



Message
de Pierre Bellon
Président du Conseil d'Administration

Message de Pierre Bellon,

Président du Conseil d'Administration de Sodexo,

à l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires

du 23 janvier 2012.

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

dans une conjoncture semée d'incertitudes :

- > nos résultats sont bons,
- > notre plan à 3 ans est ambitieux,
- > notre plan de financement à long terme est très solide puisque Standard & Poor's nous a récemment confirmé notre rating BBB+,
- > malgré la crise boursière, entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2011 le titre Sodexo a progressé de 6,1 % alors que le CAC 40 a baissé de 19 %,
- > nous employons aujourd'hui plus de 413 000 personnes dans 80 pays,
- > nous sommes leader mondial sur la plupart de nos marchés et en particulier N°1 dans les 4 pays « BRIC » : Brésil, Russie, Inde, Chine.

Ceci est dû à notre Directeur Général, Michel Landel, aux membres du Comité Exécutif, à nos meilleurs dirigeants, à nos meilleurs directeurs de pays, meilleurs directeurs régionaux, chefs de secteur et gérants et à nos meilleurs employés.

Au nom du Conseil, je les félicite et les remercie et vous demande de les applaudir !

Ceci dit :

- > la mondialisation se développe,
- > la concurrence s'aggrave,
- > les déficits budgétaires des USA et des pays d'Europe et leur endettement sont devenus insupportables,
- > la crise financière, économique et sociale se poursuit et affecte tous les pays les plus développés.

Malgré ces énormes challenges, Sodexo confirme ses ambitions :

- > être à terme **leader mondial en EBIT et en chiffre d'affaires dans nos 3 activités**, dans chacun des segments et sous-segments de clientèle et dans chacun des pays où nous sommes implantés,
- > être un **ascenseur social** pour notre personnel ;
- > être **l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés** par ses collaborateurs,

- > faire de Sodexo une **marque mondiale connue, aimée et choisie**,
- > avoir une **croissance annuelle moyenne supérieure à 7 %** et une marge opérationnelle supérieure à 6 %,
- > avoir un **ROCE (Return On Capital Employed) supérieur à 15 %**.

Depuis un an, le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif du Groupe ont fait un inventaire de nos forces et une analyse objective, courageuse, lucide et approfondie de nos faiblesses par rapport à nos concurrents.

Pour réaliser nos ambitions nous entreprenons une double démarche :

- > d'une part, réaffirmer et faire partager les principes fondamentaux qui ont fait notre développement à ce jour,
- > d'autre part, déployer les actions qui nous permettront de continuer à réussir à l'avenir.

I. Les principes fondamentaux du développement de Sodexo

Ils sont au nombre de quatre :

1. Notre conception de l'entreprise

Sodexo c'est la communauté :

- > de ses clients et de ses consommateurs,
- > de son personnel et de ses dirigeants,
- > de ses actionnaires.

Comment arriver à satisfaire simultanément et durablement les attentes de nos clients, de nos consommateurs, de notre personnel et de nos actionnaires ?

Un seul choix possible : réaliser la croissance interne de nos résultats et de notre chiffre d'affaires.

Car la croissance interne :

- > garantit que nous sommes capables de garder nos clients et nos consommateurs, et donc de satisfaire leurs besoins actuels et ceux à venir mais aussi de trouver de nouveaux clients et consommateurs,
- > permet de répondre aux attentes du personnel : l'emploi et une possibilité de promotion,
- > et valorise le patrimoine de nos actionnaires.

2. Cette croissance doit avoir un sens

Aussi avons-nous défini dès la naissance de Sodexo en 1966 :

- > une Vocation,
- > des Valeurs,
- > des Principes Éthiques.

Notre vocation est double :

- > **Améliorer la qualité de vie** de notre personnel et de tous ceux que nous servons : salariés sur leur lieu de travail, patients à l'hôpital, élèves et étudiants dans les écoles et les universités, détenus dans les établissements pénitentiaires, militaires en garnison, personnel sur les bases vies à terre ou en mer, etc.

- > **Contribuer au développement** économique, social, environnemental des villes, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons notre activité.

Nos valeurs

Les valeurs que nous partageons avec les 413 000 collaborateurs de Sodexo sont :

- > l'Esprit de Service,
- > l'Esprit d'Équipe,
- > l'Esprit de Progrès.

Notre noblesse : Être au service des autres.

Nos principes éthiques

- > la Loyauté,
- > le Respect de la Personne,
- > la Transparence,
- > la Lutte contre la corruption.

Notre vocation, nos valeurs, nos principes éthiques donnent une vision commune, un sens aux initiatives, au travail de chacun d'entre nous.

45 ans après la naissance de Sodexo, ils sont le fondement de notre engagement, ils nous unissent profondément et sont le ciment de toutes nos équipes dans le monde.

C'est notre plus grande force par rapport à nos concurrents.

3. Sodexo est et restera une société de services

Définir une stratégie, c'est faire un choix. C'est décider de ce que nous ferons et surtout de ce que nous ne ferons pas.

Nous avons exclu le secteur primaire : agriculture, élevage, pêche, toute production de matières premières non transformées,

mais aussi exclu le secteur secondaire qui correspond à la transformation des matières premières du secteur primaire et à la production de biens industriels.

Pourquoi les services ?

Le constat était simple : au début du 19^e siècle en France, 65 % des actifs travaillaient dans l'Agriculture. Nous avons compris que le secteur tertiaire, secteur des services, allait se développer beaucoup plus rapidement que les secteurs primaire et secondaire. Aujourd'hui ce secteur représente en France 78 % des emplois, l'Industrie 19 % et l'Agriculture 3 %.

Il en est de même dans toutes les grandes économies mondiales : aux États-Unis, en Angleterre, en Chine, les services représentent 75 % de la création d'emplois.

Quels services ?

Dans un secteur aussi vaste, nous ne serons ni des banquiers, ni des assureurs, ni des promoteurs immobiliers, ni des distributeurs, ni des transporteurs, ni des armateurs, etc...

Nous référant à notre vocation conçue depuis notre naissance en 1966 : « *Améliorer la qualité de vie de notre personnel, du personnel de nos clients et de nos consommateurs* », **nous concentrons tous nos efforts sur les services de qualité de vie.**

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi **3 activités** :

- > **Sodexo Services sur Site**, avec ses nombreux segments et sous-segments de clientèles,
- > **Sodexo Solutions de Motivation**, avec les avantages apportés au personnel,
- > **Sodexo Services aux Particuliers et à Domicile**, avec ses quatre domaines :
 - > l'aide aux personnes dépendantes,
 - > la garde d'enfants,
 - > la conciergerie,
 - > le perfectionnement tout au long de la vie.

4. Sodexo est et restera une société indépendante

Depuis sa création en 1966, nous avons décidé que l'indépendance serait l'un des principes fondamentaux du Groupe car elle permet :

- > de maintenir ses valeurs,
- > d'avoir une stratégie à long-terme,
- > d'assurer une continuité dans le management,
- > de garantir sa pérennité.

Indépendante veut dire :

- > indépendante **vis-à-vis de nos clients** (notre plus gros client dans le monde représente moins de 2 % de notre chiffre d'affaires total),
- > indépendante **vis-à-vis des fournisseurs** (notre plus gros fournisseur représente moins de 3 % de la totalité de nos achats),
- > indépendante **vis-à-vis de nos banquiers** ;
- > indépendante **vis-à-vis d'une organisation extérieure** qui empêcherait le bon fonctionnement du Groupe,
- > indépendante **vis-à-vis des pouvoirs publics**,
- > indépendante **financièrement** grâce à un actionnariat familial qui empêche que nous tombions entre les mains d'un groupe financier ou industriel : au 31/12/2011 notre holding de contrôle Bellon SA détient 37,7 % des actions de Sodexo et 49,4 % des droits de vote.

Notre indépendance financière repose sur deux principes simples :

- > choisir des activités à faible intensité capitalistique, avec en moyenne des investissements tangibles (hors acquisitions) représentant environ 2 % du chiffre d'affaires,
- > disposer en permanence des liquidités suffisantes pour financer le développement, rembourser les emprunts à moyen-terme et verser des dividendes aux actionnaires.

Nous réaffirmons les principes fondamentaux qui ont fait notre développement à ce jour. D'autre part, nous devons mettre en œuvre les actions qui nous permettront de continuer à réussir à l'avenir.

II. Déployer les actions qui nous permettront de continuer à réussir à l'avenir

À la suite des réflexions du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif du Groupe menées depuis un an, nous avons décidé Michel Landel comme Directeur Général et moi comme Président, de poursuivre nos efforts sur les quatre grands sujets suivants :

- > le développement de nos ressources humaines,
- > la transformation de notre organisation,
- > l'amélioration de notre gestion,
- > l'établissement d'une grande marque mondiale et d'une stratégie de communication.

1. Le développement de nos ressources humaines

Depuis la création de Sodexo en 1966 ma préoccupation principale a été la création d'emplois, d'où la recherche permanente de marchés porteurs. C'est pour cela qu'aujourd'hui notre potentiel de développement en chiffre d'affaires est considérable dans nos trois activités et dans les 80 pays où nous sommes présents : nous estimons ce potentiel à environ 790 milliards d'euros soit environ 50 fois notre chiffre d'affaires actuel.

Quel est le frein au développement de notre résultat et de notre chiffre d'affaires ?

Les moyens financiers ? Non, car en moyenne nos investissements tangibles hors acquisitions s'élèvent à 2 % de notre chiffre d'affaires annuel.

Comme la plupart des entreprises de services qui se développent par croissance interne, le frein à notre développement ce sont les moyens humains. Nos collaborateurs femmes et hommes ont fait, font et feront le développement de Sodexo. Dans les dix dernières années, notre développement s'est fait à 80 % par croissance interne et à 20 % par acquisition : nos investissements sont essentiellement immatériels.

Nous allons donc renforcer nos actions en cours :

- > **aider notre personnel actuel à s'adapter** aux nouveaux challenges que nous avons à affronter, se perfectionner, promouvoir les meilleurs, favoriser la diversité et la mobilité, améliorer leur engagement et leur qualité de vie au travail,
- > **mais aussi augmenter nos moyens humains**, c'est-à-dire recruter du personnel nouveau,
- > **et développer la gestion prévisionnelle** de nos ressources humaines.

La mondialisation se développe et nous sommes devenus **une entreprise mondiale**. Pour saisir toutes les opportunités, nous aurons besoin d'un plus grand nombre de dirigeants qui sont « citoyens du monde ».

Enfin, le développement des ressources humaines ne peut se réaliser que dans **un bon climat social**. Le 12 décembre dernier, un accord international a été signé par Michel Landel et Ron Oswald, Secrétaire Général de l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation), l'un des principaux porte-parole des droits des travailleurs dans le monde.

Cet accord confirme les engagements de Sodexo en matière de droits fondamentaux au travail et plus particulièrement des droits d'association et de négociation collective : il prévoit la mise en place d'un dialogue régulier et progressif entre la direction générale et les représentants des employés de Sodexo et de l'UITA.

Comme l'a dit Michel Landel :

« Nous sommes heureux d'avoir conclu cet accord avec l'UITA car c'est le premier de ce genre dans notre secteur d'activité et parce que nous sommes convaincus qu'un dialogue social constructif est l'un des éléments essentiels de progrès pour nos collaborateurs. »

2. La transformation de notre organisation

Notre groupe a beaucoup grandi. On dit souvent que la taille engendre la complexité. Ce n'est pas notre avis, la complexité n'est pas une fatalité. Notre organisation future sera claire, simple, compréhensible par notre personnel, nos clients, nos consommateurs, nos fournisseurs et les pouvoirs publics :

- > **les dirigeants doivent être proches de nos clients** et de nos consommateurs sur nos sites, il nous faut renforcer nos actions dans ce domaine,
- > **notre organisation doit être plus orientée vers nos clients** : la segmentation et sous-segmentation de nos clientèles – entreprises, santé, éducation, etc... – en France, en Grande-Bretagne, aux États-Unis et ailleurs a accéléré notre croissance,
- > **notre organisation favorisera l'entrepreneuriat**, tout en renforçant la standardisation qui aidera chacun de nous à être plus efficace,
- > notre réussite passée prouve que nous sommes des innovateurs ; pour développer la recherche et l'innovation sources de notre développement futur, il s'agit **d'utiliser toute la richesse de la créativité et des idées de notre personnel.**

3. L'adaptation de notre gestion

Nous avons fait beaucoup de progrès dans le Contrôle de Gestion, nous allons poursuivre nos efforts, en particulier par l'utilisation judicieuse des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information & de la Communication) qui sera capitale pour rassembler, partager et diffuser nos savoir-faire.

4. L'établissement d'une grande marque mondiale et d'une stratégie de communication

Nous devons faire de notre marque et de notre communication des leviers efficaces pour accélérer le développement du Groupe. Nous sommes devenus une grande entreprise internationale, notre communication doit **faire de Sodexo une grande marque mondiale, connue, aimée et choisie.**

Notre marque est un actif immatériel essentiel du Groupe dans lequel nous devons investir pour le faire fructifier. La croissance de la valeur de la marque Sodexo sera désormais un indicateur d'évaluation de nos responsables.

La marque Sodexo doit faire référence dans tous les pays et les segments de clientèles où nous opérons. Notre marque doit également créer de la préférence. C'est cette préférence qui nous donnera un avantage compétitif et protégera nos marges. Une marque qui sert plus de 50 millions de personnes chaque jour est naturellement une marque grand public. Nous devons donc nous adresser directement à tous : actionnaires, collaborateurs, clients, consommateurs, pour faire de Sodexo leur marque préférée pour les services de qualité de vie.

Elle doit être comprise par le plus grand nombre ; son expression doit donc être plus forte, plus claire, plus simple, plus cohérente. Elle doit également être chaleureuse pour refléter notre vocation à améliorer la qualité de vie des personnes.

Avec Sodexo, **nous avons fait le choix de la marque unique.** Parce que c'est cette marque unique Sodexo qui exprime la pertinence de notre modèle économique et social, qui incarne notre vocation commune et qui donne de la consistance à la fonction d'intégrateur de services. Parce que cette marque unique est aussi source de puissance et de confiance, pour nos clients et auprès de nos consommateurs.

Dans les mois et les années à venir, le rôle de la communication sera donc de consolider la marque Sodexo, en lui permettant de s'étendre aux nouveaux métiers du Groupe, mais aussi en renforçant la perception de notre valeur ajoutée.

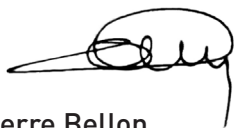
Pour que Sodexo puisse s'adresser à tous les publics, nous devons faire un effort de simplification, de clarification et de hiérarchisation de nos messages.

Dans le cadre de la transformation de notre organisation, nous serons également attentifs à une gouvernance renforcée et plus efficace de la fonction communication au niveau du Groupe, de nos trois activités et des principaux pays où nous opérons.

En conclusion, je vous rappelle qu'en 1966, nous sommes partis de rien et qu'aujourd'hui, nous employons plus de 413 000 personnes dans 80 pays et que nous sommes leader mondial dans la plupart de nos marchés.

Pour relever les challenges qui sont les nôtres et pour continuer à réussir à l'avenir, le Conseil d'Administration accorde toute sa confiance à Michel Landel et à ses équipes.

Chers clients, chers consommateurs, chers utilisateurs, chers collaborateurs, chers actionnaires, nous vous invitons à vivre avec nous l'aventure passionnante de Sodexo. ■

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pierre Bellon', with a long horizontal stroke extending to the left.

Pierre Bellon

Président du Conseil d'Administration de Sodexo

