

# ESSENTIEL 2019



eliorgroup

S'appuyant sur une **stratégie** p.02 articulée autour de l'innovation et de la **responsabilité sociétale de l'entreprise** p.06, Elior est un des leaders mondiaux sur **les marchés** p.10 de la **restauration collective** p.12 et des **services** p.14. Fort d'un **capital de marques unique** p.16 et d'un **ancrage** p.18 en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, en Inde, et aux États-Unis, Elior affiche en 2018-2019 des **performances solides** p.20 qui lui ont permis d'atteindre les objectifs fixés par la **gouvernance** p.22 du Groupe.



**5 millions**  
de convives chaque jour

**6 pays**

**23 500**  
restaurants et points  
de vente



**110 000**  
collaborateurs et  
collaboratrices

**4,9 Md€**  
de chiffre d'affaires

**2 300**  
sites gérés par Elior Services

## Une dynamique de croissance durable, profitable et responsable



**Gilles Cojan**  
Président du Conseil  
d'Administration d'Elior Group

L'exercice qui vient de se terminer est marqué par un retour aux fondamentaux de nos métiers et je ne doute pas que les progrès constatés en 2019 vont se poursuivre dans les mois et les années à venir. Il s'agit en premier lieu pour nos équipes de porter toute leur énergie sur la satisfaction de nos clients et de nos convives, d'accompagner, voire d'anticiper leurs attentes, d'adapter nos offres aux tendances qui se font jour.

Sur le plan financier, le redressement des marges se fait déjà sentir en France et notre cash-flow opérationnel, gage de notre futur, marque un très net progrès. Il convient de

souligner la dynamique engagée grâce au plan stratégique New Elior, piloté par Philippe Guillemot, résultat d'un important travail collaboratif entre les équipes opérationnelles, les différents pays et l'ensemble des entités du Groupe.

Elior a sa propre culture et cela fait sa force. Notre agilité reste un atout essentiel : nous devons faire vivre cet esprit de pionnier qui a toujours animé notre Groupe et qui nous a permis de faire d'Elior un opérateur mondialement respecté. L'humain est au cœur de notre engagement et, même s'il est de plus en plus assisté par des systèmes sans cesse plus sophistiqués, il est la garantie essentielle de notre qualité et de notre capacité à innover. Les clés du succès reposent en premier lieu sur la motivation et l'implication des femmes et des hommes d'Elior mobilisés au quotidien au plus près de nos clients et de nos convives.

La nutrition doit également être au cœur de nos réflexions, c'est une question de santé publique. Elior reste – plus que jamais – un restaurateur social qui permet, chaque jour, à plusieurs millions de convives de se restaurer selon leurs goûts, au meilleur prix et dans les meilleures conditions possibles de nutrition, d'hygiène et de sécurité.

Aujourd'hui, Elior se doit de confirmer son retour à une croissance durable, profitable et responsable. Nos marchés, très porteurs, nous en offrent l'opportunité, ainsi que les nouveaux secteurs dynamiques sur lesquels le Groupe s'est déjà positionné. Le conseil d'administration est donc totalement engagé avec le comité exécutif pour faire en sorte que le plan de développement New Elior soit pleinement mis en œuvre dans toutes ses composantes – croissance, redressement des marges et du cash-flow, acquisitions ciblées – le tout dans le respect inconditionnel de notre métier, de nos collaborateurs, de nos clients et de nos convives.



## Affirmer notre leadership en tant que restaurateur responsable, expert des services innovants et durables.

### L'année écoulée marque un rebond pour Elior : quel bilan faites-vous de cette année charnière ?

L'année 2018-2019 est celle des engagements tenus pour Elior. Nous avons, en effet, mis en œuvre le recentrage du Groupe sur notre cœur de métier historique – la restauration collective dans l'ensemble des six pays dans lesquels nous sommes implantés, et les services en France – et accéléré notre développement. Tout en maintenant une grande rigueur dans la gestion de nos contrats, nous avons engagé une dynamique de transformation en lançant notre plan de croissance New Elior 2024. Enfin, comme annoncé, nous avons redressé nos marges au cours du second semestre, atteignant ainsi tous les objectifs que nous nous étions fixés pour l'ensemble de l'exercice.

### Pourriez-vous revenir sur les principaux enjeux relevés en France et à l'international au cours de l'exercice écoulé ?

En France, nous avons conforté notre position de leader de la restauration collective, sous l'impulsion d'une équipe de direction renouvelée qui a mis en place une organisation structurée pour accroître notre discipline commerciale et opérationnelle. Elior est plus que jamais pionnier pour répondre aux nouvelles attentes de nos convives. La branche Services – centrée sur la France – a poursuivi son développement, et conforté sa place de leader en santé en misant avant tout sur l'innovation. À l'international, nous continuons de renforcer les fondations de nos opérations, et nous sommes aujourd'hui très bien orientés pour poursuivre le développement du Groupe.

### La RSE est aujourd'hui au cœur de votre plan stratégique, comment entendez-vous affirmer le leadership d'Elior comme « restaurateur responsable » ?

Nos activités s'inscrivent pleinement dans une prise de conscience mondiale : l'urgence de mieux préserver les ressources de notre planète. En tant qu'entreprise leader de la restauration collective et des services, nous devons prendre notre part dans cette révolution sociétale, sociale et environnementale. Nos leviers d'actions et nos atouts sont ici nombreux : approvisionnements responsables, promotion des circuits locaux, soutien au développement et à l'emploi local, meilleure pédagogie sur les enjeux de la nutrition, évolution de nos recettes vers des offres plus équilibrées, lutte contre le gaspillage... Il nous appartient dès à présent d'affirmer notre ambition d'être les champions d'une alimentation plus saine, plus sûre et plus responsable. Pour relever ces nombreux défis, notre premier atout reste – plus que jamais – le savoir-faire, le talent de nos équipes, à commencer par nos équipes sur le terrain – dans la restauration comme dans les services – car ce sont elles qui, tous les jours, sont au plus près de nos clients et de nos convives.

### Comment faire de cet engagement RSE un atout concurrentiel ?

Aujourd'hui, nous identifions trois grandes préoccupations chez nos convives : est-ce que ce que je mange est bon et sain pour moi ? Est-ce que mon acte de consommation alimentaire a un impact positif ou négatif sur la planète ? Enfin, est-ce que mon moment de restauration va être aussi un moment de plaisir ? Chez Elior, nous nous donnons comme ambition de réinventer notre métier de restaurateur social pour être en capacité de répondre à ces trois attentes. Cela passe d'abord par beaucoup plus de transparence. Nous devons redonner le pouvoir à nos convives sur leurs choix alimentaires, en leur fournissant des informations précises sur les plats que nous



**Philippe Guillemot**  
Directeur général d'Elior Group



**Pour porter la dynamique du Groupe, vous entendez redonner plus de pouvoir aux équipes sur le terrain, au plus proche de vos clients et convives. Très concrètement, cela se traduit comment ?**

La valorisation et la responsabilisation de nos équipes sont au centre de nos priorités. C'est pourquoi nous sommes aujourd'hui un employeur de référence et comptons bien renforcer encore cet atout ! Nous investissons beaucoup dans nos collaborateurs. Nous avons des programmes qualifiants qui permettent à nos collaborateurs d'apprendre les métiers et de grandir dans ceux-ci. Plus de la moitié de nos postes de managers ont été pourvus par la promotion interne au cours de l'exercice écoulé. Notre ambition est d'atteindre les 70 % à moyen terme. Cette dimension d'accompagnement des carrières au sein d'Elixir Group est très importante chez nous et nous permet d'attirer de nouveaux talents.

Un autre de nos éléments de différenciation est la place que nous donnons aux Chefs, au cœur de notre stratégie. Elixir reste un restaurateur, et son organisation est aujourd'hui véritablement centrée sur ses Chefs. Nous leur donnons une capacité d'initiative et une responsabilité, car ce sont eux qui sont au contact de nos clients et de nos convives tous les jours.

**Pour conclure, quelle est votre vision du marché pour l'exercice 2019-2020 ?**

Les résultats de cette année nous permettent d'être au rendez-vous des ambitions de création de valeur du Nouvel Elixir à l'horizon 2024. Nos équipes sont pleinement mobilisées pour réaffirmer notre leadership et accomplir nos objectifs à court et moyen termes.

proposons, afin qu'ils puissent faire des choix éclairés. C'est pourquoi nous allons déployer, par exemple, le Nutri-Score en restauration collective en France, en partenariat avec le ministère de la Santé. C'est une première. Autre exemple de cet engagement : l'affichage du bilan carbone des plats de nos restaurants d'entreprise au Royaume-Uni. Nous communiquons aussi sur les valeurs nutritionnelles, les allergènes, l'origine des produits... Les consommateurs ont de plus en plus envie de reprendre le contrôle de leur alimentation. Dans les moments de leur vie où ils ne cuisinent pas par eux-mêmes, il est important qu'ils puissent alors se reposer sur un tiers de confiance. Elixir veut être ce tiers de confiance : de nombreux convives viennent, en effet, dans nos restaurants plusieurs fois par semaine et nous confient alors la préparation de leur repas. C'est la raison pour laquelle nous enrichissons la diversité de nos offres afin qu'ils puissent trouver dans nos restaurants ce qui correspond à leurs préférences alimentaires. Nous sommes convaincus que c'est notre capacité à innover et à déployer des propositions qui rencontrent les attentes de nos convives qui nous permettra d'affirmer notre leadership dans tous les territoires où nous sommes présents.

# Plan de développement New Elixir, une stratégie de croissance pour 2024



Elixir s'est recentré sur son cœur de métier de restauration collective dans six pays, et de services en France, se positionnant ainsi comme le deuxième *pure player* du secteur dans le monde.

Le Groupe a ainsi redéfini sa mission, son ambition et ses priorités sur chacun de ses marchés et construit son plan stratégique 2024, baptisé New Elixir. Élaboré conjointement par le comité exécutif et les équipes opérationnelles, il s'articule autour de cinq leviers de création de valeur (présentés ci-dessus).

L'ambition du Groupe se traduit par des objectifs à moyen terme visant :

- une croissance organique annuelle de 2 à 4 %,
- une amélioration de la marge d'EBITA ajustée de 10 à 30 points de base par an,
- des dépenses d'investissement inférieures à 3 % du chiffre d'affaires.

Pour atteindre cette ambition et au-delà de ses objectifs financiers, le Groupe entend réaffirmer son leadership en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

## Affirmer notre leadership en matière de RSE

**POSITIVE  
FOODPRINT  
PLAN™**

Particulièrement attentif à la santé et au bien-être de ses convives, au développement de l'ensemble de ses collaborateurs, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur l'environnement, Elior est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise. Signataire du Global Compact des Nations unies depuis 2004, Elior est convaincu qu'il doit apporter une contribution positive à son écosystème à chaque étape de sa chaîne de valeur.



Elior a construit sa stratégie « Positive Foodprint » autour de quatre enjeux majeurs de responsabilité. Identifiés par une analyse de matérialité réalisée en 2015, ils sont alignés sur quatre des objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU.

Leur pertinence a été confirmée par les résultats de la cartographie des risques extra-financiers conduite en 2018 :

- des choix sains et bons,
- des ingrédients durables,
- des équipes et des communautés dynamiques,
- une économie circulaire.

Elior a défini des indicateurs afin de guider ses actions et démontrer la démarche de progrès dans laquelle il s'inscrit.

Le mode de gouvernance des enjeux de responsabilité d'Elior Group a également été revu en 2019, pour une meilleure prise en compte depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles.

Un comité RSE, présidé par le directeur général, a pour mission de valider les décisions stratégiques relatives aux axes du Positive Foodprint, de suivre son évolution et d'ajuster les priorités en fonction du contexte dans lequel le Groupe évolue.

Enfin, un réseau de correspondants RSE est en charge de la déclinaison des engagements du Positive Foodprint au sein de toutes les entités opérationnelles du groupe Elior.

# Quatre enjeux majeurs de responsabilité



## Des choix sains et bons



### Ambition

Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable en faisant progresser la part des offres végétariennes. Améliorer de manière continue les informations nutritionnelles à destination des convives.

### Indicateurs de performance

- part des achats en ingrédients d'origine végétale
- part de recettes végétariennes
- part des sites ayant réalisé au moins une animation sur la nutrition

**18,9 %**

des achats de produits alimentaires sont des ingrédients nutritifs d'origine végétale.

**15,5 %**

des recettes, sur 50 000 recettes actives, sont végétariennes dont 40 % au Royaume-Uni.



## Des ingrédients durables



### Ambition

Faire progresser la part des approvisionnements responsables en privilégiant les produits locaux, biologiques et labellisés. Faire progresser la part des emballages et consommables réutilisables et/ou recyclables.

### Indicateurs de performance

- part des achats d'ingrédients responsables
- part des achats d'ingrédients locaux
- part des achats d'emballages et consommables responsables

**62 %**

des achats de produits de la mer sont issus de filières responsables au Royaume-Uni [29,4 % à l'échelle du Groupe].\*

**11,6 %**

des achats de produits alimentaires et non alimentaires sont labellisés.\*\*



## Des équipes et communautés dynamiques



### Ambition

Pourvoir 70 % des postes de managers par la promotion interne d'ici 2025. Développer les compétences et l'employabilité de ses collaborateurs. Garantir la santé, sécurité de tous les collaborateurs.

### Indicateurs de performance

Taux de recrutement interne (%)

**54,9 %**

taux de recrutement interne des fonctions managériales.

**49 %**

des managers sont des femmes.

**+ de 50 000**

employés formés à la santé et la sécurité au travail.



## Une économie circulaire



### Ambition

Valoriser les biodéchets dans tous les sites Elior en charge de la gestion des déchets. Promouvoir les bénéfices de l'économie circulaire auprès de tous les clients et convives.

### Indicateurs de performance

- part des sites Elior valorisant les biodéchets
- nombre d'animations sur la lutte contre le gaspillage alimentaire [formations comprises]

**84 %**

des huiles alimentaires usagées sont valorisées.

**83,2 %**

des sites valorisent les biodéchets.

**+ de 8 000**

animations sur la thématique de la lutte contre le gaspillage alimentaire ont été organisées.

\* En volume \*\* Hors Elior North America

## Des marchés en croissance et en évolution

Le modèle de groupe Elior repose sur deux activités :

- en France et à l'international, Elior et ses filiales proposent des solutions de restauration dédiées aux secteurs de l'entreprise, de l'enseignement et de la santé ;
- en France, Elior Services a développé une expertise de propreté, notamment destinée aux établissements de santé, aux environnements industriels sensibles et à l'hôtellerie, complétée de services de *facility management*.

Ces marchés se caractérisent par un fort potentiel de croissance. Le marché de la restauration collective, en particulier, augmente en volume sous l'impulsion d'une externalisation de plus en plus importante par tous les types de clients. C'est un marché caractérisé par une forte évolution des attentes des convives, de plus en plus exigeants : plaisir gustatif, convivialité des espaces de restauration, produits respectueux de l'environnement, informations nutritionnelles, régimes alimentaires spécifiques, nouveaux modes de consommation...

### Des segments attractifs à développer

En complément des secteurs sur lesquels le Groupe entend consolider son leadership, le plan stratégique New Elior cible également de nouveaux segments, connexes à son cœur de métier, et sur lesquels il possède déjà une expérience locale éprouvée.

### La livraison de repas aux PME

En Italie, Elior propose aux PME des plats complets équilibrés disponibles à toute heure, grâce à Food360, une vitrine réfrigérée connectée.



### La restauration à bord des trains

Opérateur d'Itinere, service de restauration à bord des trains Trenitalia depuis 2013, Elior a réussi à transposer cette expertise de l'Italie au Royaume-Uni, en remportant, avec Trenitalia, un contrat pluriannuel sur la ligne East Midlands.

### Les salons privés des compagnies aériennes

En Espagne, Serunion développe depuis 2018 ce nouveau marché qui concerne annuellement plus de 200 000 clients.

### La restauration dans les stades

C'est un axe identifié au Royaume-Uni, où Elior a renouvelé pour 12 ans son contrat avec le stade de Murrayfield.

### Les loisirs culturels

C'est un axe de développement en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis où le Groupe a remporté plusieurs contrats prestigieux (National Art Gallery à Washington, Museu Nacional d'Art de Catalunya à Barcelone, National Museum of Wales à Cardiff).

## Nos avantages concurrentiels

avec 20 % de son chiffre d'affaires. Elior peut également compter sur la complémentarité de ses marchés, - entreprise, enseignement, santé -, qui réagissent différemment aux cycles économiques et à la saisonnalité.

### Une large base de clients fidèles

La solidité du modèle économique d'Elior est favorisée par l'existence de relations stables et durables avec un nombre important de grands clients. En 2018-2019, le taux de rétention est de 90,8 % pour les activités de restauration collective.

### Une forte expérience en acquisitions

Depuis le début de l'exercice 2016, les acquisitions réalisées représentent un chiffre d'affaires additionnel d'environ 800 millions d'euros en année pleine. Ce succès est dû au profil des sociétés acquises, à leur complémentarité avec les opérations existantes, et à une forte capacité d'intégration.

### Une excellence opérationnelle

Résultat d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et d'une structure de coûts contrôlée, l'excellence opérationnelle du Groupe repose également sur des collaborateurs durablement formés et encouragés par la promotion interne.

### Des équipes à l'esprit entrepreneurial

Le modèle d'organisation d'Elior, très décentralisé, permet de maintenir un esprit entrepreneurial fort parmi les équipes de management. Bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés, elles conservent leur autonomie, gage de dynamisme et d'agilité, sur le plan opérationnel et commercial.

Pour se développer sur ses marchés historiques et les nouveaux segments identifiés, Elior peut compter sur de solides avantages concurrentiels.

### Des positions solides

Dans les six pays où le Groupe est implanté, la restauration collective est caractérisée par un environnement très compétitif. Sur ces marchés, la taille constitue un facteur de compétitivité déterminant, qui permet de proposer des tarifs attractifs et de répondre aux appels d'offres sur les contrats les plus importants.

### Des géographies et marchés complémentaires

Le développement géographique d'Elior, aujourd'hui présent dans 6 pays, a permis d'augmenter la part de l'international dans le chiffre d'affaires, qui en représente 55 %. Les États-Unis sont devenus, après la France, le deuxième marché du Groupe,

## Chaque jour, nous gagnons la confiance de nos convives en leur proposant une alimentation saine, savoureuse et respectueuse de la planète.

Acteur mondial de la restauration collective, Elior propose depuis plus de 25 ans des solutions personnalisées et des concepts innovants de restauration dans l'univers de l'enseignement, de l'entreprise et de la santé. Répondant à des exigences de produits bons, sains et respectueux de l'environnement, dans des lieux conviviaux, mais aussi de services de restauration en phase avec les modes de vie, Elior s'adapte au quotidien à une diversité de besoins, alliant savoir-faire culinaire et excellence opérationnelle.



90 000

collaborateurs et collaboratrices



23 000

restaurants et points de vente



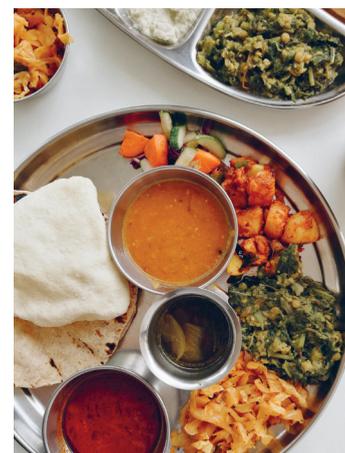
5 millions

de convives chaque jour



N° 2

pure player mondial implanté dans 6 pays



### Une nouvelle cuisine centrale à Delhi

Elior India continue d'élargir ses positions au-delà de ses bases d'origine dans les régions de Bangalore, Chennai et Mumbai. L'entreprise inaugurerait au printemps 2019 une nouvelle cuisine ultra-moderne à Delhi, la capitale de l'Inde. Capable de préparer 40 000 repas par jour, elle permet de livrer deux clients déjà servis par Elior India à Bangalore. Au total, Elior India prépare aujourd'hui 180 000 repas par jour, dont 150 000 sur le marché entreprises, avec des clients de renom comme Daimler, Pfizer, Cisco ou encore LinkedIn.



### À Barcelone, Serunion séduit les palais les plus exigeants

Singularis, filiale dédiée aux sites de prestige opérée par Serunion (filiale d'Elior dans la péninsule Ibérique), a remporté un contrat de trois ans pour assurer l'ensemble de l'offre de restauration proposée aux visiteurs du MNAC, le Musée National d'Art de Catalogne. Le savoir-faire de Singularis se déploie dans trois espaces : un café terrasse proche de l'accueil au rez-de-chaussée, un snack-bar à l'intérieur du musée et un restaurant gastronomique en rooftop, avec une vue panoramique sur la capitale catalane. Ce nouveau client prestigieux a été convaincu par la réputation de Singularis chez de nombreux autres clients exigeants (Teatre National de Catalunya, World Trade Center Barcelona, Camp Nou) et par ses engagements en faveur de la protection de l'environnement.



### Elior révolutionne l'expérience des convives de la Bowie State University

Aladdin, filiale de Elior North America, a été choisi comme nouveau partenaire des services de restauration de la Bowie State University – la plus ancienne université du Maryland. Ce contrat de cinq ans est le premier dans l'État du Maryland pour Elior, qui envisage de faire de Bowie State l'une des meilleures offres de restauration en enseignement supérieur de la région. Rénovation des espaces, technologies de commande sur mobile, cuisine sous les yeux des convives, flexibilité des horaires, foodtrucks... Le programme ambitieux reflète l'engagement d'Elior pour offrir une expérience de qualité à tous ceux qui vivent, étudient et travaillent à Bowie State.

## Chaque jour, nos experts s'engagent à délivrer des services d'excellence dans les sites de nos clients, au bénéfice de celles et ceux qui les occupent.

Elior Services déploie une gamme complète de prestations répondant aux plus hautes exigences des établissements de santé, des milieux industriels sensibles et des espaces publics, professionnels et commerciaux. Bio-nettoyage et hôtellerie de santé, propreté des locaux et facility management avec des services d'accueil, de gestion des espaces verts et du courrier : Elior Services propose des offres adaptées aux particularités de chaque site dans un souci de performance économique, d'amélioration continue et de respect de l'environnement.



**20 000**

collaborateurs et collaboratrices



**2 300**

sites



**N° 1**

de la propreté en santé en France

## Une primo-externalisation préparée avec soin

L'hôpital Saint-Camille a choisi Elior Services pour l'externalisation de ses prestations de bio-nettoyage et d'hôtellerie de santé. L'établissement de Bry-sur-Marne a une capacité de 300 lits, sur une surface de 24 000 m<sup>2</sup>. Les équipes d'Elior Services prennent en charge le bio-nettoyage des chambres, des locaux d'accueil et d'administration et des blocs opératoires, et gèrent l'ensemble du service repas aux patients. Entre la signature du contrat, en juillet 2019, et son démarrage, Elior Services a assuré un accompagnement social poussé, et a régulièrement rencontré les salariés pour préparer le nouveau fonctionnement. Cette démarche a permis la reprise de 52 salariés de l'hôpital.



## Un nouveau contrat-cadre avec UniHA

UniHA, Union des Hôpitaux pour les Achats, est une coopérative d'acheteurs hospitaliers publics français, réunis pour gagner en performance, en temps et en qualité. C'est le premier acheteur français, tous secteurs d'activité confondus. En 2019, Elior Services a signé avec UniHA un nouveau contrat-cadre de quatre ans, qui lui permet d'être référencé et de répondre aux consultations lancées par les établissements hospitaliers adhérents, sur le bio-nettoyage, les prestations hôtelières et complémentaires. Elior Services a sept contrats actifs obtenus grâce à un accord-cadre UniHA antérieur, ce qui représente au global l'équivalent d'environ 250 agents.

## Entretenir la proximité à Montgeron

Au sud-est de Paris, la ville de Montgeron bénéficie d'un cadre de vie des plus agréables : située en partie sur le massif forestier de Sénart, elle abrite la Pelouse, ancienne allée royale arborée et 50 hectares de site protégé. L'entretien des espaces verts y revêt donc une importance toute particulière. L'attribution de ce marché à Elior Services pour trois nouvelles années atteste de la reconnaissance de qualité de ses prestations. Trois agents prennent en charge la tonte de 4,5 ha de pelouse, la taille de 7,5 km de haie, le fauchage de 6 000 m<sup>2</sup> d'accotements et l'entretien de 2,5 ha de surfaces minéralisées, en « zéro phyto » comme le prévoit la loi depuis 2017. L'expertise d'Elior Services en gestion différenciée et la relation de proximité établie avec la ville ont été des points forts pour remporter ce marché.



# Un capital de marques unique

## Nos marques d'entreprise

Espagne

serunion @  
alessa  
ARCE  
SINGULARIS  
JLLASAR  
Hostesa  
ARUME

États-Unis

elior @  
Aladdin  
cura  
A'viands  
preferred meals  
Lexington  
DESIGNCUISINE  
ABIGAIL KIRSCH  
SUMMIT  
CORPORATE CHEFS  
LANCER  
TRIO

France

elior @  
L'ALSACIENNE  
Ansamble  
ARPÈGE

Inde

elior @  
CRCL  
Megabite

Italie

elior @  
Gemeaz  
Hospes  
elior @

Royaume-Uni

elior @  
Lexington  
Taylor Shaw  
Caterplus  
Edwards & Blake

## Nos marques en restauration collective

### Entreprises

SMART FOOD  
BEAK ST CHICKEN  
20 TWENTY  
JOYFOOD  
WRAP BAM BOO  
PIZZA FOUNDRY  
GOSASA  
Z60  
polaris elior  
EXPRESS O  
ilaneRe  
ME LO  
DIPST  
BARISTA & BAKER  
Fajita Mexico  
BON'HEUR  
ZESTEAT  
URBAN RAJAH  
MERCADO GASTRONOMICO  
Mezze Libras  
MEETROPOLITAN  
MACANTINE  
b'tes  
worko  
BOX'D  
Park Camont  
place Café  
cocoON  
bonsens  
El Elements  
FUCINA  
COSYFORTE  
COFFEE UP  
THE green HOUSE  
CONVIVIM DISTRICT  
CH EAT AHI  
CHU  
HOT TO GO  
GREEN PARROT  
HOME HOME  
GLOBAL FLAVOURS  
YOU & LIFE  
FONTA NELLA  
Helish Holidays  
fresh  
Arte.  
CLOB BREAKFAST  
pūoi!  
CITY BAKES  
Foodsmiths  
iCOLTI  
tūo  
elior  
ec6

### Santé

PRIM APPRO  
Énergie Saveurs  
Itinéraire du patient OPTIMUM  
Rest'O Bulle L'ESPACE  
Maman Plaisir  
servi CHEZ VOUS  
CAFÉ COMPANY  
Rest'O Bulle L'ESPACE  
Régal et vous  
Break  
NutriAge  
muggo  
IDÉQUATIO

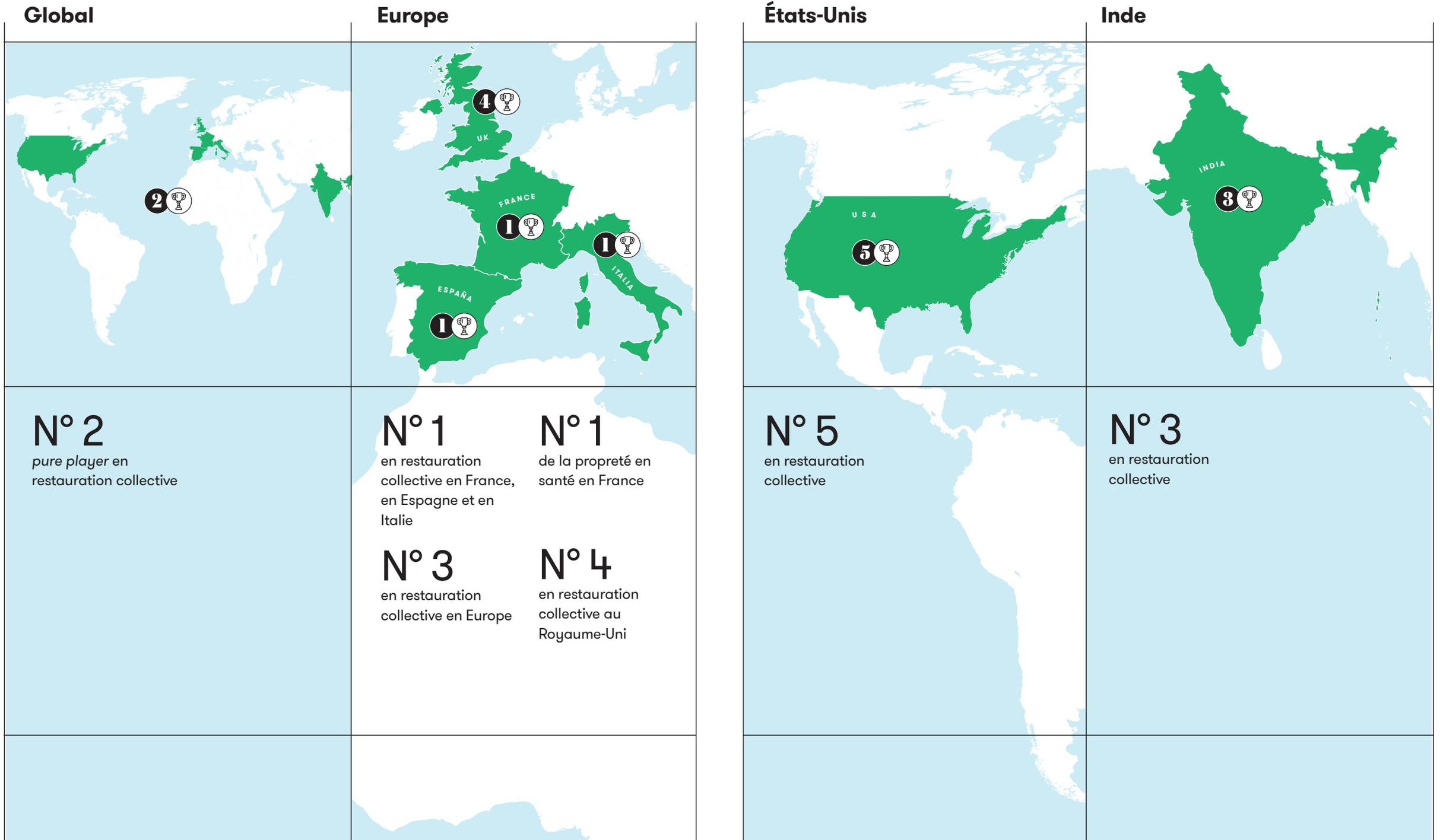
### Marques en franchise

VITA MOJO  
AMETLLER ORIGEN  
Starbucks  
SUBWAY  
monop'daily  
boco  
PAUL  
bert's  
SUSHISHOP  
EKK

### Enseignement

ECO PLATS  
123p'tits Plats  
Eco  
12  
MYZONE  
SHIMMY Shakes  
BOOK LATTE  
Pukini & Co.  
La récré DES PAPILES  
LIKE EAT  
U  
FAST GOOD  
mon resto  
CHILACA  
LA PÉPINIÈRE DU GOÛT  
YOUR SELF  
le Spotes  
MAKE  
AND MORE  
PURPLE PEPPER  
l'atelier  
coffeeco

# Des positions solides dans six pays



# Performances financières 2018-2019

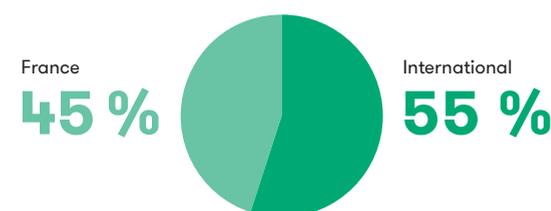
Elior Group a atteint ses objectifs en matière de croissance organique, de marge d'EBITA retraité et de maîtrise des dépenses d'investissement.

Chiffre d'affaires du Groupe (+0,8 % / 2017-2018)	2018 - 2019	<b>4,923 Md€</b>
	2017 - 2018	<b>4,886 Md€</b>
EBITA retraité (+0,5 % / 2017-2018)	2018 - 2019	<b>176 M€</b>
	2017 - 2018	<b>175 M€</b>
Marge d'EBITA ajusté	2018 - 2019	<b>3,6 %</b>
	2017 - 2018	<b>3,6 %</b>
Résultat net part du Groupe	2018 - 2019	<b>271 M€</b>
	2017 - 2018	<b>34 M€</b>
Free cash flow opérationnel (+162 M€ / 2017-2018)	2018 - 2019	<b>251 M€</b>
	2017 - 2018	<b>89 M€</b>
Résultat net part du Groupe ajusté par action	2018 - 2019	<b>1,54 €</b>
	2017 - 2018	<b>0,19 €</b>

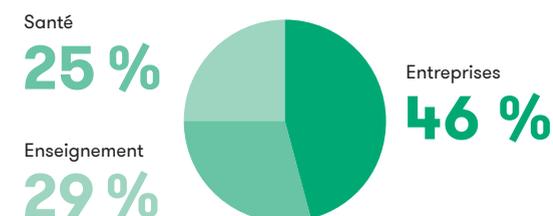
Données financières 2018-2019 des activités poursuivies en application de la norme IFRS 5. Les montants 2017-2018 ont été représentés afin de refléter les impacts de la cession d'Areas. \* Proposé aux actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 20 mars 2020.

Dividende*	2018 - 2019	<b>0,29 € par action</b>
Taux de distribution	2018 - 2019	<b>50 %</b>
	2017 - 2018	<b>40 %</b>
Ratio d'endettement	2018 - 2019	<b>1,8 x EBITDA</b>
	2017 - 2018	<b>3,6 x EBITDA</b>

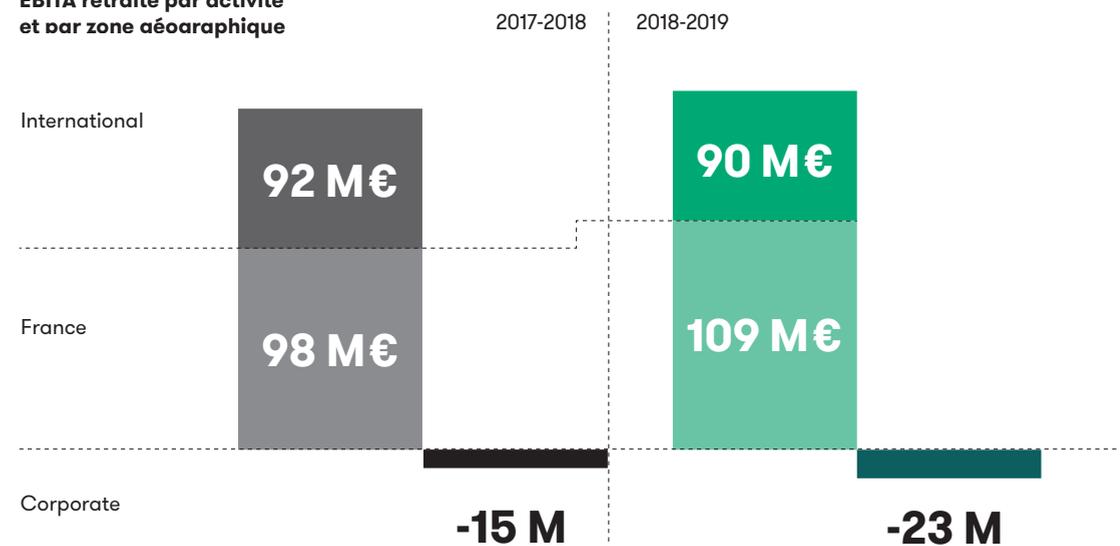
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique 2017-2018 et 2018-2019



Répartition du chiffre d'affaires par activité 2017-2018 et 2018-2019



EBITA retraité par activité et par zone géographique



# Le comité exécutif

Un comité exécutif, présidé par Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, rassemble les principaux dirigeants du Groupe. Ses membres examinent et statuent sur les projets significatifs concernant :

- les contrats opérationnels significatifs en cours de négociation, aussi bien en France qu'à l'international, ainsi que les projets d'investissements qui y sont rattachés ;
- les dossiers d'acquisitions ou de cessions de participations et d'actifs, les projets de partenariats stratégiques et plus généralement les projets opérationnels de tailles significatives ;
- le suivi de l'exécution du plan stratégique New Elior 2024.

Le comité exécutif examine par ailleurs 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.



**Philippe Guillemot**  
Directeur général  
du Groupe



**Jean-Yves Fontaine**  
Directeur général  
Elior France



**Rosario Ambrosino**  
Directeur général  
Elior Italia



**Bernard Duverneuil**  
Directeur du digital  
et des systèmes  
d'information Groupe



**Ruxandra Ispas**  
Directrice des achats  
et de la logistique  
Groupe



**Sanjay Kumar**  
Directeur général  
Elior India



**Esther Gaide**  
Directrice financière  
Groupe



**Antonio Llorens**  
Président-directeur  
général de Serunion



**Ludovic Oster**  
Directeur des  
ressources  
humaines Groupe



**Olivier Poirot**  
Directeur général  
d'Elior North America



**Gilles Rafin**  
Président  
d'Elior Services



**Damien Rebourg**  
Directeur de la  
communication  
Groupe



**Catherine Roe**  
Directrice générale  
d'Elior UK

# Le conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Elior Group délibère sur toute question relevant de ses attributions légales et réglementaires. Il examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques du Groupe, et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale. Son fonctionnement est décrit en détail dans le document d'enregistrement universel. Le conseil d'administration d'Elior Group est constitué de dix administrateurs, dont six membres indépendants et cinq femmes, nommés pour quatre ans.

**Gilles Cojan**  
Président

**Gilles Auffret**  
Administrateur indépendant référent

**Anne Busquet**  
Administratrice indépendante

**Virginie Duperat Vergne**  
Administratrice indépendante (représentant le FSP)

**Bernard Gault**  
Administrateur indépendant

**Philippe Guillemot**  
Directeur général, administrateur

**Sophie Javary**  
Administratrice (représentant Servinvest\*)

**Vanessa Llopart**  
Administratrice indépendante (représentant Emesa)

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

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

\* Entités contrôlées directement ou indirectement par Robert Zolade.

**Elior Group**  
Tour Egée - 11 allée de l'Arche  
92032 Paris La Défense Cedex  
France

**Direction de la publication**  
Philippe Guillemot,  
directeur général Groupe Elior

**Directeur de la rédaction**  
Damien Rebourg, directeur de  
la communication Groupe Elior

**Comité de rédaction**  
Elie Grange, responsable  
communication Groupe Elior,  
Sonia Cordier, directrice conseil Abmo

**Rédaction**  
Alexandra de Lassus Saint-Genies,  
Sonia Cordier

Remerciements à l'ensemble des  
contributeurs et contributrices pour  
leur participation à la rédaction  
de ce document.

**Conception, création et réalisation**  
Abmo  
Sonia Cordier, directrice conseil ;  
Dezyderiusz Gusta, directeur  
de création ;  
Laure-Lise Feyeux et Nina Peyrachon,  
chefs de projet et de production ;  
Axel Keussel, designer graphique

**Impression**  
Graph'imprim,  
imprimeur certifié Imprim'vert,  
sur PrintSpeed offset blanc 300g  
et 80g, papier certifié FSC et PEFC.

**Typographie**  
GT Walsheim (Grilli Type)

**Illustrations**  
Simon Landrein

**Photos**  
Pages 2-4 : Thomas Chéné  
(La Company) • Page 15 : Getty,  
Equipe Serunion, Ben Pien,  
Elior service, Antoine Legond •  
Pages 22-23 : Emmanuel Fradin • Page  
23 : Guia Besana (pour B. Duverneuil),  
Photo Elior (pour C.Roe)

Cet Essentiel 2019 fait partie du rapport  
d'activité 2018-2019 du Groupe Elior.  
Il est complété par une Revue  
d'engagements 2019.



**TWITTER**  
@Elior\_GroupFR  
@Elior\_France  
@EliorServicesFR



**LINKEDIN**  
Elior Group  
Elior France  
Elior Services



**INSTAGRAM**  
@etvoila\_byelior



**SITE INTERNET**  
eliorgroup.com



eliorgroup