de Paris-Le Bourget. Ses équipes ont assuré la restauration quotidienne des 45 000 participant(e)s dans 30 espaces de restauration, avec une offre responsable respectant un cahier des charges strict. Approvisionnement en circuits courts; produits sans OGM, bio ou labellisé; emballages réduits au maximum et contenant biodégradables; redistribution des invendus à des associations... le Groupe a prouvé sa capacité à intégrer le développement durable à chaque étape. Les 300 collaborateurs et collaboratrices mobilisé(e)s avaient été sensibilisé(e)s et formé(e)s aux enjeux du changement climatique et à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette interprétation responsable de la gastronomie française a été saluée par le secrétaire général de la COP21.

## FOCUS

### Le parc expo nouvelle vision

**Consulté par Viparis pour développer une nouvelle offre de restauration au sein du parc des expositions de la Porte de Versailles, Areas a réaffirmé son savoir-faire en déployant 30 marques dans 43 espaces. Lieux de vente permanents, unités modulaires, pop-up stores, distribution automatique et traiteurs haut de gamme se déclinent à l'envi en fonction des événements et des attentes des organisateurs. Une offre digitale accompagne le visiteur tout au long de son parcours en lui proposant des services de click & collect ou click & deliver, et des promotions dynamiques.**





# SERVICES

À l'écoute des enjeux des institutions avec lesquelles il collabore, Elior Group participe au quotidien à renforcer l'image de marque de ses clients à travers des services reposant sur trois savoir-faire spécifiques : propreté classique ; bionettoyage et services hôteliers en santé ; et facility management. Elior Services s'appuie sur l'expertise métier de ses équipes pour proposer un encadrement de proximité adapté à ses besoins, et sur sa politique d'innovation pour concilier efficacité et développement durable.

## UNE TECHNICITÉ QUI SÉDUIT LES GRANDS COMPTES

Réputé pour sa technicité et sa capacité d'adaptation sur tous les segments d'activité, Elior Services s'est vu confier pour trois ans la propreté du grand magasin historique des Galeries Lafayette à Paris, en plus du siège de l'entreprise. Les Galeries Lafayette Haussmann accueillent chaque jour 100 000 personnes sur 75 000 m<sup>2</sup> et sont ouvertes tous les dimanches. Elior Services relève ce défi en déployant des équipes disponibles et expertes. 52 sites à Paris, à Rodamco et l'aéroport de Marseille font également partie des nouvelles victoires remarquables de l'année. Enfin, Elior Services gère également le campus de l'Airbus Leadership University à Toulouse en partenariat avec les activités de restauration collective du Groupe.

## REPORTING EN FACILITY MANAGEMENT

En matière de rationalisation de plus en plus fortes en Facility Management (FM), Elior Services propose par exemple des postes multi-activités (accueil + courrier). Elior Services a également un responsable multi-sites national dédié, qui agit au nom du client, répond aux nouvelles exigences et optimise les coûts. Dans la même optique, Elior Services a également développé un portail web qui permet au client de gérer l'ensemble de ses sites.

## INNOVATIONS CONSTANTES

Le succès est porté par une politique d'innovation constante, qui garantit une grande efficacité. Aux Galeries Lafayette, des innovations de grande portée des prestations en temps réel sont mises en œuvre sur les zones les plus sensibles tels que les sanitaires, les salons et les espaces communs. À l'Institut Mutualiste Montsouris, avec l'outil PESE, la nature et la quantité de déchets par service sont connues avec précision grâce à un système de codes-barres (deux sites clients en sont équipés). L'optimisation des déchets est ainsi optimisée.

## FOCUS

Professionnaliser les métiers de la propreté

**Elior Services, permettre à chacun de progresser dans sa carrière est fondamental, et garantir le bien-être des collaborateurs et des collaboratrices que pour offrir un service de qualité au client. Le développement des compétences et la formation sont des axes prioritaires, Elior Services a mis en place sa propre université interne. Plus de 10 000 personnes par an développent ainsi de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences, ce qui permet de créer de nouveaux métiers dans la filière Services. L'objectif est d'atteindre 100% de collaborateurs participant(e)s chaque année.**



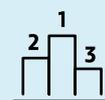
## CHIFFRES CLÉS

### SERVICES



**2 300**

SITES



**N° 1**

DE LA PROPRETÉ  
EN MILIEU  
DE SANTÉ EN FRANCE



**20 000**

COLLABORATEURS  
ET COLLABORATRICES  
EN FRANCE



# Une expertise agile pour un service irréprochable.

Renforçant son leadership dans le domaine de la santé, Elior Services a également acquis de nouveaux contrats auprès de grands comptes. Sa capacité à innover et sa flexibilité s'imposent comme des atouts majeurs, tant en propreté que dans ses propositions en facility management. En créant des relations de confiance avec ses clients et en adaptant continuellement ses solutions aux nouveaux besoins, Elior Services assure la croissance soutenue de ses activités.

## UN EXPERT RECONNU DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ

Avec la moitié de son chiffre d'affaires réalisée dans le domaine de la santé, Elior Services a développé une expertise du secteur qui le distingue très fortement de ses concurrents. Ayant déjà mesuré l'excellence de son savoir-faire, l'hôpital Foch (Suresnes) a de nouveau confié sa propreté à Elior Services, après deux ans d'interruption. En 2016, Elior Services a également renouvelé ses contrats avec des sites emblématiques comme le CHU de Toulouse, l'hôpital Cochin (Paris) – son 1<sup>er</sup> client historique en santé – ou la Maison de Santé Protestante de Bagatelle (Talence). Elsan, deuxième groupe d'hospitalisation privée en France, reste également fidèle au Groupe, tout en étendant son champ d'intervention. Enfin, l'hôpital privé de Bois-Bernard s'associe avec Elior Services pour la première fois. Ces nombreuses victoires résultent notamment de la capacité d'Elior Services à s'adapter en temps réel aux évolutions du champ de la santé. En effet, le Groupe développe des réponses ciblées aux nouvelles pratiques, telles que l'augmentation des opérations en ambulatoire.

## UNE TECHNICITÉ QUI SÉDUIT LES GRANDS COMPTES

Réputé pour sa technicité et sa capacité d'adaptation sur tous les segments d'activité, Elior Services s'est vu confier pour trois ans la propreté du grand magasin historique des Galeries Lafayette à Paris, en plus du siège de l'entreprise. Les Galeries Lafayette Haussmann accueillent chaque jour 100 000 personnes sur 75 000 m<sup>2</sup> et sont désormais ouvertes tous les dimanches. Elior Services relève le défi en garantissant des équipes disponibles et expertes. 52 sites de H&M, Unibail-Rodamco et l'aéroport de Marseille font également partie des nouvelles victoires remarquables de l'année. Enfin, Elior Services rejoint le campus de l'Airbus Leadership University à Blagnac, en partenariat avec les activités de restauration collective en entreprise du Groupe.

## FLUIDIFIER LE REPORTING EN FACILITY MANAGEMENT

Face à des attentes de rationalisation de plus en plus fortes en facility management (FM), Elior Services propose par exemple à SFR de nouveaux postes multi-activités (accueil + courrier). Pour SFR et Safran, un responsable multi-sites national dédié, interlocuteur unique du client, répond aux nouvelles exigences de reporting centralisé. Dans la même optique, Elior Services a également développé un portail web qui permet au client de gérer les opérations sur l'ensemble de ses sites.

## DES INNOVATIONS CONSTANTES

Elior Services est porté par une politique d'innovation constante, au service d'une plus grande efficacité. Aux Galeries Lafayette, des systèmes de traçabilité des prestations en temps réel sont mis en place sur les lieux les plus sensibles tels que les sanitaires, les salons ou les escalators. À l'Institut Mutualiste Montsouris, avec l'outil informatique TRAPESE, la nature et la quantité de déchets par service producteur sont connues avec précision grâce à un système de vérification par code-barres (deux sites clients en sont équipés). La gestion des déchets est ainsi optimisée.

### FOCUS

## Professionnaliser les métiers de la propreté

**Pour Elior Services, permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière est fondamental, tant pour le bien-être des collaborateurs et des collaboratrices que pour délivrer un service de qualité au client. Le développement des compétences et la formation étant des axes prioritaires, Elior Services possède sa propre université interne. Plus de 40 personnes par an développent ainsi leur socle de connaissances et de compétences, et ont accès à de nouveaux métiers dans la filière des services. L'objectif est d'atteindre 100 participant(e)s chaque année.**

# ELIOR GROUP DANS LE MONDE

## ALLEMAGNE

### Areas

Clevischer Ring 127  
51063 Köln  
T: +49 221 96 47 67 22  
de.areas.com

## CHILI

### Areas

Aeropuerto Internacional AMB, s/n  
Rotonda Oriente  
Segundo Nivel Oficina B203-236  
Comuna de Pudahuel  
Santiago de Chile (Chile)  
T: +56 232205440  
latam.areas.com

## ESPAGNE

### Areas

Av. Diagonal, 579-585, 6<sup>a</sup> planta  
08014 Barcelona  
T: +34 93 240 15 15  
es.areas.com

### Serunion

Avenida Josep  
Tarradellas 34-36, 7<sup>a</sup> planta  
08029 Barcelona  
T: +34 93 228 95 55  
serunion.es

## ÉTATS-UNIS

### Areas

5301 Blue Lagoon Drive  
Suite 690  
Miami, FL 33126  
T: +1 305 267 8510  
us.areas.com

### Elior North America

4135 South Stream Blvd.  
Suite 250  
Charlotte, NC 28217  
T: +1 704-424-1071  
elior-na.com

## FRANCE

### RESTAURATION COLLECTIVE

#### Elior - Arpège

Tour Égée - 11, allée de l'Arche  
92032 Paris La Défense Cedex  
T: +33 1 71 06 70 00  
elior.fr  
arpege-restaurants.fr

#### L'Alsacienne de Restauration

2 rue Évariste-Galois  
BP 80010 Schiltigheim  
67012 Strasbourg Cedex  
T: +33 3 88 18 69 44  
alsaciennederestauration.fr

#### Ansamble

Allée Gabriel Lippmann  
PIBS  
56000 Vannes  
T: +33 2 97 01 97 97  
ansamble.fr

#### Elior, La Réunion

63 ter rue Leconte de Lisle  
BP 52  
97419 La Possession  
T: +33 2 62 22 04 50  
elior.fr

### RESTAURATION DE CONCESSION

### Areas

Tour Égée - 11, allée de l'Arche  
92032 Paris La Défense Cedex  
T: +33 1 71 06 70 00  
areas.com

### SERVICES

#### Elior Services

Tour Égée - 11, allée de l'Arche  
92032 Paris La Défense Cedex  
T: +33 1 71 06 70 00  
elior-services.com

## INDE

### Elior

**UK India Business Centre**  
Prestige Blue Chip, Block 2, No.9,  
Hosur Road, GF, Koramangala  
Bangalore 560029  
T: +9 1 80 71 45 58 52  
elior.in

## ITALIE

#### Elior Ristorazione e Servizi

Via Venezia Giulia, 5/a  
20157 Milano  
T: +39 02 390 9951  
elior.it

#### Gemeaz

Via Venezia Giulia, 5/a  
20157 Milano  
T: +39 02 390391  
gemeaz.it

### Areas

My Chef Ristorazione  
Commerciale S.p.A.  
Centro Uffici San Siro  
Edificio E - Ala 2  
Via Caldera, 21  
20153 Milano  
T: +02/390995.1  
it.areas.com

## MEXIQUE

### Areas

Aerop. Internacional  
de México  
Av. Capitán Carlos León, s/n  
Edif. C, 2<sup>a</sup> pl., Terminal 1  
Colonia Peñón de los Baños  
15620 México DF  
T: +52 5551332100  
areasmexico.com

## PORTUGAL

### Areas

Rua C, Edif. 124, 3<sup>o</sup>  
Aeroporto de Lisboa  
1700-008 Lisboa  
T: +351 218422506  
pt.areas.com

## ROYAUME-UNI

### Elior UK

Viewpoint  
240 London Road  
Staines TW18 4JT  
T: +44 1784 426 800  
elior.co.uk

## **Elior Group**

Tour Égée - 11, allée de l'Arche  
92032 Paris La Défense Cedex  
France  
T: +33 1 71 06 70 00  
eliorgroup.com  
@elior\_group

## **Rapport d'activité 2015-2016**

### **Direction de la publication**

Philippe Salle,  
président-directeur général  
du Groupe

### **Direction de la rédaction**

Frédéric Fougerat,  
directeur de la communication  
du Groupe

### **Comité de rédaction**

Anne Babkine,  
directrice communication  
corporate et marque Groupe  
Sonia Duarte,  
responsable image Groupe  
Benoît Repoux,  
conseiller éditorial Groupe

### **Remerciements**

à l'ensemble des contributeurs  
pour leur participation à la rédaction  
de ce rapport, en particulier  
les directions finance, juridique,  
marketing, ressources  
humaines et l'ensemble  
des directions opérationnelles  
du Groupe.

## **Conception, création et réalisation**

### **CONTENT DESIGN LAB:**

Sonia Cordier,  
directrice conseil  
Dezyderiusz Gusta,  
directeur de création  
Anne-Dorothee Schulz,  
designer graphique  
Bruno Chizat,  
designer responsable  
de la production

### **Impression**

Sopedi  
Imprimeur certifié Imprim'vert  
depuis 2002

### **Papiers**

Couverture en  
Munken Polar 300g  
Interieur en  
Condat mat 100g  
Munken Polar Rough 120g  
Condat gloss 120g  
Papiers certifiés FSC et PEFC

### **Typographie**

Elior (Seenk)

## **Crédit photos**

Photothèques Elior Group, Elior,  
Elior Services, Areas, Starr,  
Airbus Leadership University,  
Fotolia, Getty Images

Florent Tanet :  
photo de couverture  
et set design pages 2-9

Paolo Verzone :  
portraits pages 32-39

Benoît Bost,  
Dominique Cohas,  
Guillaume Czerw,  
Jean-Michel Demée,  
D. Eskenazi,  
M. T. Furnari,  
Charly Hel / PIX'HEL PROD,  
Patrick Gaillardin,  
Renaud Julian,  
Steve Legato,  
Antoine Legond,  
Thierry Leroy,  
Harsh Sharma,  
V. Warren,  
©Paris2024-KMSP

---

## **Le rapport d'activité 2014-2015 d'Elior Group, meilleur rapport annuel pour une société cotée**



# UN CAPITAL DE MARQUES UNIQUE

## NOS MARQUES D'ENTREPRISES



ESPAGNE	ÉTATS-UNIS	FRANCE	INDE	ITALIE	ROYAUME-UNI
serunion	elior	elior	elior	elior	elior

## RESTAURATION COLLECTIVE

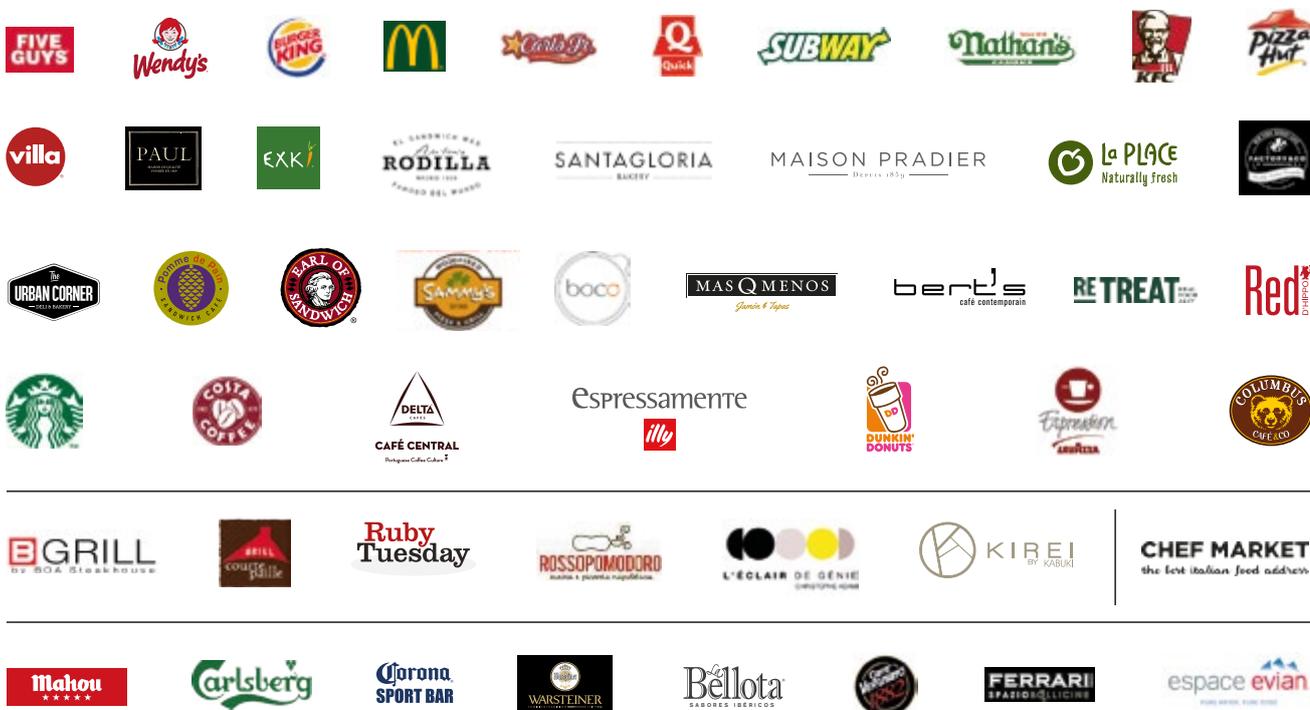
ENTREPRISES				SANTÉ		ENSEIGNEMENT	

# RESTAURATION DE CONCESSION

## MARQUES EN PROPRE



## MARQUES EN FRANCHISE



## RETAIL



## LES RESTAURANTS DE PRESTIGE



