

3.6 GESTION DU RISQUE

3.6.1 FACTEURS DE RISQUES

3.6.1.1 Risques liés aux activités du Groupe

Risques commerciaux liés à l'activité Services sur Site

Dans l'activité Services sur Site, les contrats peuvent revêtir diverses formes en fonction de la taille, des zones géographiques et de la complexité du contrat concerné. Ils prennent généralement la forme de contrats de un à trois ans renouvelables pour une prestation unique sur un site unique, mais aussi de gros contrats intégrés multirégionaux de cinq à dix ans couvrant une large gamme de services.

Ces contrats très divers se répartissent en deux grandes catégories :

Les contrats à prix fixe : Sodexo facture à son client et/ou parfois, dans le cas des contrats de services restauration, au consommateur final, une somme fixe unitaire et supporte donc à la fois le risque de volume et les risques liés aux coûts de la prestation. Parfois, le prix unitaire peut varier en fonction du volume. Le risque principal consiste donc à définir précisément le prix unitaire de chaque prestation en veillant à ce que l'ensemble des variables soit pris en compte.

Les contrats de mandat de type « cost plus » : avec ce type de contrats, le client supporte l'ensemble des coûts relatifs à la réalisation de la prestation, auquel s'ajoute une commission fixe ou variable. Parfois, les coûts sont plafonnés, ce qui revient à garantir un prix maximum pour la prestation, et une clause du contrat peut prévoir une augmentation ou une diminution de ce plafond au fil du temps. Pour certains contrats, les clients peuvent également demander un engagement pluriannuel de baisse progressive des coûts et conditionner le versement d'une partie de la commission à la réalisation de certains paramètres convenus. Pour ces contrats, la difficulté consiste à définir précisément le périmètre de travail et les coûts de base correspondants, à mettre en œuvre les efforts de productivité et à ajuster le périmètre de manière à tenir l'engagement contractuel de baisse des coûts.

En pratique, les contrats de Sodexo comportent des caractéristiques propres à chacune de ces deux catégories.

Les évaluations comparatives, les visites de site et les vérifications préalables approfondies sont autant de composantes du processus visant à anticiper les coûts unitaires, la saisonnalité des services et à estimer la base de référence.

Les contrats disposent généralement de clauses d'indexation périodique qui permettent de répercuter aux clients l'augmentation des coûts (coût de personnel, coûts des denrées).

Le Groupe applique les directives du *Contract Design and Management* pour la conception et la gestion des contrats afin de gérer efficacement les changements de périmètre, d'organisation ou de niveau de service. L'objectif est que ces ajustements soient intégralement pris en compte dans les nouvelles dispositions contractuelles relatives aux coûts de base ou aux coûts unitaires.

Risques liés à la fidélisation des clients

L'activité de Sodexo dépend de sa capacité à conserver et renouveler les contrats avec les clients existants et à obtenir et négocier avec succès de nouveaux contrats. Cette capacité repose généralement sur divers facteurs – dont la qualité, le coût et l'adéquation des services – ainsi que sur la fourniture de services compétitifs qui se différencient de ceux des concurrents. Il convient de préciser qu'au 31 août 2016, le taux de fidélisation des clients de l'activité Services sur Site est de 93,1 %.

Risques liés à la concurrence

Compte tenu du nombre de pays où il est implanté, et de l'étendue de la gamme de services qu'il propose, Sodexo compte de nombreux concurrents locaux, nationaux et internationaux. Dans les Services sur Site, ces concurrents peuvent être des entreprises proposant un type de service unique (restauration collective, nettoyage ou maintenance technique) ou une offre multiservice. Ces entreprises peuvent être spécialisées dans la restauration collective, les services de facilities management, les services plus techniques ou encore dans le conseil en immobilier d'entreprise (*property managers*) qui sous-traitent ces services à des tiers prestataires.

Il existe également des clients et des prospects qui peuvent opter pour des solutions internes et décider de ne pas sous-traiter leurs Services sur Site.

En Services Avantages et Récompenses, dans les 36 pays où le Groupe propose ces services, Sodexo se trouve généralement en concurrence avec une entreprise mondiale, et des entreprises régionales ou locales. Le principal avantage concurrentiel du Groupe réside dans la solidité de son réseau de commerçants affiliés dans chaque zone géographique. Dans cette activité, la croissance dépend de l'expansion géographique, de la pénétration du marché, du développement de nouvelles offres de services et de la reconnaissance de la marque.



Risques liés à une éventuelle dépendance

Bien que l'activité de Sodexo dépende de sa capacité à renouveler ses contrats et à en signer de nouveaux à des conditions économiques favorables, et même s'il peut avoir signé des contrats avec différentes autorités administratives ou services d'un gouvernement donné, aucun de ses clients ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Par ailleurs, aucun fournisseur industriel ne représente plus de 3 % du volume total des achats. Cependant, la capacité du Groupe à organiser ses systèmes d'approvisionnement, y compris les achats et la logistique, a une influence importante sur sa performance.

L'activité du Groupe ne dépend d'aucun brevet particulier, ni de licence de marques dont il n'aurait pas la propriété.

Risques liés à la sécurité alimentaire, à la sécurité des prestations rendues et à la sécurité au travail

Sodexo sert chaque jour un nombre considérable de consommateurs dans le monde et engage sa responsabilité sur la qualité sanitaire de ses produits alimentaires et de ses services.

Par ailleurs, des accidents du travail liés aux services de restauration et de facilities management du Groupe peuvent survenir.

Afin de se prémunir contre ces risques, Sodexo a mis en place des procédures de contrôle pour assurer le strict respect des réglementations et normes sectorielles applicables ainsi que des exigences des clients. Ses politiques mondiales de santé – sécurité au travail et de sécurité alimentaire sont applicables dans chacun des pays où le Groupe est implanté et intègrent des exigences de formation appropriées pour l'ensemble des collaborateurs.

Néanmoins, si le Groupe devait connaître une alerte ou un incident significatif dans une ou plusieurs de ses exploitations, cela pourrait avoir des effets sur ses activités, ses résultats et son image.

Risques liés à l'inflation des denrées alimentaires et à l'accès aux matières premières alimentaires

Sodexo peut avoir à faire face à des fluctuations de prix des denrées alimentaires et à des difficultés d'approvisionnement de certains produits. Le prix des denrées alimentaires et leur disponibilité sur le marché peuvent varier selon les régions du monde.

Les contrats de Sodexo comprennent certaines clauses permettant d'augmenter les prix, mais compte tenu des délais de mise en œuvre de telles mesures, une réduction temporaire des marges ne peut être exclue. Sodexo pourrait donc être impacté durant les périodes d'inflation si le taux contractuel d'augmentation était moins rapide ou s'avérait plus faible que celui de l'inflation constatée. Toutefois, l'inflation des denrées alimentaires est restée faible au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016 dans la majorité des régions du monde où le Groupe est présent, et ce phénomène a donc eu un effet minime.

Risques liés à l'activité de facilities management

Bien que les services de facilities management fassent de longue date partie intégrante de l'offre du Groupe, sa stratégie intègre une accélération du développement de ces services et par conséquent, une augmentation de leur part dans le chiffre d'affaires. Ces services requièrent un personnel compétent, notamment dans les domaines tels que la maintenance des bâtiments, l'électricité, la plomberie, le chauffage ou la climatisation. Le Groupe doit donc faire face à certains risques opérationnels et à des besoins en ressources humaines qualifiées dans ces domaines. La connaissance de ses marchés et la capacité du Groupe à détecter, attirer, recruter et former en permanence un personnel adapté lui permettent de se développer dans cet environnement d'experts.

Risques liés aux acquisitions

Sodexo a acquis des entreprises ou activités et pourrait à l'avenir faire d'autres acquisitions. Celles-ci ne contribueront à la croissance des résultats du Groupe que si Sodexo parvient à les intégrer dans son système de management, ainsi que dans son organisation d'achats et ses systèmes d'information. La capacité du Groupe à intégrer ces activités est susceptible d'être affectée par des facteurs tels que le départ des cadres et des commerciaux, la taille de l'activité acquise et l'affectation de ressources limitées en management aux divers projets d'intégration. Par ailleurs, les synergies attendues au moment de la décision de procéder à l'acquisition peuvent se révéler moins importantes qu'escomptées. Les difficultés rencontrées dans l'intégration des activités acquises, ainsi que certains engagements ou facteurs négatifs affectant leur exploitation, peuvent produire des effets négatifs significatifs sur l'activité, le résultat d'exploitation et la situation financière de Sodexo.

Enfin, comme indiqué dans la note 4.10 des comptes consolidés, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation des actifs, y compris des actifs incorporels et des *goodwill*s reconnus lors des acquisitions. Dans l'hypothèse où leur valeur recouvrable s'avérerait inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation serait enregistrée affectant ainsi le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe.

3.6.1.2 Risques liés à la gestion des Ressources Humaines

La qualité des prestations du Groupe repose en grande partie sur sa capacité à attirer, développer, motiver et fidéliser les meilleurs talents. Sodexo est donc décidé à améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs afin qu'à leur tour, ils soient en mesure d'améliorer celle des clients et des consommateurs. La satisfaction et l'implication des collaborateurs sont mesurées au moyen de l'Enquête d'engagement mondiale de Sodexo.

Par ailleurs, il est extrêmement important pour Le Groupe d'assurer le maintien d'un niveau de formation adéquat pour pouvoir améliorer en permanence ses prestations. En conséquence, Sodexo poursuit sa politique de formation à tous les échelons de l'entreprise et insiste particulièrement sur la prévention et la sécurité.


 ◀ SOMMAIRE ▶

La diversité des origines, des cultures et des expertises des collaborateurs de Sodexo constitue un véritable défi mais aussi une grande opportunité pour le Groupe. Sodexo s'efforce de capitaliser sur cette diversité afin de créer un avantage concurrentiel de sorte qu'à tous les niveaux, les collaborateurs reflètent la diversité des clients et des consommateurs.

Les principaux dirigeants transforment actuellement l'organisation de l'activité Services sur Site pour passer d'une organisation par pays à une organisation par segment de clientèle mondiale. Cette évolution est prévue pour mieux répondre aux besoins des clients et des consommateurs, accélérer la croissance du Groupe et accroître son efficacité. La conception et la mise en œuvre progressive d'une telle transformation requièrent une forte mobilisation du management. Une diversion trop importante des équipes de direction pourrait perturber et impacter l'activité et les performances financières du Groupe. À cet égard, le Comité Exécutif du Groupe et le Conseil d'Administration ont mis en place une gouvernance afin d'évaluer régulièrement et de maîtriser ce risque.

Le Groupe n'est pas à sa connaissance exposé à des risques sociaux particuliers autres que ceux pouvant intervenir dans la vie sociale normale d'entreprises de taille comparable et implantées mondialement.

3.6.1.3 Risques liés à l'impact environnemental

Sodexo est conscient des impacts que son activité peut avoir sur l'environnement, étant précisé que le Groupe opère sur les sites de ses clients. Loin de minimiser leur importance, le Groupe met tout en œuvre pour maîtriser ces impacts, afin d'être en mesure de les réduire.

Ils sont essentiellement provoqués par :

- la consommation d'eau et d'énergie ainsi que les émissions de carbone liées aux produits et services des activités du Groupe ;
- la production de déchets ménagers liés à la préparation des repas et ceux issus des activités de nettoyage (emballages, matières organiques, déchets gras et résidus lessiviels) ;
- le dérèglement climatique qui provoque des incidents météorologiques exceptionnels ayant un impact sur le cours des matières premières.

Agissant en entreprise citoyenne, Sodexo s'est doté, en 2009, d'une démarche de progrès continu appelée *The Better Tomorrow Plan*, avec 18 engagements dont huit sont focalisés sur l'environnement.

3.6.1.4 Risques liés aux technologies

Le Groupe dépend de plus en plus d'infrastructures et applications informatiques pour exercer ses activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques, à la sécurité et à la confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation, de

même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la fourniture de services aux clients, retarder certaines prises de décision et, plus généralement, avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

3.6.1.5 Risques réglementaires

La nature des activités du Groupe et son implantation internationale le soumettent à un ensemble de réglementations très variées dont : droit du travail, droit de la concurrence, droit des sociétés, lois anti-corruption, protection des données personnelles et droit de la santé et de l'environnement.

Le Groupe a mis en place les structures juridiques nécessaires aux niveaux appropriés pour assurer le respect de ces réglementations.

La plupart des activités des Services Avantages et Récupérations bénéficient d'un cadre fiscal favorable à leur développement dans certains pays. Ces avantages fiscaux peuvent faire l'objet de modifications plus ou moins significatives de la part des gouvernements concernés. Un changement de loi ou de réglementation pourrait avoir un impact direct sur l'activité, soit en ouvrant de nouvelles opportunités pour Sodexo, soit en remettant en cause les services existants. Ainsi, si ces dispositions fiscales favorables venaient à être diminuées ou supprimées, certains des services concernés verraient leur volume d'émission se réduire de façon significative. Toutefois, Sodexo propose plus de 250 services dans 36 pays et considère donc que ces risques sont largement répartis.

3.6.1.6 Risques de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de contrepartie

Sodexo a accès à des sources de financement bancaires diversifiées ou faisant directement appel aux investisseurs (marché des billets de trésorerie et marchés obligataires). Le Groupe exerçant des activités dans 80 pays, tous les éléments constitutifs des états financiers subissent l'influence des effets de conversion des devises en euros et notamment les fluctuations enregistrées sur le dollar US, la livre sterling, la couronne suédoise, le real brésilien et le bolivar fuerte vénézuélien. Toutefois, ces fluctuations monétaires n'entraînent pas de risque opérationnel dans la mesure où les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans les mêmes devises.

Sodexo a recours aux instruments dérivés dans le cadre de la gestion de ses risques de taux d'intérêt et de change.

Pour plus d'informations relatives à ces risques, se reporter aux notes 5.1, 5.2 et 5.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

3.6.1.7 Risques liés à la conjoncture économique

Des conditions économiques peu favorables pourraient affecter les opérations et les performances financières du Groupe. Le poids de la dette des États et l'aggravation du chômage pourraient exercer une pression importante sur l'activité économique

dans les secteurs publics et privés, entraînant une baisse de la demande des services que Sodexo offre à ses clients – tout particulièrement sur le segment Entreprises – et ainsi générer un impact négatif sur ses opérations.

Toutefois, parmi les clients de Sodexo, la proportion de segments moins sensibles aux cycles économiques (tels que l'Éducation, la Santé, les Établissements Pénitentiaires et la Défense) est prépondérante (environ deux tiers du chiffre d'affaires).

En outre, l'activité du segment Bases-Vie dépend des cycles de l'industrie pétrolière et minière. Enfin, des conditions économiques défavorables pourraient entraîner un allongement

des délais de paiement ou affecter la solvabilité des clients du Groupe. À l'inverse la situation économique pourrait encourager les clients à faire davantage appel à la sous-traitance pour réaliser des économies de coûts.

3.6.1.8 Risques liés aux litiges

Concernant ces risques, se reporter à la note 4.28 de l'annexe aux comptes consolidés.

Aucun risque supplémentaire n'a été identifié pendant l'exercice 2016.

3.6.2 COUVERTURE DES RISQUES

3.6.2.1 Assurances souscrites

La politique générale du Groupe est de transférer au marché de l'assurance les risques non conservés, en particulier les risques d'intensité. Sodexo veille à contracter ces programmes auprès d'assureurs de qualité.

Les principaux programmes d'assurances mis en place concernent :

- les assurances de responsabilité qui garantissent les dommages corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers. Ces assurances couvrent notamment la responsabilité civile exploitation, produit, après livraison ainsi que la responsabilité civile professionnelle ; depuis le 1^{er} juin 2016, Sodexo a mis en œuvre un programme d'assurance responsabilité qui peut être utilisé par chacun des pays où le Groupe est implanté ;
- les assurances de dommages qui couvrent principalement les risques d'incendie/explosion, dégâts des eaux, événements naturels ainsi que, dans certains pays, les risques d'attentat et de terrorisme. En règle générale, les assurances de dommages sont souscrites à hauteur des montants en risque ; elles peuvent parfois faire l'objet de limitations contractuelles d'indemnité négociées avec les assureurs ;
- les risques liés aux accidents du travail : dans les pays où il n'existe pas de couverture des accidents du travail dans le cadre d'organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits (*Workers Compensation*). C'est notamment le cas aux États-Unis, au Canada et en Australie ;
- l'assurance criminalité dédiée aux Services Avantages et Récompenses, afin de transférer au marché de l'assurance une partie des risques de fraude, falsification et vol.

Par ailleurs, Sodexo maintient l'ensemble des polices d'assurance légalement obligatoires dans les pays où il est implanté.

3.6.2.2 Franchises

Les risques restant à la charge du Groupe correspondent aux montants des franchises des programmes d'assurances contractés par Sodexo. Il s'agit pour l'essentiel des risques de fréquence (risques qui se produisent de façon courante) et plus rarement les risques d'intensité (risques plus substantiels). Ces risques assumés (dans le cadre des franchises) dans certains pays concernent principalement la responsabilité de l'employeur (*Employer's Liability*), les accidents du travail (*Workers Compensation*) ainsi que la responsabilité civile automobile et les dommages aux biens.

En Amérique du Nord, les franchises vont de 5 000 dollars US à 5 000 000 dollars US par événement ; certaines d'entre elles sont, depuis le 1^{er} juin 2006, gérées au sein d'une société d'assurance captive. Hors Amérique du Nord, les franchises varient, en règle générale, de 7 500 à 2 000 000 euros par événement.

3.6.2.3 Placement et coût global

Lors des derniers renouvellements de ses polices d'assurance, Sodexo a maintenu l'étendue de ses couvertures et le niveau de ses garanties notamment pour ce qui concerne les programmes Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile Professionnelle dont bénéficie le Groupe, en particulier pour les couvertures des risques liés aux services de facilities management.

Le coût total des principaux programmes d'assurances et de conservation des risques (hors accidents du travail) des sociétés consolidées par intégration globale s'élève à environ 0,25 % du chiffre d'affaires consolidé.