

Focus Entreprise

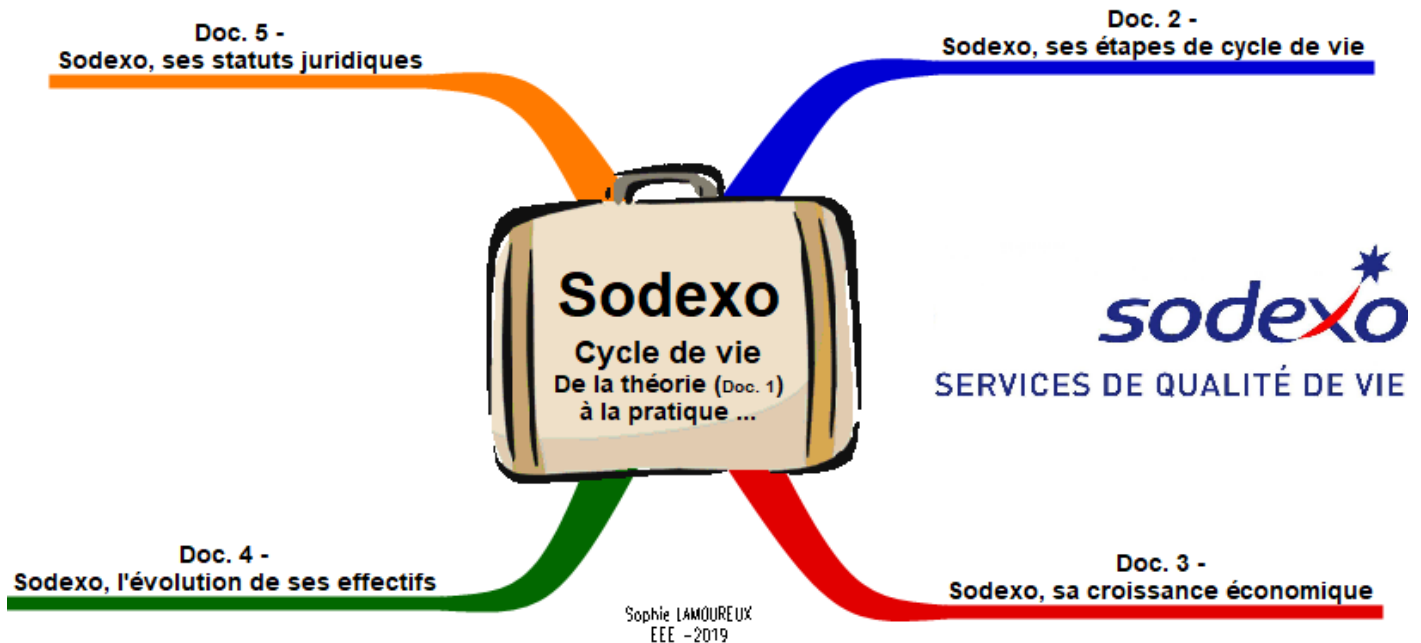
Sodexo

Fiche 2 – Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

Programme de SES en classe de Première générale

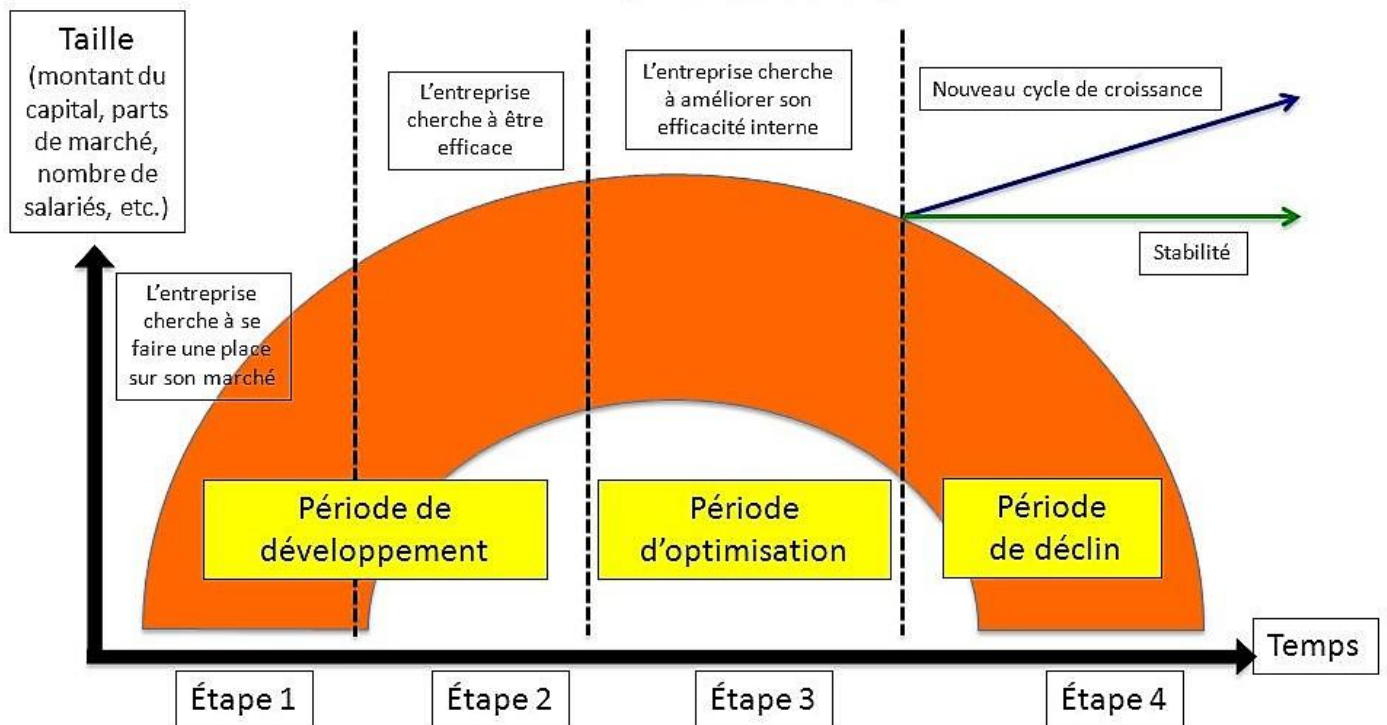
Objectifs d'apprentissage –

- Comprendre le cycle de vie d'une entreprise à partir de quelques exemples (création, croissance, changement de statuts juridiques, disparition).



Document 1 – Cycle de vie, de la théorie ...

Schéma du Cycle de vie des organisations productives



Source - <https://slideplayer.fr/user/11995846/> - "Le Cycle de vie des organisations", Giuseppe Zara, publié par Judith Lavergne, 2019

Question 1 – Justifier, par ce document, le terme de « Cycle de vie » pour les entreprises.

« Cycle de vie » car comme toute personne (morale), une entreprise naît (phases de création et développement), vit (phase de maturité et d'optimisation) et peut mourir (phase possible de déclin voire disparition de l'activité, car incapable de faire face à la concurrence, aux transformations des structures économiques et sociales). Elle peut néanmoins lutter contre son « vieillissement » en mettant en place des stratégies de transformations profondes de son activité première (nouveaux produits, nouvelles organisations du travail, développement international, ...).

Question 2 – Définir : que doit-on entendre par le terme « efficacité » ?

Le terme ici d'« efficacité » est à prendre au sens de « productivité » : la productivité mesure la capacité d'une combinaison productive (productivité du travail, Productivité Globale des Facteurs PGF) à produire mieux, plus, plus vite.

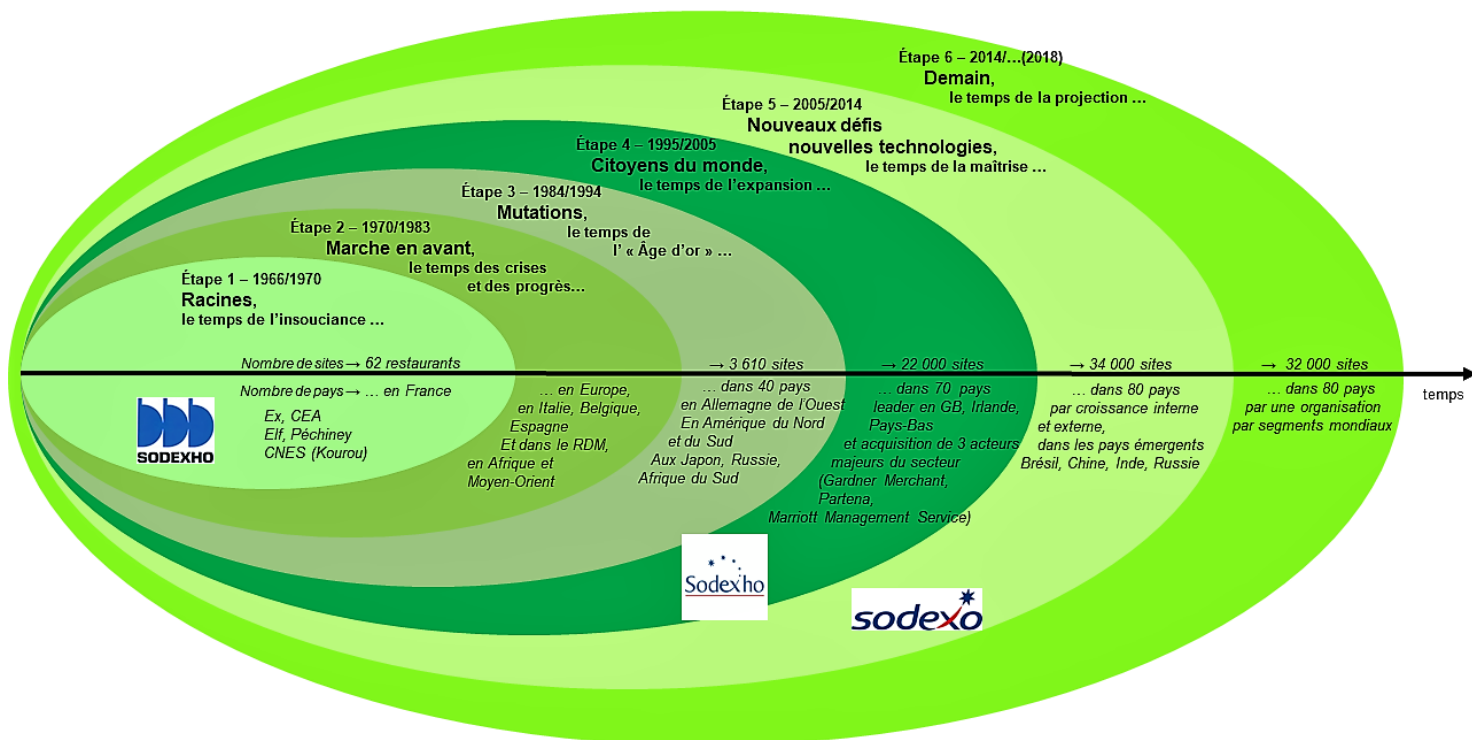
La productivité se calcule ainsi :

$$\text{Productivité du travail} = \frac{\text{Production}}{\text{Facteur Travail}}$$

$$\text{PGF} = \frac{\text{Production}}{\text{Combinaison des facteurs (Travail, Capital technique)}}$$

Document 2 – Sodexo, ses étapes de cycle de vie

Sodexo, 50 ans au service de la qualité de vie



Source : Sophie LAMOUREUX, Sodexo, Document de référence 2017-2018
 Dossier de presse, 50 ans au service de la qualité de vie, 2016
 « Je me suis bien amusé ! », Pierre Bellon, 2006

Question 1 – À partir du document 1, identifier les phases théoriques correspondantes au développement de Sodexo.

Phases théoriques	Phase de création ... se faire une place sur le marché	Phase de développement ... chercher à gagner en efficacité	Phase d'optimisation ... améliorer l'efficacité interne	Phase de déclin ? Phase de stabilité ? Phase nouvelle de croissance ? ... se projeter
... adaptées à Sodexo (par dates)	1966-1970 1970-1983	1983-1994	1995-2005	2005-2014 2014-...
... adaptées à Sodexo (par appellation interne et données statistiques)	Racines 32 Restaurants Marche en avant	Mutations 3 610 sites	Citoyens du monde 22 000 sites	Nouveaux défis, nouvelles technologies 34 000 sites Demain 32 000 sites

Question 2 – Calculer, par un calcul approprié, l'évolution du nombre de sites opérés* par Sodexo entre 1966 et 2018

Taux de Variation -

$$\frac{V_f - V_i}{V_i} = \frac{32\,000 - 3\,610}{3\,610} = 7,8642 \text{ soit } 786,42\%$$

Le nombre de sites opérés par Sodexo, passant de 3 610 en 1996 à 34 000 en 2018, a augmenté de 786,42%.

Coefficient multiplicateur –

$$\frac{V_f}{V_i} = \frac{32\,000}{3\,610} = 8,8642$$

Le nombre de sites opérés par Sodexo, passant de 3 610 en 1996 à 34 000 en 2018, a été multiplié par 8,8.

Question 3 – À quelle période de son cycle de vie serait, en 2018, Sodexo ? Justifier par les données et les calculs appropriés.

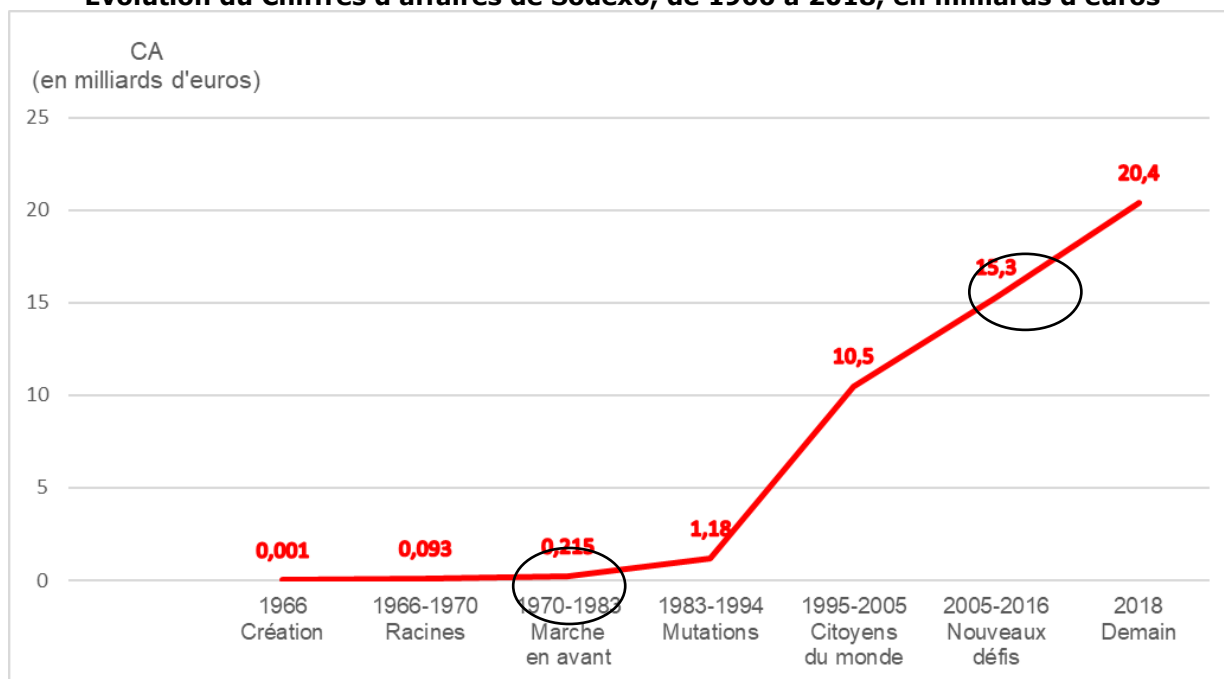
Il est possible de dire que Sodexo, en 2018, serait en phase de « Nouveau cycle de croissance (Document 1) : après avoir suivi les phases initiales et de maturité, elle se développe en croissance interne (de nouveaux services) et externe (développement à l'international) et elle commence à s'organiser en firme-réseau (organisation par segments mondiaux).

De plus, on constate qu'elle poursuit sa progression en termes de sites puisque, depuis 1996 (« Âge d'or »), le nombre de ses sites a été multiplié par 8, 8.

On peut s'interroger sur le fait que le nombre de sites soit passé de 34 000 en 2014 à 32 000 en 2018 : si le nombre de sites diminue sur cette période, ce n'est pas parce que Sodexo rationalise ses activités mais parce que les clients le font ou tout simplement parce que Sodexo a perdu des clients...

Document 3 – Sodexo, sa croissance économique

Évolution du Chiffres d'affaires de Sodexo, de 1966 à 2018, en milliards d'euros



Source : Sophie LAMOUREUX, Sodexo, Document de référence 2017-2018
Dossier de presse, 50 ans au service de la qualité de vie, 2016
« Je me suis bien amusé ! », Pierre Bellon, 2006

Question 1 – Définir ce qu'est un Chiffre d'Affaires (CA) : distinguer Chiffre d'Affaires (CA) et Valeur Ajoutée (VA)

Le Chiffre d'affaires (CA) mesure la production vendue, au prix de marché.

$$CA = \text{Quantité}_{(\text{produite, vendue})} \times \text{Prix de marché}$$

La Valeur Ajoutée calcule la « richesse » produite par l'entreprise marchande : par richesse, il faut entendre « l'art » de combiner les facteurs de production. Il ne suffit pas de doter une entreprise en facteurs (travail et capital) pour réussir à produire efficacement un produit de qualité ; il est nécessaire de réussir à articuler le plus harmonieusement (de bonnes relations entre les travailleurs sont nécessaires) et le plus efficacement (les outils à disposition doivent être maîtrisés par les travailleurs) possible les facteurs de production.

$$\text{Valeur Ajoutée} = \text{Chiffres d'affaires} - \text{Consommations intermédiaires}$$

Question 2 – Lire les données entourées.

Le CA de Sodexo, calculé sur la période 1970-1983, s'élève à 0,215 milliards d'euros soit 215 millions d'euros.
Le CA de Sodexo, calculé sur la période 2005-2014, s'élève à 15,3 milliards d'euros.

Question 3 – Calculer, par un calcul approprié, l'évolution du CA entre la période 1966-1970 et 2018.

$$\frac{V_f - V_i}{V_i} = \frac{20,4 - 0,215}{0,215} = 93,8837 \text{ soit } 9\,388,37\%$$

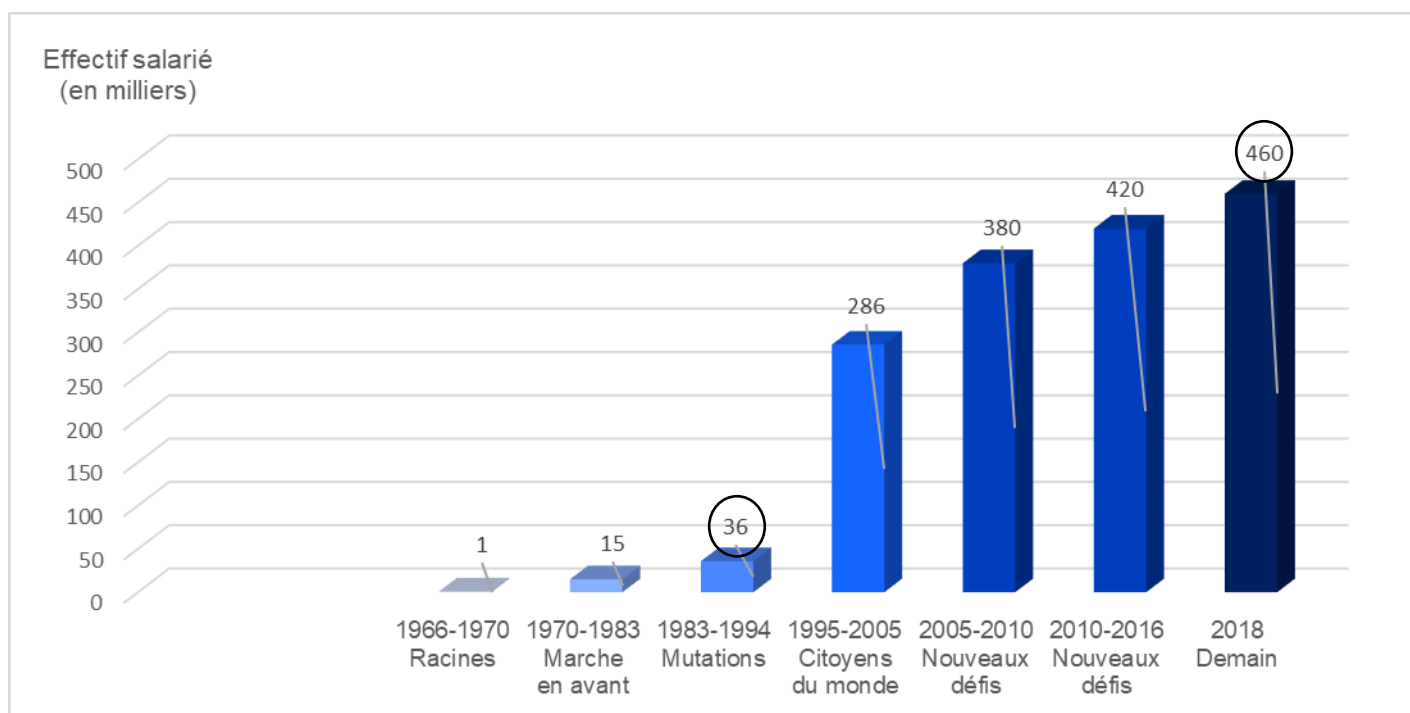
Le CA de Sodexo, passant de 0,215 milliards d'euros en 1970 à 24,4 milliards d'euros en 2018, a augmenté de 9 388,37%.

$$\frac{V_f}{V_i} = \frac{20,4}{0,215} = 94,88$$

Le CA de Sodexo, passant de 0,215 milliards d'euros en 1970 à 24,4 milliards d'euros en 2018, a été multiplié par 94.

Document 4 – Sodexo, l'évolution de ses effectifs

Évolution des effectifs salariés, de 1966 à 2018, en milliers



Source : Sophie LAMOUREUX, Sodexo, Document de référence 2017-2018
Dossier de presse, 50 ans au service de la qualité de vie, 2016
« Je me suis bien amusé ! », Pierre Bellon, 2006,

Question 1 – Lire les données entourées

L'effectif salarié de Sodexo, calculé sur la période 1970-1983, est de 36 000 salariés.
L'effectif salarié de Sodexo, calculé en 2018, est de 460 000 salariés.

Question 2 – Calculer, par un calcul approprié, l'évolution de l'effectif salarié entre la période 1966-1970 et 2018.

$$\frac{V_f}{V_i} = \frac{460\,000}{36\,000} = 12,78$$

L'effectif de Sodexo, passant de 36 000 salariés en 1994 à 460 000 salariés en 2018, a été multiplié par 12,78.

Question 3 – « *Notre ambition est d'améliorer un jour la qualité de vie d'un milliard de personnes à travers le monde.* », Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'administration, 2018
 À partir des documents précédents, commenter la phrase de Sophie Bellon, en réalisant un bilan de la situation économique de Sodexo (passé, présent, avenir).

Passé	Présent	Avenir
<ul style="list-style-type: none"> - Développement classique suivant le schéma du « Cycle de vie », avec une nette accélération à partir de 1995 - Toutes les données ont augmenté (se sont démultipliées) : - CA 94 fois plus élevé en 2018 qu'en 1970 - Nombre de sites presque 9 fois plus élevé en 2018 qu'en 1994 - Effectif salarié 17 fois plus élevé en 2018 qu'en 1995 	<ul style="list-style-type: none"> - Sodexo, leader mondial des « services de qualité de vie », avec une diversification de ses activités (services au seniors, développement de crèches, tout en conservant le cœur de métier, la restauration collective), une extension de ses activités à l'international (implanté dans 72 pays), premier employeur privé français dans le monde et 19^{ème} employeur mondial (avec 460 000 salariés) et service, chaque jour, par ses équipes, à 100 millions de consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le principal défi sera démographique : en effet, les prévisions démographiques estiment 8 milliards d'individus en 2025, et le chiffre pourrait atteindre 11,2 milliards en 2100 (Source – Nations unies, 2015). Cette augmentation s'accompagnerait d'une augmentation de l'espérance de vie, la population va donc devenir vieillissante. - En réorganisant la firme en firme-réseau mondialisée, Sodexo souhaite pouvoir répondre directement aux besoins des différentes sociétés et économies mondiales (la restauration scolaire resterait importante voire prioritaire pour les sociétés en développement, les offres de services à domicile pour les seniors se développerait pour les sociétés vieillissantes.
<p style="text-align: center;"><i>« Notre ambition est d'améliorer un jour la qualité de vie d'un milliard de personnes à travers le monde. »</i>, Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'administration, 2018</p> <p>Le groupe Sodexo se prépare à répondre aux besoins d'une population en croissance et surtout à adapter ses services aux besoins propres des populations diverses de la planète.</p>		

Document 5 – Sodexo, ses statuts juridiques

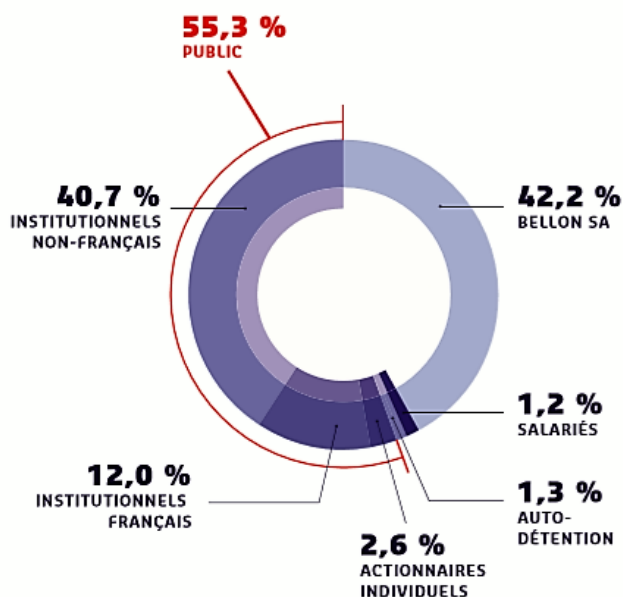
Document 5-a-

Entrepreneur et chef de clan, Pierre Bellon a autant à cœur, lorsqu'il crée Sodexo le 9 mars 1966, de se doter de la structure qui lui permettra de conduire ses activités dans les meilleures conditions que de garder la famille unie. [...] Il prend soin de régler, au travers d'une charte familiale, les relations avec son frère et ses sœurs. Il accepte, à la demande de son père, de les faire entrer au capital de Sodexo mais à 2 conditions : que lui-même contrôle la majorité du capital et qu'ils se limitent au rôle d'actionnaires. Pas questions qu'ils se mêlent du management de l'entreprise. La 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, 40 ans plus tard, reste toujours valable : « Ne pas confondre l'organigramme de l'entreprise et l'arbre généalogique. »

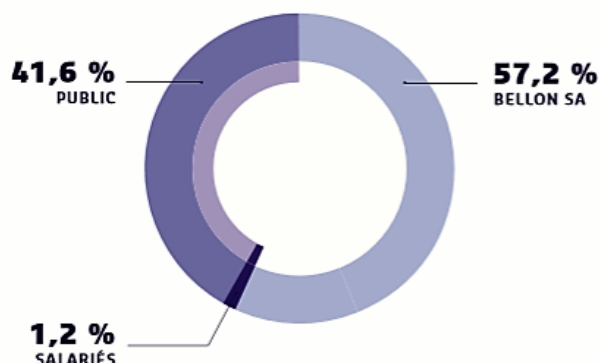
Source : « Je me suis bien amusé ! », Pierre Bellon, 2006

Document 5-b- Actionnariat et performance boursière

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2018

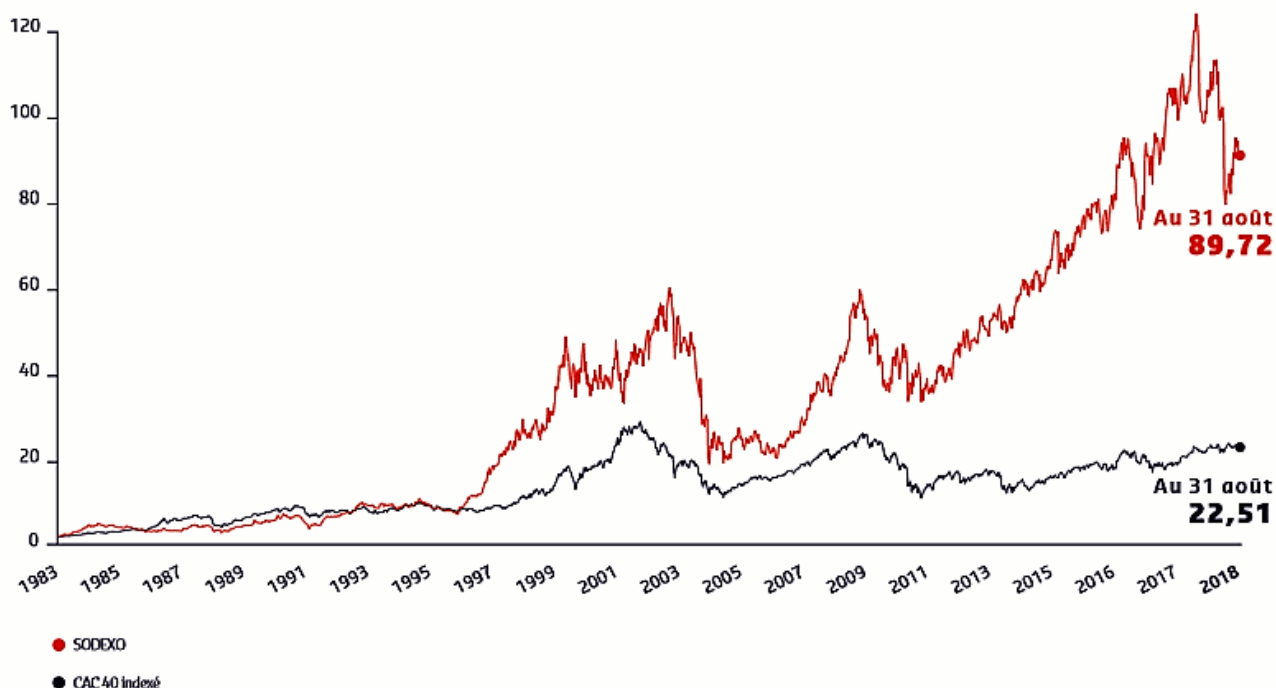


RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES AU 31 AOÛT 2018



Source : Nasdaq

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS SA COTATION EN BOURSE JUSQU'AU 31 AOÛT 2018 (en euros)



La première cotation a eu lieu le 2 mars 1983 au cours ajusté de 1,55 euros. Au 31 août 2018 (dernière séance de l'exercice 2018), l'action cotait 89,72 euros en clôture.

Depuis sa première cotation, la valeur de l'action Sodexo a été multipliée par 58 alors que, sur la même période, le CAC40 n'a été multiplié que par 14,5. La progression de Sodexo est donc largement supérieure à celle du CAC40. Depuis son introduction en bourse en 1983, le titre Sodexo a connu une croissance annuelle moyenne, hors dividende, de +12,3%.

Question 1 – Définir les termes suivants : capital social, actionnaires, dividendes.

Le capital social désigne toutes les ressources en numéraire et en nature définitivement apportées à une société (SARL /SA) par ses actionnaires (ou associés) au moment de sa création (ou d'une augmentation de capital). En contrepartie, ces derniers reçoivent certains droits sociaux.

Le capital social correspond à la valeur nominale de l'ensemble des actions.

Le capital social figure généralement sur l'ensemble des documents commerciaux d'une entreprise.

Le capital social est une des composantes des capitaux propres d'une entreprise au même titre que les réserves et le résultat de l'exercice. En cas de liquidation judiciaire, il est restitué aux apporteurs de capitaux après remboursement des créanciers.

Les actionnaires sont donc les détenteurs des parts sociales du capital social : être actionnaire signifie devenir propriétaire de l'entreprise, et de ce fait prendre les décisions stratégiques concernant l'entreprise. Dans les grandes entreprises, le conseil des actionnaires est le Conseil d'administration.

Le dividende est la part des bénéfices d'une société distribuée à un associé/actionnaire : c'est donc la rémunération des propriétaires pour avoir « sacrifié » leurs ressources financières pour apporter des ressources à une entreprise. Cette distribution a lieu à la fin d'un exercice après une décision de l'assemblée générale annuelle. Les dividendes perçus par un associé sont imposés fiscalement.

Question 2 – En 2012, le journal économique Challenges titrait un de ses articles : « Pourquoi le capitalisme familial est le meilleur ». Justifier cette phrase à l'aide du document 5, et des documents précédents.

Le capitalisme est un mode de régulation économique, qui s'appuie sur la propriété privée des moyens de production. Il repose sur trois critères principaux : le salariat, la propriété privée des moyens de production, et un modèle de régulation décentralisée par le marché ou par les prix. Le régime capitaliste est gouverné par la recherche de profit et la liberté de circulation des capitaux.

Pour l'European Family Businesses (association promouvant le capitalisme familial en Europe), la définition adoptée par le groupe d'experts de l'Union européenne est la suivante : une entreprise, de toute taille, est familiale si : la majorité des droits de vote sont en possession de la personne physique qui a créé ou acheté l'entreprise, ou de son conjoint, ses parents, enfants ou descendants directs ; la majorité des droits de vote sont détenus directement ou indirectement ; au moins un représentant de la famille est formellement impliqué dans la gouvernance de l'entreprise ; pour une société cotée en Bourse, la personne qui a créé ou acheté l'entreprise ou sa famille ou ses descendants possède au moins 25 % des droits de vote. (Blondel Christine, « Investissement à long terme et capitalisme familial », *Revue d'économie financière*, 2012/4 (N° 108), p. 57-68. DOI : 10.3917/ecofi.108.0057. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2012-4-page-57.htm>)

- « Il prend soin de régler, au travers d'une charte familiale, les relations avec son frère et ses sœurs. Il accepte, à la demande de son père, de les faire entrer au capital de Sodexo mais à 2 conditions : que lui-même contrôle la majorité du capital et qu'ils se limitent au rôle d'actionnaires. Pas questions qu'ils se mêlent du management de l'entreprise. » (Document 5-a-)

À la création, Pierre Bellon s'assure la stabilité de son capital (il fait de ses frères et sœurs ses associés) par la confiance qu'il peut avoir dans ses associés qui est aussi sa fratrie. De plus, par la charte, il s'assure de pouvoir diriger seul l'entreprise qu'il vient de créer. Et enfin, il va pouvoir inscrire dans le long terme le développement de l'entreprise : il y a ici souhait de pérennité et de transmission mission intergénérationnelle. D'ailleurs, c'est aujourd'hui Sophie Bellon, fille de Pierre Bellon (Document 4) qui préside aux destinées de Sodexo.

Sodexo est donc l'illustration d'un « capitalisme familial » car il a les caractéristiques suivantes :

- « capital financier patient » i.e. une vision à long terme et un horizon de temps générationnel. L'entreprise existe depuis 1966 (53 ans de durée de vie à ce jour – Document 3), avec un actionnariat familial pérenne (en 2018, 42,2% des actions du capital social de Sodexo est détenu par la famille Bellon, soit la majorité relative de blocage et la famille Bellon dispose de 57, 2% des droits de vote exerçables, ce qui lui permet de présider encore seule aux décisions de l'entreprise – Document 5-b-)
- « gestion de son propre argent », i.e. l'actionnaire familial (famille Bellon – Document 5-b-) est identifiable et actif dans la gouvernance de l'entreprise (Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'administration) et use des dividendes avec rigueur et parcimonie afin de favoriser au plus l'autofinancement.
- « ancrage dans une communauté, une région et une politique humaine des relations avec les employés » i.e. les relations sociales sont durables (cf Fiche Métier – Philippe TRAISSAC, 25 ans d'ancienneté et de promotion

chez Sodexo) et les salariés sont aussi amenés à devenir partie prenante du capitalisme actionnarial (en 2018, les 1,2% des actions de Sodexo sont détenues par les salariés).

- « importance d'éléments non financiers », i.e. l'actionnaire familial contribue, non seulement au capital social financier, mais aussi au capital humain et social par son engagement personnel et les liens qu'il entretient avec ses employés et les autres acteurs : une référence aux « valeurs » de l'entreprise est souvent faite. (« Notre mission, améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons ; Nos valeurs, l'esprit de service, l'esprit d'équipe, l'esprit de progrès ; Nos principes éthiques, la loyauté, le respect de la personne et l'égalité des chances, la transparence, le refus de la corruption et de la concurrence déloyale »)

Pourquoi donc le capitalisme familial serait-il le meilleur ?

Car il offre pérennité et donc aussi une rentabilité économique indéniable et régulière : ainsi, le cours de l'action Sodexo, passant de 1,55 euros en 1983 date de son introduction en Bourse à 89,72 euros, a été multiplié par 58 alors que l'indice CAC40 n'a été multiplié que de 14,5 (*Document 5-b*). Quand on observe la courbe formée par l'évolution du cours de l'action Sodexo, on remarque une tendance nette à l'augmentation, malgré les fluctuations.