

Revue d'engagements

# BOUCHÉES DOUBLES



**PLUS INNOVANT,  
PLUS RESPONSABLE.**



eliorgroup

# Sommaire

2



6



18



26



32



- 1 Edito
- 2 Analyse  
Neuf tendances qui imposent le changement
- 6 Dossier  
La cantine du futur
- 12 En bref  
Huit solutions digitales qui transforment nos métiers
- 14 Entretiens croisés  
Quand la recherche s'invite en cuisine
- 16 Compte-rendu  
Concours d'innovation : place aux bonnes idées
- 18 Carte Blanche  
La dynamique du bon sens
- 26 Reportage  
Nutri-Score au menu, un repère bienvenu
- 28 Initiatives  
Mieux se nourrir en cinq actions
- 29 Interview  
« Nos critères de sécurité sont très élevés »
- 30 Récit  
Approvisionnements : circuits courts, idées longues
- 31 Interview  
Ansamble en mission
- 32 Objectif et actions  
- 30 % de gaspillage alimentaire d'ici 2025
- 34 Mobilisation  
Solidarité pour tous
- 36 Témoignages  
« Think different, be inclusive »
- 38 Recettes  
Les penne poulet pesto bas carbone et le baba ganoush du chef réfugié syrien Abdul Rahman



Philippe Guillemot  
Directeur général du groupe Elior

Face à une crise du Covid-19 qui dure, notre entreprise a confirmé sa solidité financière et sa capacité à s'adapter. Alors que le Groupe célèbre ses 30 ans dans ce contexte durablement incertain, je tiens à saluer l'engagement exceptionnel de tous nos collaborateurs. Grâce à eux, Elior a fait mieux que résister : l'entreprise s'est mise en mouvement, sur tous nos marchés, dans tous les pays où elle est implantée, pour accélérer sa transformation. Cette période inédite dans l'histoire de la restauration collective nous a donné l'opportunité de développer très rapidement des offres plus flexibles dans le temps et dans l'espace, mais toujours inflexibles sur la qualité nutritionnelle, l'hygiène et la sécurité alimentaire, ainsi que sur l'impact économique et environnemental de chaque plat. Car, malgré la crise, nos engagements RSE restent au cœur de nos métiers. Nous agissons concrètement en faveur de la transition alimentaire vers le bio et le local. Nous nous engageons, avec l'ensemble de nos partenaires, pour limiter notre empreinte carbone. Nous misons ainsi sur des solutions durables, respectueuses des hommes et des ressources de la planète. Ces derniers mois, nous avons déployé la transformation profonde de chacun de nos métiers chez nombre de nos clients, confortant ainsi notre statut de pionniers en innovation. C'est à cette place, aux avant-postes, que nous continuerons de faire la différence.

# 9

## TENDANCES DE FOND QUI IMPOSENT LE CHANGEMENT



### Conscience

C'est le point commun d'une grande partie des tendances actuelles : la prise de conscience que notre santé est liée à notre alimentation quotidienne et que celle-ci impacte notre environnement semble avoir passé un cap déterminant, entraînant de nouvelles exigences. Comme l'explique Marie-Catherine Cerruti, directrice chez Ipsos, « nous sommes aujourd'hui contemporains de nouveaux risques qui concernent la planète entière : réchauffement, raréfaction des ressources, empreinte carbone. Des risques contre lesquels végétal et proximité apparaissent comme les nouvelles bonnes pratiques. L'urgence planétaire se marque maintenant dans l'alimentation ». Et les consommateurs attendent beaucoup des entreprises pour agir. 39 % des Français estiment ainsi qu'elles doivent fournir des produits responsables sur les plans social et environnemental.

Source : www.ipsos.fr

### Anti-gaspillage

1,3 milliard de tonnes de nourriture sont, chaque année, gaspillées. La sensibilisation au sujet fait son chemin, le contexte législatif évolue également. Les bonnes pratiques s'ancrent progressivement dans les foyers et l'exigence envers les entreprises se fait plus pressante sur ce sujet. Une étude menée par OpinionWay sur la consommation raisonnée montre que le gaspillage alimentaire est une préoccupation forte pour 68 % des Français, 94 % d'entre eux affirment d'ailleurs y faire attention chez eux et 85 % d'entre eux sont disposés à choisir une enseigne affichant une politique anti-gaspillage. Ils sont par ailleurs 8 sur 10 à estimer que les technologies numériques sont un atout pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Concernant la responsabilité, le partage est très clair : les Français jugent que les efforts doivent être faits tant par les entreprises (69 %) que par les consommateurs (64 %).

Source : étude menée par OpinionWay pour Smartway, mai 2021.



### FoodTech

La crise a redonné de l'élan au secteur de la FoodTech. Selon une étude Xerfi parue en 2021, l'engouement des investisseurs se renforce : les levées de fonds ont fait un bond de +45 % sur l'année. Les plateformes de livraison de commerces de proximité et celles de circuits courts sortent gagnantes de la période Covid-19. Quant aux applications anti-gaspillage et celles dévolues aux notations nutritionnelles, elles n'ont pas été affectées. Désormais, les investissements se dirigent essentiellement sur les secteurs en phase de développement, notamment dans l'AgTech et la Foodscience. Les entreprises spécialisées dans la nutrition – protéines alternatives à la viande, personnalisation de menus en fonction de la santé de chacun, lutte contre la dé- et malnutrition s'attendent ainsi à une forte croissance.

Source : étude Xerfi « La dynamique et les stratégies post-crise des Foodtechs » parue en janvier 2021.



### Santé & Bien-être

Dans un contexte où la question sanitaire occupe le devant de la scène, les consommateurs s'intéressent de près aux aliments bénéfiques à leur système immunitaire, ou « alicaments », contenant les précieux probiotiques, minéraux, fibres, vitamines ou antioxydants. Omega3 que l'on ajoute au lait, aliments naturels aux nombreuses vertus - huile d'olive, poissons, curcuma, choux, céleri, persil, kiwi, champignons ou kombucha - ont donc la cote. Parallèlement, les consommateurs se focalisent désormais sur la diversité et l'équilibre, quittant une approche exclusivement centrée sur l'apport calorique. L'objectif recherché : un résultat à la fois savoureux, nourrissant et sain.

Source : Food Report 2021 - Hanni Rützler, en collaboration avec le Zukunftsinstitut et le Lebensmittel Zeitung.

### Local

L'une des conséquences de la pandémie aura été la redécouverte des bienfaits liés à une production locale. Fruits, légumes, viandes, fromages de proximité connaissent ainsi un succès croissant. Ce retour en force du local s'accompagne par ailleurs d'une attention plus grande concernant la saisonnalité, la qualité et la non-transformation des aliments. Les chiffres publiés par Ipsos illustrent cette évolution. Désormais, 37 % des Français se tournent vers des produits issus des circuits courts, d'origine France (45 % disent le faire plus qu'avant) et frais (37 %). Un changement qui devrait s'installer dans la durée, puisqu'une majorité se dit certaine de conserver ces nouvelles habitudes.

Source : Observatoire des Nouvelles Consommations réalisé par Ipsos pour E.Leclerc, juin 2020.



### Végétal

La tendance est là pour durer. Selon un rapport de Bloomberg Intelligence paru en août 2021, les alternatives alimentaires produites à base de végétaux vont prendre une place croissante dans nos assiettes. Avec des options de plus en plus variées, les aliments à base de végétaux s'installent dans le paysage, créant ainsi une familiarisation propice à une évolution nette des habitudes d'alimentation. Le contexte joue bien sûr en faveur du végétal : croissance démographique et pression sur les ressources, recherche d'une alimentation plus saine, attention portée à l'environnement... et la croissance est tirée par les flexitariens, de plus en plus nombreux. En 2030, le marché des aliments à base de végétal pourrait ainsi représenter jusqu'à 7,7 % du marché mondial des protéines, sa valeur atteindrait alors plus de 162 milliards de dollars.

Source : Rapport Bloomberg Intelligence « L'alimentation végétale en passe de connaître une croissance explosive », août 2021.



## Transparence

La demande de transparence se renforce encore et toujours, demeurant une tendance clé.

Six consommateurs sur 10 dans le monde exigent ainsi d'en savoir davantage sur la provenance des aliments. Transformation, ingrédients, composition de l'emballage, chaîne d'approvisionnement, mode d'approvisionnement... le nombre d'informations attendues va croissant.

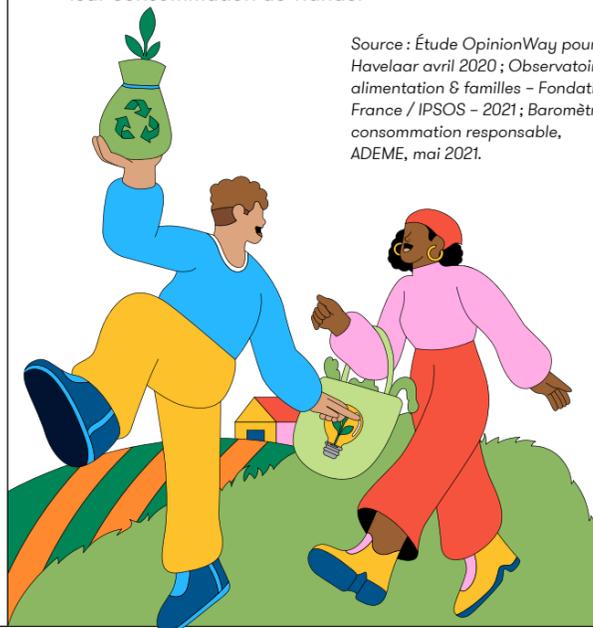
Une appétence qu'accompagnent les nouvelles technologies et qu'illustre l'engouement pour les applications délivrant des informations exhaustives à propos des produits, comme Yuka, qui est aujourd'hui utilisée par plus de 21 millions de personnes.

Sources : Enquête Innova « Consumer Survey 2020 » ; Yuka, rapports médias mars 2021.



## Faire le bien

L'alimentation, nouvelle valeur refuge, devient également le reflet de nouvelles exigences de responsabilité. 80 % des Français souhaitent ainsi consommer plus responsable. L'attention à la nutrition et au prix demeure stable, mais ils attendent que les marques s'engagent davantage pour le bien commun. À travers ce qu'ils consomment, les Français cherchent à agir à leur échelle. Ils privilégient ainsi le bio, dont la consommation a progressé de +63 % entre 2019 et 2021 selon une étude Nielsen, sont plus attentifs au gaspillage alimentaire, au suremballage et se dirigent plus spontanément vers le vrac. Ils sont par ailleurs 63 % à consommer le plus possible de produits locaux pour soutenir l'économie. Mais l'exigence va au-delà, puisque 74 % des consommateurs souhaiteraient avoir plus d'informations sur l'impact sociétal des produits qu'ils achètent. Ils sont aussi de plus en plus nombreux à se soucier du bien-être animal, ce dernier étant l'une des raisons avancées, aux côtés de la réduction de l'empreinte environnementale et de l'impact sur la santé, pour réduire leur consommation de viande.



Source : Étude OpinionWay pour Max Havelaar avril 2020 ; Observatoire alimentation & familles - Fondation Nestlé France / IPSOS - 2021 ; Baromètre de la consommation responsable, ADEME, mai 2021.

## Snacking

Si les deux dernières années ont vu le retour en grâce du petit déjeuner, les occasions de manger au cours de la journée semblent également se démultiplier. Ainsi, ce sont 6 voire 7 pauses que les Français réalisent en moyenne chaque jour. Avec l'essor du « fast good », du nomadisme et la diversité croissante des offres à emporter, le snacking rencontre toutes les attentes du moment et poursuit son ascension.

Sa promesse : des produits qui se consomment rapidement, facilement, chauds ou froids, à n'importe quel moment et en tout lieu. Pour autant, la pratique est désormais liée à une exigence de goût et d'impact positif sur la santé et l'environnement.

Source : Étude Speak Snacking menée par CHD Expert - octobre 2021.



**Tammy Drechsler**

DIRECTRICE MARKETING  
ELIOR NORTH AMERICA

“D’alternatives, les offres saines et végétales deviennent un premier choix”

« Plus de 65 % des consommateurs choisissent des produits à la fois durables et sains, c'est-à-dire un régime à base de végétaux. C'est l'une des plus grandes tendances et elle ne faiblit pas. Pour ces convives, il y a une adéquation entre produits sains et produits respectueux de l'environnement. 73 % des consommateurs nord-américains associent la santé et la nutrition avec le respect de l'environnement. Cette tendance est mondiale. La réduction de notre empreinte carbone est un sujet brûlant, qui concerne tout le monde. Que peut-on faire pour la planète ? Les consommateurs sont conscients que ce qu'ils mangent a un impact sur leur santé et sur celle de la planète. En réduisant le sucre et le gras, par exemple, pour manger plus sain, ils vont naturellement aller vers une alimentation plus végétale. Ce qui est formidable, c'est qu'aujourd'hui, les alternatives saines et végétales sont délicieuses. Ce ne sont plus, justement, des alternatives. Elles deviennent un premier choix ! »



**Frédéric Galliath**

DIRECTEUR GÉNÉRAL MARCHÉ  
ENTREPRISES ELIOR FRANCE

“Fluidité, qualité, plaisir, responsabilité : le socle des offres de demain”

« Les tendances qui nous inspirent, que j'estime incontournables, sont au nombre de quatre. Première d'entre elles : l'attente de fluidité. Les convives veulent un parcours naturel, simple, sans irritant, très digitalisé, et une offre disponible tout au long de la journée. À ce titre, l'évolution de nos restaurants, c'est un parcours sans plateau, sans caisse, accessible à tout moment. Deuxième tendance : la qualité. Les convives souhaitent, de manière très nette, trouver dans leurs assiettes des produits de grande qualité et locaux. La troisième tendance forte, c'est le plaisir. C'est l'envie de bonnes recettes, l'aspect gourmand, mais avec cette attention à se faire du bien, à avoir une nutrition de qualité. Sur ce point, l'information nutritionnelle est clé pour offrir aux convives un choix éclairé. Dernière dimension, dont l'ascension est incontestable : le convive ne veut pas que son repas dégrade la planète. D'où une forte attente autour des indicateurs RSE : zéro-plastique, anti-gaspi, circuits courts. Se faire plaisir tout en se faisant du bien, prendre soin de l'environnement : les offres qui connecteront toutes ces attentes seront sans conteste les plus attractives. »



**Jean-Pascal Dragon**

RESPONSABLE DE LA PLANIFICATION  
STRATÉGIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT  
COMMERCIAL DU GROUPE ELIOR

“La prochaine étape est la personnalisation des menus”

« Dans la continuité des évolutions liées à l'introduction des solutions digitales dans nos métiers, la personnalisation des menus va très certainement connaître une forte accélération. La personnalisation a

démarré à travers le prisme de la nécessité, car il faut être en mesure de proposer des plats exempts de certains allergènes, des menus qui répondent à des contraintes de santé spécifiques. Mais désormais, les outils sont disponibles, la capacité existe : cette tendance peut se développer sous l'angle du plaisir, des souhaits. Quand on recoupe cela avec le fait que nos convives utilisent de plus en plus les applications pour commander ou noter leurs repas, on peut facilement imaginer l'étape d'après, dans laquelle nous sommes en mesure de leur proposer des menus répondant à leurs pré-sélections, leurs goûts, leurs attentes. »

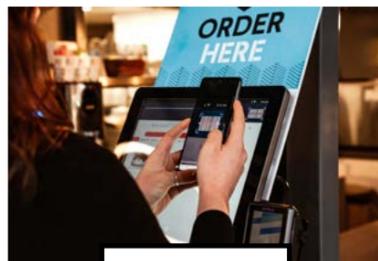
À quoi ressemblera la pause déjeuner de demain ? Alors que le télétravail a chamboulé les habitués de la restauration collective, on peut aujourd'hui commencer à mesurer les effets de la pandémie sur la pause dej'. Si les convives apprécient encore plus ce moment de convivialité depuis qu'ils en ont été privés, leurs attentes, toujours plus pointues, trouvent leurs réponses dans de nouvelles offres. Tour d'horizon.

# la cantine du futur



# P

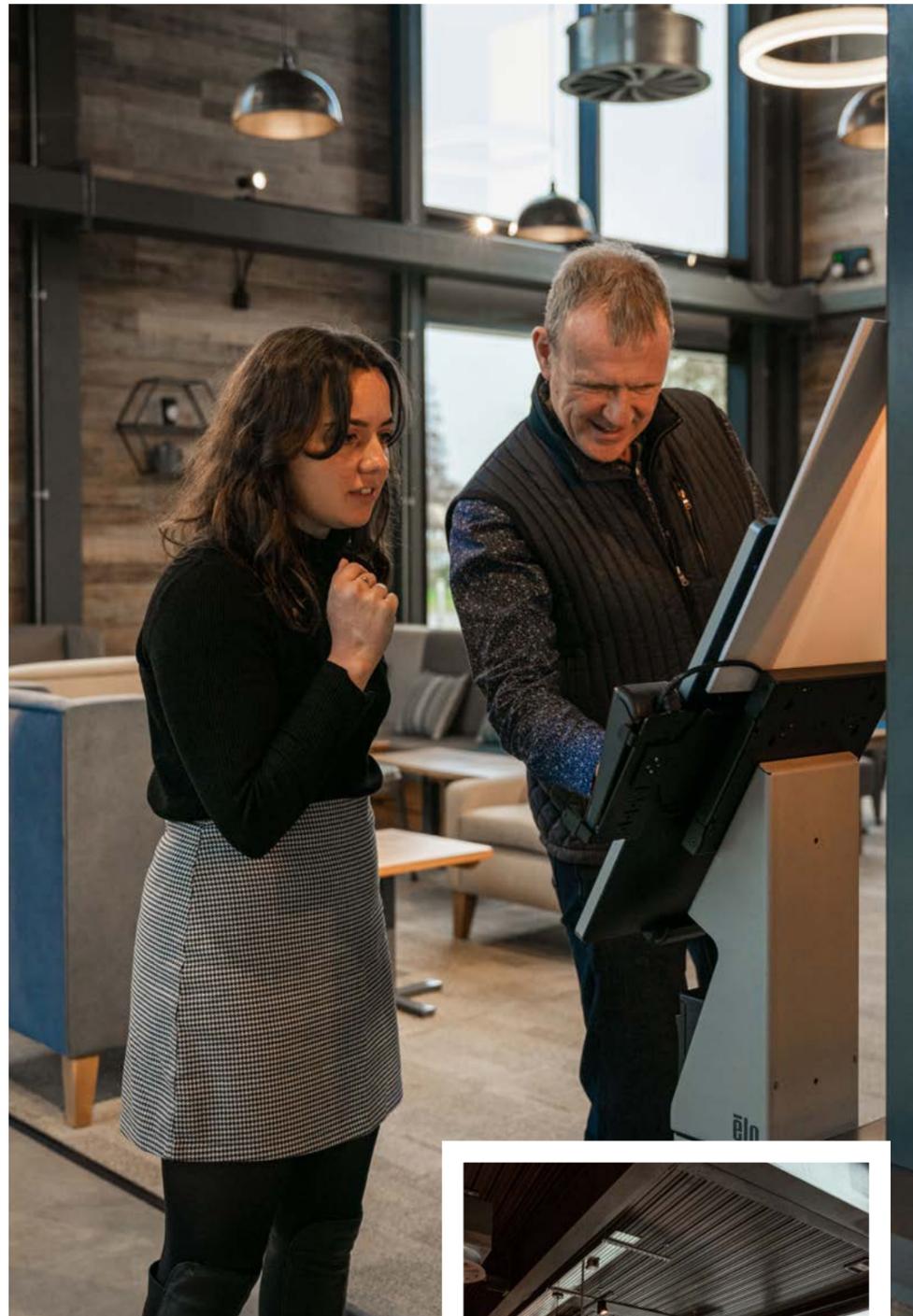
Premier constat, le Covid-19 a servi d'accélérateur de tendances sur le plan des innovations technologiques. Plus de digital, plus de mobilité : certains réflexes se sont installés. « Le digital est devenu notre plus gros focus stratégique », confirme Claire Small, responsable innovation chez Elior UK. « Commander en ligne fait de plus en plus partie des habitudes car cela permet de réduire les contacts, ce qui peut être très rassurant pour beaucoup depuis l'an dernier. Mais plusieurs de nos sites ne sont pas adaptés à la commande en ligne : le signal wifi y est faible, les potentiels convives, dans les résidences seniors par exemple, n'ont pas toujours un smartphone. Notre appli, Breaz, est une appli mobile, or quand on rend visite à un patient par exemple, devoir télécharger une appli sur son téléphone n'est pas forcément idéal. »



KIOSK

De là est venue l'idée de concevoir une solution plus intuitive et accessible au plus grand nombre, Kiosk : sur l'écran de ces kiosques digitaux, telles des tablettes géantes, les convives peuvent visualiser différentes options de plats, composer leur plateau, le commander et payer. Installés dans les selfs, ces kiosques pourront remplacer avantageusement les files d'attente. Aujourd'hui testés sur deux sites pilotes en Angleterre, ils vont d'abord trouver leur place dans plusieurs sites aux côtés des offres de restauration déjà existantes et pourraient bien les

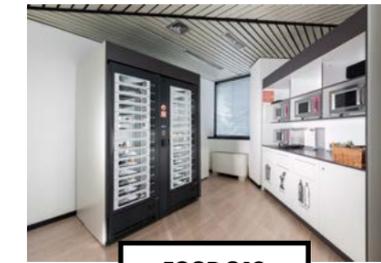
▶ En cours de déploiement au Royaume-Uni, les bornes tactiles KIOSK permettent de commander et payer en ligne sur place, plutôt que depuis une appli mobile qu'on n'a pas toujours eu l'occasion de télécharger.



remplacer totalement dans certains endroits. D'après Claire Small, ils devraient rencontrer un franc succès dans les universités, les musées... « Ce genre de kiosque existe déjà dans certaines franchises anglaises, donc les convives y sont habitués. Notre but est de leur proposer des solutions avec lesquelles ils sont déjà familiarisés et qu'ils apprécient. Le kiosque permet vraiment d'accélérer le processus de commande de repas, et ça c'est très important pour nos convives », explique Claire Small.

## Des repas frais à toute heure de la journée

Autre tendance confirmée par la pandémie et soutenue par l'innovation technologique : la flexibilité. Cap sur l'Italie cette fois, où les frigos connectés de Food 360 prolongent l'offre iColti In Tavola. Là, le convive peut réserver à l'avance un menu complet parmi deux suggestions, et aller le chercher dans un casier réfrigéré quand il le souhaite. Déployée sur 60 sites, principalement dans le nord de l'Italie, cette offre permet aux convives de bénéficier de repas à toute heure du jour et de la nuit. « Nous avons déployé ce service dans des usines de fabrication car les employés ne prennent pas leur pause déjeuner au même moment. Les convives apprécient de pouvoir commander la veille leur repas, car ça leur permet d'organiser leur travail de façon optimale », note Ilaria Vitale, du département marketing d'Elior Italy.



FOOD 360

## La cantine nouvelle génération, 100 % tournée vers les attentes des convives

En proposant des menus sains et équilibrés, Food 360 répond également à une demande essentielle émanant des convives. Car si la technologie promet de faciliter la pause déjeuner des convives, les exigences de ces derniers sont toujours plus pointues en matière de qualité et de transparence. Pour répondre à ces tendances, de nouveaux concepts de restaurants au design résolument moderne voient le jour. Placé sous le signe de l'expérience convive et la diversité des offres, Food Court d'Arpège appartient à cette nouvelle génération de restaurants d'entreprise. Déployée désormais sur 14 restaurants, cette offre propose aux convives de choisir leurs plats parmi six concepts aux sensibilités différentes. Cuisine de bistrot au Passe, tendance 100 % végétarienne au Sense, cuisine italienne et ses produits traditionnels

“Les convives apprécient de pouvoir commander leur repas la veille, cela leur permet de mieux organiser leur journée de travail.”

**Ilaria Vitale**  
Directrice marketing et communication,  
Elior Italy





➤ au Da Gino, bar à salades au Zesté, viandes, volailles et poissons sur le stand Brut. Et pour les becs sucrés, le stand Léché. Point commun de cette galerie culinaire : la participation de nutritionnistes à l'élaboration des plats et sourcing issus de filières vertueuses comme Agriculture Biologique et Vergers écoresponsables. « Les plats sont très variés et très équilibrés. On peut se composer un menu sur mesure, il y en a pour tous les goûts, et c'est vraiment très bon, même meilleur qu'au restaurant ! », apprécie Bilal Mokono, agent au ministère de l'Intérieur. Pour Patrick Boisseau, directeur de marché Arpège, Food Court s'adapte aux nouveaux besoins des convives : « La crise sanitaire a profondément modifié les organisations et les modes de travail, mais aussi les attentes des convives qui souhaitent plus d'authenticité, plus de diversité et plus de flexibilité dans leurs assiettes. »

#### Repenser les fondamentaux de la cuisine avec Re-Set !

Des attentes également prises en compte dans l'offre Re-Set !, testée depuis cet été sur six sites pilotes et installée sur une quarantaine d'autres à partir de janvier pour atteindre un déploiement total avant l'été 2022. « Le premier chantier a été le sourcing ou comment remplir une assiette avec les meilleurs produits pour coller aux attentes des convives. Nous avons donc décidé de sélectionner moins de références mais

plus qualitatives, pour travailler avec de bons produits », explique Stéphanie Peguet, responsable communication et digital pour le marché entreprises d'Elior France. Le bon produit ? « Chez Elior, complète Stéphanie, un bon produit est celui qui a du goût, qui est bon pour la santé des collaborateurs tout en étant bon pour la planète. » Une démarche alignée avec une volonté de travailler davantage avec des producteurs locaux sur le territoire national. Deuxième étape, les recettes. « L'idée, c'est de retrouver l'esprit originel de la cuisine. Se concentrer sur un nombre plus réduit de plats, mais très bien cuisinés. On retrouve cette même démarche dans la restauration commerciale. Les cartes qui n'en finissent pas, c'est fini ! », poursuit Stéphanie Peguet. Le geste culinaire est mis à l'honneur, le produit est le moins transformé possible pour en sublimer le goût tout en valorisant les bénéfices nutritionnels. « Une cuisine beaucoup plus simple et lisible, avec une gamme plus courte mais finalement davantage en phase avec les attentes des convives », décrypte-t-elle. Troisième volet : répondre aux exigences de transparence, d'information et d'expériences des convives. Une réponse qui passe par l'architecture modernisée des stands, à rebours de la rampe de self morose et de tous les irritants de la restauration collective, une vaisselle colorée, et du mobilier modulable.

“Nous avons décidé de sélectionner moins de références mais plus qualitatives, pour travailler avec les meilleurs produits.”

**Stéphanie Peguet**  
Responsable communication et digital pour le marché entreprises d'Elior France



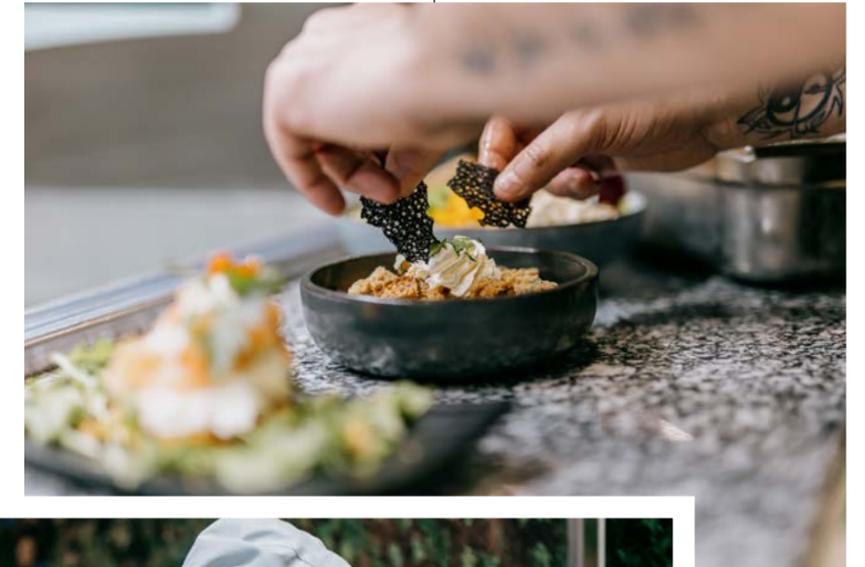
“Les plats sont très variés et très équilibrés, et c'est vraiment très bon, même meilleur qu'au restaurant !”

**Bilal Mokono**  
Agent au ministère de l'Intérieur, convive Arpège

#### Nouveau monde, nouvelle philosophie

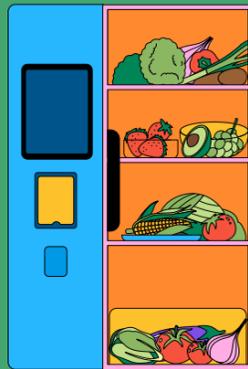
Une démarche globale, selon Stéphanie Peguet, pour créer un nouveau monde. « C'est aussi pour ça que le projet s'appelle Re-Set ! : au-delà du jeu de mots évident, on signifie la création d'un nouveau monde. Ce qui ne veut pas dire qu'on écrase celui d'avant et qu'on ne faisait pas bien notre métier ! Au contraire, nous proposons vraiment un projet d'ampleur et nous remettons les Hommes au cœur. » Un volet de formation digitale inédit a ainsi été développé avec l'académie by Elior au travers d'un contenu pédagogique extrêmement diversifié pour favoriser l'appropriation, notamment au travers de vidéos, de quiz, etc. Cette formation

a été déployée auprès des équipes pour « leur faire comprendre cette nouvelle philosophie, cette nouvelle façon de cuisiner pour qu'ils l'incarnent au quotidien sur nos sites. » Même si l'offre Re-Set ! propose une option click and collect, fort est à parier que la pause déj' au restaurant d'entreprise a toujours de belles heures devant elle. « Ce qui nous a fait défaut pendant ces moments éloignés de notre lieu de travail, c'est précisément ce temps de convivialité où l'on reconnecte avec ses collègues. Le restaurant d'entreprise est le lieu d'incarnation du lien social par excellence et la cantine du futur, celle qui donnera envie de venir au bureau pour se retrouver ! », conclut Stéphanie Peguet.



◀ Que ce soit chez Arpège avec Food 360 ou chez Elior avec Re-Set!, le geste culinaire est mis à l'honneur, le produit moins transformé pour conserver le goût et les bénéfices nutritionnels.





### Frais dedans, à tout moment

Avec les frigos connectés, les convives gagnent en flexibilité sans perdre en qualité.

Le système « Frais dedans » proposé dans les restaurants d'Ansamble, en France, donne le choix parmi des entrées, plats et desserts cuisinés maison avec des produits frais à tout moment de la journée. Pratique, le système reconnaît le badge des convives et enregistre directement les consommations. Autre atout : tous les plats sont en bocaux réutilisables, pour préserver les saveurs tout en limitant les déchets.

### Cantine : l'appli qui fait le lien

En Espagne, Serunion a mis à disposition des parents dont les enfants déjeunent à la cantine une véritable mine d'informations. Menus, informations nutritionnelles, allergènes, recommandations pour le dîner du soir sont ainsi disponibles sur une application. Celle-ci indique aussi les activités et projets éducatifs réalisés lors de la pause méridienne et offre aux familles la possibilité d'interagir facilement avec Serunion. Elle facilite également les échanges entre Serunion et les équipes scolaires, qui y retrouvent les données de fréquentation, les menus et activités.



### Toujours plus de traçabilité

En Italie, Elio a déployé dans une cuisine centrale une innovation opérationnelle qui assure une traçabilité toujours plus robuste. En prenant appui sur la lecture automatisée des informations clés - date de péremption, QR codes, radio-identification - le suivi, depuis la commande jusqu'à la livraison, est à la fois automatisé, simplifié et rendu plus efficace. La sécurité alimentaire et la traçabilité des plats sont également renforcées.



### Version micro

Pour les petits espaces, Elio North America a développé une solution sur mesure : Micro Market. Dans les petites entreprises où la place doit être optimisée, les convives vont retrouver un assortiment d'offres : boissons, plats préparés à emporter, collations... Fonctionnant en libre-service, la solution s'appuie sur la possibilité de commander et de payer en ligne. Adaptée et personnalisable, Micro Market combine ainsi qualité du choix et flexibilité pour les convives, qui profitent ainsi d'un accès à une alimentation saine et équilibrée.

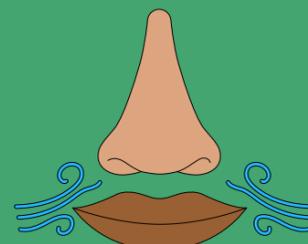


# Solutions digitales

La crise sanitaire a renforcé l'attente pour des offres plus flexibles, nomades et digitales. Dans tous les pays, Elio accélère sa transformation digitale pour répondre aux nouveaux usages et besoins, dans tous ses marchés : traçabilité des produits, commandes à distance, frigos connectés, livraison à domicile, monitoring des données sur l'environnement des personnes âgées, contrôle de la qualité de l'air dans les salles de classe... Des outils et solutions sans cesse réinventés ou améliorés.

### Breaz, appli multifonction

Consultation des menus, informations nutritionnelles, commande et paiement à distance, réservation d'un créneau et d'un point de retrait. Avec Breaz, Elio UK offre tous les avantages du *click and collect* dans ses restaurants d'entreprise. Une réponse adaptée aux préoccupations sanitaires et qui permet aux équipes de gagner en efficacité, les collaborateurs se déployant en fonction des commandes. De plus, les données recueillies offrent une compréhension fine des préférences des convives, gages d'une offre toujours plus adaptée à leurs attentes.



### Au service de la qualité de l'air

En France, Elio Services a déployé une solution innovante pour contrôler la qualité de l'air dans les écoles. Allant du capteur intelligent jusqu'à l'application de suivi et de reporting, cette solution IoT complète élaborée par la startup d'intelligence environnementale Rubix a pu être expérimentée dans les salles de classe du site pilote de l'école Caby, dans le Nord. L'objectif : prendre soin des élèves et des enseignants en contrôlant et alertant sur le niveau de CO<sub>2</sub> présent dans l'air.



### Place à la FoodTech

En acquérant la start-up Nestor, le groupe Elio peut compter sur l'agilité de cet acteur innovant de la FoodTech. Production maison et offre alimentaire variée s'ajoutent à sa capacité unique : livrer des repas chauds grâce à un processus de livraison en liaison chaude. En outre, Nestor propose une variété de modèles, adaptés aux tailles et équipements des sites : livraison groupée, comptoir Nestor installé sur place, frigos connectés ou livraison au domicile des télétravailleurs.



### Soin renforcé

En Espagne, en intégrant la technologie SeniorDomo Protect, Serunion apporte une sérénité supplémentaire aux familles qui bénéficient des soins à domicile fournis par Ullasar. Cette innovation renforce encore l'accompagnement des personnes âgées grâce au suivi à distance et à la meilleure intégration de l'entourage dans les soins prodigués. Le robot Luzia détecte les situations à risque (inactivité, chute, désorientation, perturbation du pouls) et appelle les proches.

# Quand la recherche s'invite en cuisine

Des deux côtés des Alpes, la cuisine de demain s'invente dans des laboratoires de création de recettes et de formation des chefs. À Paris La Défense, le Lab. En Italie, la Food Academy. Entretiens avec Charlotte Forest, responsable innovation culinaire pour le marché santé, et Federico Ferrari, responsable développement de la Food Academy.



**Federico Ferrari**  
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT  
DE LA FOOD ACADEMY, ELIOR ITALY

« La Food Academy est un lieu où nous inventons la restauration de demain, flexible, durable, choisie par le client et répliquable. Pour développer de nouvelles recettes, je pars toujours de la catégorie de client à qui le produit va s'adresser. Dernièrement, j'ai créé les plats pour l'itinéraire, notre offre de restauration sur la ligne à grande vitesse italienne. Un parcours gastronomique de plus de 400 produits, testés, photographiés et présentés au client... soit une année entière de plats réalisés avec des produits locaux, de saison, et pensés en fonction des goûts et des textures appréciées des convives.

Selon que ce soit pour une cuisine centrale, un restaurant ou une production en atmosphère modifiée, chacun de ces environnements a ses propres particularités aussi bien en termes de production qu'en termes de durée de vie du produit et cela a un impact sur la création de la recette et sa mise en application. Mais nous avons une grande latitude sur le choix des matières premières, le goût que l'on veut donner et les tendances qui nous inspirent. Personnellement, je m'inspire pour mes recettes de mes expériences dans divers restaurants et de mes voyages. J'adore les contrastes entre l'acide et le salin, aussi bien dans les plats principaux que dans les desserts. J'aime être en permanence stimulé par de nouveaux projets et de nouveaux défis. Mon travail m'appelle à résoudre les problèmes de production les plus variés et c'est ce que je préfère dans mon métier ! »

L'innovation, c'est toujours une démarche en co-construction avec plusieurs métiers.



**Charlotte Forest**  
RESPONSABLE INNOVATION CULINAIRE  
POUR LE MARCHÉ SANTÉ D'ELIOR FRANCE

**Qu'est-ce que Le Lab ?**

**Charlotte Forest :** C'est notre laboratoire d'innovation. On y teste de nouvelles recettes, de nouveaux produits. Plusieurs fois par an, on y invite des chefs Elior et on organise des journées de créativité autour de recettes. On reçoit aussi des fournisseurs qui nous montrent certains de leurs nouveaux produits. C'est un lieu d'échanges autour du culinaire avec nos chefs, nos fournisseurs, mais aussi nos clients.

**Quel est votre rôle ?**

**CF :** Je suis en charge de l'innovation culinaire du marché santé d'Elior. Il y a plusieurs sortes d'innovations. D'abord, la création de recettes en fonction des nouvelles tendances et attentes du marché : un des thèmes incontournables pour nous aujourd'hui, c'est la cuisine végétale ou comment valoriser les fruits et légumes, les céréales et légumineuses. On reformule aussi les recettes, par exemple les pâtisseries, pour lesquelles le taux de sucre a beaucoup évolué. Côté technologie, l'innovation peut prendre la forme d'un nouveau matériel qui permet d'être plus productif et plus pointu dans nos systèmes de cuisson, par exemple. Enfin, il y a les innovations liées à notre expertise de restaurateur sur le marché de la santé. Dernière en date, l'Idéquat, notre offre de textures modifiées pour les personnes qui ont des problèmes de mastication, de déglutition, et que j'ai travaillée avec la responsable nutrition et nos chefs.

**Pouvez-vous nous parler de votre processus de création quand vous travaillez sur de nouvelles recettes ?**

**CF :** On ne fait jamais d'innovations en solo. On est toujours en co-construction avec les autres services. Les chefs, pour avoir le retour terrain : est-ce que c'est faisable ? Est-ce que

ça correspond bien aux attentes de mon client et de mes convives ? Les diététiciennes, pour confirmer l'équilibre nutritionnel, et le marketing auquel je suis rattachée, qui nous précise les attentes du marché. Pour sortir des idées nouvelles, on a besoin de se libérer de toutes les contraintes mais nous suivons un processus assez structuré. Prenons l'Idéquat. À l'origine, il y avait une offre qui ne correspondait plus aux attentes du marché. On a alors identifié les points de contrainte. En l'occurrence, les manières de faire n'étaient pas homogènes. La première réponse a donc été de trouver un langage commun : nous avons travaillé avec un collège d'orthophonistes, de médecins en France et à l'international pour définir un langage commun, l'IDDSI, aujourd'hui reconnu comme une manière de classer les textures. Ensuite nous avons collaboré avec Ducasse Conseil pour résoudre les

problématiques liées aux techniques culinaires. Nous avons demandé aux chefs en interne quels étaient leurs besoins et nous avons fait avec eux des journées d'ateliers de développement de recettes. Une fois trouvées nos potentielles solutions, on les a testées sur des sites pilotes. Et maintenant nous sommes en phase de déploiement.

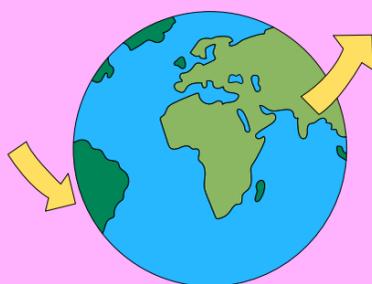
**Qu'est-ce que vous préférez dans votre poste ?**

**CF :** Voir la satisfaction de nos convives quand ils goûtent nos recettes ! Et ce qui m'anime beaucoup, c'est ce rôle de passeur qu'on a envers les chefs, leur donner des inspirations, des solutions. Ce poste me permet de changer de casquette régulièrement. J'ai suivi une formation à l'école de cuisine Ferrandi et une autre en marketing et en sociologie. Donc je suis comme un poisson dans l'eau !

## Concours d'innovation

# PLACE AUX BONNES IDÉES

La capacité d'adaptation aux attentes des convives était à l'honneur de la première journée dédiée à l'innovation organisée par le Groupe. Plus de 2 000 collaborateurs de tous les pays étaient – virtuellement – réunis, pour capter les tendances et imaginer l'offre de demain. À l'issue d'un concours d'innovation, sept projets imaginés par les équipes ont été distingués. Voici leurs propositions.



### Développement durable Eco points loyalty scheme

Le projet Eco points loyalty scheme, Elior UK, gagne dans la catégorie développement durable. Développé par Charlotte Wright, responsable RSE pour Elior UK, ce programme s'inscrit dans le cadre du partenariat avec l'association JUST ONE Tree, qui promeut auprès des convives une consommation responsable. En choisissant des plats à faible impact carbone, les convives gagneront des points de fidélité avec à la clé, au bout de 10 points, la plantation d'un arbre par JUST ONE Tree.



### Nouvelle offre B&I Icolti in Tavola

Porté par Ilaria Vitale, directrice marketing et communication Elior Italy et Ilaria Del Fabbro, responsable marketing, Icolti in Tavola est une offre alimentaire en portion individuelle développée avec la technologie MAP (mise sous atmosphère protégée) pour assurer une hygiène et une traçabilité irréprochables. Le concept Icolti permet également aux convives de commander via l'application Joyfood et de retrouver leurs plats dans des frigos connectés ou en libre-service dans les cafétérias de petites entreprises.



### Innovation opérationnelle Heol

Destiné à la distribution des collations, Heol (Elior France) est l'innovation opérationnelle gagnante. Porté par Matthieu Voisin, chef de projet dimensionnement MO et Stéphanie Venault, chef de marché sanitaire - court et moyen séjours, ce chariot ergonomique offre un confort de travail en simplifiant la distribution de petits déjeuners et collation, encas et boissons.



### Prix du public Nutri-Score

C'est l'affichage nutritionnel des repas, le Nutri-Score, qui a remporté les faveurs du public. Proposé par Anne-Cathy de Taevernier, responsable nutrition Groupe, Clémentine Boussange, assistante chef de projet et Thierry Cosnuau, responsable domaine RSP France, le système de notation Nutri-Score permet aux convives d'équilibrer leur régime alimentaire en ayant accès aux informations nutritionnelles de chaque plat.



### Nutrition et innovation culinaire Healthy at Home

Cette innovation Elior North America est portée par Shannon Mallozzi, directrice du marketing pour Cura (voir entretien ci-contre). Healthy at Home propose des services de restauration personnalisés lors de l'hospitalisation et pour le retour à la maison. Son objectif : faire baisser le taux de réadmission dans les établissements de soins de courte durée.



### Sécurité au travail et sécurité alimentaire Easy Q

L'équipe de Juan Luis Celis Garcia, directeur de la qualité (Serunion), porte le projet gagnant : Easy Q. Cet outil digitalise l'ensemble du processus qualité et sécurité alimentaire. Il permet de gagner en efficacité tout en étant plus écologique puisque son utilisation entraîne l'économie de 1 000 kg de papier et 150 000 litres d'eau.



### Services Effi See

Développée par Harry Delon, responsable marketing santé et Damien Chazeaud, responsable recherche développement, l'application Effi See gagne dans la catégorie Services. Effi See permet la traçabilité et la gestion des locaux en temps réel. Outil évolutif, de nombreuses autres fonctionnalités peuvent être ajoutées en fonction des nouveaux besoins des clients.

# Shannon Mallozzi

DIRECTRICE DU MARKETING, CURA

Dans la catégorie Nutrition et Innovation culinaire, le projet gagnant est Healthy at Home, un service de restauration personnalisé imaginé par Cura, aux États-Unis. Entretien avec Shannon Mallozzi, directrice du marketing pour Cura.

La nutrition est stratégique dans le traitement des maladies chroniques.

### Quel est le principe de Healthy at Home ?

Healthy at Home propose des repas personnalisés en fonction du profil médical des patients, pendant leur hospitalisation ou dans les maisons de retraite à leur retour de l'hôpital. L'objectif, à terme, est de limiter le taux de réadmission en unité de soins à courte durée.

### Comment est né ce projet ?

La crise du Covid-19, avec la fermeture des cafétérias dans les hôpitaux, a beaucoup affecté nos clients et leurs employés et nous a poussés à être très innovants. Healthy at Home prévoit trois phases de déploiement. La première cible les patients. La deuxième, les employés qui travaillent dans les hôpitaux. La troisième, les habitants voisins des hôpitaux et qui pourraient bénéficier de repas adaptés sur le plan médical. Pendant la crise du Covid-19, seuls les patients étaient autorisés dans les hôpitaux. Du point de vue de notre travail avec les résidents voisins des hôpitaux, c'était comme si nous repartions à zéro. Cette phase 3 du programme nous permet de répondre aux besoins d'une catégorie plus large de la population.

### En quoi Healthy at Home est-il particulièrement innovant ?

Quand le taux de réadmission franchit un certain seuil, les hôpitaux sont pénalisés financièrement. La recherche scientifique et les données les plus récentes démontrent que la nutrition est un outil stratégique dans le traitement des maladies chroniques. Nous espérons qu'au bout de quelques mois après



avoir mis en place notre programme, six mois même peut-être, les taux de réadmission auront baissé. Prenons un patient diabétique que nous aidons à gérer son régime alimentaire. C'est déjà la moitié de la bataille contre une possible réadmission aux urgences pour un coma diabétique.

### Comment a été reçue l'idée de Healthy at Home ?

Les clients avec qui j'en parle sont très enthousiastes, ils adorent l'idée ! Ils me disent : « Vous avez tout compris, c'est exactement ce dont on a besoin ! » Je pense que nous avons gagné ce prix parce que ce projet conforte notre engagement pour le bien-être, l'attention au corps. Les comorbidités associées au Covid-19 ont accéléré une prise de conscience collective : le besoin de prendre soin de soi n'a jamais été aussi fort.

# LA DYNAMIQUE DU BON SENS

Les meilleures inspirations viennent de nos collaborateurs. Pour aider à la circulation des nouvelles idées au sein du Groupe, Elixir organisait en juillet 2021 une journée dédiée à l'innovation, au cours de laquelle sept projets conçus par nos collaborateurs ont été primés. Le photographe Audoin Desforges a eu carte blanche pour cette série de photos mettant en scène cinq des équipes lauréates, sous le signe de l'énergie collective.

**Projet Heol, Elixir France**

De gauche à droite : Céline Lakrim et Arnaud Nedelec (Clinique de La Sagesse à Rennes), Stéphanie Venault, Véronique Le Landais (Clinique de la Sagesse à Rennes) et Matthieu Voisin.





**Projet Easy Q, Serunion**

De gauche à droite : Juan Luïs Celis, Ixeia Carriòn, Paula Català, Ana Martínez et Natalia García.



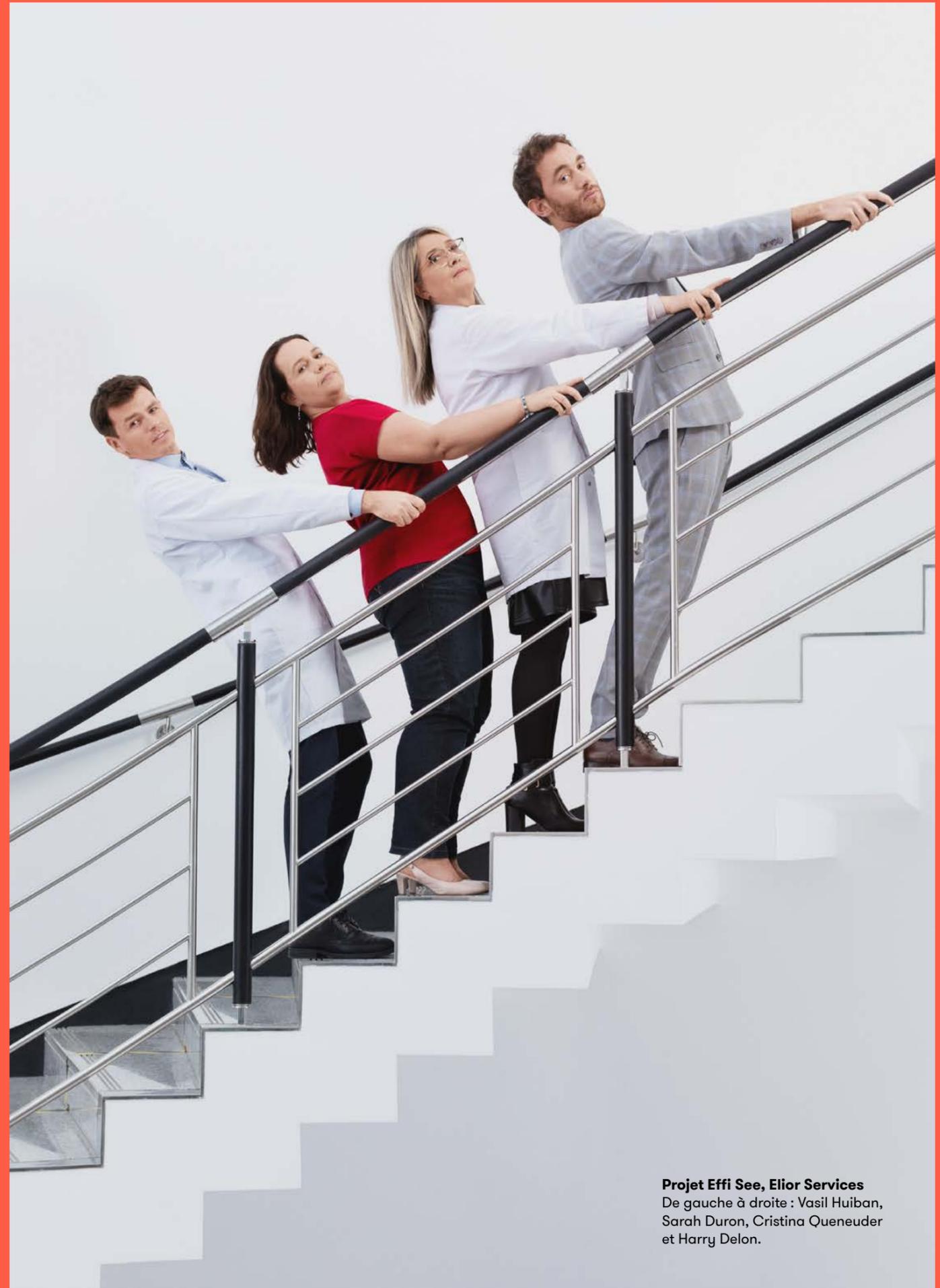
**Projet IColti, Elior Italy**

De gauche à droite : Mauro Pala, Francesca Rizzi, Fiorella Ria et Fabio Piccioli.



**Projet Nutri-Score, Elior France**

De gauche à droite : Thierry Cosnuau, Bruno Coutant, Isabelle Perron, Anne-Cathy de Taevernier et Thierry Malguy.



**Projet Effi See, Elior Services**

De gauche à droite : Vasil Huiban, Sarah Duron, Cristina Queneuder et Harry Delon.



Bien se nourrir

# NUTRI-SCORE

au menu, un repère bienvenu

Nouveau client Elior depuis juin dernier, le Centre International de Valbonne accueille 2 500 élèves et personnels éducatifs.

Signe particulier: de nombreuses filières internationales et des élèves binationaux ou enfants d'expatriés. Pour tous, la grande nouveauté de la rentrée, c'est l'apparition du Nutri-Score au self.

Le cadre fait rêver. Au milieu de la pinède, en pleine nature, à une dizaine de kilomètres de Cannes. Sous le soleil d'hiver, certains élèves déjeunent même en terrasse. Vincent Menardo, directeur de la restauration, présente les lieux: « C'est un self différencié. L'élève peut composer son plateau sans être limité, ce qui permet de varier ses trois repas de la journée. »

Elya, 15 ans, est attablée avec sa bande de copines de la section internationale italienne. Toutes accordent beaucoup d'importance à la qualité de la nourriture. « Ma mère est très attachée au Nutri-Score et au bio, raconte Elya. Je regarde le menu en arrivant au self puis je choisis en fonction de mon appétit. Le Nutri-Score m'aide à savoir si ce que j'ai choisi est bon ou pas pour moi ! ». Tatiana acquiesce: « Je regarde le Nutri-Score parce que j'ai du cholestérol. C'est une information importante pour moi. » « Dès la Troisième, les élèves

Elève en CPGE, Sirine se fie au Nutri-Score tout en étant attentive à ne pas négliger l'équilibre de ses repas. La pédagogie d'Elior l'y a aidée.

sont très attachés au contenu de leur assiette », commente Vincent Menardo. Une génération plus consciente de l'importance du bien manger et demandeuse de transparence... mais aussi une génération « Notations » qui ne jure que par les meilleures notes. Or, certains aliments essentiels sont notés D. « Les jeunes mangent plutôt équilibré, note Christine, infirmière scolaire au CIV, mais il faut continuer à expliquer les bienfaits du fromage parce que comme il est noté D, les jeunes filles, surtout, ont tendance à faire trop attention et



à supprimer cette source de calcium ». Un écueil dans lequel avoue être tombée Sirine, élève en CPGE scientifique. « Au début je me suis fait avoir !, raconte-t-elle. Comme j'écartais tout ce qui était noté D, j'avais complètement éliminé les produits laitiers de mon plateau, sans m'en rendre compte ! Heureusement j'ai lu plus attentivement les flyers qui expliquent le principe du Nutri-Score et j'ai compris que je faisais fausse route. » Tous les élèves le confirment: la pédagogie est essentielle pour comprendre l'enjeu du Nutri-Score et contrer la



Pour Vincent Menardo, directeur de la restauration du Centre International de Valbonne, le Nutri-score est un repère bienvenu pour des élèves très attachés au contenu de leur assiette.



## 3 questions à Anne-Cathy de Taevernier, responsable nutrition groupe Elior

### Aujourd'hui, où en est-on du déploiement du Nutri-Score dans la restauration collective ?

Nous avons commencé à le déployer sur un premier site en Espagne. Nous souhaitons l'étendre à plus de restaurants d'entreprise, ce qui est complexe car le Nutri-Score pour les produits de vente à emporter n'y est pas aussi répandu qu'ici.

### Quels ont été les défis auxquels s'est confronté ce déploiement ?

D'abord, récupérer toutes les valeurs nutritionnelles des ingrédients de nos recettes pour arriver à calculer le score. Ensuite, former nos équipes: le respect des recettes et des proportions est crucial. Enfin, faire comprendre aux convives, surtout dans l'enseignement, que tout doit être mangé, pas seulement le A et le B. Il faut équilibrer son plateau mais c'est un équilibre sur la journée, sur la semaine.

### Quelle est la prochaine étape ?

Continuer le déploiement sur un maximum de sites où cela s'avère pertinent et continuer à faire de la pédagogie. Le Nutri-Score est un outil vertueux pour proposer des recettes toujours plus savoureuses et plus saines.

# 455

ÉTABLISSEMENTS  
SCOLAIRES AFFICHENT  
LE NUTRI-SCORE  
(au 30 septembre 2021)



# 5 initiatives pour apprendre à manger mieux

## Toujours plus végétal

Donner envie aux convives de choisir les repas végétariens passe bien entendu par une offre de qualité. Mais il s'agit, aussi, de faire évoluer les comportements. Au Royaume-Uni, les convives des restaurants d'entreprise sont sensibilisés à l'impact environnemental de leur menu à travers une initiative originale. Pour chaque plat végétarien consommé, ils cumulent des points. Elior UK les transforme ensuite en dons reversés à l'association de reforestation JUST ONE Tree.



## Objectif santé

Le Nutrition Lab est désormais lancé. Cinq startups qui travaillent sur des technologies au service d'une meilleure santé par l'alimentation ont été sélectionnées par Prevent 2 Care Lab et Elior. Feeleat s'attaque aux troubles du comportement alimentaire, Sympatouque intervient sur l'éducation des enfants aux bons réflexes, Ogust réinvente les sauces gastronomiques pour lutter contre la dénutrition des seniors, Luxia scientific s'appuie sur le microbiote intestinal pour proposer une nutrition personnalisée et Umiami propose des alternatives 100 % végétales à la viande et au poisson. Au sein de cette première promo, ces jeunes pousses vont bénéficier d'un programme d'accélération.



## Approche ayurvédique

France Franco, cheffe spécialisée dans la cuisine ayurvédique, a accompagné les équipes d'Elior France pour partager cet art de vivre qui s'intéresse au maintien en bonne santé et s'applique à l'alimentation. Ils ont travaillé ensemble, guidés par le souhait de proposer une cuisine savoureuse et bénéfique à la santé. Résultat, l'arrivée de nouvelles recettes pour les cantines scolaires et les établissements de santé, mixant bonne combinaison d'ingrédients, équilibre entre les six principales saveurs et intégration des épices.



## Expertise végé

En Espagne, les convives expriment un goût toujours plus prononcé pour la cuisine végétale. Pour être en mesure de leur proposer des recettes savoureuses, variées et équilibrées, les équipes de Serunion sont spécifiquement formées. Il s'agit surtout d'apprendre à cuisiner les ingrédients propres à une alimentation végétale pour, ensuite, s'emparer de toute recette végétarienne avec brio. L'impact est doublement positif puisque, au-delà de l'adéquation à la demande, les repas végétariens contribuent à réduire les émissions de carbone.



## Label transmission

Convaincues que la nourriture est un vecteur de transmission culturelle, les équipes italiennes ont mis sur pied un atelier pédagogique destiné aux écoliers. Derrière les saveurs des produits d'excellence labellisés AOP et IGP, ils découvrent ainsi la géographie et les multiples identités territoriales. Devant le franc succès de ces ateliers, Elior Italy a désormais intégré ces informations à son projet d'éducation alimentaire numérique.



# “Nos critères de sécurité sont très élevés”

Pour Arran McDowell, directeur sécurité du groupe Elior, la priorité est que tous, convives comme collaborateurs, évoluent dans des environnements sains et sûrs.



**Arran McDowell**

DIRECTEUR SÉCURITÉ  
DU GROUPE ELIOR

### La crise du Covid-19 pose de nouveaux défis en termes de sécurité sanitaire. Comment les équipes d'Elior se sont-elles adaptées ?

Dans chaque pays, nous avons des équipes entièrement dédiées à la sécurité et habituées à répondre à des demandes, qu'elles viennent des clients, des convives ou de l'interne. Cette capacité de réactivité et notre faculté d'adaptabilité ont été de grands atouts tout le long de cette crise. Dès janvier 2020, nous avons convoqué des réunions sur le Covid-19. Quand tout s'est accéléré, nous n'avons pas été complètement pris par surprise.

### Les attentes des convives ont-elles changé ?

Avec le confinement, les gens n'ont pas pu manger aussi sainement qu'ils l'auraient voulu. Aujourd'hui, la demande est très forte là-dessus. Aussi, avec le télétravail, les gens ont parfois enchaîné les réunions, sauté la pause déjeuner, pas pu boire un café avec leurs collègues ; avec le retour au bureau, je pense que cet environnement social va revenir. La machine à café et ce genre de points de contact doivent donc être des endroits sûrs et désinfectés régulièrement.

### Quelles mesures spécifiques ont été mises en place pour rassurer les convives ?

En revenant sur leur lieu de travail, les convives sont encore plus exigeants en matière d'hygiène et de sécurité sanitaire. Nous avons fait en sorte d'être toujours à la pointe. En plus des ajustements aux règles



d'hygiène édictées par le gouvernement, comme la présence visible de distributeurs de gel hydroalcoolique et une désinfection fréquente, nous nous appuyons sur des technologies spécifiques. Pour nos convives, la possibilité de commander en avance pour éviter de faire la queue est importante. Dans un de nos sites, on peut même payer son repas sans contact : une caméra prend une photo du plateau et le montant est directement calculé et prélevé au convive. En Italie, nous avons travaillé avec l'Université de Milan pour développer nos procédures d'hygiène et de désinfection, en plus des conseils donnés par le gouvernement et les médecins. En Amérique du Nord, nous avons introduit les Safe Cafe : les convives peuvent scanner un QR code qui explique ce que nous faisons pour leur sécurité sanitaire.

### Comment Elior s'est-elle engagée dans le label AFNOR ?

Depuis mars 2020, les équipes Elior ont élaboré et mis à jour, en fonction de l'évolution de la pandémie et des décisions gouvernementales, un guide de prévention pour accompagner les restaurants dans la mise en place des mesures spécifiques Covid-19. Après évaluation de nos procédures, nous avons obtenu le label AFNOR de vérification de mesures sanitaires. C'est un message fort que nous envoyons à nos clients : nos critères de sécurité alimentaire sont très élevés.

# CIRCUITS COURTS IDÉES LONGUES



**Gage de plus grande proximité et de traçabilité renforcée, l'approvisionnement local a le vent en poupe. Elior en a fait une de ses priorités.**

agricoles, les bassins d'emploi, le découpage administratif et l'histoire culinaire locale. L'idée, c'est vraiment de faire un local qui a du sens sur chaque bassin afin d'avoir avec nos clients un impact positif sur le territoire. »  
Pour atteindre cet objectif, Elior a donc recruté cinq responsables filières positionnés au plus près du terrain et qui viennent renforcer les équipes achats en région. Leur mission : renforcer notre offre locale et s'engager avec l'amont agricole – en lien avec les projets locaux – pour avoir une offre toujours plus pertinente au regard des réalités locales : « La mondialisation, l'uniformisation, c'est fini ! Le but, c'est d'aller chercher des produits spécifiques et des volumes, y compris plus petits, que nous n'avons pas l'habitude de chercher », continue Jean-Yves Fontaine.



Le chef Arpège sélectionne des herbes fraîches cultivées sur le toit de l'immeuble par notre partenaire Sous les Fraises.

Du local au circuit ultra-court, il n'y a qu'un pas qu'Arpège vient de franchir en partenariat avec le pionnier de l'agriculture urbaine Sous les fraises. En intégrant des végétaux cultivés dans un potager de plus de 1000 m<sup>2</sup> suspendu sur le toit de leur immeuble, les plats des salariés de Nestlé proposent à leurs convives

## Elior North America et Slade Gorton pour des fruits de mer durables

C'est parce qu'ils partagent la même vision d'un sourcing éthique et responsable qu'Elior North America a choisi Slade Gorton, pionnier dans le secteur des fruits de mer durables. Membre fondateur de la Global Sustainable Seafood Initiative, Slade Gorton travaille avec un large réseau de producteurs responsables qui lui garantissent des produits répondant à des critères très exigeants. Une vision éco-responsable qui s'applique jusqu'à leurs packagings.

des produits de saison, ultra frais et locaux tout au long de l'année... et au bilan carbone irréprochable ! Les petits Franciliens aussi ont droit à des produits locaux. Ainsi, à la cuisine centrale d'Épône où sont préparés chaque jour 6 000 repas, 80 % des pommes et des poires utilisées en saison sont d'origine locale, récoltées dans l'Oise auprès d'une exploitation labellisée Haute Valeur Environnementale niveau 3 – le plus haut – et 100 % Vergers écoresponsables. Elior y achète chaque semaine une tonne de fruits déclassés, trop « moches » pour être vendus mais tout à fait délicieux et sains, cuisinés en compote. Il n'y a pas d'âge pour commencer la sensibilisation à une consommation responsable !

# Ansamble en mission

**Agir sur la santé des convives et sur l'environnement, ce double engagement fait partie de l'ADN d'Ansamble. Un positionnement renforcé aujourd'hui par sa démarche d'entreprise à mission, créée par la loi PACTE de 2019, relative à la croissance et à la transformation des entreprises.**

**Vous êtes le premier acteur de la restauration collective à devenir entreprise à mission : pourquoi ce choix ?**

**Vincent Gendrot :** Parce que je suis convaincu que la performance économique future des entreprises est indissociable de leur responsabilité sociétale. Devenir entreprise à mission nous permet de fédérer nos équipes et plus largement toutes nos parties prenantes autour d'une même mission d'intérêt général. Cela nous rend aussi plus efficaces pour accélérer nos projets en termes de transition et nous pousse à améliorer notre capacité à conserver et à attirer des talents, car nous redonnons du sens à notre profession. In fine, cela va nous permettre de créer de la valeur et de la partager avec toutes nos parties prenantes.

**La crise sanitaire a-t-elle accéléré cette décision ?**

**V.G. :** Incontestablement, elle nous a obligés à reconsidérer nos priorités, celles de nos clients, mais aussi celles de nos collaborateurs. Dès le début de la crise, nous avons ressenti avec beaucoup de force notre rôle social, à la fois en tant que restaurateur collectif et en tant qu'employeur. Nous avons pris davantage conscience de la responsabilité que nous confèrent nos activités.

**Devenir entreprise à mission suppose d'avoir réfléchi avec toutes vos parties prenantes à la raison d'être d'Ansamble. Quelle est-elle ?**

**V.G. :** Agir de façon responsable et rendre acteur chacune de nos parties prenantes, en proposant une restauration collective qui préserve la santé et l'environnement, et participer à créer des écosystèmes vertueux dans les territoires, en plaçant l'homme au centre de nos préoccupations.

“Je suis convaincu que la performance économique future des entreprises est indissociable de leur responsabilité sociétale.”

**Vincent Gendrot**  
Directeur général Ansamble



**Cette raison d'être porte une ambition pour la société. Très concrètement, pouvez-vous nous en dire plus sur les missions et les objectifs qui seront inscrits dans vos statuts ?**

**V.G. :** Nous avons construit notre plan autour des quatre missions qui seront inscrites dans nos statuts. La première est de contribuer, via l'alimentation et la nutrition, à l'amélioration et au maintien de la santé du plus grand nombre. La seconde est de faire participer l'ensemble de nos



parties prenantes à la préservation de l'environnement et au (re) développement de la biodiversité. La troisième est d'être un acteur clé de la vie et du développement des territoires dans lesquels nous sommes implantés. Enfin, nous souhaitons donner du sens à nos collaborateurs, leur proposer un cadre de travail propice au développement personnel et les inscrire dans une dynamique de progrès. Ces missions se déclinent en un plan d'action dont la trajectoire démarre en 2021, avec un objectif cible fixé à 2024.

**Quels sont les défis propres à ce statut ?**

**V.G. :** C'est à la fois très simple et très ambitieux, puisque ce statut nous oblige à tenir les objectifs que nous nous sommes fixés à travers nos missions. Nous devons donc définir des plans d'action et des objectifs clairs, mesurables via des indicateurs. Un organisme extérieur évalue le niveau d'atteinte de ces objectifs et nous partageons les résultats, en toute transparence, avec nos parties prenantes.



▲ Parmi les objectifs que s'est fixés Ansamble : proposer un cadre de travail propice au développement personnel de ses collaborateurs et les inscrire dans une dynamique de progrès.

## Anti-gaspillage

# OBJECTIF -30%

D'ici 2025, Elior vise une réduction conséquente du gaspillage alimentaire, avec un objectif de -30%. Sur le terrain, les équipes mesurent, valorisent, sensibilisent, transforment. Tour d'horizon.

### Quand l'IA s'en mêle

En Italie, les équipes Elior ont noué un partenariat avec Winnow Solutions. Le projet pilote est mené dans un restaurant d'entreprise milanais. Grâce à une caméra installée au-dessus des poubelles, à une balance numérique et à un système de reconnaissance optique, l'intelligence artificielle recueille et traite les données. Les chefs ont ainsi accès à des informations ultra précises et peuvent optimiser la liste de courses et les matières premières entrantes. Pour mettre les convives à contribution, une poubelle spécifique accueille le reste de leurs plateaux et affiche le poids du gaspillage en temps réel. L'ensemble offre des résultats probants : depuis la mise en place de Winnow, le gaspillage a été réduit de 60%.

### Fibre créative

Une autre façon de lutter contre le gaspillage alimentaire : mettre au défi la créativité des chefs. C'est l'objet du concours de recettes organisé chaque mois aux États-Unis, autre facette du programme Waste Nothing. Le principe ? Les recettes proposées doivent contenir des ingrédients récupérés et sont jugées sur le goût, l'attrait visuel et la créativité.

# 90%

des sites valorisent leurs bio-déchets.

### Consignés

Aux côtés de la lutte contre le gaspillage alimentaire, Elior mène également des actions pour réduire les emballages. En France, plusieurs restaurants d'entreprise testent des systèmes de consigne, dont l'un situé dans les Alpes-Maritimes. Désormais, la vente à emporter y est fournie dans des boîtes en verre consignées et les convives peuvent également amener leurs propres contenants.

### À l'école aussi

Pour sensibiliser ses convives aux bons réflexes anti-gaspi, Elior France travaille avec le mouvement Too Good To Go à l'hôpital, dans les restaurants d'entreprise, mais aussi dans le milieu scolaire. C'est notamment le cas à l'école élémentaire de Champfleury, à Carrières-sous-Poissy, où les 300 enfants qui déjeunent à la cantine bénéficient d'un programme complet et ludique autour du gaspillage alimentaire. L'un des atouts réside dans l'implication de toutes les parties prenantes, ce qui permet de mieux connaître les goûts des enfants et de proposer des recettes appréciées, donc moins gaspillées.

### Prendre la mesure

Aux États-Unis, les équipes ont déployé un système très simple de mesure des déchets alimentaires. La prise de conscience de la quantité en jeu a généré réflexions et actions pour limiter le gaspillage. Ce système fait partie du programme Waste Nothing qui, en plus des contenants de mesure, délivre des conseils concrets : comment sauver les repas, les donner à des associations ou les transformer en compost.

# 13 000 paniers

Autant de paniers repas qui ont bénéficié aux convives, grâce à l'engagement de plus de 100 sites Elior France partenaires de Too Good To Go.

### On ne jette pas

En Espagne, depuis 2016, Serunion agit auprès des étudiants et des élèves pour réduire le gaspillage alimentaire. À travers un programme intitulé « La nourriture ne se jette pas », initiative conçue par trois ONG, elle sensibilise environ 10 000 jeunes convives chaque année. Information sur l'impact du gaspillage alimentaire, approche plus ludique et très concrète pour les plus jeunes. Le résultat : un gaspillage en baisse de 16,3%.

### Quantifier pour agir

Le Chefs Eye Project, technologie qui quantifie les déchets alimentaires, est lancé au Royaume-Uni. Outil à la fois simple et rapide, offrant un suivi des déchets générés en temps réel, Chefs Eye aide les chefs de cuisines et les responsables des achats à identifier les marges de manœuvre profitables à la réduction du gaspillage. Testé précédemment sur plusieurs sites, Chefs Eye a d'ores et déjà permis de réaliser 20 à 30% d'économies de nourriture.

# 90 tonnes

C'est la quantité de nourriture donnée en 2021 par Elior France aux associations et banques alimentaires. Quand le surplus alimentaire ne peut être évité, il est valorisé.



# Tous mobilisés

## CONTRE LA PRÉCARITÉ ALIMENTAIRE DES ÉTUDIANTS

ÉTATS-UNIS



**A** lors que plus de 43 % des étudiants américains ont du mal à subvenir à l'un de leurs besoins essentiels, la lutte contre leur insécurité alimentaire continue pour les équipes d'Aladdin Campus Dining. Dernière initiative en date au Georgia Gwinnett College: l'ouverture d'un garde-manger permet aux étudiants de se servir gratuitement tout en réduisant le gaspillage alimentaire. Les invendus des cafétérias, reconditionnés et renseignant toutes les informa-

tions nutritionnelles, sont mis à leur disposition pour qu'ils puissent les réchauffer et les manger dans les dortoirs ou chez eux. Autre façon de lutter contre le gaspillage alimentaire tout en proposant gratuitement aux étudiants une nourriture de qualité, le programme Aladdin Eats. En s'appuyant sur une organisation étudiante pour envoyer un SMS à celles et ceux qui en ont le plus besoin, Aladdin Eats permet un accès au buffet dans les 30 minutes qui suivent la fin d'un événement avec traiteur. Là encore, des boîtes sont mises à disposition pour permettre aux étudiants d'emporter la nourriture qu'ils souhaitent, la réchauffer et la consommer plus tard.

**43%**

des étudiants américains peinent à subvenir à l'un de leurs besoins essentiels.



Elior Group

## AUX CÔTÉS D'ALZHEIMER'S SOCIETY

ROYAUME-UNI



**C**ollecter plus de 100 000 £ en trois ans, tel est l'objectif fixé par Elior UK dans le cadre de son partenariat avec Alzheimer's society. Pour l'atteindre, les équipes d'Elior UK seront mises à contribution et participeront à plusieurs compétitions caritatives, comme des marathons et autres challenges sportifs. Deuxième volet de ce partenariat, un programme de sensibilisation à la maladie d'Alzheimer, Dementia Friends. À travers une formation d'une heure et demie, il vise à faire comprendre ce qu'un malade peut ressentir. Charlotte Wright, responsable RSE d'Elior UK, souligne : « Notre but, c'est qu'au bout de ces trois ans, absolument tous

nos collaborateurs aient participé à ce programme. Ça va être un sacré challenge mais je sais que nous pouvons y arriver car nous savons désormais faire des sessions de formation virtuelles ». Ce partenariat permettra également à la division Santé d'Elior UK de partager son expertise avec les réseaux d'Alzheimer's society. « Nous proposons des offres qui ont été spécialement développées pour aider les gens atteints de démence, notamment de la nourriture aux textures modifiées pour les patients qui ont du mal à mastiquer ». Une collaboration particulièrement importante alors que la maladie d'Alzheimer reste incurable à ce jour.



## ENSEMBLE CONTRE LA FAIM

FRANCE

Cette année, le groupe Elior a proposé à l'ensemble de ses collaborateurs de participer à la collecte nationale organisée par les Banques Alimentaires. Le 26 novembre 2021, ce sont ainsi 70 personnes qui se sont mobilisées pour ce temps de solidarité citoyenne.

## Diversité & inclusion

# «THINK DIFFERENT, BE INCLUSIVE»

Atteindre la diversité à tous les niveaux du Groupe et l'inclusion sur l'ensemble des sites sont les deux ambitions qui fixent le cap. Au-delà du cadre, les actions menées et les parcours vécus sont d'intéressants témoins de la dynamique à l'œuvre chez Elixir. En voici quelques extraits.

**T**hink different, be inclusive. Derrière ce slogan, une multitude de démarches ont été lancées depuis 2020 avec le démarrage du groupe projet Diversité et Inclusion. Vingt personnes issues de tous les pays du

Groupe Elixir sont mobilisées pour faire progresser ces deux sujets. Un comité de gouvernance spécifiquement dédié, présidé par Philippe Guillemot, se réunit par ailleurs tous les quatre mois. Désormais, un plan d'action est structuré autour de quatre domaines. Car l'enjeu, comme le résume Vanessa Lefranc, directrice développement RH et diversité du groupe Elixir, « consiste à poser une ambition commune et des socles d'actions. Ensuite, chaque pays avance en fonction de son point de départ et des problématiques qui lui sont spécifiques. » Quatre domaines, donc, sur lesquels diverses actions sont menées. C'est, par exemple, un séminaire de deux jours sur les biais cognitifs destiné à tout le comité exécutif du Groupe. Ce sont 4 500 collaborateurs, aux États-Unis, qui sont formés sur la discrimination et le harcèlement. Ce sont toutes les équipes chargées du recrutement et les managers formés à la non-discrimination, en France et en Espagne. Mais c'est aussi la mesure des faits : une analyse globale a été menée pour observer les éventuels écarts de salaires et définir des actions pour les supprimer. Par ailleurs, plusieurs campagnes ont été menées sur la diversité, l'égalité, le handicap, l'insertion sociale, et des événements sont organisés. Elixir Italy a par exemple monté un workshop sur l'empowerment des femmes dans le secteur. Enfin, les objectifs fixés et les chiffres sont régulièrement partagés. « Parler de ces sujets, c'est déjà faire bouger les lignes, souligne Vanessa Lefranc. Il est donc important pour nous de publier ces données mais aussi de prendre la parole sur ces sujets au sein d'instances externes. »

## VALÉRIE LAPEGUE

PRÉPARATRICE, ELIOR FRANCE



**«On m'a fait confiance tout de suite.»**

A 41 ans dont près de 11 passés chez Elixir, Valérie Lapegue vient de terminer une nouvelle formation en interne. « Je continue ma scolarité en parallèle. Là, j'ai appris à me présenter et comment accueillir un nouveau membre dans une équipe. » Auparavant, Valérie avait entre autres suivi des formations en hygiène alimentaire et sur les préparations froides. C'est justement à ce poste qu'elle travaille depuis de nombreuses années, au Bouygues Tel Technopole Self, en région parisienne. « J'aime faire ces formations. Ça me permet de prouver à ceux qui en douteraient que je peux réussir ma vie ». C'est que le handicap de Valérie est invisible : « J'ai des troubles cognitifs à cause d'une maladie que j'ai eue très jeune. Mais au travail, on ne voit pas que j'ai un handicap et je n'ai jamais subi de discrimination. » Avant Elixir, celle qui a failli choisir horticulture au lieu de la restauration a commencé son parcours au ministère de la Santé. « J'étais au CAT depuis à peine une semaine quand on m'a proposé de travailler sur un buffet. On m'a fait confiance tout de suite ». Une confiance qu'elle dit avoir immédiatement retrouvée chez Elixir. Dans ses démarches, elle a pu compter sur le soutien de son directeur et de ses collègues. « Ils m'aident et mettent en place des dispositifs d'accompagnement pour m'aider dans mon travail. C'est vraiment comme une deuxième famille ! »



## TRENA GRICE

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT, ELIOR NORTH AMERICA

Directrice du développement pour l'éducation supérieure au sein d'Elixir North America, Trena Grice est également une membre active du DEI Leadership Council. Une double casquette qui lui permet de promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité au quotidien. « Je suis une femme et je suis noire. Alors quand j'entre dans une pièce, forcément, on me regarde ! », sourit Trena Grice. Pourtant, c'est au caméléon que cette fille de militaire se compare spontanément. « J'ai appris à m'adapter à mon environnement. Je tiens ça de mon enfance : comme mon père travaillait dans l'armée, j'ai beaucoup déménagé et vécu dans des endroits où se mê-

laient des cultures, des religions et des origines ethniques différentes. » Trena travaille plus particulièrement au développement de partenariats avec les universités HBCU (Historical Black Colleges and Universities), ce qui lui tient à cœur : « J'avais l'impression que ces étudiants en particulier n'avaient pas accès à une nourriture satisfaisante. Notre impact sur la qualité de leur alimentation est très important. » Avec le Leadership Council, Trena espère attirer plus de talents issus de la diversité pour des postes de managers. « Nous sommes encore trop perçus comme étant une entreprise blanche. Et c'est vrai qu'à plusieurs reprises je me suis retrouvée la seule personne de couleur dans une réunion. Le chemin à parcourir est long mais je crois vraiment que nous allons y arriver. »

Pouvoir être soi-même sur son lieu de travail, c'est mieux réussir et faire réussir son entreprise.



## EMMA LANGFORD

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, ELIOR NORTH AMERICA

En 2008, Emma, fraîchement diplômée de l'Université de York, rêve de travailler chez Elixir. « Je passais devant leur bâtiment tous les jours, ça avait l'air d'un super endroit

**«Beaucoup d'entreprises profitent d'un congé maternité pour mettre de côté leurs employées. C'est exactement l'inverse qui m'est arrivé!»**

où travailler ! ». Entrée à 21 ans au département des ressources humaines, la jeune Anglaise gravit rapidement les échelons. « J'ai toujours eu le sentiment qu'Elixir privilégiait le talent. Mon manager a su déceler mon potentiel et a tout fait pour l'encourager. » En 2018, alors qu'Emma est en congé maternité, le poste de son supérieur se libère. Elle postule sans hésiter. « Je n'ai pas eu l'impression que mon congé maternité était une barrière à ma candidature et visiblement, ce n'était un problème pour personne puisque j'ai eu ce poste. » Puis la pandémie a frappé. « Le département a été restructuré

et on m'a demandé d'étendre le champ de mes responsabilités. Nous étions en août 2020 et j'étais alors en congé maternité pour mon deuxième enfant ! Donc quand j'ai repris le travail, pour la seconde fois, congé maternité a rimé avec promotion professionnelle. » Autre élément important pour le bien-être de cette cadre, la possibilité de prendre un vendredi sur deux pour pouvoir passer du temps avec ses enfants. « Si je n'avais pas eu ces opportunités professionnelles et ce soutien pour concilier vie privée et carrière, je ne serais peut-être pas restée. Ça a en dit long sur la bienveillance avec laquelle j'ai été traitée. »



## TRENT KRUPICA

DIRECTEUR DU MARKETING, ALADDIN CAMPUS DINING & LEXINGTON INDEPENDENTS

« Membre du DEI Leadership Council, j'apporte un point de vue un peu plus jeune sur ce qui se passe dans le monde aujourd'hui et je représente la communauté LGBTQ. Au sein d'Aladdin Campus et Lexington, nous avons imaginé un calendrier culturel sous le signe de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion, avec des événements mensuels. Quand les gens peuvent être eux-mêmes sur leur lieu de travail, ils réussissent plus et leur entreprise aussi, parce que leurs employés sont tout simplement heureux. »

# Les penne poulet et pesto bas carbone

Cuisiner bas carbone ? Une option pertinente quand on sait que l'alimentation représente un des premiers postes de notre empreinte carbone.



## PENNE RIGATE AU POULET ET PESTO

Pour 1 portion

### Ingrédients :

- 120 g de penne rigate
- 40 g de champignons de Paris
- 40 g de filets de poulet rôti émincés
- 30 g de sauce au pesto
- 1 pincée de gros sel
- 10 g de salade roquette
- 1 cuillère à soupe d'huile



### Préparation

Rincer et égoutter la salade roquette. Émincer les champignons. Précuire les pâtes dans l'eau bouillante salée. Refroidir et réserver.

### Cuisson

Dans un wok, faire revenir avec un filet d'huile les pâtes précuites avec les champignons. Ajouter le pesto et les filets de poulet rôti émincés. Poêler environ 1 min.

### Dressage

Dans une assiette creuse, finir le dressage avec une pincée de roquette.

# Le baba ganoush

DU CHEF SYRIEN ABDUL RAHMAN

Accueilli dans un restaurant Elior à Marseille dans le cadre du Refugee Food Festival, le chef réfugié nous livre sa recette de ce dip incontournable de la cuisine levantine.



## La cuisine, un langage universel

Chef depuis avril 2018 dans un restaurant de Marseille, Abdul Rahman participait en 2021 pour la première fois au Refugee Food Festival, dont il partage l'objectif : changer le regard sur les réfugiés grâce à la cuisine. Une cuisine qu'il a fait découvrir et apprécier, non sans humour et bonne humeur, aux convives d'un restaurant Elior, qui soutient le RFF depuis 2017.

## BABAGANOUSSH

Pour 4 personnes

### Ingrédients :

- 1 aubergine
- 3 cuillères à soupe de tahini (pâte de sésame)
- 1 gousse d'ail écrasée
- 1 citron
- 3 cuillères à soupe d'huile d'olive
- Persil ciselé
- Menthe et tomate, si souhaité



### Préparation

Préchauffer le four à 230 degrés. Piquer les aubergines avec un couteau pointu. Les placer sur une plaque et les

enfournier 30 à 40 minutes jusqu'à ce qu'elles soient tendres et ridées. Laisser refroidir. Pendant ce temps, hacher le persil et la menthe, couper la tomate en petits dés. Couper chaque aubergine dans le sens de la longueur, retirer la chair avec une cuillère. Passer la chair dans un mixeur jusqu'à l'obtention d'une purée homogène. Ajouter le jus de citron, le tahini, l'ail, le sel et le poivre. Bien mélanger et ajouter 2 à 3 cuillères à soupe d'huile d'olive pour que la sauce soit crémeuse. Assaisonner, verser dans une terrine, couvrir avec du film plastique et installer au frais, pendant au moins 2 heures.

### Dressage

Pour servir, disposer sur des assiettes individuelles, faire un creux au milieu avec le dos d'une cuillère. Verser un peu d'huile d'olive et parsemer de persil haché. Servir avec une pita chaude.

## ILLUSTRATIONS



**Jiaqi Wang**

Jiaqi Wang est une illustratrice et animatrice d'origine chinoise, basée à Los Angeles. Elle aime utiliser des lignes et couleurs fortes en veillant à donner la même importance à chaque élément d'un dessin, que ce soit à l'arrière-plan ou au premier plan. Pour enrichir la narration, elle utilise la perspective, des personnages excentriques et dynamise ses illustrations en les mettant en mouvement. Son travail s'affiche aussi bien dans des magazines que sur des campagnes pour de grandes marques internationales.

## PHOTOGRAPHIE



**Audoin Desforges**

Graphiste de formation, Audoin se tourne rapidement vers la photographie et développe un univers très signé autour du portrait. Il évolue aux côtés de chorégraphes, dans le domaine de la musique et du théâtre, ce qui a renforcé son sens de la mise en scène. Audoin utilise les corps et les décors comme supports de création pour réaliser des images inventives et décalées. Il réalise de nombreux portraits pour la presse française et internationale. En parallèle, il pratique également une photographie plus spontanée, où il capte des gestes, des attitudes, des regards, dans les coulisses des défilés de mode des maisons de haute couture françaises.

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

Tammy Drechsler, Frédéric Galliath, Jean-Pascal Dragon, Ilaria Vitale, Claire Small, Bilal Mokono, Patrick Boisseau, Stéphanie Peguet, Frederico Ferrari, Charlotte Forest, Charlotte Wright, Ilaria Del Fabbro, Mauro Pala, Francesca Rizzi, Fiorella Ria, Fabio Piccioli, Matthieu Voisin, Stéphanie Venault, Anne Cathy de Taevernier, Thierry Cosnuau, Clémentine Boussange, Shannon Mallozzi, Juan Luis Celis Garcia, Ixeia Carrión, Paula Catalá, Ana Martínez, Natalia García, Harry Delon, Damien Chazeaud, le Centre International de Valbonne, Vincent Menardo, Elya, Eden, Arran McDowell, Jean-Yves Fontaine, Antoine Laudet, Vincent Gendrot, Vanessa Lefranc, Valerie Lapegue, Trenna Grice, Treent Krupica, Emma Langford, Abdul Rahman

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

## DIRECTION DE LA PUBLICATION

Philippe Guillemot,  
directeur général du groupe Elior

## DIRECTRICE DE LA RÉDACTION

Anne-Laure Desclèves,  
directrice de la communication et des affaires publiques du groupe Elior

## COMITÉ DE RÉDACTION

Inès Perrier, responsable éditoriale du groupe Elior  
Elie Grange, responsable communication du groupe Elior  
Sonia Cordier, directrice conseil (Abmo)  
Camille Lamouche, responsable éditoriale

## CONCEPTION, CRÉATION ET RÉALISATION

Abmo  
Sonia Cordier, directrice conseil  
Dezyderiusz Gusta, directeur de création  
Camille Lamouche, responsable éditoriale  
Nina Peyrachon, chef de projet  
Axel Keussel, designer graphique

## RÉDACTION

Sonia Gonzalez, Camille Lamouche

## TRADUCTION

Titres : James Connell  
Autres contenus : Tagline

## PHOTOS

P.1 : Thomas Laisné (La Company) •  
P.5 : Elior Group, Thomas Laisné (La Company) • P.7 : Pierre Morel • P.8 : Florine Ghilbert • P. 9-11 : Massimiliano Sticca, Pierre Morel (La Company) • P.14 : Alessandro Albert • P.15 : Thomas Laisné (La Company) • P.18-25: Audoin Desforges (La Company) • P.26-27 : Maïté Baldi, Audoin Desforges (La Company) • P.29 : Elior Group • P.30 : Nicolas Lascourrèges (La Company) • P.31 : Pierre Morel (La Company), Elior Group • P.35 : Elior Group • P.36 : Elior Group • P.37: Fenix Photography, Elior Group • P.38 : Schardt, Wolfgang (Seasons Agency) • P.39 : Mark Gillow, Caroline Dutrey, Refugee Food Festival

## IMPRESSION

Imprimé par BLF Impression, imprimeur certifié Imprim'Vert, sur papier FSC.

## TYPOGRAPHIE

GT Walsheim (Grilli Type)  
Recoleta (Latinotype)  
Sharp Grotesk (Sharp Type)

