

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

*organisé grâce au support de :*

Air Liquide  
ANRT  
CEA  
IdVectoR  
Socomine

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Algoé\*  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
CNRS  
Cogema  
CRG de l'École polytechnique  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\* pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2002)

**FAVORISER L'INNOVATION  
DANS UN GROUPE DE SERVICES DÉCENTRALISÉ  
LE CAS DE SODEXHO ALLIANCE**

par

**Nicolas CROWLEY**  
Directeur Plan, Innovation et Qualité  
Groupe Sodexho Alliance

Séance du 14 novembre 2001  
Compte rendu rédigé par Ubiquis Reporting  
Nicolas Treuvey

**En bref**

Le danger qui menace le cœur de métier d'un groupe tel que Sodexho Alliance (chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros, dont près de 90 % hors de France), à savoir la restauration et les services associés, est la banalisation et la compétition par les coûts. Afin de poursuivre une politique de croissance (16 % en 2000) et de rentabilité, le groupe doit investir en marketing et en innovation. Mais, comment faire innover 286 000 employés, opérant dans 70 pays différents ? Le groupe a mis en œuvre plusieurs processus, dont un forum mondial de l'innovation afin, non seulement d'identifier les idées en provenance du terrain, mais encore d'aider à leur définition et leur diffusion, tâche particulièrement délicate dans un métier où le manager local est pratiquement seul maître à bord après Dieu.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Nicolas CROWLEY**

Sodexo Alliance est en relation avec deux types de clients : ceux avec lesquels nous signons des contrats, et nos convives, qui sont les consommateurs de notre offre de services. Notre mission, qui s'inscrit dans une amélioration de la vie au quotidien, concerne essentiellement ces derniers chiffres. Nous réalisons 10,5 milliards de francs de chiffre d'affaires avec un résultat net de 152 millions de francs. Nous livrons nos services dans plus de 22 000 sites, répartis dans 70 pays. Ainsi, nous employons 286 000 personnes, de cultures évidemment très différentes.

Si de nombreuses sociétés ne savent pas quelle sera dans cinq ans la provenance d'une grande partie de leur chiffre d'affaires, chez Sodexo nous le savons, puisque 85 % de notre chiffre actuel est réalisé sur des contrats récurrents. Nos logiques d'innovation sont donc différentes de celles d'autres sociétés. Par ailleurs, les directeurs de site ou de région étant relativement maîtres de leur destin, la communication dans le groupe n'en est pas facilitée, ce qui nous met face à un véritable enjeu de décentralisation.

### **Répartition de l'activité**

La restauration et les services aux collectivités représentent 97 % de notre chiffre d'affaires. Cette activité est segmentée en cinq marchés : les entreprises et administrations (47 %), les hôpitaux (15 %), les personnes âgées (8 %), l'éducation (23 %), les bases de vie – comme par exemple les plates-formes pétrolières – (7 %).

Nous développons deux autres activités : les chèques et les cartes de service, le tourisme fluvial et portuaire.

Nous sommes restés centrés sur l'Europe jusqu'en 1993. À cette date, nous avons acquis trois sociétés, au Royaume-Uni, en Suède et aux États-Unis, ce qui a permis notre récent développement international. Aujourd'hui, près de la moitié du chiffre d'affaires est réalisé aux États-Unis.

Bien que toutes nos activités soient concernées par l'innovation, je me limiterai à vous présenter la façon dont nous la gérons dans la restauration et les services aux collectivités. Dans ce secteur, chaque chef de marchés, entièrement responsable de la stratégie pour le segment d'activité qu'il dirige, constitue un des leviers de diffusion des innovations.

### **L'innovation chez Sodexo**

En 1989, la direction de Sodexo a décidé de lancer, au niveau mondial, un forum de l'innovation ; il a été ensuite réédité tous les deux ans. En 1996, la Finlande en a organisé un au niveau national ; cette pratique s'est étendue à d'autres pays entre 1997 et 1999.

Au début, le forum mondial était une sorte de grand-messe, avec une centaine de stands et un millier de participants. Lors de celui de l'an 2000, seulement vingt innovations ont été présentées, et les participants ont dû s'engager sur celles qu'ils comptaient mettre en place. Ces forums d'échange ont ainsi connu de fortes évolutions depuis leur création.

### **Notre politique de l'innovation**

Notre politique est avant tout de créer un environnement qui encourage les gens du terrain à proposer à nos clients et nos convives des offres novatrices ; nous ne nous intéressons pas aux *best practices*, par exemple en matière de préparation des plats.

À nos yeux, une innovation est un service ou un produit qu'aucune filiale n'a encore jamais proposé à ses clients ou à ses convives. Nous nous assurons qu'elle n'a pas déjà été réalisée par nos concurrents. Elle doit également aboutir à la création d'une offre nous permettant d'ouvrir de nouveaux marchés ou de nouveaux segments. Enfin, elle doit être applicable dans le plus grand nombre de pays possibles : comme nous passons du temps à la packager et à la mettre en œuvre, nous devons ensuite en sentir les effets.

Lorsque nous sélectionnons une innovation destinée à accroître la satisfaction de nos clients et de nos convives, nous cherchons en même temps à augmenter notre chiffre d'affaires, inciter nos clients à renouveler nos contrats, et faire en sorte que nos prospects nous choisissent plutôt que d'autres prestataires.

Par ailleurs, l'innovation doit nous aider à motiver nos collaborateurs, optimiser nos résultats et améliorer notre image de marque.

Le processus est constitué de deux étapes. Un pays qui a primé des innovations lors de son forum national doit tout d'abord les mettre en pratique. Ensuite, les différents pays transmettent celles qui leur semblent les meilleures aux chefs de marchés, lesquels, à leur tour, proposent au comité de direction de Sodexho celles qui sont susceptibles d'être primées et mises en œuvre à l'échelon mondial. À cet égard, il est clair que les chefs de marchés ont le souci d'augmenter les ventes ; ils sont donc très attentifs aux avantages pour les clients des innovations qu'ils sélectionnent, véritable valeur ajoutée – économique, mais aussi d'organisation et d'image –, qui doit constituer plus tard un argument de vente.

L'année dernière, trois cents innovations ont été primées lors des forums nationaux. Cent d'entre elles ont été communiquées aux chefs de marchés, et vingt ont été finalement choisies lors du forum mondial, en présence des cent innovateurs et de leurs dirigeants. Nous nous sommes appuyés ensuite sur les nouvelles technologies de l'information pour en assurer la diffusion, assortie d'une campagne de communication.

### **Mise en œuvre de l'innovation**

Depuis le forum de l'année 2000, nous avons prolongé cette campagne en ayant recours à l'intranet du groupe. Il comprend une base de données permettant de retrouver toutes les innovations retenues. Nous voulons en effet rappeler constamment qu'elles existent et peuvent être utilisées. Par ailleurs, nous suivons le rythme de leur mise en œuvre à travers le groupe, ce qui ne représente pas une tâche facile. Nous regardons si les sites qui s'étaient engagés lors du forum mondial respectent effectivement leur engagement. Nous voulons ainsi donner un coup d'accélérateur à la mise en pratique des innovations, que nous estimons encore trop lente.

### **Quelques exemples**

#### *I.Solutions*

I.Solutions est une innovation qui a été développée simultanément dans trois pays : les États-Unis, le Royaume-Uni et la Suède. Elle permet aux convives d'utiliser l'intranet de leur site Sodexho, afin d'obtenir des informations sur notre offre locale et d'effectuer des transactions, par exemple des commandes de repas. Cet outil contribue à l'élargissement de la gamme de nos services.

#### *Relais Gourmand*

Une autre innovation, Le Relais Gourmand, a été mise en œuvre en 1999 sur le site de Peugeot à Mulhouse. Pour répondre à une forte demande, ce site a dû adopter un rythme de

travail en 3 x 8. Les salariés devaient pouvoir déjeuner plus rapidement, et nous avons décidé d'éclater le restaurant central en plusieurs sites de restauration, répartis en fonction des lieux de production. Cette solution a été rendue possible par l'augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité qu'elle générerait. Il existait une demande de ce type au Royaume-Uni : les équipes de ce pays ont désigné un chef de projet qui travaille en étroite relation avec nos collaborateurs de Mulhouse.

### *Happy Taste*

Mise en place en France pour les personnes handicapées vivant dans des établissements hospitaliers de long séjour, *Happy Taste* est une innovation qui permet à nos équipes de mesurer la satisfaction de ces convives : nous avons développé un questionnaire afin de mieux connaître leur alimentation, ce qui nous a permis de mieux répondre à leurs besoins alimentaires, et d'abaisser du même coup leur taux de médicalisation.

## DÉBAT

### Traditions locales, innovations mondiales

**Un intervenant :** *Comment pouvez-vous marier des traditions locales – très fortes quand il s'agit de nourriture –, et la mondialisation des innovations ?*

**Nicolas Crowley :** Nous voyons nos clients tous les jours ; nous ne pouvons donc pas leur proposer une offre standard : après quelques jours, ils nous quitteraient, par lassitude. Notre principal concurrent souhaite adopter une telle approche, mais pas nous. Il est clair que l'alimentation se traite avant tout au niveau local.

**Int. :** *Ne pouvez-vous pas primer dans le forum mondial une innovation destinée à rester nationale ?*

**N. C. :** Cette situation se rencontre. Prenons le cas du Relais Gourmand : ce dispositif s'applique dans un contexte particulier, et de toute façon ne peut pas être transposé partout. Par ailleurs, la dimension purement alimentaire est peu concernée par les innovations au niveau mondial. En fait, nous devons véritablement l'adapter à chaque pays.

**Int. :** *Mais si vos innovations ont peu de prise sur l'alimentaire – autrement dit sur le plaisir que vous donnez aux convives – je trouve cela dommage. Au Salon de l'agriculture de Paris, on peut découvrir la stupéfiante variété des produits régionaux, et la fierté des personnes qui les proposent. La nourriture doit véhiculer une fierté, qui passe par les produits.*

**N. C. :** Pour combattre la lassitude, nous avons réalisé en France une enquête site par site, afin de comprendre le profil des convives. Nous pouvons ainsi adapter l'offre. Par exemple, une personne qui travaille toute la journée dans un bureau n'aura pas les mêmes demandes qu'une autre effectuant un travail physique intense. D'autres pays ont procédé ensuite de la même façon.

**Int. :** *Il existe dans toutes les grandes villes du monde une attirance réelle pour les produits étrangers. Vous pourriez ainsi primer un produit chinois par exemple, et organiser, en France, une semaine de la cuisine chinoise. Nous retrouverions alors l'esprit de fête qui doit entourer la nourriture, et vous créeriez de la fierté en Chine. En outre, cela peut stimuler l'inventivité dans l'alimentaire.*

**N. C. :** Nous avons organisé une action de ce type il y a quelques mois. Elle s'est appuyée sur un échange entre des cuisiniers américains et britanniques. Cette initiative a rencontré un réel succès, et nous sommes en train de voir si elle peut être reproduite ailleurs.

**Int. :** *Je ne suis pas certain que gérer l'innovation au niveau des pays soit toujours pertinent. Ainsi, Danone a remarqué qu'une approche par pays n'était pas adaptée pour ses produits, dans la mesure où certains étaient perçus de la même manière dans plusieurs États européens.*

**N. C. :** Notre société s'appuie sur un organigramme géographique, ce qui peut nous poser problème lorsque nous voulons sortir de ce découpage. Cela dit, des sociétés comme Danone ou Coca-Cola nous aident à comprendre l'évolution des modes de consommation de nos convives, et il est évident que nous comptons beaucoup sur leur collaboration.

**Int. :** *La société à laquelle j'appartiens a créé des réseaux technologiques qui permettent de disposer de compétences croisées sur les NTIC, la logistique... Peut-être une coopération avec l'un de ces réseaux peut, ponctuellement, présenter un intérêt pour vous en termes d'innovation.*

*Existe-t-il une mémoire des innovations, notamment de celles qui ont disparu ? En outre, je voudrais savoir si vous opérez un croisement entre les orientations mondiales et les excellences locales.*

**N. C. :** Nous avons constitué une base de données, appelée Innovathèque, qui regroupe toutes les innovations proposées. Pour le moment, elle ne comprend que les plus récentes, mais nous essayons de retrouver celles qui nous ont été soumises lors des années antérieures. Sodexo encourage la communication en organisant des comités régionaux, en facilitant les échanges entre les gérants... Il n'existe pas de système formel, mais nous sommes conscients de l'intérêt de tels échanges, et nous faisons tout pour les favoriser.

### **Le financement de l'innovation**

**Int. :** *Comment financez-vous l'innovation ? Existe-t-il des transactions entre l'inventeur et les sites ? Cherchez-vous une rentabilité immédiate ou acceptez-vous parfois de travailler à perte pendant plusieurs années ?*

**N. C. :** Tout dépend de l'innovation elle-même. Si elle nécessite des financements lourds, nous prévoyons des *business plans*. Cela dit, nous n'adoptons pas une approche très formelle sur ce genre de sujets. Quant à la rentabilité, nous voulons minimiser autant que possible les investissements dans notre groupe. Cette logique s'applique aussi aux innovations, mais il existe de nombreuses manières de les valoriser et de les mettre en place sans investir beaucoup.

### **La motivation de l'innovation**

**Int. :** *Quelle est alors la motivation de l'innovation ?*

**N. C. :** Nous voulons améliorer nos offres. Nous voulons également améliorer notre chiffre d'affaires et notre résultat sur un site.

**Int. :** *Je suis impressionné par votre revirement, qui s'est opéré en une dizaine d'années. Le forum était une fête qui rassemblait mille personnes. Aujourd'hui, il semble que la fête n'existe plus, et on ne sait pas où se situe le plaisir. Je comprends que vous ayez voulu reprendre en main ce forum particulièrement bouillonnant ; cela dit, vous êtes peut-être allés trop loin... L'échange d'idées, quelles qu'elles soient, est un plaisir, et donne aux autres l'envie d'avoir des idées.*

**N. C. :** Les pays ont mis en place des forums nationaux, qui constituent de véritables fêtes, et il y a suffisamment d'autres occasions festives chez Sodexho pour que les personnes aient de nombreuses opportunités de se rencontrer. Le forum mondial devait se différencier ; comme la moitié de ses participants sont des innovateurs, c'est aussi une occasion exceptionnelle de les mettre en valeur.

**Int. :** *Vous faites une distinction entre clients et convives. Schématiquement, vos clients coproduisent avec vous les produits proposés aux convives. Or, faire travailler ses clients pour que des innovations se développent représente une idée clé dans tous les métiers ; ce doit être logiquement le cas chez vous. Sont-ils financièrement intéressés ?*

**N. C. :** Le problème est que nous avons des dizaines de types de contrats, ce qui représente malheureusement un frein à la diffusion des innovations. En fait, tout dépend de la façon dont le contrat est structuré, et comme nous sommes en relation avec des clients de natures très différentes – des DRH, des financiers, des responsables d'achat, etc. –, nous satisfaisons les besoins de façon différente selon la fonction exercée par notre interlocuteur. Cela dit, il est vrai que nombre de nos innovations répondent spécifiquement à des demandes de nos clients. Les fournisseurs représentent aussi une importante source d'innovations, mais nous ne les prenons peut-être pas assez en compte.

**Int. :** *Je me demande si vous mettez assez en avant l'initiative, la créativité et l'esprit d'équipe qui doivent sous-tendre le concept de l'innovation. La société Renault a par exemple décidé de faire remonter toutes les idées, même les plus inattendues, qui sont l'expression de ces valeurs. Ainsi, les félicitations du président de Renault sont adressées au nom de ces valeurs. Les chefs de région reprennent maintenant cette logique. Ces messages sont le reflet d'un esprit d'ouverture, permettant de mettre en valeur les initiatives et, surtout, de remercier les personnes qui les suscitent. Le management a ainsi appris à écouter le personnel et à dire merci.*

**N. C. :** L'un de nos objectifs est effectivement la communication de l'innovation, où l'esprit d'équipe, de service et de progrès est mis en avant.

**Int. :** *Comment sont récompensés les innovateurs primés ?*

**N. C. :** Il existe trois niveaux de récompenses pour l'innovateur :

- voir son innovation présentée dans un forum national ;
- être primé, et participer à la diffusion de son innovation dans son propre pays ;
- être primé au niveau d'un segment de marché ou au niveau mondial, et obtenir ainsi une reconnaissance du groupe.

Financièrement parlant, les récompenses varient beaucoup d'un pays à l'autre. Elles peuvent prendre la forme d'un voyage, d'un cadeau, d'une somme d'argent... En outre, les personnes primées font l'objet d'un article dans notre revue de communication interne.

**Int. :** *Quels sont les critères utilisés ?*

**N. C. :** Ils dépendent du chef de marchés et du pays.

**Int. :** *Certaines innovations non retenues peuvent-elle être présentées lors d'un forum ultérieur ?*

**N. C. :** Effectivement.

**Int. :** *J'ai retenu de votre présentation la place essentielle de la mise en application par les managers. Je crois que cela procède de deux objectifs : la motivation des hommes et le retour sur investissement du temps consacré.*

**N. C. :** Si le personnel sait que nous comptons mettre en œuvre ses innovations, nous espérons que cela stimulera davantage de créativité.

### **Le rôle du centre**

**Int. :** *Quel rôle doit jouer le centre dans le processus d'innovation ? Certains pays sont-ils plus innovateurs que d'autres ?*

**N. C. :** Le centre définit une politique. C'est aux chefs de marchés de connaître les secteurs à fort potentiel et de retenir les innovations qui peuvent y accélérer notre croissance. À travers les exemples que j'ai donnés, vous avez pu voir qu'elles sont de natures diverses.

### **La protection de l'innovation**

**Int. :** *Essayez-vous de protéger légalement vos innovations ?*

**N. C. :** Bien sûr, tant au niveau du nom que des process, mais c'est assez difficile. La diffusion représentant le principal challenge, nous essayons d'axer nos efforts sur cette dimension plutôt que sur la protection légale.

### **L'innovation, outil de communication ?**

**Int. :** *Globalement, il semble difficile de déterminer quel profit et quelle croissance l'innovation peut générer. En fait, n'est-ce pas surtout un outil de communication pour motiver votre personnel et vous donner une bonne image externe ? Votre premier forum s'est tenu en France, il y a douze ans. Vous disposez donc maintenant d'un certain recul : quels en sont les résultats ?*

**N. C. :** Le personnel est en contact quotidien avec les clients, et il est important pour nous de réduire au maximum le turn-over. La satisfaction du personnel représente donc une de nos principales préoccupations, et nous avons estimé que l'innovation pouvait y contribuer. Quant aux leçons du premier forum mondial, nous nous sommes rendu compte que cette initiative avait parfaitement rempli son rôle en termes de motivation du personnel. Aujourd'hui, nous étudions la manière d'obtenir d'autres résultats positifs.

**Int. :** *En tant que dirigeant, quels sont vos objectifs spécifiques à l'innovation ? Comment l'impulsez-vous sur le terrain ?*

**N. C. :** Une de mes collaboratrices est dédiée à 100 % sur ce sujet. Ses objectifs sont fixés en général à trois ans, et ne se situent pas à un niveau de résultats ou de retour sur investissement. Nous ne sommes pas capables actuellement d'obtenir de telles informations. En fait, nous voulons nous assurer que le Forum peut se tenir avec le budget qui lui a été accordé. En outre, nous fixons des objectifs sur la mise en œuvre des innovations et en termes de communication à leur propos.

**Int. :** *Ce n'est que peu quantitatif...*

**N. C. :** Aujourd'hui nous ne pouvons pas donner d'objectifs quantitatifs.

**Int.:** *Après avoir défini une innovation, il faut pourtant la suivre, la mettre en place et regarder ensuite quels sont ses apports réels dans la vie de l'entreprise. Toutes ces étapes ont un coût. Ne pourriez-vous le calculer ?*

**N. C. :** Si nous le calculions, je crois que nous atteindrions un chiffre relativement faible. Nous connaissons le coût des forums mondiaux et nationaux, mais nous ne sommes pas capables de quantifier les coûts de mise en œuvre. Si nous adoptons une approche marketing, nous suivrions évidemment ces coûts, mais comme nous considérons que l'innovation représente essentiellement un outil de communication, il est logique que nous passions moins de temps à en quantifier les bénéfices et les coûts.

Présentation de l'orateur :

Nicolas Crowley : MBA Harvard Business School, rentré au groupe Sodexho en tant que directeur Plan, Innovation, Qualité ; actuellement directeur marketing d'Universal Sodexho, filiale du groupe spécialisée dans les services aux "bases vie".

Diffusion mars 2002