

Message
de Michel Landel
Directeur Général de Sodexo
à l'Assemblée Générale des
Actionnaires du 23 janvier 2012

sodexo

Solutions de Qualité de Vie au Quotidien

Vous l'avez constaté, les résultats de Sodexo au cours de l'exercice 2010-2011 ont été bons ; nous avons poursuivi notre transformation en maintenant notre niveau d'investissements.

Notre stratégie s'articule autour de 5 piliers :

- nous imposer comme un Leader mondial des Services sur site ;
- nous renforcer sur les services de Restauration, notre métier historique
- devenir le leader mondial des Solutions de Motivation ;
- développer progressivement notre offre de Services aux Particuliers et à Domicile.
- et enfin, maintenir l'indépendance du Groupe.

La performance soutenue de Sodexo réalisée sur plusieurs exercices démontre la pertinence de cette stratégie.

Siân (*Siân Herbert-Jones, Directeur Financier du Groupe*) vient de vous le montrer :

sur les 12 derniers mois, notre cours de bourse a progressé de près de 12 % tandis que le CAC 40 baissait de 16 %.

Je voudrais noter quelques points marquants de l'exercice :

- Premièrement, notre développement se fait de plus en plus au travers de **notre offre globale de Services de Qualité de Vie** ;
C'est ainsi que la part des services de Facilities Management est passée en 5 ans de 18 à 25 % et, sur les 12 derniers mois, leur croissance a été trois fois supérieure à celle des services de restauration.
Au travers des vidéos mon équipe vous a donné quelques exemples de grands contrats gagnés, j'en noterai trois particulièrement emblématiques :
 - celui des Jeux Olympiques de Londres qui se dérouleront en Août prochain,
 - celui de l'ensemble des écoles de la ville de Marseille soit 45 000 repas par jour,
 - et enfin le renouvellement de la totalité du contrat avec les US Marines.
- Deuxièmement : nous sommes devenus, dans l'activité Services sur Site, **N°1 sur les 4 pays à très forts potentiels formant les BRIC** :
 - le Brésil, grâce à l'acquisition récente de la société Puras,
 - la Russie, l'Inde et la Chine.Pour l'activité Solutions de Motivation, je vous rappelle que nous sommes déjà n°1 au Brésil depuis 2008 et que, en Inde, nous détenons 70 % de parts de marché, deux marchés à très fort potentiel de développement.
- Enfin troisièmement, depuis 5 ans, **nous avons réalisé une croissance moyenne annuelle de notre chiffre d'affaires de 6,3 %** et une **croissance annuelle moyenne du Résultat opérationnel de plus de 11 %**.



J'aborderai avec vous trois points :

1. Tout d'abord vous rappeler notre positionnement,
2. La transformation que nous avons commencée depuis plusieurs années
3. Nos objectifs à court et moyen terme.

Nous le constatons tous... les changements dans le monde s'accroissent : le poids de la dette des pays occidentaux va ralentir leur croissance durablement, l'économie mondiale est toujours plus intégrée et interconnectée, l'évolution démographique transforme nos sociétés, les enjeux liés aux questions de l'environnement sont de plus en plus critiques...

Face à ces évolutions, dans une société qui devient de plus en plus « La Société du Service » et où les individus recherchent plus de qualité de vie, notre Groupe se transforme pour devenir un « Intégrateur de Services de Qualité de Vie » et ainsi accompagner ses clients dans leurs évolutions, participer à leur performance économique mais aussi à leur progrès social et environnemental.

Au-delà de la taille de nos marchés qui reste considérable, notre métier « d'Intégrateur de Services de Qualité de Vie » nous offre l'opportunité de jouer un rôle « d'agent du changement » chez nos clients dont les besoins évoluent sous l'effet des tendances que nous venons de voir, et de créer ainsi pour eux plus de valeur.

Ces besoins se situent à trois niveaux :

- au niveau des **Ressources Humaines** : nos clients cherchent à accroître la motivation et l'engagement des femmes et des hommes de leur organisation afin qu'ils soient fidèles et performants dans leur travail ;
- au niveau des **processus** : la pression concurrentielle les contraint à toujours plus d'efficacité, de compétitivité et de remise en cause ;
- enfin, au niveau de leurs **infrastructures**, pour assurer la sécurité de leur personnel et accroître la durée de vie de leurs installations.

Nous créons ainsi et mettons en œuvre en partenariat avec nos clients **des Solutions intégrées de Services de Qualité de Vie**, en nous fixant des objectifs de résultats concrets et mesurables non seulement pour baisser leurs coûts d'exploitation mais aussi pour améliorer leur image, leur attractivité et l'efficacité de leur organisation.

Je prendrai deux exemples :

- tout d'abord, celui des établissements pénitentiaires notamment au Royaume-Uni où nous assurons la conception et la construction de ces établissements.
Nous gérons ensuite la totalité des services nécessaires à leur bon fonctionnement : y compris la surveillance des détenus, et surtout la formation et toutes les actions en faveur de la réinsertion des détenus telle que l'alphabétisation, la mesure de notre succès et une partie de notre rémunération étant basées sur la réduction du taux de récidive.
- autre exemple, dans les établissements de santé dont l'enjeu réside principalement dans la réduction de leurs coûts d'exploitation et dans leur capacité à attirer et fidéliser leur personnel médical : Sodexo développe une offre de services de Qualité de Vie intégrés en support des soins tels que l'accueil, la nutrition, la gestion de la logistique de tous les équipements, le transport des patients, le bio-nettoyage, la stérilisation des instruments chirurgicaux, l'entretien du matériel médical y compris les IRM et scanners, etc...

Aux États-Unis par exemple , où nous sommes N° 1 sur ce marché, une partie de notre rémunération dépend de la satisfaction des patients et du personnel médical, satisfaction qui est mesurée par des organismes indépendants.

Je pourrais donner bien d'autres exemples dans chacune de nos trois activités et sur chacun de nos segments de clientèle...

Vous le constatez, Sodexo n'est plus une société de restauration.

En inventant ce nouveau métier, nous sommes devenus des Intégrateurs des services dont ont besoin les personnes, les organisations et plus largement la société...

Maintenant le deuxième thème que je souhaite aborder est la poursuite de la transformation de notre groupe.

Pour cela nous avons une feuille de route précise, je ne commenterai que 3 de nos grandes initiatives stratégiques:

Tout d'abord, continuer à améliorer notre Compétitivité, c'est pour nous un enjeu permanent.

Pour cela, nous disposons de plusieurs leviers :

Premier levier,

celui de **la différenciation** grâce à notre Offre de Services de Qualité de Vie unique et originale ; ainsi nous accélérons son déploiement dans l'ensemble de nos segments et de nos géographies.

Deuxième levier,

celui de **la marque**, nous avons fait le choix d'une marque mondiale unique.

Nous avons aujourd'hui un projet ambitieux pour faire de la marque Sodexo un outil puissant au service de notre compétitivité et de notre développement.

Une marque Mondiale forte, c'est la promesse :

- pour nos clients et consommateurs d'un service de grande qualité
- pour nos collaborateurs d'une offre employeur attractive
- et pour nos actionnaires d'une valorisation régulière de leur capital investi dans notre Groupe.

Troisième levier,

les **nouvelles technologies de l'information et de la communication** pour encore mieux maîtriser les informations à tous les niveaux de l'Entreprise et aussi pour mieux collecter, diffuser et partager nos savoir faire à travers le réseau Sodexo.

Quatrième levier,

améliorer la productivité sur l'ensemble de nos sites notamment en optimisant nos coûts d'achats, nos coûts de production et nos coûts de personnel :

- dans ce domaine nous avons développé des plans d'action rigoureux par pays.

Et enfin, dernier levier,

améliorer l'efficacité de notre organisation notamment en poursuivant la rationalisation ou la centralisation de certains processus, et en mutualisant mieux nos ressources. Depuis 3 ans nous avons ainsi réduit nos frais de fonctionnement de près de 150 millions d'euros notamment en éliminant de nombreuses tâches inutiles par la standardisation des méthodes.

Il s'agit aussi pour nous de renforcer la mesure, la rigueur et la discipline à tous les niveaux.

Ces économies nous ont permis et nous permettent d'autofinancer les investissements nécessaires pour transformer l'organisation et nous développer.

Deuxième initiative importante : notre choix de poursuivre nos investissements dans les pays à fort potentiel de développement.

Je vous le disais, l'acquisition de Puras, numéro 2 du marché Brésilien de l'activité Services sur Site, au mois de septembre dernier, nous permet de devenir très largement **leaders sur l'ensemble des marchés à très fort potentiel des BRIC** sur lesquels nous enregistrons depuis plusieurs années des croissances à deux chiffres.

Ces 4 pays représentent maintenant environ 10 % du Chiffre d'affaire consolidé du Groupe et, d'ailleurs, sur le premier trimestre de l'année en cours notre croissance dans ces pays a été supérieure à 20 % pour l'activité Services sur site et à près de 18 % pour l'activité Solutions de motivation. Cette présence est un atout important pour notre Groupe.

Dans ces pays nous investissons particulièrement en Ressources Humaines pour faciliter les transferts de savoir-faire et accélérer la formation des équipes et aussi dans la mise en place de nos expertises sur nos métiers de la restauration et du facility management.

Ces investissements pèsent aujourd'hui sur le résultat opérationnel mais grâce à ces investissements et aux efforts de nos équipes sur place, la marge d'exploitation des pays constituant « le reste du Monde » devrait à partir de 2015 se situer dans la moyenne du Groupe.

La troisième initiative stratégique capitale dont je veux vous parler c'est celle des Ressources Humaines :

C'est du reste une priorité de tous les dirigeants et managers de Sodexo.

Notre cœur de métier c'est l'Humain... Les Femmes et les Hommes du Groupe sont notre richesse et **de LEUR engagement** dépend notre succès.

Notre enjeu pour accélérer notre croissance rentable ce n'est pas le manque d'opportunités commerciales sur nos marchés, c'est le manque de « ressources » prêtes au bon moment.

Ceci étant nous progressons :

- Au-delà de nos actions sur la gestion des dirigeants, la mobilité internationale et le développement de notre Offre Employeur, la transformation amorcée de notre Groupe – de prestataire de service unique en un Intégrateur de Services de Qualité de Vie – suppose des évolutions et des changements profonds au niveau des compétences, mais aussi des mentalités de nos équipes et c'est là que réside notre principal défi :
c'est pourquoi nous maintenons nos investissements en formation à un niveau d'environ 10 % du résultat opérationnel du Groupe.
- Nous nous sommes également renforcés au travers d'acquisitions ou en recrutant des femmes et des hommes venant d'autres horizons avec des expériences différentes, notamment sur les métiers de maintenance multi-technique. Nous avons ainsi créé des plateformes de compétences par exemple à Singapour, à Shanghai, à Sao Paolo, à Paris, Londres et aux États-Unis.
- Je voudrais aussi souligner notre démarche en faveur d'une plus grande diversité qui est source de progrès, de créativité et d'innovation.
Dans ce domaine, notre ambition est de bâtir un avantage compétitif, d'être une Entreprise dont les équipes à travers le Monde sont le véritable miroir des sociétés, des cultures et des communautés dans lesquelles vivent les 50 millions des Femmes et d'Hommes que nous devons toujours mieux comprendre pour mieux servir...

Pour progresser nous avons investi dans des ressources dédiées, fixé des objectifs chiffrés, créé des programmes de formations spécialisés, encouragé la flexibilité des horaires de travail (là où c'est possible), encouragé la création de groupes par affinités, partagé nos expériences avec nos clients et partenaires.

Tous ces efforts nous ont permis de bâtir ou de renforcer des liens de confiance avec de nombreux clients et partenaires et ainsi de soutenir notre croissance.

Avant de conclure...

Je voudrais enfin vous rappeler qu'au sein de notre offre de services de qualité de vie, nous engageons notre responsabilité sociale au travers de notre programme du « **Better Tomorrow plan** » qui est en parfait accord avec notre mission, nos valeurs et le rôle que nous entendons jouer auprès des communautés locales que nous servons.

Ce plan structuré repose sur 3 priorités :

- **premièrement agir pour une meilleure nutrition, pour la santé et le bien-être.**
Tous les jours notre Groupe joue un rôle majeur pour conseiller et faire évoluer les habitudes de consommation des 50 millions de personnes que nous servons.
- **deuxièmement, s'engager auprès des communautés locales.**
Au travers de STOP HUNGER nous agissons pour lutter contre la faim et la malnutrition dans le monde en engageant nos équipes sur le terrain.
- **enfin troisièmement : préserver l'environnement.**
En limitant nos consommations d'énergie, d'eau, en nous attaquant au gaspillage, en achetant de façon plus responsable...
Dans ce domaine je vous donne un exemple récent :
la signature d'un accord mondial avec le Marine Stewardship Council (MSC) afin de préserver les poissons en voie de disparition et de sensibiliser nos clients et consommateurs sur l'urgence à changer nos habitudes alimentaires dans ce domaine.

Je voudrais maintenant conclure et vous rappeler nos objectifs pour l'année en cours et au-delà.

Malgré le contexte économique incertain, nous prévoyons :

- une croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre 5 et 8 % ;
- à cette croissance interne, il convient d'ajouter environ 4 % de contribution au chiffre d'affaires consolidé dus aux acquisitions récentes ;
- et nous ciblons aussi une croissance du résultat opérationnel de l'ordre de 10 %.

À moyen terme, nous sommes confiants que notre stratégie nous permettra :

- **d'accélérer la croissance annuelle moyenne** consolidée du chiffre d'affaires à **7 %**
- et **d'atteindre une marge opérationnelle consolidée de 6,3 %** d'ici à 4 ans.

Soit une progression annuelle moyenne à deux chiffres.

C'est pourquoi le Groupe Sodexo restera une entreprise de croissance pour ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires.

Enfin, malgré l'environnement économique mondial actuel très tendu et les enjeux auxquels nous sommes confrontés, je voudrais vous répéter ma confiance dans l'avenir et vous rappeler les atouts de notre Groupe :

- **notre indépendance ;**
- **notre implantation internationale de premier plan** dans 80 pays, et notamment un leadership incontesté dans les BRIC ;
- **notre portefeuille de clientèle diversifié** avec une position de leader sur les marchés à très forts potentiel de la Santé, des Seniors, de l'Éducation, de la Défense et de la Justice ;
- **notre positionnement unique et original** avec une offre intégrée de Services de Qualité de Vie, qui nous permet d'accompagner nos clients dans l'amélioration de leurs performances et qui correspond à un véritable besoin sur l'ensemble de nos marchés et sur tous nos segments de clientèle.
Nous sommes d'ailleurs la seule entreprise dans le monde à pouvoir offrir à nos clients des Solutions de Services sur Site, des Solutions de Motivation et des Services aux Particuliers et à Domicile ;
- **notre excellente solidité financière ;**
- **et enfin, notre culture de service forte**, des valeurs partagées, une diversité de talents et des équipes engagées qui, dans le monde présent où il nous faut, je crois, travailler pour que l'être humain retrouve sa place au centre d'une société plus équilibrée et plus humaine... Et bien cette culture, qui nous rassemble et qui contribue à la valeur que nous apportons à nos clients, est un formidable atout pour notre Groupe.

Le Comité Exécutif du Groupe se joint à moi pour remercier nos clients pour leur fidélité, nos actionnaires pour leur confiance, nos partenaires pour leur soutien et enfin l'ensemble des femmes et des hommes de Sodexo à travers le monde pour les bonnes performances réalisées aux cours de l'exercice et leur engagement au service des autres, au service du progrès et de la Qualité de Vie.

Je vous remercie de votre attention et passe la parole à Pierre Bellon.