

Le 12 décembre 2013, le Club Les Echos en partenariat avec Kurt Salmon recevait Pierre Bellon, fondateur et actuel président du conseil d'administration du groupe Sodexo autour du thème : « Comment bâtir un leader mondial : l'aventure de Sodexo ».

A la lecture de son parcours un qualificatif revient avec instance : atypique.

Atypique parce que c'est un vrai entrepreneur, un self-made man, un homme parti de Marseille dans un pays très centralisateur, et parce qu'il a fait de son Groupe un champion mondial dans les services. Atypique parce qu'en tant que dirigeant, il a su faire de la croissance externe, quitte à se diluer, tout en conservant 50,2% des droits de vote. Il a su confier la direction opérationnelle de son entreprise à un dirigeant, Michel Landel depuis 2005. Il a su rester au contact de son entreprise et en même temps commencer à passer le relais. Il a annoncé récemment qu'il avait confié à sa fille Sophie le soin de le remplacer à terme à la tête du conseil d'administration.



Quelques chiffres pour qualifier le Groupe Sodexo : 428 000 collaborateurs dans le monde dans 80 pays, soit le premier employeur privé français. 18,4 Milliards d'euros de chiffres d'affaires l'an dernier, dans une foule de métiers tous tournés vers les services : Services sur sites (restauration collective, facilities management), Avantages et Récompenses (titres restaurant, ...) et Services aux particuliers à domicile.

Comment, parti de rien à Marseille, Sodexo est-elle devenue une grande entreprise internationale ?

Pas de recette magique selon Pierre Bellon, mais sept principes fondamentaux expliquent le développement de Sodexo.

1. C'est d'abord la terreur de la récession et la volonté absolue de croître qui animent son fondateur.

L'aventure du groupe sera donc marquée par la volonté constante de créer des emplois.

2. Sa conception de l'entreprise : c'est la communauté de ses clients, de ses consommateurs, et de ses bénéficiaires, c'est la communauté des dirigeants et du personnel, et c'est la communauté de ses actionnaires en particulier familiaux qui contrôlent, qui font passer l'intérêt de l'entreprise avant leurs ambitions personnelles.

3. Le culte du service client et des consommateurs, avec une stratégie claire : conserver les clients existants et en trouver de nouveaux... via une segmentation fine des clients, la mise en œuvre d'une organisation tournée vers son segment de clients pour être au plus près des besoins du marché et l'élargissement de la gamme de services.



4. La qualité et le développement des ressources humaines. « Je dois mon succès au fait que j'ai su m'entourer de personnes meilleures que moi » déclare Pierre Bellon devant un auditoire conquis. La réussite du Groupe est basée sur des intra-entrepreneurs qui se sont développés avec le Groupe. Dans ces métiers du service peu valorisés, Pierre Bellon a mis l'accent sur la reconnaissance du personnel, et sur l'ennoblissement des métiers du Groupe. Pour ce faire, il a défini une vocation, « améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons » des valeurs (esprit de service, esprit d'équipe, esprit de progrès) et des principes éthiques.

5. Un positionnement stratégique « les Services de la Qualité de Vie » qui différencie aujourd'hui Sodexo de ses concurrents et explique sa position de leader.

6. L'internationalisation rendue nécessaire pour accompagner les clients et fournisseurs qui eux-mêmes devenaient mondiaux, et la recherche de nouveaux potentiels de marchés.

7. L'indépendance, car elle permet de définir et suivre une stratégie sur le long terme, d'assurer une continuité dans le management et de garantir la pérennité de l'entreprise

Pour continuer à développer le Groupe, le management s'est fixé cinq objectifs prioritaires :

1. Faire évoluer la culture d'entreprise, afin de renforcer la transparence en interne et l'écoute du terrain. Selon Pierre Bellon « il faut inverser la pyramide hiérarchique car les solutions viennent de la richesse de nos employés sur le terrain ». Il souhaite également que chacun se remette en cause, identifie ses faiblesses et propose des améliorations.

2. Recruter des hommes et des femmes de qualité dans un contexte de pénurie constante de ressources.

3. Transformer le Groupe pour passer d'une logique géographique à une organisation par segment de clientèle au niveau mondial.

4. Améliorer la compétitivité.

5. Positionner Sodexo comme une grande marque mondiale connue, aimée et choisie.

Face à un certain pessimisme ambiant en France, Pierre Bellon conclut qu'il faut aller chercher la croissance là où elle se trouve sans tomber dans la « culture de l'excuse ». Pour lui l'aventure du groupe Sodexo est toujours possible de nos jours pour de jeunes entrepreneurs car « quel que soit l'environnement, la croissance d'une entreprise qu'elle soit petite, moyenne ou grande est directement proportionnelle à la volonté de la développer, au courage et à la compétence de celui qui la dirige ».

Dans le prolongement de l'exposé, Pierre Bellon répond aux questions de l'auditoire et notamment celle portant sur les modalités mises en œuvre pour organiser sa succession.

« Tout d'abord mon mandat expirera dans deux ans lors de mes 85 ans. C'est prévu et programmé. La holding familiale contrôle financièrement Sodexo. J'ai donc souhaité que ce soit l'un de mes enfants, qui par ailleurs siègent au conseil d'administration depuis 27 ans et dont deux ont fait leur carrière chez Sodexo, qui me succède. Cela a été ma seule décision.

Pour le choix proprement dit, ce sont mes enfants, aidés par un conseil, qui ont défini eux-mêmes le processus de sélection. Quatre administrateurs, dont Michel Landel et trois indépendants, ont étudié les différentes candidatures et désigné Sophie.



Ce processus lui-même témoigne de la volonté de mes enfants de faire passer l'intérêt et le développement du Groupe avant leurs ambitions personnelles.

Par ailleurs, une convention de cinquante ans a été signée entre ma femme, mes enfants et moi-même. Celle-ci définit qu'aucune action de la holding ne pourra être vendue en dehors de la famille. Ce dispositif protège totalement l'indépendance de l'entreprise Sodexo ».