

# Sodexo

## Face au télétravail, le roi des cantines trouvera-t-il de nouvelles recettes ?

*De petites marges, mais de gros volumes : le modèle économique du géant des cantines est remis en cause par le télétravail et les nouvelles formes de restauration.*

PAR JEAN BOTELLA



### LE DÉCONFINEMENT A PERMIS LE RETOUR AUX BÉNÉFICES

La baisse du chiffre d'affaires s'explique notamment par l'impact du télétravail, estimé à 500 millions d'euros par an.

Evolution du résultat net (à gauche) et du chiffre d'affaires (à droite), en euros.



### MAIS SON CHIFFRE D'AFFAIRES MONDIAL EST TOUJOURS EN CONVALESCENCE



**E**n ce midi de novembre, c'est l'affluence à Roots, le nouveau restaurant d'entreprise du groupe de communication Havas, à Puteaux (92). Sogeres, filiale du géant de la restauration collective Sodexo, y a installé ses cuisiniers deux mois plus tôt dans un écrin conçu par l'agence de design W. Les produits sont frais, les assiettes dressées à l'avance, les pâtisseries conçues sur place. Une cafétéria aux allures de Starbucks sert des en-cas non-stop. Côté décor, on se croirait dans un resto branché : tables équipées de prises pour smartphones et ordinateurs, cabines confortables pour s'isoler ou travailler, luminaires stylés. Même l'acoustique et les lumières (LED) ont été élaborées pour rendre l'espace accueillant. «Avant, on descendait à la cantine en traînant les pieds, ce n'était pas très bon, tout le monde se plaignait. Aujourd'hui, malgré le télétravail, il y a plus de fréquentation et moins de clients dans les restos du coin !», s'amuse un salarié en attrapant son plateau.

Ah, si toutes les cantines gérées par Sodexo profitaient d'un tel engouement... Malheureusement, ce n'est pas le cas. «Notre activité restauration n'a retrouvé que 73% de son chiffre d'affaires pré-Covid», soupire Marc Rolland, le directeur financier du groupe, numéro 2 mondial du secteur derrière le britannique Compass. Pour Sodexo, qui sert des repas dans les sociétés mais aussi dans les administrations, les écoles, les universités et les établissements de santé, c'est un vrai souci. La restauration représente en effet 54% de ses revenus, le reste provenant des activités «avantages et récompenses» (tickets-restos, chèques cadeaux...) et «facility management».

L'an dernier, du fait de la pandémie, le chiffre d'affaires du groupe a chuté de 12%, à 19,3 milliards d'euros. Les bénéfices sont passés de 665 millions d'euros à une perte de 315 millions. Certes, Elixir, l'autre acteur français de la restauration collective, a connu pire (483 millions d'euros de perte). Mais, pour Sodexo, le plat a été amer : jamais, depuis sa fondation par Pierre Bellon en 1966, l'entreprise n'avait été dans le rouge. Peu familière des plans sociaux, elle a dû se résoudre à supprimer 2 000 emplois dans la

restauration en France (le groupe compte 412 000 salariés dans 64 pays). Depuis, la situation s'est améliorée, avec un bénéfice de 139 millions d'euros en 2021 (on clôt l'exercice en août). Mais tout n'est pas réglé car, après le Covid, il faut gérer ses séquelles.

**PREMIER PROBLÈME ?** La pérennisation du télétravail. «C'est devenu une donnée structurelle. Du point de vue social, environnemental ou pour économiser des mètres carrés, chacun y trouve son compte», commente François Blouin, président de Food Service Vision, une société de conseil en stratégie spécialisée dans la restauration. Pour Sodexo et consorts, c'est en revanche un gros caillou dans le plat de lentilles. «Quand deux jours télétravaillés par semaine sont accordés aux salariés, ce qui est le cas le plus souvent constaté, la restauration au cœur de l'entreprise diminue mécaniquement de deux cinquièmes, soit 40% par rapport au contexte pré-Covid», résume Olivier Schram, directeur associé de PH Partners, un autre cabinet d'experts du secteur. La présidente du groupe, Sophie Bellon, estime elle-même le manque à gagner à 500 millions d'euros par an.

Mais les nouvelles habitudes de travail ne sont pas seules en cause. «Il y a quatre ans, les revues stratégiques montraient déjà une érosion de la fréquentation des restaurants d'entreprise avec la montée du végétarisme, du véganisme, du goût pour le local et le fait-maison», poursuit François Blouin. Au point que les pros du secteur ont commencé à en perdre leur latin. «Concernant les attentes des consommateurs, on assiste à un effacement des frontières entre la restauration commerciale et collective», reconnaît Wendy Wierzchowski, directrice générale d'Exalt, la branche premium du groupe Compass.

Télétravail plus désaffection pour la «cantoche», le cocktail remet en cause le modèle du métier : des marges serrées compensées par de gros volumes de facturation. Dans ces conditions, comment faire face ? «Il faut réinventer le business, en mettant en place des



**Le rachat de FoodChéri** en 2018 permet à Sodexo de se muscler dans la livraison de repas. Le groupe a procédé à d'autres acquisitions à l'étranger pour tenter de suivre ses clients où qu'ils soient : au bureau comme chez eux, quand ils travaillent à domicile.

offres destinées aux salariés qui travaillent à domicile, ou en installant des minisupermarchés au sein de l'entreprise pour permettre d'emporter des repas», suggère Bruno de La Rochebrochard, analyste chez Bryan, Garnier & Co. «L'obstacle, c'est la taille de ces boîtes. Faire bouger 400 000 personnes est loin d'être simple.» Prié d'écrire en urgence un plan de rebond, le directeur général de Sodexo, Denis Machuel, a été jugé trop consensuel aux yeux des administrateurs : fin septembre, il a été brusquement remercié après trois ans aux manettes et remplacé par Sophie Bellon, qui assure l'intérim en attendant de trouver un DG.

Le nouveau credo de la patronne ? Transformer Sodexo en «service-tech company» et, pour aller plus vite, racheter des start-up de la food-tech. «L'idée est de capturer plus de clients grâce à une démarche à 360 degrés», explique Marc Rolland, le directeur financier. Exemple : FoodChéri, dans le giron de Sodexo depuis 2018, livre des repas commandés via une appli. Accessible à Paris, Lyon, Bordeaux, le service a permis de toucher les PME. «Les plats sont préparés dans nos cuisines avec une garantie fraîcheur, beaucoup de produits bio et un minimum d'additifs», vante Jérôme Lemouchoux, le CEO de FoodChéri.

Dans les plus grosses boîtes, la société offre également d'installer des espaces aménagés - à l'image du libre-service de Cojean -, une option choisie par Doctolib ou Showroomprive.com. Ou de déployer des «frigos connectés», qui permettent aux salariés de se servir toute la journée et de régler avec leur badge. Une autre formule, Seazon, propose la livraison à domicile de box contenant jusqu'à 14 plats à stocker au réfrigérateur pour la semaine. Enfin, Sodexo a passé des accords avec Uber Eats et Deliveroo pour livrer des repas achetés dans des établissements référencés via sa carte Pass Restaurant, la version digitale du ticket-resto. Même si dans ce domaine aussi la concurrence est rude avec de nouvelles pépites comme Swile, le groupe caresse l'espoir que l'appétit viendra en mangeant. ■

PHOTOS: SIVEN HAGOLANI/GETTY IMAGES/FSTOP: SP