



INDUSTRIE & SERVICES

Pari tenu pour Elijor

RESTAURATION

Pour son premier exercice en tant que société cotée, l'entreprise est en phase avec ses objectifs.

Martine Robert
mrobert@lesechos.fr

« Avec un chiffre d'affaires de 5,34 milliards d'euros, en hausse de 6,5 % – dont près de 4 % de croissance organique malgré la forte concurrence –, une marge d'excédent brut d'exploitation de 8,4 %, un ratio d'endettement de 3,10 %, les premiers résultats annuels d'Elijor en tant que société cotée sont en phase avec nos objectifs », souligne Gilles Petit, directeur général d'Elijor. Au cours de l'exercice, l'entreprise a enregistré une progression de 12 % en valeur de son activité de restauration collective et fidélisé 93 % de ses clients. « Nous avons gagné de gros contrats tant en France qu'à l'international, tel celui passé avec EDF pour 18 sites dans l'Hexagone et 30 en Angleterre, ou celui conclu avec le département des Hauts-de-Seine pour la restauration de 200 collèges », poursuit le patron d'Elijor.

La firme fondée par Robert Zolade a connu son plus fort développement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, deux marchés prioritaires pour le groupe. Outre-Atlantique, il attend un doublement du chiffre d'affaires (actuellement de 650 millions de dollars) dans les trois ans, en privilégiant le portage à domicile de plats pour les personnes âgées et l'expansion territoriale. Elijor a par ailleurs redressé le cap en Espagne, et a réussi à se maintenir en France et en Italie malgré l'économie atone.

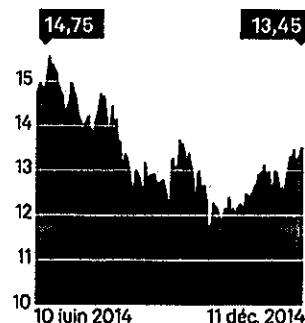
450 millions d'euros pour des acquisitions

La stratégie d'acquisition demeure offensive. « Nous avons prévu d'y consacrer 450 millions d'euros dans les trois ans », précise Gilles Petit, qui se félicite de l'achat récent de Lexington (40 millions d'euros de chiffre d'affaires), une société de restauration collective très haut de gamme à la City de Londres.

L'innovation est aussi omniprésente, par exemple avec ces plats préparés pour les patients soignés en ambulatoire : 16 établissements à Paris et en province les ont déjà adoptés. En Italie, Elijor teste « Plus by Elijor », un restaurant d'entreprise low-cost de 350 couverts, proposant salades, pâtes et

Le cours d'Elijor depuis son introduction

En euros



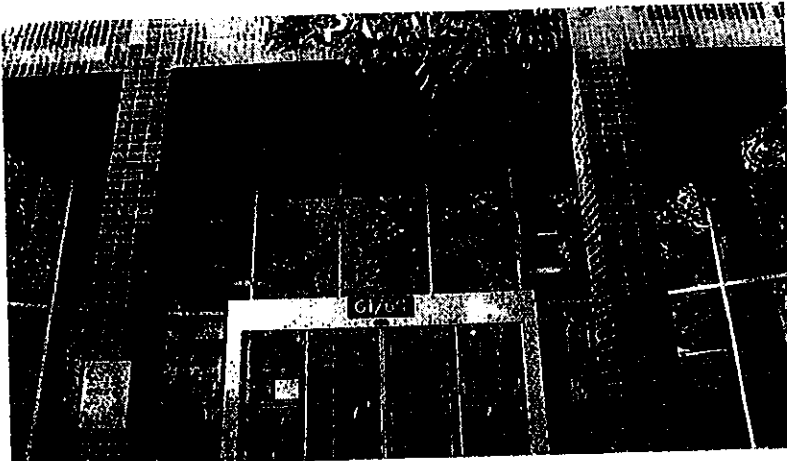
• LES ÉCHOS • / SOURCE : BLOOMBERG

pizzas, grill, desserts à volonté – mais dépourvu de cuisinier, et se contentant de personnel chargé des assemblages. La société développe aussi des minisites sans cuisine, dotés de micro-ondes.

Dans son autre métier – des concessions d'aéroports, gares et autoroutes –, Elijor dispose d'un portefeuille de 200 marques (Exld, Paul, Bert's...) pour 2.500 points de vente en franchise. Il vient aussi d'ouvrir le premier Monop'lab à la gare Montparnasse, un mini-drugstore de 50 mètres carrés. « Les deux-tiers de nos appels d'offres associent restaurants d'entreprises et enseignes franchisées », commente Gilles Petit, Eurocopter, L'Oréal, Renault et Bouygues Telecom se sont laissés séduire par ce modèle. ■

Elior : l'outsider ambitieux

Numéro deux français de la restauration collective, le groupe veut profiter de son retour en Bourse pour accélérer son développement à l'international.



(LP) / Agence V. de G. / G. / G.

La fiche D'IDENTITÉ

◦ Directeur général du groupe : Gilles Petit (photo).

◦ Chiffre d'affaires 2012-2013 : 5 milliards d'euros (groupe) ; 2,8 milliards d'euros (France).

◦ Effectif : 105 000 collaborateurs (monde) (France NC).

◦ Siège social : Paris (XII^e).



(Steve Huret)

DATE DE CRÉATION 1991

L'actualité de la marque

Positionnement

Créé il y a maintenant vingt-trois ans mais baptisé Elior depuis seulement 1998, le groupe français de restauration collective, numéro quatre mondial, a connu en vingt ans une croissance spectaculaire, passant de 300 millions à 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Une réussite qui, contrairement à ses principaux concurrents aux activités plus diversifiées, s'appuie sur deux piliers : d'une part, la restauration et les services associés, qui représentent 69,5 % de son chiffre d'affaires, et, de l'autre, la restauration de concessions et le travel retail (commerce de passage, 30,5 %) avec une présence marquée dans les aéroports et sur les autoroutes. Mais aussi un portefeuille de marques en concession que le groupe implante chez ses clients entreprises ou organismes publics (Daily Monop', Exki, Costa Coffee, Pomme de pain...).

L'autre caractéristique d'Elior est d'être également bien implanté à l'international, qui représente 44 % de son chiffre d'affaires. La progression rapide de l'activité a

été permise grâce à de nombreuses opérations de croissance externe (plus de 30 sociétés rachetées depuis la création), d'abord en Europe puis plus récemment aux Etats-Unis.

Stratégie

Le retour en Bourse (après en être sorti en 2006) opéré en juillet dernier a permis à la société de lever 847 millions d'euros. Une somme qui va aider Elior à alléger sa dette (avant l'augmentation de capital, celle-ci s'élevait à 2,18 milliards d'euros) mais aussi à poursuivre sa croissance externe. Par ailleurs, le rachat de l'américain Trusthouse Services, quatrième acteur local de la restauration collective, en 2013, a ouvert au groupe de nouvelles perspectives, d'autant que, sur ce secteur, le marché états-unien est très prometteur. Mais, pour parvenir à ses objectifs (20 % du chiffre d'affaires outre-Atlantique d'ici à 2018, contre 9 % aujourd'hui), Elior a besoin de faire de nombreux investissements.

La société poursuit également son développement dans la santé, la propreté et le facility management

(services généraux) comme les services de standard ou de petite maintenance. Cette stratégie et de nouvelles acquisitions programmées aux Etats-Unis doivent lui permettre d'atteindre 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017.

Politique sociale

Pour ses employés, Elior qui recrute chaque année 6 000 personnes en France pour ses six familles de métiers, a mis en place une politique en faveur de l'égalité des chances qui se traduit par différentes actions : la signature des chartes de la diversité et de l'apprentissage en 2005 et la mise en place d'un programme de certificats de qualification professionnelle qui a déjà profité à 750 collaborateurs dans l'Hexagone.

Le groupe a également signé le plan Espoir Banlieues, par lequel il s'est engagé à recruter sur trois ans 955 jeunes issus des quartiers prioritaires, en CDI ou CDD de plus de six mois.

■ FLORENCE PUYBAREAU

L'AVIS DE L'EXPERT

Rémi GORGEON,
 responsable de la structure
 de conseil et d'études
 en restauration Observers.

Points forts

• Elior est la conjonction historique de plusieurs structures spécialisées en restauration commerciale et collective. Par rapport à d'autres sociétés, ils ont commencé plus tard, mais ils sont parvenus, grâce à la croissance externe, à prendre des parts de marché pour devenir l'un des leaders du secteur de la restauration collective en France et en Europe. En restauration commerciale, ils bénéficient de leur très fort positionnement dans les sites de transport (gares, autoroutes et aéroports) et les sites touristiques. Ils sont parvenus à nouer de multiples partenariats avec des enseignes afin de s'implanter dans des lieux ayant des repères publics forts. »

Points faibles

• L'entreprise est solide, mais elle s'est construite surtout à travers des rachats dans un laps de temps relativement court. La question est de savoir si ces sociétés régionales et internationales sont bien consolidées dans le groupe et s'ils sont parvenus à bien fédérer des équipes qui étaient parfois concurrentes. Il faudra voir si le fait d'avoir plus de moyens, grâce à la récente réintroduction en Bourse, va les aider à renforcer leur part de marché. Par ailleurs, le fait de proposer systématiquement des enseignes connues peut parfois se révéler maladroit vis-à-vis de clients français à la recherche d'offres personnalisées. »

3,7 millions



de consommateurs
quotidiens

17 500

sites

dont

7 500

restaurants scolaires



Présent dans
13 pays

elior

Répartition du chiffre
d'affaires global :



43,9 % à l'international

56,1 % en France



69,5 % du CA global
proviennent de la restauration
et des services

30,5 % de la restauration
de concessions et du travel retail

**Les produits qui
CARTONNENT**



(DR.)



(DR.)



(DR.)

• **Les marques en concession.** Le groupe a passé des accords avec une trentaine d'enseignes (Paul, Daily Monop', Hippopotamus, Quick...) qu'il peut mettre en avant lorsqu'il répond aux appels d'offres de concession. Cette position lui permet d'offrir une gamme de services complète au profit aussi des concédants. Le développement de cette stratégie va de pair avec l'aménagement de nombreux sites (aires d'autoroute, gares...).

• **L'association avec des chefs étoilés.** Guy Martin mais surtout Michel Sarran, chef étoilé à Toulouse, collaborent régulièrement avec le groupe qui s'appuie sur leurs noms pour lancer de nouveaux services ou dans ses opérations de marketing. Ainsi, Michel Sarran a-t-il été sollicité pour élaborer des menus à destination des Ehpad (maisons de retraite) gérés par la société de restauration collective (300 établissements en France).

• **Services hôteliers et bien-être dans la santé.** Se revendiquant numéro un de ce marché en France, le groupe a développé toute une gamme de services (nettoyage, accueil des résidents, nutrition...) à destination des établissements de santé et des établissements médico-sociaux.

DEALS CI

Elior se renforce au Royaume-Uni et s'allège au Chili

A.B.

292 mots

6 octobre 2014

Capital Finance

CAPFIN

08

1166

Français

All Rights Reserved - Les Echos 2014.

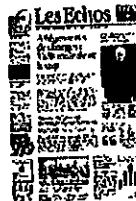
« Nous avons budgété 450 M euros pour des croissances externes en 2015-2017 », avait expliqué fin mai le directeur financier d'Elior, Olivier Dubois, au moment du lancement de l'IPO. Coté depuis juin, le groupe de restauration - dont les principaux actionnaires restent Charterhouse et Chequers Capital, avec 36,69 % et 4,61 % - n'a visiblement pas attendu l'année 2015 pour passer à l'achat. Au Royaume-Uni, il vient de signer un accord portant sur l'acquisition de Lexington, un acteur du marché de la restauration en entreprise détenu par trois fondateurs, Mike Sunley, Katharine Lewis et Rachel Lindner. En cas d'approbation des autorités de la concurrence, Elior absorbera une entité fondée en 2002 qui, forte de 650 collaborateurs, intervient auprès de clients comme la London Business School, la Royal Bank of Canada, Savills ou bien encore Rothschild. De quoi renforcer sa position sur le marché londonien de la restauration d'entreprise et récupérer un CA supérieur à 30 M€ (39 M euros).

Confiant en sa capacité à créer des synergies, Elior prévoit un effet relatif sur la marge d'Ebit de Elior UK dès 2015. Parallèlement à cette acquisition, le groupe tricolore (via sa filiale Areas) a cédé sa participation de 40 % dans Arcoprime, une joint-venture constituée au Chili avec le groupe local Copec. Elior a récemment confirmé être en mesure de boucler l'année sur une progression de son CA de 6,5 %, tout en conservant sa marge d'Ebitda à 8,4 % et en diminuant son ratio d'endettement financier sous 3,25 (contre 3,53 avant IPO).

Conseils acquéreur : due diligence financière : PwC TS ; juridique : Addleshaw Goddard

A.B.

Document CAPFIN0020141006eaa600001



ELIOR : ET MAINTENANT, LE RÊVE AMÉRICAIN

Le spécialiste français de la restauration collective et de concession prépare son entrée en Bourse pour accompagner, notamment, son développement aux Etats-Unis.

// L'ENQUÊTE P. 14
ET « CRIBLE » P. 40

Elior : et maintenant, le rêve américain

SERVICES // Le spécialiste français de la restauration collective et de concession a connu une croissance spectaculaire depuis vingt ans. Il prépare son entrée en Bourse pour accompagner, notamment, son développement aux Etats-Unis.

Martine Robert
mrobert@lesechos.fr

Son nom est moins connu que celui de son concurrent, le géant de la restauration collective, Sodexo. Mais d'ici peu, Elior va sortir de l'ombre. Cette entreprise discrète, dont le fondateur, Robert Zolade, est toujours actionnaire à hauteur de 24,8 % du capital aux côtés des fonds d'investissements Charterhouse (62,4 %) et Chequers (7,85 %) s'apprête à faire son retour en Bourse, avant l'été. Le groupe, longtemps centré sur l'Europe, a besoin d'argent frais pour rembourser sa dette, servir ses actionnaires et se développer très fortement aux Etats Unis, sa « nouvelle frontière ». Histoire de prolonger l'aventure qui l'a vu accroître son chiffre d'affaires de 300 millions à 5 milliards d'euros en un peu plus de deux décennies...

C'est en 1991 que Robert Zolade et Francis Markus (décédé en 2006) prennent une participation de 35 % dans la Générale de Restauration, filiale du groupe Accor. Depuis, l'entreprise, devenue autonome, est rebaptisée Elior, en 1998, et n'a cessé de grandir, par acquisitions autant que par développement interne, autour de deux activités majeures, la restauration collective d'abord (70 % du chiffre d'affaires), la restauration de concession ensuite : elle gère ainsi le café Campana du musée d'Orsay, le très gastronomique Clé de Paris au sommet de la tour Montparnasse ou les très feutrés salons de la Maison de l'Amérique latine, mais surtout de nombreuses haltes gustatives sur les autoroutes, les gares et les aéroports. Elior se targue aussi d'avoir un portefeuille d'une trentaine de marques en gestion, générant 80 millions d'euros de chiffre d'affaires, des marques stars qu'elle peut proposer aux sites, dont elle est concessionnaire, pour enrichir son offre : Costa Coffee, Daily Monop, Sushi Bar... Le groupe a ainsi installé un point de vente Paul chez Airbus et Eurocopter, entreprises déjà clientes en restauration collective, un Bert's chez Renault ou encore un Exki chez L'Oréal. Ce signe distinctif, Elior le revendique haut et fort, au point de se dire « assembleur de concepts ». On peut en juger par les enseignes de premier plan

rassemblées à son initiative à la gare de Lyon, ou sur l'atypique aire d'autoroute de la Chaponne sur l'A6, conçue par le designer en vogue Ora Ito.

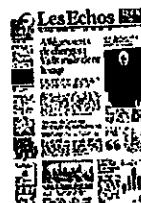
Alors que la restauration collective est un métier de coûts humains, nécessitant une gestion millimétrée, notamment pour faire face aux pics d'activité constatés plutôt l'hiver, la restauration de concession nécessite, au contraire, de lourds investissements financiers mais des besoins en fond de roulement négatifs, et enregistre ses pics de trafic l'été. Les deux sont complémentaires. D'ailleurs, le management d'Elior reconnaît que la scission de l'entreprise entre ces deux pôles, un temps envisagée dans un souci de valorisation, aurait été une erreur. « Aujourd'hui, dans la restauration collective, nous sommes coleader du marché français aux côtés de Sodexo, numéro un en Italie et en Espagne, et quatrième mondial ; et dans la restauration de concession, nous figurons en troisième position mondiale », se félicite le directeur général, Gilles Petit, débauché de Carrefour, en 2010, pour embellir la mariée avant son entrée en Bourse. Il a choisi de ne pas changer une stratégie payante, juste d'élargir les sillons creusés par Robert Zolade, d'autant qu'avec la crise, les métiers d'Elior ont prouvé leur capacité de résilience. « Nous avons préféré construire, dans quelques pays, des leaders nationaux, plutôt que de planter des drapeaux partout. Ainsi en Espagne, malgré la chute du trafic sur autoroute de 40 %, entre 2008 et 2012, le chômage très élevé et la baisse du pouvoir d'achat, nous avons pu maintenir nos performances en diminuant nos coûts ; en Italie, où existent beaucoup de PME concurrentes, notre leadership nous a permis de remporter l'appel d'offres envié de la restauration des TGV », poursuit le directeur général. « Plus personne n'ose nous critiquer parce que nous n'avons pas misé sur les BRICS ». Au total, 90 % du chiffre d'affaires est ainsi concentré sur 4 des 13 pays, où Elior est implanté.

La restauration, un acte culturel Prudent, le groupe n'a pas hésité, néanmoins, en avril 2013, à saisir une opportunité majeure d'entrer sur un nouveau marché : l'Amérique du Nord. Il a racheté TrustHouse Services, quatrième acteur national en res-

tauration collective sur les créneaux de l'enseignement et de la santé, présent dans 45 Etats. Et pour cause : « Cela nous ouvre un pays, où le marché potentiel est de 75 milliards de dollars ! » s'enthousiasme Gilles Petit. Outre-Atlantique, Elior réalise actuellement 500 millions de dollars en restauration collective avec THS, auxquels s'ajoutent les 250 millions obtenus en restauration de concession par sa filiale espagnole, Areas : lancée, en 2007, à l'assaut des Etats Unis, celle-ci y a remporté, en cinq ans, les appels d'offres de deux autoroutes et d'une douzaine d'aéroports majeurs. Sur sa lancée, Robert Zolade rêve, désormais, d'atteindre 1,5 milliard de dollars de chiffre d'affaires dans les trois-quatre ans sur ce continent.

Pour y parvenir, lui et son équipe de direction font confiance, comme souvent, aux équipes en place, à commencer par le manager, Michael Bailey, fondateur et président de THS. Alors que le segment de la restauration d'entreprise, déjà externalisée à 90 %, est bien occupé par la concurrence, ils entendent continuer à se concentrer sur ceux de l'enseignement et de la santé, sous-traités à seulement 35 %. Avec le secteur des prisons, ces deux créneaux connaissent la plus forte croissance, bénéficiant de l'augmentation des effectifs d'élèves et du vieillissement de la population. Et alors qu'Elior considère la restauration comme un acte « culturel », avec des pratiques et des goûts différents d'une région à l'autre, THS est justement organisée comme une fédération de sociétés bien implantées localement : un atout en termes de fidélisation (95 % de taux des contrats sont renouvelés) et de conquête. La firme américaine, leader du marché des repas pour personnes âgées, compte par exemple 40 cuisines centrales (Nouvelle-Orléans, San Francisco, Detroit, Houston, Boston...) pour composer quotidiennement les plats livrés à domicile.

« Avec THS, nous apprenons à mieux cerner le marché américain. Et son expertise en matière d'intégration d'entreprises nous intéresse pour nos développements futurs ; quant à sa croissance organique, elle est également très bonne, avec un taux moyen de plus de 6 % sur la période 2008-2012 », commente Gilles Petit. Autrement dit, la culture entrepreneuriale de Michael Bailey est par-



faitement compatible avec l'ADN d'Elilor, tout comme l'ont été, précédemment, celle d'autres responsables de filiales comme Enzo Andreis à la tête de My Chef en Italie ou Pedro Fontana aux commandes d'Areas en Espagne. Enfin, la vision de Michael Bailey, pour l'avenir, est également en phase avec celle du tandem Petit-Zolade : pas question de disperser les efforts humains et financiers. Alors que Michel Landel, le patron de Sodexo, ne jure que par les contrats multiservices et se positionne à la fois sur le « soft » et le « hard facility management » – du nettoyage à la climatisation, des espaces verts à la maintenance –, chez Elilor, on s'en tient à quelques services d'accueil, de conciergerie, de courrier ou de propreté. « Nous sommes un "pure player", nous ne voulons pas gérer des bases vie, par exemple. En revanche, nous pouvons proposer des compétences proches de nos métiers, comme nous le faisons dans les prisons de Fresnes ou de Fleury-Mérogis, où nous formons plusieurs centaines de détenus par an à des CAP de cuisiniers », précise Gilles Petit.

Via THS et Areas, Elilor pourrait, dès 2018, réaliser 20 % de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord. Quand on voit l'expansion d'Areas sur ce continent, le groupe a des raisons d'être optimiste. Partie de rien à la conquête du marché américain, la filiale a gagné en 2006 et 2007 les aéroports de Miami et Orlando en tirant parti, dans cet Etat de Floride, où la population hispanique est très importante, de son expérience des marchés espagnol et sud-américain.

La concession de la Florida's Turnpike, en 2009, a été une autre étape marquante pour Elilor : Areas a repris l'ensemble de l'offre de restauration, de boutiques, et de distribution de carburant, de la deuxième plus importante autoroute à péage américaine. La filiale s'est, d'ailleurs, engagée à rénover complètement les huit aires de cette liaison qui relie Miami à Orlando, un

investissement de 96 millions de dollars justifié par la durée du contrat : 30 ans, avec une option de 10 ans supplémentaires. En contrepartie, elle espère en retirer un chiffre d'affaires de 3,5 milliards de dollars sur la période. Parce, désormais, comme un acteur incontournable, Areas a gagné, en 2010, Los Angeles, troisième plus important aéroport américain, puis, en 2012, le terminal 5 de Chicago O'Hare avec neuf restaurants et des enseignes variées, ainsi que l'aire d'autoroute la plus fréquentée de la planète par le nombre de véhicules et de voyageurs accueillis sur l'Interstate 95, avec

Via ses deux filiales, THS et Areas, Elilor pourrait, dès 2018, réaliser 20 % de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord.

là encore un ambitieux projet architectural de 56 millions de dollars.

Nul doute qu'Elilor cherche à maximiser dans le futur les synergies entre Areas et THS, alors que le métier se complexifie. La restauration collective et la restauration de concession, qui avaient gagné en efficacité en adoptant des méthodes industrielles, doivent s'adapter à des exigences à géométrie variable : horaires de déjeuner plus flexibles, choix élargi entre formules économiques et premium, entre « préparé à l'avance » pour clients pressés et « cuit et découpé sur commande » pour amateurs de « slow food », intérêt croissant pour les produits locaux, transparence exigée concernant les préparations servies...

C'est pour dégager les moyens de ces développements qu'Elilor, déjà coté sur le marché Euronext Paris entre 2000 et 2006, avant le LBO, veut y faire son retour. Pour se hisser

parmi les meilleurs, il a croqué pas moins de 33 sociétés depuis sa création. Un menu copieux, quelque peu lourd à digérer, qui lui a laissé 2,18 milliards d'euros de dettes. En entrant en Bourse, il veut lever de 700 à 750 millions d'euros pour s'alléger et repartir de plus belle. Car Elilor est loin d'être rassasié et s'octroie une enveloppe de 450 millions supplémentaires pour engloutir encore quelques pépites aux Etats Unis. Un appétit qui devrait lui permettre de franchir la barre des 6 milliards de chiffre d'affaires en 2017, tout en gardant l'une des meilleures rentabilités du secteur.

Lire « Crible »
Page 40



Les points à retenir

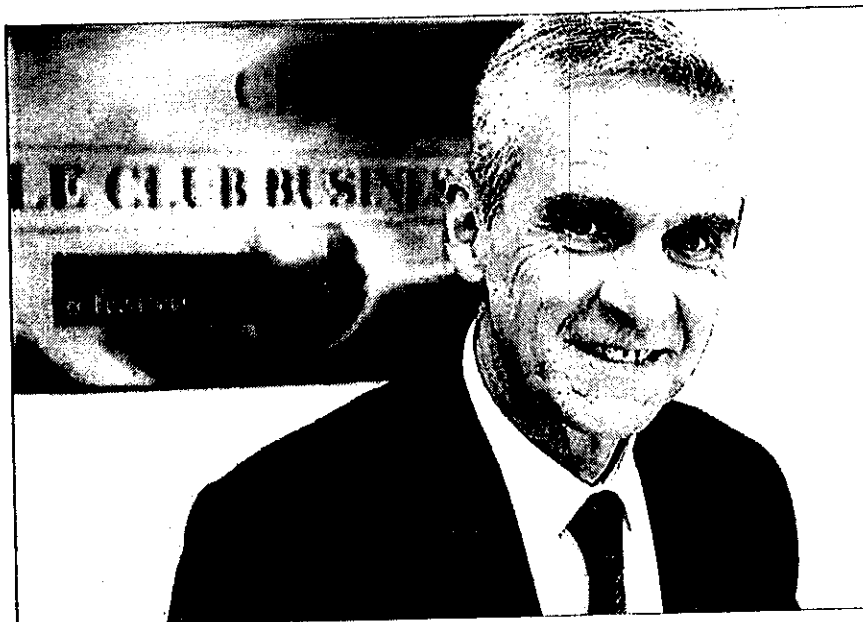
- L'ex-Général de Restauration, rebaptisé Elilor en 1998, n'a cessé de croître autour de deux activités majeures, la restauration collective et la restauration de concession.
- Le groupe détient un portefeuille d'une trentaine de marques en gestion, générant 80 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- En rachetant, en 2013, TrustHouse Services, champion américain de la restauration collective, Elilor s'ouvre les portes d'un marché potentiel de 75 milliards de dollars.
- Elilor compte lever en Bourse de 700 à 750 millions d'euros pour alléger sa dette et continuer son expansion.



Etape marquante pour Elilor, la reprise, en 2009, de l'ensemble de l'offre de restauration, de boutiques et de distribution de carburant de la Florida's Turnpike, deuxième plus importante autoroute à péage américaine.



A l'affiche le Club Business Challenges-Euro Media France



marchés en croissance et sur un taux d'externalisation faible, inférieur à 50% sur le Vieux Continent, encore plus réduit aux Etats-Unis. Les hôpitaux, l'armée, les écoles offrent un important potentiel de développement.

En matière de restauration de concession, quels sont les atouts d'Eilor pour gagner des marchés sur ses concurrents ?

Nos deux activités sont complémentaires. De plus en plus, nous proposons d'associer des concepts de restauration rapide au restaurant traditionnel. Cette formule est plébiscitée par les salariés, comme nous avons pu le constater à la tour Majunga, dans le quartier de la Défense, près de Paris : le salatié a le choix entre Paul, Sushi Bar, Daily Monop'...

Eilor a mis un pied sur le marché nord-américain avec le rachat de TrustHouse Services en 2013. Quelle est votre ambition aux Etats-Unis ?

Notre stratégie a toujours été de construire des champions nationaux. En 2012, nous sommes devenus leaders en France, en Italie, en Espagne. Cela nous autorisait à chercher de nouveaux territoires. Aux Etats-Unis, où nous étions déjà présents en concessions, nous avons décidé de nous développer en restauration collective, d'où l'acquisition de TrustHouse Services. Cette société est particulièrement innovante. En témoigne son service Meals on Wheels (des repas sur des roues) : à partir de son usine du Mississippi, elle livre des plats surgelés destinés aux personnes âgées sur tout le territoire américain. Une bonne idée qui pourrait s'appliquer en Europe...

Comment voyez-vous l'avenir ?

L'essentiel de notre croissance future viendra des Etats-Unis : notre objectif est d'y doubler notre chiffre d'affaires actuel (650 millions de dollars) dans les trois ou quatre années. Mais Eilor restera aussi concentré sur le maintien de ses parts de marché en Europe.

Propos recueillis par Francine Rivaud et Jean-Baptiste Diebold

“Eilor veut doubler son activité aux Etats-Unis d'ici trois ou quatre ans”

Gilles Petit est le directeur général d'Eilor, un des leaders européens de la restauration collective et de la restauration de concession, avec 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 105000 employés. Il évoque les potentiels de développement de son groupe et sa prochaine introduction en Bourse.

Challenges. Quelles sont les conditions d'introduction en Bourse du groupe Eilor ?

Gilles Petit. L'entrée en Bourse est prévue avant l'été. Mais il est trop tôt pour en connaître le prix d'introduction. Celui-ci sera fixé dans la dernière ligne droite du processus. Avant d'envisager une cotation, les actionnaires d'Eilor avaient pourtant cherché à vendre leur participation... En effet, il existait l'option de faire un deuxième LBO, mais la taille de l'entreprise posait problème. De plus, les actionnaires ont décidé que le retour en Bourse - Eilor a été coté entre 2000 et 2006 - était préférable, pour une raison de flexibilité et de devenir. Pour ma part, je suis ravi de cette solution, qui devrait permettre à Eilor de poursuivre sur sa lancée.

Le Club Business en vidéo sur Challenges.fr



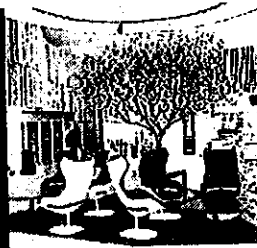
Un des objectifs de l'introduction en Bourse n'est-il pas également de réduire le poids de la dette, qui atteint 2,18 milliards d'euros ?

Notre ratio d'endettement est certes assez élevé, comme pour tout LBO. Nous espérons le diviser par deux. Par chance, le business model d'Eilor réunit plusieurs avantages : réaliser des acquisitions tout en conservant un développement organique, poursuivre le désendettement et maintenir la capacité à distribuer des dividendes.

En matière de restauration collective, qui représente près des deux tiers de l'activité d'Eilor, quels sont les marchés qui offrent encore des développements ? Nous avons la chance d'avoir un groupe qui repose à la fois sur des



ELIOR
LE CHAMPION FRANÇAIS
DE LA RESTAURATION
COLLECTIVE REVIENT
EN BOURSE PAGE 24



Elior a toujours faim d'acquisitions pour grossir

Le groupe français veut lever 700 millions d'euros en Bourse.
Il vise 1 milliard de ventes supplémentaires d'ici à 2017.

MATHILDE VISSEYRIAS
mvisseyrias@lefigaro.fr

RESTAURATION Elior fait son grand retour en Bourse. Huit ans après s'être retiré de la cote, le géant mondial de la restauration collective et de concessions dans les gares, aéroports, aires d'autoroute et musées prévoit d'augmenter son capital de 700 à 750 millions d'euros d'ici l'été, afin d'alléger sa lourde dette. Actuellement détenu par le fonds d'investissement Charterhouse (62,4 %), Chequers (7,8 %), et par son cofondateur Robert Zolade (25 %), le groupe prévoit de mettre 30 à 35 % de son capital dans le public, à l'occasion de son introduction à la Bourse de Paris.

« L'opération a pour objectif d'ouvrir une nouvelle phase de développement pour Elior, en redonnant une certaine flexibilité financière à nos actionnaires, en particulier Charterhouse », selon Gilles Petit, directeur général d'Elior. Le fonds d'investissement pourrait céder à cette occasion une partie de ses actions, mais il n'a pas fait connaître ses intentions. Les actionnaires avaient initialement cherché à vendre leur participation. Mais des discussions avec plusieurs repreneurs potentiels, notamment BC Partners et CVC Capital Partners, n'ont pas abouti. Sous réserve des conditions de marché, une première cotation est prévue « avant l'été, aux alentours de la mi-juin », précise Olivier Dubois, directeur financier.

Elior est numéro quatre mondial de la restauration collective (derrière Compass, Sodexo et Aramark) et numéro trois de la restauration de concession (derrière Autogrill et SSP). Le groupe s'est hissé parmi les

meilleurs de sa catégorie, en rachetant 33 sociétés depuis sa création en 1991. En France, où la restauration collective est très concentrée (les trois leaders contrôlent 77 % du marché), il estime être leader, au coude à coude avec Sodexo, et environ 27,5 % du marché.

« En un peu plus de vingt ans, Elior est passé d'une société française de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires à une entreprise internationale de plus de 5 milliards d'euros, en misant toujours sur croissance interne et acquisitions, explique Gilles Petit, ancien patron de Carrefour France. Nous sommes un "pure player" de la restauration et nous avons toujours cherché à construire des leaders nationaux sans nous disperser. Aujourd'hui, quatre pays (France, Italie, Espagne et États-Unis) représentent à eux seuls 90 % du chiffre d'affaires. »

L'argent levé en Bourse à l'occasion de l'augmentation de capital servira essentiellement au désendettement d'Elior. Fin septembre 2013, la dette nette du groupe s'élevait à 2,18 milliards d'euros, représentant encore près de 5 fois l'Ebitda (excédent brut d'exploitation). L'objectif est de ramener ce ratio à 3,25 en septembre 2014 et entre « 2,5 et 3 en 2017 », précise Olivier Dubois.

Mais la priorité des dirigeants reste plus que jamais la croissance de l'activité. Leur objectif : faire progresser le chiffre d'affaires de 7 % par an d'ici à 2017, moitié par croissance organique et moitié par des rachats. Cela signifie que le chiffre d'affaires devrait dépasser les 6 milliards d'euros en 2017, contre 5 milliards l'an passé.

450 millions d'euros prévus

pour des acquisitions

Le patron d'Elior s'attend cette année à une augmentation de 6,5 % de son chiffre d'affaires, dont 4 % sans tenir compte de sa dernière acquisition, l'américain TrustHouse Services Group (THS). Cette société, désormais contrôlée à 78 % par Elior, réalise un chiffre d'affaires de l'ordre 400 millions de dollars en restauration collective dans les écoles, maisons de retraite, hôpitaux et prisons.

D'autres rachats sont prévus : d'ici à 2017, une enveloppe d'environ 450 millions d'euros leur sera consacrée. « Ces acquisitions concerneront la restauration collective principalement aux États-Unis, même s'il y aura encore des opportunités en Europe », confie Gilles Petit. ■

UN POIDS LOURD INTERNATIONAL DE LA RESTAURATION

SOURCE : ELIOR

5
milliards d'euros
de chiffre d'affaires
en 2013 (exercice clos
fin septembre)

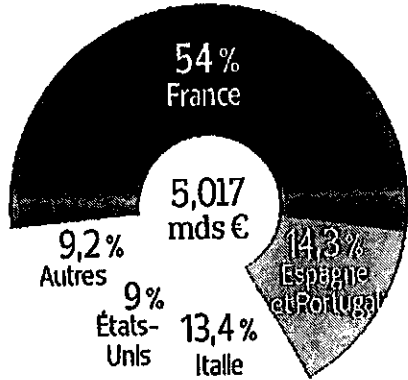
2,4
millions d'euros
de profit net

105 000
de salariés,
répartis dans 13 pays



Elior, un géant mondial de la restauration

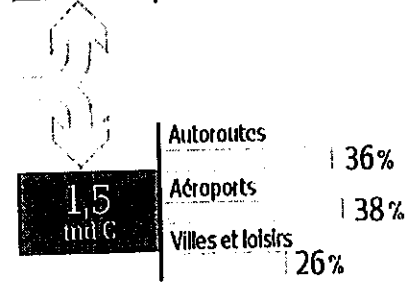
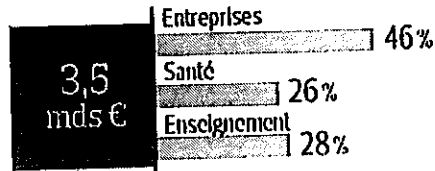
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013
 PAR PAYS



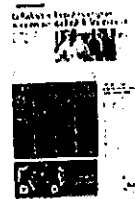
Source CB&I

Infographie : M. H. / E. B. / D.

RESTAURATION COLLECTIVE
 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 PAR SEGMENT



RESTAURATION DE CONCESSION
 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 PAR SEGMENT



INDUSTRIE & SERVICES

Elior prépare son entrée en Bourse en mettant le cap sur l'Amérique

SERVICES

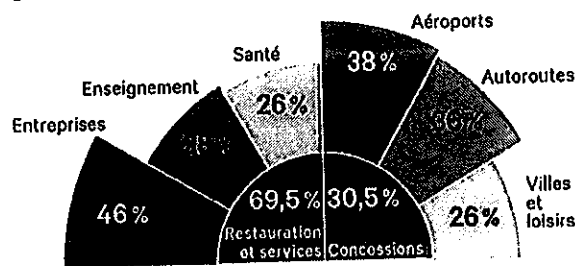
Le groupe est devenu un acteur mondial de la restauration collective et des concessions.

Désormais l'entreprise souhaite se désendetter pour poursuivre son développement.

Martine Robert
mrobert@lesechos.fr

En enregistrant mardi son document de base auprès de l'Autorité des marchés financiers, Elior a entamé son processus d'introduction en Bourse prévue avant l'été, sur le marché d'Euronext à Paris. En vingt ans, le groupe est devenu un acteur majeur de la restauration collective et de concession (aéroports, gares, autoroutes, musées...), fort d'un chiffre d'affaires 2013 de 5 milliards d'euros dans 13 pays. Ses 105.000 collaborateurs servent chaque jour pas moins de 3,7 millions de clients. « Elior, c'est une histoire de croissance solide, ambitieuse, maîtrisée », soulignait hier le directeur général Gilles Petit, avant sa présentation aux analystes financiers. Une croissance qui a aussi

La répartition du chiffre d'affaires d'Elior par activité et par secteur
En %



LES ECHOS / SOURCE : ELIOR

généralisé une dette de 2,1 milliards d'euros. Afin de poursuivre son développement, Elior souhaite alléger celle-ci grâce à cette entrée en Bourse, qui doit permettre une augmentation de capital de 700 millions d'euros et peut-être une cession minoritaire d'actions. Les deux fonds d'investissements présents au capital, Charterhouse (62,4 % du capital) et Chequers (7,85 %), aux côtés du fondateur Robert Zolade (24,8 %), n'ont pas, en effet, vocation sur le long terme à rester dans l'entreprise. La Deutsche Bank, JP Morgan, le Crédit Agricole et HSBC, accompagneront Elior dans ce nouvel épisode de son histoire.

« Aujourd'hui, dans la restauration collective, nous sommes coleaders du marché français aux côtés de Sodexo, numéro un en Italie et en Espagne, et quatrième mondial ; et dans la restauration de concession, nous figurons en troisième position mondiale » commente le directeur général, Gilles Petit.

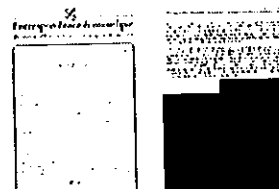
Leadership conforté

Elior a préféré conforter son leadership dans quelques pays, et cette stratégie s'est révélée payante en temps de crise. « En Espagne, malgré la chute du trafic sur autoroute de 40 % entre 2008 et 2012, nous avons ainsi pu maintenir nos performances

en diminuant nos coûts ; en Italie, où existent beaucoup de PME concurrentes, notre leadership nous a permis de remporter l'appel d'offres envié de la restauration des TGV », poursuit le directeur général.

Pour autant le groupe n'a pas hésité en avril 2013 à saisir une opportunité majeure d'entrer sur un nouveau marché, l'Amérique du Nord, en rachetant TrustHouse Services, quatrième acteur national en restauration collective sur les créneaux de l'enseignement et de la santé, présent dans 45 Etats. Outre-Atlantique, Elior réalise 500 millions de dollars dans la restauration collective avec THS et 250 millions dans la restauration de concession avec sa filiale Arca, présente sur deux autoroutes et une douzaine d'aéroports majeurs.

« Après une première phase jusqu'en 2000 où les fondateurs ont développé l'entreprise en France, puis une seconde jusqu'en 2006 durant laquelle Elior a été coté et a crû surtout au Royaume-Uni, en Italie et en Espagne, et enfin une troisième, celle du LBO, permettant de se consolider en Europe, notre volonté est aujourd'hui d'attaquer ce territoire américain », précise Gilles Petit. Objectif : atteindre le 1,5 milliard de dollars de chiffre d'affaires d'ici trois à quatre ans sur ce continent. ■



Elior se hisse à la première place de la restauration collective en France à égalité avec Sodexo

Sodexo va désormais devoir partager la première place du marché français de la restauration collective avec Elior, qui se hisse -ex aequo- sur la plus haute marche à la faveur du rachat du groupe de restauration collective régionale Ansamble. L'opération a été finalisée il y a une quinzaine de jours, a expliqué la direction lors d'un point presse, sans en préciser le montant. Ansamble est valorisé à 150 millions d'euros et son intégration devrait permettre à Elior de réaliser un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros dans l'Hexagone pour ses activités de restauration collective et de services, soit autant que son rival historique.

Mais Elior, numéro cinq à l'échelle mondiale, n'est pas leader qu'en France. Déjà premier en Espagne depuis l'acquisition d'Alessa (cf. CE du 4 octobre), il a aussi décroché la première place le mois dernier sur le marché italien en rachetant Gemeaz, jadis propriété d'Accor puis de Barclays. Cette société idéalement implantée en Italie, majoritairement au nord où la demande est la plus forte, réalise un chiffre d'affaires de 650 millions d'euros. "Nous sommes devenus numéro un en seulement dix ans sur ces deux marchés" a rappelé M. Roger ZOLADE, président du conseil de surveillance du groupe. Des marchés frappés de plein fouet par la crise de l'euro et qui pourtant "restent porteurs". A cela s'ajoutent de récents contrats significatifs, comme la concession de la Gare de Lyon (neuf points de vente hautement stratégiques), ou celle de l'aire d'autoroute de Poitou Charentes, une des plus importantes du pays. De plus, le groupe a les mains libres : il est parvenu à négocier la maturité de sa dette de 1,8 milliard d'euros, dont les premiers remboursements n'interviendront qu'à l'été 2017 là où ils auraient du débuter dès l'an prochain. De quoi "dégager l'horizon" et donner de la visibilité à l'équipe de direction, ainsi qu'aux actionnaires "qui ont vocation à sortir durant cette période", a expliqué M. ZOLADE. Rappelons que le groupe est détenu à près de 70 % par les Fonds Charterhouse et Chequers, et à 25 % par BIM (détenu à 100 % par M. ZOLADE).

Le directeur général M. Gilles PETIT a pour sa part noté l'émergence d'une tendance très favorable à Elior, dont la spécificité est d'être à la fois actif sur la restauration collective et la restauration commerciale concédée : "deux univers différents qui commencent à s'imbriquer". Les deux

secteurs, "qui ont les mêmes clients" sont en effet soumis aux mêmes tendances de fond, comme l'entrée de marques nationales. Depuis peu, des enseignes comme Paul, Bert's ou Daily Monop' investissent autant les gares que les grands restaurants collectifs d'entreprise, avec toutes les synergies que cela implique pour Elior. Fort d'un chiffre d'affaires en progression de 10,4 % à 4,17 milliards d'euros pour son exercice décalé 2010/2011 (clos fin septembre), le groupe anticipe une activité de l'ordre de 4,3 milliards d'euros cette année, en tenant compte de "tout ce qui vient d'être intégré".



RESTAURATION

Visant les 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon de 2015, la société de restauration sous contrat et de services associés affiche désormais un total pro forma de 4,9 milliards, du fait de ses dernières acquisitions.

Le groupe Elior est en bonne voie pour réaliser son plan stratégique

Elior est bien parti pour atteindre son objectif, qui est de porter son chiffre d'affaires à 6 milliards d'euros au terme de l'exercice 2014-2015 (clôture au 30 septembre). A titre de comparaison, le groupe de restauration collective, qui gère également en concession des restaurants et des boutiques (notamment dans les aéroports), réalisait 3,78 milliards en 2009-2010.

A l'occasion de la conférence de presse annuelle, hier à Paris, les dirigeants d'Elior, qui fournissent également à leurs clients des services associés en veillant à la sécurité, ont acté le fait qu'ils avaient effectué une bonne partie du chemin avec, pour l'exercice 2011-2012, un chiffre d'affaires pro forma de 4,9 milliards d'euros. Et pour l'exercice 2012-2013, les perspectives sont d'au moins 5 milliards, compte tenu des acquisitions réalisées récemment, acquisitions qui ont renforcé les positions de l'entreprise sur des marchés stratégiques.

De nombreuses acquisitions
Elior vient ainsi de croquer la société vannetaise Ansamble, ce qui lui permet, estime la direction, d'accéder au rang de « numéro un ex aequo » en France de la restauration collective avec un chiffre d'affaires pro forma de 2 milliards. En Italie, le

groupe s'affiche également leader du secteur depuis l'absorption de Gemeaz. Enfin, Elior est aussi, depuis septembre dernier et l'achat d'Alessa, le premier opérateur en Espagne dans ce métier.

Autre actualité d'importance sur le plan comptable et stratégique, cette fois-ci dans les concessions : Elior vient de prendre les commandes de sa filiale espagnole Areas (600 millions d'euros de chiffre d'affaires), avec, simultanément,

44 %

C'est la part du chiffre d'affaires 2011-2012 pro forma d'Elior réalisée à l'international.

une remise à plat du capital. Le groupe français détenant désormais en direct 65 % du capital.

Du fait de ces diverses opérations, Elior, qui a fêté en 2011 ses vingt ans, accentue aussi son internationalisation, la part des activités hors France augmentant de 6 points, à 44 %.

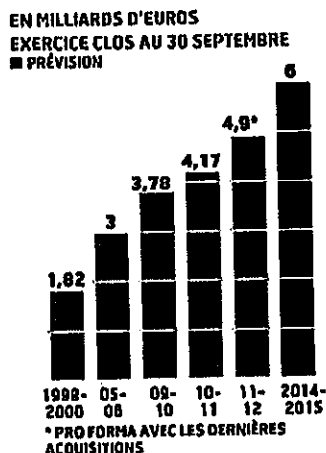
Mais la société, qui fait partie des principaux acteurs mondiaux de ces secteurs, continue d'améliorer ses performances au-delà de sa croissance externe. Elle affiche ainsi pour 2010-2011 un résultat courant de

254 millions d'euros, en progression de 14 % par rapport à celui de 2009-2010, pour un chiffre d'affaires publié de 4,17 milliards, en augmentation de 10,4 %, dont 5 % provenant de la croissance interne. Concernant l'exercice en cours, la direction fait seulement état, par prudence, d'un chiffre d'affaires prévisionnel, sur le périmètre actuel et non pas pro forma, de 4,3 milliards et d'une croissance organique de l'ordre de « 1,5 % à 2 % ». Pour le président-fondateur, Robert Zolade, actionnaire à hauteur de 25 %, il s'agit là d'« une performance très positive », au regard de la conjoncture et de la forte présence d'Elior en Espagne et en Italie, pays confrontés à une crise grave.

Robert Zolade est d'autant plus serein sur la marche du groupe que celui-ci vient de réorganiser son financement, la maturité de sa dette (1,8 milliard d'euros) ayant été reportée à juin 2017. « Nous n'avons pas d'échéances imposées sur les cinq années à venir », résume-t-il. Ce refinancement facilitera in fine la sortie programmée de Charterhouse et de Chequers Capital, qui contrôlent 70,1 % du capital, le premier portant l'essentiel de ce bloc. Le sujet n'est toutefois pas encore d'actualité.

CHRISTOPHE PALIERSE

L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'ELIOR



• LES ECHOS • / SOURCE : SOCIÉTÉ



ROBERT ZOLADE, PRÉSIDENT FONDATEUR DU GROUPE ELIOR



Elior accélère sur les autoroutes et dans les gares

Le géant de la restauration collective multiplie les ouvertures de restaurants en franchise.

IVAN LETESSIER

RESTAURATION Elior ne perd pas l'appétit. Les ventes du groupe français, numéro trois européen de la restauration, ont bondi de 10,4 % lors de l'exercice clos fin septembre, à 4,2 milliards d'euros. La progression du résultat opérationnel courant a été plus rapide : + 14 %, à 254 millions.

Boulimique, Elior a bouclé en mars sa quatorzième acquisition depuis sa sortie de Bourse en 2006, en avalant Ansamble, basé à Vannes, pour un montant non communiqué. Le groupe devient ainsi co-leader, au coude-à-coude avec Sodexo, de la restauration collective en France, où il a réalisé l'an passé 56 % de son activité.

Déjà numéro un en Espagne, jusqu'ici son second marché, Elior va devenir leader en Italie avec le rachat de Gemeaz, qui lui permet d'y doubler son chiffre d'affaires. « Nous sommes désormais leader sur nos trois marchés en Europe, et nous pouvons aborder une nouvelle étape de notre développement », assure Robert Zolade, président du conseil de surveillance et actionnaire à 25 % du groupe.

La priorité est de développer la restauration en concession (dans les

aéroports, gares, autoroutes ou parcs de loisirs...), qui a représenté l'an passé un tiers de l'activité. Elior vient de remporter face à Autogrill les contrats de l'aire d'autoroute de Poitou-Charentes (A10), une des plus grandes de France, et de la gare de Lyon, à Paris. Là, il compte implanter les enseignes Costa Coffee et Red Hippo, qui débiteront leur développement en franchise. « Nous sommes le seul opérateur présent à la fois sur la restauration collective et en concession. Nous pouvons ainsi installer dans les restaurants d'entreprise des corners Paul, Exki et Bert's », explique Gilles Petit, le directeur général.

La cession des 75 % détenus par Charterhouse facilitée

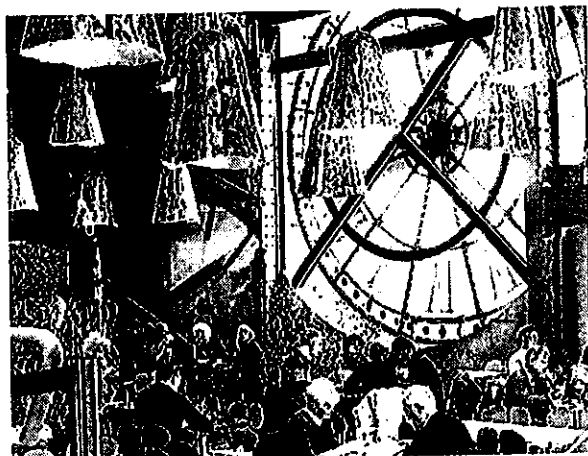
C'est surtout aux États-Unis que le groupe compte développer son activité en concession. Il vient de récupérer le management de sa filiale américaine Areas (600 millions d'euros de chiffre d'affaires). « Nous avons désormais un véritable pôle mondial de restauration de concessions qui représentera la moitié de notre activité », se réjouit Gilles Petit, bien décidé à gagner des parts de marché.

Elior ne délaisse toutefois pas la

restauration collective, plus résistante aux soubresauts de la conjoncture. « En France, nous avons un potentiel de développement dans les secteurs de l'administration et de l'enseignement », assure Robert Zolade. Après avoir gagné l'appel d'offres pour la gestion de la restauration de la centrale de Fleury-Mérogis, Elior détient 20 % du marché des prisons en France.

Pour l'exercice en cours, le groupe vise une croissance organique de son activité de restauration collective de 2 à 2,3 %. Pour la restauration de concession, « tout se jouera cet été », confie son directeur général, Gilles Petit.

Par ailleurs, Elior a renégocié le remboursement de sa dette (1,8 milliard d'euros au 31 septembre), repoussant de 2013 à juin 2017 sa prochaine échéance majeure. « Nous n'avons plus de contrainte dans la mise en œuvre de notre projet stratégique », assure Robert Zolade. Cette situation permettra au passage au fonds d'investissement anglais Charterhouse, actionnaire depuis 2006, de trouver plus facilement un éventuel repreneur pour sa participation de 75 %. ■



Le café Campana du Musée d'Orsay, à Paris, est détenu par le groupe français.

DR



Elior accélère sa croissance externe après avoir renégocié sa dette bancaire

Le groupe sous LBO, qui a allongé de 3 ans la maturité de 800 millions d'euros de dette, vient d'obtenir un prêt d'acquisition de 200 millions

par YVES-MARC LE REOUR

A lors que la renégociation de sa dette avait avorté au printemps 2011, Elior est finalement parvenu à accroître sa flexibilité financière afin de faciliter ses projets de croissance externe. Le groupe de restauration collective, sous LBO depuis 2006, vient d'obtenir un crédit syndiqué de 200 millions d'euros à échéance décembre 2017.

Selon Thomson Reuters LPC, «la marge bancaire payée aux prêteurs, parmi lesquels figure Nomura Bank Europe retenue comme chef de file de l'opération, s'élève à 500 points de base au-dessus de l'Euribor, à laquelle s'ajoute une commission initiale de 200 pb». Ce prêt à terme va lui permettre de financer l'acquisition de son concurrent italien Gemeaz Cusin, contrôlé jusqu'ici par le fonds de capital-investissement Faberstone, et celle de la société familiale française Ansamble.

Cette facilité de crédit vient en complément de l'accord conclu fin mars avec plus de 95% de ses créanciers pour allonger la maturité d'une partie importante de sa dette, «et en porter ainsi la principale échéance à juin 2017», selon le communiqué du groupe. Alors que sa dette financière totale atteint 1,7 milliard d'euros, les tranches A et B concernées par ce

Le rachat de l'italien Gemeaz Cusin déjà finalisé

rééchelonnement portent sur «800 millions d'euros auparavant exigibles en juillet 2014», précise à L'Agefi un porte-parole d'Elior.

Cette renégociation de dette bancaire, sous la forme amend to extend qui permet d'éviter un refinancement complet, «prévoit un spread de 450 points de base au-dessus de l'Euribor, une commission

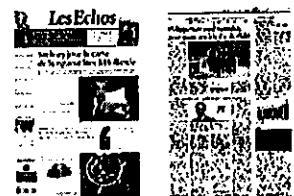
d'extension de 50 pb et une commission d'acceptation (consent fee) de 12,5 pb», indique Bloomberg. «Il sera intéressant de voir si Elior exerce son droit nouvellement acquis de faire appel au marché obligataire après avoir recueilli l'accord quasi-unanime de ses prêteurs pour son refinancement», commente S&P LCD.

Si Elior est toujours en phase de négociations exclusives pour le rachat d'Ansamble qui a réalisé un chiffre d'affaires de 160 millions d'euros l'an dernier, la reprise de Gemeaz Cusin, dont le chiffre d'affaires est deux fois plus élevé, a été bouclée en fin de semaine dernière à un prix non communiqué. L'élargissement de son périmètre d'activité pourrait faciliter un retour en Bourse attendu l'an prochain, sous réserve de conditions de marché suffisamment favorables.

Date : 06/04/2012
Pays : FRANCE
Page(s) : 27
Rubrique : SERVICES
Diffusion : (121630)
Périodicité : Quotidien

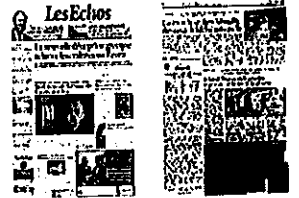
Les Echos

LE QUOTIDIEN FINANCIER



Elior leader de la restauration collective en Italie grâce à l'acquisition de Gemeaz Cusin

Elior acquiert Gemeaz Cusin, un des acteurs majeurs de la restauration collective en Italie, auprès d'un fonds géré par la société de « private equity » Faberstone. Gemeaz Cusin réalise un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros, compte 6.000 collaborateurs intervenant chaque jour au sein de 800 restaurants sur les marchés de la santé, de l'enseignement, de l'entreprise et de l'armée. Elior devient le leader du marché de la restauration collective en Italie avec un chiffre d'affaires de 650 millions d'euros. Le Groupe Elior, qui a réalisé en 2010-2011 un chiffre d'affaires de 4,175 milliards d'euros, compte 84.000 collaborateurs dans 14 pays.



**RESTAURATION
COLLECTIVE**

Le groupe de restauration sous contrat et de services associés a acquis en Espagne, via sa filiale Serunion, la société de restauration collective Alessa, y confortant ainsi sa première place dans ce secteur.

Le groupe Elios conforte par croissance externe son leadership en Espagne

Elios renforce ses positions en Espagne. Le groupe de restauration sous contrat et de services associés a annoncé hier la prise de contrôle de la société de restauration collective Alessa par l'intermédiaire de sa filiale locale Serunion. Contrôlée à plus de 90 % par Elios, cette dernière a acquis 100 % du capital d'Alessa dans le cadre d'un échange d'actions, la famille Torrelles, propriétaire d'Alessa, devenant donc actionnaire minoritaire de Serunion. Hasard du calendrier, cette opération intervient dix ans après l'entrée d'Elios au capital de... Serunion (à hauteur de 40,5 % à l'époque).

De fait, cette dernière conforte sa place de numéro un de la restauration collective en Espagne avec un chiffre d'affaires désormais porté à 400 millions d'euros, Alessa, fondée il y a vingt-cinq ans et basée à Barcelone, pesant 50,2 millions d'euros en 2010.

Consolidation

L'entreprise catalane, qui gère 200 restaurants et emploie 2.400 employés, est notamment l'un des principaux opérateurs espagnols de restauration collective en milieu scolaire et dans le secteur des résidences pour personnes âgées, précise Elios.

Numéro un de la restauration collective en Espagne via Serunion, le groupe français est également l'un des principaux gestionnaires de concessions - notamment aéroportuaires - via une autre filiale, Areas, détenue à 69 %, qui fait par ailleurs office de plate-forme d'expansion en Amérique du Sud et du Nord.

Enfin, ce renforcement d'Elios en Espagne confirme sa stratégie avec, d'une part, la consolidation de ses positions de leader, et, d'autre part, la cession d'actifs peu porteurs de

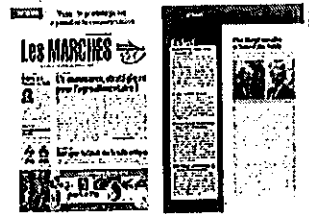
d'euros le chiffre d'affaires du numéro un de la restauration collective en Espagne.

croissance. Ainsi, l'entreprise a, tour à tour, cédé ces derniers mois son activité de titres-restaurants en Italie (à Edenred), où Elios est en revanche très présent dans la restauration collective et les concessions, et sa filiale néerlandaise de restauration collective (à Compass Group), faute de pouvoir atteindre une taille critique.

D'une manière générale, Elios a prévu, dans le cadre de son plan de développement à l'horizon 2015, de porter son chiffre d'affaires à 6 milliards d'euros, à comparer à 3,78 milliards en 2009-2010. Concernant, le dernier exercice, clos le 30 septembre, l'objectif était d'atteindre 4,23 milliards.

CHRISTOPHE PALIERSE

400 MILLIONS



Elior élargit son offre et la rend plus lisible

Pour ses vingt ans, Elior dévoile sa nouvelle identité et rassemble sous une même bannière l'ensemble de ses marques.



> Robert Zolade (à gauche), cofondateur du groupe Elior, désormais président du conseil de surveillance, et Gilles Petit, directeur général d'Elior depuis octobre 2010.

En 20 ans, Elior a multiplié par dix son chiffre d'affaires et par trente son résultat d'exploitation. Une réussite que Gilles Petit, devenu directeur général en octobre dernier, compte bien poursuivre en lien avec Robert Zolade, cofondateur du groupe et désormais président du conseil de surveillance. En 2011, le groupe prévoit de réaliser un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros, contre 3,8 milliards l'an dernier. Son avenir, Elior le voit dans le développement des différents services liés à la restauration, que ce soit en « facility management » ou en propriété, tout en consolidant ses métiers historiques. Pour commencer, le groupe veut rendre plus lisible son offre qui s'est fortement développée au fil des années et des acquisitions. Sur la vingtaine de marques qu'il possède, certaines vont ainsi disparaître au profit d'Elior Restauration, Elior Concessions ou Elior Service, d'autres vont subsister telles que L'Alsacienne de restauration ou Arpège. « Nous avons commencé à l'été 2010 à clarifier notre politique de marques. Et aujourd'hui c'est une étape importante. Nous rassemblons sous la bannière Elior l'essentiel de nos marques B to B. Notre objectif est de simplifier la lecture du groupe et des différents services que nous sommes à même de proposer », souligne Gilles Petit. Elior en profite également pour rajeunir son logo. Ce choix s'intègre dans son projet stratégique Elior Ambition, un programme transverse pour améliorer les synergies au sein de ses différentes activités. Il est question notamment de « différencier les offres et les approches commerciales B to C », d'optimiser la chaîne d'approvisionnement et « les coûts d'investissements ». En restauration collective, le groupe s'est ouvert en France de nouvelles perspectives dans le domaine des armées et du pénitencier, dont le potentiel du marché est estimé respectivement à 300 et 200 millions d'euros. « Nous gérons désormais la base militaire de Creil ainsi que la maison d'arrêt de Fresnes », précise Gilles Petit, ajoutant que « le projet campus du gouvernement va nous ouvrir aussi des opportunités sur le marché universitaire (hors Crous) ». Les entreprises et les administrations ont représenté 32,1 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe avec des implantations en Espagne, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal et au Royaume-Uni.

A.-S. L.

RESTAURATION

Gilles Petit, ancien directeur exécutif France de Carrefour, dirigera, à compter du 1^{er} octobre, le groupe de restauration sous contrat et de services associés. Le président-fondateur, Robert Zolade, restera « très impliqué » dans la stratégie.

Un spécialiste de la distribution alimentaire prend les commandes du groupe Elicor

L'organisation de la succession de Robert Zolade à la tête d'Elicor est désormais finalisée. Le groupe de restauration sous contrat et de services associés (4,02 milliards d'euros de chiffre d'affaires estimé pour 2009-2010), dont le président et cofondateur avait récemment annoncé dans « Les Echos » vouloir « prendre du recul » (nos éditions du 18 juin), a en effet annoncé hier l'arrivée de Gilles Petit, un ancien haut dirigeant de Carrefour, en tant que patron opérationnel.

Conformément à la nouvelle gouvernance qu'avait dévoilée Robert Zolade, Gilles Petit se voit confier, à compter du 1^{er} octobre - début de l'exercice 2010-2011 -, la direction générale d'Elicor et la présidence du comité exécutif de Bercy Présidence, gérant commandité de HBI, holding de contrôle du groupe. Robert Zolade, qui exerçait jusqu'alors toutes ces fonctions, présidera le conseil de surveillance de Bercy Présidence. A ce titre, il restera « très impliqué » dans la définition de la stratégie, de la croissance externe et du développement du groupe, a rappelé Elicor dans un communiqué.

Poursuite du développement
Agé de cinquante-quatre ans, Gilles Petit a fait l'essentiel de son parcours professionnel dans la grande distribution. Après l'avoir débuté chez Arthur Andersen, ce diplômé de l'École supérieure de commerce de Reims rejoint en 1989 Promodès, où il occupera notamment les postes de directeur opérationnel puis de directeur général des hypermarchés Continent. Après l'absorption de Promodès par Carrefour en 1999-2000, il enchaîne les fonctions à l'international au sein du nouvel ensemble - Belgique, puis pôle « autres pays d'Europe », enfin, Espagne - avant d'être désigné directeur exécutif France en janvier 2008. Deux ans plus tard,

Gilles Petit, également membre du comité exécutif de Carrefour, est remplacé par un jeune manager de Tesco, James McCann. Lars Olofsson, patron de Carrefour depuis janvier 2009, veut ainsi impulser une nouvelle dynamique à ses hypermarchés français, « maillon faible » de l'entreprise.

Chez Elicor, qui fête ses vingt ans en 2011, Gilles Petit devra notamment amplifier son développe-



Gilles Petit, ancien directeur exécutif France de Carrefour.

ment tant en France qu'à l'international. La récente acquisition de Sin & Stes lui a déjà permis d'acquérir une nouvelle dimension dans les services associés à la restauration collective. En parallèle, le groupe, numéro trois européen de la restauration collective conforte son métier historique, en témoigne la reprise en cours de l'italien Copra. Enfin, Elicor poursuit son expansion dans les concessions.

CHRISTOPHE PALIERSE