

## Notes de lecture

Je me suis bien amusé ! Sodexho raconte...

Auteurs : Pierre Bellon avec la collaboration d'Emily Borgeaud

Editeur : Éditions d'Organisations – 2006

Volume : 315 pages

Prix : 35 €

### **Présentation de l'auteur :**

Pierre Bellon est le fondateur de Sodexho. Il demeure président du conseil d'administration après avoir quitté ses fonctions de directeur général.

### **Sommaire :**

#### **Première époque (des origines à 1970) : Racines**

1. À l'ombre des grands paquebots
2. De l'audace
3. Petite entreprise deviendra grande

#### **Deuxième époque (1970-1983) : La marche en avant**

4. Sodexho le conquérant
5. L'épopée de l'or noir
6. Sodexho tisse sa toile
7. La tête haute

#### **Troisième époque (1984-1994) : Mutations**

8. La réalité dépasse le rêve
9. L'ouvrage sur le métier cent fois tu remettras
10. Le vent en poupe

#### **Quatrième époque (1995- 31 août 2005) : Citoyens du monde**

11. L'Alliance, ou la nécessité des acquisitions
12. L'obsession de la croissance externe
13. Un acteur de son temps
14. L'aventure ne fait que commencer

### **Présentation de l'ouvrage :**

L'objectif du livre est de retracer l'aventure de Sodexho et le parcours de son fondateur. Cet ouvrage permet ainsi de découvrir la culture d'entreprise de l'un des principaux groupes de restauration dans le monde.

Pierre Bellon évoque de multiples sujets : le passage de la liaison chaude à la liaison froide, l'école des chefs, la segmentation des activités (éducation, santé, entreprises, bases-vie, tourisme fluvial..), l'expansion internationale (Allemagne, Brésil, Chine, État-Unis, Irak...), l'invention et le développement du titre restaurant, les batailles avec Accor (OPA et contre OPA pour la reprise de Jacques Borel International ou Compagnie Internationale des Wagons-Lits), l'introduction en bourse, l'innovation, l'éthique...

Une sélection de quelques passages devrait permettre d'apprécier l'intérêt de la lecture de cet ouvrage.

### *Histoire de la restauration collective*

Pierre Bellon évoque le souvenir des pionniers comme SHRM, société créée en 1902 et qui s'est développée dans l'avitaillement de navires ou la société Générale de Restauration (présidée par Jacques Borel) depuis 1959.

L'ouvrage fait également le point sur la plus ancienne cantine d'entreprise française qui serait celle de la Banque de France (1866). Elle serait aussi la première à être externalisée en 1913. Les auteurs rappellent également le rôle central des comités d'entreprises dans le développement des cantines d'entreprises. Pierre Bellon fournit l'une des explications à la forte expansion de la restauration collective concédée à partir des années 1960 : « Les cantines qui voient le jour dans les années 1950 sont très souvent gérées par les comités d'entreprises et le personnel, ce qui ne va pas sans difficultés quand, comme dans certaines usines françaises, c'est plus de 20 000 repas par jour qu'il faut servir. Pour éviter les "grèves-sandwiches", les entreprises feront progressivement appel à des spécialistes (...). » (p. 32)

### *Pouvoir, décision et famille*

La structure familiale et les relations entre les actionnaires sont analysées dans les termes suivants : Pierre Bellon à la demande de son père, accepte de faire entrer son frère et ses sœurs dans le capital de la société. Il en fixe pour autant les conditions suivantes : « que lui-même contrôle la majorité du capital et qu'ils se limitent au rôle d'actionnaires. Pas question qu'ils se mêlent du management de l'entreprise. [Une] charte impose au dirigeant de rémunérer le capital et fixe les minima de dividendes à distribuer aux actionnaires. Si cette règle n'est pas tenue, les actionnaires peuvent demander que leurs parts soient rachetées par le dirigeant, à dire d'experts. Par contre, si cela est respecté – ce qui a été le cas depuis toujours – les actionnaires ne peuvent s'immiscer dans la gestion ou la direction de l'affaire. Ainsi est posé un principe qui, quarante ans plus tard, reste toujours valable : « Ne pas confondre l'organigramme de l'entreprise et l'arbre généalogique. » (p. 41)

### *Naissance du multiservice*

Pierre Bellon revient également sur l'un des premiers appels d'offres que Sodexo a remporté : la base du Centre National d'Etudes Spatiales à Kourou, en Guyane : entretien de la voirie, des espaces verts, du site de lancement des fusées, gardiennage, gestion d'un hôtel et d'une superette... « La diversité des activités, dont certains métiers que l'entreprise ne maîtrise pas, a soulevé, comme on l'imagine, bien des défis. Mais Sodexo, inaugurant ce que l'on appellera plus tard l'offre multiservice, va chercher les compétences là où elles sont pour rendre au client les services dont il a besoin. » (p. 49)

### *Stratégie de croissance*

« Les bases fondamentales de notre philosophie d'hier et d'aujourd'hui : une entreprise, ce sont des clients ; une entreprise, ce sont des femmes et des hommes qui travaillent ; une entreprise, ce sont des actionnaires qui lui apportent des ressources financières. Je me suis dit que créer une entreprise, c'est essayer de répondre aux besoins des clients, aux besoins du personnel et aux besoins des actionnaires. Mais j'ai très vite réalisé qu'il n'était pas facile de satisfaire à la fois les clients, le personnel et les actionnaires. Et le seul moyen que j'ai trouvé de satisfaire ces intérêts contradictoires, c'est la croissance. Bien entendu, je ne pensais qu'à la croissance interne. » (p. 55)

### *Besoin en Fonds de Roulement*

« J'ai compris assez vite que, dans la restauration collective, il fallait demander aux clients de faire eux-mêmes les investissements dans leurs locaux. J'ai donc décidé d'être et de rester dans une activité à très faible intensité capitalistique. [...] J'ai aussi rapidement compris qu'il ne faut pas dépenser plus que ce que l'on gagne. C'est ainsi que j'ai tout fait pour que l'entreprise encaisse plus vite ses clients qu'elle ne paie ses fournisseurs. (...) Dans un métier à faible marge, la rigueur de gestion est une des clés du développement et de la pérennité de l'entreprise. C'est ce que l'on a très vite appelé à Sodexho la "culture du sou" : nécessité de gérer au centime près et nécessité, aussi de gérer au jour le jour. Quand on sert 88 000 repas par jour, ce qui est le cas à l'époque, un écart ne serait-ce que de 2 centimes sur le prix d'un repas fait... une énorme différence. » (p. 63)

### *Théories de l'organisation*

« Si l'esprit "start-up" est bien là, Pierre Bellon est loin de se nourrir aux seules sources de l'action comme le révèle son intérêt pour les nouvelles théories de l'organisation et le travail de réflexion (...)

A l'époque, il faut le souligner, le recours à des consultants est une pratique peu courante en France... surtout quand on dirige une petite entreprise. (...) Il se plonge dans la lecture des penseurs américains du management : diriger c'est vouloir, de Martin Bower, un des fondateurs de l'industrie moderne du conseil, qui présida aux destinées de McKinsey des débuts de la firme dans les années 1930 jusqu'en 1963, ou la pratique de la direction des entreprises de Peter Drucker – deux ouvrages qui feront l'objet de séminaires de direction, d'où seront tirées un certain nombre de règles de gestion.

Benchmarking, veille concurrentielle, études de marché : si les expressions ne sont pas encore entrées dans les mœurs, les pratiques, elles, le sont. » (p. 66)

« La lecture des grands auteurs de la stratégie et du management, de Peter Drucker à Kenichi Ohmae en passant par Tom Peters et Robert Waterman, est elle aussi emblématique de la démarche d'apprentissage permanent chère à Pierre Bellon... et qu'il ne manque pas de faire partager à ses plus proches collaborateurs. "Pierre Bellon est toujours parti d'un postulat de base : dans une entreprise en forte croissance, les dirigeants sont en permanence confrontés à une difficulté, celle de n'avoir jamais eu à diriger une entreprise d'une taille comparable, souligne Albert George, ancien directeur général délégué de Sodexho. Il était donc essentiel de bénéficier d'apports extérieurs en management." Articles et extraits de livres circulent en abondance, avant d'être discutés à la lumière des problématiques spécifiques de l'entreprise lors des séminaires de direction auxquels participent régulièrement les dirigeants du groupe » (p. 213)

### *Outils de gestion*

« Recruté en 1969, Albert George prend en charge le vaste chantier de la mise en place des outils de gestion des restaurants. Les débuts sont difficiles : fiches de stocks, inventaires, prix de revient journalier... les gérants doivent se plier à une nouvelle rigueur, eux qui jusque-là faisaient la cuisine et envoyaient leurs justificatifs au siège. Pour accompagner cette évolution, un centre de formation des gérants est mis en place dès 1970, animé par des responsables de l'entreprise et des intervenants extérieurs. Outre la gestion administrative, les gérants y sont formés au management, à l'hygiène, à la sécurité, et à la diététique. » (p. 68)

### *Politique d'approvisionnement*

« Pour lutter efficacement contre la hausse du coût des denrées, une organisation des achats se met progressivement en place. Le coût d'achat des denrées alimentaires (...) représentait 50% du prix de revient des repas. Créée en 1974, Socap (SOciété Centrale d'APprovisionnement)

regroupe des acheteurs spécialisés, chargés de référencer les produits, les fournisseurs et de négocier les prix d'achat. Les gérants passent directement leurs commandes à ces fournisseurs référencés et les achats sont gérés au niveau régional. Un tel système, résume Pierre Bellon, nous permet de recourir à des grossistes de taille industrielle, d'alléger notre infrastructure et de disposer d'une plus grande liberté de manœuvre financière en évitant de lourdes charges de stockage. » (p. 84)

#### *Projet d'entreprise*

En 1986, naît l'idée du projet d'entreprise : « À l'époque, souligne Pierre Bellon, la notion était relativement nouvelle et, à la différence de ce qui prévaut aujourd'hui, peu d'entreprises avaient recours à cet outil de management. J'ai toujours été convaincu, et je le demeure, que diriger une entreprise, c'est aussi donner des points de repères, une direction aux collaborateurs. Leur dire où nous allons et comment nous voulons y aller. Plus l'entreprise grandit, plus ce genre de message a besoin d'être formalisé, diffusé et relayé à tous les niveaux de l'organisation. » (p. 161)

#### *Conviv'styles*

« Dans le droit fil de la segmentation lancée en 1984, Sodexo franchit en 1990 une nouvelle étape de la relation avec ses clients et ses convives en élaborant un outil exclusif et unique sur le marché de la restauration : le Conviv'styles. Développée par la filiale Entreprises-Administrations, cette méthode d'analyse des convives permet de tenir compte des spécificités de chaque site et de cerner les différentes attentes des convives pour personnaliser l'offre produits-services.

Inspirée de la méthode des socio-styles, Conviv'styles identifie six grandes familles de convives qui constituent autant de catégories de consommateurs, dotés de leurs attentes propres (...). À la suite de l'analyse sur chaque site du profil spécifique des convives qui le fréquentent et de ceux qui ne le fréquentent pas, une carte du profil "convive site" est établie, à partir de laquelle Sodexo élabore l'offre la plus attractive pour la population du site. » (p. 195)

Les nombreuses anecdotes et analyses facilitent la lecture de cet ouvrage passionnant et permettent ainsi d'enrichir de nombreux cours d'économie d'entreprise, de mercatique et de gestion.

#### **Ressources documentaires :**

Aucune bibliographie.

Jean-Philippe Barret

Professeur agrégé d'économie-gestion

Lycée du Gué à Tresmes (Congis sur Théroutanne, Seine-et-Marne)