1. Assemblée générale
   1. 18 MAI 2018

## Sommaire

[I) Ouverture de la séance 3](#_Toc515354930)

[1) Composition du bureau 3](#_Toc515354931)

[2) Déclaration du quorum 3](#_Toc515354932)

[3) Dépôt des pièces sur le bureau de l’assemblée 4](#_Toc515354933)

[4) Ordre du jour 4](#_Toc515354934)

[5) Programme de l’Assemblée générale 5](#_Toc515354935)

[II) Présentations 5](#_Toc515354936)

[1) Point sur l’activité 2017 5](#_Toc515354937)

[2) Eléments financiers 12](#_Toc515354938)

[3) Evénements post-clôture et perspectives 2018 15](#_Toc515354939)

[4) Présentation du rapport du Comité d’audit 18](#_Toc515354940)

[5) Présentation du rapport du Comité des nominations et des rémunérations 19](#_Toc515354941)

[6) Présentation des rapports des commissaires aux comptes 23](#_Toc515354942)

[III) Questions-réponses 25](#_Toc515354943)

[IV) Présentation et vote des résolutions 28](#_Toc515354944)

[1) Résolutions relevant de l’Assemblée générale ordinaire 28](#_Toc515354945)

[2) Résolutions relevant de l’Assemblée générale extraordinaire 30](#_Toc515354946)

[V) Clôture de l’Assemblée 32](#_Toc515354947)

*La séance est ouverte à 15 heures par Thierry MORIN,   
Président du Conseil de Surveillance.*

##### Ouverture de la séance

Thierry MORIN, Président du Conseil de Surveillance

Mesdames et Messieurs, bonjour.

Je suis très heureux de vous accueillir aujourd’hui pour l’Assemblée générale d’Elis.

A mes côtés sur l’estrade siègent, Xavier Martiré, Président du Directoire, Louis Guyot, Directeur administratif et financier et membre du Directoire et Barthélémy Morin, Directeur juridique et secrétaire du Conseil de Surveillance, qui pourra assurer les fonctions de secrétaire de l’Assemblée si le bureau en est d’accord.

Au premier rang siègent l’ensemble des membres du Conseil de Surveillance, dont les photographies apparaissent à l’écran.

Je vous rappelle que vous êtes réunis en Assemblée générale annuelle mixte sur convocation du Directoire du 6 mars 2018.

L’ordre du jour de l’assemblée générale ainsi que le texte des résolutions ont été publiés dans l’avis de réunion paru dans le bulletin des annonces légales obligatoires du 11 avril 2018.

Un avis de convocation a été publié le 27 avril 2018 au *Bulletin des annonces légales obligatoires* ainsi que dans la rubrique des annonces légales des Echos du 27 avril 2018.

###### Composition du bureau

Conformément aux dispositions légales, j’assurerai la Présidence de la présente assemblée générale en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les détenteurs d’actions présents, qui représentent tant par eux-mêmes que comme mandataires le plus grand nombre d’actions et qui acceptent cette mission. J’invite donc comme scrutateurs la société Legendre Holding 27, représentée par Marc Frappier et Canada Pension Plan Investment Board, représentée par Joy Verlé.

Je les en remercie.

Je propose au bureau de désigner Monsieur Barthélémy Morin, Secrétaire du Conseil de Surveillance, pour assurer les fonctions de secrétaire de l’assemblée.

Le bureau est ainsi constitué.

Les sociétés Mazars et PricewaterhouseCoopers, les commissaires aux comptes de notre Société ont été régulièrement convoqués. Je remercie de sa présence Monsieur Bruno Tesnière, qui représente le collège des commissaires aux comptes et qui vous donnera lecture des rapports des commissaires aux comptes au cours de la présente Assemblée générale.

###### Déclaration du quorum

Je vous précise que le nombre total d’actions à prendre en compte pour le calcul du quorum est de 219 219 793 titres, qui représentent 229 035 424 voix, compte tenu des droits de vote doubles dont bénéficient certains actionnaires détenant au nominatif et de façon continue leurs actions depuis plus de deux ans.

Cette Assemblée générale étant réunie sur première convocation, elle nécessite pour sa partie ordinaire un quorum minimal de 20 % des actions ayant le droit de vote, soit 43 843 959 actions et pour sa partie extraordinaire un quorum minimal du quart, soit 54 804 949 actions.

Je constate que la situation provisoire établie suivant la feuille de présence et tenue à la disposition des membres du bureau permet de vérifier que les actionnaires présents et représentés, ainsi que les actionnaires ayant voté par correspondance, possèdent 148 705 417 actions, représentant 67,83 % du capital social et 64,96 % des droits de vote.

###### Dépôt des pièces sur le bureau de l’assemblée

Je vous précise que les documents et renseignements réglementaires, dont les principaux s’affichent actuellement à l’écran, ont été adressés aux actionnaires ou tenus à leur disposition au siège social de la Société à Saint-Cloud.

Les commissaires aux comptes ont par ailleurs été convoqués en lettre recommandée avec avis de réception.

La feuille de présence et la liste nominative des actionnaires sont à la disposition des actionnaires.

La feuille de présence sera déposée dès qu’elle sera définitive et certifiée exacte par les membres du bureau.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, les pièces requises sont déposées sur le bureau : il s’agit des exemplaires des publications dans lesquels figurent les avis de réunion et de convocation et l’ensemble des documents qui sont mis à la disposition des actionnaires avant l’Assemblée générale.

###### Ordre du jour

L’ordre du jour de l’Assemblée générale, qui s’affiche actuellement à l’écran, est assez chargé. Il comporte en effet 32 résolutions. Vous avez pu en prendre connaissance dans les publications légales et les convocations, ainsi que dans la brochure qui est à votre disposition.

L’Assemblée générale ordinaire aura à se prononcer sur des résolutions habituelles d’une Assemblée générale annuelle, telles que l’approbation des comptes de l’exercice 2017, l’affectation du résultat, les conventions et engagements réglementés, le renouvellement de deux membres du Conseil de Surveillance, la ratification de la cooptation d’un membre au Conseil de Surveillance et l’intervention de la Société sur ses propres actions.

Compte tenu de la décision du Conseil de surveillance de renouveler le mandat du Président et des membres du Directoire dont l’échéance est fixée au 5 septembre 2018, il vous sera proposé de vous prononcer sur la reconduction des engagements pris par la Société à leur profit en cas de départ.

Comme l’an passé, il sera demandé aux actionnaires de se prononcer sur la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l’année 2018, et pour la première fois cette année, les actionnaires seront appelés à émettre un vote sur les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels des membres du Directoire et du Président du conseil de surveillance.

A titre exceptionnel, il vous sera demandé de délibérer sur un certain nombre de délégations financières, qu’il vous sera proposé de substituer aux délégations existantes ou de renouveler pour celles qui arrivent à échéance.

Nous reviendrons bien entendu sur ces sujets au cours de cette Assemblée générale lors de la présentation des résolutions.

Enfin, je vous confirme qu’aucun actionnaire n’a fait usage de son droit concernant l’inscription de points ou de projets de résolution à l’ordre du jour de l’Assemblée générale.

Je vous propose, dans l’intérêt des débats, de dispenser leurs auteurs de la lecture des rapports du Directoire et du Conseil de Surveillance sur la préparation et l’organisation des travaux du Conseil de Surveillance.

###### Programme de l’Assemblée générale

Xavier Martiré, Président du Directoire, commencera les présentations et vous présentera les événements marquants de l’année 2017 et les perspectives de l’année 2018.

Louis Guyot vous présentera ensuite les comptes de l’année 2017.

Puis nous transmettrons la parole aux présidents des comités spécialisés du Conseil de Surveillance, Madame Agnès Pannier-Runacher pour le Comité d’audit et Madame Florence Noblot pour le Comité des nominations et des rémunérations. Elles vous présenteront les travaux du comité qu’elles président respectivement.

Les commissaires aux comptes présenteront ensuite leurs rapports, avant notre session de questions-réponses, au cours de laquelle vous pourrez également poser vos questions sur les résolutions, afin de ne pas interrompre la procédure de vote. Le texte des résolutions figure dans la brochure de convocation.

Nous terminerons notre Assemblée générale par la présentation et le vote des résolutions, que Barthélémy Morin conduira.

Avant de céder la parole au Directoire, je vous invite à relever la spectaculaire évolution de votre société depuis notre première Assemblée générale en 2015 : Elis a vu ses revenus passer de 1,3 milliard d’euros à plus de 3 milliards d’euros, le nombre de salariés est passé de 15 000 à 45 000, le nombre de sites de 154 à 440. Votre groupe qui était présent dans 12 pays est désormais représenté dans 28 pays, le plus souvent en leader. Aucun pays ne représente désormais plus du tiers de l’activité, alors que la France réalisait 70 % de son chiffre d’affaires il y a trois ans et demi.

Conséquence directe, dans le même temps, le cours de l’action a augmenté de plus de 50 %, et la capitalisation boursière est passée de 1,5 milliard d’euros à 4,5 milliards d’euros.

Mais tout ne change pas, puisque nous avons la chance de conserver la même équipe de management, à qui sont venus s’adjoindre de nouveaux talents. C’est cette équipe qui met en œuvre depuis de nombreuses années une stratégie claire qui porte ses fruits.

Je me dois de les féliciter, car cette évolution spectaculaire est le résultat d’une part d’une gestion très rigoureuse des actifs, qui génère de la croissance organique et les gains de productivité nécessaires à l’entreprise, et d’autre part, des consolidations remarquablement exécutées de petites, moyennes et grandes tailles, les plus importantes étant : Lavebras, Indusal, Puschendorf et surtout, en 2017, la plus importante : la société anglaise Berendsen, alors numéro 2 européen.

Bravo donc pour l’exécution de cette stratégie, qui a d’ailleurs été récompensée hier soir par la remise du prix de la meilleure opération d’acquisition en 2007 par le Club des Trente. Je cède désormais la parole à Xavier Martiré, Président du Directoire, qui vous présentera les résultats et cette stratégie.

##### Présentations

###### Point sur l’activité 2017

Xavier MARTIRE, Président du Directoire

Merci, Thierry, pour cette très gentille introduction.

Faits marquants de l’année 2017

2017 aura en effet été une année exceptionnelle pour l’entreprise, en raison d’une part de résultats financiers exceptionnels, sur lesquels Louis Guyot aura l’occasion de revenir plus en détail : le chiffre d’affaires dépasse 2,2 milliards d’euros, soit une croissance de près de 50 % par rapport à l’an dernier ; l’EBITDA est également solide, à 670 millions d’euros et un progrès en marges dans chaque localisation géographique de l’entreprise, conformément à l’objectif de l’année ; le résultat net courant est en forte hausse également de plus de 50 % ; le ratio de dette nette est resté stable malgré l’acquisition très importante réalisée en 2017.

L’année avait commencé par un doublement de taille en Espagne, avec l’acquisition d’Indusal. Un autre doublement de taille a suivi avec l’acquisition de Lavebras. Le fait marquant de l’année 2017 reste toutefois l’acquisition de Berendsen. Les discussions avec nos homologues anglais avaient commencé fin avril. Un accord a été obtenu à fin mai. Nous avons pris officiellement les clés de l’entreprise le 12 septembre. C’est donc pour nous une très belle année. Nous avons suivi le plan stratégique, mais cette acquisition de Berendsen qui vient sanctionner positivement tous nos efforts est également une très belle opération financière. Nous avons payé un prix raisonnable pour cette entreprise, puisque nous avons payé un peu moins que le multiple d’Elis avant même les synergies. Vous avez également constaté que nous avons doublé les synergies attendues : nous avions communiqué initialement sur des synergies de 40 millions d’euros à trois ans ; les synergies sont désormais attendues à 80 millions d’euros à trois ans, avant même d’intégrer les futures synergies de revenus.

Répartition du chiffre d’affaires 2017

L’activité de notre groupe reste très bien répartie, d’abord en termes de produits.

Par activité

Le linge plat (draps, housses de couette, taies d’oreiller, nappes, serviettes éponges, plutôt à destination des hôtels et des hôpitaux) reste le produit phare de l’entreprise : il représente environ 50 % de nos revenus.

Les vêtements professionnels constituent le deuxième secteur d’activité de l’entreprise : avant l’acquisition de Berendsen, nous habillions 1 million de personnes. Avec Berendsen, ce chiffre a doublé : nous habillons dorénavant 2 millions d’euros qui tous les jours portent un uniforme qui appartient à Elis et qui est entretenu par Elis.

Par marché final

Par marché, l’activité est bien équilibrée également, entre l’hôtellerie, la santé, l’industrie, le commerce et les services. Il est très intéressant de disposer de cet équilibre, car il permet de mieux répartir nos risques. L’hôtellerie est par définition et par nature un peu plus cyclique. Heureusement, nous disposons avec la santé d’une activité extrêmement stable et résiliente, pouvant par nature compenser cette cyclicité.

Par zone géographique

La répartition des risques est également bien maîtrisée sur le plan géographique, comme le soulignait Thierry dans son introduction. Lorsque nous nous sommes rencontrés pour la première fois en 2015, la France représentait plus des deux tiers de notre activité, à près de 70 % de notre activité. Etre ainsi exposé de manière aussi forte à un seul marché, une seule économie, un seul pays constitue en soi un risque. C’est beaucoup moins le cas maintenant, puisque sur l’année 2017, les quelques mois de l’arrivée de Berendsen ont suffi à faire passer le chiffre de la France à moins de la moitié de notre business en 2017. En *pro forma*, comme vous le verrez, en 2018, le chiffre d’affaires de la France ne représentera plus qu’un tiers de notre activité globale.

Faits marquants de l’activité en 2017

Je détaillerai maintenant par zone géographique les points importants de l’année 2017, en commençant par notre premier marché, la France.

France

En France, l’année 2017 restera un « bon cru » pour Elis en France. Nous avons été portés par une activité assez bonne, assez dynamique, de nos clients, c’est-à-dire que l’hôtellerie s’est très bien comportée : l’activité des hôtels que nous servons a été bien meilleure qu’en 2016, et nous avons bénéficié de ce rebond de l’activité sur l’hôtellerie-restauration, qui a soutenu notre croissance dans le pays.

Il faut également souligner que nous avons bien mieux maîtrisé la compétition prix. L’ensemble des efforts que nous avons déployés pour maîtriser notre *pricing* commence à porter ses fruits. Nous avons donc été bien plus efficaces en matière de prix en France.

Tout ceci nous a donc permis de très légèrement améliorer notre marge en France. Ce sujet était extrêmement important pour l’entreprise, puisque notre marge était en dégradation en France en 2015 et en 2016. Il était très important pour nous de montrer que nous étions capables en 2017 d’inverser cette tendance et de repartir en croissance de marge sur la France : c’est ce que nous avons réussi à faire.

Europe centrale

En Europe centrale, les géographies sont mixtes entre Elis et Berendsen en Allemagne, seul pays où un *overlap* existe sur nos réseaux. Grâce à cette acquisition, nous sommes passés numéro 3 sur ce marché, le plus important en Europe. Nous héritons également de Berendsen des marchés comme les Pays-Bas et la Pologne. Berendsen y était extrêmement efficace, avec des marges très solides.

La seule petite déception que nous ayons connue en termes de dynamique dans chacun de nos pays en 2017 concerne la Suisse, où nous avons connu une très légère décroissance organique, avec une stabilité seulement de la marge. La Suisse n’est donc pas le pays dans lequel nous sommes le plus fiers de la conduite de nos opérations. Nous aurions pu être plus efficaces : nous nous y attelons, pour corriger tout cela sur l’année 2018. La Suisse représente cependant une centaine de millions d’euros seulement, sur un portefeuille global de plus de 3 milliards d’euros aux bornes du groupe.

Scandinavie et Europe de l’Est

Les territoires de Scandinavie et d’Europe de l’Est (Danemark, Suède, Norvège, Finlande, pays d’Europe de l’Est, pays baltiques) sont hérités à 100 % de Berendsen, et constituent des pays très forts de Berendsen. Le cœur historique de Berendsen vient du Danemark. Les opérations sont dans ces pays extrêmement bien menées, avec des marges très fortes et solides, et des équipes issues de Berendsen extrêmement performantes. Nous sommes ravis de ces positions.

Royaume-Uni et Irlande

Le Royaume-Uni et l’Irlande restent des sujets de préoccupation et des pays où des efforts sont à mener, car c’est dans ces pays que Berendsen a connu le plus de difficultés, en termes de croissance d’abord. Berendsen était en décroissance organique assez nette sur le Royaume-Uni en 2017, avec des pertes de clients principalement liées à une piètre qualité de service. De nombreux clients ont donc quitté Berendsen en raison d’une insatisfaction. Cela se traduit également par une inefficacité opérationnelle de nos amis de Berendsen sur l’Angleterre, et donc par des marges très faibles sur le Royaume-Uni. Nous nous attelons donc actuellement à améliorer les opérations, la qualité de service, et par là même la rentabilité de ce business au Royaume-Uni.

Je présenterai maintenant deux géographies issues du monde Elis, qui constituent deux « locomotives » de croissance : l’Europe du Sud et l’Amérique du Sud.

Europe du Sud

En Europe du Sud (principalement Espagne et Portugal, les deux grands pays de notre portefeuille d’activité sur ce territoire), nous connaissons encore de très belles croissances organiques (7 ou 8 % de croissance organique au Portugal en 2017 ; plus de 5 % en Espagne). Le Portugal délivre une très belle copie, avec une très belle rentabilité. En Espagne, sur laquelle nous reviendrons à propos de l’intégration d’Indusal, les opérations sont également sous contrôle, et nous avons amélioré nos marges. La seule petite réserve vient du ralentissement d’activité connu en fin d’année en Espagne, en partie lié au ralentissement d’activité en Catalogne, après des événements tragiques comme les attentats à Barcelone et tous les troubles politiques dus à la situation de la Catalogne, qui ont donc un peu impacté le business.

Amérique latine

En Amérique latine, la « cuvée » est très belle en 2017. Le Brésil connaît d’excellents résultats, avec une très forte croissance organique, et une belle amélioration des marges et du *pricing*, en partie soutenues par l’acquisition du deuxième acteur du marché, Lavebras. C’est en partie pour être ainsi encore plus efficaces et mieux contrôler les prix de marché que nous souhaitions consolider le marché brésilien. D’autres belles acquisitions ont été réalisées dans ce pays, avec l’acquisition de la filiale de Bardusch, très bien intégrée dans notre réseau, et qui disposait d’une très belle usine, qui n’était pas pleine, ce qui a nous permis de ne pas construire l’usine que nous avions planifiée : cette acquisition visait donc également une économie de capex. En Amérique du Sud, nous construisons également une très bonne position en Colombie, où nous avions décidé l’an dernier d’entrer, comme vous vous en souvenez peut-être. C’est désormais chose faite. Nous y disposons maintenant de 4 usines et nous sommes numéro 1 sur le marché colombien, après avoir pris le leadership du Brésil, puis du Chili.

Intégrations

Les intégrations constituent l’actualité phare de l’année 2017.

Indusal

Tout a commencé en Espagne, où nous étions numéro 2 ex aequo avec Indusal, à un peu plus de 80 millions d’euros. En rachetant Indusal, nous devenons de très loin le numéro 1 du pays. Le *closing* a eu lieu juste après Noël 2016. Nous avons donc eu la propriété totale d’Indusal en 2017. De manière classique, nous avons pu mettre en place une nouvelle organisation, avec un découpage régional sur le pays : nous disposons désormais de 3 directeurs régionaux pour couvrir l’ensemble de l’Espagne. Certains viennent du monde d’Indusal, d’autres de celui d’Elis. Nous avons également pu dérouler les plans d’intégration des services centraux. Nous avons fermé le siège d’Indusal, avec, comme vous pouvez l’imaginer, des économies à la clé. Nous avions également identifié dès le début des sites industriels quelque peu redondants, et, conformément au plan industriel prévu, nous avons fermé 5 sites industriels en 2017, sans heurts sociaux, et avec des coûts de fermeture parfaitement maîtrisés. Nous sommes donc parfaitement en ligne avec notre plan de synergie. Nous maintenons ce que nous avions annoncé au moment de l’acquisition d’Indusal : 10 millions d’euros d’économies de coût seront réalisés grâce à cette acquisition, et nous continuons à viser pour la fin de l’année 2019 une marge d’EBITDA en Espagne proche de 30 %. La progression d’Elis en Espagne est ainsi spectaculaire lorsqu’on prend du recul : il y a dix ans, notre chiffre d’affaires ne dépassait pas 25 millions d’euros, pour15 % d’EBITDA, contre bientôt près de 200 millions d’euros et 30 % d’EBITDA, en étant de loin le leader. Cette croissance est donc extrêmement rentable.

Lavebras

La deuxième grosse acquisition de l’année 2017 a concerné le Brésil, avec Lavebras. Nous avons obtenu le feu vert des autorités antitrust brésiliennes un peu avant l’été : cette acquisition sera donc consolidée sur 7 mois dans les comptes de 2017. Nous avons très bien travaillé pour présenter le dossier aux autorités brésiliennes antitrust, car il était important pour nous que l’acquisition soit validée sans aucune restriction, afin que nous n’ayons aucune usine à revendre : c’est ce que nous avons obtenu, et nous avons pu conserver l’intégralité du périmètre de Lavebras. Ici aussi, nous appliquons donc désormais notre savoir-faire en matière d’intégration. Nous avons mis en place l’ensemble de nos KPI opérationnels et financiers, pour prendre le contrôle de cette entreprise. Nous avons aussi, de manière assez classique, défini une nouvelle organisation managériale sur le pays, avec un CIO qui a 5 directeurs régionaux pour piloter les opérations. Ici aussi, un équilibre a été respecté entre des directeurs qui viennent du monde Elis et des directeurs régionaux qui viennent de Lavebras. C’était important pour nous, car le savoir-faire opérationnel de Lavebras était conséquent : nous voulions absolument le conserver. C’est ce que nous avons réussi à faire, en gardant, au sein du comité exécutif brésilien, des directeurs venant de Lavebras. Nous avons évidemment fermé le siège également de Lavebras, pour fusionner les services centraux et réaliser des économies sur ce point. Nous avons fermé également trois sites au Brésil. Le plan de synergie se déroule donc ici aussi très bien. Nous sommes parfaitement en ligne avec nos estimations, et nous continuons à miser sur 60 millions d’euros d’économies de coûts, dont une faible partie vient de synergies de revenus, principalement autour du *pricing*, qui devraient arriver d’ici la fin de l’année 2019. Comme en Espagne, l’ambition est d’atteindre d’ici la fin de l’année 2019 un rythme de croisière avec une marge d’EBITDA à 30 % au Brésil.

Berendsen

Une intégration rapidement mise en place

Nous avons pris les clés de Berendsen le 12 février 2017. Nous avons décidé de réaliser une intégration extrêmement rapide, et de ne pas perdre de temps pour être le plus efficaces possible. Nous nous étions donné 2 à 3 mois pour avoir une parfaite connaissance de l’entreprise et définir le nouvel organigramme de l’ensemble du groupe. Pendant un mois à un mois et demi, avec le DRH du groupe, nous avons passé notre temps à visiter de très nombreuses usines dans l’ensemble des pays dans lesquels Berendsen opère. Nous avons rencontré et fait passer des entretiens à plus de 150 managers clés de Berendsen pour pouvoir identifier les talents en son sein et dérouler une nouvelle organisation pour l’ensemble du groupe, ici aussi selon une logique régionale. Elis est maintenant dirigé par 5 COO, donc 5 directeurs des opérations, qui se partagent les différents pays, dont 2 issus de Berendsen, qui ont été promus et entrent au Comex d’Elis. Ces deux personnes avaient chacune un peu plus d’une dizaine d’années d’expérience chez Berendsen, avec un solide *track-record* opérationnel. Elles couvrent maintenant quelques pays de l’ensemble formé par Elis et Berendsen. Nous avions également lancé en parallèle des groupes de travail au niveau des services centraux du siège, pour : 1) harmoniser les façons de travailler et les processus ; 2) identifier les chantiers de gains rapides et faciles, notamment au niveau des achats. Par exemple, dès que nous disposions de fournisseurs communs, il nous fallait le plus vite possible identifier les meilleurs prix obtenus, et mettre un peu de pression sur nos fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions et des réductions aussitôt que possible. Tout cela a été accompli avant la fin de l’année 2017, puisque, le 13 novembre, soit deux mois précisément après avoir pris le contrôle de Berendsen, nous avons pu mettre en place la nouvelle organisation.

Nos premières conclusions

Qu’avons-nous vu chez Berendsen ? Le premier message principal à faire passer est qu’aucune surprise n’a eu lieu. Si vous examinez notre communication au mois de mai, lorsque nous étions en train de prendre le contrôle de Berendsen (ce que nous disions de Berendsen, ce que nous voulions en faire à l’avenir, et quels étaient selon nous les grands chantiers à venir), vous verrez qu’elle ne diffère pas de notre communication actuelle. Nous avions identifié 3 secteurs géographiques avec leurs problématiques propres : le Royaume-Uni, les pays nordiques et l’Allemagne. Au niveau du siège, nous avions identifié également que de nombreuses synergies étaient à venir, car le siège nous semblait un peu fourni, et que des économies étaient possibles sur les capex : c’est exactement ce qui est en train d’arriver.

Au Royaume-Uni, comme je l’ai indiqué, les résultats de Berendsen sont plutôt mauvais. Le business est en décroissance, les marges sont extrêmement faibles, mais, ce qui est extrêmement important pour nous, le marché intrinsèque est sain. Si aujourd’hui les marges de Berendsen sont mauvaises, c’est parce que les opérations connaissent des problèmes et méritent d’être optimisées, mais ce n’est pas lié à un problème de structure de marché. Les prix au Royaume-Uni sont sains, le marché est sain, la compétition n’est plus complexe que dans beaucoup d’autres pays dans lesquels nous opérons. Le problème tient à un sous-investissement passé dans le réseau industriel de Berendsen : il est clair que Berendsen n’avait pas assez investi dans ses blanchisseries au Royaume-Uni, et que nous allons réaliser un effort exceptionnel dans nos capex industriels, principalement pour l’Angleterre. Ce point était parfaitement identifié, et nous avions annoncé dans nos plans trois ans d’efforts en matière de capex industriel : c’est ce que nous sommes en train de déployer, ce qui nous aidera à améliorer la productivité des usines anglaises. Par ailleurs, quelques décisions opérationnelles prises nous semblent plus que discutables. Nous sommes donc en train de revenir en arrière et de remettre en place nos savoir-faire opérationnels. La décision notamment qui avait été prise d’ultra-spécialiser les usines avait conduit en 2017 à accroître significativement les kilomètres moyens nécessaires pour livrer les clients. Une usine polyvalente peut servir très facilement tous les clients dans un rayon assez court. Dès qu’une usine est ultraspécialisée sur un marché, par définition, il faudra parcourir beaucoup plus de kilomètres pour servir les clients de ce marché. Cette décision avait coûté entre 200 et 300 points de base de hausse des coûts logistiques en 2017 : un véritable gisement d’économies est donc ici à aller chercher. Nous nous y attelons.

Les pays du Nord, les Pays-Bas et la Pologne restent, sans surprise là non plus, le « joyau » de Berendsen. Les équipes y sont très solides, avec un réel savoir-faire opérationnel. Les marges sont stables à un très haut niveau. L’enjeu est donc surtout de ne pas « casser le jouet ». Nous avons tout de même réalisé quelques économies de structure, puisque les décisions qui avaient été prises sur les deux à trois dernières années d’une organisation en silo par sous-marché dans ces pays avaient eu tendance à alourdir les structures. Nous cherchons surtout maintenant à promouvoir le multiservice pour accroître la croissance organique dans ces pays. Or, dans nos portefeuilles, comme vous le savez, nous disposons de quelques produits et services qui ne sont pas proposés aujourd’hui par Berendsen : la boisson ou le pèse-contrôle, par exemple. Ce sera donc pour nous une opportunité de croissance organique additionnelle dans ces pays.

En Allemagne, nous fusionnons actuellement les deux réseaux Berendsen et Elis. Les marchés allemands connaissent deux dynamiques très différentes. Le marché de l’industrie, du commerce et des services, plutôt porté par le vêtement professionnel et les équipements d’hygiène et sanitaires, est très sain. Les marges y sont très bonnes, les prix également. Berendsen était très efficace dans ce domaine, avec de très belles croissances et des niveaux de marge très élevés. Nous continuons donc à « pousser » les équipes commerciales. En matière de linge plat, en revanche, principalement pour les hôtels et la santé, le marché est plus difficile, du fait d’un trop gros nombre d’acteurs. Nous sommes donc en train de consolider les marchés, pour limiter un peu plus la concurrence. Nous avons bon espoir d’y parvenir, notamment en santé, pour continuer à accroître nos marges dans ce domaine. Les marges de Berendsen comme d’Elis sont légèrement insuffisantes aujourd’hui sur le linge plat. C’est pourquoi vous avez noté qu’en 2018, parmi les trois acquisitions que nous avons déjà réalisées, deux concernaient déjà la santé en Allemagne, avec BW dans la région de Stuttgart et Waiz dans la région de Nuremberg.

Plan d’investissement redimensionné et objectifs de synergies revus à la hausse

Le bilan de cette intégration de Berendsen est le suivant.

En premier lieu, l’enveloppe de capex prévue est certes supérieure à nos standards, mais reste nettement inférieure à celle qui avait été annoncée par le précédent management de Berendsen. Ce point très important était très attendu par les marchés, car il présentait un risque potentiel. L’équipe précédente de Berendsen avait annoncé un besoin de 450 millions de livres sur trois ans. L’équipe industrielle d’Elis a visité toutes les usines de Berendsen pour identifier, avec les acteurs clé de Berendsen, les besoins réels de chaque usine, lesquelles il faudra fermer à terme, à quels endroits de nouveaux sites devront être construits, à quels endroits le parc machine devra être entièrement renouvelé, etc. Ce travail extrêmement méticuleux, dans une approche « bottom-up » totale, a réévalué le besoin de Berendsen à 300 millions de livres, ce qui est donc très nettement inférieur à ce qui avait été annoncé par le précédent management de Berendsen, qui, dans certains cas, voulait augmenter les capacités de manière très importante, dans des géographies où cette stratégie nous laissait très sceptiques. En Europe continentale notamment, nous ne voyions pas pourquoi, dans un marché qui croît de 2 ou 3 % par an, un tel développement des capacités serait nécessaire. Un excès de capacité aurait même risqué de provoquer un choc sur les prix. Nous avions donc ici aussi annoncé aux marchés, avant même de récupérer la direction de Berendsen, que, certes, un effort devrait être réalisé en matière de capex, mais sans doute pas au niveau présenté par les précédentes équipes de management de Berendsen. C’est ce qui se passe, puisque cet effort sera moindre d’un tiers par rapport à ce que ces équipes prévoyaient.

En deuxième lieu, des synergies ont été réalisées, car les structures de Berendsen étaient trop lourdes. Le siège social a été fermé, ce qui nous a permis de réaliser très rapidement des économies de coût significatives. Nous avions prudemment évoqué des économies de coût de 40 millions d’euros à l’horizon de trois ans. Après avoir récupéré la direction de Berendsen, avoir identifié le nouvel organigramme et réalisé la feuille de route des gains de structure, nous avons pu doubler cette ambition, en la passant à 80 millions d’euros, dont 50 millions d’euros arriveront dès l’année 2018. Dès la première année, nous montrons donc que nous serons capables d’afficher de manière clairement lisible dans nos comptes une partie significative des synergies réalisées, ce qui est très important à noter et constitue un vrai signal de confiance envoyé aux marchés.

Rationnel de l’acquisition

Cette opération Berendsen nous a plus que motivés en 2017, car elle présente de nombreux avantages pour Elis. Comme le soulignait Thierry, Berendsen était numéro 2 en Europe, Elis était numéro 1. Vous imaginez donc l’avance dont nous disposons par rapport aux autres concurrents maintenant. Le marché européen est estimé à 10 ou 11 milliards d’euros en Europe. Nous disposons maintenant de 30 % de parts sur ce marché, ce qui est presque trois fois plus que ce dont dispose le numéro 2, une entreprise allemande. Nous sommes donc très nettement leaders en Europe, avec tous les avantages que cela présente : être plus efficace, avec des outils plus productifs, être capable de répondre à des appels d’offres internationaux (nous sommes capables de suivre tous nos grands clients internationaux dans tous les pays). La complémentarité géographique entre Elis et Berendsen était également assez incroyable : Elis était leader en France et en Europe du Sud ; Berendsen était leader au Royaume-Uni et en Europe du Nord. Les deux sociétés étaient donc faites pour se marier. Le réseau ainsi constitué est également plus fort en Allemagne, qui est le marché le plus fort en Europe. Berendsen ou Elis y étaient un peu trop petits. La fusion des deux crée maintenant un opérateur à 350 millions d’euros, qui est numéro 3 sur ce marché allemand.

Les synergies ainsi réalisées sont très fortes également, même si les recoupements géographiques n’étaient pas très importants, puisque seule l’Allemagne est concernée par une fusion des deux réseaux. Néanmoins, les économies de coûts fixes et de structure à réaliser grâce à cette fusion étaient telles que nous sommes quand même capables de délivrer 80 millions d’euros de synergie, et de réduire très nettement l’enveloppe capex.

Tout ceci nous permet de poursuivre notre stratégie, de poursuivre notre ambition de nous développer et d’être leaders dans tous les pays dans lesquels nous opérons. Vous savez que créer de la valeur pour ses actionnaires grâce à ses acquisitions fait partie de « l’ADN » d’Elis. Or, Berendsen était plutôt inactif en matière d’acquisitions. De ce point de vue, de nombreuses actions restent à mener sur le nouveau portefeuille de pays issus du monde. Nous travaillons en ce moment sur de nombreux dossiers relatifs à de nouvelles géographies pour nous, et je suis persuadé qu’avant la fin de l’année 2018, nous reviendrons avec de très bonnes nouvelles concernant des géographies nouvelles pour Elis.

Une acquisition saluée par les experts

Comme le soulignait Thierry, cette acquisition a été saluée hier par le Club des Trente, qui nous a très gentiment remis le prix de la plus belle opération financière de l’année 2017. Nous sommes évidemment ravis et très fiers.

Action Elis : +48 % depuis l’introduction en bourse

Etre reconnu par le Club des Trente est une chose ; être reconnu par les marchés en est une autre, tout aussi importante. Depuis l’introduction d’Elis en bourse, elle a su faire un peu plus de deux fois mieux que les grands indicateurs : CAC, SBF 120 ou même Indice Support Services, avec près de 50 % de progression du titre, tandis que, dans la même période, les grands indicateurs n’ont progressé que de 20 %. 2017 restera donc, à coup sûr, « une très belle cuvée » pour votre entreprise.

Thierry MORIN

Merci beaucoup Xavier.

Louis Guyot nous présentera maintenant les résultats financiers de l’entreprise en 2017 et sur le premier trimestre 2018.

###### Eléments financiers

Louis GUYOT, Directeur financier

Merci beaucoup.

Des résultats 2017 solides tirés par les acquisitions

Les chiffres que je vous présenterai illustrent les événements de l’année 2017 que vous a présentés Xavier.

Le chiffre d’affaires est en forte hausse, de 46 %, ce qui inclut les acquisitions de l’année : l’Espagnol Indusal sur 12 mois ; le Brésilien Lavebras sur 7 mois et l’Européen Berendsen sur 4 mois.

La croissance organique reste toutefois de 2,4 % sur le périmètre précédent. J’y reviendrai.

La marge d’EBITDA continue à s’établir à plus de 30 %, en légère baisse, en raison essentiellement de l’effet mix, sur lequel je reviendrai.

La marge d’EBIT s’inscrit en parallèle de la marge d’EBITDA, à 13,5 %.

Notez la très belle hausse du résultat net courant sur la période, à environ 52 %. Je reviendrai sur cet agrégat.

Le free cash-flow courant, qui, avec 43 millions d’euros, a été impacté notamment par un certain nombre de capex résiduels du périmètre Berendsen. Nous reviendrons sur ces éléments également.

A la fin de l’année, la dette nette s’établit à 3,3 milliards d’euros, soit environ 3,3 fois l’EBITDA pro forma.

Chiffre d’affaires 2017 par zone géographique

Vous connaissez la nouvelle décomposition du périmètre entre les différentes zones géographiques, qui représentent de 10 à 20 % du chiffre d’affaires pour les principales, la France restant à 30 % du périmètre au total, pro forma.

France

La croissance organique en France atteint 1,4 %. Elle est portée par le rebond de l’hôtellerie après les événements dramatiques de l’année 2016, ainsi que par les services, qui restent un client très dynamique.

Europe centrale

Sur le périmètre historique Elis, la croissance n’est que de 1 % en Europe centrale, ce qui constitue l’une des croissances les plus modestes du périmètre, en raison des difficultés opérationnelles connues par la Suisse, et qu’a évoquées Xavier. La croissance reste dynamique en Allemagne.

Surtout, l’Europe centrale de Berendsen a quant à elle cru de près de 4 % en pro forma sur la période. C’est tout l’intérêt de ce rapprochement, qui donnera beaucoup d’élan à cette zone.

Scandinavie et Europe de l’Est

En Scandinavie, par définition, nous n’avons pas de chiffres publiés. La croissance organique pro forma de Berendsen s’établissait à près de 3 % sur cette zone. Nous partons donc, ici encore, avec de l’élan.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, il en va tout autrement. Xavier a souligné les difficultés opérationnelles de la zone, qui connaissait en 2017 une décroissance de -4 % en pro forma. La publication du chiffre d’affaires du Q1 vous a montré qu’elle n’atteint déjà plus que -2 %, signe du redressement qui s’opère.

Europe du Sud

Le Portugal et l’Espagne présentent une croissance organique très dynamique, à plus de 5 %, malgré, comme Xavier l’a souligné, un ralentissement de l’activité hôtelière.

Amérique latine

La croissance est également très dynamique au Brésil, à 7 %, malgré un effet de base, en raison des fortes facturations que nous avions connues en 2016 sur les Jeux olympiques de Rio, et qu’évidemment nous ne connaissons pas cette année.

Total

La croissance s’établit au total à 2,4 %, pour 46 % de croissance publiée.

Marge d’EBITDA 2017 par zone géographique

La France et la Scandinavie connaissent les marges les plus élevées en valeur absolue, à près de 35 %.

L’Europe du Sud et l’Amérique latine sont également en net progrès à cet égard. Lors des acquisitions d’Indusal et Lavebras, nous avions évoqué un objectif à 30 %, dès lors que nous deviendrons leader sur ces géographies.

En Europe centrale, les premiers intérêts du rapprochement apparaissent, puisque l’apport de Berendsen conjugué à nos progrès propres nous permet d’augmenter la marge de 200 points de base.

Le chemin à parcourir au Royaume-Uni reste important, puisque nous partons avec une marge inférieure à 23 % sur les quatre derniers mois de l’année 2017.

De l’EBITDA au résultat net

Deux lignes dans les tableaux présentés constituent du pur traitement IFRS, donc un traitement non-cash et non fiscal.

La ligne du dessous est celle que l’on appelait « exceptionnel » avant les normes IFRS. La vente des terrains de Puteaux, l’an dernier, avait dégagé une confortable plus-value, qui est reflétée sur cette ligne.

Sur une autre ligne figurent les coûts de l’intégration du périmètre Berendsen et, dans une moindre mesure, d’Indusal et Lavebras.

Le résultat financier est à peu près normatif, la charge d’impôt reflétant l’impact de l’exceptionnel.

Entre le résultat net et le résultat net courant figurent un certain nombre de retraitements, dont les lignes IFRS et une partie des frais exceptionnels d’intégration de Berendsen, Indusal et Lavebras.

Free cash-flow courant impacté par les capex 2017 de Berendsen

Le tableau présentant le cash-flow qui vous est présenté est un peu complexe : j’en suis confus.

En partant de l’EBITDA, ils montrent essentiellement une évolution un peu forte, sans être excessive, du compte clients ; les impôts versés sur la période ; et un coût de l’endettement à peu près normatif.

Les investissements en linge ou les investissements industriels sont un peu élevés cette année, essentiellement en raison de l’intégration du périmètre Berendsen, puisqu’un certain nombre d’engagements avaient été engagés par l’ancienne équipe Berendsen, avant que nous la remplacions, et il avait bien fallu les honorer sur la fin de l’année.

Le reste du cash-flow reflète, d’une part, les dividendes qui ont été payés l’an dernier.

La cession du siège de Puteaux a rapporté 60 millions d’euros en 2016, mais il a fallu rembourser la TVA en 2017.

Deux remboursements de capital ont eu lieu en numéraire cette année : 365 millions d’euros en début d’année pour financer Indusal et Lavebras ; puis, au moment de l’acquisition de Berendsen, une augmentation de capital réservée pour nos amis de CPPIB ; afin de clôturer l’opération.

Les deux lignes suivantes évoquent les frais exceptionnels d’intégration des acquisitions (Indusal, Lavebras et Berendsen).

Les deux lignes encore suivantes évoquent les frais d’acquisition, donc essentiellement les titres et les dettes reprises, plus différents coûts d’acquisition avec Indusal, Lavebras et Berendsen.

Au total, on retrouve bien 3,3 milliards d’euros de dettes sur la fin de l’année.

Structure financière du Groupe

Nous avons présenté deux tableaux sur la structure du Groupe, car nous avons opéré un refinancement en février 2018. La ligne du bas est la plus intéressante.

Nous disposons aujourd’hui d’un financement à la fois très long, avec une première échéance en 2022, qui nous laisse donc tranquilles ; peu cher, comme vous pouvez le constater au regard des différents taux qui s’affichent au-dessus des produits. L’emprunt bancaire par exemple n’est pas signalé, mais la marge atteint 1,4 % de plus que l’Euribor : ces taux sont donc assez favorables. Au total, le taux réel s’établit à juste un peu plus de 2 %, ce qui est favorable.

En outre, ce qui n’apparaît pas sur le tableau projeté, nous disposons de 500 millions d’euros de liquidités supplémentaires, que nous pouvons donc tirer à tout moment, qui vont avec la ligne bancaire.

Principaux éléments financiers 2017

Les principaux éléments à retenir en conclusion de cette partie financière sont les suivants.

Le chiffre d’affaires connaît une croissance solide, avec un apport de la croissance externe comme de la croissance organique.

La marge d’EBITDA s’améliore sur toutes nos géographies, ce qui était très important, car cela constituait un engagement de la société en début d’année.

Le nouveau plan d’investissement que vous a détaillé Xavier nous permettra de mettre l’actif à niveau sans trop dépenser dans les deux prochaines années.

Enfin, le ratio dette nette sur EBITDA est stable, à 3,3, ce qui nous permet de continuer nos aventures, notamment les acquisitions qu’a évoquées Xavier.

Je rends maintenant la parole à Xavier pour conclure sur les perspectives.

###### Evénements post-clôture et perspectives 2018

Xavier MARTIRE

Nous allons plus que jamais déployer notre stratégie, qui reste inchangée, et qui a porté ses fruits, comme vous l’avez vu, sur l’année 2017.

Son premier axe consiste à viser le leadership sur les pays dans lesquels nous opérons. Il existe en effet un lien direct entre position de marché et rentabilité. Notre premier axe consistera donc à continuer à consolider nos positions, être de plus en plus fort dans les pays dans lesquels nous avons choisi d’opérer. Ce sera à la fois par de la croissance organique, bien sûr, avec des efforts sur les équipes de vente la dynamique commerciale dans chacun de ces pays ; et par des acquisitions en complément pour continuer à accroître la position d’Elis sur ces pays.

Le deuxième axe consiste à régulièrement intégrer de nouvelles géographies dans le portefeuille de pays, comme nous avons su le faire dans le passé, avec la Suisse, puis le Brésil, le Chili, etc. Nous allons donc régulièrement continuer à explorer très prudemment de nouveaux pays dans lesquels nous pourrions opérer.

Le troisième axe de la stratégie porte sur l’excellence opérationnelle. Dans notre métier, chaque détail compte. Pour tenir des marges aussi élevées, il faut donc continuer à progresser sur son métier de base. C’est ce que nous faisons tous les ans.

Notre quatrième axe de développement porte sur l’innovation en termes de produits et services. Nous avons la chance de disposer d’une base de clients extrêmement large. Nous servons maintenant plus de 400 000 clients à travers le monde. Nous savons le faire en multiservice, ce qui signifie que tous les produits et services sont placés dans le même camion, et sont délivrés par le même agent de service. Ainsi, chaque fois que nous lançons un nouveau service, il est immédiatement très profitable, puisqu’une partie de nos coûts fixes sont déjà payés et amortis.

Gains de parts de marché sur toutes nos zones géographiques

J’aime beaucoup le graphique qui vous est projeté. Il illustre tout le travail qui a été réalisé depuis maintenant plus de 7 ans.

En 2010, nous n’étions numéro 1 avec un chiffre d’affaires de plus de 100 millions d’euros que dans un seul pays : la France.

En 2017, nous le sommes désormais dans 7 pays : la France, le Royaume-Uni, le Brésil, la Suède, le Danemark, l’Espagne, la Suisse.

Dans d’autres pays, Elis est leader à moins de 100 millions d’euros de chiffre d’affaires : au Portugal, au Chili, en Colombie, en Irlande.

Dans ces pays, nos parts de marché dépassent souvent 40 %. Nos positions sont donc très solides, notamment en termes de *pricing power*.

Pour consolider ces positions, et en même temps ouvrir de nouvelles géographies, il est clair qu’une politique d’acquisition est absolument essentielle. Elle constitue un élément essentiel de notre développement. Nous savons l’appliquer de manière efficace et créer beaucoup de valeur lors de ces acquisitions, puisque nous achetons souvent bien en dessous de notre propre multiple, avant même de dégager les synergies liées à ces intégrations. Depuis 2010, nous avons réalisé plus d’une cinquantaine d’acquisitions. Nous disposons maintenant d’un vrai savoir-faire et d’une vraie expérience, avec une équipe dédiée, non seulement pour sourcer les dossiers, mais aussi pour intégrer les acquisitions réalisées. C’est ce qui nous permet de dégager de vraies belles synergies, en termes d’achat, de logistique, de transmission du savoir industriel (qui induit un gain de productivité systématique). Nous pouvons également développer le cross-selling sur les portefeuilles de clients que nous achetons, en lançant et en développant nos propres produits et services.

Cet ensemble est donc extrêmement rentable.

L’année 2017 a constitué une année particulière, avec l’acquisition d’Indusal, Lavebras et Berendsen, mais d’autres petites acquisitions ont également été réalisées parallèlement. Nous poursuivons cette dynamique, puisque nous avons déjà réalisé trois acquisitions sur l’année 2018 : deux en Allemagne, une en Belgique. En rythme annuel, nous avons déjà réalisé près de 40 millions d’euros d’acquisitions en 2018, et beaucoup d’autres dossiers sont à l’examen en ce moment. Nous ne nous arrêterons donc pas là en 2018.

Une plus grande diversification géographique

Le résultat de cette politique d’acquisition et de diversification est un portefeuille de pays et de business extrêmement bien équilibré, avec à la fois :

* des positions très fortes comme la France, qui reste un socle très solide, avec un tiers de notre chiffre d’affaires, et est extrêmement rentable, avec plus de 35 % d’EBITDA, comme vous l’avez vu ;
* une exposition à des pays plutôt d’Europe du Nord, où les marges sont très élevées, mais les taux d’outsourcing déjà élevés, ce qui signifie que la croissance à moyen et long terme y est par nature plus limitée ;
* des pays où les niveaux d’outsourcing sont aujourd’hui assez faibles (Europe du Sud et Amérique du Sud) et qui offrent des perspectives de croissance sur le long terme extrêmement intéressantes : c’est ainsi que nous arrivons à faire progresser un peu la croissance organique du Groupe, comme vous l’avez vu sur notre attente de résultats sur l’année 2018, et sur les résultats du premier trimestre 2018.

Nous avons devant nous sur ces derniers pays des années de croissance forte, car, aujourd’hui, le niveau d’outsourcing y reste limité. C’est notre travail de convaincre les clients de basculer à la location-entretien avec Elis. Cette croissance est de plus extrêmement rentable. Nous partons certes de situations où les marges sont plus basses pour l’instant que la marge moyenne du groupe, mais, comme vous l’avez vu avec les exemples de l’Espagne ou du Brésil, la consolidation des marchés, et la croissance forte que nous connaissons dans ces pays nous permettent en même temps d’y accroître nos marges.

Productivité en amélioration constante

En matière d’efficacité opérationnelle, nous avons pris l’habitude de diffuser régulièrement les graphiques qui vous sont projetés, et qui suivent nos principaux postes de coûts.

Sur la partie de gauche figure le suivi de la productivité dans nos ateliers. Dans notre métier, la main d’œuvre représente environ la moitié des coûts. Vous voyez que des gains réguliers de productivité sont réalisés année après année. Par rapport à il y a 10 ans, nous avons progressé de plus de 20 % en productivité dans les usines de linge plat, et plus de 40 % dans les usines de vêtements professionnels.

Sur la partie de droite, les graphiques suivent les dépenses de lessive, de consommation d’eau et de produits énergétiques. Ici aussi, des gains de productivité très importants, de près de 40 % ont été réalisés sur 10 ans en 2017.

L’innovation en matière de produits et services

Comment fournir encore davantage de produits à notre large base de clients ? Nos équipes marketing comprennent un département Innovation.

Nous sommes par exemple en train d’équiper plusieurs de nos clients avec des appareils connectés (distributeurs de savon ou de papier toilette, par exemple), dans lesquels un capteur détecte qu’une rupture est à venir prochainement et nous envoie un message permettant de déclencher une intervention avant par exemple que le client soit en rupture de savon, par exemple. Ce type de services est très apprécié. Dans des tours où le passage est très important, notamment, comme dans les sièges sociaux, parvenir à anticiper la rupture et déclencher des interventions pour l’éviter est très précieux pour nos clients. Nous parvenons donc à *pricer* plus cher ce type de services.

Nous installons également des puces dans nos articles de linge plat (draps, housses de couettes, ce qui nous permet de maîtriser parfaitement nos stocks, et donc d’échanger avec nos clients pour éviter là aussi les ruptures de stock qui pourraient être dramatiques pour nos clients. Une rupture de linge pour un hôtel ou un hôpital met immédiatement fin à leur cœur de métier. Cette maîtrise des stocks grâce aux nouvelles technologies embarquées sur nos produits a donc également beaucoup de valeur pour nos clients.

Nous vous projetons également quelques illustrations des nouvelles applications que nous sommes en train de lancer. Nous avons par exemple développé sur iPad un système permettant, pour prendre les mesures d’un salarié qu’il s’agit d’équiper d’un uniforme Elis, de ne plus avoir à passer des heures à le faire physiquement : il suffit désormais de prendre 3 à 4 photos de la personne, et l’intelligence embarquée sur l’iPad parvient à déterminer précisément la taille de la personne concernée.

Nous avons également réalisé quelques tests avec l’acquisition d’On My Way, en Suisse. L’objectif est ici de se positionner sur le pressing pour les particuliers. Nous sommes en train de trouver une voie de succès qui passerait plutôt par une livraison sur le point de travail. Les salariés déposeront dans leurs bureaux leurs vêtements personnels dans une housse On My Way. Une application permet ensuite d’échanger avec le client sur la disposition du linge et les dates possibles de livraison. Nous sommes en train de lancer ce service sur la région parisienne, après avoir bénéficié de l’expertise d’On My Way en Suisse.

L’objectif : faire converger tous les pays vers les *best-in-class* du Groupe

L’objectif pour nous, en suivant ces 4 axes stratégiques, est de faire converger les résultats de tous nos pays vers ceux des meilleurs pays du Groupe.

Dans un certain nombre de nos pays, il est possible d’atteindre plus de 35 % de marge. En France, la marge est à 35 % : ce n’est pas un « plafond de verre ». Dans de nombreux pays issus du monde de Berendsen, la marge est supérieure, ce qui signifie que c’est possible.

Vous avez vu ce qui est réalisé actuellement au Brésil et en Espagne, où nous attendons une marge de plus de 30 % d’ici la fin de l’année 2019.

En Allemagne également, la consolidation du réseau que nous sommes en train d’opérer doit améliorer les marges.

Au Royaume-Uni, la marge est actuellement inférieure à 25 %, pour plus de 400 millions d’euros de chiffre d’affaires. Du fait de la position de leadership que nous y avons acquise, de la densité de notre réseau au Royaume-Uni et du caractère sain du marché anglais, il n’existe aucune raison que la marge au Royaume-Uni reste ainsi inférieure à 25 %. Un chiffre d’affaires de 400 millions d’euros signifie que le potentiel de création de valeur est très important. Nous nous y attelons.

Perspectives 2018

Elles sont les suivantes.

Le chiffre d’affaires devrait être supérieur à 3,2 milliards d’euros, avant même l’impact des différentes acquisitions que nous sommes en train de réaliser sur l’année 2018. Ce chiffre d’affaires est porté notamment par une légère accélération de la croissance organique. Nous visons ainsi une croissance organique située entre 2,5 et 3 %. Au premier trimestre, vous avez vu que la croissance organique du Groupe était même supérieure à 3 %.

Nous avons fini l’année 2017 avec une marge d’EBITDA de 30,2 %, et nous visons une nette amélioration de cette marge, puisque nous pensons finir l’année 2018 à 31,5 % environ, même si ce taux pourra varier selon les différentes dynamiques de croissance et les mix de croissance.

Thierry MORIN

Bravo, Xavier. Merci beaucoup. Nous passons maintenant la parole à Agnès Pannier-Runacher, qui nous présentera les travaux du comité d’audit.

###### Présentation du rapport du Comité d’audit

Agnès PANNIER-RUNACHER, Présidente du Comité d’audit

Bonjour à tous.

Le Comité d’audit est composé de trois membres : moi-même, Thierry Morin, membre indépendant, et Magali Chessé, ici présente.

Le taux de participation à ce Comité est de 100 %. Lors des quatre réunions qui se sont tenues l’année dernière, deux réunions ont abordé les examens des comptes annuels et des comptes semestriels. Les deux autres réunions ont été consacrées à la revue des risques du Groupe, au suivi du plan d’audit et au contrôle interne – plus particulièrement, au déploiement des process de contrôle interne dans les entreprises récemment acquises. Accompagner ces acquisitions avec une maîtrise des risques par le contrôle interne constitue en effet un enjeu important pour l’entreprise.

Un travail a également été réalisé sur la mise à jour de la cartographie des risques, le déploiement de la loi Sapin 2.

Enfin, je voulais signaler pour les comptes que, lorsque Berendsen a été prise en main le 12 septembre, dès le 1er octobre, l’ensemble de la comptabilité de Berendsen était basculée sur les outils Elis, ce qui constituait une performance et a permis de donner une grande sécurité à la production des données de Berendsen dans la comptabilité.

Thierry MORIN

Merci beaucoup Agnès.

Nous écoutons maintenant Florence Noblot, qui nous présente les travaux du Comité des nominations et des rémunérations.

###### Présentation du rapport du Comité des nominations et des rémunérations

Florence NOBLOT, Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

Bonjour à toutes et bonjour à tous.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de moi-même, de Thierry Morin, membre indépendant, et de Marc Frappier.

Nous nous sommes réunis quatre fois, avec un taux de participation de 100 %.

Nous avons travaillé sur les questions de gouvernance, de rémunération et de management.

En matière de gouvernance, nous avons émis des recommandations sur la composition des instances dirigeantes. Nous avons également proposé une sélection pour les nouveaux membres du Conseil de surveillance. Enfin, nous avons travaillé sur l’évaluation du fonctionnement de ce Conseil, qui doit obligatoirement être réalisée au minimum tous les trois ans.

En matière de rémunérations, nous avons également émis des recommandations sur la politique des instances dirigeantes d’Elis et nous avons réfléchi à la question de la succession de leurs membres.

Nous avons enfin travaillé sur l’évolution du management, suite à l’acquisition de Berendsen, qui est tout à fait conséquente, comme vous l’avez constaté.

Gouvernance

Je vous propose donc tout d’abord le renouvellement d’un certain nombre de membres du Conseil de surveillance, à commencer par Agnès Pannier-Runacher, qui est membre de ce Conseil depuis le 8 octobre 2014. Nous proposons le renouvellement de son mandat pour quatre années, conformément à l’article 17 des statuts de la société.

Nous proposons également le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Maxime de Bentzmann, qui est membre de ce Conseil depuis le 9 mars 2016. Nous proposons son renouvellement pour 4 années également, selon l’article 17 des statuts de la société.

Nous proposons également la ratification de la nomination de Joy Verlé en qualité de membre du Conseil de surveillance. Joy, ici présente, est directrice générale au sein de CPPIB depuis 2016. Elle nous a rejoints en tant que membre du Conseil de surveillance d’Elis depuis le 6 mars 2018, par cooptation et en remplacement de Philippe Audoin, qui était démissionnaire.

Rémunérations 2017

Rappel de la politique de rémunération du Président du Directoire pour 2017

Cette politique de rémunération a été approuvée par l’Assemblée générale des Actionnaires du 19 mai 2017.

Elle repose, comme pour l’ensemble des membres du Directoire, sur trois éléments : une partie fixe, une partie variable et une partie titres.

La partie fixe s’élève à 550 000 euros. Cette rémunération est inchangée depuis 2015 et fait l’objet d’une révision triennale.

La rémunération variable est basée sur des objectifs, avec une cible à 100 % de la rémunération fixe et un plafond à 170 % en cas de surperformance des indicateurs financiers.

Ces indicateurs financiers se décomposent eux-mêmes comme suit : une cible à 70 % de la rémunération fixe pour la partie financière (EBIT : 30 %, cash-flow opérationnel : 20 %, chiffre d’affaires : 20 %) et jusqu’à 140 % en cas de surperformance.

Les indicateurs non financiers (liés à l’ambition et la stratégie du groupe, avec toutes les actions qui ont été présentées par Xavier) sont fixés à 30 % de la rémunération fixe.

La possibilité de verser une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances a été votée également.

La troisième partie de la rémunération est constituée par une partie titres : il s’agit d’une rémunération long terme, prenant la forme d’actions de performance relativement exigeantes, puisqu’un taux d’atteinte (un seuil de déclenchement) de 50 % des objectifs a été fixé pour l’attribution 2015, dont l’acquisition est devenue officielle en 2017.

Un avantage en nature est fourni, avec un véhicule.

Le dispositif de départ prévoit un engagement de non-concurrence et une indemnité en cas de départ contraint qui est limitée à 24 mois de rémunération fixe et variable.

Aucun régime de retraite et aucun jeton de présence ne sont prévus.

Rappel de la rémunération des autres membres du Directoire pour 2017

Cette rémunération a également été approuvée par l’Assemblée générale des Actionnaires du 19 mai 2017.

Elle se décompose notamment comme suit :

* partie fixe : 250 000 euros (inchangée depuis le 1er janvier 2015) ;
* partie variable : une cible à 40 % de la rémunération fixe et un plafond à 68 % en cas de surperformance.

Cette cible de 40 % se décompose elle-même comme suit :

* indicateurs financiers : 28 % de la rémunération fixe (jusqu’à 56 % en cas de surperformance) ;
* indicateurs non financiers (liés à des critères stratégiques spécifiques pour le directeur financier ou d’autres membres du Directoire) : 12 % de la rémunération fixe.

La possibilité de verser une rémunération exceptionnelle est prévue également.

S’ajoute enfin une partie titres, avec une rémunération long terme prenant la forme d’actions de performance, comme pour le Président du Directoire.

Un véhicule est également prévu en tant qu’avantage en nature.

Le dispositif de départ comprend un engagement de non-concurrence et une indemnité en cas de départ contraint, limitée à 24 mois de rémunération fixe et variable.

Aucun régime de retraite et aucun jeton de présence ne sont prévus.

Rémunération du Président du Directoire pour 2017 (17ème résolution)

Les éléments de rémunération du Président du Directoire sont conformes à la politique de rémunération adoptée par l’Assemblée générale de l’année dernière. Ils sont les suivants :

* rémunération fixe : 550 000 euros ;
* rémunération variable : 829 846 euros (correspondant à un taux d’atteinte des objectifs de 150,9 % de la rémunération fixe) ;
* rémunération liée au succès de l’acquisition de Berendsen : 550 000 euros ;
* avantage en nature : voiture ;
* éléments de rémunération à long terme (titres) : attribution de 100 000 actions de performance disponibles à l’issue d’une période de 3 années dont l’acquisition est soumise à des conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices.

Aucun autre élément de rémunération ou avantage n’est prévu.

Rémunération des autres membres du Directoire pour 2017 (18ème et 19ème résolutions)

Cette rémunération est elle-même conforme à la politique approuvée l’année dernière lors de l’Assemblée générale.

Louis Guyot

Sa rémunération se décompose comme suit :

* rémunération fixe : 250 000 euros ;
* rémunération variable : 150 881 euros (soit 60,4 % de la rémunération fixe) ;
* rémunération liée au succès de l’acquisition de Berendsen : 250 000 euros ;
* éléments de rémunération à long terme (en titres) : attribution de 23 350 actions de performance disponibles à l’issue d’une période de 3 années dont l’acquisition est soumise à des conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices ;
* avantage en nature : voiture ;
* intéressement : 19 614 euros.

Matthieu Lecharny

Sa rémunération se décompose comme suit :

* rémunération fixe : 250 000 euros ;
* rémunération variable : 147 881 euros (soit 59,2 % de la rémunération fixe) ;
* rémunération liée au succès de l’acquisition de Berendsen : 250 000 euros ;
* éléments de rémunération à long terme (en titres) : attribution de 23 350 actions de performance disponibles à l’issue d’une période de 3 années dont l’acquisition est soumise à des conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices ;
* avantage en nature : voiture ;
* intéressement : 19 614 euros.

Rémunération du Président du Conseil de Surveillance pour 2017 (16ème résolution)

Les éléments de cette rémunération sont conformes à la politique approuvée l’année dernière lors de l’Assemblée générale du 19 mai 2018.

Ils sont soumis à votre approbation et se composent, en jetons de présence, comme suit :

* part fixe : 30 000 euros ;
* part variable : 30 000 euros (pour un taux d’assiduité de 100 %) ;
* rémunération au titre des fonctions de membre du comité d’audit : 8 000 euros (pour un taux d’assiduité de 100 %), comme cela a été présenté par Agnès.

Aucun autre élément de rémunération ou avantage n’est prévu.

Rémunérations 2018

Politique de rémunération 2018 du Directoire et de son Président (14ème et 15ème résolutions)

La structure de rémunération a été conservée, avec des parties fixe, variable et titres.

Une mise à niveau de la rémunération monétaire du Directoire a été proposée, suite à l’acquisition de Berendsen et à la taille désormais conséquente du Groupe, rappelée par Xavier comme par Thierry Morin. Elle se décomposerait désormais comme suit :

* rémunération fixe du Président du Directoire : 800 000 euros ;
* rémunération fixe de Louis Guyot, membre du Directoire : 400 000 euros
* rémunération fixe de Matthieu Lecharny, membre du Directoire : 300 000 euros ;
* rémunération variable du Président du Directoire : 100 % de la rémunération fixe (inchangée par rapport à 2017) ;
* rémunération variable des membres du Directoire : 70 % de la rémunération fixe (contre 40 % précédemment).

Cette évolution résulte de l’étude que nous avons menée avec le cabinet externe Mercer, à partir d’un panel d’une trentaine de groupes et d’entreprises français, anglais ou allemands de taille équivalente au « nouveau Elis ». Il nous a ainsi semblé important que les rémunérations de nos dirigeants soient désormais équivalentes à celles actuelles des dirigeants d’entreprises de tailles équivalentes.

Des actions de performance sont également attribuées dans la limite de 1,25 fois la rémunération annuelle (fixe + variable maximale). Elles sont soumises à des conditions de performance exigeantes, transparentes, quantifiées et vérifiables mesurées sur une période de 3 ans et disponibles à l’issue d’une période de 3 ans à compter de l’attribution.

Le dispositif de départ est maintenu dans les conditions de 2017 : indemnités de cessation de fonctions soumises à des conditions de performance et engagement de non-concurrence, avec un plafond global de 24 mois de rémunération fixe et variable (incluant les indemnités de rupture du contrat de travail).

Un véhicule de fonction est évidemment prévu également.

Politique de rémunération 2018 des membres du Conseil de Surveillance et de son Président

Il a été proposé de revaloriser l’enveloppe globale annuelle des jetons de présence à 600 000 euros.

Pour le Conseil de Surveillance, la rémunération proposée se décompose comme suit :

* part fixe annuelle (Président) : 36 000 euros ;
* part fixe annuelle (membre) : 18 000 euros ;
* part variable : 3 600 euros pour toute participation à une réunion, ramenés à 1 800 euros pour les réunions tenues par conférence téléphonique.

Pour les Comités spécialisés (Comité d’audit et Comité des nominations et des rémunérations), la rémunération proposée se décompose comme suit :

* part variable (Président) : 3 000 euros pour toute participation à une réunion, ramenés à 1 500 euros pour toute participation à une réunion tenue par conférence téléphonique ;
* part variable (membre) : 2 000 euros pour toute participation à une réunion, ramenés à 1 000 euros pour toute participation à une réunion tenue par conférence téléphonique.

Thierry MORIN

Merci beaucoup, Florence, pour ce très bon résumé du travail du CNR. Avant de passer la parole à Bruno Tesnière, je voudrais remercier ici deux membres du Conseil de Surveillance, qui ont remarquablement contribué à l’évolution du Groupe durant 7 à 8 ans : Philippe Audouin, d’une part, qui nous a quittés cette année, et représentait Eurazeo ; Michel Datchary, d’autre part, qui a décidé de prendre définitivement sa retraite.

Merci beaucoup à vous pour vos contributions.

Bruno, nous vous écoutons.

###### Présentation des rapports des commissaires aux comptes

Bruno TESNIERE, PricewaterhouseCoopers

Merci, Monsieur le Président.

Mesdames, messieurs les actionnaires, au nom du collège des commissaires aux comptes, les cabinets Mazars et PricewaterhouseCoopers, j’ai plaisir de vous rendre compte de l’exécution de notre mission au titre de l’exercice 2017.

Nous avons émis différents rapports afin de vous permettre d’exercer votre jugement au cours du vote sur les résolutions : le rapport au titre de l’Assemblée générale ordinaire concerne les comptes et les conventions réglementées ; ceux au titre de l’Assemblée générale extraordinaire sont demandés dans l’éventualité des missions d’action ou d’instrument de capitaux.

Je vous propose donc de vous présenter ces différents rapports, ainsi que nos conclusions.

Rapport sur les comptes sociaux et consolidés

Au titre de l’Assemblée générale ordinaire, nous avons d’abord émis des rapports portant sur les comptes consolidés du Groupe, ainsi que sur les comptes sociaux de la société mère, qui ont été clos au 31 mai 2017. Ils figurent respectivement en pages 278 à 282 et 304 à 306 du document de référence qui a été mis à votre disposition.

Nos travaux visent à vous apporter l’assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d’anomalie significative, et que les méthodes comptables sont appropriées, que les estimations des risques faites par la Direction sont raisonnables, ou encore que les textes et lois en vigueur sont respectés.

Notre approche est adaptée à l’organisation du Groupe et à ses activités. Nous avons réalisé ou coordonné les travaux d’audit dans l’ensemble des filiales du Groupe. Ces travaux portent sur les comptes et sur les processus de contrôle interne qui sont mis en place au sein de votre Groupe, et sont couverts par les opérations courantes ainsi que par les événements particuliers de l’exercice 2017.

En 2017, un certain nombre de points clés de l’audit sont relatifs aux risques et anomalies significatifs que nous avons identifiés, compte tenu de leur poids relatif dans les comptes, et de la complexité de leur évaluation ou de l’importance du jugement qui a été exercé pour les apprécier.

En ce qui concerne les comptes consolidés, ils portent sur les points suivants : les écarts d’acquisition ; l’intégration des acquisitions de l’exercice (notamment de Puschendorf en Allemagne, de Lavebras au Brésil, d’Indusal en Espagne, et du groupe Berendsen) ; le financement des acquisitions et les litiges et passifs éventuels.

En ce qui concerne les comptes sociaux, ils portent sur l’évaluation des titres de participation.

Vous en trouverez la description ainsi que celle des travaux que nous avons mis en œuvre dans nos rapports.

Nous sommes également attachés à vérifier le rapport de gestion du Directoire, et en particulier l’exactitude des informations comptables et financières qui y figurent, ainsi que celle relative aux rémunérations et aux avantages versés aux mandataires sociaux, et finalement à celles relatives au gouvernement de l’entreprise.

Enfin, l’ensemble de nos travaux et nos conclusions détaillées ont fait l’objet d’un partage régulier avec le Comité d’audit du groupe.

En conclusion, et en considérant que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion, et disposant des moyens nécessaires nous permettant de remplir notre engagement à votre égard, nous avons émis une certification sans réserve, tant sur les comptes sociaux de la société mère que sur les comptes consolidés du groupe.

Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés

Toujours dans le cadre de la partie ordinaire de votre Assemblée générale, nous avons émis un autre rapport, qui porte sur les conventions et engagements réglementés. Il figure en pages 176 à 179 du document de référence. Il décrit, afin de vous permettre d’apprécier l’intérêt qui s’est attaché à chacune d’entre elles, les conventions entre Elis et des sociétés ayant des administrateurs communs, ou encore des conventions et engagements conclus entre votre société ou l’un de ses mandataires sociaux, sans avoir à nous prononcer sur l’utilité ou le bien-fondé de ces conventions.

Notre rapport rappelle la poursuite des conventions déjà approuvées par l’Assemblée générale du 24 juin 2015, relatives aux indemnités de départ et clauses de non-concurrence des membres du Directoire, sur lesquelles je ne reviendrai pas.

Enfin, il nous a été donné avis d’une convention d’un prêt intragroupe conclu entre Berendsen, PLC et la Société ; et de conventions de refacturation conclues entre Berendsen PLC et Berendsen A/S d’une part, et d’autre part la société Elis, qui ont fait part de l’autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Rapports spéciaux

Au titre de l’Assemblée générale extraordinaire, nous avons émis trois rapports, qui portent sur les résolutions touchant au capital social de votre société, et qui sont proposées à votre vote.

Le premier rapport porte sur le projet de délégation de compétence à votre Directoire pour décider des points suivants :

* l’émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d’actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital de votre Société (23ème résolution) ;
* l’émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d’offres au public ou en cas d’offre d’échange initiée par votre Société d’actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de capital de votre Société (24ème résolution) ;
* l’émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d’offres dans la limite de 10 % du capital social par an d’actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de capital de votre Société ou donnant droit à l’attribution de titres de créance (25ème résolution) ;

Il s’agit également d’autoriser votre Directoire à fixer le prix d’émission dans la limite légale de 10 % du capital (26ème résolution).

Enfin, il s’agit de déléguer, pour une durée de 26 mois, les pouvoirs nécessaires à l’effet de procéder à une émission d’actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de capital de votre Société en vue de rémunérer des apports en nature (28ème résolution).

Le second rapport porte sur le projet de délégation de compétence à votre Directoire pour décider de l’émission d’actions de valeur mobilière réservées aux salariés de la société, ou à ceux de sociétés qui lui sont liées, et adhérents à un plan d’épargne d’entreprise ou de groupe, dans la limite maximale de 5 millions d’euros du capital social pendant une période de 26 mois (29ème résolution).

Le dernier rapport porte sur une délégation de pouvoir pour une durée de 18 mois portant sur une réduction de capital par annulation dans la limite de 10 % d’actions achetées et détenues par votre société (31ème résolution).

Aucun de ces rapports ne comprend une quelconque observation de notre part, étant précisé que les opérations sur lesquelles ils portent s’inscrivent dans les conditions prévues par la loi, et que l’ensemble des informations requises pour vous permettre d’apprécier la suppression de votre droit préférentiel de souscription ont été effectivement portées à votre attention.

Mesdames, messieurs, je vous remercie de votre attention.

Thierry MORIN

Merci beaucoup Bruno.

Je suggère maintenant que nous passions à la séance de questions-réponses. Je vous demande simplement, pour la bonne forme, que les questions soient relativement synthétiques afin de laisser le temps au management d’y répondre.

##### Questions-réponses

Claude ARNOUX

J’ai apprécié la belle présentation de Monsieur Martiré sur un marché que je ne connaissais pas. J’aurai quelques questions complémentaires.

Quels sont les leaders mondiaux ?

Le marché en soi se développe-t-il ou prenez-vous vos parts de marché à la concurrence ? Par exemple, lorsque vous êtes arrivés en Colombie, vous êtes rapidement devenus le numéro 1 : avez-vous pris ce marché à la concurrence ou, à la limite, l’avez-vous créé ?

Xavier MARTIRE

Nous ne sommes malheureusement pas encore leader mondial, mais nous sommes numéro 2. Le leader mondial est l’américain Cintas, qui doit faire 1,5 fois notre taille actuellement, et qui opère uniquement en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada), pas du tout sur le linge plat, mais uniquement sur les uniformes, les tapis et quelques services complémentaires. Le marché est tellement vaste en Amérique du Nord qu’il parvient donc à être de taille plus importante que nous en opérant uniquement sur ces deux pays.

La réponse à votre deuxième question dépend des pays. Dans les pays où le niveau d’outsourcing est assez important (plutôt en Europe du Nord), la croissance résulte d’un mélange de gains de parts de marché aux concurrents et de renforcements des services chez les clients existants, ce qui revient plutôt à créer le marché. En Europe du Sud et en Amérique du Sud, nous créons le marché. La majeure partie de la croissance vient alors de cette création de marché. En Colombie, notamment, tout l’enjeu consiste aujourd’hui à convaincre les clients de fermer leurs blanchisseries internes et de confier du linge à Elis. Au Brésil, une très grande partie de notre croissance vient de ce type de contrats, par ex avec des hôpitaux. En début d’année, nous avons remporté des succès, en signant des contrats à plusieurs milliards d’euros par an, par exemple avec un Etat qui a décidé de fermer toutes ses blanchisseries (qui étaient donc pilotées par l’Etat auparavant), et de nous confier en location-entretien la gestion du linge pour ses hôpitaux. Nous avons des années de croissance devant nous dans ces pays encore peu matures, car nous sommes en train d’y refaire ce que nous avons fait en France il y a plus d’un siècle.

Claude ARNOUX

Avec le multiservice, vous semblez également disposer d’un marché captif, qui serait ainsi gagné pour l’adjonction de produits nouveaux.

Xavier MARTIRE

La beauté de notre modèle tient en effet, d’une part, au fait que nous disposons de beaucoup d’opportunités de croissance chez les clients existants, auxquels nous pouvons proposer davantage de produits, d’une manière très rentable puisque tout est distribué par le même camion ; d’autre part, au fait que les barrières à l’entrée de ce marché sont très importantes, car il faut être proche de ses clients, puisqu’il faut au moins une fois par semaine, sinon tous les jours, être capable de ramasser le linge sale et livrer le linge propre, et il faut une blanchisserie, qui coûte entre 10 et 20 millions d’euros. Thierry rappelait que nous en possédons maintenant plus de 440 dans le monde. Or, pour être proche de ses clients, il faut, en entrant dans un pays, être capable de disposer de nombreuses blanchisseries rapidement, pour pouvoir offrir une prestation globale et nationale. A 10 ou 20 millions d’euros d’investissement nécessaires par blanchisserie, il est donc impossible à un nouvel entrant de s’installer dans un pays mature : depuis 20 ans que je travaille dans l’entreprise, je n’en ai jamais vu. En raison de ce coût de mise en place d’un réseau industriel, le ticket d’entrée est trop cher, ce qui protège naturellement nos marchés.

De la salle

Dans leur rapport, les commissaires aux comptes ont évoqué une convention de réaffacturage entre Berendsen et Elis : je souhaiterais savoir en quoi elle consiste, qui paie quoi à qui, et quel coût elle représente pour une année entière.

Par ailleurs, vous venez d’expliquer que, lorsque vous vous installez sur un marché, un certain nombre d’acteurs qui possèdent une blanchisserie doivent la fermer, pour vous confier le travail : que se passe-t-il alors pour les employés de la blanchisserie que vous supplantez ? Sans doute vous en moquez-vous complètement, mais dans certains cas reprenez-vous le personnel, et dans quelles conditions ?

Xavier MARTIRE

Nous sommes très soucieux de notre impact sur l’emploi partout où nous opérons. Assez souvent, nous reprenons donc le personnel des blanchisseries qui ferment. Nous avons en effet besoin de personnel lorsque nous ouvrons une blanchisserie ou lorsque nous récupérons un très gros contrat. Si notre blanchisserie est proche de la blanchisserie qui était pilotée par le client, nous sommes tout à fait disposés à offrir des contrats de travail à différents salariés qui disposent de savoir-faire. Tous les cas de figure existent donc, et cette question de l’emploi est systématiquement au cœur de la négociation avec les clients.

Louis GUYOT

Les conventions intragroupes entre Elis et Berendsen que vous évoquez sont des conventions de financement, qui ont d’abord été mises en place pour refinancer la dette de Berendsen, puisque nous préférons que la dette soit centralisée à la tête du groupe Elis : c’est moins cher et plus facile à gérer. Nous avons ensuite mis en place une deuxième convention pour faire circuler le cash au sein du groupe : il s’agit d’un « *cash-pooling* », qui permet d’avoir au sein d’un même groupe une société très riche et une société très pauvre, qui paye des intérêts tandis que l’autre n’en reçoit pas.

De la salle

Pouvons-nous espérer une distribution de dividendes prochainement ? Les comptes basculent cette année en négatif. Or, pour toucher un dividende, je suppose qu’il faut que la société soit bénéficiaire : qu’en est-il ?

Vous exploitez des marchés à croissance forte. Or, selon Xavier Fontanet, qui n’est « pas né de la dernière pluie », il existe deux types de situation, selon que l’on détient une part de marché importante ou faible du marché à croissance forte que l’on exploite. Dans le second cas, selon lui, il est important de sortir au plus vite de ce marché, car la situation est extrêmement dangereuse : on use son capital à vouloir poursuivre le leader. Cette description est certes un peu scolaire, mais comment articulez-vous votre politique de sélection des pays avec cet impératif ?

Xavier MARTIRE

Nous sommes parfaitement en ligne avec vos remarques stratégiques. Une croissance forte existe principalement en Europe du Sud et en Amérique latine. En Amérique latine, nous sommes présents dans trois pays : Chili, Brésil et Colombie. Nous sommes numéro 1 au Chili, numéro 1 au Brésil, numéro 1 en Colombie. En Europe du Sud, nous sommes présents dans trois pays : Portugal, Espagne, Italie. Nous sommes numéro 1 au Portugal et numéro 1 en Espagne. Nous ne sommes pas numéro 1 en Italie et nous nous demandons comment faire pour devenir numéro 1 sur le long terme, ou à défaut quitter ce pays.

Pour la première partie de votre question sur les dividendes, je passe la parole à Louis Guyot.

Louis GUYOT

L’important est que le groupe Elis dégage des bénéfices, et distribue de l’argent à ses actionnaires. Pour des raisons techniques, cette distribution ne porte pas le nom de dividende, mais de « distribution exceptionnelle », mais il ne vous aura pas échappé que, depuis son introduction en bourse, le groupe Elis distribue une rémunération à ses actionnaires tous les ans. Cette distinction technique tient au fait que le groupe Elis est dirigé par la société Elis SA, qui n’est pas une société opérationnelle, de sorte que son résultat n’a à peu près aucune signification. Elle opère une gestion fiscale du résultat, qui se trouve être négatif cette année, mais qui était positif l’année dernière. Indépendamment de ce point, dès lors que c’est la société Elis qui verse la distribution, on l’appelle cette année encore « distribution exceptionnelle », prélevée sur les réserves, et non pas « dividende », mais le résultat est le même : un versement de 37 centimes sera bien opéré dans la semaine.

Thierry MORIN

Il ne semble pas y avoir d’autres questions.

Merci beaucoup pour ces questions très intéressantes. Je suggère maintenant que nous passions à la gestion et au vote des résolutions.

##### Présentation et vote des résolutions

Barthélémy MORIN

Nous allons pouvoir procéder au vote des résolutions. Pour des raisons de simplicité et d’efficacité, je vous prie de m’exonérer de la lecture intégrale de chacune des résolutions et procéder à une simple présentation.

Une fois la résolution présentée, nous procéderons au vote. Je vous en annoncerai le résultat, puis nous examinerons la résolution suivante.

Je vous transmets le quorum définitif, qui prévaut tant pour l’Assemblée générale ordinaire que pour l’Assemblée générale extraordinaire. 162 642 365 actions sont présentes ou représentées, soit 74,19 % du capital et 75,26 % des droits de vote.

Je vous rappelle par ailleurs le fonctionnement des boîtiers de vote. Veillez à ce que la carte à puce soit bien enfoncée dans l’appareil jusqu’à la petite ligne rouge. Le bouton 1 sert à voter pour, le 2 à voter contre et le 3 à s’abstenir.

###### Résolutions relevant de l’Assemblée générale ordinaire

La première résolution vise l’approbation des comptes annuels de l’exercice clos le 31 décembre 2017. De ces comptes ressort une perte de 58 908 720,73 euros.

*La première résolution est approuvée à 99,76 % des voix.*

La deuxième résolution vise l’approbation des comptes consolidés de l’exercice clos le 31 décembre 2017, qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 66,2 millions d’euros.

*La deuxième résolution est adoptée à 99,71 % des voix.*

La troisième résolution vise à affecter la perte de l’exercice clos le 31 décembre 2017 en compte de report à nouveau. Techniquement, aucun dividende n’a été versé au titre des trois exercices précédents.

*La troisième résolution est adoptée à 99,95 % des voix.*

La quatrième résolution vise la distribution exceptionnelle d’une somme de 81 166 976,59 euros, soit 37 centimes par action, prélevée sur le compte « Primes d’émission, de fusion, d’apport ». Le droit à la distribution sera détaché le 29 mai 2018, et sera mis en paiement le 31 mai 2018. Je rappelle qu’il s’agit en nature d’un remboursement d’apport.

*La quatrième résolution est adoptée à 99,92 % des voix.*

La cinquième résolution porte sur l’approbation du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-86 et suivants du Code du commerce, ainsi que des dits conventions et engagements réglementés conclus et autorisés au cours de l’exercice clos le 31 décembre 2017. Cette résolution se fonde sur le rapport du Directoire et le rapport spécial du Commissaire aux comptes sur les conventions et engagements réglementés. Nous vous demandons également de prendre acte des conventions et engagements réglementés conclus ou autorisés antérieurement, qui se sont poursuivis au cours de l’exercice écoulé.

*La cinquième résolution est adoptée à 99,99 % des voix.*

Pour les résolutions 6 à 8, qui portent sur la reconduction des engagements réglementés au bénéfice de chacun des membres du Directoire, les votes des intéressés ne seront pas pris en compte.

La sixième résolution porte sur l’approbation de de la reconduction des engagements réglementés visés à l’article L.225-90-1 du Code de commerce pris par la Société au bénéfice de Xavier Martiré. Ces engagements sont rappelés à l’écran.

*La sixième résolution est approuvée à 78,25 % des voix.*

La septième résolution concerne l’approbation de la reconduction des engagements réglementés visés à l’article L.225-90-1 du Code de commerce pris par la Société au bénéfice de Louis Guyot. Ces engagements sont résumés à l’écran.

*La septième résolution est approuvée à 78,22 % des voix.*

La huitième résolution porte sur l’approbation de la reconduction des engagements réglementés visés à l’article L.225-90-1 du Code de commerce pris par la Société au bénéfice de Matthieu Lecharny. Ces engagements sont résumés à l’écran.

*La huitième résolution est approuvée à 78,27 % des voix.*

La neuvième résolution concerne le renouvellement pour 4 ans du mandat de membre du Conseil de Surveillance d’Agnès Pannier-Runacher.

*La neuvième résolution est approuvée à 81,39 % des voix.*

La dixième résolution a trait au renouvellement pour 4 ans du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Maxime de Bentzmann.

*La dixième résolution est approuvée à 99,91 % des voix.*

La onzième résolution vise à ratifier la cooptation de Joy Verlé en qualité de membre du Conseil de Surveillance. Cette cooptation est intervenue lors du Conseil de Surveillance du 6 mars 2018, pour une durée courant jusqu’à l’Assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l’exercice 2020. Cette cooptation est consécutive à la démission de Philippe Audouin.

*La onzième résolution est approuvée à 99,91 % des voix.*

Comme précédemment, les voix des personnes concernées ne seront pas prises en compte pour le vote des résolutions 12 à 19, lesquelles portent sur les rémunérations des dirigeants de la Société.

La douzième résolution vise à l’approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance pour 2018. J’entends par politique de rémunération les principes et les critères de détermination, de répartition, d’attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à la personne concernée. Ces principes et critères vous ont été présentés et sont rappelés à l’écran.

*La douzième résolution est approuvée à 99,87 % des voix.*

La treizième résolution a trait à l’approbation de la politique de rémunération pour 2018 des membres du Conseil de Surveillance. Celle-ci vous a été présentée et est rappelée à l’écran.

*La treizième résolution est approuvée à 99,93 % des voix.*

La quatorzième résolution vise à l’approbation de la politique de rémunération pour 2018 du Président du Directoire, telle qu’elle figure dans le rapport du Conseil de Surveillance, telle qu’elle vous a été rappelée, et dont les éléments principaux figurent à l’écran.

*La quatorzième résolution est approuvée à 86,48 % des voix.*

La quinzième résolution concerne l’approbation de la politique de rémunération pour 2018 des membres du Directoire, dont les principales caractéristiques sont présentées dans le rapport du Conseil de Surveillance, vous ont été rappelées par Florence Noblot et apparaissent à l’écran.

*La quinzième résolution est approuvée à 73,1 % des voix.*

La seizième résolution vise à obtenir l’approbation de l’Assemblée générale sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l’exercice 2017 à Thierry Morin, Président du Conseil de Surveillance, tels que ceux-ci sont présentés dans le document de référence 2017, et dont les principales caractéristiques ont été rappelées et figurent à l’écran.

*La seizième résolution est approuvée à 99,96 % des voix.*

La dix-septième résolution vise à obtenir l’approbation de l’Assemblée générale sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l’exercice 2017 à Xavier Martiré, Président du Directoire, tels qu’ils vous ont été rappelés et figurent dans le document de référence.

*La dix-septième résolution est approuvée à 72,44 % des voix.*

La dix-huitième résolution a trait à l’approbation des actionnaires sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l’exercice 2017 à Louis Guyot, membre du Directoire, tels qu’ils figurent dans le document de référence 2017 et vous ont été rappelés.

*La dix-huitième résolution est approuvée à 74,34 % des voix.*

La dix-neuvième résolution vise à obtenir l’approbation des actionnaires sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l’exercice 2017 à Matthieu Lecharny, membre du Directoire, tels qu’ils vous ont été présentés et figurent dans le document de référence 2017.

*La dix-neuvième résolution est approuvée à 97,46 % des voix.*

La vingtième résolution appelle l’Assemblée générale à revaloriser l’enveloppe globale annuelle des jetons de présence des membres du Conseil de Surveillance et de ses Comités, et ainsi à la porter à 600 000 euros.

*La vingtième résolution est approuvée à 99,48 % des voix.*

La vingt et unième résolution vise à autoriser le Directoire à l’effet d’opérer sur les actions de la Société et ainsi à renouveler l’autorisation consentie par l’Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2017. Cette autorisation est accordée pour un prix maximum de 30 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social, pour une durée de validité de 18 mois. Elle n’est pas utilisable en période d’offre publique.

*La vingt et unième résolution est approuvée à 99,91 % des voix.*

###### Résolutions relevant de l’Assemblée générale extraordinaire

Les résolutions 22 à 31 concernent les délégations financières à conférer au Directoire.

La vingt-deuxième résolution vise à déléguer au Directoire la compétence d’augmenter le capital social par incorporation de réserves, primes, bénéfices ou toute autre somme dont la délégation est admise. Cette délégation est donnée dans la limite d’un montant maximum susceptible de majoration de 130 millions d’euros, pour une durée de 36 mois. Elle n’est pas utilisable en période d’offre publique.

*La vingt-deuxième résolution est adoptée à 99,99 % des voix.*

La vingt-troisième résolution vise à autoriser le Directoire à l’effet d’émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS), des actions ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social de la Société. Le montant maximal en nominal de la délégation s’établit, sous réserve de majoration, à 110 millions d’euros (environ 50 % du capital social). Cette autorisation est accordée pour 26 mois. Elle se substitue à la délégation de même nature accordée par l’Assemblée générale du 19 mai 2017. Elle n’est pas utilisable en période d’offre publique. Toute émission réalisée en vertu de la présente résolution viendrait s’imputer sur le plafond global de la trentième résolution.

*La vingt-troisième résolution est approuvée à 98,98 % des voix.*

La vingt-quatrième résolution délègue au Directoire la compétence d’émettre avec suppression du DPS et offre au public des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, pour un montant maximum nominal, susceptible de majoration, de 22 millions d’euros (environ 10 % du capital social). Cette délégation est donnée pour une durée maximale de 26 mois. Elle permet au Directoire de conférer un droit de priorité aux actionnaires existants. Elle se substitue à la délégation de même nature accordée lors de l’Assemblée générale du 19 mai 2017. Elle n’est pas exerçable en période d’offre publique. Je vous rappelle que cette résolution est également soumise au plafond de la trentième résolution.

*La vingt-quatrième résolution est approuvée à 93,19 % des voix.*

La vingt-cinquième résolution délègue au Directoire la compétence d’émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d’une offre privée, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, pour un montant maximum nominal fixé à 22 millions d’euros (environ 10 % du capital). Toute émission réalisée dans le cadre de la présente résolution s’imputerait sur les plafonds des résolutions 24 et 30. La présente délégation est accordée pour une durée de 26 mois. Elle se substitue à la délégation de même nature accordée lors de l’Assemblée générale du 19 mai 2017. Elle n’est pas exerçable en période d’offre publique.

*La vingt-cinquième résolution est approuvée à 89,69 % des voix.*

La vingt-sixième résolution autorise le Directoire, pour les émissions réalisées en vertu des vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions, à déroger aux conditions de fixation des prix d’émission qui y sont fixées, et à appliquer une décote maximale de 5 % appliquée au cours de clôture de l’action lors de la séance précédente. Cette autorisation est donnée dans la limite de 10 % du capital social, par période de 12 mois. Elle est accordée pour une durée de 26 mois et se substitue à l’autorisation du 19 mai 2017. Elle n’est pas exerçable en période d’offre publique.

*La vingt-sixième résolution est approuvée à 89,87 % des voix.*

La vingt-septième résolution vise à autoriser le Directoire à augmenter le nombre d’actions émises en vertu des résolutions 23 à 25, dans la limite de 15 % de l’émission initiale et des plafonds applicables à la délégation. Cette autorisation est donnée pour 26 mois et se substitue à l’autorisation consentie par l’Assemblée générale du 19 mai 2017.

*La vingt-septième résolution est approuvée à 88,77 % des voix.*

Par la vingt-huitième résolution, l’Assemblée générale délègue au Directoire la compétence d’augmenter le capital en rémunération d’apport en nature, par émission d’actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital social. Le montant nominal des augmentations de capital ainsi réalisées s’imputerait sur le plafond global visé à la trentième résolution. La durée de validité de l’autorisation est de vingt-six mois.

*La vingt-huitième résolution est approuvée à 67,73 % des voix.*

En conséquence des délégations précédemment consenties, la vingt-neuvième résolution délègue au Directoire la compétence de procéder à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservé aux salariés adhérents d’un plan d’épargne d’entreprise. Le montant maximal nominal de ces augmentations est fixé à 5 millions d’euros. La durée de validité de cette autorisation est de 26 mois.

*La vingt-neuvième résolution est approuvée à 99,88 % des voix.*

La trentième résolution vise à limiter le montant des émissions pouvant être effectuées par le Directoire en vertu des résolutions 23 à 28. Elle fixe un montant maximal global, susceptible de majoration, de 110 millions d’euros pour les émissions en actions, et de 1 milliard d’euros pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances.

*La trentième résolution est approuvée à 99,38 % des voix.*

La trente et unième résolution vise à déléguer au Directoire la compétence de réduire le capital social, par annulation d’actions acquises dans le cadre du programme de rachat d’actions de la Société. La délégation est limitée à 10 % du capital social par période de 24 mois, et est donnée pour une durée de 18 mois.

*La trente et unième résolution est approuvée à 99,97 % des voix.*

La trente-deuxième résolution consiste, pour l’Assemblée générale, à donner tout pouvoir au porteur d’un original pour fin d’accomplir les formalités consécutives à la présente Assemblée.

*La trente-deuxième résolution est approuvée à 99,99 % des voix.*

##### Clôture de l’Assemblée

**Thierry MORIN**

Je constate que l’ordre du jour est épuisé et que plus personne ne demande la parole. Dès lors, Mesdames et Messieurs les actionnaires, je vous remercie d’être venus participer à l’Assemblée générale de votre Société, et je déclare la séance levée.

*La séance est levée à 17 heures 02.*

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél : 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com

# Index

*Nous vous signalons que nous n’avons pu vérifier l’orthographe du nom suivant :*

Claude ARNOUX, 24, 25