

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 26 juin 2018

# Investor Day 2018 Elior Group ouvre un nouveau chapitre

Elior Group (Euronext Paris - ISIN : FR 0011950732), acteur mondial de la restauration et des services, tient aujourd'hui son Investor Day 2018 à son siège social à Paris (France). Philippe Guillemot, directeur général du Groupe, présentera, avec l'équipe dirigeante, le plan Elior Group 2021, qui fixe les ambitions du Groupe pour les trois prochaines années.

Les ambitions financières d'Elior Group pour la période 2019-2021 sont triples :

- Une croissance organique supérieure à 3 % par an en moyenne ;
- Une croissance de l'Ebita ajusté\* deux fois supérieure à celle de la croissance organique ;
- Un free cash flow opérationnel cumulé de 750 M€.

Ces ambitions ne se dérouleront pas de façon linéaire :

- La première année conduira à une stabilisation de la marge d'Ebita et des investissements ;
- Au cours des deuxième et troisième années, le levier opérationnel et la réduction des investissements produiront progressivement leurs effets sur la marge d'Ebita, la génération de free cash flow opérationnel et la conversion de cash.

\* Elior Group communiquera désormais sur l'Ebita ajusté (résultat opérationnel récurrent publié en IFRS avant amortissement des immobilisations incorporelles liées aux acquisitions et ajusté de l'impact des plans de rémunération en actions).

Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, déclare : « *Elior Group développe ses activités dans des secteurs où les fondamentaux sont solides. Il dispose de positions concurrentielles fortes et d'actifs de première catégorie dans la restauration collective, les services et la restauration de concession, dans toutes les zones géographiques où il est présent. C'est le résultat de notre histoire, une histoire de succès continus, de croissance rapide et d'innovation constante. Au sein du Groupe, les collaborateurs sont engagés et fiers de remplir leur mission au quotidien. Dernièrement, le Groupe avait perdu la recette du succès. Mais aujourd'hui, avec **Elior Group 2021**, nous tournons la page et ouvrons un nouveau chapitre de l'histoire du Groupe. Au cours des trois prochaines années, nous consoliderons nos positions concurrentielles existantes tout en nous concentrant sur le développement de nos activités à fort potentiel de croissance, en particulier aux États-Unis, où se trouvent d'importantes opportunités. Trois ans sont suffisants pour avoir un impact durable et modifier notre trajectoire. Trois ans, c'est aussi assez court pour que nos équipes restent concentrées sur l'objectif et motivées. Nous avons désormais en place l'organisation et l'équipe qu'il nous faut. Nous déployons les processus adéquats pour améliorer notre performance et atteindre nos objectifs. Notre priorité absolue est d'accroître de manière significative la génération de free cash flow disponible, tout en allouant nos ressources*

*avec discipline. Elior Group 2021 est le résultat d'un travail collectif; il a été construit par et avec les équipes. La feuille de route que nous allons présenter aujourd'hui est à la fois ambitieuse et réaliste ».*

**Au cours de cette journée, Elior Group développera les sujets suivants :**

### 1. Tendances de marché et opportunités

Le Groupe fournira des détails sur ses positions actuelles ainsi que sur les opportunités de marché qui se présentent dans chacune de ses activités. Pour ses trois activités, le Groupe identifie et anticipe les tendances du marché et s'assure de capitaliser sur son expertise de longue date, ainsi que sur son positionnement et ses actifs uniques.

- Elior est à la fois un leader sur plusieurs marchés en Europe continentale et un challenger en forte croissance au Royaume-Uni, en Inde et en Amérique du Nord. La restauration collective reste un marché très attractif, grâce notamment à la tendance vers plus d'externalisation. Dans ce domaine, Elior démontre sa capacité à s'appuyer sur l'innovation culinaire et le savoir-faire opérationnel pour offrir à ses clients une offre personnalisée et la meilleure proposition de valeur.
- Elior Services est l'un des leaders français des services à forte valeur ajoutée, tels que la propreté, l'hôtellerie de santé et le facility management. L'excellence opérationnelle et l'innovation constante créent une véritable différenciation dans ce marché très fragmenté et en forte croissance.
- Areas est un leader mondial. Il détient des positions fortes dans des pays clés en Europe et en Amérique du Nord. Il bénéficie d'une connaissance approfondie et renouvelée des tendances et des comportements des clients pour créer des concepts sur mesure, s'associer à des marques attractives et exploiter des sites performants.

### 2. Leviers et initiatives

Elior Group présentera les leviers et les initiatives sur lesquels il s'appuiera pour concrétiser Elior Group 2021. Au-delà de l'innovation et de la responsabilité sociétale qui sont au cœur de tout ce que le Groupe entreprend, six initiatives ont été lancées pour transformer le Groupe et en faire l'acteur de référence dans six domaines distincts : les collaborateurs, les clients, la chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement, l'efficacité de l'organisation sur site, les systèmes d'information et le numérique, et la finance.

- Collaborateurs : Les femmes et les hommes sont le premier atout de la réussite du Groupe. Pour les trois prochaines années, ont été définis trois grands domaines d'intervention: la santé et la sécurité au travail, la gestion des talents et la rémunération, l'objectif étant d'assurer l'engagement des employés et l'alignement de leurs intérêts qu'ils soient sur le terrain ou dans nos sièges.
- Clients : Le développement, l'expansion et la fidélisation de la clientèle du Groupe est au cœur de la stratégie de croissance. Des pratiques d'excellence existent au sein du Groupe et doivent être déployées à l'échelle globale.
- Chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement : L'approche du Groupe en matière d'excellence consiste à examiner la chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement, du champ à l'assiette. Les trois piliers de cette initiative sont axés sur l'amélioration de la pertinence et de la qualité des menus, le renforcement de la chaîne d'approvisionnement et le déploiement des processus du Groupe dans toutes les sociétés opérationnelles.
- Efficacité de notre organisation sur site : L'accent est mis sur quatre facteurs d'efficacité : organisations cibles avec normes de productivité par site ; précision des prévisions et productivité ; partage des meilleures pratiques ; intégration des systèmes.
- Systèmes d'information et numérique : Les principales priorités à mettre en œuvre au cours des trois prochaines années sont : une gouvernance rigoureuse pour assurer la maîtrise des projets et des coûts dans l'ensemble du Groupe ; une attention particulière sur la sécurité de l'information ; une volonté forte et continue de se différencier de la concurrence par l'innovation technologique et le numérique ; un portefeuille de solutions robuste ; la capacité croissante de capturer et d'exploiter des données, en particulier pour les nouveaux services numériques.
- Finance : Les priorités immédiates principales de la fonction financière sont les suivantes : renforcer les processus de supervision des performances et notamment ceux de contrôle des

contrats et d'approbation des investissements et engagements ; améliorer le suivi de la génération de free cash flow par le raccourcissement des délais de reporting et de bouclage des flux financiers.

### 3. Les ambitions du plan à trois ans

Les trois piliers de création de valeur du Groupe pour les années à venir sont :

- La génération de flux de trésorerie ;
- La concentration sur certains secteurs en croissance et rentables ;
- Le développement d'équipes talentueuses et performantes.

L'organisation du Groupe a été renforcée afin d'assurer la bonne exécution du plan Elior Group 2021. Chaque activité a reçu une feuille de route claire :

- Pour la restauration collective en Europe continentale : consolider le leadership et explorer de nouveaux axes de croissance ;
- Pour la restauration collective au Royaume-Uni et en Inde : surpasser la croissance du marché de façon organique ;
- Pour la restauration collective en Amérique du Nord : surpasser la croissance du marché et poursuivre le développement par croissance externe ;
- Dans les services : poursuivre une croissance rentable et innover ;
- Dans la restauration de concession : rentabiliser les investissements passés et croître de manière sélective.

Les ambitions financières d'Elior Group pour la période 2019-2021 sont triples :

- Une croissance organique supérieure à 3, % par an en moyenne et une croissance externe alimentée par des acquisitions ciblées aux États-Unis ;
- Une croissance de l'Ebita ajusté\* deux fois supérieure à celle de la croissance organique ;
- Un free cash flow opérationnel cumulé de 750 M€ alloué aux acquisitions aux États-Unis, au désendettement et au retour de cash aux actionnaires.

La trajectoire pour réaliser ces ambitions ne sera pas linéaire :

- La première année conduira à une stabilisation de la marge d'Ebita et des capex ;
- Au cours des deuxième et troisième années, le levier opérationnel et la réduction des capex produiront progressivement leurs effets sur la marge d'Ebita, la génération de free cash flow opérationnel et la conversion de cash.

Le Groupe réitère également ses prévisions pour l'ensemble de l'exercice 2017-2018, à savoir :

- Une croissance organique proche de 3 % ;
- Une marge d'Ebitda ajusté comprise entre 7,5 % et 7,8 % (correspondant à une marge d'Ebita ajusté de 4,3 % à 4,6 %) ;
- Le maintien des investissements dans les limites de l'enveloppe de 300 millions d'euros.

L'Investor Day se déroule aujourd'hui (mardi 26 juin 2018) dès 8 h 45 (CEST).

La présentation sera visible en direct en cliquant sur [ce lien](#).

Calendrier financier

- 25 juillet 2018 : Chiffre d'affaires des neuf premiers mois de l'exercice 2017-2018 - publication d'un communiqué de presse avant l'ouverture du marché.
- 4 décembre 2018 : Résultats annuels 2017-2018 - publication d'un communiqué de presse avant l'ouverture du marché et conférence de presse

---

#### À propos d'Elior Group

Créé en 1991, Elior Group, un des leaders mondiaux de la restauration et des services, est aujourd'hui le restaurateur de référence dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement et de la santé, ainsi que dans l'univers du voyage. Désormais présent dans 16 pays, le Groupe a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 6 422 millions d'euros. Ses 127 000 collaborateurs et collaboratrices accueillent chaque jour 5,5 millions de convives dans 25 000 restaurants et points de vente. Leur mission est de prendre soin de chacun grâce à des solutions de restauration et des services personnalisés pour une expérience consommateur innovante. Particulièrement attentif à sa responsabilité sociétale, Elior Group est adhérent au Global Compact des Nations unies depuis 2004, dont il a atteint le niveau *advanced* en 2015. L'exigence professionnelle de ses équipes, leur engagement quotidien pour la qualité et l'innovation, et leur attachement à proposer un moment privilégié s'expriment dans la signature « Time savored ».

Pour plus de renseignements : <http://www.eliorgroup.com> Elior Group sur Twitter : [@Elior\\_Group](https://twitter.com/Elior_Group)

---

#### Contacts presse

Anne-Laure Sanguinetti – [anne-laure.sanguinetti@eliorgroup.com](mailto:anne-laure.sanguinetti@eliorgroup.com) / +33 (0) 1 71 06 70 57

#### Contact investisseurs

Marie de Scorbiac- [marie.descorbiac@eliorgroup.com](mailto:marie.descorbiac@eliorgroup.com) / +33 (0) 1 70 06 70 13

## Annexe : Définition des indicateurs alternatifs de performance

**Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé** : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au paragraphe 4.1.4.1 du document de référence, et (ii) des variations de périmètre autres que marginales.

**Ebitda comptable** : somme des éléments suivants tels qu'ils sont enregistrés dans le compte de résultat des états financiers consolidés : (i) le résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées dans la continuité des opérations du Groupe, (ii) les dotations nettes aux amortissements enregistrés au sein du résultat opérationnel courant, et (iii) les dotations nettes aux provisions enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

**Ebitda retraité** : Ebitda comptable tel que défini ci-avant retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites attribuées par les sociétés du Groupe.

**Taux de marge d'Ebitda retraité** : rapport de l'Ebitda retraité sur le chiffre d'affaires consolidé.

**Ebita retraité** : résultat opérationnel courant IFRS retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites attribuées par les sociétés du Groupe ainsi que des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation.

**Résultat net par action ajusté** : résultat net part du Groupe retraité des « autres produits et charges opérationnels non courants », nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif Groupe de 34 % et des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation (listes clients notamment).

**Free cash flow opérationnel** : somme des éléments suivants, tels qu'ils sont définis par ailleurs et sont enregistrés dans des rubriques individuelles (ou calculés comme la somme de rubriques individuelles) dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

- Ebitda retraité,
- investissements opérationnels nets dans des actifs corporels et incorporels,
- variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets,
- autres flux, constitués pour l'essentiel des sommes décaissées (i) au titre des éléments non récurrents du compte de résultat et (ii) au titre des passifs provisionnés lors de la mise en juste valeur des acquisitions de sociétés consolidées.

**Taux de conversion** : rapport du free cash flow sur l'Ebitda retraité.

**Ratio de levier** (selon la définition des covenants du Contrat de Crédit Senior calculé et présenté au titre de l'endettement financier du Groupe à une date de clôture donnée) : rapport de l'endettement financier net (à la date de la clôture déterminé selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du document de référence, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés d'autre part) et de l'Ebitda retraité calculé sur les 12 derniers mois glissants à la date de la clôture considérée, proforma de l'Ebitda des acquisitions et des cessions de sociétés consolidées réalisées au cours de la période de 12 mois précédant cette date.