



Message
de Pierre Bellon
Président du Conseil d'Administration

sodexo

Faire de chaque jour un jour meilleur

Message de Pierre Bellon,

Président du Conseil d'Administration de Sodexo,

à l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 24 janvier 2011.

J'ai créé Sodexo en 1966 à Marseille en partant de presque rien, aujourd'hui notre Groupe a trois activités : **les Solutions de Services sur Site, les Solutions de Motivation, les Services aux Particuliers et à Domicile.**

Nous employons 380 000 personnes dans 80 pays et sommes n°1 mondial dans la plupart de nos segments de clientèle. J'en suis fier mais je suis surtout fier de tous ceux qui ont bâti le Groupe avec moi : femmes, hommes de toutes races, religions, nationalités – personnel, encadrement, dirigeants, membres du Conseil d'Administration.

Bravo et merci à Michel Landel et à ses équipes.

Mais les succès passés et présents ne sont pas une assurance pour l'avenir.

La crise n'est pas terminée, la mondialisation se poursuit et accroît la complexité. La faiblesse de la croissance, le vieillissement de la population, l'aggravation des inégalités, l'affaiblissement des classes moyennes, l'instabilité monétaire risquent de provoquer un affaiblissement des pays développés.

En revanche, ce probable déclin va favoriser la montée de la Chine, du Brésil, de l'Inde et des pays méga-émergents dans l'économie, la finance et la diplomatie mondiale. Ce rééquilibrage engendra un véritable progrès économique et social dans 3 continents et de nombreux pays, et permettra à des centaines de millions d'hommes de trouver un emploi, de la croissance, d'échapper à la pauvreté et d'améliorer leur niveau de vie.

Mondialisation, environnement incertain, concurrence aggravée, le monde se transforme de plus en plus vite.

Pour répondre à ce défi et à cette opportunité, Sodexo doit d'une part rester Sodexo, d'autre part accélérer la transformation de son organisation.

Que veut dire « Sodexo doit rester Sodexo » ?

- Cela veut dire que nous voulons rester indépendant pour maintenir nos valeurs, avoir une continuité dans le management, assurer notre pérennité.
- Cela veut dire que notre Groupe n'est ni la propriété de l'État, ni la propriété de ses clients, ni la propriété de ses fournisseurs, ni la propriété de ses dirigeants, ni la propriété des syndicats, ni la propriété de ses actionnaires et aucun d'entre eux ne peut en disposer à sa guise ; car depuis sa naissance **notre conception de l'entreprise est que Sodexo soit la communauté de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires.**

Notre finalité et notre raison d'être sont de répondre à leurs attentes par la croissance du résultat opérationnel et du chiffre d'affaires.

Que veut dire « accélérer la transformation de notre organisation » ?

Cela signifie progresser dans deux domaines essentiels :

- le culte de nos clients,
- le développement de nos ressources humaines.

Le culte du client

Dans ce but, nous devons :

- **Nous concentrer sur nos trois activités, nos segments et sous-segments de clientèle.** L'ensemble représente un potentiel de développement mondial d'environ 780 milliards d'euros.

■ **Fidéliser nos clients.** Le taux de fidélisation a été de 93,3 % en 2007-2008, de 93,5 % en 2008-2009, de 94,2 % en 2009-2010. Notre objectif est d'atteindre 95 %. Cette amélioration a nécessité la mise en place de structures et de personnels dédiés à cette initiative baptisée « Clients for Life[®] ». L'impact sur le résultat opérationnel représente selon les pays 7 à 11 fois le montant de l'investissement réalisé.

■ **Obtenir de nouveaux clients** par trois voies : la segmentation et la sous-segmentation de nos clientèles, la conquête géographique de nouveaux pays, régions, villes, et l'offre d'un partenariat à long terme.

En 40 ans nous avons construit un réseau mondial.

■ **Inventer pour innover :** la profonde connaissance et la proximité de nos clients, de nos consommateurs et de nos usagers nous permet de détecter et d'anticiper leurs besoins et d'élargir notre gamme de services.

Au-delà de la restauration, nous développons le multi-technique : entretien de bâtiments, gestion des fluides, chauffage, air conditionné, etc., mais aussi divers autres services : nettoyage, accueil, gardiennage, courrier, etc.

Nous assurons également des services spécifiques dans certains segments de clientèle. Par exemple : dans les bases-vie, la construction et la location ; dans les établissements de santé, la maintenance et la stérilisation des salles opératoires et la maintenance de gros équipements radiologiques. Notons que ces services se développent plus vite dans le Groupe que la restauration et sont donc l'une des clefs de notre croissance.

Transformer notre organisation, cela veut dire aussi progresser dans le **développement de nos ressources humaines**.

Le développement de nos ressources humaines

Le potentiel de développement de Sodexo est supérieur à 50 fois notre chiffre d'affaires actuel.

Pour transformer ce potentiel en réalité, nous nous fixons 2 objectifs majeurs :

1) Avoir les ressources humaines disponibles en quantité

Nos plans stratégiques font apparaître des besoins quantitatifs et aussi de nouvelles compétences pour délivrer toutes les solutions de services proposées à nos clients. Dans cette politique, nous avons défini le profil du dirigeant opérationnel de Sodexo. Mais pour gérer des contrats complexes – initiative PFI ou partenariat public privé – il nous faut des dirigeants avec un profil spécifique. De même

pour gérer des grands contrats internationaux, il nous faut dès à présent promouvoir et recruter des citoyens du monde, jeunes femmes et hommes de 30 à 35 ans à profil très international parlant 3 langues couramment dont le français et l'anglais. Ils prendront progressivement des responsabilités dans le Groupe.

Ces besoins doivent être anticipés et faire l'objet de plans d'actions spécifiques à tous les niveaux de l'organisation.

2) Être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés par ses collaborateurs

Nous avons fait ce choix car nous avons la conviction que le succès de l'entreprise repose sur la fierté d'appartenance à Sodexo de nos collaborateurs, sur le partage de nos valeurs et sur l'engagement au service de nos clients et utilisateurs.

Nous avons la conviction que l'engagement des collaborateurs est une source essentielle de satisfaction pour les clients et les consommateurs et donc peut nous donner un véritable avantage compétitif.

Depuis 2006, nous effectuons, tous les deux ans, avec un consultant extérieur une enquête anonyme sur l'engagement de notre personnel. En 2010, l'enquête a concerné 113 000 employés dans 60 pays ; elle montre que 85 % de notre personnel évalue Sodexo comme un meilleur employeur que ses concurrents. Elle montre aussi que globalement le taux d'engagement de Sodexo par rapport à 2008 a augmenté de 7 points pour atteindre 55 %, alors que l'échantillon des 1 500 entreprises suivies par notre consultant accusent pendant la même période une baisse de 1 %.

Cette enquête fait apparaître certains points essentiels :

■ Le taux d'engagement d'un pays à l'autre varie de 33 % pour le pays le plus mal classé à 68 % pour le pays le mieux placé.

■ Le taux global de 55 % est à comparer au taux moyen du benchmark de l'échantillon qui est de 53 % mais encore loin des meilleurs qui va de 65 % à 100 %.

■ Les 5 principaux leviers d'engagement sont les suivants :

- **Valeur travail** (*work activities*) : je me plais dans mon travail car je peux améliorer la qualité de vie au quotidien de mes clients et de ceux qui utilisent nos services.

- **Leadership** (*senior leadership*) : j'ai confiance dans la stratégie du Groupe, dans ses dirigeants, son futur.

- **Reconnaissance** (*recognition*) : je suis reconnu au-delà de ma rémunération pour ma contribution au développement du Groupe.

- **Communication** (*communication*) : la communication de Sodexo est ouverte et honnête et nous permet de nous exprimer.

- **Rémunération** (*pay*) : suis-je assez payé pour la contribution que j'apporte à Sodexo ?

Tous ces résultats nous sont donnés pour les différentes catégories : personnel, responsables de sites, autres managers qui ne sont pas sur nos sites, dirigeants.

Ce benchmark des pays entre eux, entre catégories, avec l'échantillon, pousse chaque pays dans chaque catégorie à imiter les meilleurs.

Nous avons pris plusieurs autres initiatives dans le domaine de notre responsabilité sociale et en faveur du développement durable.

Tous nos efforts ont été récompensés, puisque Sodexo a rejoint la prestigieuse liste des « **World's Most Admired Companies 2010** » publiée par le magazine *Fortune* et que Sodexo a été reconnu pour la deuxième année consécutive comme l'une des « **Entreprises les plus Ethiques au Monde** » par l'Institut américain *Ethisphere*.

En conclusion, je voudrais insister sur les deux points suivants :

Notre stratégie est très cohérente, car les trois activités choisies sont conformes à la vocation du Groupe « améliorer la qualité de vie au quotidien » et les synergies entre elles sont très importantes et contribuent au développement de Sodexo.

Mais pour mieux responsabiliser l'ensemble des dirigeants et le personnel de nos trois activités, il faut qu'elles soient gérées de façon autonome et coordonnée au niveau du Groupe.

La transformation de notre organisation doit se faire par un double mouvement :

■ D'une part, **une centralisation plus poussée** car dans la compétition internationale, l'attractivité et la compétitivité des grandes entreprises se

jouent notamment, sur leur capacité à mettre en œuvre des **politiques rigoureuses, cohérentes et efficaces** sur les quatre fonctions transversales clés qui sont : les Finances, déjà très centralisées depuis toujours ; les Ressources Humaines ; le Développement Durable et la Communication. En matière de communication, nous avons fait certes des progrès. Des démarches et des dispositifs ont été mis en place, dont récemment la refonte de notre identité visuelle.

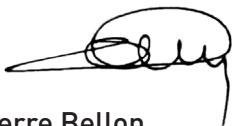
Mais notre politique de communication reste très insuffisante pour nous permettre de relever les défis de la marque mondiale que nous sommes devenus. Notre communication est encore trop frileuse, trop partielle, trop éclatée dans son organisation comme dans son expansion. Pour l'année qui s'ouvre, il me semble indispensable que Sodexo se dote d'une communication structurée et ambitieuse, qui soit véritablement un moteur pour notre développement, et permette à Sodexo de se hisser au niveau des plus grandes marques mondiales.

■ D'autre part, **une décentralisation plus poussée qui est complémentaire de la centralisation.**

Notre Groupe s'est développé grâce à la décentralisation des responsabilités ; je répète souvent « notre taille est notre très grande force mais aussi notre grande faiblesse » car elle engendre de plus en plus de technocratie. Notre organisation doit être la plus proche possible du terrain, de nos clients, de nos consommateurs et de nos usagers.

Nous devons à tout prix maintenir dans le Groupe un esprit d'entreprise et notre organisation doit faciliter l'émergence, au sein du Groupe, de plus en plus d'entrepreneurs.

Je remercie à nouveau nos clients, notre personnel et nos actionnaires pour leur confiance et leur fidélité dans l'avenir de notre Groupe.



Pierre Bellon

Président du Conseil d'Administration de Sodexo



Faire de chaque jour un jour meilleur