

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022



Tous engagés pour mieux nourrir et servir

Sommaire

1.

L'essentiel

Un leader mondial de la restauration collective et des services

Profil et chiffres clés

Nos activités

Notre portefeuille de marques

Notre gouvernance

2.

Stratégie

Un Groupe innovant, créateur de croissance durable

Stratégie

Création de valeur

Résultats financiers

3.

Engagements

Un employeur responsable, engagé pour la résilience sociale et environnementale

Engagé en faveur de nos collaborateurs

Engagé en faveur de la qualité

Engagé pour la planète et les communautés

Mettre notre croissance au service de la société

Chaque jour, plus de 3 millions de personnes comptent sur Elios pour leur repas. Chaque jour, plus de 2 400 sites s'appuient sur Elios pour que leur environnement soit sûr et sain. Chaque jour, nous sommes là, et chacun peut compter sur notre façon d'exercer nos métiers.

Chacun de nos convives, dans tous nos lieux de restauration – de l'école maternelle à la grande entreprise, de l'hôpital à l'université, du centre-ville aux collectivités rurales – est assuré de trouver réponse à l'essentiel. Nos repas sont équilibrés, bons pour la santé, et ils ont du goût. Nos cantines se réinventent, pour apporter toujours plus de convivialité et être en phase avec l'air du temps. Le prix proposé est le plus juste.

Chacun des établissements pour lesquels nous assurons les services, de la propreté à l'accueil en passant par la maintenance et autres petits travaux techniques, peut être serein : nos prestations sont gage des plus hauts critères de qualité.

Restaurateur et opérateur de services responsables, nous travaillons en pensant à tous, et à demain. À nos collaborateurs, qui peuvent compter sur nous pour progresser dans leur carrière. À nos fournisseurs, aux producteurs locaux, à tous ceux qui innovent et agissent avec nous. À nos clients et nos convives, dont l'exigence nous pousse quotidiennement à être innovants. Aux ressources environnementales, que nous veillons à respecter à chaque étape de nos métiers.

Notre croissance, nous la façonnons pour qu'elle soit durable, responsable, inclusive. Car nous la voulons au service de la société.



1. L'essentiel

Un leader mondial de la restauration collective et des services



Profil



Nourrir et servir

Elior est un des leaders mondiaux sur les marchés de la **restauration collective et des services.**

Référence dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement, de la santé, du social et des loisirs, il opère dans **5 pays** et sur deux continents.

Profil

Chaque jour, nos **97 000** collaborateurs et collaboratrices nourrissent **3 millions** de personnes dans **20 250** restaurants, et assurent des prestations de services dans **2 400** sites en France.

Notre modèle économique est construit autour de **l'innovation** et de la **qualité**. Nos performances financières pour 2021-2022 témoignent de la résilience du Groupe et confirment la pertinence de ses choix stratégiques. Engagé en faveur d'un modèle **plus inclusif** et plus **respectueux de la planète**, Elior Group a par ailleurs atteint le niveau « advanced » du Global Compact des Nations unies.

[EN SAVOIR PLUS SUR ELIOR GROUP](#)

Chiffres clés

Elior Group en 2022

**97 000**collaborateurs
et collaboratrices**27,3 %**d'approvisionnements
responsables**19 000**fournisseurs et
partenaires référencés**50%**des fonctions managériales
occupées par des femmes**4,45 Md €**

de chiffre d'affaires

**5 pays****22 650**sites de restauration
et de services

Nos activités

Restauration collective

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

Acteur mondial de la restauration collective, Elior propose depuis près de 30 ans des solutions personnalisées et des concepts innovants de restauration dans l'univers de l'enseignement, de l'entreprise et de la santé.

Au quotidien, Elior s'adapte à une diversité de besoins, alliant savoir-faire culinaire et excellence opérationnelle. Elior répond ainsi à des exigences de produits bons, sains et plus respectueux de l'environnement, dans des lieux conviviaux, mais aussi de services de restauration en phase avec l'évolution des modes de vie.



3 millions

de convives chaque jour



20 250

restaurants et points de vente



N°2

pure player mondial implanté dans 5 pays



75 900

collaborateurs et collaboratrices

Nos activités

Chaque jour, nos experts s'engagent à délivrer des services d'excellence sur les sites de nos clients pour leur garantir un environnement sûr et sain.

Leader en hôtellerie de santé, Elior Services renforce son offre pour contribuer au bien-être et à la santé de tous : soignants, patients et résidents. Sur le marché du multi-segment, l'entreprise de propreté monte en gamme pour répondre à l'évolution de la demande autour de la sécurité sanitaire.

Dans tous ses sites clients, établissements de santé, milieux industriels sensibles et espaces publics, professionnels et commerciaux, Elior Services réalise toutes les prestations : bionettoyage et hôtellerie de santé, propreté des locaux mais aussi facility management - services d'accueil, de gestion des espaces verts, du courrier et petits travaux techniques. Une expertise qui nous permet de répondre aux plus hautes exigences de nos clients tout en veillant à renforcer notre impact social et à réduire notre empreinte environnementale.

Services



2 400

sites



N°1

de la propreté
en santé en France



21 100

collaborateurs
et collaboratrices

Portefeuille de marques

Nos marques commerciales

France



Italie



Espagne



Etats-Unis



Royaume-Uni



Notre gouvernance

Le comité exécutif, présidé par Bernard Gault, président-directeur général du groupe Elixor, rassemble les principaux dirigeants du Groupe. Au 30 novembre 2022, le comité exécutif est composé de 13 membres, dont cinq femmes.

Le comité exécutif intervient dans les domaines suivants:
– l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de l'exécution du plan stratégique;

– les sujets structurants et qui présentent des enjeux significatifs pour le Groupe, notamment en termes de systèmes d'information, d'achats d'innovation et de ressources humaines ;

– l'examen, l'instruction et la validation des contrats opérationnels significatifs tant en France qu'à l'international, ainsi que les projets d'investissement qui y sont rattachés ;

– les dossiers d'acquisition ou de cession de participations ou d'actifs, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets d'acquisition.

Le comité exécutif

Rosario Ambrosino

Directeur général d'Elixor Italie

Anne-Laure Desclèves

Directrice de la communication et des affaires publiques Groupe

Arnaud Debart-Johner

Directeur des ressources humaines France et Groupe

Joanne Deval

Directrice du digital et des systèmes d'information Groupe

Jean-Yves Fontaine

Directeur général d'Elixor France

Esther Gaide

Directrice financière Groupe

Bernard Gault

Président-directeur général Groupe

Fabienne Lecuyer

Directrice des achats et de la logistique France et Groupe

Floréal Peix

Directeur général d'Elixor Services

Antonio Llorens

Directeur général de Serunion

Olivier Poirot

Directeur général d'Elixor North America

Catherine Roe

Directrice générale d'Elixor UK

Thierry Thonnier

Directeur juridique et compliance Groupe et secrétaire du conseil

Notre gouvernance

Le conseil d'administration du groupe Elior 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, environnementales, 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. À cette date, le conseil d'administration est composé de 10 administrateurs, dont quatre membres indépendants, quatre femmes et deux membres représentant les salariés. 30 % sont de nationalités étrangères.

Le conseil d'administration

Bernard Gault

Président-directeur général

Gilles Auffret

Administrateur référent

Anne Busquet

Administratrice indépendante

Ines Cuatrecasas

Administratrice indépendante
(représentant Emesa Private Equity)

Virginie Duperat Vergne

Administratrice indépendante
(représentant Fonds Stratégique de Participations)

Rosa Maria Alves

Administratrice représentant les salariés

Luc Lebaupin

Administrateur représentant les salariés

Gilles Cojan

Administrateur

Daniel Derichebourg

Administrateur
(représentant Derichebourg SA)

Françoise Mahiou

Administratrice
(représentant Derichebourg Environnement SAS)

2. Stratégie et performance

Un Groupe innovant, créateur de croissance durable





Un modèle robuste, des relais de croissance concrets

L'année 2021-2022 l'a confirmé : notre modèle de restaurateur social est robuste et les relais de croissance, notamment sur le marché des entreprises, sont concrets.

Un modèle robuste, des relais de croissance concrets



Notre offre répond à des enjeux complexes : nos clients de restauration collective sont ainsi de plus en plus nombreux à s'en remettre à notre expertise indispensable en termes de qualité, d'équilibre, de respect de l'environnement. La flexibilité, la convivialité, l'originalité, la diversité des espaces que nous proposons à nos convives sont de plus en plus plébiscitées. Elles contribuent à l'attractivité du retour au bureau, au moment où nos clients doivent redonner l'envie du collectif à leurs collaborateurs. Si ces derniers font plus de télétravail qu'auparavant, ils sont aussi plus nombreux à se rendre au restaurant d'entreprise lorsqu'ils sont sur site, et garnissent davantage leur plateau: on constate une augmentation du ticket moyen par rapport à la période pré-Covid. Cela tient à la capacité que nous avons eue de développer plus rapidement nos nouveaux formats et de rester inflexibles sur la qualité.

**Nous avons su faire évoluer
notre portefeuille d'activités
et créer de la valeur en captant
de nouveaux marchés.**



Un modèle robuste, des relais de croissance concrets

Grâce à nos propositions innovantes, nous avons su faire évoluer notre portefeuille d'activités et avons créé de la valeur en captant de **nouveaux marchés**. En Italie par exemple, des offres de livraison nous ont permis d'acquérir une position de leader sur le marché des petites et moyennes entreprises. Aux États-Unis, nous livrons des repas pour personnes âgées à domicile, via l'offre **LiveWell with Traditions**.

Dans le champ des services, la demande est sur la même voie, puisque, là encore, le savoir-faire et les équipements nécessaires gagnent à être confiés à un expert. Nous continuons de faire évoluer notre portefeuille d'activités : dans le secteur de la santé, à titre d'exemple, nous sommes allés un stade plus loin, en intégrant la restauration à notre offre sur mesure.



Nous avons toutes les raisons d'être confiants. D'une part, alors que nous faisons face à un contexte inflationniste et post-Covid difficile, notre niveau de croissance organique atteint deux chiffres. Celle-ci est portée par **une excellente dynamique commerciale** puisque, dans tous les pays où nous opérons, nous avons remporté des contrats prestigieux et obtenu un taux de rétention record au niveau du Groupe. Tout cela résulte de l'attention constante que nous portons à nos clients, de la qualité de nos offres et de nos pratiques de fidélisation.

D'autre part, notre plan de redressement des marges a été mené avec précision et détermination. Dans le contexte actuel, dans tous les pays où nous opérons, nous avons renégocié méthodiquement nos contrats pour être en mesure de **faire face à l'inflation**. En France notamment, nous progressons. Avec nos clients du secteur public, nous avons pu échanger et avancer. Notre objectif ? Maintenir nos ambitions financières à horizon 2024, réaffirmer notre engagement en faveur de la qualité, et tenir nos objectifs environnementaux et sociaux à horizon 2025.

Un modèle robuste, des relais de croissance concrets

Enfin, nous tenons à saluer **le talent et l'implication sans faille de nos équipes**. Car nous sommes, avant tout, un métier de femmes et d'hommes : chacun d'entre eux s'est une fois de plus montré à la hauteur des enjeux et a su faire preuve de créativité pour satisfaire les nouvelles attentes de nos clients. Ensemble, nous poursuivons notre transformation et sommes prêts à saisir de nouvelles opportunités.

« **Nous avons remporté des contrats prestigieux et obtenu un taux de rétention record.** »





Créer de la valeur

En se réinventant

En bénéficiant des potentiels du digital

En favorisant l'intrepreneuriat

En explorant de nouveaux territoires

Créer de la valeur

En se réinventant

Face au bouleversement global des modes de travail et de consommation, Elior réinvente son cœur de métier pour satisfaire toujours les attentes de ses convives. En 2022, dans les entreprises clientes en France, le Groupe a ainsi déployé sa nouvelle offre, **Re-Set**, dans les 650 restaurants d'entreprise où il opère. Une proposition qui casse les codes de la restauration collective, dans l'espace comme dans l'assiette. Dans des lieux modulables et chaleureux, Re-Set propose des cartes élaborées par les chefs Elior selon la saisonnalité, mais aussi l'impact nutritionnel et environnemental des produits. Les techniques culinaires ont par ailleurs été repensées pour mettre en valeur le geste du cuisinier. Les nouveaux selfs se combinent avec les offres de click and collect du Groupe, offrant une grande latitude aux convives. Autres exemples : **Prepped & Market** ou **COLMAD.O.**, des offres de micro-market en cours de déploiement aux États-Unis et en Espagne, qui s'appuient sur le concept de restauration autonome en lui apportant une touche premium différenciante : les aliments proposés sont frais et produits dans nos cuisines.



650 restaurants d'entreprise proposent la nouvelle offre **Re-Set**

Créer de la valeur

En bénéficiant des potentiels du digital

Elior poursuit sa transformation digitale pour répondre aux nouveaux besoins et usages, dans tous ses marchés. Par exemple, Elior Services a lancé en octobre 2021 [Effi-see](#), un chariot intelligent offrant un système de traçabilité et permettant de mieux gérer, grâce à une interface web, les ressources humaines, les stocks, et les éventuels dysfonctionnements en les signalant aux services techniques. Au Royaume-Uni, les équipes développent [Scan&Go](#), une application qui permet aux convives en self-service de choisir, passer commande, payer, retirer leur repas, snack ou boisson, leur facilitant ainsi le quotidien. En France, l'application [Non Disposable Packaging](#), dédiée à un nouveau modèle de consigne, a été conçue en 2022 et est en cours de test : le convive scanne l'emballage, l'enregistre sur son compte et sera facturé uniquement s'il ne rapporte pas l'emballage dans un point de collecte.

En favorisant l'intrepreneuriat

Dans le cadre de l'édition 2022 des [Innovation Awards](#), six projets ont été sélectionnés pour être incubés au sein d'un programme sur mesure, s'inspirant de l'approche du design thinking et mené par des coachs experts. L'objectif : examiner le projet sous toutes ses coutures, échanger avec les pairs, confronter l'idée au terrain. Chaque équipe doit réaliser un prototype ou projet- pilote, identifier les indicateurs clés de succès, élaborer un business plan puis préparer le déploiement pour 2023. Le groupe Elior a poursuivi par ailleurs son partenariat avec la Fondation Ramsay Santé, Pfizer Innovation et INCO Incubators, dans le cadre de [Prevent2Care Lab](#), premier programme d'incubation de France dédié à la prévention santé qui accueillait, en 2022, sa 4^e promotion. Parmi les start-up sélectionnées, Elior en accompagne huit nouvelles, pour une durée de neuf mois. Son but : soutenir les acteurs émergents qui favorisent la prévention santé par l'alimentation.



Créer de la valeur

En explorant de nouveaux territoires

Le Groupe identifie de nouveaux marchés porteurs, pour lesquels il conçoit et développe des offres dédiées. En 2022, la filiale Arpège, leader de la restauration d'entreprise premium en France, a lancé **MAISON.A**. Dans des lieux d'exception, cette offre personnalisée combine une cuisine inédite, qui a du goût, avec scénographie haut-de-gamme. L'objectif : accompagner les entreprises franciliennes dans l'organisation d'événements premium.

Outre-Atlantique, Elior lance une nouvelle offre pour s'étendre sur les marchés Medicaid et Medicare Advantage. **LiveWell with Traditions** s'appuie sur l'expertise d'Elior North America en matière de repas pour personnes âgées pour livrer à domicile des repas sur mesure, pensés pour les bénéficiaires des plans de santé américains. En tenant compte de leurs besoins spécifiques, ces repas améliorent leur santé et limitent les réadmissions hospitalières.

[LIRE L'ARTICLE COMPLET](#)



Chiffres clés financiers

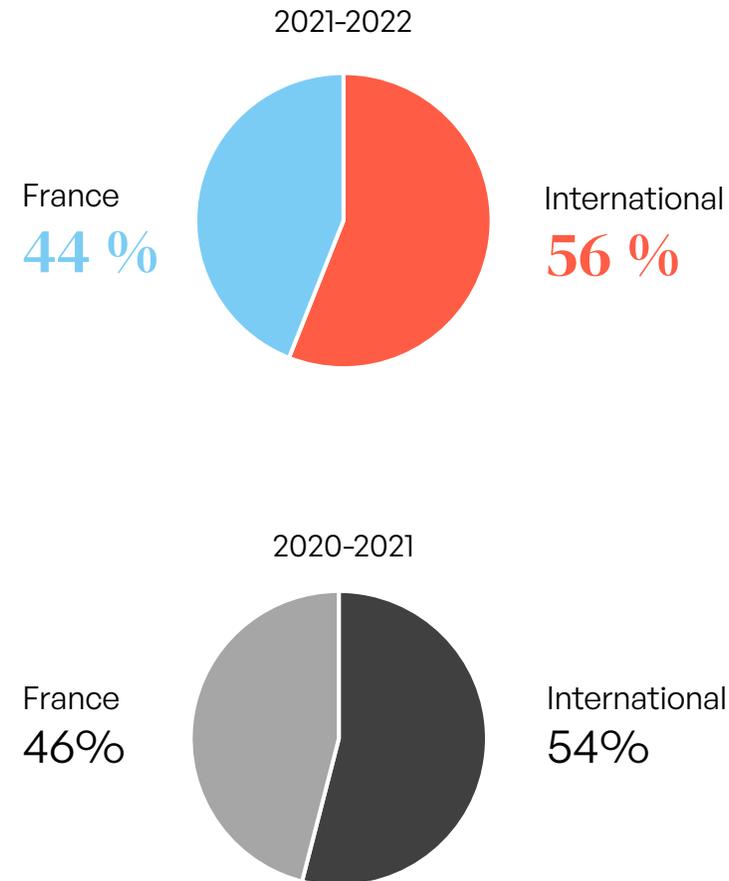
Résultats 2021-2022

Chiffre d'affaires du Groupe (+20,6 % / 2020-2021)	2021-2022	4,45 Md€	Résultat net part du Groupe	2021-2022	-427 M€
	2020-2021	3,690 Md€		2020-2021	-100 M€
EBITA retraité	2021-2022	-48 M€	Free cash flow opérationnel	2021-2022	-34 M€
	2020-2021	-64 Md€		2020-2021	19 M€
Marge d'EBITA ajustée	2021-2022	-1,1%	Résultat net part du Groupe ajusté par action	2021-2022	-2,48 €
	2020-2021	-1,7%		2020-2021	-0,58 €

[VOIR TOUS LES RÉSULTATS ET RAPPORT FINANCIERS](#)

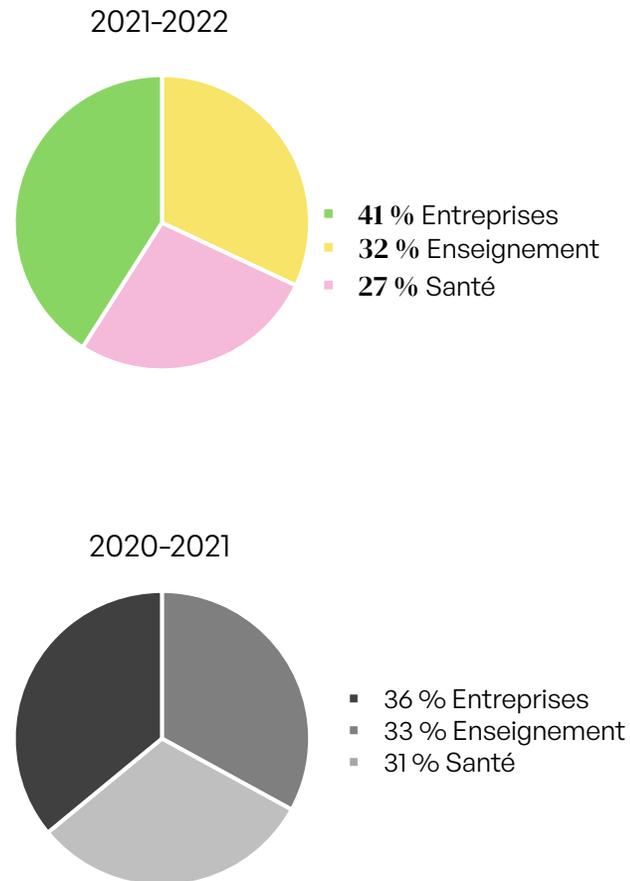
Chiffres clés financiers

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

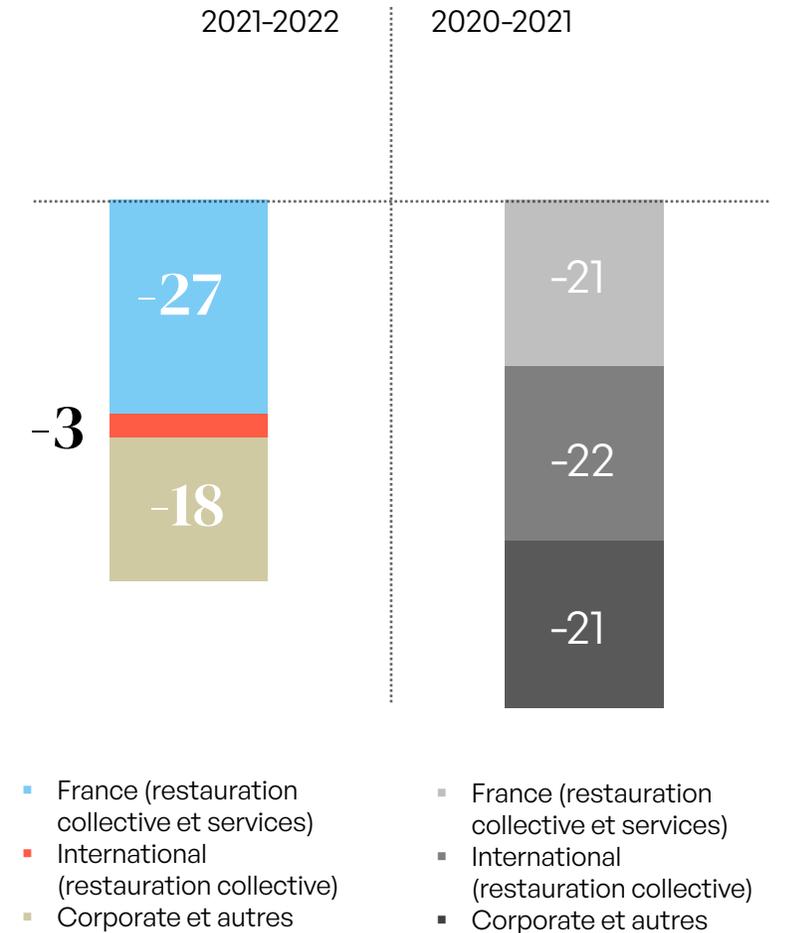


Résultats 2021-2022

Répartition du chiffre d'affaires par activité



EBITA retraité par activité et par zone géographique (en millions d'euros)



[VOIR TOUS LES RÉSULTATS ET RAPPORT FINANCIERS](#)

3. Engagements

**Un employeur
responsable,
engagé pour la
résilience sociale
et environnementale**





Viser plus haut pour nos collaborateurs

Elior est façonné par une communauté de 97 000 femmes et hommes qui partagent une passion commune : **mieux servir et mieux nourrir.**

Nous sommes convaincus que la satisfaction de nos convives et clients reflète le bien-être et l'engagement de nos collaboratrices et collaborateurs.

Viser plus haut pour nos collaborateurs

C'est pourquoi nous mettons en œuvre toutes les mesures nécessaires pour prendre soin de leur santé et assurer leur sécurité. Pour nous, il s'agit aussi de les former et de les accompagner dans la construction de leur carrière avec un objectif : favoriser le développement de nos collaborateurs et leur mobilité sociale.

En tant qu'acteur économique territorial et employeur local, nous souhaitons que toutes et tous puissent réaliser leur potentiel en proposant un modèle d'entreprise attractif, qui récompense leurs engagement et contribution. Nous sommes par ailleurs attentifs à leur fournir des conditions de travail optimales qui soient sûres, inclusives, et qui rendent chacune et chacun fier de son travail.



Notre politique s'articule autour de 3 axes :

La sécurité et le bien-être de tous nos collaborateurs

Les équipes d'Elior Services de région parisienne et du nord de la France ont, par exemple, obtenu en 2022 la certification MASE, qui atteste du sérieux du système de management de la santé et sécurité au travail.

Le développement et les évolutions internes

Près de 60 % des managers Elior sont issus de la mobilité interne.

La diversité et l'inclusion

Elior est notamment membre de l'association WiHTL, dont l'objectif est de développer la diversité de genre et d'origines ethniques dans notre secteur.

Engagés en faveur de nos collaborateurs

« Petit à petit, on me donne de nouvelles responsabilités. »

Irene Perez, 38 ans, travaille au Café Barça depuis plus d'un an. Grâce à la collaboration entre Serunion et le programme Incorpora de La Caixa, son handicap n'est pas une barrière pour le volet professionnel de sa vie. Vie qu'elle nous explique être par ailleurs bien remplie, entre passion pour le sport et les voyages.



Engagés en faveur de nos collaborateurs

Comment s'est déroulé votre parcours chez Serunion ?

Irene Perez : J'ai commencé à travailler au Café Barça après la pandémie, au moment de la reprise de l'activité hôtelière. Au début, j'étais chargée de débarrasser et nettoyer les tables. Mais avec la reprise plus intense de l'activité, je me sentais moins à l'aise en première ligne. Avec mon responsable, Ramon, nous avons donc décidé de chercher un autre poste. Résultat, je suis allée en cuisine et j'ai adoré. Depuis, j'y travaille.

En quoi consiste votre travail ?

I.P : Lorsque j'ai démarré en cuisine, j'étais en charge du nettoyage mais, petit à petit, on m'a donné de nouvelles responsabilités. Désormais, je prépare également les ingrédients, je fais des sandwiches, des salades – je ne m'ennuie pas ! Ce que j'apprécie, c'est de pouvoir cuisiner, car j'adore ça, mais aussi de pouvoir discuter et plaisanter avec mes collègues. Ils m'aident, sont très patients avec moi et j'apprécie vraiment le résultat de notre travail d'équipe. Et puis ce poste me permet de développer mes compétences : je dois me déplacer de manière autonome, interagir, prendre des responsabilités.

Comment Serunion vous a-t-elle accompagnée ?

I.P : J'ai besoin d'avoir un emploi du temps très structuré et de pouvoir mener mes activités. Serunion m'a permis d'adapter mes horaires : je travaille le matin pour pouvoir, l'après-midi, assister à l'Assemblée sur les Droits de l'Homme à laquelle je participe ou bien pour m'entraîner au hockey, sport que je pratique avec la Fondation Fupar. Sur mon poste, je sais que j'aurai davantage de responsabilités au fil du temps. D'ailleurs, mon responsable a prévu de me confier prochainement un rôle au bar de la cafétéria.

« Irene a des horaires et des routines très structurées, c'est essentiel pour elle. Nous avons adapté son emploi du temps pour qu'elle puisse préserver son équilibre. Et nous avons pensé sa progression par étapes, pour que cela corresponde à ses possibilités et ses envies. »

— Ramon Lopez Soldevila, manager du Café Barça —



Engagés en faveur de nos collaborateurs

SOUTENIR L'ALPHABÉTISATION

Elior Services a lancé un programme pour ses collaborateurs qui rencontrent des difficultés dans leur maîtrise de la lecture et de l'écriture. Au sein d'un volet d'accompagnement social, ce sont ainsi 150 heures de formation prises en charge par Elior Services et qui se déroulent intégralement sur le temps de travail. Depuis 2021, une quarantaine de collaborateurs ont ainsi pu gagner en autonomie et en confiance aussi bien dans l'exercice de leur métier que dans leur quotidien. Une démarche qui rejoint celle menée par Elior Restauration : **l'Académie by Elior** propose ainsi une formation pour lutter contre l'illettrisme. Des ateliers organisés sur 12 journées permettent aux collaborateurs qui le souhaitent de développer leurs aptitudes en communication orale et écrite.

150 h

de formation à l'alphabétisation
prises en charge par
Elior Services



Engagés en faveur de nos collaborateurs

SÉCURITÉ

Un engagement remarqué

L'approche intransigeante de Elior UK en matière de **santé et de sécurité** a été récompensée en 2022. La Royal Society for the Prevention of Accidents (**ROSPA**) lui a décerné l'or, et le **British Safety Council** lui a remis

le prestigieux prix de la sécurité dans son secteur. Les deux organismes ont mis à l'honneur les résultats du plan stratégique, qui intègre **la sécurité et le bien-être** au cœur de l'organisation et veille à en faire une culture commune.



Engagés en faveur de nos collaborateurs

OBJECTIF PARITÉ

Elior s'est fixé comme objectif que 30 à 40 % de femmes fassent partie des instances dirigeantes en 2025. En 2022, les résultats montrent un progrès de 6 points en un an dans cette direction, avec 28,7 % de femmes. Par ailleurs, une nouvelle initiative a vu le jour en France : les **Comités Mixité**, dont l'objectif est de favoriser la place des femmes à des postes qui affichent encore un taux de féminisation trop faible. Le principe : fédérer, au sein de sept comités régionaux, des collaboratrices et collaborateurs désireux de s'impliquer en faveur de la mixité et prêts à faire évoluer les pratiques de l'entreprise. Après un appel à candidatures, les équipes sont prêtes à lancer leurs travaux. Elior agit également via le mentorat. En 2022, le Groupe a lancé une démarche dédiée, dans un premier temps, aux femmes. Neuf binômes ont ainsi été formés et échangent régulièrement. Elior UK a, parallèlement, lancé la démarche **Womentoring** pour optimiser l'évolution professionnelle de ses collaboratrices : à ce jour, dix d'entre elles en bénéficient.



Engagés en faveur de nos collaborateurs

Agir pour les personnes éloignées de l'emploi

Employeur local avec de forts besoins en recrutement, Elior veille à être un acteur responsable envers les communautés. Alors que les jeunes et les plus de 50 ans ont davantage de difficultés à trouver un poste, le groupe Elior affiche un taux de recrutement de 26,8 % chez les moins de 25 ans en 2022, et de 18,2 % chez les plus de 50 ans. Un autre indicateur vient souligner cette approche engagée : 24,3 % des personnes recrutées par Elior en France vivent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Plusieurs actions plus ciblées sont aussi mises en place : en France, Elior Restauration a signé un partenariat avec [Each One](#) pour le recrutement de 30 réfugiés, quand Elior Services intervient dans les prisons pour faciliter le retour à l'emploi des anciens détenus. De son côté, Elior UK est désormais partenaire de [Change Please](#), association qui œuvre pour la réinsertion professionnelle des SDF.

[LIRE L'ARTICLE COMPLET](#)



24,3 %

des recrutements Elior en France concernent les quartiers prioritaires de la politique de la ville.



Agir pour préserver la qualité

Chez Elios, nous servons 3 millions de repas par jour. Notre rôle social est évident : dans les cantines scolaires et universitaires, le repas que nous servons est, parfois, le seul de la journée. Pour ces jeunes, nos cantines sont le moyen le plus fiable et le plus économique de se nourrir.

Agir pour préserver la qualité

Depuis plus d'un an, notre secteur fait face à une hausse importante et durable du prix des matières premières, des salaires et de l'énergie, qui complexifie l'équation économique de notre secteur. Cela aurait pu être l'occasion d'un retour en arrière. Chez Elior, nous veillons à ce que ce soit au contraire **une opportunité pour faire un pas en avant** et refusons de transiger avec la qualité. Nous tenons à la confiance de nos convives et continuons de leur proposer une alimentation équilibrée, une cuisine qui a du goût, à prix raisonnable.

Avec l'aide de nos clients et partenaires, et grâce au savoir-faire de nos collaborateurs, nous agissons sur les leviers à notre disposition pour limiter l'inflation et répondre aux contraintes de nos clients. Notre souhait : que le résultat de nos efforts soit savouré, surtout pas gaspillé. Ce contexte nous demande d'être plus créatifs et de déployer sur le terrain des solutions concrètes : recours au digital et à l'intelligence artificielle pour améliorer nos prévisions, mesure du gaspillage, adaptation des recettes, économies d'énergie mais aussi sensibilisation des convives.



En matière de services, nous continuons de renforcer notre connaissance fine des différents environnements de nos clients - établissements de santé, milieux industriels sensibles et espaces publics, professionnels et commerciaux - pour proposer une offre adaptée aux spécificités de chaque site. En tant qu'intégrateur social, il était pour nous hors de question de faire peser le coût de l'inflation sur notre masse salariale. Nous avons donc, avec nos clients, réévalué nos contrats afin de **maintenir la qualité du service** tout en assurant des conditions de travail et de vie correctes à nos collaborateurs.

Engagés en faveur de la qualité

« Nous avons veillé à être au plus près des besoins. »

Jean-Marie Duran est responsable de secteur au sein de la direction régionale d'Elior Enseignement, en Île-de-France. Son équipe et lui, responsables des repas servis dans 15 établissements scolaires, sont en première ligne pour constater les effets de l'inflation. Ils agissent afin d'en circonscrire au maximum l'impact et de maintenir l'engagement du groupe en faveur de la qualité des repas servis.



« Nous avons entretenu un contact de grande proximité avec nos clients, pour trouver des solutions et veiller, ensemble, à la qualité des recettes proposées à nos convives. »

— Jean-Marie Duran, responsable de secteur au sein de la direction régionale Île-de-France d'Elior Enseignement —

Engagés en faveur de la qualité

Devant la hausse du prix des aliments, quels ajustements avez-vous effectués ?

Jean-Marie Duran : Nous avons travaillé sur plusieurs leviers, le premier étant d'aller au plus près des goûts de nos convives. Concrètement, plutôt que de proposer trois ou quatre choix par composantes du menu, nous en privilégions deux, que nous savons être les grands favoris des élèves. En faisant cela, nous réduisons légèrement la diversité proposée mais, en réalité, nous diminuons surtout le coût global des recettes... et le gaspillage ! Ensuite, nous organisons la production de sorte qu'une partie soit réalisée en flux tendu : cela nous offre ainsi une marge de manœuvre pour que les absences ne se traduisent pas en déchets. Cela a d'ailleurs été l'occasion de sensibiliser davantage nos équipes sur l'importance de la fiabilité du prévisionnel. Quand nous posons un regard aiguisé sur le taux de fréquentation, le taux d'absentéisme, et que nous sommes en contact étroit avec nos clients sur ces sujets, nous sommes en mesure de produire au plus juste. Toujours sur cette question du prévisionnel, nous avançons également sur les solutions de click and collect.

Dans certains lycées, nous avons lancé une application qui permet de précommander sur toute l'offre « froide » de la cafétéria, et avons ainsi la garantie d'une production au réel.

Comment avez-vous travaillé avec vos équipes pour relever ces défis ?

J-M.D : J'ai opté pour le dialogue resserré. Régulièrement, nous nous mettons autour de la table avec les directeurs de restaurants, les chefs gérants, et discutons des problématiques rencontrées. Ces échanges favorisent la souplesse et l'inventivité : les solutions intelligentes trouvées par nos équipes sur un restaurant peuvent ainsi profiter, rapidement, à tous les autres. Par ailleurs, le contexte m'a aussi amené à être en contact étroit avec nos clients depuis le mois de mars. Ils sont très à l'écoute et preneurs de ce dialogue. Nous avons pu, par exemple, proposer une solution qui permet de ne pas impacter la facture pour les parents d'élèves : nous sommes passés à un menu constitué de quatre composantes au lieu de cinq, avec une rotation. Par exemple le lundi et le mardi nous proposons : un plat garni, du fromage et un dessert puis, le jeudi et le vendredi, une entrée, un plat garni et un dessert. Quelle que soit la formule, un produit laitier et des féculents sont présents à chaque repas.

Engagés en faveur de la qualité

FACE À L'INFLATION, ELIOR SE MOBILISE

Devant l'inflation du coût des aliments, le Groupe Elior active tous les leviers pour demeurer inflexible sur la qualité tout en maintenant le prix le plus juste pour ses convives. En comptant sur le savoir-faire et l'ingéniosité de nos collaborateurs, nous avons su garantir des **repas savoureux, équilibrés et de qualité**, pour tous. Les leviers déployés étaient à l'honneur de la campagne « Les bonnes recettes contre l'inflation » qui, au cours de six épisodes diffusés sur les réseaux sociaux dès mars, met en lumière chacun d'entre eux à travers la voix de nos collaborateurs.

Filippo, chef gérant qui orchestre la réalisation de 800 repas par jour, explique son organisation pour limiter au maximum les pertes : 25 % des repas sont préparés le matin et tout le reste à flux tendu, pendant le service.



Accédez à l'intégralité des vidéos « Les bonnes recettes contre l'inflation »

[VOIR LES VIDÉOS](#)

Engagés en faveur de la qualité



Jean-Philippe, chef exécutif chez Elixir dans le secteur Île-de-France et Nord, qui cuisine pour 21 maisons de retraite, se tourne davantage vers les recettes « fait maison » et limite le recours aux produits industriels. Une solution qui baisse les coûts et augmente encore la qualité nutritionnelle et la saveur des plats.

Adel, directeur du service client dans les Hauts-de-Seine, raconte sa solution pour réduire le coût des purées de fruits dans les écoles : 100 % des pommes utilisées par la cuisine centrale proviennent d'un verger situé à proximité. Moins belles, hors calibres, elles sont cependant idéales pour les purées de fruits et... moins chères.

Marie-Line, elle, explique comment son équipe fait en sorte de proposer un maximum de produits de saison pour réduire les coûts. Ainsi, en fin d'été, lorsque le prix de la tomate augmente de 166 %, ses cuisiniers lui préfèrent le concombre, dont c'est encore la pleine saison. Pour un apport en vitamines identique, l'initiative fait une nette différence sur le prix : -0,24 centime par repas, quand on sait que cette cuisine centrale, située à Fresnes, réalise 55 000 repas par jour. Harold, Directeur de la restauration chez Elixir, à Corbeil-Essonnes, est responsable de 26 000 repas quotidiens. Pour lui, la clé réside à la fois dans une communication de proximité avec ses clients et dans la recherche quotidienne du meilleur rapport qualité/prix dans les menus élaborés, tout en garantissant saveur et équilibre nutritionnel.

Engagés en faveur de la qualité

Nutriscore, un atout sur toute la ligne

En août 2022, le **Nutri-Score**, qui qualifie de manière objective les apports nutritionnels d'une recette avec une note de A à E, comptait une année pleine de déploiement dans les **642 restaurants** d'entreprise et **455 cantines** scolaires opérés par Elior en France. L'occasion d'un bilan qui révèle un impact très positif sur les plateaux que composent les convives. L'étude, réalisée par Elior et l'Équipe de recherche en épidémiologie nutritionnelle (**EREN**), est formelle : on se nourrit mieux quand on bénéficie de l'affichage du Nutri-Score. Concrètement, les convives réduisent d'eux-mêmes les apports en sucre et en acides gras saturés et améliorent la qualité nutritionnelle de leurs repas. Soutenu par des actions d'information et de pédagogie, le Nutri-Score s'avère un repère clé pour une alimentation alliant équilibre et plaisir. Dans les collèges et lycées, le Nutri-Score de chaque plat est affiché dans la cantine. Pour les écoles élémentaires, cette information est communiquée aux familles via l'application **App'Table**, des informations sur les repas pris à l'école par leurs enfants.

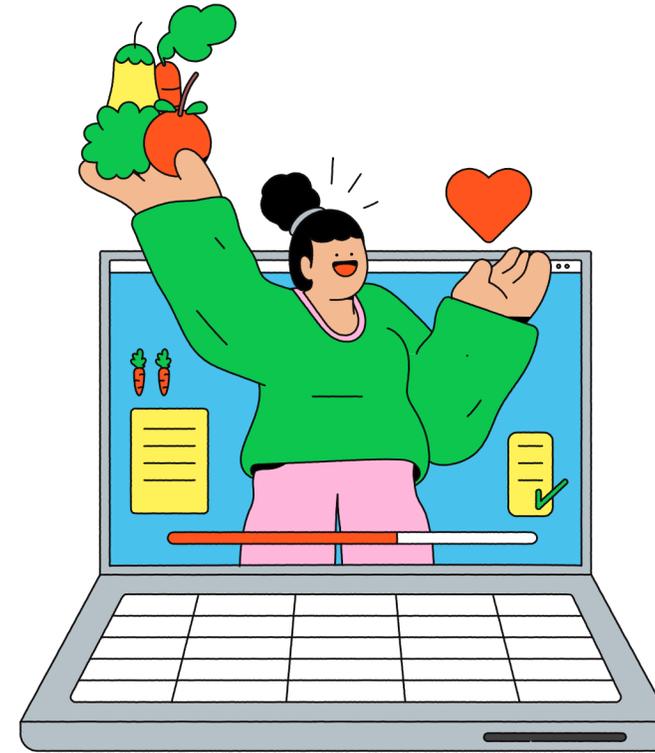


Une aide bienvenue pour élaborer un équilibre alimentaire global sur la semaine. Enfin, le Nutri-Score se révèle également un outil d'amélioration continue dans la création de nos recettes, qui sont évaluées à l'aune de cet indicateur. Le Groupe, qui déploie progressivement le score nutritionnel en Espagne et au Royaume-Uni, s'affirme ainsi pionnier dans la réponse apportée à l'enjeu de santé publique que représente une alimentation équilibrée. Avec un impact tangible, puisqu'un enfant sensibilisé à une alimentation saine adopte durablement de bons réflexes, bénéfiques à sa santé tout au long de sa vie.

Engagés en faveur de la qualité

TRANSMETTRE LES BONS RÉFLEXES

Éduquer au goût, à l'équilibre nutritionnel, à ce qui est bon pour la santé et la planète, c'est l'ambition d'Elior, qui développe de nombreuses actions pédagogiques auprès de ses jeunes convives. Elior Italie a notamment lancé « Le monde dans une assiette », projet numérique qui allie divertissement et éducation aux bonnes habitudes alimentaires à travers une série de vidéos interactives. En Espagne, le programme **Nutrifriends**, proposé par Serunion pour éduquer les jeunes convives à une alimentation saine, comptait plus de 500 écoles affiliées en 2022.



500

écoles affiliées au programme
de sensibilisation Nutrifriends
proposé par Serunion en Espagne



Renforcer notre résilience collective

Le secteur alimentaire a un rôle majeur à jouer dans la transition vers un monde plus durable, puisqu'il représente près d'un tiers de l'empreinte carbone mondiale. Si nous avons bien conscience de n'être qu'un maillon au sein d'une chaîne, nous voulons être un **acteur exemplaire** et contribuer à renforcer notre résilience collective face aux bouleversements environnementaux.

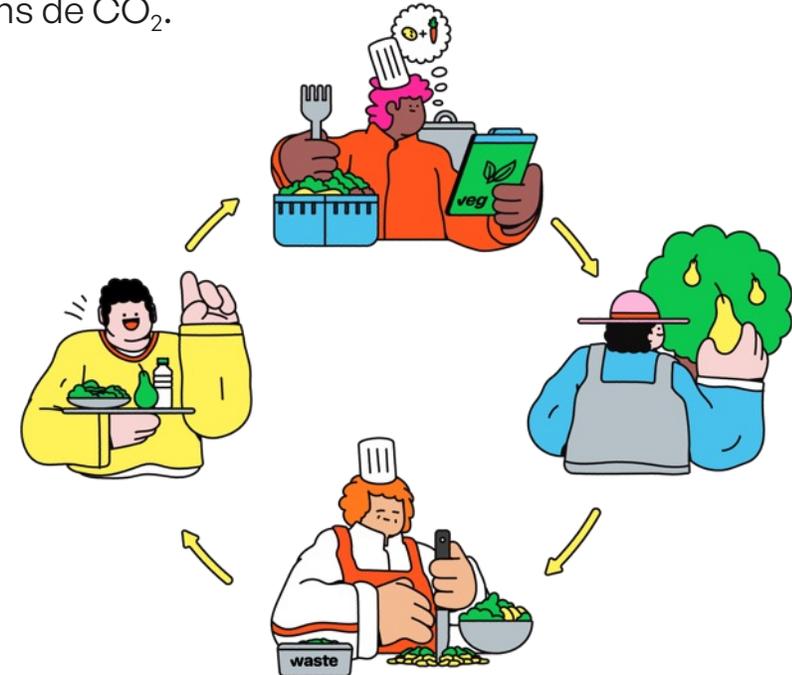
Renforcer notre résilience collective

Nous devons faire évoluer notre modèle pour réduire notre empreinte carbone et veiller à une gestion raisonnée de nos ressources, en agissant à chaque étape de notre chaîne de valeur et en impliquant l'ensemble de nos parties prenantes dans notre transformation.

Cela passe par une nouvelle façon de concevoir nos menus. Nous proposons à ce titre des formations à nos chefs pour qu'ils intègrent davantage de **recettes végétariennes**. Cela passe aussi par la construction de filières d'approvisionnement locales, par la priorité donnée aux produits de saison, labellisés et issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement. Aujourd'hui, 27,3 % de nos approvisionnements sont des produits responsables, et nous poursuivons nos efforts, une augmentation de trois points par rapport à l'année 2020-2021.

Nous menons également un travail pour **réduire le gaspillage alimentaire** et la production de déchets. Nos actions s'articulent autour de quatre axes : mesurer, prévenir, valoriser les surplus et les biodéchets, transformer les modes de production. Nous identifions des solutions innovantes et adaptées aux enjeux opérationnels spécifiques de chacun des marchés d'implantation et qui impliquent l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, nous avons un rôle clé à jouer dans la **sensibilisation** et la bonne information de nos convives pour qu'ils puissent faire des choix éclairés, plus durables, et deviennent acteurs de cette transition alimentaire. Accompagner nos parties prenantes dans l'évolution de leurs habitudes avec des outils tel le **Carbone Score**, qui permet d'informer nos convives et clients sur l'empreinte carbone des recettes, est indispensable si nous voulons réduire durablement nos émissions de CO₂.



Engagés pour la planète et les communautés

«Accompagner nos chefs, sensibiliser nos convives : c'est indispensable pour réussir la végétalisation de nos menus. »

Passer à une alimentation plus riche en apports végétaux est désormais incontournable. Les impacts positifs, pour l'environnement comme pour la santé des convives, ne sont plus à prouver. Kelly Myers, directrice RSE Elixir North America, revient sur cette transition à l'œuvre et sur les moyens que se donne Elixir pour l'accompagner au mieux.



Engagés pour la planète et les communautés

En 2025, vous visez 50 % d'offre végétarienne dans les nouveaux plans de menus : comment accompagnez-vous cette révolution ?

Kelly Myers : Même si la tendance de fond est nettement favorable aux recettes végétariennes, le changement nécessite de réelles adaptations. Pour nos chefs, nous avons concocté des programmes qui leur donnent des clés et astuces, et qui stimulent leur créativité. Depuis avril 2022, nous sommes partenaires de l'association Humane Society of the United States qui propose des événements de formation au cours desquels nos équipes discutent très librement de ces techniques et se familiarisent avec le travail des protéines végétales. En 2022, plusieurs de nos chefs ont aussi été formés par le Culinary Vegetable Institute, qui place le légume au centre et s'attache à en

utiliser toutes les parties, de la pointe à la racine – ce qui permet aussi de limiter le gaspillage. On le constate aujourd'hui : nos chefs sont de plus en plus inspirés par le légume, qui devient la véritable star du plat.

Les choix des convives sont centraux. Comment faites-vous pour leur donner l'envie de changer leurs habitudes ?

K.M : Nous travaillons des recettes alléchantes, bien sûr, mais effectuons aussi un travail de sensibilisation... Nous avons par exemple lancé le programme So Good ! qui met à l'honneur chaque mois toute une palette de recettes basées sur un fruit ou un légume de saison en les accompagnant de messages sur l'engagement envers la planète et l'alimentation saine. À destination de nos convives étudiants, notre marque Aladdin a noué un partenariat avec le producteur et réalisateur Terence J., lui-même végétarien, qui promeut via ses réseaux ce mode d'alimentation. Et nous voulons aussi créer un effet de surprise : nous organisons des « prises de contrôle » végétales dans nos Food Trucks présents sur les campus, où les protéines animales du menu sont remplacées par des alternatives végétales. Par exemple, la « viande » du burger est faite à partir de haricots noirs, le « chorizo » des tacos est végétalien... Résultat : les étudiants ont adoré, parfois à leur grand étonnement !

« Les étudiants se concentrent d'abord sur la saveur. Qu'ils choisissent consciemment ou non des aliments à base de plantes, il s'avère qu'ils adorent leur goût. Pour nous, c'est très enthousiasmant de pouvoir injecter de nouvelles saveurs et de nouvelles recettes dans nos menus. »

— Eric Pearce, directeur culinaire, Aladdin Campus Dining



Engagés pour la planète et les communautés

Prédire et réduire

D'ici à 2025, Elior vise une réduction conséquente du gaspillage alimentaire, avec un objectif de -30 %. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur plusieurs outils et de l'intelligence artificielle. Depuis plusieurs mois, la mise en place de cette dernière aide les responsables de 350 sites de restauration français à anticiper finement le nombre de convives. Des données prédictives essentielles pour ajuster les approvisionnements et la production avec une conséquence immédiate : la réduction du gaspillage alimentaire. D'autres outils contribuent à la lutte contre le gaspillage. En France toujours, le module de mesure de gaspillage du logiciel **Helios**, utilisé dans 303 sites, permet d'établir un diagnostic des retours et de mettre en œuvre des actions correctives. Aux États-Unis, le programme **Waste Nothing** permet d'évaluer le gaspillage alimentaire : en contribuant à la prise de conscience en cuisine, il participe à l'évolution des pratiques.

Au Royaume-Uni, les équipes de 29 sites s'appuient sur l'outil **Chef Eye** pour contenir la surproduction quand, en Espagne, c'est l'outil interne **Power Bi** qui assure cette fonction au sein de 851 sites.



Engagés pour la planète et les communautés

UN BIONETTOYAGE 100 % RAISONNÉ

Pour réduire son empreinte environnementale, Elior Services a développé une offre responsable dédiée au secteur de la santé. Le nettoyage des sols s'effectue ainsi sans produit chimique, grâce à des disques abrasifs spécifiques. Pour les lessives, de l'eau peroxydée vient remplacer les produits habituels. Les équipes utilisent également de l'eau ozonée, qui décompose les saletés et les contaminants avec la même efficacité qu'un détergent chimique, sans impact sur l'environnement.

Enfin, les chariots utilisés sont constitués à 70 % de matières recyclées et 100 % recyclables.



Elior UK s'associe à l'association JUST ONE Tree

Au Royaume-Uni, le nouveau programme de fidélité Eco Points implémenté par l'application de commande numérique **Breaz** a été créé pour aider à éduquer, informer et encourager les clients à faire des choix alimentaires plus respectueux de l'environnement. Ainsi, en partenariat avec l'organisation à but non lucratif **JUST ONE Tree**, lorsque les clients optent pour des offres végétariennes et végétaliennes, ils gagnent des Eco Points. Pour 10 points collectés, un arbre est planté. Cette initiative contribue à faire évoluer les comportements et à soutenir la démarche de développement durable du Groupe.

Engagés pour la planète et les communautés



PENSER LOCAL

Un exemple : Elios s'est engagé à acheter trois tonnes de haricots secs bio produits par la ferme familiale [Saveurs de nos Terres](#), située en Eure-et-Loir, pour approvisionner ses restaurants d'Ile-de-France. En s'engageant sur l'achat de volumes, Elios souhaite ainsi favoriser la structuration de filières locales de légumineuses, dont l'utilisation présente de multiples avantages : nutritionnels, agronomiques – ces cultures étant bénéfiques à la qualité des sols – et environnementaux, puisque leur utilisation en remplacement de la viande réduit l'impact carbone de l'assiette. Pour accompagner le développement des filières locales de légumineuses, Elios s'implique également sur les territoires du Grand-Ouest et du Sud-Ouest, étant partie prenante des associations [LEGGO](#) et [FILEG](#), mobilisées sur ces projets.

[LIRE L'ARTICLE COMPLET](#)

Engagés pour la planète et les communautés

Carbone Score : Elior évalue et communique l'impact carbone de ses recettes

Chez Elior France, les Chefs ont désormais la possibilité d'intégrer une donnée essentielle dans l'élaboration de leurs menus : l'empreinte carbone de leurs recettes. Cette dernière est calculée grâce à [Agribalyse](#), une base de données fournie par l'ADEME et que nous avons intégrée à nos systèmes d'information. Ainsi, un score d'émission carbone – allant de A à E – est attribué à chaque repas et permet d'orienter la production vers des recettes toujours moins carbonées. Aujourd'hui, Elior B&I et [Ansamble](#) s'appuient de plus en plus sur cet outil, qui est également en cours d'intégration au sein de Serunion.

RÉSILIENCE COLLECTIVE : ELIOR ET CARBONE 4 ANALYSENT LES RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

En 2022, [Carbone 4](#), cabinet conseil de référence sur les enjeux climatiques, a mené une vaste étude, à la demande du Groupe Elior. Son sujet ? Évaluer le coût des impacts du changement climatique sur les approvisionnements. Un enjeu d'ampleur pour Elior, qui a souhaité être accompagné pour initier une démarche d'adaptation. Carbone 4 a construit plusieurs scénarii d'impacts et a pu estimer le surcoût d'achat engendré par certains aléas climatiques à horizon 2035. Pour le Groupe, ce travail d'anticipation permet d'éclairer, pour mieux articuler, les décisions de long et de court terme. Les résultats de cette étude ont vocation à être partagés avec les parties prenantes, afin qu'un travail collectif soit mené pour augmenter la résilience de la chaîne de valeur.

[LIRE L'ARTICLE COMPLET](#)

Les performances du Groupe en matière de RSE ont été reconnues par des organismes tiers, notamment :



Elior Services, B&I, Arpège, Ansamble, Serunion ont obtenu des médailles d'Ecovadis.



Pour la deuxième année consécutive, le CDP, organisation internationale à but non lucratif, a attribué le score B à Elior pour ses efforts en matière de lutte contre le changement climatique.



Selon l'agence de notation ESG Gaïa rating, Elior surperforme le benchmark de 52 entreprises du secteur.

Elior Group

Tour Egée – 11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense Cedex
France

Direction de la publication

Bernard Gault, président-directeur général du groupe Elior

Directeur de la rédaction

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

Comité de rédaction

Alexandra Vickery, responsable des contenus corporate du groupe Elior
Elie Grange, Event and Image Manager du groupe Elior
Sonia Cordier, directrice conseil (Abmo)
Camille Lamouche, responsable éditoriale

Rédaction

Camille Lamouche

Remerciements

Remerciements à l'ensemble des contributeurs et contributrices pour leur participation à la rédaction de ce document.
Florence Arwani, Paul Averill, Siham Azmane, Perrine Basset, Julien Bavoillot, Myra Bentivegna, Vincent Bohelay, Karine Bourget, Azahara Carretero, Céline Desanlis, Alix Detilleux, Jean-Pascal Dragon, Jean-Marie Duran, Marion Duvert, Clémence Fugain, Julien Gasco, Andy Grant, Lucie Guillerault, Jill Kohlmann, Vanessa Lefranc, Michel Magnien, Paula Martins, Kelly Myers, Isabelle Monti, Coraline Pancrazi, Eric Pearce, Irene Perez, Tatiana Perez de Acha Beamonte, Antoine Radix, Carine Ridel, Laura Rojo-Eddy, Clément Rougevin-Baville, Sandra Sanguesa Gonzalez, Ramon Lopez Soldevilla, Aurélie Stewart, Alessia Tafuri, Charlotte Wright

Conception, création et réalisationAbmo

Sonia Cordier, directrice conseil
Dezyderiusz Gusta, directeur de création
Nina Peyrachon, chef de production
Axel Keussel, designer graphique

Traduction

Tagline

Typographies

General Sans
DM Serif Display

Illustrations

Emans

Photos

P.5, 14,20 : Stéphanie Têtu (La Company) • P.15, 18, 26 : Nicolas Lascourrèges (La Company) • P.19 : Pierre Morel • P.22: Julie Havyernik • P.28: Azahara Carretero, Ramon Lopez Soldevilla • P.31: RoSPA • P.32: Audoin Desforges (La Company) • P.34: Maïté Baldi • P.36,37,38: Elior Group • P.40: Maïté Baldi • P.42,48 : Eve Lancery • P.44: Ben Pien (Elior North America), FenixPhotography • P.47 : David Pell



LINKEDIN
Elior Group



INSTAGRAM
@elior_france



TWITTER
@Elior_Group



WEBSITE
eliorgroup.com



TIKTOK
@elior_france