

ETUDE DE CAS SODEXO



A l'aide des documents joints et de vos références (connaissances) théoriques, répondez aux questions suivantes.

Conseil méthodologique : veillez à définir les mots clés dans chaque question et à justifier (argumenter) vos réponses.

1. Présentez (de façon synthétique) l'entreprise SODEXO et la stratégie mise en œuvre par son fondateur pour développer l'entreprise.
2. A l'aide du document 5 et de votre compréhension de l'organisation de l'entreprise SODEXO, proposez un organigramme pour l'entreprise (vous présenterez cet organigramme sous forme de schéma ; avec les noms des entités/services/fonctions ; il n'est pas nécessaire de mentionner les noms des personnes). Justifiez votre choix.
3. Repérez et présentez les orientations RSE de SODEXO. Montrez en quoi elles présentent des atouts dans la chaîne de valeur de l'entreprise.
4. En 2020, quelle a été l'affectation d'une partie de la valeur ajoutée créée ?
5. Pour l'activité de restauration collective d'une entreprise telle que SODEXO
 - 5.1. Quelle est selon vous la part de l'intensité organique / capitalistique de la combinaison productive ? Justifiez votre réponse.
 - 5.2. Présentez les impacts de l'évolution récente du macro-environnement sur les coûts de production et sur leur structure.
6. Pour l'activité de restauration collective d'une entreprise telle que SODEXO : quel est l'intérêt d'une clause de révision des prix indexée sur l'indice des prix à la consommation publié par l'Insee ?
7. Dans quelle mesure la stratégie numérique (digitale) engagée par SODEXO
 - 7.1. Peut-elle améliorer le processus productif de l'entreprise ? (Illustrez votre réponse par un exemple concret issu des documents fournis)
 - 7.2. Peut-elle contribuer à obtenir un avantage concurrentiel ?
 - 7.3. Quelles sont les ressources et compétences nécessaires (que l'entreprise doit développer dans le cadre de cette stratégie) ?

Document 1. Présentation de l'entreprise SODEXO

[Qui sommes nous \(sodexo.com\)](https://www.sodexo.com) : consulter le site internet de SODEXO

Communiqué de presse



Paris, 16 février 2022

À propos de Sodexo

Créé en 1966 à Marseille par Pierre Bellon, Sodexo est le leader mondial des services pour améliorer la Qualité de Vie, facteur essentiel de performance des individus et des organisations. Présent dans 56 pays, Sodexo sert chaque jour 100 millions de consommateurs avec une offre unique de Services sur Site, de Services Avantages & Récompenses et de Services aux Particuliers et à Domicile. Sodexo propose à ses clients une offre intégrée de services, fruit de plus de 50 ans d'expérience : de la restauration à l'accueil, la propreté, l'entretien et la maintenance technique des matériels et des installations, des services et des programmes stimulant l'engagement des collaborateurs aux solutions simplifiant et optimisant la gestion des déplacements et des frais professionnels, jusqu'aux services d'aide à domicile, de crèches et de conciergerie. La réussite et la performance de Sodexo reposent sur son indépendance, son modèle économique durable, ainsi que sur sa capacité à assurer le développement et l'engagement de ses 412 000 collaborateurs à travers le monde. www.sodexo.com

Sodexo est membre des indices CAC Next 20, CAC 40 ESG, FTSE 4 Good et DJSI.

Chiffres clés

- | | |
|---|--|
| ■ 17.4 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2020-2021 | ■ 56 pays |
| ■ 412 000 collaborateurs au 31 août 2021 | ■ 100 millions de consommateurs chaque jour |
| ■ Premier employeur privé basé en France dans le monde | ■ 12 milliards d'euros de capitalisation boursière (au 5 janvier 2022) |

Document 2. Pierre BELLON, fondateur de SODEXO

Consulter l'article publié dans Le Monde le 04.02.2022, en PJ : Sodexo annonce le décès de son fondateur et Président d'Honneur Pierre Bellon (02 FÉVRIER 2022 / VIE D'ENTREPRISE)

[Sodexo annonce le décès de son fondateur et Président d'Honneur Pierre Bellon - Sodexo \(jobteaser.com\)](https://www.jobteaser.com)

C'est avec une profonde tristesse et une grande émotion que **Sodexo annonce le décès de son fondateur et Président d'Honneur, Pierre Bellon**, le lundi 31 janvier 2022 à Paris, à l'âge de 92 ans. Pierre Bellon était un entrepreneur visionnaire, passionné par le management, le développement humain et des entreprises. Il a su identifier très tôt le potentiel du secteur des services. Pierre Bellon a créé Sodexo en 1966 ; l'entreprise est aujourd'hui leader mondial des services de qualité de vie, présente dans 56 pays au travers de ses 412 000 collaborateurs, chaque jour au service de 100 millions de personnes.

Pierre Bellon était un dirigeant très en avance sur son temps. C'était un capitaine d'industrie guidé par une vision à long terme. Il était à la fois stratège et homme de terrain proche de ses équipes. Il avait pour obsession la création d'emplois.



Courte biographie de Pierre Bellon

Né en 1930, diplômé d'HEC, Pierre Bellon débute sa carrière dans l'entreprise d'avitaillement maritime de son père, à Marseille, sa ville natale. Pressentant le déclin du secteur, il décide de prendre en main la reconversion de l'activité familiale autour d'une vision : « créer un moment de convivialité et de qualité de vie autour d'un déjeuner ». Ainsi, dès 1962, il invente un nouveau métier en France, celui de la restauration d'entreprise, avec la création de Repas Service, une petite structure de livraison de repas aux entreprises de l'agglomération de Marseille. Grâce à sa persévérance, son audace et son goût du risque, il parvient à surmonter les nombreux obstacles qui se dressent devant lui et fonde Sodexo en 1966.

« J'ai très vite réalisé que le seul moyen de satisfaire les intérêts contradictoires des clients, du personnel et des actionnaires était la croissance. Avant même qu'elle ne soit créée, j'ai donc décidé que mon entreprise serait une entreprise de croissance. »

Pierre Bellon comprend rapidement les enjeux du développement à l'international pour concrétiser sa vision. Il mise également très tôt sur la diversification vers des activités à fort potentiel, par exemple en rachetant les marques Ticket Repas et Chèque Restaurant dès les années 1980. Cette vision à long terme et l'indépendance financière du Groupe, contrôlé par un actionnariat familial, font encore aujourd'hui partie des fondamentaux de Sodexo. Le Groupe connaît une croissance rapide et solide : il est coté à la Bourse de Paris en 1983, et fait son entrée au CAC40 en 1998. Pierre Bellon s'affirme comme une figure clé du secteur des services, pressentant que l'avenir de l'emploi et du développement économique de la France réside en grande partie dans ces métiers.

Au-delà de sa vision stratégique, c'est aussi le regard de l'humaniste qui est à l'origine de la réussite du Groupe. En effet, l'humain est au cœur de la performance de Sodexo depuis sa création. La volonté d'avoir un impact positif dans le monde et d'être un acteur responsable, engagé auprès des communautés locales, est inscrite dans la mission du Groupe depuis le premier jour, et constituait en 1966 un projet d'entreprise particulièrement novateur. L'ambition profonde et avant-gardiste de mettre l'entreprise au service de l'homme qui était celle de Pierre Bellon s'étend aussi hors des frontières du Groupe : il est notamment Président national du Centre des jeunes dirigeants (CJD) de 1968 à 1970, et Vice-Président du Medef de 1980 à 2005. En 1987, il est à l'origine de la création de l'Association Progrès du Management (APM), qui vise à permettre le progrès de l'entreprise en favorisant celui du dirigeant. Comme le disait Pierre Bellon lui-même, « l'APM est devenue un mouvement, un véritable « état d'esprit » entrepreneurial ». En 2011, il crée la Fondation Pierre Bellon pour le développement humain, reconnue aujourd'hui d'utilité publique.

En 2005, Pierre Bellon quitte ses fonctions de Directeur Général. Il conserve les fonctions de Président du Conseil d'Administration jusqu'en janvier 2016, date à laquelle sa fille Sophie lui succède. Il devient alors Président d'Honneur de Sodexo.

Document 3. Sodexo : l'engagement au coeur de la mécanique de fidélisation

[Sodexo : l'engagement au coeur de la mécanique de fidélisation | Les Echos](#) (Publié le 17 mai 2021 à 10:57Mis à jour le 17 mai 2021 à 12:06)

La pandémie a brutalement ralenti l'activité du groupe de restauration collective. Mais celui-ci a su maintenir le lien avec les entreprises pour qui il travaille. Une stabilité qui tient notamment à un suivi précis de chaque contrat. Résultat : la quasi-totalité de ses clients lui sont restés fidèles.

Si la crise sanitaire a été rude pour le groupe Sodexo, amputant au premier trimestre 2020-2021 son chiffre d'affaires de 26,5%, elle n'aura pas réussi à distendre le lien tissé entre le géant de la restauration collective et ses clients. « Après un an de pandémie, nous enregistrons un taux de fidélité de 97,5 % sur le premier semestre de notre exercice (septembre 2020 - février 2021, NDLR) », se félicite Anne Porcario, directrice de la stratégie commerciale et de l'efficacité des ventes au niveau mondial. La relation client constitue de longue date une brique structurante du développement et de la rentabilité du groupe. Il y a plus de vingt ans, Sodexo a mis en place une stratégie de fidélisation aujourd'hui déployée de manière globale dans 64 pays, auprès d'environ 25.000 clients sur 30.000 sites.

« Notre dimension mondiale nous permet de capitaliser sur des savoir-faire métiers pour les répliquer dans d'autres environnements, d'autres activités et d'autres pays », explique la dirigeante. Exemple : la maîtrise du bionettoyage acquise dans les hôpitaux aux Etats-Unis s'est avérée bien utile, dès les premiers instants de la pandémie, dans les hôpitaux de Wuhan. Plus tard, elle sera également mise à profit sur les sites de restauration, en France ou ailleurs.

Connaissance et segmentation de la clientèle

« Dans le contexte de redémarrage de leur activité, les entreprises ont plus que jamais besoin d'une relation de confiance », insiste Anne Porcario. Le lien avec ses clients et prospects, Sodexo l'a basé sur une trame de points d'engagement programmés tout au long du contrat commercial. Une approche qui passe par la formalisation du parcours client sur toute la durée de son contrat, la rationalisation du portefeuille de services et la définition de stratégies marketing ciblées en fonction des typologies de clients. Pour ce faire, le groupe a investi dans des dispositifs de connaissance des « insights » : mise en place d'un outil de suivi des tendances, achats d'études et de data.

La montée en puissance, depuis un an, du numérique dans la gestion de la relation clients a favorisé la multiplication des points d'engagement auprès des entreprises et l'augmentation de la masse de données relatives à chacune d'entre elles. C'est ainsi qu'au siège de son client Danone, Sodexo a pu bâtir une offre de restauration répondant aux exigences sociétales du groupe alimentaire : [100% de produits frais, cuisinés sur place, d'origine locale, respect des circuits courts](#), recrutement de personnels en situation précaire, transformation des excédents et des denrées non utilisées, etc. « Le développement des outils et des usages digitaux constitue un terrain favorable à la stratégie d'alignement du marketing et de la vente », analyse Anne Porcario.

Muriel Jaouën

Document 4. Sodexo : Les approvisionnements de proximité sont bénéfiques pour la planète

(23/04/2021 | 21:08)

Sodexo : Les approvisionnements de proximité sont bénéfiques pour la planète | Zone bourse

Les entreprises et les particuliers se sont beaucoup intéressés aux kilomètres parcourus par les produits alimentaires, mais l'année 2020 a montré que de nombreuses entreprises ont encore du pain sur la planche pour trouver des partenaires locaux et garantir des produits d'origine locale.

Mais finalement, pourquoi devraient-elles s'en préoccuper ? Certes, c'est meilleur pour l'environnement, mais les chaînes d'approvisionnement locales présentent également des avantages sociaux, sanitaires et économiques.

Selon Hind Bendaoud, responsable de l'approvisionnement durable chez Sodexo, la crise de la Covid a entraîné une accélération massive de la demande de produits locaux et bios. 'Les critères de définition de l'approvisionnement local varient en fonction de la culture locale et de la maturité en matière de durabilité', explique-t-elle. 'Dans plusieurs pays, cependant, on observe une nette évolution du concept d'approvisionnement local - vers ce que l'on appelle 'l'ultra-local'.'

Quelles sont les raisons de cette tendance ? Comment les entreprises réagissent-elles ? Et comment en tirent-elles profit ?

Une demande nouvelle pour le local

La crise de la Covid-19 a mis en évidence les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement mondiales et incité nombre d'entre nous à repenser notre façon de consommer.

'Pour les consommateurs, le bien-être est un critère fondamental', explique Hind Bendaoud de Sodexo. 'Alors que les consommateurs portent leur attention sur la qualité, la santé et le rôle de l'alimentation, les chaînes d'approvisionnement sont mises à jour.' Les employés ont un sentiment similaire. Selon une enquête récente de Sodexo, 73 % des chefs d'entreprise estiment que les politiques et pratiques de durabilité ont pris plus d'importance pour leurs collaborateurs au cours des 12 derniers mois.

Selon une étude d'[Euromonitor](#), plus de 15 % des entreprises prévoient d'investir davantage dans la production locale afin de protéger leur activité contre les risques futurs. Une étude de [PwC](#) a révélé, par exemple, que 27 % des directeurs financiers se penchent sur l'engagement communautaire et sociétal pour améliorer la résilience en cas de crise future. Il s'agit d'une tendance qui devrait s'accroître, selon Hind Bendaoud.

Les entreprises ont un rôle à jouer

Les entreprises prennent des mesures pour faire de cette vision, une réalité. C'est un changement encourageant, selon Maria Outters, Group SVP Corporate Social Responsibility chez Sodexo. 'Aujourd'hui, nous pouvons associer l'approvisionnement local à des plans concrets pour avoir un impact positif', explique-t-elle. 'C'est quelque chose qui n'existait pas il y a encore trois ans'.

En France, par exemple, Sodexo s'approvisionne en produits laitiers, yaourts et œufs exclusivement auprès de partenaires français. Cela ne réduit pas seulement les kilomètres parcourus par les produits, mais cela permet également à l'entreprise de développer des relations solides avec ses fournisseurs locaux ; la durée moyenne de ces partenariats dépasse 10 ans.

Au-delà d'une plus grande résilience de l'entreprise, choisir des produits locaux peut changer la notion de la valeur tout au long de la chaîne d'approvisionnement et raccourcir les étapes de traçabilité des produits.

Des résultats qui vont bien au-delà du conseil d'administration

L'argument commercial en faveur du choix local va bien au-delà de l'environnement, de l'économie et de l'approvisionnement. Il peut également présenter des avantages sociaux et sanitaires.

'Les aliments naturels et locaux sont généralement plus savoureux, car ils sont vraisemblablement plus frais ou cueillis à point dans leur maturité, c'est-à-dire lorsque la nutrition et la saveur des produits sont à leur maximum', explique [Maria Marlowe](#), nutritionniste holistique.

Du point de vue de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), il a également été démontré que les partenariats locaux améliorent la croissance inclusive qui s'étend au-delà de l'entreprise et dans la communauté, en fournissant des emplois, des formations et des investissements locaux.

A titre d'exemple, Australian Indigenous Coffee (AIC) s'est associée à Sodexo pour passer d'une petite entreprise familiale au plus grand fournisseur de café appartenant à des Aborigènes en Australie occidentale. AIC accroît non seulement sa présence sur le continent, elle propose désormais des formations de barista aux membres de la communauté et soutient l'alphabétisation des autochtones dans les communautés australiennes éloignées.

Des exemples comme celui-ci illustrent bien comment les partenariats locaux peuvent aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en matière de RSE et d'engagement communautaire, déclare Hind Bendaoud. 'En leur donnant accès à notre réseau élargi de fournisseurs de qualité, nous pouvons également aider nos clients à atteindre leurs objectifs en matière de diversité.'

Et maintenant ?

Trois étapes permettront aux entreprises de tirer le meilleur parti de cette formidable opportunité :

- Premièrement, s'assurer que leurs actions sont en adéquation avec leur communication - et qu'elles peuvent le mesurer.
- Deuxièmement, s'assurer que la réorganisation des chaînes d'approvisionnement ne les oblige pas à faire des compromis dans d'autres domaines essentiels, tels que la qualité et la sécurité alimentaire.
- Troisièmement, pour une véritable durabilité, leurs partenariats locaux et l'approvisionnement local doivent être réalisés en même temps que d'autres efforts liés au RSE.

'L'approvisionnement local ne consiste pas seulement à réduire votre empreinte carbone', prévient Bendaoud. 'Le principal défi est de s'assurer que, grâce à l'approvisionnement local, nous avons également un impact positif sur toutes les dimensions, telles que la santé et la nutrition, les communautés locales et l'environnement.'

Le programme d'inclusion de la chaîne d'approvisionnement de Sodexo a été lancé en Amérique du Nord en 2001. Son objectif est d'inclure et de promouvoir davantage de petites entreprises dans notre écosystème de fournisseurs. Pour plus d'informations sur la façon dont Sodexo aide ses clients à adopter des pratiques d'approvisionnement responsables, cliquez [ici](#).

For insights and actionable strategies that will help you accelerate change and operate with purpose, download our report, [Sustainability Shifts from Business Imperative to Mission Critical](#).

Sodexo SA published this content on **23 April 2021** and is solely responsible for the information contained therein. Distributed by [Public](#), unedited and unaltered, on **23 April 2021 19:07:02 UTC**.

© Publicnow 2021

Document 5

- [Sophie BELLON](#) - Présidente-Directrice Générale
- [Anne BARDOT](#) - Directrice de la Communication
- [Nathalie BELLON-SZABO](#) - Directrice Générale des Activités Sport et Loisirs au niveau mondial
- [Lorna C. DONATONE](#) - Présidente des Régions
- [Cathy DESQUESES](#) - Directrice des Ressources Humaines
- [Johnpaul DIMECH](#) - Président des Régions et Président de la Région Asie-Pacifique
- [Michel FRANCESCHI](#) - Vice Président Principal Performance Management
- [Sean HALEY](#) - Directeur Général Service Opérations au niveau mondial, Président de la Région Royaume-Uni & Irlande
- [Philip JANSEN](#) - DGA Groupe & DG Europe, Restauration et Facilities Management
- [Tony LEECH](#) - Directeur Général Justice, Défense et Agences Gouvernementales au niveau mondial
- [Dick MACEDONIA](#) - DGA Groupe & DG Amérique du Nord Restauration et Facilities Management
- [Satya-Christophe MENARD](#) - Directeur Général, Écoles et Universités au niveau mondial
- [Sylvia METAYER](#) - Directrice de la Stratégie de Croissance
- [Sarosh MISTRY](#) - Président de la Région Amérique du Nord et Directeur Général de la branche Aide à Domicile au niveau mondial
- [Belen MOSCOSO DEL PRADO](#) - Directrice Digital & Innovation
- [Sunil NAYAK](#) - Directeur Général des Services aux Entreprises au niveau mondial
- [Angelo PICCIRILLO](#) - Directeur Juridique Groupe
- [Clodine PINCEMIN](#) - Directrice Générale du Fonds de Dotation Stop Hunger
- [Marc PLUMART](#) - Directeur Général Santé au niveau mondial
- [Marc ROLLAND](#) - Directeur Financier
- [Didier SANDOZ](#) - Directeur Général Services aux Particuliers & à Domicile
- [Simon SEATON](#) - Directeur Général Energie et Ressources au niveau mondial
- [Aurélien SONET](#) - Directeur Général de Services Avantages et Récompenses au niveau mondial
- [Bruno VANHAELST](#) - Directeur Général Ventes & Marketing
- [Damien VERDIER](#) - Directeur Général Responsabilité d'Entreprise & Directeur Général Entegra au niveau mondial

DIRECTION GENERALE

Président

Directeur Général

FINANCE ET JURIDIQUE

Directrice Administratif & Financier

Directeur Juridique

TECHNIQUE

Directeur de l'Excellence Opérationnelle, Implémentation stratégique

Directeur Systèmes d'Information

Responsable d'Exploitation

RH

Directrice du développement Ressources Humaines des relation client avantages et récompenses

Responsable de la Formation & Développement Ressources Humaines

COMMERCIAL

Directeur Commercial

COMMUNICATION EXTERNE

Responsable de Communication

STRATEGIE / ETUDES

Directrice Stratégie, Marketing et Produit

MARKETING PRODUIT

Chef de Produits

Cheffe de Produits

MARKETING CLIENT

Responsable Fidélisation Grands Comptes Incentive Sodexo benefist reward

COMMUNICATION CORPORATE

Responsable Communication Interne & Corporate Sodexo Benefits & Rewards Services

DIGITAL

Responsable du Pôle Marketing Digital - Manager de transition sodexo benefits et reward

MARKETING OPERATIONNEL

Responsable marketing d'offre - Sodexo Benefits & Rewards Services

Document 6

« Nous devrions retrouver en 2023 notre niveau d'avant-crise », Entretiens - Investir-Les Echos Bourse

Sophie Bellon [Présidente et directrice générale par intérim - SODEXO](#)

LA VIE DES ACTIONNAIRES. [INVESTIR.FR](#) | LE 17/12/21 À 17:35

Confronté à la crise et aux nouvelles habitudes des travailleurs, Sodexo, en quête d'un nouveau patron, veut renouer avec une croissance rentable.

La crise sanitaire a contraint Sodexo à mettre en œuvre un plan d'économies et à se transformer. Est-ce compatible avec une gestion d'entreprise responsable ?

C'est tout à fait compatible. Ce sujet est resté très présent durant toute cette période de crise. Sodexo a été très touché par la crise sanitaire : en deux ans, nous avons perdu plus de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires par rapport aux 22 milliards de l'exercice 2018-2019. Nous sommes un métier de service. Notre première priorité a consisté à mettre tout en œuvre pour préserver la santé et la sécurité de nos collaborateurs. Nous avons déployé un plan de soutien pour les plus touchés, comme aux [Etats-Unis](#), pour ceux qui n'avaient pas de couverture sociale. En France, nous avons annoncé un plan social de 2.000 personnes, finalement 500 quittent Sodexo car nous avons tout fait entre-temps pour les former et leur permettre d'évoluer vers d'autres métiers au sein du groupe. Nous avons travaillé étroitement avec nos partenaires sociaux pour atteindre ce résultat. Le dialogue social a été clé. Nous avons également facilité les conditions de paiement de nos fournisseurs, petites et moyennes entreprises, pendant la crise. Ce lien de confiance nous aide aujourd'hui, dans cette période de forte inflation. Nous avons accéléré le remboursement de nos restaurateurs affiliés pour notre activité Avantages et Récompenses. Par ailleurs, nous n'avons pas lâché sur le sujet de la lutte contre le gaspillage alimentaire, avec un objectif de réduction de 50% sur nos sites d'ici à 2025. Dans ce contexte d'inflation, c'est aussi un moyen de moins dépenser, et nous avons décidé d'accélérer sur ce sujet.

Vous avez annoncé cet été le départ de votre directeur général, Denis Machuel, qui a quitté ses fonctions fin septembre, et vous occupez depuis la fonction par intérim. Pourquoi cette décision ?

Nous devons accélérer la croissance et la transformation du groupe tout en renforçant la compétitivité de nos offres et de notre organisation. Cette décision a été prise par le conseil d'administration à l'unanimité. Notre objectif est de renouer avec une croissance solide, rentable et responsable dans la durée. Nous avons identifié des tendances de fond, que cette crise a accélérées : de nouveaux comportements des consommateurs, une disruption liée au numérique... Il est important d'avoir un regard neuf, externe, un profil avec une envergure internationale et l'expérience de la transformation des organisations pour entrer dans cette nouvelle étape de développement et de croissance du groupe.

Vous aviez évoqué une annonce d'ici la fin de l'année...

Ce qui est important c'est de trouver la bonne personne, même si cela nécessite plus de temps. Sodexo n'a connu que trois directeurs généraux en plus de cinquante ans d'existence ! En attendant, la période de transition est active. J'ai créé un comité de transition avec 12 des 18 membres du comité exécutif. Nous nous réunissons tous les quinze jours pour revoir ensemble l'avancée des priorités que j'ai fixées pour la période de transition : dynamiser notre croissance aux Etats-Unis, accélérer la transformation de nos modèles de restauration, améliorer l'efficacité de notre organisation, et gérer notre portefeuille de façon plus active afin de mieux cibler nos investissements.

Quelle est la place du numérique dans ces investissements ?

Nous avons investi dans des start-up de la foodtech, comme avec FoodChéri il y a quatre ans, mais aussi dans Foodee ou dans Nourish aux Etats-Unis, Fooditude au Royaume-Uni, nous développons aussi des nouvelles solutions avec des frigos connectés dans les entreprises... Nous venons d'ailleurs d'annoncer l'augmentation de notre participation dans la société chinoise Meican. Le numérique est et sera de plus en plus présent à tous les niveaux de la chaîne de valeur : au niveau des achats, de la production, de la logistique, du lien avec le consommateur, via des applications. La donnée est clé et permettra une amélioration continue de nos offres pour offrir notamment plus de personnalisation. Nous sommes faits de femmes et d'hommes, c'est notre ADN, mais nous avons pour ambition de devenir une *service tech company*. Nos programmes d'économies nous permettent de réinvestir dans le numérique, la data, les acquisitions.

Comment allez-vous financer cette transformation?

Aujourd'hui, nous avons un bilan très solide et un niveau élevé de liquidités. Nous avons la capacité de financer ces développements en interne.

Comment évolue le portefeuille d'activités du groupe?

La gestion plus active de notre portefeuille est une priorité, car nous souhaitons mieux cibler nos investissements et notre développement. Dans les crèches par exemple, nous nous sommes alliés avec Grandir, déjà leader européen, et avons gardé 20 % de cette nouvelle entité. Nous avons cédé Rydoo et avons signé récemment un accord en vue de la cession du Lido au groupe Accor. Nous sommes sortis de certaines régions : Sodexo est aujourd'hui présent dans 56 pays, contre 80 en 2018. Nous comptons nous stabiliser autour de ce nombre. En parallèle, nous continuons à investir, nous avons, par exemple, pris une participation majoritaire dans Wedoogift pour créer le leader du titre cadeau en France.

Vous avez des projets de développement pour votre activité Avantages et Récompenses (titres restaurant, chèques cadeaux...). De quelle manière ?

Nous voyons des synergies avec nos activités sur sites, car le consommateur a besoin de solutions omnicanales. Nous avons 36 millions d'utilisateurs finaux, 1,3 million de commerçants affiliés... Nous voulons accélérer la croissance de cette activité. Cela nécessite des investissements et nous regardons différentes options stratégiques. Il n'est pas question de la mettre en Bourse et nous resterons actionnaire majoritaire.

Pourriez-vous chercher un partenaire pour vous apporter des compétences technologiques?

Pourquoi pas.

Le recours au télétravail sera durable, au-delà de la crise sanitaire. Comment comptez-vous, malgré cela, retrouver votre niveau d'activité d'il y a deux ans ?

Il est vrai que, dans les entreprises, une grande partie des collaborateurs fonctionnent désormais sur un mode hybride et que cela affecte déjà nos services de restauration. Mais cela concerne surtout les sièges sociaux et les bureaux, et une grande partie de notre activité n'est pas touchée. Nous avons estimé que, sur la base des 22 milliards d'euros de chiffre d'affaires que nous réalisions avant la crise, l'impact se limite à 500 millions d'euros. Nous allons compenser cette perte par d'autres services et offres. Nous proposons aussi des services de *facility management*, qui se sont montrés particulièrement résilients pendant la crise : maintenance, propreté, accueil, entretien des espaces verts... Et cette activité est déjà en croissance de 10% par rapport à l'avant-crise. Le besoin de ces services a été renforcé par la nécessité de sécuriser davantage l'environnement en entreprise. Dans la restauration, certaines entreprises nous demandent des offres plus qualitatives, un moyen de faire revenir leurs collaborateurs sur site, ou des offres omnicanales pour accompagner le télétravail avec, par exemple, les services de livraison ou les passes restaurants. La crise a aussi créé des opportunités de nouveaux services. Au Royaume-Uni, nous avons noué un partenariat avec le ministère de la Santé pour créer des centres de tests Covid. Pour revenir sur notre performance, à la fin du dernier

exercice [clos le 31 août] nous étions revenus à 87 % de notre activité pré-Covid. Pour l'exercice en cours, nous visons une croissance organique du chiffre d'affaires de 15% à 18%. Nous devrions retrouver notre niveau de 2018-2019 en 2023.

Et en termes de marge ?

Nous avions prévu un niveau de marge d'exploitation de 3% en 2020-2021 et avons finalement dégagé 3,5%. Pour cette année, nous avons annoncé viser 5%, à taux de change constants, à comparer à 5,5% avant le Covid. L'objectif sera de rattraper, et même de dépasser ce niveau à moyen terme.

L'inflation complique-t-elle la donne ?

Gérer l'inflation des prix des denrées alimentaires ou des coûts salariaux fait partie de notre modèle d'affaires. Nous avons des clauses d'indexation contractuelles avec nos clients, généralement sur une base annuelle. Nous pouvons également adapter nos recettes et menus pour substituer certains produits et atténuer l'impact de l'inflation.

L'assemblée générale, qui se tenait le 14 décembre, a approuvé la proposition de reprendre le dividende. En quoi consiste votre politique en la matière ?

En 2020, compte tenu du fait que l'entreprise avait perdu de l'argent et s'était séparée d'un grand nombre de collaborateurs, nous avons décidé de ne pas verser de dividende, par solidarité, mais aussi pour protéger notre bilan, une première dans l'histoire du groupe. Cette année, nous renouons avec un dividende, de 2 euros par action. Il se compose d'une part récurrente de 1,20 euro, correspondant à notre politique habituelle de distribution de 50% du résultat net ajusté, et d'une part non récurrente liée aux liquidités générées par notre programme de cessions de 120 millions d'euros. Cela traduit notre confiance dans les perspectives de développement de Sodexo. Même si cette crise est appelée à durer, nous sommes aujourd'hui mieux armés pour y faire face.

Vous avez aussi présenté aux actionnaires la raison d'être de Sodexo...

Mon père [Pierre Bellon, fondateur du groupe] a été visionnaire. En créant Sodexo il y a cinquante-six ans, il lui a donné une double mission d'améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons, et de contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés et des pays où nous exerçons nos activités. Notre raison d'être est une réaffirmation de ce que nous sommes, de l'essentialité de nos métiers et de notre impact positif sur la société : « *Nous offrons un meilleur quotidien à chacun pour construire une vie meilleure pour tous* ».

LA QUESTION QUI DÉRANGE

Comment se portent vos activités aux Etats-Unis, votre premier marché, où vos difficultés datent d'avant la crise sanitaire ?

La région représente près de 40% de notre chiffre d'affaires. C'est celle qui a été le plus touchée par la pandémie, pour tous les acteurs de notre secteur. Nous voulons y accélérer notre croissance. Après une baisse très importante dans l'activité sport et loisirs, les universités, les entreprises..., l'activité a connu un fort rebond au second semestre de l'exercice, de début mars à fin août 2021. Nous sommes confiants dans les perspectives du marché américain. Nous travaillons depuis trois ans sur la fidélisation des clients dans les secteurs de la santé et de l'éducation, et nous commençons à en voir les résultats. Autre signe positif : le taux de marge des contrats que nous signons augmente. Il faut continuer à innover sur nos offres et à former nos commerciaux, car les Etats-Unis sont un marché où la concurrence est très forte.

Document 7. NOTE DE CONJONCTURE - 21/03/2022

[NOTE DE CONJONCTURE - 21/03/2022 \(prestarest.fr\)](https://www.prestarest.fr)

Etat des lieux

Les derniers chiffres de l'Insee montrent que l'année écoulée est marquée par une forte augmentation du prix des matières premières alimentaires (+41 % sur les 12 derniers mois). Ces dernières sont particulièrement nécessaires pour la production dans l'industrie alimentaire, mais également pour l'accroissement en gamme des produits.

Les industries alimentaires font donc face à des défis importants. De nombreuses tensions sont présentes sur les marchés d'approvisionnement en matières premières agricoles et industrielles. A ce contexte s'ajoutent les la guerre déclenchée en Ukraine. A noter, les deux pays la Russie et l'Ukraine représentent 79% des exportations mondiales d'huile de tournesol.

Dans ce contexte et alors que les fournisseurs et les distributeurs sont en pleines négociations pour 2022, une prise en compte des augmentations de l'ensemble des coûts de production par les distributeurs s'impose.

Une hausse fulgurante de toutes les matières premières en 2021

Les prix des matières premières dans leur ensemble n'ont jamais été aussi hauts depuis de 10 ans. Pour preuve, l'indice des prix de l'ensemble des matières premières a augmenté de plus de 35 % sur la période 2010-2021. Cette observation est aussi valable pour les matières premières alimentaires qui ont augmenté de plus de 40 % entre 2010 et 2021. Sur la même période, après avoir connu un repli jusqu'en 2016, les produits industriels ont augmenté d'environ 35 %, particulièrement du fait des hausses observées ces dernières années.

Ces observations sont particulièrement inquiétantes sur l'année 2021, année de reprise économique après les premières vagues de la crise de la Covid. L'Insee mesure une hausse fulgurante des prix des matières premières (+31,3 %) en 2021.

Les matières premières alimentaires sont particulièrement concernées avec une augmentation de +41%.

La consommation d'énergie et le prix du pétrole

A la 3^{ème} place derrière l'industrie chimique (29,1%) et la métallurgie et produits métalliques (22,3%), les industries alimentaires représentent 15,2 % de la consommation globale d'énergie du secteur de l'industrie (Insee, 2020).

Le coût de l'énergie reste toutefois très dépendant des prix du pétrole.

Les prix du pétrole et ses dérivés ont flambé pendant ces 12 derniers mois atteignant des hausses jusqu'à plus de 79 %. Ces hausses se répercutent naturellement sur le prix de l'énergie.

Le prix de l'électricité a atteint +3,3% sur un an (Insee, décembre 2021). La dynamique est similaire pour les prix du gaz naturel et du gaz de ville.

Tous les signaux du moment, notamment le contexte actuel entre la Russie et l'Ukraine, semblent indiquer que la flambée des coûts de l'énergie va s'intensifier dans les prochains mois. La France est en effet très dépendante des produits pétroliers provenant de la Russie qui représentent le premier poste d'importation depuis la Russie.

L'impact sur l'activité des industries alimentaires

L'année 2021 se termine avec une inflation globale de 3,6% selon les calculs provisoires de l'Insee – fév..2022.

Du point de vue de la production, les tensions sur les marchés en amont se répercutent sur l'activité de l'industrie alimentaire. Sur l'année écoulée, la hausse des coûts des industriels a atteint 16,3 %, un niveau jamais atteint depuis 1995.

La volatilité des prix des matières premières

L'une des conséquences les plus préoccupantes de la guerre en Ukraine : la flambée des prix des matières premières dont les Russes et les Ukrainiens sont de grands producteurs. Énergie, métaux, céréales, la plupart des secteurs sont affectés.

Ces hausses vont ainsi accroître l'inflation record déjà enregistrée en 2021 en raison des tensions sur le marché de l'énergie de l'alimentaire et des goulots d'étranglement dans les chaînes d'approvisionnement.

Au-delà des hausses de prix, ce qui est très préoccupant également à ce jour, ce sont les difficultés d'approvisionnement, les ruptures et surtout l'instabilité des marchés amont entraînant une impossibilité pour les fournisseurs, les industriels de sécuriser des volumes et d'anticiper des prix. Déjà dans le secteur de la restauration collective, des restrictions au niveau des commandes d'huile sont constatées, il n'est pas possible de commander des volumes inhabituels. Cela risque de s'aggraver dans les semaines qui viennent.

Les incertitudes, tant sur le conflit militaire que sur les pourparlers et les sanctions occidentales, vont entraîner de nouvelles fluctuations des prix.

Actuellement beaucoup de prix ne sont plus garantis par les distributeurs sur certains produits négociation à la quinzaine.

Inflations, guerre en Ukraine, grippe aviaire, crise énergétique, post-covid, cette situation s'inscrit en effet dans un contexte national et international particulièrement tendu, et qui risque fortement de s'inscrire dans le temps.

Autres conséquences de cette situation

Aucune visibilité sur l'évolution des prix avec une volatilité non contrôlée, et un risque évident de s'installer dans la durée.

Certains spécialistes parlent d'une stabilisation à horizon du second semestre 2023. Dans les zones de guerre les récoltes et les ensemencements peuvent difficilement avoir lieu, et les réseaux de distributions sont longs à remettre en place.

Une spéculation accentuée touche les produits de base de l'alimentation comme les céréales, l'huile, le lait...

Une augmentation importante des prix dans la grande distribution et dans le secteur de la distribution à destination de la restauration hors domicile (collective et commerciale).

Des ruptures d'approvisionnement qui vont toucher un certain nombre de réseaux, notamment le secteur de la restauration d'entreprise.

Des difficultés réelles de plus en plus importantes pour se nourrir de manière équilibrée et avec des produits de qualité du fait de l'évolution des prix, pour l'ensemble de la population.

Pour tout le secteur de la restauration collective, les coûts vont exploser, la problématique du financement va se poser dans un certain nombre de structures : collectivités locales, établissements de santé, entreprises, etc.

Les conséquences de la guerre en Ukraine se font déjà sentir un peu partout en Europe, les pays africains pourraient être les premiers touchés à grande échelle. Selon les données de l'UNCTAD, 25 pays africains ont exporté plus de 33% de leur blé depuis l'Ukraine et la Russie entre 2018 et 2020.

Pour tenter de limiter les risques, la Commission européenne pourrait décider de suspendre une règle qui oblige les céréaliers européens à laisser en jachère 4% de leurs terres. Une mesure imposée pour éviter l'appauvrissement des sols et la surexploitation.

Document 8

[DOSSIER | La restauration collective \(decision-achats.fr\)](#)

Le marché

En 2014, le marché de la restauration collective représente un chiffre d'affaires annuel de **près de 7 milliards d'euros**. Si certaines grandes entreprises et quelques administrations optent encore pour l'autogestion, la plupart des donneurs d'ordres privilégient désormais l'externalisation. Le marché est dominé par des mastodontes (Elior, Sodexo et Compass) et quelques acteurs implantés régionalement, même si le secteur a tendance à se concentrer.

Les différents types de contrats

Dans l'univers de la restauration collective, il existe deux formes de contrat : **au réel ou au forfait**. Dans un contrat au réel, toutes les dépenses engagées - et donc l'achat de denrées alimentaires - par le prestataire sont remboursées par le donneur d'ordres, le profit de la société de restauration collective équivalant à un pourcentage de ces dépenses. **Dans un contrat au forfait, le prix de revient d'un repas est négocié entre les deux parties au moment de la signature** du contrat. La société de restauration collective facture alors le nombre de repas servis au cours de chaque mois. C'est le modèle de contrat le plus répandu. Le coût des matières premières est généralement indexé sur l'indice des prix à la consommation publié par l'Insee. Le donneur d'ordres et le prestataire peuvent également **prévoir dans le contrat des clauses de révision de prix**.

La structure de coûts des prestataires

Quel que soit le type de contrat retenu, l'analyse de la structure de coûts des prestataires permet de se rendre compte que la marge de négociation est étroite. **Les coûts de personnel représentent à eux seuls près de 50% du coût d'une prestation**, tandis que **la part des frais de fonctionnement s'élève en général à 17%** (hors matériel de restauration et locaux, mis à disposition gratuitement par le donneur d'ordres). Au final, **les denrées alimentaires représentent donc 30% du coût d'une prestation**, sachant que le prix de revient d'un repas dans un restaurant d'entreprise - qui prend en compte le coût des matières premières mais aussi la marge du prestataire - est compris entre 8 et 12 euros HT.

[...]

Document 9. Les entreprises de restauration collective concédée alertent sur le coût de la qualité

[Les entreprises de restauration collective concédée alertent sur le coût de la qualité \(lagazettedescommunes.com\)](http://lagazettedescommunes.com)

A un mois et demi de la fin des négociations annuelles avec ses clients, le syndicat national de restauration collective privée (SNRC) a alerté sur la hausse des coûts des matières premières, venant alourdir encore le coût des réformes dues à Egalim (le passage au sans plastique notamment). Lors d'une conférence de presse le 10 novembre, son président Philippe Pont-Nourat, DG de Sodexo, annonce « une augmentation de 5 à 7 % d'augmentation des produits alimentaires, qui représentent 45 % des coûts de production ». Dans ce contexte inflationniste, le SNRC en appelle aux pouvoirs publics afin de revoir les prix tous les trois mois au lieu d'une fois par an. « Si on attend un an pour faire bouger l'indexation on est mort » prévient le président du SNRC.

80 % des Français reconnaissent les efforts sur la qualité

Le syndicat a précisé qu'il n'y aurait pas de retour en arrière sur la dynamique de hausse de qualité.

« Sept français sur 10 ont une bonne image de la cantine et s'accordent sur le fait qu'elle permet de mieux manger – varié et équilibré » selon une enquête Ifop, réalisée début octobre, sur 1 000 personnes, ayant un à trois contacts avec des cantines (sur leur lieu de travail, à l'école de leurs enfants à l'école ou dans l'EPHAD de leurs parents). Par cette étude, le SNRC, commanditaire, souhaite casser les a priori négatifs sur la cantine. « 80 % des Français pensent que les cantines ont fait beaucoup d'efforts ces dernières années pour proposer des produits de qualité : locaux, bio, labellisés » relève l'étude des sociétés.

Le scolaire public sert de locomotive

« L'éducation a été plus moteur que les entreprises » sur l'augmentation de la qualité commente Carole Galissant, diététicienne, directrice du pôle culinaire écoles et universités de Sodexo et présidente de la commission nutrition du SNRC. C'est le scolaire public qui sert de locomotive dans la gestion concédée, avec 25 % de produits servis sous signe de qualité, selon le SNRC « surtout du bio et Label Rouge, deux signes clairement identifiés » précise Carole Galissant. Alors que le scolaire privé est clairement dépassé avec moins de 2 % (ainsi que le médico-social : 3 % et les entreprises : 6%). Rappelons que la loi Egalim, de 2018, impose à la restauration collective de servir 50 % de produits alimentaires durables sous signe officiel de qualité, dont 20 % de bio d'ici le 1^{er} janvier 2022... La loi Climat a rajouté, cette année, le taux de 60 % de labellisé pour la viande et le poisson.

L'équilibre de la carcasse

Pour Esther Kalonji, déléguée générale du SNRC « le 50 % de durable dont 20 % de bio est accessible... Pour ceux qui ont commencé la démarche il y a 10 ans » ! Pour l'instant, les sociétés de restauration déclarent ne pas avoir eu de problème pour livrer les clients qui ont des exigences au niveau d'Egalim, voire au-delà. Cependant, il y a quand même un frein technique de volumes. « Il n'est pas possible de fournir Paris et Marseille en cuisses de poulet Label Rouge en même temps » illustre Carole Galissant. Sodexo organise les menus scolaires selon quatre zones géographiques, pour tenir compte aussi des capacités d'abattage, par exemple. Le critère du local, cher aux collectivités est aussi complexe : « on ne peut pas faire pousser tout partout » souligne Carole Galissant. Le SNRC pousse les décideurs à acquérir une connaissance de leur territoire, en terme de producteurs et se positionne comme accompagnateur. « Nous sommes capables d'activer certaines filières pour les clients » précise Philippe Pont-Nourat, président du

SNRC. Parmi les solutions rappelées : l'équilibre de la carcasse. Cela signifie annoncer « du poulet » ou « du porc » au menu sans préciser le morceau afin de pouvoir utiliser l'intégralité de la bête dans une recette.

RÉFÉRENCES

- [LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous](#)
- [LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets](#)

Document 10. Les 3 objectifs de la transformation digitale de Sodexo... au service de la 'qualité de vie' (PUBLIÉ LE 22 MAI 2018 À 23H13 MIS À JOUR LE 23 MAI 2018 À 13H54)

www.usine-digitale.fr/editorial/les-3-objectifs-de-la-transformation-digitale-de-sodexo-au-service-de-la-qualite-de-vie.N696709

Comment Sodexo innove ? Quels sont les axes de sa transformation digitale ? En amont de Viva Technology 2018, où le groupe hébergera 37 start-up, Belen Moscoso el Prado, directrice du digital et de l'innovation, dévoile à L'Usine Digitale les détails de la stratégie de Sodexo et les moyens déployés pour sa mise en œuvre.

Belen Moscoso del Prado a été nommée directrice du digital et de l'innovation de Sodexo en 2015. © Sodexo

"La transformation digitale – et les leaders ne se rendent pas toujours compte – est un 'enabler' (activateur, ndlr) de la transformation d'un groupe", déclare Belen Moscoso del Prado. Selon la directrice du digital et de l'innovation de Sodexo, "elle touche la colonne vertébrale de l'entreprise. Cela va agir sur les hommes, les process, les formes de travail, la collaboration, la communication..."

La définition étant posée, comment cette transformation digitale s'intègre-t-elle dans la stratégie du groupe leader des "Services de Qualité de Vie" ? "Sodexo a toujours une culture innovante et entrepreneuriale. Il faut maintenant qu'on soit capable de comprendre tout ce qui s'est passé au niveau international, de 'scaler' et de faire en sorte que cela devienne une réalité au niveau du groupe", expose-t-elle. Pour cela, le groupe s'est fixé trois objectifs.

PREMIER OBJECTIF : LE CONSOMMATEUR FINAL

*"La transformation digitale pour moi est très "liée" aux consommateurs. De plus en plus, et ça va continuer, le consommateur est maître dans n'importe quel business des activités du groupe". Premier objectif donc : **créer des offres et des services différenciants pour le consommateur**. "On est en mesure aujourd'hui de comprendre les besoins et les comportements des consommateurs finaux. On va donc donner à nos clients ce qu'ils attendent de nous, c'est-à-dire une expérience 'Quality of life' pour leurs collaborateurs".*

Dans le cadre de la restauration d'entreprise, Sodexo a ainsi mis en place plusieurs solutions : au-delà d'une plateforme permettant d'informer les collaborateurs des repas du jour, le groupe a lancé un service de click & collect pour commander et récupérer une salade ou un sandwich, par exemple.

Aux [Etats-Unis](#), au Canada et au Royaume-Uni, le groupe s'appuie pour cela sur Byte. "C'est une plateforme d'applications dans laquelle on est en train d'ajouter de plus en plus de services au consommateur. On propose aussi des programmes de fidélité" commente Belen Moscoso del Prado. "Une personne est au bureau le matin, l'après-midi et le soir. Ce qui ouvre un éventail de possibilités." Au-delà du déjeuner, le groupe développe notamment des offres

pour le petit déjeuner et teste une offre de dîner à emporter pour le soir. Sur le même principe que Byte, le groupe a développé l'offre **"So Happy at Work" en France**. Les prises de participation dans [Wynd, pour le click & collect](#), et de [FoodChéri, spécialiste de la livraison de repas sains et équilibrés](#), s'intègrent dans cette optique.

Toujours pour illustrer cet objectif centré sur l'expérience consommateur, l'expérience consommateur, Belen Moscoso del Prado cité également Sodexo a également [La prise de participation dans Klaxit](#) qui a permis de lancer une offre de covoiturage pour faciliter les trajets domicile-travail, ainsi que son investissement dans Neo-Nomade, une plateforme de réservation d'espaces de travail, en février 2017.

Nous souhaitons apporter une expérience 'Quality of life' pour ses collaborateurs

DEUXIÈME OBJECTIF : LES CLIENTS

Deuxième objectif de la stratégie digitale de Sodexo : **conseiller et accompagner ses clients**. Et ce, à l'aide des nouvelles technologies. *"Si je travaille pour que les consommateurs soient contents, j'apporte de la valeur au client. Mais nous sommes aussi conscients que les technologies et la data sont en train d'apporter de nouveaux leviers pour apporter plus de valeur à nos clients"*, précise Belen Moscoso del Prado.

Maintenance prédictive, conseils dans le retail alimentaire ou l'optimisation des espaces de travail, par exemple... *"Les champs d'opportunités gigantesques"*, affirme-t-elle. Sur le dernier point, Sodexo a par exemple créé une start-up interne – encore en développement – qui, grâce à l'étude des flux et de la collaboration entre les personnes, est en mesure de proposer les espaces de travail les plus appropriés à ses entreprises clientes, selon leurs besoins et leurs objectifs. Tout cela grâce à des capteurs et à l'analyse de la data.

Nous sommes aussi conscients que les technologies et la data sont en train d'apporter des leviers pour apporter plus de valeur à nos clients

La donnée étant justement au cœur de cette transformation, Belen Moscoso del Prado a recruté un **Chief data officer pour créer un data lab interne en 2017**. *"Cela nous permet déjà de travailler avec la donnée dans le monde entier pour pouvoir atteindre ces objectifs"*, explique-t-elle. La structure est notamment en charge de la plateforme de facilities management (FM), sorte de console d'informations qui regroupe le soft FM (réception, nettoyage, jardinage...) et le hard FM (ventilation, chauffage...). Cette équipe compte aujourd'hui onze personnes, mais Sodexo vise à la développer. *"La data est un sujet important et le plus gros challenge est la recherche de talents. On a déjà trouvé des talents magnifiques : ingénieurs et data scientist avec des expériences dans plusieurs domaines très complémentaires"*.

TROISIÈME OBJECTIF : LES COLLABORATEURS DU GROUPE

Le troisième objectif de la transformation digitale de Sodexo porte sur l'**efficacité interne opérationnelle et la qualité de vie des collaborateurs du groupe**. Pour ce faire, Sodexo s'appuie également sur les nouvelles technologies.

"L'utilisation des capteurs et de l'IoT permettent d'être plus efficace d'un point de vue opérationnel. On automatise un certain nombre de choses", indique la directrice du digital et de l'innovation.

A titre d'exemple, Belen Mosco del Prado cite également la réalité virtuelle, à laquelle le groupe a recours pour la formation, notamment en matière de prévention des accidents de travail. *"On a travaillé pour créer un module dans une cuisine"*, détaille-t-elle. Pour Roland-Garros 2017, événement où Sodexo doit recruter des effectifs en masse, le personnel a été formé de cette manière. Résultat : *"On a réduit les accidents de 50 % par rapport à l'année précédente"*. Encouragé par de tels taux, le groupe a ensuite testé la méthode au sein de sa filiale Sogeres en France. Les accidents ont alors chuté de 20 %. Depuis, des pilotes ont été déployés en [Chine](#), au Canada ainsi qu'au Royaume Uni, et bientôt en Belgique et en [Allemagne](#).

CATALYSER, TRANSFORMER...

Pour répondre à cette stratégie d'innovation et à ses trois objectifs, le groupe a mis en place une organisation sur mesure. *"On a défini trois rôles pour faire en sorte que cette transformation s'exécute. La transformation n'est pas*

qu'une question de stratégie, de mission ou de projet. La partie humaine est la plus importante. Si on n'investit pas sur les gens, la formation et les compétences, on n'y arrive pas. C'est ce que j'appelle l'immatériel. La priorité n'est pas la technologie, c'est l'humain", expose Belen Moscoso del Prado.

Premier rôle de cette organisation : être un catalyseur. *"Le digital doit être très déstructuré, très virtuel et très communautaire", poursuit-elle. Pour créer une organisation virtuelle basée sur les appétits et les compétences, le groupe a fédéré les collaborateurs qui avaient des connaissances dans le digital au sein d'une plateforme, via [Facebook](#) at Work. Et ce, au niveau international. Une Digital Bank a également été lancée. Elle centralise les idées d'innovation, les projets et les personnes démontrant des compétences en data, en digital et en process d'innovation. Cette communauté fédère aujourd'hui 3000 personnes parmi lesquelles le groupe a identifié des "champions", présents en permanence. Digital passport, sessions de reverse mentoring et de sensibilisation... De nombreuses formations ont également été mises en place.*

Le deuxième rôle est celui de la transformation, avec une roadmap très concrète d'initiatives pour chaque activité et chaque fonction du groupe : *"Notre rôle est d'accompagner les équipes pour les mettre en place et mesurer les résultats".*

L'utilisation des capteurs et de l'IoT permettent d'être plus efficace d'un point de vue opérationnel.

...ET ACCÉLÉRER

Troisième rôle : être un accélérateur. *"On est conscient qu'il y a des nouvelles technologies importantes pour notre business. Notre rôle, c'est de les comprendre, de les étudier et éventuellement de les ramener à l'entreprise quand ça fait du sens", précise Belen Moscoso del Prado. Le groupe s'appuie ainsi sur la création d'enov, une plateforme de management de l'innovation ouverte et participative, qui permet d'identifier des idées au niveau international. "Notre souhait et notre objectif est de créer un open écosystème", affirme-t-elle. D'où également [le partenariat avec XNode, en Chine](#), le déploiement d'une équipe en Israël sur l'activité "benefits and rewards", ou en [Inde](#) sur la partie "food delivery" et la data, entre autres. "On développe les leviers pour accompagner la croissance dans ces différents endroits".*

Notre souhait et notre objectif est de créer un open écosystème

Mais pas question d'investir n'importe où et n'importe comment. En novembre 2016, le groupe a lancé Sodexo Ventures, un fonds d'investissement de 50 M€, avec une règle : l'accord ou la prise de participation doit être accompagné d'un contrat commercial. A ce jour, quatre start-up en ont bénéficié : Wynd, NeoMade, Life Dojo et plus récemment FoodChéri.

Prochaine étape ? *"On a monté plusieurs marches dans notre transformation et c'est très bien. On a beaucoup travaillé sur les équipes et sur la formation. Maintenant, il faut accélérer. Notre challenge est de 'scaler', d'implémenter et il faut le faire savoir", conclut Belen Moscoso del Prado.*

STÉPHANIE MUNDUBELTZ-GENDRON