



**Rapport
intégré
2020-2021**

sodexo 

Sommaire

01

Introduction

- 2 Portfolio
- 8 Entretien avec Sophie Bellon

03

Stratégie

- 23 Des services essentiels sur le court et le long terme
- 24 Compétitivité et transformation pour une croissance rentable et responsable dans la durée
- 26 Agir au quotidien de manière responsable
- 28 Connaître et maîtriser les risques
- 29 Faits marquants

02

Profil

- 11 Leader mondial des services de Qualité de Vie
- 12 Une gamme unique de services
- 14 Mission & valeurs
- 16 Une vision de long terme assurée par un actionariat familial de contrôle
- 17 Un Conseil d'Administration indépendant
- 18 L'éthique au cœur de la gouvernance et des engagements du Groupe
- 19 Une équipe de Direction mobilisée face aux enjeux post-Covid
- 20 Les grandes étapes de développement du Groupe

04

Impact

- 31 Au service de la qualité de vie de tous
- 32 Un modèle de création de valeur durable et partagée
- 34 #Love of food
- 36 #New food experiences
- 38 #Workplace transformation
- 40 #Social impact
- 42 #Act for climate
- 44 Indicateurs financiers
- 46 Indicateurs extra-financiers
- 48 Une politique de rémunération responsable



Rapport intégré

Sodexo est engagé dans une démarche de rapport intégré, inspiré du cadre de référence de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) et de sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise Better Tomorrow 2025. Sa conception et sa rédaction ont impliqué différentes Directions du Groupe, sous forme d'ateliers de co-construction, pour donner une vision partagée de la performance globale de Sodexo : économique, sociale et environnementale. Ce rapport intégré de l'exercice 2020-2021 repose notamment sur les données du Document d'enregistrement universel, dans lequel il s'inscrit.

Leader mondial des services de Qualité de Vie, Sodexo est le partenaire quotidien de plus de 100 millions de consommateurs dans 56 pays. Depuis 1966, nos équipes s'efforcent, chaque jour, de satisfaire nos clients et consommateurs et de créer toujours plus de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Cette période inédite de mobilisation générale face à la pandémie de Covid-19 a mis en lumière le sens et l'utilité de nos métiers. Fort d'un modèle d'affaires solide et de la mobilisation totale de nos équipes, Sodexo a fait preuve d'une grande résilience dans ce contexte inédit et particulièrement difficile.

1

En étant à l'écoute des tendances, des besoins et des envies de chacun, Sodexo accélère sa transformation et renforce sa compétitivité pour s'adapter rapidement aux attentes de ses clients et des consommateurs pour retrouver le chemin d'une croissance solide, rentable et responsable dans la durée.

Chacune de nos actions est guidée par notre mission, nos valeurs, la conscience de notre impact et le sens des responsabilités qui, à chaque instant, nous font donner le meilleur de nous-mêmes pour faire de chaque jour un jour meilleur.



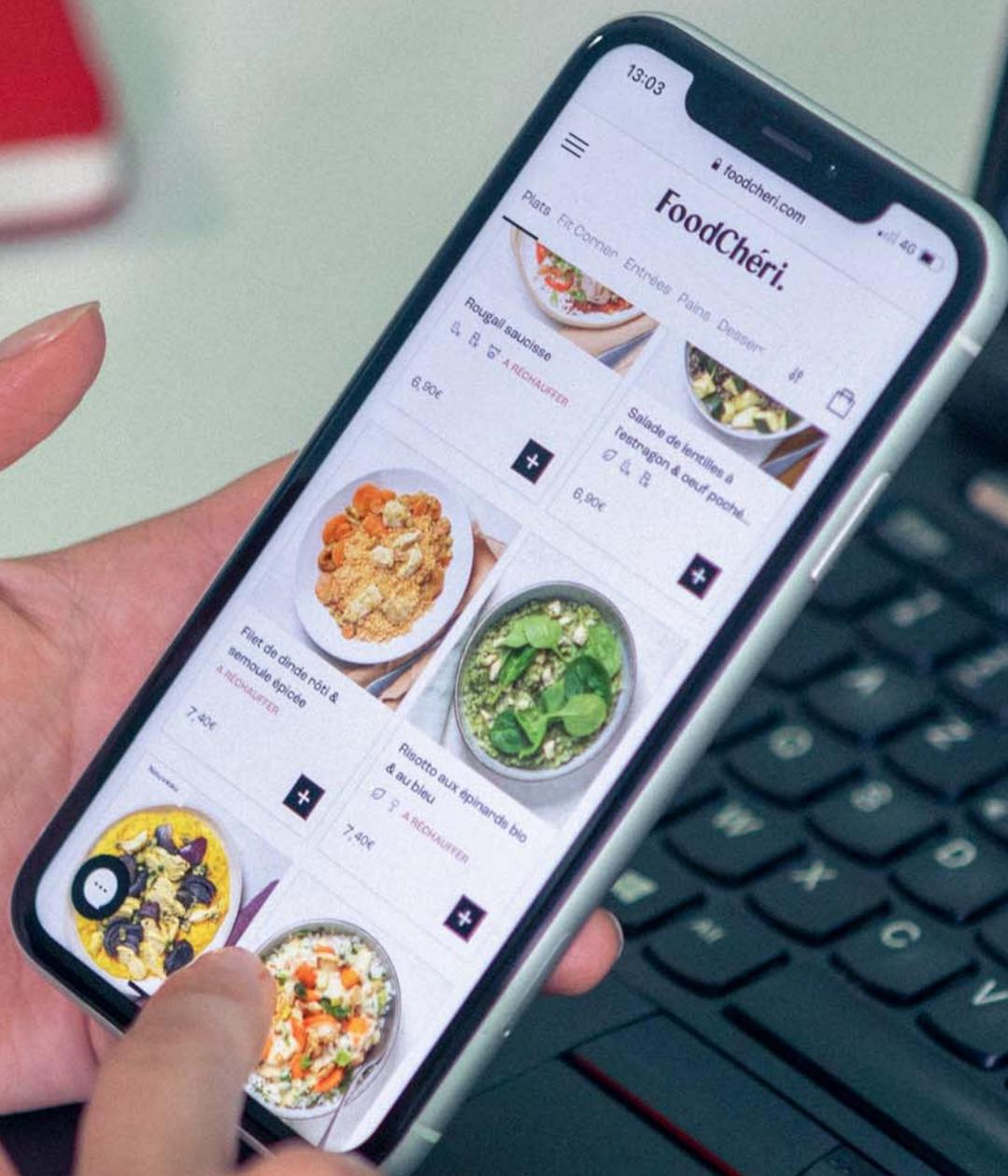
Renouer avec le vivre-ensemble

Après des mois de confinement, d'isolement parfois, Sodexo contribue à créer les conditions de la confiance pour un retour du lien social, en toute sécurité. En entreprise, dans les écoles ou encore à l'université, c'est souvent autour d'une pause-café ou d'un déjeuner, en partageant un même espace de travail, que se créent la rencontre, l'échange formel ou informel entre individus. Cette convivialité et ce plaisir de vivre ensemble contribuent à l'épanouissement de chacun mais aussi à l'innovation, la performance et l'efficacité des organisations. Pour Sodexo, c'est aussi prendre soin des autres lors d'instantanés importants de la vie, à l'hôpital ou à l'école par exemple, avec humanité et savoir-faire.



Prendre soin de nos équipes pour prendre soin des autres

Entreprise de personnes au service d'autres personnes, Sodexo est pleinement engagé pour assurer le bien-être et la sécurité de ses équipes. C'est en prenant soin des siens – en s'efforçant de proposer des environnements de travail sûrs, divers et inclusifs, en favorisant l'écoute, la formation, l'évolution professionnelle – que Sodexo permet à chacun de s'épanouir et de contribuer à l'amélioration de la Qualité de Vie de tous. Moteur du développement du Groupe, passé comme futur, l'engagement des collaborateurs s'appuie sur des valeurs communes et partagées à tous les niveaux et sur une forte culture de croissance et de performance responsables.



Proposer de nouvelles expériences de restauration

Avec un choix toujours plus varié et nourri de nombreuses innovations, Sodexo propose à ses clients et aux consommateurs des expériences personnalisées et sécurisées pour se restaurer, à chaque instant et en tout lieu. La force du modèle Sodexo repose sur la flexibilité et la complémentarité de ses services permettant d'accompagner les consommateurs dans leur quotidien professionnel et personnel. Grâce à son offre intégrée – restauration sur site, commande en ligne, *click & collect*, livraison de repas au bureau ou à domicile, Pass Restaurant – Sodexo apporte des solutions adaptées aux nouvelles attentes de ses clients et des consommateurs.



Conjuguer goût, qualité et plaisir de bien manger pour vivre mieux

Les équipes de Sodexo en sont convaincues : bien manger contribue au bien-être, à la santé et à l'épanouissement des individus. De plus en plus attentifs au contenu de leurs assiettes, les consommateurs peuvent compter sur Sodexo pour bénéficier d'une alimentation variée, savoureuse et équilibrée, à la fois source de plaisir et respectueuse de l'environnement. Partout où ils exercent leurs talents, les Chefs et leurs équipes élaborent des recettes variées, adaptées à l'âge, aux besoins et aux attentes des consommateurs qu'ils servent, qu'ils soient employés, écoliers ou encore patients. Ils participent à la sensibilisation de tous aux enjeux nutritionnels et environnementaux.



S'engager durablement pour un impact positif sur l'environnement

Face à l'enjeu majeur que représente le changement climatique, Sodexo s'est engagé dès 2009 en définissant sa feuille de route en matière de responsabilité environnementale et en devenant en 2017 la première entreprise de restauration à réduire, tout au long de sa chaîne de valeur, son empreinte carbone. Aujourd'hui, son ambition en matière de responsabilité d'entreprise s'étend à l'ensemble de son écosystème et constitue une valeur ajoutée indéniable pour ses clients et ses fournisseurs, levier essentiel de l'atteinte de leurs propres objectifs de durabilité.



Agir au quotidien pour le développement de tous

Depuis la création de l'entreprise, le développement économique, social et environnemental des communautés, régions et pays dans lesquels Sodexo exerce ses activités est au cœur de sa mission, et indissociable de son exigence de performance. Chaque jour, les équipes s'y emploient pour apporter de la valeur, durable et responsable, à toutes les parties prenantes. Sodexo contribue ainsi à la performance de ses clients et au progrès de la Société, apporte un soin particulier à ses chaînes d'approvisionnements, soutient le pouvoir d'achat des consommateurs et l'activité de ses partenaires et fait preuve de solidarité et d'engagement au plus près des besoins.

« Nous abordons une nouvelle étape du développement de Sodexo. Sans attendre, nous mettons en œuvre des actions visant à renforcer notre compétitivité et accélérer notre transformation, afin d’asseoir notre croissance solide, rentable et responsable sur le long terme. »



8

Entretien avec
Sophie Bellon,
Présidente du Conseil
d'Administration
et Directrice Générale
par intérim

Vous avez annoncé des résultats annuels solides : Sodexo est sorti de la crise Covid ?

« Solidité » est le mot juste : nous avons bien résisté dans cette période de rebond de nos activités. Nous avons dépassé nos objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité sur l'exercice 2020-2021, avec une amélioration progressive à chaque trimestre. Nous avons aussi continué à progresser dans l'atteinte de nos objectifs extra-financiers, tels que l'égalité femmes-hommes – aujourd'hui 43 % des cadres dirigeants du Groupe sont des femmes – ou la réduction du gaspillage alimentaire, en baisse de près de 50 % sur les près de 900 sites où nous avons déployé notre programme WasteWatch. Je veux d'ailleurs rendre hommage à nos équipes, qui, dans un contexte qui restait très difficile, ont fait un travail exceptionnel.

Grâce à la renégociation de nombreux contrats, à un strict contrôle des coûts et à la contribution de GET, notre programme d'efficacité, et malgré un chiffre d'affaires inférieur à celui de 2020, notre marge d'exploitation s'élève à 3,3 % pour l'ensemble de l'exercice, alors qu'elle était de 2,9 % sur l'exercice précédent. Notre situation financière est solide, avec un bilan robuste et des liquidités très fortes. Et nous proposons de reprendre notre politique de dividende cette année.

Certaines de nos activités restent bien entendu plus affectées que d'autres par la crise sanitaire : le retour au bureau ou dans les centres de convention par exemple se fait très progressivement alors que dans le domaine de la Santé et des Seniors, dans les Écoles ou dans nos Services Avantages & Récompenses, nous sommes revenus au niveau d'activité de 2019 sur le dernier trimestre. Nous sommes en bonne voie pour retrouver dans un premier temps notre performance d'avant la crise, puis la dépasser à moyen terme. Aujourd'hui, nos équipes sont plus que jamais concentrées sur nos fondamentaux : la fidélisation des clients, la croissance du développement commercial, l'excellence opérationnelle, l'engagement des collaborateurs – et, surtout, la satisfaction des consommateurs.

En effet, le pouvoir décisionnel de ces derniers est sorti encore renforcé de la pandémie, les attentes de nos clients comme des utilisateurs de nos services ont évolué. Et plus encore qu'avant la crise, les entreprises sont perçues comme un acteur légitime, et même indispensable, sur les questions d'impact sociétal et de responsabilité sociale et environnementale.

En un mot, la pandémie a amplifié des tendances très structurantes pour nos activités et nos métiers.

Aujourd'hui, quels sont les principaux enjeux pour Sodexo ?

Notre premier enjeu est de pivoter résolument vers un modèle B2B4C. Nos prises de participation et acquisitions telles que *Nourish* aux États-Unis, *Meican* en Chine, *FoodChéri* en France, *Fooditude* au Royaume-Uni, nos partenariats globaux avec de grands acteurs de la livraison vont dans ce sens. Le développement de notre proposition de valeur *Vital Spaces*, qui répond à la volonté qu'ont nos clients de repenser les conditions et modalités de travail de leurs salariés alors qu'un modèle hybride s'impose, nous positionne comme un acteur clé en matière d'environnement de travail.

Avec la pandémie, nos modes de consommation ont changé. Accompagner au quotidien les utilisateurs de nos services suppose de toujours mieux les connaître, et d'interagir de plus en plus directement avec eux. Poursuivre notre transformation digitale, tout au long de notre chaîne de valeur, est donc un autre enjeu majeur pour Sodexo. C'est un prérequis pour continuer à être innovants : nos clients l'attendent, et c'est indispensable pour renforcer la valeur perçue de nos services.

Veiller à ce que l'allocation de nos ressources soit orientée de manière systématique vers les marchés les plus porteurs, en

ligne avec nos choix stratégiques, est un autre enjeu clé pour Sodexo. C'est en étant sélectifs que nous continuerons à nous développer et à croître de manière profitable, dans la durée – la condition *sine qua non* pour pouvoir assumer pleinement notre responsabilité d'entreprise, inscrite dans notre mission depuis l'origine. C'est ainsi que nous pourrions accélérer dans la mise en œuvre de notre feuille de route RSE Better Tomorrow 2025.

Enfin, nos équipes sont évidemment au cœur de nos priorités. La pandémie n'a fait que conforter ma conviction que c'est avant tout sur le terrain, au contact de nos clients et des 100 millions de personnes que nous touchons quotidiennement, que notre valeur se révèle. L'excellence en matière de gestion de nos ressources humaines est une condition absolue de notre réussite.

En juillet dernier, vous avez annoncé être à la recherche d'un nouveau Directeur Général ou d'une nouvelle Directrice Générale. Quelles sont vos priorités pour cette période de transition ?

Bien évidemment, identifier le futur Directeur Général ou la future Directrice Générale de Sodexo fait partie des grandes priorités du Conseil d'Administration. Mais « transition » n'est en aucun cas synonyme d'inertie. Nous abordons une nouvelle étape du développement de Sodexo. Sans attendre, nous mettons en œuvre des actions visant à renforcer notre compétitivité et accélérer notre transformation, afin d'asseoir notre croissance solide, rentable et responsable sur le long terme.

Parmi les pays où nous sommes présents, certains représentent un potentiel majeur de développement pour Sodexo. Ainsi, nous voulons dynamiser notre croissance aux États-Unis, qui représentent 39 % de notre chiffre d'affaires et sont notre premier marché.

Nous accélérons également la transformation de nos modèles de restauration. Le bio, le local, les options végétariennes s'imposent de plus en plus dans les assiettes. Les modes de production évoluent : nous avons plusieurs chantiers en cours sur des sujets aussi fondamentaux que les achats responsables, la production centralisée ou l'optimisation logistique. Et nous voulons proposer une expérience de plus en plus fluide et simple à nos convives, en matière de commande, de paiement et de livraison.

Nous sommes déterminés à gérer plus activement notre portefeuille de services

et d'activités. Notre partenariat avec la société française Grandir, conclu cette année pour combiner nos services à la petite enfance avec l'expertise d'un leader reconnu du secteur, est un exemple de cette volonté. Et nous voulons donner à nos Services Avantages & Récompenses les moyens d'atteindre leur plein potentiel.

Enfin, nous voulons renouer durablement avec l'agilité, la simplicité et le pragmatisme que nous avons retrouvés pendant la pandémie. Trouver le juste équilibre entre le « central » et le niveau local demande à toute entreprise des ajustements permanents, et c'est encore plus vrai pour une organisation aux activités et aux marchés aussi divers que les nôtres. Nous devons redonner plus de liberté de mise en œuvre à nos équipes les plus proches du terrain. C'est un prérequis pour améliorer l'efficacité de notre organisation.

Vous parlez d'accélération, de transformation. La mission, les valeurs de Sodexo restent-elles toujours d'actualité ?

Sodexo est contrôlé par un actionnaire familial. Cette spécificité est une force : elle garantit l'indépendance du Groupe et la stabilité à long terme. Elle permet de faire perdurer notre double mission d'origine, à la fois particulièrement avant-gardiste lors de sa création en 1966 et parfaitement d'actualité aujourd'hui : améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons, et contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

Notre famille est garante de la pérennité de cette mission, et de nos valeurs fondatrices d'esprit de service, d'esprit d'équipe et d'esprit de progrès. C'est sur ces fondamentaux puissants que nous avons construit la réussite de notre entreprise. Ils sont incarnés au quotidien par nos équipes, qui, chaque jour, sont le visage de Sodexo pour nos clients et pour les utilisateurs de nos services. Car nous sommes, avant tout, une entreprise de femmes et d'hommes, au service d'autres femmes et d'autres hommes.

Cette mission, ces valeurs portées par l'ensemble de nos équipes constituent un socle solide sur lequel nous prenons appui pour accélérer notre transformation. Elles nous permettent d'aborder l'avenir avec confiance et ambition.

02

PROFIL





Leader mondial des services de Qualité de Vie



Une offre unique de services

Créé en 1966 par Pierre Bellon, Sodexo est aujourd'hui la seule entreprise au monde à proposer à ses clients une offre unique de **Services sur Site**, de **Services Avantages & Récompenses** et de **Services aux Particuliers et à Domicile**, fruit de plus de 50 ans d'expérience et facteur essentiel de performance des individus et des organisations.



Des fondamentaux solides

Opérant dans 56 pays, avec notamment un *leadership* reconnu dans les principales économies en développement, Sodexo adapte son offre intégrée aux spécificités locales tout en fournissant une qualité de service élevée et homogène partout dans le monde.

Ses services créent ainsi de la valeur pour les clients et améliorent la vie quotidienne des consommateurs dans le respect de ses engagements économiques, sociaux et environnementaux.

La réussite et la performance de Sodexo reposent sur son indépendance, son modèle économique durable et responsable, ainsi que sur sa capacité à assurer le développement et l'engagement de ses

412 000 collaborateurs à travers le monde.



Une mission immuable

Depuis l'origine, notre mission vise à améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons, et à contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

11

CHIFFRES CLÉS

Au 31 août 2021



412 000

COLLABORATEURS
DANS 56 PAYS



17,4 Mds€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES
CONSOLIDÉ



100

MILLIONS DE CONSOMMATEURS
CHAQUE JOUR



10,3 Mds€

DE CAPITALISATION
BOURSIÈRE



1^{er}

EMPLOYEUR PRIVÉ FRANÇAIS
DANS LE MONDE ⁽¹⁾



78,3 %

DE TAUX D'ENGAGEMENT
DES COLLABORATEURS ⁽²⁾



1,3

MILLION DE COMMERÇANTS
AFFILIÉS PARTENAIRES



MEMBRE DES INDICES
CAC NEXT 20, CAC 40 ESG,
FTSE4GOOD ET DJSI

Source Sodexo

1 Classement 2021 Forbes Global 2000.

2 Enquête d'engagement 2021 envoyée à 336 183 collaborateurs du Groupe et à laquelle 63 % des collaborateurs ont répondu.

Une gamme unique de services

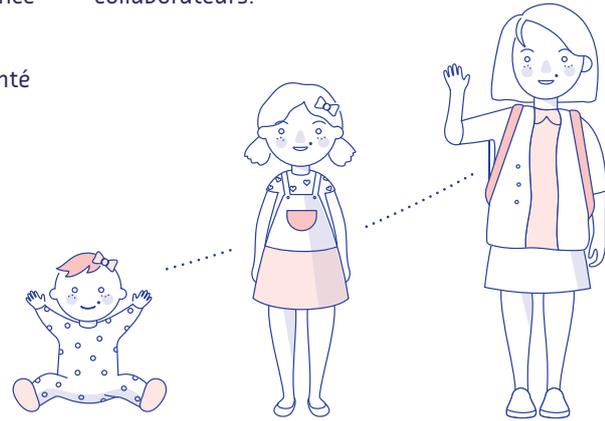
Fort de ses trois activités, Sodexo offre une large gamme de services répondant aux besoins quotidiens de ses clients et accompagne les consommateurs tout au long de leur vie.

Déjeuner sainement sur son lieu de travail, au restaurant ou à domicile, travailler efficacement et en toute sécurité dans un espace bien conçu, organiser son quotidien pour concilier vie personnelle et professionnelle ou encore vivre une expérience unique lors

d'un événement culturel ou sportif : Sodexo contribue à l'amélioration de ces moments qui rythment le quotidien de chacun, de l'enfance et de la vie professionnelle au grand âge, en veillant à ce qu'ils aient un impact positif sur la santé et le bien-être, mais aussi sur les écosystèmes, les villes et la planète.

Sodexo tire le meilleur parti des synergies qui existent entre ses activités, notamment en termes de développement commercial

et de notoriété mondiale, tout en offrant une multiplicité de parcours professionnels à ses collaborateurs.



12



SERVICES SUR SITE

Accroître l'efficacité et le bien-être en entreprise, prendre soin des patients à l'hôpital, favoriser l'épanouissement à l'école ou encore assurer la sécurité et le confort sur une base-vie : nos services de restauration, sur site ou dans un environnement spécifique, et nos services de Facilities Management améliorent la qualité de vie de millions de consommateurs et permettent aux clients de faire progresser leurs performances.

ÉDUCATION (Écoles/Universités)

Sodexo accompagne les établissements pour favoriser un cadre éducatif épanouissant au sein des écoles et sur les campus, et améliorer l'attractivité des universités. Le Groupe propose des solutions et des outils pédagogiques et accompagne ses clients dans leurs projets de conception et de rénovation d'infrastructures.



SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES

Avec sa gamme de près de 250 produits et services, Sodexo donne vie à des expériences employées personnalisées, qui améliorent la qualité de vie au travail et au-delà, et contribuent à la performance des entreprises. Nos clients peuvent compter sur des solutions innovantes, à l'instar des cartes multiavantages, pour attirer, fidéliser, engager, accompagner l'équilibre entre vie privée et professionnelle ou encore améliorer la santé et le bien-être de leurs équipes.

GARDE D'ENFANTS *

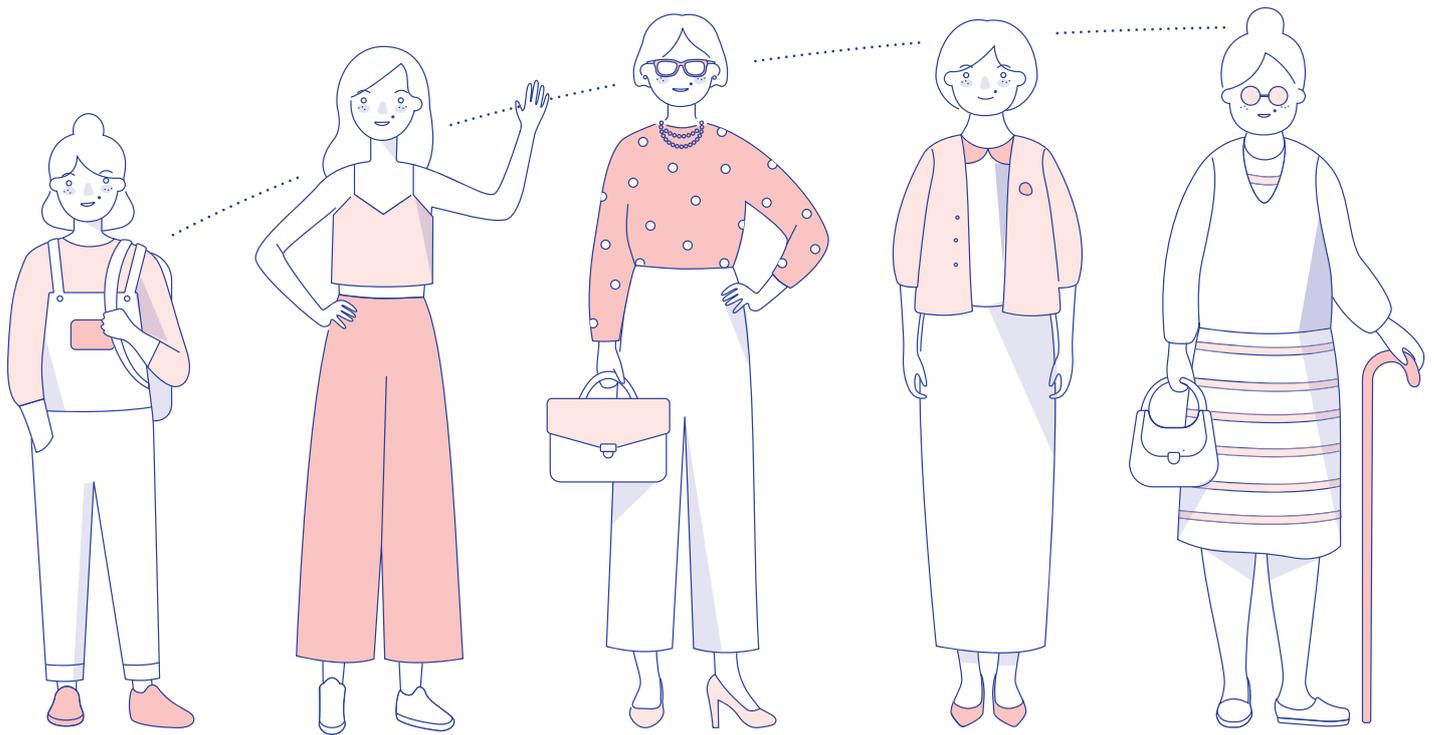
Sodexo propose aux enfants des activités variées qui révèlent et stimulent le potentiel de tous, et aux parents les conditions d'une parentalité épanouie et d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.



SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

Le Groupe intervient dans trois domaines : les services de Garde d'enfants pensés pour prendre soin des plus jeunes tout en facilitant la vie des parents ; les services de Conciergerie pour renforcer l'épanouissement et le bien-être des collaborateurs de ses clients ; les services d'Aide à domicile pour faciliter le quotidien des seniors et adultes soucieux de préserver leur autonomie, tout en profitant du confort de leur domicile.

* Le 27 juillet 2021, Sodexo a annoncé être entré en négociations exclusives pour combiner ses services à la petite enfance avec ceux du groupe Grandir, pour créer un leader mondial des services à la petite enfance, dont Sodexo détiendra une participation minoritaire.



SANTÉ & SENIORS

ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS (Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs, Autres)

Sodexo favorise la qualité de vie au travail en imaginant des solutions sur mesure pour aider les entreprises, les institutions publiques, les gestionnaires de lieux d'exception et les organisateurs de grands

événements à créer, y compris dans les environnements difficiles, un cadre accueillant et créatif, efficient et innovant, pour tous les publics, salariés ou visiteurs.

Aux côtés des professionnels de santé et tout au long du parcours de soins, Sodexo propose des solutions d'ingénierie, des équipements et des infrastructures cliniques ainsi qu'une gamme de services intégrés à forte valeur ajoutée, destinés à améliorer la qualité de vie des patients et des seniors en résidence ou en établissement médicalisé.

AVANTAGES AUX SALARIÉS

Du Pass Repas au Pass Cadeaux, Sodexo propose des solutions innovantes et personnalisées pour améliorer la qualité de vie des salariés et reconnaître leurs efforts : programmes de motivation et de reconnaissance, outils de développement professionnel, etc.

DIVERSIFICATION DE SERVICES

Sodexo propose des solutions simples et faciles d'accès pour répondre aux enjeux de mobilité, de santé et bien-être, telles que les Cartes carburant et les Pass Mobilité.

AIDE À DOMICILE

Sodexo propose des services de soins et d'accompagnement personnalisés sur l'ensemble du continuum de soins, qu'il s'agisse d'une personne âgée, d'un patient nécessitant des soins hospitaliers qualifiés, d'une personne souffrant d'une maladie chronique ou en situation de handicap.

CONCIERGERIE

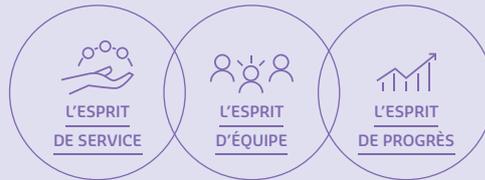
Avec ses services de conciergerie physiques et digitales *Circles*, Sodexo facilite le quotidien des consommateurs et améliore la productivité, les performances et l'attractivité des organisations.

Mission & valeurs

Notre mission

Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons, et contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

Nos valeurs



Cette mission et ces valeurs sont incarnées au quotidien et portées par les 412 000 collaborateurs de nos 3 activités dans 56 pays.



« La plupart des patients arrivent nerveux ou inquiets à l'hôpital. Il est de notre devoir de rendre leur séjour aussi confortable et agréable que possible. Ils peuvent compter sur nous pour créer des repas savoureux et nutritifs et rester à leurs côtés pendant toute leur convalescence. »

David Moorhouse
 Chef Sodexo Santé
 Nuffield Health Hospital,
 Sodexo Royaume-Uni & Irlande,
 Services sur Site

— Au Nuffield Health Hospital de Leeds, David Moorhouse dirige une équipe de 20 collaborateurs dont la mission est d'assurer le confort et le bien-être des nombreux patients qu'ils servent chaque jour. Chaque repas est fait maison et frais, et le menu change régulièrement pour proposer des spécialités saisonnières et régionales. David s'inspire de la gastronomie du Royaume-Uni et d'ailleurs pour préparer le repas parfait. Fort de ses 25 années d'expérience, il met en avant des saveurs et des ingrédients qui régaleront les patients et rendent leur séjour plus confortable. Il est également fier de l'engagement responsable au quotidien de son équipe, son site étant le premier au Royaume-Uni à avoir mis en place WasteWatch pour limiter le gaspillage alimentaire en cuisine, déjà réduit de 27 % en seulement 10 mois.

— David sait que la communication et le travail d'équipe sont essentiels pour garantir succès et sécurité. Pour offrir un service exceptionnel, David et son équipe rencontrent régulièrement les patients et travaillent en étroite

collaboration avec l'équipe du Nuffield Health Hospital et les médecins dans le but d'améliorer le parcours du patient à travers l'expérience culinaire. Afin d'encourager les vocations et le partage de savoir-faire, l'équipe accueille de jeunes apprentis pour découvrir les métiers de la restauration, offrant ainsi un parcours et une expérience de terrain à la prochaine génération de chefs.



« Nous consacrons beaucoup de temps et d'énergie à trouver des solutions appropriées et à cultiver des relations de confiance. Nos clients savent qu'ils peuvent nous confier leurs tâches quotidiennes, et plus encore, afin qu'ils puissent concentrer leur énergie sur leurs missions, sans stress inutile. »

Jennifer Tsé
Responsable du
Cedar Valley Lodge,
Énergie & Ressources –
Sodexo Canada,
Services sur Site

— Le *Cedar Valley Lodge*, situé au cœur du projet énergétique industriel LNG Canada à Kitimat, en Colombie-Britannique, est un centre d'hébergement de premier ordre d'environ 112 000 m² pouvant accueillir jusqu'à 4 500 travailleurs. Jennifer et son équipe de plus de 30 managers et 200 employés s'efforcent d'améliorer le quotidien des usagers, pour la plupart loin du confort de leur foyer, en offrant de multiples services indispensables à la bonne gestion d'un tel projet et à la qualité de vie de chacun : des services de restauration à l'hébergement, en passant par l'entretien des installations et la gestion d'espaces sociaux tels qu'un théâtre, un gymnase et un centre de divertissement. Chaque jour, son équipe porte une attention particulière à chaque détail, que ce soit en prenant soin de l'environnement, des consommateurs ou en collaborant avec les communautés autochtones avec lesquelles le projet est développé.

— Malgré la taille impressionnante du site, l'équipe Sodexo déploie ses talents pour offrir des expériences personnalisées, avec un grand souci du détail qui fait toute la différence dans cet environnement hors du commun. Pour améliorer encore l'expérience sur site et répondre facilement aux besoins de chacun, Sodexo a déployé *MyWay*, une application unique et multifonctionnelle qui permet aux utilisateurs de visualiser les événements, les activités, les menus du jour, de réserver des espaces, etc. Face à la pandémie de Covid-19, cette solution a été d'une grande aide pour permettre aux utilisateurs de se sentir en sécurité et soutenus, et apporter un sentiment de normalité dans la vie de tous les jours.

15

— Au contact quotidien de dirigeants confrontés aux enjeux de l'évolution des modes de collaboration, Oumar sait ce qu'accompagner un client signifie. Son rôle ? Aider les entreprises à mettre en place des solutions complètes qui améliorent la qualité de vie au travail, au bureau comme à domicile.

— Pour ce sportif accompli, et au sein d'un groupe qui cultive l'esprit d'équipe et d'innovation, le plus satisfaisant est la qualité et la pertinence de la proposition commerciale, rendues possibles par les multiples expertises de Sodexo, seul acteur sur son marché à disposer d'une offre intégrée de restauration, d'offres livrées et de solutions de titres restaurant. Cette collaboration à 360° entre les différents métiers du Groupe, accélérée par la pandémie, permet d'offrir une réponse adaptée à chaque client, en lien avec les attentes des collaborateurs et la culture d'entreprise. Au travers de sa mission commerciale très large, qui va jusqu'au déploiement des solutions auprès des CSE* et des collaborateurs ou au suivi de plans d'actions fondés sur le recueil et l'analyse de données, c'est bien à l'accompagnement de la marque employeur, au bien-être et à la performance de tous qu'Oumar participe chaque jour, avec fierté et envie de relever ces nouveaux défis.

* Comité Social et Économique.

« Nous menons une démarche engagée d'accompagnement de nos clients à un moment où les modes de travail et de collaboration se réinventent. Avec le modèle unique de Sodexo, nous sommes en mesure de leur apporter, ainsi qu'aux consommateurs, des solutions adaptées à ces nouveaux usages. »

Oumar Sow
Responsable Grands
Comptes Île-de-France,
Sodexo Pass France,
Services Avantages
& Récompenses



Une vision de long terme assurée par un actionnariat familial de contrôle

L'indépendance de Sodexo est assurée par l'actionnariat de M. et Mme Pierre Bellon et leurs enfants qui contrôlent 72,6 % de la *holding* familiale Bellon SA. Ce contrôle familial, garant d'une vision de long terme, est l'une des clés du succès de Sodexo. Au 31 août 2021, Bellon SA détenait 42,8 % des actions de Sodexo et 57,2 % des droits de vote exerçables.



PIERRE BELLON
Président d'honneur Fondateur de Sodexo et Président du Conseil de Surveillance de Bellon SA

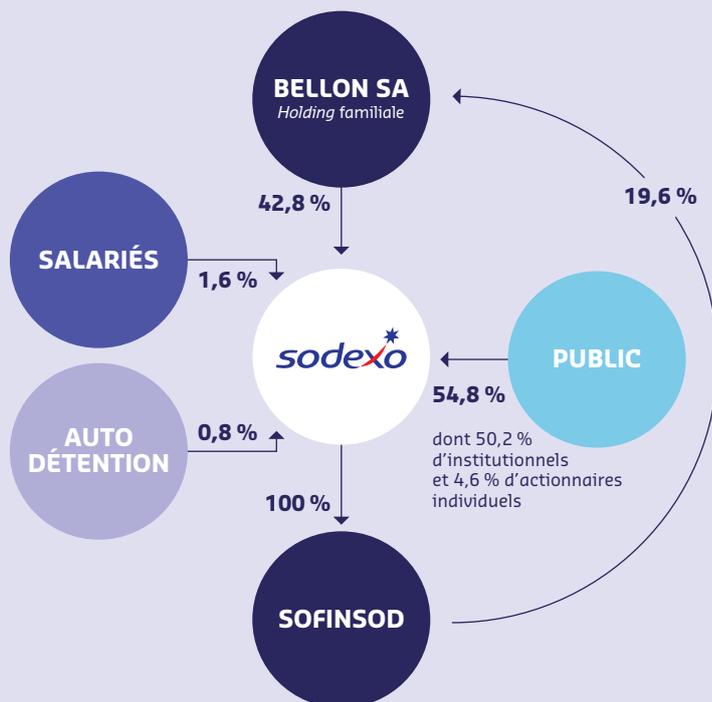
En juin 2015, M. et Mme Pierre Bellon et leurs enfants ont signé un accord d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs du fondateur de Sodexo de disposer librement de leurs actions de Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

Cette indépendance permet à l'entreprise de préserver ses valeurs, d'avoir une stratégie à long terme, d'assurer la continuité dans le management et de garantir la pérennité du Groupe. La constance de l'engagement, depuis la création de Bellon SA, à bâtir une organisation réellement internationale, à entretenir des relations durables avec ses clients et à développer une offre de services intégrés de qualité, est le reflet de cette vision.

Garante de cette indépendance, une convention d'animation a été conclue en 1991 entre Sodexo et Bellon SA, afin de conforter le statut de Bellon SA en tant que *holding* animatrice du Groupe. Au titre de cette convention, qui sera proposée au renouvellement à la prochaine Assemblée Générale, Bellon SA met à disposition, sans aucun surcoût pour Sodexo, trois de ses salariés pour des fonctions clé : les Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Stratégie. Sodexo bénéficie ainsi de dirigeants hautement qualifiés, qui assurent la diffusion au sein du Groupe des valeurs et de la vision responsable et de long-terme définies par Pierre Bellon dès la création du Groupe. Conférant à Sodexo un véritable avantage stratégique, cette convention est garante du modèle d'entreprise familiale, créateur de valeur sur le long terme pour l'ensemble des parties prenantes.

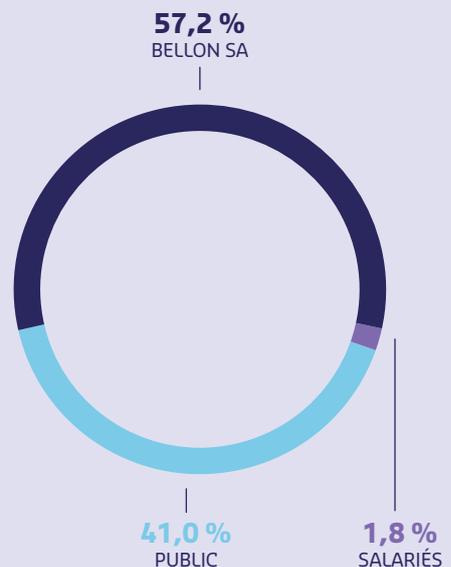
STRUCTURE DU CAPITAL

Au 31 août 2021



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES

Au 31 août 2021



Pour plus d'informations, consulter le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel.

Un Conseil d'Administration indépendant

Sous la présidence de Sophie Bellon, le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de la Société.

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont également choisis pour leurs

compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés sur lesquels le Groupe intervient. La composition du Conseil d'Administration doit offrir, autant que possible, la meilleure diversité et refléter les différentes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent, inclure des compétences techniques variées et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 août 2021

ADMINISTRATEURS FAMILIAUX



Sophie Bellon
Présidente du Conseil d'Administration



François-Xavier Bellon
Président du Directoire de Bellon SA



Nathalie Bellon-Szabo
Directrice Générale de Sodexo Sports & Loisirs, Services sur Site

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



Emmanuel Babeau
Directeur Financier, Philip Morris International



Luc Messier
Président de Reus Technologies LLC



Philippe Besson
Responsable Projets et Mécénat, Sodexo France



Françoise Brougher
Administratrice indépendante



Sophie Stabile
Directrice Financière, Lagardère
Présidente du Comité d'Audit



Cathy Martin
Directrice Régionale, Sodexo Canada



Federico J. González Tejera
Directeur Général, Radisson Hotel Group



Cécile Tandeau De Marsac
Présidente des Comités des Rémunérations et des Nominations



Véronique Laury
Administratrice indépendante

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Membre du Comité d'Audit

Membre du Comité des Rémunérations

Membre du Comité des Nominations

Au cours de l'Assemblée Générale 2020-2021 du 14 décembre 2021, le renouvellement du mandat de François-Xavier Bellon est proposé au vote des actionnaires, de même que la nomination de Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon en tant qu'administrateur indépendant, Emmanuel Babeau ayant décidé de ne pas se représenter à l'issue de son mandat.

Chiffres clés au 31 août 2021

12
membres

2
administrateurs
représentant les salariés

4 ans
d'ancienneté moyenne des
administrateurs indépendants

60 %
de femmes *

70 %
d'administrateurs
indépendants *

4
nationalités

95 %
d'assiduité moyenne

57 ans
d'âge moyen

* Hors administrateurs représentant les salariés.



Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon
Vice-Président Exécutif,
Directeur Financier, Sanofi

Pour plus d'informations sur la gouvernance et l'activité du Conseil et de ses comités au cours de l'exercice, consulter le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel.

L'éthique au cœur de la gouvernance et des engagements du Groupe

L'éthique est essentielle au succès de Sodexo et constitue un pilier fondamental de ses engagements en matière de conduite responsable des affaires. Les instances dirigeantes de Sodexo affichent à cet égard une tolérance zéro vis-à-vis de pratiques abusives, telles que la corruption ou la violation des droits humains. Sodexo est, et continuera d'être, une entreprise à laquelle les collaborateurs, les clients, les consommateurs, les partenaires et les autres parties prenantes peuvent faire confiance.

POUR CELA, LES COLLABORATEURS ET PARTENAIRES DE SODEXO S'ENGAGENT À RESPECTER LES PRINCIPES ÉTHIQUES QUI GUIDENT SES ACTIVITÉS :

LA LOYAUTÉ



Être au service de la qualité de vie, c'est placer la confiance au cœur de nos relations. Sodexo s'appuie sur une solide assise de loyauté envers ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires, et sur des relations honnêtes et ouvertes avec eux. La loyauté est l'une des pierres angulaires du fonctionnement de l'entreprise.

LE RESPECT DE LA PERSONNE



L'humanité est au cœur de notre métier. Sodexo s'engage à agir en faveur de l'égalité des chances, indépendamment de l'origine, de l'âge, du sexe, des croyances, de la religion ou de l'orientation sexuelle. Améliorer la qualité de la vie implique d'accorder à chaque personne respect, dignité et considération.

LA TRANSPARENCE



C'est l'un des grands principes de Sodexo et une constante auprès de toutes les parties prenantes : clients, consommateurs, collaborateurs, actionnaires et grand public. Nous nous assurons ainsi qu'ils sont informés de façon claire et précise sur nos produits, nos prestations, nos engagements, nos performances.

L'INTÉGRITÉ



Nous ne tolérons pas et nous condamnons toutes les pratiques qui ne reposent pas sur l'honnêteté, l'intégrité et l'équité, quel que soit l'endroit où notre entreprise opère dans le monde. Nous expliquons clairement notre position à nos clients, nos fournisseurs et nos employés, et nous attendons d'eux qu'ils refusent les pratiques non éthiques et déloyales.

18

AU CŒUR DE SES VALEURS ET PRINCIPES ÉTHIQUES, LE RESPECT DES DROITS HUMAINS, PILIER DE L'ENGAGEMENT DE SODEXO EN MATIÈRE DE CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES, EST ESSENTIEL À L'EXERCICE DE SA MISSION.

Sodexo mène ses activités d'une manière qui ne porte pas atteinte aux droits de la personne et s'emploie à identifier, prévenir et atténuer les effets négatifs pouvant en résulter. Tous ses salariés et partenaires sont tenus de se conformer à cet

engagement fondé sur la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail, ainsi que sur les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Nul ne peut être exemplaire s'il ne l'est pas au sein de sa propre organisation. C'est pourquoi Sodexo s'engage à garantir à tous ses collaborateurs des normes sociales communes, formalisées dans sa déclaration des Droits humains fondamentaux au travail.

SODEXO SPEAK UP ETHICS LINE

Parce qu'il est de notre devoir d'être à l'écoute et pour aller toujours plus loin dans le respect de ces principes, Sodexo fournit à ses collaborateurs et partenaires un moyen confidentiel de signaler des activités ou des comportements contraires à son Code de Conduite (24 heures sur 24, 7 jours sur 7) : speakup.sodexo.com.



Une équipe de Direction mobilisée face aux enjeux post-Covid

Le Comité Exécutif met en œuvre les orientations stratégiques définies par le Conseil d'Administration et dirige les activités de Sodexo dans le monde. Cette équipe diverse allie des expertises transverses et des compétences représentatives de l'ensemble des activités, segments et zones géographiques du Groupe. Pendant la période de transition jusqu'à l'arrivée d'un nouveau Directeur Général ou d'une nouvelle Directrice Générale, un Comité de Transition composé de 12 personnes et présidé par Sophie Bellon a été mis en place. Il a pour objectif d'accélérer le retour à la croissance rentable, notamment en pilotant la mise en œuvre des priorités du Groupe à court terme et la performance de l'entreprise.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Au 1^{er} novembre 2021



Sophie Bellon
Directrice Générale du Groupe par intérim



Anne Bardot
Directrice Communication et Affaires Publiques Groupe



Nathalie Bellon-Szabo
Directrice Générale Sports & Loisirs, Services sur Site



Johnpaul Dimech
Président des régions ; Président de la région Asie-Pacifique, Services sur Site



Sean Haley
Président de la région Royaume-Uni et Irlande, Services sur Site ; Directeur Général Services aux Opérations Groupe



Sylvia Metayer
Directrice de la Stratégie de Croissance Groupe



Sarosh Mistry
Président de la région Amérique du Nord, Services sur Site

COMITÉ DE TRANSITION



Sunil Nayak
Directeur Général Services aux Entreprises, Services sur Site



Anna Notarianni
Présidente de la région France, Services sur Site



Marc Plumart
Directeur Général Santé & Seniors, Services sur Site



Marc Rolland
Directeur Financier Groupe



Aurélien Sonet
Directeur Général, Services Avantages & Récompenses



Annick de Vanssay
Directrice Ressources Humaines Groupe *



Tony Leech
Directeur Général Services aux Gouvernements, Services sur Site



Belen Moscoso Del Prado
Directrice Digital & Innovation Groupe



Didier Sandoz
Directeur Général Responsabilité d'Entreprise et Services aux Particuliers et à Domicile



Simon Seaton
Directeur Général Énergie & Ressources, Services sur Site



Bruno Vanhaelst
Directeur Ventes et Marketing Groupe

Chiffres clés au 1^{er} octobre 2021

39 %

DE FEMMES

44 %

DE NON-FRANÇAIS

8

NATIONALITÉS

3 ans

D'ANCIENNETÉ MOYENNE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF

54 ans

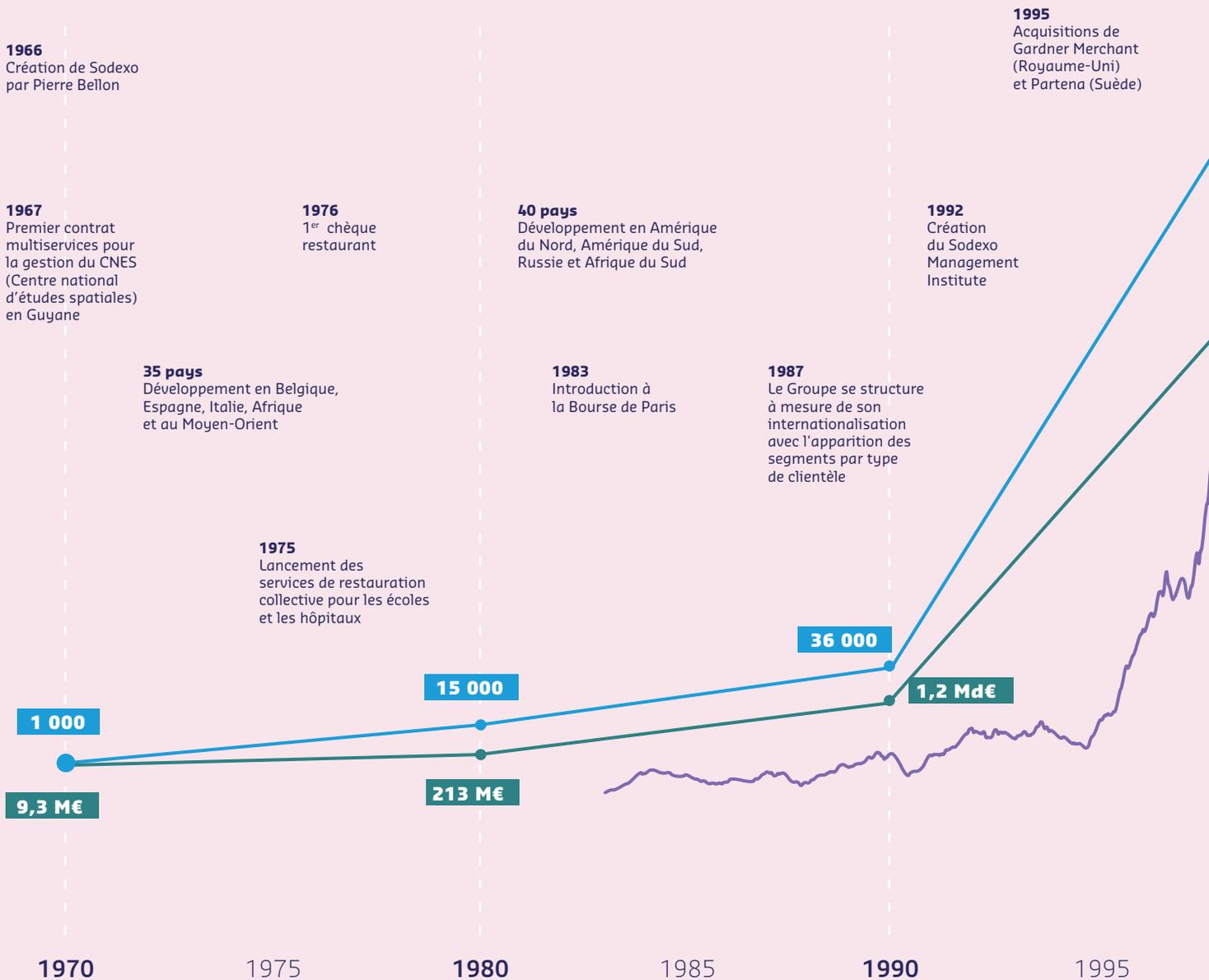
D'ÂGE MOYEN

* Pendant la période de transition.

Pour plus d'informations sur la gouvernance de Sodexo, consulter le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel.

Les grandes étapes de développement du Groupe

Depuis 1966, Sodexo fait de l'amélioration de la qualité de vie son principal objectif, convaincu qu'elle contribue à la fois à la performance des organisations et au progrès de la Société. Cet objectif a permis au Groupe de croître de manière rentable et durable et d'offrir des opportunités de développement professionnel à ses collaborateurs.







03

STRATÉGIE

Des services essentiels sur le court et le long terme

Au-delà de la crise actuelle, préparer l'avenir implique d'être à l'écoute des grandes transformations du monde. La définition et l'analyse des grandes mutations démographiques, sociales, environnementales, économiques et technologiques permettent à Sodexo d'affiner sa stratégie.

LES GRANDES MUTATIONS À L'ŒUVRE SUR NOS MARCHÉS SONT LES SUIVANTES :



ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES

Les pays développés sont confrontés au vieillissement rapide de leur population, notamment en raison d'un faible taux de croissance démographique et de l'allongement de la durée de vie. Dans le même temps, les pays en développement prévoient une croissance démographique moyenne de 18,5 % entre 2015 et 2030 ⁽¹⁾.



URBANISATION

L'urbanisation galopante contribue à l'augmentation du PIB par habitant mais l'émergence de mégapoles (plus de 10 millions d'habitants) crée d'importants défis économiques, sociaux et environnementaux. Les projets d'urbanisation, qui pourraient être impactés à court terme, continueront de se développer à long terme.



ÉMERGENCE DES CLASSES MOYENNES

L'éducation et les technologies transforment les modes et les habitudes de consommation. Les classes moyennes, dont le pouvoir d'achat est en hausse et qui représenteront la majorité des consommateurs en 2022, dédient une part croissante de leur budget à la santé, au bien-être, aux loisirs et à la culture.



ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Les capitaux, l'information et les talents sont désormais interconnectés, offrant aux entreprises de nouvelles opportunités de croissance. Parallèlement, les consommateurs plébiscitent les produits locaux et les services de proximité.



ÉCONOMIES EN DÉVELOPPEMENT

Les économies en développement créent de la richesse pour des millions de personnes. Leur poids dans l'économie mondiale augmente sous l'effet d'une croissance démographique sept fois plus rapide que celle des pays développés, combinée à l'essor des classes moyennes.



DÉFICITS PUBLICS

D'ici 2030, les déficits publics lourds liés à la pandémie continueront d'impacter fortement les politiques publiques et la fiscalité. Le poids de la dette publique devrait conduire les États à envisager des moyens plus efficaces pour assurer les services publics, et à externaliser certains services.



ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET RARÉFACTION DES RESSOURCES

8,6 milliards d'habitants en 2030 : le boom démographique pèse sur les ressources naturelles, accentue le réchauffement climatique et bouleverse les modèles de consommation traditionnels. La crise actuelle a accru la prise de conscience sur ces questions.



POUVOIR DES CONSOMMATEURS

Consommateurs et clients ont désormais un accès illimité à l'information et exigent des services et des expériences personnalisés. La crise actuelle a certainement accéléré cette tendance en renforçant les communautés de consommateurs.



TRANSFORMATION DIGITALE

Le développement des technologies bouleverse la relation entre entreprises et utilisateurs et génère de nouvelles attentes. Grâce au développement des données et de leur utilisation, les entreprises sont désormais en mesure de proposer des offres toujours plus personnalisées.



USAGE PLUTÔT QUE POSSESSION

Pourquoi acheter si l'on peut s'abonner ou louer ? Les plateformes collaboratives révolutionnent les modèles économiques et les comportements d'achat. Nécessitant moins d'investissement, ces modèles d'affaires peuvent générer une croissance plus importante que celle des modèles traditionnels.



TRAVAIL 3.0

Intelligence artificielle, robotique, internet des objets... Toutes ces technologies de rupture transforment profondément le monde du travail. Pour réussir, les entreprises doivent soutenir l'employabilité et attirer les talents.

1 Roland Berger Trend Compendium, UN DESA.

Compétitivité et transformation pour une croissance rentable et responsable dans la durée

Dans un contexte marqué par la crise inédite du Covid-19 et l'évolution des attentes des clients et consommateurs, Sodexo renforce sa compétitivité et accélère sa transformation pour retrouver une croissance solide, rentable et responsable dans la durée.

24

La stratégie de Sodexo intègre des facteurs exogènes : les grandes tendances mondiales de long terme comme le vieillissement des populations, l'urbanisation croissante, le développement des classes moyennes ou encore des tendances plus spécifiques à son secteur d'activité comme l'externalisation croissante des services, de nouveaux modes de consommation, l'essor de modes de travail hybrides. Elle s'appuie également sur l'analyse des dynamiques en place dans son environnement concurrentiel.

L'exercice stratégique qui intègre ces différents éléments permet à Sodexo d'optimiser sa proposition de valeur et le positionnement de chacune de ses activités sur leur marché ainsi que sa chaîne de valeur. Il permet aussi d'aligner l'allocation des ressources et les compétences requises avec les priorités stratégiques. Trois axes majeurs ont ainsi été définis.

RATIONALISER L'ORGANISATION ET LE PORTEFEUILLE DE SERVICES POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

Pour renforcer sa compétitivité et gagner en agilité, Sodexo poursuit et accélère la dynamique engagée en 2018. Le Groupe, qui a déjà réduit sa présence à l'international, passant de 80 pays en 2018 à 56 pays à la fin de l'exercice 2020-2021, continue d'optimiser ses implantations géographiques en mettant l'accent sur les régions dont le potentiel de croissance est le plus important. Parce qu'ils représentent des moteurs d'innova-

tion essentiel pour l'avenir, le Groupe compte renforcer ses efforts aux Etats-Unis pour disposer de parts de marché de premier plan, durables et rentables.

Sodexo a par ailleurs engagé un programme d'optimisation et de simplification de ses structures centrales avec, notamment, la mutualisation de fonctions supports et le passage de 12 à 7 régions.

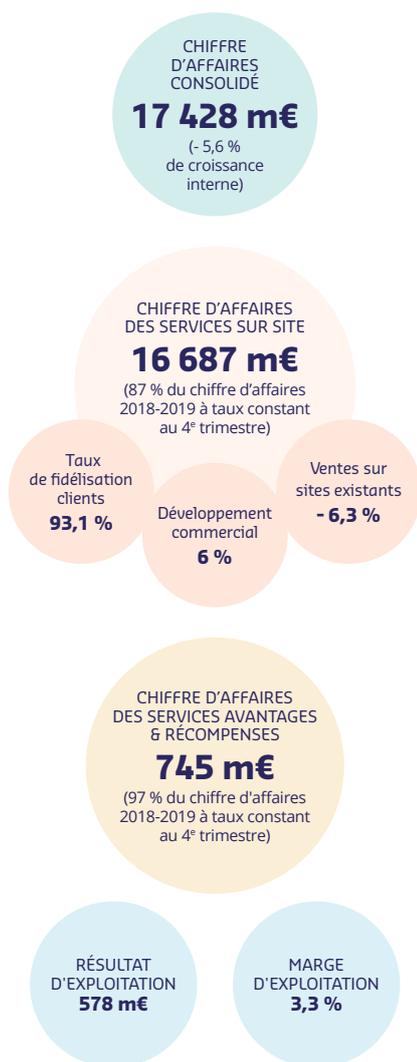
Au sortir de la crise liée à la pandémie de Covid-19, le groupe veille dans sa revue de portefeuille à s'assurer que chacune de ses activités bénéficie d'un positionnement optimal sur son marché. Ainsi, en juillet 2021, Sodexo a annoncé avoir entamé des négociations exclusives pour combiner ses services à la petite enfance, incluant *Liveli* en France, avec ceux du groupe Grandir, en vue de devenir un leader mondial avec une large couverture géographique. Le Groupe a également cédé le contrôle de *Rydoo*, sa solution de mobilité et de gestion des frais professionnels, à une société d'invest-

tissement internationale pour permettre le développement du modèle économique.

Le programme d'efficacité GET, annoncé en novembre 2020, vise à permettre à Sodexo d'être plus agile et plus efficace, au plus près des besoins du terrain. Conçu pour protéger la marge brute en adaptant la structure des coûts sur site aux nouveaux volumes d'activité post-pandémie, ce programme vise également à réduire structurellement les SG&A sur le long terme en simplifiant les structures du Groupe pour libérer des capacités d'investissement dans la croissance et améliorer les marges. A la fin de l'exercice 2020-2021, les coûts exceptionnels de ce programme s'élèvent à 312 millions d'euros avec un objectif cumulé de 330 millions pour l'exercice 2021-2022. Les économies réalisées totalisent 218 millions d'euros et devraient atteindre 394 millions d'euros cumulés à fin 2021-2022, au-delà de la cible initiale de 350 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Objectif initial	2019-2020	2020-2021	2021-2022 (estimation)
		Données cumulées		
TOTAL DES COÛTS EXCEPTIONNELS	350 m€	158	312	330
Impact cash	90 %	- 75	- 217	- 310
Économies SG&A	175 m€	-	91	166
Protection de la marge brute	175 m€	-	127	228
TOTAL ÉCONOMIES	350 m€		218	394

Chiffres clés de l'exercice 2020-2021



DES INVESTISSEMENTS CIBLÉS POUR REDYNAMISER LA CROISSANCE

Fort des premiers gains en termes d'efficacité opérationnelle et de pertinence commerciale, le Groupe poursuit ses efforts pour anticiper et répondre toujours mieux aux besoins de ses clients et renforcer leur fidélité, autour d'un portefeuille unique de services.

La démarche du Groupe est de placer le consommateur au cœur de son modèle et de répondre à la diversité des besoins par des services adaptés. Pour cela, le Groupe poursuit ses investissements ciblés autour de catalyseurs tels que le déploiement d'un outil global de gestion de la relation client des Services sur Site et d'un nouveau centre régional d'expertise marketing-ventes en Europe. Sodexo fait également évoluer son modèle opérationnel par le développement de nouveaux sites de production

hors-site et le renforcement de la digitalisation de ses services. Fort de ses investissements, Sodexo renforce ses stratégies de mise sur le marché et tend à construire des relations uniques avec ses clients.

Véritable atout stratégique pour Sodexo, la gestion des achats et des approvisionnements est également en pleine transformation avec trois objectifs majeurs : améliorer la structure des coûts, gagner en efficacité et contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Groupe ; assurer la sécurité et la qualité pour atténuer les risques ; et se concentrer sur les nouvelles attentes des consommateurs pour stimuler la croissance du chiffre d'affaires. Depuis 2018, le Groupe a ainsi investi 40 millions d'euros pour mener à bien cette transformation avec l'ambition de positionner la fonction achat en partenaire business incontournable au service de la croissance de l'entreprise, portée notamment par l'investissement dans les talents, la consolidation de l'approche pour un approvisionnement responsable et la digitalisation des systèmes, des process ainsi que la collecte et l'analyse des datas.

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

Au cours de l'exercice 2020-2021, le Groupe a poursuivi le développement de nouveaux modèles de restauration avec l'acquisition de *Fooditude* au Royaume-Uni et de *Nourish Inc.* et *Foodee* en Amérique du Nord, région où le Groupe a également développé *The Good Eating Company* pour compléter son offre de services.

Avec environ 1 milliard de transactions digitales par an, la transformation des Services Avantages & Récompenses se poursuit dans toutes les géographies pour délivrer une expérience employé personnalisée et simplifiée dans un environnement de travail hybride. Le déploiement de la plateforme mise en œuvre en partenariat avec *Zeta* en Inde, pour une nouvelle approche centrée sur les consommateurs et une technologie de paiement digitale innovante, se poursuit dans d'autres pays, dont le Brésil, pour offrir une expérience multi-bénéfices holistique et unique.

Le Groupe s'est également engagé dans des partenariats mondiaux avec les principales plateformes de livraison - Deliveroo, UberEats, Just Eat... - permettant ainsi aux consommateurs de bénéficier d'un réseau

étendu de commerçants partenaires.

Avec pour ambition de renforcer sa position sur le marché des Avantages aux salariés et de poursuivre sa transformation digitale, Sodexo a également acquis une participation majoritaire dans *Wedoogift*, acteur *digital native*, devenant ainsi le leader du titre cadeau en France, avec l'offre la plus étendue et innovante du marché pour près de 50 000 clients et 5 millions de salariés.

Dans un contexte marqué par l'accélération des nouveaux comportements des consommateurs et de disruptions notamment digitales, Sodexo entre dans une nouvelle période de son développement. Cette nouvelle étape dans l'histoire du Groupe marquée par l'accélération de sa transformation doit notamment s'incarner par un nouveau leadership. Le Conseil d'Administration a ainsi mis un terme au mandat de Denis Machuel le 30 septembre 2021 et a annoncé la recherche d'un nouveau Directeur Général ou d'une nouvelle Directrice Générale.

Pendant cette période de transition, Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, exerce la fonction de Directrice Générale par intérim. Des changements organisationnels ont également été annoncés, tels la gestion au niveau local des segments Écoles et Services aux Gouvernements et la création d'un Comité de transition au niveau du Groupe, dont les principales priorités stratégiques sont les suivantes :

- Dynamiser la croissance aux États-Unis,
- Accélérer la transformation des modèles de restauration,
- Gérer plus activement le portefeuille,
- Améliorer l'efficacité de l'organisation.

Dans le cadre du programme de gestion de portefeuille du Groupe, le Conseil d'Administration a ainsi confirmé ses attentes quant à l'accélération de la croissance et de la diversification des Services Avantages & Récompenses et a donc décidé d'explorer un certain nombre d'options stratégiques pour renforcer le focus, le support et les ressources de cette activité, tout en gardant le contrôle.

Avec un potentiel de marché évalué à 900 milliards d'euros⁽¹⁾ et fort d'une situation financière solide, d'un actionariat familial qui est gage de stabilité et de vision long terme et d'équipes engagées, Sodexo aborde cette nouvelle étape avec confiance.

¹ Potentiel de marché de l'activité Services sur Site, incluant les Services aux Particuliers et à Domicile. Estimation Sodexo (l'évaluation des marchés est susceptible d'évoluer dans le temps, compte tenu de la fiabilité croissante des sources d'information relatives aux différents pays).

Agir au quotidien de manière responsable

Ancrée dans l'ADN du Groupe depuis sa création en 1966, la responsabilité d'entreprise est au cœur de sa mission et de ses activités. Particulièrement innovante pour l'époque, cette vision et les engagements associés ont progressé au fur et à mesure du développement de l'entreprise, des enjeux et des défis collectifs.

Enjeux et impacts

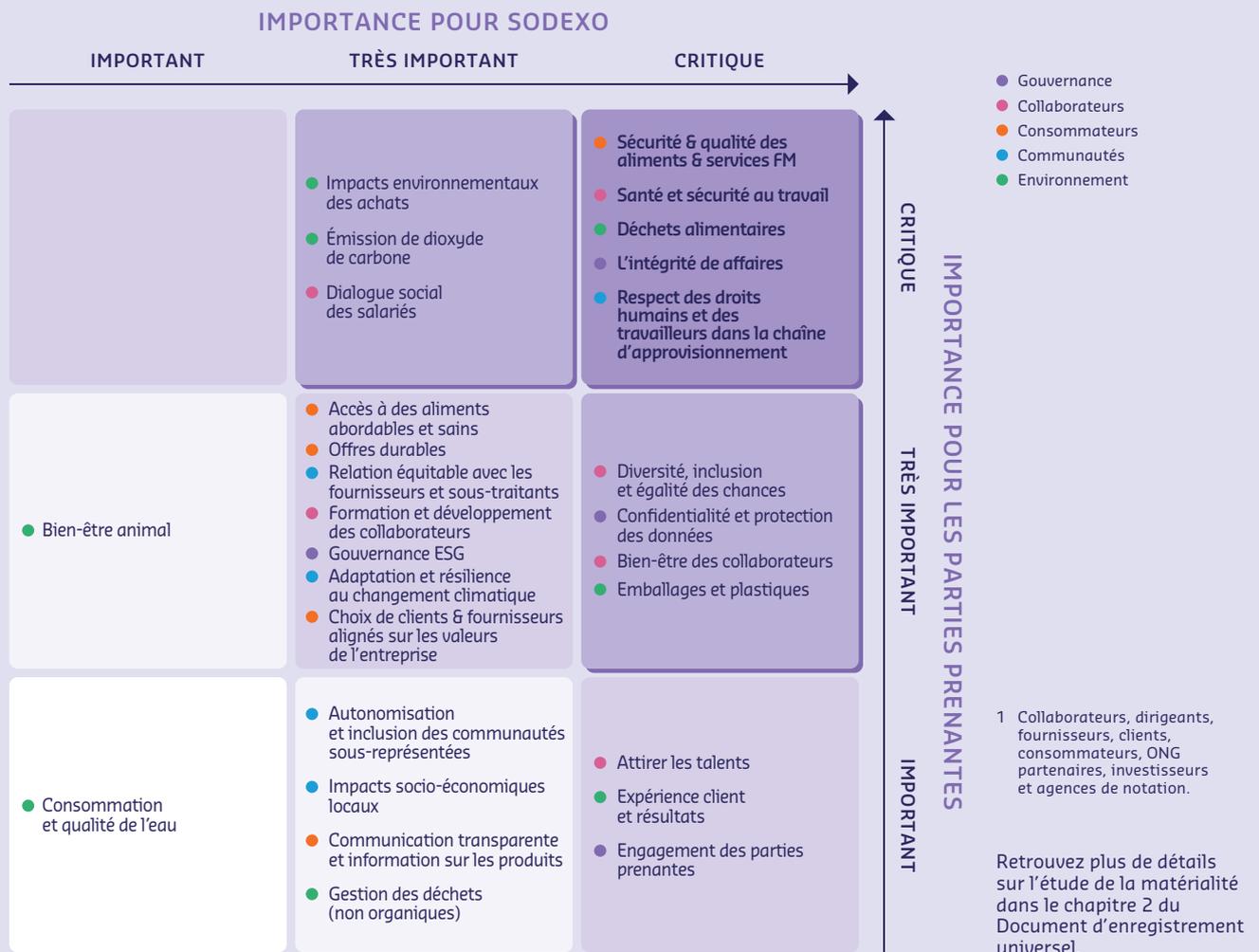
Aujourd'hui, plus que jamais, notre responsabilité est d'agir en étroite collaboration avec l'ensemble de nos parties prenantes – clients, collaborateurs, fournisseurs, consommateurs, actionnaires – pour un impact positif global.

Au cours de l'exercice 2020-2021, en collaboration avec EY, une 3^e étude de matérialité a permis d'identifier et de hiérarchiser les enjeux clés en matière de responsabilité d'entreprise et leurs impacts.

Effectuée au travers de concertations et d'analyses auprès de différentes parties prenantes, internes et externes⁽¹⁾, en prenant en compte l'évolution des enjeux contemporains

– sociaux, sociétaux et environnementaux – ainsi que l'évolution des marchés et des attentes, cette étude a permis l'évaluation quantitative et qualitative de 28 enjeux, définis et classés selon leur importance. Cette nouvelle étude est essentielle dans l'identification des enjeux les plus pertinents et donne à Sodexo les moyens de gérer les risques et de saisir les opportunités associées.

26



Source : EY juin 2021.

Notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise

Les enjeux clés identifiés à travers cette nouvelle étude de matérialité confirment l'alignement avec les engagements de Sodexo en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne.

La feuille de route Better Tomorrow 2025, qui formalise ces engagements et leurs objectifs, est également construite en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Sodexo évalue ses progrès au travers d'objectifs pertinents, tangibles et mesurables, que le Groupe communique de manière transparente, en accord avec les principes qui fondent sa gouvernance.

BETTER TOMORROW 2025 Nos 9 engagements et objectifs pour 2025



NOS IMPACTS
SUR LES INDIVIDUS



NOS IMPACTS
SUR LES COMMUNAUTÉS



NOS IMPACTS
SUR L'ENVIRONNEMENT



NOS RÔLES
EN TANT
QU'EMPLOYEUR

Engagement : Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs en toute sécurité

Objectif : 80 % de nos collaborateurs sont engagés

Engagement : Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion qui reflète et développe les communautés que nous servons

Objectif : 100 % de nos collaborateurs travaillent dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management

Engagement : Favoriser une culture de la responsabilité environnementale chez nos collaborateurs et dans nos espaces de travail

Objectif : 100 % de nos collaborateurs sont formés à des pratiques durables



27



NOS RÔLES
EN TANT
QUE PRESTATAIRE
DE SERVICES

Engagement : Proposer à nos consommateurs des choix de vie sains et les encourager à les suivre

Objectif : 100 % de nos consommateurs se verront proposer chaque jour des options favorisant un mode de vie sain

Engagement : Promouvoir le développement local et les pratiques commerciales équitables, inclusives et durables

Objectif : 10 milliards d'euros de notre valeur commerciale bénéficieront aux PME ⁽¹⁾

Engagement : Être un acheteur responsable et fournir des services de gestion qui réduisent les émissions de carbone

Objectif : 34 % de réduction des émissions de carbone ⁽²⁾



NOS RÔLES
EN TANT
QU'ENTREPRISE
CITOYENNE

Engagement : Agir durablement pour un monde sans faim

Objectif : 100 millions de bénéficiaires *Stop Hunger* ⁽³⁾

Engagement : Faire de la diversité et de l'inclusion un moteur de changement sociétal

Objectif : 500 000 femmes dans les communautés rendues plus autonomes ⁽³⁾

Engagement : Défendre une utilisation durable des ressources

Objectif : 50 % de réduction de notre gaspillage alimentaire



1 Petites et Moyennes Entreprises.

2 Réduction absolue des gaz à effet de serre, Périmètres 1, 2 et 3, par rapport à la base de référence de 2017.

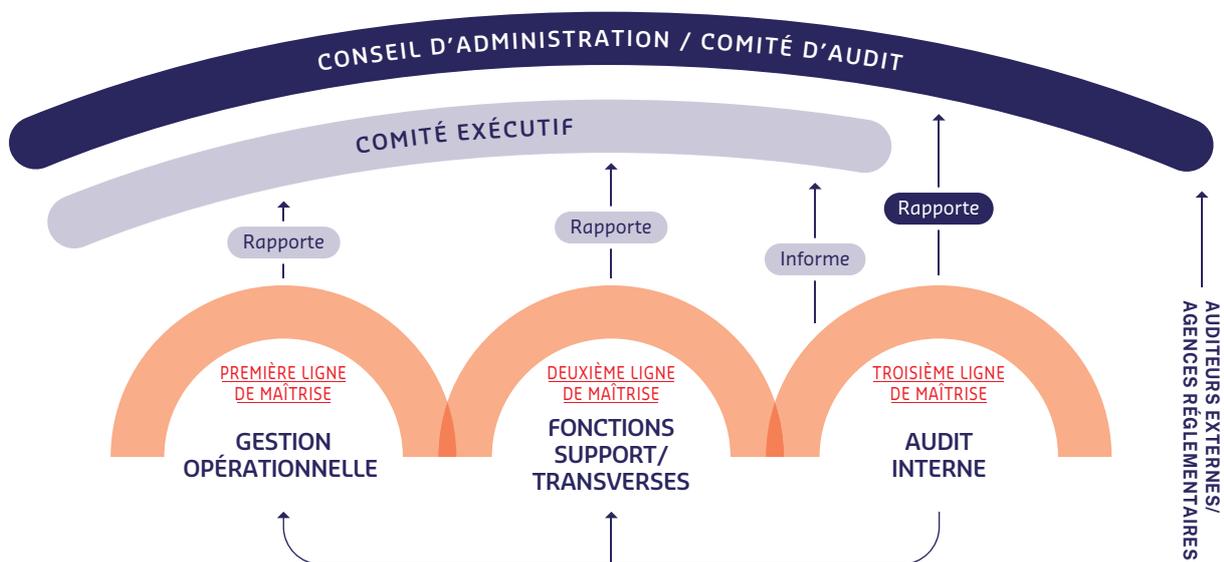
3 Données cumulées depuis 2015.

Pour plus d'informations sur les indicateurs extra-financiers 2020-2021, rendez-vous pages 46-47 et chapitre 2 du Document d'enregistrement universel.

Connaître et maîtriser les risques

Dans le cadre de ses activités et de la mise en œuvre de sa stratégie, Sodexo est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d’y faire face et de protéger ses valeurs, le Groupe a mis en place une organisation et des politiques dont le but est d’identifier, d’évaluer, de prévenir et de maîtriser ces risques afin d’en limiter les impacts négatifs.

Les managers opérationnels sont responsables, en première ligne, de l’identification et de la gestion des risques dans leur domaine d’activité. Les fonctions support et transverses définissent les procédures et normes, et proposent les outils et processus pour maîtriser ces risques. L’audit interne fait une évaluation indépendante de la gestion des risques et des recommandations pour leur amélioration.



28

Risques principaux

Chaque année, un profil de risques est établi à partir des évaluations faites par les Directions Générales des principales entités ainsi que des entretiens avec des dirigeants. Les risques considérés comme les plus significatifs pour Sodexo au 31 août 2021 sont présentés dans le tableau ci-dessous. Le profil des risques a évolué cette année avec le passage au niveau « élevé » du risque lié à la gestion et au développement des talents et au niveau « moyen » des risques pandémiques.

		MOYEN	ÉLEVÉ
<u>CLIENTS/</u> <u>CONSOMMATEURS</u>	Fidélisation des clients		
	Attentes des consommateurs		
	Risques liés aux appels d'offres		
	Concurrence		
<u>EFFICACITÉ</u> <u>OPÉRATIONNELLE</u>	Exécution des contrats clients		
	Technologies et Sécurité informatique		
<u>TALENTS</u>	Gestion et développement des talents		
	Planification des ressources		
<u>RESPONSABILITÉ</u> <u>D'ENTREPRISE</u>	Sécurité alimentaire, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail		
	Impact environnemental		
<u>ENVIRONNEMENT</u> <u>EXTERNE</u>	Risques pandémiques		
	Risques liés à la conformité avec la loi et la réglementation		

Pour plus d'informations, voir section 6.4.3 du Document d'enregistrement universel.

Faits marquants

Au cours de l'exercice 2020-2021, Sodexo a poursuivi sa feuille de route au service d'une croissance durable et responsable.

RETROUVEZ ICI UNE SÉLECTION DE FAITS MARQUANTS :



INVESTISSEMENTS DE CROISSANCE

Développement de nouvelles solutions de restauration en Amérique du Nord, avec le lancement de *Good Eating Company*, l'acquisition de *Nourish Inc.* et de *Foodee*, leader des services de planification de repas aux entreprises.

Création du leader du titre cadeau en France avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans *Wedoogift*.

Renforcement de la digitalisation et de l'acceptabilité des services Avantages & Récompenses avec notamment la signature d'accords de partenariats mondiaux avec Uber Eats et Just Eat Takeaway.com pour permettre aux détenteurs de Pass Restaurant de régler et se faire livrer en toute simplicité.

Développement de l'offre de services pour les étudiants des universités américaines en nouant des partenariats pour la livraison de box repas Hello Fresh, la livraison robotisée de repas sur les campus et le développement de burgers végétariens avec SavorEat.



RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Engagement avec l'UITA⁽¹⁾ sur les priorités de santé et de sécurité.

Adhésion à l'initiative RE100 et engagement d'atteindre 100 % d'électricité renouvelable pour ses opérations.

Progression dans la lutte contre le plastique à usage unique avec le remplacement de cinq articles⁽²⁾ par de nouvelles options plus durables en Europe.

Approbation du Code de conduite européen pour des pratiques commerciales et marketing responsables.



GOVERNANCE

Changements dans la gouvernance du Groupe avec l'annonce par le Conseil d'Administration de la recherche d'un nouveau Directeur Général ou d'une nouvelle Directrice Générale pour permettre au Groupe de renforcer sa compétitivité et d'accélérer sa transformation, le mandat de Denis Machuel prenant fin au 30 septembre 2021.



INDICES/ RECONNAISSANCES

Des efforts soutenus sur les enjeux de responsabilité d'entreprise avec l'intégration de Sodexo au sein du nouvel indice ESG d'Euronext CAC 40 ESG.

Reconnaissance du *leadership sectoriel* en matière de responsabilité d'entreprise par le *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)*.

Des progrès remarquables en matière de stratégie carbone et de lutte contre le changement climatique par la note A du CDP.

Une politique de diversité active et reconnue par la présence dans l'indice d'égalité hommes-femmes de Bloomberg 2021.

Reconnaissance du *leadership* en matière d'inclusion des personnes LGBTI selon le *Global Benchmark 2020 de Workplace Pride*.



SUCCÈS COMMERCIAUX

Renforcement du développement, de la rétention et de l'extension des contrats clients parmi lesquels :

- en France : l'APHP (Santé), Oddo BHF (contrat intégré) et le campus Jules Carteret (Entreprise) ;
- au Royaume-Uni & Irlande : Solent University, Oundle School et Eton End (Éducation) ;
- en APAC : Pfizer (Entreprise), Shanghai Public Health Clinical Center (Santé), Dulwich College International (Éducation), Amazon (Avantages & Récompenses) ;
- en Europe continentale : Sanofi (Entreprise), Siemens (Avantages & Récompenses) ;
- en Amérique latine et au Brésil : Kimberly Clark (Entreprise), Mina Escondida et Collahuasi Mine (Énergie & Ressources) ;
- en Amérique du Nord : PennState Health System and Methodist Hospital (Santé), Miami Jewish Health (Senior), George Mason University et Guam Department of Education (Éducation), BNP Paribas (Entreprise), US Army Medical Command (Services aux Gouvernements), Ole Miss Athletics (Sports & Loisirs).

1 UITA : Union internationale des travailleurs-euses de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du catering, du tabac et des branches connexes.

2 Pailles, assiettes, couverts, agitateurs, sacs en plastique.

Retrouvez toutes les actualités du Groupe sur [sodexo.com](https://www.sodexo.com)

04

IMPACT



Au service de la qualité de vie de tous

Sodexo développe et entretient des relations fortes avec ses clients, ses consommateurs, ses collaborateurs, ses actionnaires ou encore avec les communautés locales des pays où le Groupe opère, au bénéfice de l'ensemble de son écosystème.

COLLABORATEURS

Sodexo propose des emplois diversifiés au sein des communautés où le Groupe exerce ses activités. Le Groupe s'assure de la santé et de la sécurité de ses équipes et les accompagne jour après jour au travers notamment de formations qui favorisent l'évolution professionnelle et la promotion interne.

FOURNISSEURS/ COMMERÇANTS AFFILIÉS

Sodexo cherche à bâtir avec ses partenaires commerciaux des relations bénéfiques pour tous et les encourage à respecter ses normes exigeantes en matière de qualité, de conditions de travail, d'intégrité dans la conduite des affaires et de respect de l'environnement.



INSTITUTIONS/ONG

Sodexo continue à élargir son écosystème pour relever des défis mondiaux tels que le respect des droits de l'Homme, les conditions de travail, la diversité, l'équité et l'inclusion, la réduction des émissions de carbone, la nutrition, le gaspillage alimentaire ou encore la lutte contre la faim.

GOUVERNEMENTS/ RÉGULATEURS

Les activités de Sodexo sont encadrées par de nombreuses réglementations en matière de sécurité alimentaire, santé et sécurité au travail, marchés publics, services de paiement, etc. Les organismes publics ou gouvernementaux représentent une part significative du chiffre d'affaires du Groupe.



INVESTISSEURS

La présence de la famille Bellon est gage d'indépendance financière et de stabilité pour Sodexo. Tous ses actionnaires apportent le soutien nécessaire au développement du Groupe.



CONSUMMATEURS/ COMMUNAUTÉS

Sodexo améliore la qualité de vie de millions d'individus en facilitant leur quotidien et en les aidant à adopter un mode de vie plus sain et plus durable.

CLIENTS

Sodexo propose à ses clients une large gamme de services qui ont un impact direct sur la performance de leurs activités, sur la motivation de leurs collaborateurs, sur la compétitivité et l'attractivité de leur organisation.

Un modèle de création de valeur durable et partagée

NOTRE MISSION

Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons, et contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

NOTRE AMBITION

Améliorer demain la qualité de vie d'un milliard de personnes dans le monde.

RESSOURCES

ACTIVITÉS

Tendances mondiales

Voir page 23

32

412 088

COLLABORATEURS
ENGAGÉS

HUMAINES

17,4

MILLIARDS D'EUROS
DE CHIFFRE D'AFFAIRES
CONSOLIDÉ

ÉCONOMIQUES

CAPACITÉ
D'INNOVATION
GRÂCE À L'ÉCOUTE

100 M

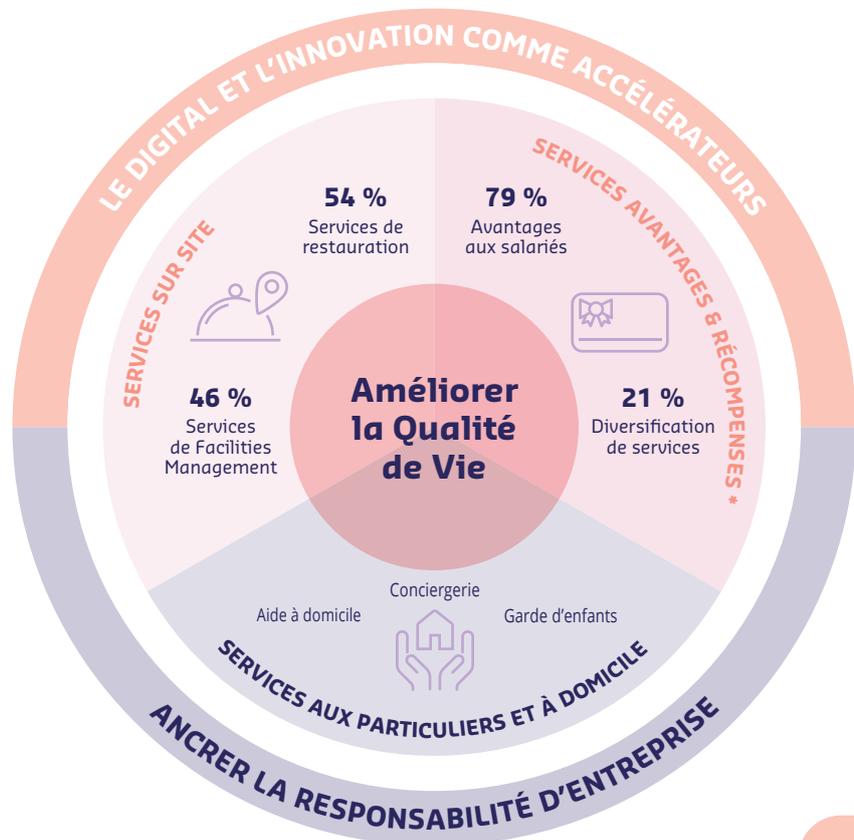
DE CONSOMMATEURS

RELATIONNELLES

PROCESSUS
DURABLES

APPROVISIONNEMENT
RESPONSABLE EN
MATIÈRES PREMIÈRES

NATURELLES



* Hors Rydoo.

Le succès de Sodexo, en tant que prestataire de services, employeur et entreprise citoyenne, dépend de sa capacité à construire des relations durables avec l'ensemble de ses parties prenantes.

NOS VALEURS

- L'esprit de service
- L'esprit d'équipe
- L'esprit de progrès

NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

- La loyauté
- Le respect de la personne
- La transparence
- L'intégrité

PARTIES PRENANTES

IMPACTS

COLLABORATEURS

FOURNISSEURS / COMMERCANTS AFFILIÉS



82 %
TAUX DE FIDÉLISATION
DE NOS
COLLABORATEURS

HUMAINS

INSTITUTIONS / ONG



2 €
DIVIDENDE
PAR ACTION
PROPOSÉ AU TITRE
DE L'EXERCICE ⁽¹⁾

ÉCONOMIQUES

GOUVERNEMENTS / RÉGULATEURS

INVESTISSEURS

6,9 Mds€
DE VALEUR
COMMERCIALE
BÉNÉFICIAIRE
AUX PME ⁽²⁾

RELATIONNELS



CONSOMMATEURS / COMMUNAUTÉS

CLIENTS

23,2 %
DE RÉDUCTION
DES ÉMISSIONS CARBONE
(PÉRIMÈTRE 3) ⁽³⁾

NATURELS

- 1 Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 14 décembre 2021.
- 2 Petites et Moyennes Entreprises.
- 3 Périmètre 3 de la chaîne d'approvisionnement depuis 2017.

Pour plus d'informations, voir chapitre 2 du Document d'enregistrement universel et www.sodexo.com

#LOVE OF FOOD

— PARTAGER NOTRE PASSION DE LA CUISINE —

À l'écoute des consommateurs et pour répondre au mieux à l'évolution de leurs attentes, Sodexo poursuit la transformation de son offre alimentaire. En ligne avec son approche historique centrée sur la qualité, la nutrition et la santé, Sodexo renforce l'utilisation de produits locaux, saisonniers, sains et durables, pour que chaque repas soit une véritable expérience gustative et participe au bien-être et à la santé des consommateurs, où qu'ils se trouvent et quels que soient leur environnement et leurs habitudes.

Convaincues qu'une bonne qualité de vie passe par une alimentation variée et équilibrée, les équipes de Sodexo proposent chaque jour un large choix de produits et de recettes, adapté aux besoins de chacun pour allier goût, plaisir, santé et bien-être.

Qualité, santé et nutrition au cœur de l'offre Sodexo

Label de qualité illustrant la démarche, le programme *Mindful* est aujourd'hui disponible dans plus de 2 500 sites de 13 pays et guide les consommateurs dans leurs choix de restauration au quotidien, avec l'appui de diététiciens et de nutritionnistes. Fort de son expertise en nutrition clinique, Sodexo a par exemple été sélectionné par le complexe multi-hospitalier *Penn State Health* en Pennsylvanie pour fournir une offre alimentaire variée, nutritive et saine, servie par une technologie innovante de commande et de suivi des régimes alimentaires de chaque patient, et enrichie d'*Experiencia*, sa plateforme exclusive d'analyse de données en temps réel. À Madrid, le programme *Awaken the Senses*, axé sur la stimulation sensorielle des seniors en soins longue durée au sein de l'établissement pour personnes âgées *Los Robles*, permet pour sa part de réduire les risques de malnutrition de 70 %⁽¹⁾.

Partout, les offres alimentaires de Sodexo sont pensées pour satisfaire les besoins et les envies de chacun. *FoodiE Café*, nouvelle expérience culinaire construite autour du plaisir, de l'engagement et de l'exploration, propose ainsi une offre large d'alternatives durables et saines dans les collèges d'Amérique du Nord. *The Circuit*, offre destinée aux campus universitaires américains, permet quant à elle de soutenir les performances physiques et mentales de leurs étudiants athlètes et de leurs supporters.

Parce que l'information et la pédagogie sont essentielles, Sodexo multiplie les initiatives pour inciter les consommateurs

à suivre 10 règles d'or nutrition, santé et bien-être dans ses restaurants comme sur ses apps et sites en ligne.

La passion et l'expertise culinaire des équipes Sodexo

Qu'ils soient diplômés d'une école de cuisine, formés en interne comme au sein de la nouvelle École des Arts Culinaires *Lenôtre* ou issus de cuisines prestigieuses, Meilleurs Ouvriers de France et pour certains étoilés, les chefs Sodexo ont tous un point commun : ils mettent leur talent et leur passion pour la gastronomie au service du goût et du plaisir des consommateurs. En entreprise par exemple, la cuisine contemporaine et variée de l'offre *Modern Recipe* déployée dans 9 pays, associée au réaménagement des espaces, propose une expérience de restauration variée tout au long de la journée et facilite ainsi les échanges et la collaboration au service du bien-être et de la performance des salariés.

Pour cultiver leur créativité et encourager le partage des cultures gastronomiques, Sodexo propose des formations dédiées, telle que la *Chef Academy* ou des programmes d'échanges internationaux, à l'instar du programme *Global Chef*. C'est encore la notion de partage qui est au cœur des ateliers de cuisine animés en ligne par les chefs Sodexo pendant et après la crise du Covid-19 pour aider les consommateurs durant cette période inédite.

Les équipes de Sodexo se nourrissent des échanges avec les fournisseurs, chercheurs, experts alimentaires et partenaires pour inventer la cuisine de demain en intégrant les enjeux de durabilité des approvisionnements, à l'image de l'initiative *Future Food Collective* ou de l'adhésion du Groupe au Code de conduite européen pour des pratiques commerciales et marketing responsables visant à s'engager collectivement dans la transition vers un système alimentaire durable.

L'innovation dans l'assiette

Ses expertises culinaires et son engagement dans des initiatives telles que les « 50 aliments du futur » permettent à Sodexo de prendre part à la nécessaire transition en matière d'alimentation. Artisan du changement et en accord avec ses objectifs ambitieux, notamment en matière de lutte contre le réchauffement climatique ou en faveur du bien-être animal⁽²⁾, Sodexo veille à ce que le moment du repas demeure qualitatif et source de plaisir. Par sa capacité à accompagner l'évolution des comportements alimentaires de millions d'individus, Sodexo encourage la consommation d'aliments variés, sains et responsables, et ce sur l'ensemble de ses segments d'activités. Les offres de produits locaux, bio et de saison, tout comme celles adaptées aux régimes spéciaux se multiplient, dans les entreprises, les écoles ou encore les établissements de santé. Les fans de sports et les visiteurs des centres de convention se régaleront ainsi désormais de nouvelles offres de plats végétariens, tel l'*Impossible™ Burger*, préparés avec talent par les équipes de *Sodexo Live!* aux États-Unis.

Pour toujours mieux satisfaire les consommateurs et améliorer ses pratiques, Sodexo met en œuvre de nouvelles solutions d'approvisionnement en circuit court et durable, à l'image du partenariat avec *Vertical Harvest* dans l'État du Maine, ferme urbaine hydroponique et première serre verticale aux États-Unis, qui permettra d'alimenter 80 % des besoins en salade des campus universitaires et sites partenaires de Sodexo.

Ces convictions fortes pour une innovation culinaire responsable se retrouvent également dans les nouvelles offres livrées, telles *FoodChéri* en France dont les recettes équilibrées sont majoritairement issues de filières bio et locales, *The Good Eating Company*, modèle flexible de préparation et de livraison de repas en circuit court, ou encore *Nourish Inc.*, qui propose des plats de saison, bio et sans OGM à tendance végétale de 25 styles de cuisine différents, pour le plus grand plaisir des consommateurs.

1 Étude de Sodexo et de l'Université d'Ottawa Institut de recherche LIFE.

2 Sodexo est membre fondateur de la Coalition mondiale pour le bien-être des animaux d'élevage (GCAW).





L'innovation culinaire au service des plus fragiles

En France, avec le lancement de « Mixons moins, mangez mieux », Sodexo propose une démarche globale pour améliorer l'expérience des repas des personnes en situation de handicap. Co-construite avec un comité d'experts paramédicaux, cette approche innovante s'adresse aux foyers d'accueil médicalisés et maisons spécialisées. Grâce à une nouvelle texture culinaire adaptée à leurs particularités motrices et sensorielles, les résidents profitent pleinement de leur repas, redécouvrent certains saveurs et développent leur autonomie en toute sécurité. Cette démarche globale intègre un parcours de formation d'accompagnement des équipes de cuisiniers et d'aidants ainsi que l'organisation sur site d'un comité de suivi pluridisciplinaire.

Une production hyperlocale au bénéfice de tous

Pour accompagner la transformation du système alimentaire mondial, la production hyperlocale, c'est-à-dire sur le lieu même de consommation, apparaît comme une solution durable. En Finlande, les équipes du restaurant Sodexo sur le campus Keilalahti à Espoo ont ainsi conçu un espace de production sur site permettant de réinventer l'approvisionnement en légumes utiles pour préparer et servir une offre de plats végétariens et végétaliens de haute qualité. Cette initiative est également menée par d'autres chefs Sodexo à travers le monde, comme au sein de la *Blue Bear Farm* à Denver, créée par *Sodexo Live!* et ses partenaires locaux pour enchanter les visiteurs du *Colorado Convention Center*.



OBJECTIF DE

33 %

DE REPAS À BASE DE LÉGUMES ET DE PLANTES DANS LES MENUS D'ICI 2025

5 402

DIÉTÉTICIENS EMPLOYÉS PAR SODEXO DANS LE MONDE

35

Favoriser le changement des habitudes alimentaires

Afin de soutenir son engagement à proposer au niveau mondial un tiers de plats à base de plantes dans ses menus d'ici 2025, Sodexo a lancé le *Future Food Collective*, une initiative de recherche collaborative réunissant ses chefs, des experts de l'industrie alimentaire et des fournisseurs clés pour faire évoluer les habitudes de consommation. En partenariat avec des ONG telles que la *Food for Climate League*, le *Future Food Collective* mène des travaux de recherche et développement de recettes végétales innovantes destinées à inciter les consommateurs à choisir une alimentation plus saine et plus respectueuse de l'environnement.



« La santé et le bien-être sont des priorités qui gagnent en popularité auprès des consommateurs. Chez Sodexo, ces sujets ont toujours été au cœur de nos préoccupations, en particulier avec nos plus de 5 400 diététiciens dans le monde qui s'efforcent de créer une offre saine, adaptée à un large éventail de profils de consommateurs. La campagne *Better Choices* récemment lancée propose des repas qui sont basés sur des recherches scientifiques et fondés sur des preuves ; ils sont créés pour aider les consommateurs à adopter un mode de vie sain et à lutter contre l'augmentation de l'obésité dans le monde. Nous avons mené de nombreuses études et travaillé en étroite collaboration avec des professionnels de santé pour fournir ce que le consommateur souhaite et ce que sa santé exige de manière claire et informative. Nous voulons les aider à faciliter leur parcours vers un mode de vie sain et cela commence par une bonne nutrition et une bonne éducation. »

Wan Mak, Responsable Nutrition et Diététique, Sodexo Royaume-Uni et Irlande

#NEW FOOD EXPERIENCES

— INVENTER DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE RESTAURATION —

Face à l'évolution des comportements et des attentes en matière de restauration et de consommation qui, pour certains, ont encore été renforcés par l'essor du télétravail et de la livraison de repas pendant la pandémie, Sodexo accélère sa transformation pour proposer des expériences de restauration multimodales et multicanales et faciliter le quotidien de chacun.

Au cours de l'exercice 2020-2021, les équipes Sodexo ont continué de se mobiliser pour répondre aux enjeux de continuité d'activité de leurs clients face à la pandémie, en adaptant l'offre de services avec toute l'attention nécessaire en matière de sécurité et d'hygiène et pour créer à chaque instant les conditions de la reprise. De cette période inédite sont nés de nouvelles solutions et de nouveaux services, temporaires ou pérennes, centrés sur les besoins des organisations et des individus.

36

Une offre de restauration multicanale unique sur le marché

Conscient de la nécessité, sur certains marchés, de faire évoluer la façon dont les consommateurs accèdent à une offre de restauration, Sodexo accélère sa transformation pour préparer et livrer des repas de qualité aux consommateurs, sur site ou à distance, en leur fournissant des solutions flexibles en phase avec leurs attentes. Son offre unique de restauration, qui s'appuie sur la complémentarité de ses Services sur Site, de ses offres livrées et de ses Services Avantages & Récompenses, est aujourd'hui particulièrement pertinente pour certains clients à la recherche de solutions pour accompagner leurs équipes dans des modes de travail plus hybrides. Cette offre 360° est mise en œuvre sur plus d'une trentaine de contrats Entreprises en France, dont Oddo, Novartis et Microsoft, qui ont pu compter sur la capacité d'adaptation et de modularité de l'offre de services Sodexo.

Une offre de restauration sur site réinventée

La capacité du Groupe à proposer une offre de restauration sur site innovante et adaptée aux besoins des consommateurs et des clients continue de s'étendre au-delà de l'offre traditionnelle. En fonction des besoins de chaque organisation, Sodexo

renforce ses solutions personnalisables de vente au détail, de distributeurs automatiques ou encore d'espaces café conviviaux. Pour les PME ou au sein d'établissements sans capacité de production sur site, Sodexo développe des offres spécifiques, comme en Italie avec *Brio!*, service de livraison de déjeuners fraîchement préparés chaque jour dans ses *cloud kitchens* et livrés sur site. Sodexo développe par ailleurs des partenariats innovants avec des fournisseurs et des start-up. Aux États-Unis, le Groupe a par exemple développé une collaboration inédite avec *HelloFresh*, leader mondial des box repas à destination de plus de 300 universités *via* son application *BiteU*.

Le développement de plateformes technologiques performantes permet également au Groupe de proposer des solutions sans contact et des services pratiques au quotidien. Au Royaume-Uni, l'application *Twelve* facilite la commande au bureau en proposant des fonctionnalités de caisse automatique. Aux Pays-Bas, la plateforme de commande, de paiement et de livraison sur site *Your Order* permet une restauration à tout moment de la journée. En utilisant l'analyse de la *data* et l'intelligence artificielle, Sodexo affine son offre tout en gagnant en efficacité opérationnelle, en proposant par exemple des robots de livraison sur les campus américains, en développant des distributeurs intelligents ou encore des options *Scan & Go* pour régler directement ses articles avec un smartphone.

L'intégration d'offres livrées complémentaires

Le Groupe poursuit également ses investissements ciblés pour le développement d'offres localisées, notamment dans des start-up de la *foodtech*, en capitalisant sur leur agilité et leur positionnement différenciant. En France, Sodexo s'invite déjà au domicile des consommateurs ou sur leur lieu de

travail avec *FoodChéri*, désormais également disponible en Belgique, ainsi qu'avec l'offre de livraison à domicile *Seazon*. Au Royaume-Uni, le Groupe a acquis *Fooditude* pour livrer aux entreprises londoniennes une offre alimentaire premium. *The Good Eating Company* a également lancé un nouveau service de livraison sur le lieu de travail pour les marchés urbains, offre alimentaire que Sodexo exporte désormais en Amérique du Nord. Aux États-Unis, Sodexo a également acquis *Nourish Inc.*, qui distribue sur site et à domicile des repas, frais et végétaux et *Foodee*, agrégateurs de plus de 800 restaurants locaux dans 14 villes des États-Unis et du Canada.

Un large choix de restauration grâce aux titres-restaurants

Fort de son modèle d'affaires et du développement de ses Services Avantages & Récompenses, Sodexo est en mesure d'enrichir l'expérience collaborateur pour l'adapter à l'évolution des besoins et aux nouvelles tendances de consommation. Ce sont ainsi plus de 370 partenariats qui ont été signés à travers le monde avec des restaurants ou épiceries en ligne et des plateformes de livraison de repas comme *JustEat Takeaway.com* et *UberEats*. Ces partenariats permettent aux consommateurs, sur site comme à domicile, de bénéficier d'une expérience de restauration diversifiée et flexible, avec des solutions de paiement simples, rapides et sécurisées, et représentent, pour les commerçants et restaurants partenaires, une opportunité commerciale majeure. Au-delà d'accéder à un très large choix de repas, les détenteurs français et belges de la carte Sodexo peuvent également soutenir les petits commerces et lutter contre le gaspillage en achetant des surplus alimentaires à tarifs réduits *via* l'application de notre partenaire *Phenix*.



Une offre de qualité même sans cuisine sur site

Grâce à son modèle de cuisine hors site, *Nourish Inc.*, acquis par Sodexo début 2021, permet aux consommateurs américains d'accéder à près de 25 styles différents de menus équilibrés et à grande échelle. *Nourish Inc.* livre quotidiennement aux entreprises, équipées ou non de cuisine sur site, et à leurs employés des repas sains et de haute qualité faisant la part belle aux ingrédients biologiques et sans OGM.



De nouvelles offres issues de la food tech

Tout premier abonnement de plats livrés ultra-frais particulièrement adapté aux nouveaux usages de travail hybride, *Seazon* fournit chaque jour aux

particuliers à domicile, au bureau ou dans un tiers-lieu en France et en Belgique des repas savoureux répondant aux besoins nutritionnels, aux goûts et aux choix alimentaires des consommateurs. *FoodChéri* réinvente également l'expérience de restauration sur site en imaginant la cantine d'entreprise digitale avec le Corner, solution de *click & collect* sur-mesure animée par un Corner Manager *FoodChéri*, et le Shop, expérience de restauration gourmande sur place ou en *click & collect* à tout moment de la journée.

Des technologies intelligentes pour un meilleur service

Qu'il s'agisse d'innovations pour la préparation ou pour la livraison de repas, Sodexo poursuit ses investissements et ses partenariats pour offrir aux consommateurs plus de flexibilité et de choix. Aux États-Unis, le robot *Sally* prépare ainsi, à la demande, des salades parmi un choix de plus de 22 ingrédients frais et les robots de *SavorEat* impriment en 3D des burgers végétaux pour les universités américaines. Sur les campus, fort du développement de l'intelligence artificielle et des technologies de capteurs, les étudiants peuvent également bénéficier des services de livraison robotisée, sans contact et neutre en émissions carbone, fruits du partenariat avec *Kiwibot* via l'application Sodexo *Bite+*.



Extension des offres livrées au Royaume-Uni

En prenant une participation majoritaire dans *Fooditude*, fournisseur de services de restauration premium à Londres, Sodexo renforce un peu plus encore la diversité de son offre sur le territoire tout en bénéficiant d'une unité de production centrale performante pour accompagner l'accélération du déploiement de solutions de livraison, tel *Good Eating Company Delivered* lancé à l'été 2020.



Repenser l'expérience repas des collaborateurs

En janvier 2021, la filiale d'Amazon en Inde a accordé sa confiance aux Services Avantages & Récompenses de Sodexo pour mettre à la disposition de ses 100 000 collaborateurs un Pass Repas 100 % digital. Chaque employé peut désormais profiter d'une expérience flexible, dans le restaurant ou le point de vente le plus proche, au sein du restaurant d'entreprise et sur les principales plateformes de livraison, en payant directement depuis l'application Sodexo-Zeta.



Adapter l'offre de service pour servir durablement

Partout, les équipes Sodexo cherchent et innovent sur le terrain en proposant des réponses adaptées à chaque situation, pour nourrir, servir et prendre soin, tout en renforçant la dynamique commerciale. Du fait de sa taille et de ses protocoles de sécurité renforcés, les ouvriers de la raffinerie Phillips 66 de Ponca City (Oklahoma) n'accédaient pas facilement à l'offre de restauration sur site proposée par Sodexo. La solution imaginée par l'équipe ? Apporter une offre de restauration complète et de qualité, à proximité directe du lieu de travail grâce au *Foodtruck Sodexo Grill* permettant ainsi à chacun de se restaurer sereinement.

#WORKPLACE TRANSFORMATION

— TRANSFORMER LES ESPACES DE TRAVAIL —

Accélérant le changement dans tous les secteurs d'activité, la pandémie a eu un impact durable sur les modes de travail de millions de personnes. Face à cette nouvelle réalité, les chefs d'entreprise et responsables publics sont désormais confrontés à de nouveaux défis et à la recherche de solutions efficaces et performantes. Un nouveau « pacte collaboratif » alliant bien-être au travail et performance semble à présent nécessaire pour attirer, fidéliser et améliorer l'engagement de collaborateurs en quête de flexibilité et de modes de collaboration hybrides.

En tant que leader mondial des services de Qualité de Vie, Sodexo est l'expert de confiance de ses clients pour repenser leurs espaces de travail, flexibles, dynamiques et évolutifs, et réinventer l'expérience collaborateurs au service de la performance, de l'innovation et du bien-être des individus.

38

Créer les conditions de la confiance pour un retour au travail en toute sécurité

Quel que soit leur environnement, en entreprise ou à l'hôpital par exemple, les clients et consommateurs, pour se sentir en sécurité, peuvent compter sur les expertises de Sodexo en matière d'évaluation des risques et de protection des personnes et des lieux, assurée par une large palette de services allant de la désinfection aux services sans contact. Pour leur offrir les garanties nécessaires à une reprise en toute confiance, Sodexo a instauré un Conseil médical consultatif, chargé de proposer une orientation technique et une validation des protocoles sanitaires et de sécurité pour ses services, et s'est appuyé sur l'expertise de Bureau Veritas pour certifier le niveau de qualité de ses procédures et services.

Réinventer l'expérience consommateur face à l'évolution des usages

À l'écoute des communautés qu'il sert, Sodexo adapte constamment son offre et ses process afin de proposer à tous des solutions et services adaptés à leurs besoins, à l'image des campus universitaires américains que Sodexo accompagne dans la redéfinition de leurs espaces et l'optimisation de leur attractivité. À l'université Binghamton de Vestal dans l'État de New-York, la palette d'expertises Sodexo a permis d'améliorer l'environnement et l'engagement des étudiants tout en générant des économies substantielles.

Dans le segment Énergie & Ressources, porté par le développement de technologies innovantes, c'est l'adaptation aux conditions extrêmes de travail qui mobilise toute l'expertise de Sodexo pour améliorer le quotidien des résidents sur site distants. Ainsi, des solutions de lunettes connectées rendent désormais possible la maintenance à distance et l'application *MyWay*, utilisée des sites miniers d'Australie aux plateformes *offshore* en Mer du Nord, est entièrement dédiée à leurs besoins quotidiens. Dans les hôpitaux, Sodexo adapte également son offre de services pour toujours mieux satisfaire les évolutions des modes de travail avec, par exemple, le recours à l'intelligence artificielle de son programme d'analyse prédictive *Experiencia* pour accompagner les équipes soignantes dans la gestion de leur temps et du stress.

Pour ses clients Entreprises & Administrations, Sodexo développe *Vital Spaces*, une approche unique d'optimisation des expériences et de conception d'espaces de travail hybrides et flexibles. Pour répondre aux besoins spécifiques de chaque organisation, cette approche porte à la fois sur le conseil en stratégie, le design des espaces, la gestion des équipements techniques, les services proposés aux salariés ainsi que des solutions digitales et d'analyse de données. C'est ainsi un bouquet complet de services que Sodexo met en œuvre pour relever les défis de cette transformation, avec des solutions de restauration multimodales, sur site ou à distance (voir page précédente), des services de Facilities Management, ou encore de services de conciergerie digitale ou d'aide à domicile.

Optimiser les espaces pour une meilleure efficacité et le bien-être des employés

Selon l'étude *Microsoft 2021 Work Trend Index*, 66 % des dirigeants affirment que leur entreprise envisage de réaménager les lieux de travail et d'améliorer l'expérience des

employés. Fort d'une expérience mondiale, d'un vaste réseau de partenaires et d'une compréhension unique des besoins et des attentes des organisations, Sodexo les aide à construire des stratégies pertinentes grâce à ses offres complètes combinant savoir-faire du Groupe et innovations technologiques. Ainsi, *Wx.Company*, *corp-up* de Sodexo, accompagne les organisations dans l'adaptation de l'expérience au travail grâce à l'ethnographie, l'IoT et l'analyse des données. Elle propose à la fois des services de conseil – *Wx.Studio* – et des solutions digitales développées par *Wx.Solutions*. En accompagnant un cabinet international d'audit, *Wx.Solutions* a par exemple permis, grâce à la mise en place de 3 000 capteurs d'occupation, une utilisation optimisée des espaces et l'accueil de 500 employés supplémentaires dans ses bureaux existants. Sodexo et Wx ont également développé une plateforme SaaS pour aider les décideurs à comprendre l'utilisation réelle des espaces et faciliter l'ajustement de l'environnement de travail aux usages et à la stratégie de l'entreprise. Ces solutions technologiques offrent ainsi aux clients l'avantage d'une gestion optimisée et personnalisée par Sodexo et viennent enrichir les offres existantes – accueil, sécurité, maintenance technique, gestion des déchets ou encore conciergerie – créant ainsi un continuum de services à forte valeur ajoutée pour les organisations. En assurant ainsi une utilisation flexible et centrée sur l'humain des environnements de travail pour stimuler la performance collective, en intégrant les pratiques du télétravail, propres à la culture de chaque organisation, et en faisant bénéficier les collaborateurs d'avantages continus, qu'ils soient sur site ou à distance, Sodexo accompagne ses clients pour améliorer la collaboration, la productivité et le bien-être de leurs salariés.

Des services personnalisés et holistiques avec Vital Spaces



En accompagnant les organisations dans la mise en œuvre de solutions globales au service de la performance et de la qualité de vie des employés, Sodexo affirme son *leadership* en matière de gestion des espaces de travail. Avec pour objectif d'améliorer l'expérience des employés post-Covid, Sodexo s'est vu confier par un groupe pharmaceutique de premier plan l'extension d'un contrat majeur pour la gestion de sites dans 7 pays. Avec *Vital Spaces* et l'expertise de *Wx*, Sodexo travaille avec ce client pour concevoir et proposer une solution d'accueil holistique, basée sur l'analyse du parcours client. Le Groupe propose ainsi une large gamme de services adaptés à chaque site, incluant la restauration, des services de conciergerie digitale *Circles*, ainsi que des services de nettoyage, de gestion énergétique, etc. Pour soutenir l'efficacité opérationnelle du client, Sodexo fournira aussi une suite complète de technologies de veille économique et de *reporting*, et l'application *Twelve* permettra sur certains sites d'améliorer encore l'expérience des employés.

Renforcement des offres digitales de services

Circles, services de conciergerie de Sodexo, a renforcé ses offres digitales destinées à soutenir l'engagement des employés où qu'ils se trouvent, leur qualité de vie, la cohésion d'équipe et le lien social. *Circles* propose, à distance comme sur site, une large gamme de services bien-être, véritable assistant personnel à impact positif pour tous les besoins de vie quotidienne, tant professionnels que personnels. *Circles* favorise les échanges professionnels et les temps de partage et de convivialité entre collaborateurs et participe ainsi à la performance des organisations.



Sodexo récompensé pour son expertise des métiers du Facility Management

Le 11 décembre 2020, Sodexo s'est vu remettre le Prix 2020 de l'Innovation, décerné par l'*International Facility Management Association* (IFMA), pour sa contribution exceptionnelle aux métiers du Facility Management et pour le développement de son

application numérique *Covid-19 Business Management & Operations*. Cet outil d'aide à la décision et à la gestion en temps réel a été mis au point dès janvier 2020 par les équipes du segment Services aux Entreprises dans le but d'assurer la continuité opérationnelle et la sécurité des environnements de travail sur plusieurs milliers de sites clients dans le monde.

78%

DES ORGANISATIONS S'ATTENDENT À CE QUE LE LIEU DE TRAVAIL SOIT ADAPTÉ POUR PERMETTRE D'ACCOMPLIR DES FONCTIONS SOCIALES SUPPLÉMENTAIRES.

Source : *Fit for Future : The impact of Covid-19 on workplace and portfolio strategies - Avison Young UK, HLM Architects and real estate works.*

39

« Alors que les services traditionnels de Facilities Management et de Restauration au travail ont toujours été des éléments clés de notre activité, *Vital Spaces* nous emmène plus loin. Nous pouvons soutenir nos clients avec une approche 360° centrée sur les personnes, pour améliorer leur expérience collaborateur au quotidien et en repensant leurs espaces de travail. »



Julie Ennis, Directrice Générale Services aux Entreprises, Sodexo Royaume-Uni et Irlande

Un siège social repensé au Canada

Face aux défis des nouveaux modes de travail hybrides, et avec les expertises de *Circles* et *Wx*, le siège social de Sodexo Canada à Montréal, transformé en septembre 2020, a été conçu en fonction des attentes des collaborateurs recueillies lors de la définition du projet, autour de sept piliers vitaux : air, eau, mouvement, lumière, son, esprit et alimentation. Flexible, inclusif et inspirant, cet environnement soucieux d'efficacité énergétique et de durabilité a été élaboré pour stimuler l'engagement, la collaboration sur et hors site dans des conditions rigoureuses de santé et sécurité et le recrutement de talents, tout en améliorant la maîtrise des coûts immobiliers.

#SOCIAL IMPACT

— RENFORCER NOTRE CONTRIBUTION SOCIÉTALE —

Le développement économique du Groupe est indissociable de son approche en matière d'impact social positif. Ancré dans les territoires, Sodexo joue à la fois un rôle d'insertion sociale, à travers notamment l'embauche de personnes éloignées de l'emploi, un rôle de cohésion sociale compte tenu de la dimension humaine de ses métiers et un rôle de mobilité sociale et de développement des communautés.

40

Parce que la performance de Sodexo est en premier lieu le résultat de l'engagement quotidien de ses équipes, le Groupe s'efforce de proposer à ses collaborateurs des environnements de travail sûrs, motivants et ouverts, au sein desquels les différences et l'esprit d'équipe sont des leviers d'innovation et de croissance. Priorité absolue face à la pandémie, la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs sont ancrés dans le quotidien des équipes. Malgré les conditions particulièrement difficiles, le taux de fréquence des accidents du travail est en baisse au cours de l'exercice. Dans un processus d'amélioration continue, le Groupe renforce encore ses engagements avec la signature, en mars 2021, d'une déclaration d'intention inédite dans le secteur avec l'UITA⁽¹⁾ sur la promotion des droits des collaborateurs à la sécurité et la santé au travail.

Partout, Sodexo agit avec responsabilité pour respecter et faire respecter les principes directeurs des Nations Unies et droits fondamentaux du travail de l'OIT. Les engagements forts du Groupe en matière d'intégrité, de création d'emplois ou encore d'insertion professionnelle sont essentiels au développement économique et social des communautés locales. En France, 25 % des employés sont ainsi issus de quartiers prioritaires de la ville et les premiers apprentis du CFA des Chefs, premier Centre de Formation inter-entreprises dédié aux métiers de la cuisine et de la restauration, ont été recrutés par Sodexo à l'issue de leur formation.

Sodexo accompagne également ses équipes par des programmes de formation continue et de promotion interne. Au Royaume-Uni par exemple, alors que près de 20 % des collaborateurs en ingénierie (électriciens, plombiers...) auront atteint l'âge de la retraite d'ici 2026, Sodexo anticipe ce déficit de compétences avec le lancement récent d'une Académie d'ap-

prentissage technique. Aux États-Unis, Sodexo a également créé un programme de bourses pour un montant de 10 millions de dollars, mis à la disposition de plus de 85 000 employés sur site et leurs familles afin qu'ils accèdent au financement dont ils ont besoin pour obtenir un diplôme universitaire.

Diversité, équité et inclusion, facteurs de performance

Le respect, l'acceptation de toutes les différences et la lutte contre toutes les formes de discriminations (culture, origine, âge, orientation et identité sexuelle...) sont au cœur des engagements du Groupe. Cette culture de diversité, d'équité et d'inclusion constitue autant un impératif moral qu'une condition essentielle à l'innovation et à la performance. Le Groupe souscrit ainsi aux principes onusiens d'autonomisation des femmes visant à renforcer leur pouvoir au travail et dans leur communauté et progresse année après année pour atteindre ses objectifs ambitieux. Les initiatives se multiplient à travers le monde pour permettre, par exemple, de renforcer la présence des femmes dans les métiers technologiques et les postes de management opérationnel, à l'image du partenariat avec l'Institut brésilien d'ingénierie pour susciter les vocations. Reconnu pour son engagement, Sodexo a rejoint l'initiative *Gender and Diversity Alliance* et est inclus, pour la 4^e année consécutive, dans l'indice *Bloomberg Gender-Equality*.

Au quotidien, les équipes de Sodexo s'engagent pour une société plus ouverte, plus juste et plus inclusive, en se mobilisant par exemple pour dénoncer toutes les formes de racisme (*Black Lives Matter*, *Stop Asian Hate*...). Sodexo franchit par ailleurs avec fierté une nouvelle étape en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap en obtenant le score de 100 % du *US Disability Equality Index* et est également reconnu comme l'une

des meilleures organisations mondiales en matière d'inclusion des personnes LGBTQ+ (*Workplace Pride Advocate*).

Un rôle essentiel pour le développement des communautés

Sodexo est un acteur clé pour le développement des communautés au sein desquelles le Groupe évolue. Qu'il s'agisse de soutenir le pouvoir d'achat ou l'équilibre de vie des citoyens ou encore de développer le chiffre d'affaires des commerçants affiliés, les équipes de Sodexo exercent leurs métiers en plaçant la satisfaction des besoins individuels et collectifs au cœur de leur engagement. C'est avec la même conscience de ses responsabilités et de son impact social que Sodexo agit sur le tissu économique local par le biais notamment d'une politique d'approvisionnements responsables, plus équitable, inclusive et durable. Le *Supply Chain Inclusion Program*, lancé dès 2001 en Amérique du Nord et aujourd'hui actif dans la plupart des géographies, vise ainsi à favoriser le développement des PME et des entreprises vertueuses en matière de diversité et d'inclusion.

L'impact social de Sodexo se mesure également au regard du soutien que ses services et initiatives apportent aux populations dans le besoin. Au Panama, Sodexo participe au programme *Panama Solidario* mis en œuvre par le gouvernement, permettant de soutenir 275 000 familles en situation de pauvreté ou vulnérables face aux conséquences de la pandémie par la distribution de titres utilisables pour l'alimentation, le soin et l'hygiène. De nombreuses initiatives solidaires ont été engagées, à l'image de l'action continue de *Stop Hunger* pour lutter contre l'aggravation de l'insécurité alimentaire, ou de la mobilisation de 24 cuisines centrales de Sodexo en France, en partenariat avec *Phenix* et *Too Good To Go* pour venir en aide aux étudiants en situation de précarité.

1 UITA : Union internationale des travailleurs-euses de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du catering, du tabac et des branches connexes.



OBJECTIF DE

10

MILLIARDS D'EUROS DE VALEUR COMMERCIALE AU BÉNÉFICE DES PME D'ICI 2025

8,5

MILLIONS DE REPAS DISTRIBUÉS PAR STOP HUNGER AU COURS DE LA CRISE DU COVID-19

Être acteur de l'innovation sociétale

En France, Sodexo est à l'initiative d'un nouveau modèle économique innovant visant la recherche d'impact positif dans les territoires moins favorisés. Un de ses projets, baptisé « La Passerelle », est lauréat de l'appel à projets « Quartiers Fertiles » de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU). Ce « tiers lieu » dont l'ouverture à Clichy-sous-Bois est prévue début 2022, est conçu comme un levier de développement de l'employabilité des habitants, de prévention de leur santé, de renforcement du lien social et d'attractivité du territoire. Les activités regroupées dans ce lieu – légumerie, crèche, salles de formation et de cohésion sociale – imaginé avec et pour les habitants devraient permettre la création d'une vingtaine d'emplois directs, au bénéfice de plus de 500 familles.



Se mobiliser collectivement face à la pandémie

Avec des équipes en première ligne depuis le début de la crise sanitaire, Sodexo démontre son expertise et son agilité pour mobiliser ses ressources en faveur de l'intérêt général et au service des populations. Au Royaume-Uni, la confiance renouvelée du Ministère de la Santé et des Affaires sociales ⁽¹⁾ fait aujourd'hui de Sodexo l'un des principaux opérateurs de centres de dépistage du Covid-19 dans le pays. En France, la solution SoVacc d'appui à la mise en place et de gestion complète de centres de vaccination a été retenue par le Resah ⁽²⁾ et se déploie progressivement pour accompagner la campagne vaccinale. Pour soutenir ses propres employés, Sodexo a par ailleurs mis en œuvre de nombreuses mesures pour faire face aux conséquences de la pandémie : redéploiement des équipes, téléconsultation médicale, amélioration des couvertures santé et prévoyance, soutien psychologique appuyé par le dispositif d'écoute *Sodexo Supports Me*, formations à distance, aides financières, programme mondial de soutien d'un montant de 30 millions d'euros, facilitation de la vaccination, etc.

41

Agir pour l'inclusion des fournisseurs en France

Lancé en France en mars 2021, le programme Impact+, dont l'ambition est d'accélérer le développement d'écosystèmes vertueux répondant aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux chers à Sodexo, prévoit l'accompagnement de fournisseurs engagés dans l'économie inclusive : structures de l'Insertion par l'Activité Économique, secteur du Travail Protégé Adapté, entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire ou localisées dans les Quartiers Prioritaires ou les Zones de Revitalisation Rurale.



Faciliter la mise en œuvre de programmes sociaux

Pour la deuxième année consécutive, Sodexo Services Avantages & Récompenses a signé un accord avec la municipalité de Cuauthémoc, l'un des 16 districts de Mexico

City, afin de faciliter la mise en œuvre de ses programmes sociaux. Ainsi, 5 200 bénéficiaires et leurs familles en situation d'extrême pauvreté peuvent accéder à des produits alimentaires essentiels grâce à la carte *Tienda Pass*. Par ailleurs, les équipes Sodexo entretiennent une collaboration étroite avec les services de la mairie pour améliorer la qualité de vie des habitants face aux conséquences de la pandémie.

1 Department of Health and Social Care (DHSC).

2 Réseau des Acheteurs Hospitaliers – groupe d'intérêt public dont l'objectif est d'appuyer la mutualisation et la professionnalisation des achats du secteur de la santé, public et privé non lucratif.

#ACT FOR CLIMATE

— AGIR POUR LE CLIMAT —

Parce que la préservation des ressources naturelles est un enjeu et un défi majeurs pour toutes les organisations, Sodexo mène depuis 2010 avec ses clients, fournisseurs et partenaires, ainsi qu'avec le *World Wildlife Fund* (WWF), des actions de suivi et de réduction de ses émissions de carbone, directes et indirectes, à tous les niveaux de sa chaîne de valeur.

Avec un objectif de réduction de 34 % de ses émissions de carbone d'ici 2025 par rapport à 2017, approuvé par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) en 2019, Sodexo est la première entreprise du secteur de la restauration collective à aligner ses activités sur la trajectoire de réchauffement limité à 1,5 °C de l'Accord de Paris. Des progrès tangibles ayant été accomplis en termes d'émissions directes (périmètres 1 et 2), Sodexo concentre désormais ses efforts sur la réduction des émissions indirectes (périmètre 3). Les avancées du Groupe constituent un avantage significatif pour ses clients et partenaires, qui s'appuient sur son expérience pour atteindre leurs propres objectifs de durabilité.

Prévenir et réduire le gaspillage alimentaire

Pour réduire ses émissions de carbone, la lutte contre le gaspillage alimentaire est une priorité pour Sodexo, première entreprise de restauration à avoir lié une partie de son financement à son objectif. Membre actif de l'initiative *Champions 12.3* des Nations-Unies, le Groupe multiplie les initiatives associées à son programme mondial *WasteWatch* visant à réduire de 50 % son gaspillage alimentaire d'ici 2025 (vs 2019). Le Groupe forme à cet effet ses Chefs, responsables de site, personnels de cuisine et employés à lutter à chaque instant pour la réduction des déchets alimentaires.

Promouvoir des choix alimentaires durables

En plus du bénéfice santé pour les consommateurs, le choix d'une alimentation

durable et d'une plus grande variété de denrées d'origine végétale est également un vecteur essentiel de la réduction des émissions de carbone. Sodexo sensibilise ainsi ses consommateurs à l'impact environnemental de leurs assiettes et les incite à faire évoluer leurs habitudes alimentaires en proposant des recettes durables et des plats végétariaux savoureux. L'Ecoscore est désormais apposé sur l'ensemble des plats préparés par *FoodChéri*, premier acteur de la restauration en France à afficher un tel engagement en réponse aux problématiques environnementales.

Augmenter l'approvisionnement local et responsable

Parce que près de la moitié de ses émissions de carbone sont liées à sa chaîne d'approvisionnement, Sodexo s'attache à promouvoir une agriculture durable et locale, à co-développer des produits et services basés sur les principes de l'économie circulaire, et à améliorer l'efficacité de ses ressources. Convaincu que seule une politique concertée avec tous les acteurs de son secteur d'activité peut garantir une réelle efficacité des efforts engagés pour préserver l'écosystème naturel, Sodexo développe une approche durable globale basée sur la collaboration avec ses clients, ses fournisseurs, les pouvoirs publics ou encore des entreprises partenaires ou concurrentes. Avec neuf leaders mondiaux de l'alimentation, le Groupe a fondé l'initiative 10x20x30, qui prévoit que chacun des partenaires s'engage avec 20 de ses fournisseurs prioritaires à mettre en place des processus communs de mesure du gaspillage tout au long de la chaîne de valeur.

Promouvoir des solutions énergétiques innovantes

Sodexo s'est engagé à utiliser 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2025 sur ses sites exploités en propre, et souhaite étendre cet objectif à ses clients grâce à ses services de gestion énergétique complets. Ces services, qui comprennent la définition d'une stratégie énergétique, la mise en conformité, l'approvisionnement, le suivi et la mise en œuvre de technologies d'amélioration du rendement énergétique, permettent d'ores et déjà aux entreprises clientes de réaliser des économies annuelles et un retour sur investissement significatifs.

Les résultats de cette politique active en matière d'impact climat se mesurent de manière effective. Ainsi, depuis 2017, Sodexo est déjà parvenu à réduire de 37,2 % ses émissions de carbone des périmètres 1 et 2 et de 23,2 % celles de sa chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 (en valeur absolue). Le Groupe est également reconnu pour ses initiatives à l'échelle internationale. Seule entreprise du secteur de la Restauration et du Facility Management à en faire partie, Sodexo a ainsi intégré en décembre 2020 la *A-list* des leaders de la lutte contre le changement climatique du CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*), qui fait référence en matière de transparence environnementale des entreprises. Sodexo est également fier d'être classé pour la 16^e année consécutive parmi les entreprises leaders du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) et d'obtenir les scores les plus élevés dans les domaines environnementaux et sociaux. Ces différentes reconnaissances des institutions et indices dédiés à la responsabilité d'entreprise reflètent l'importance accordée à ce sujet par Sodexo et les progrès accomplis.





« En engageant l'ensemble du Groupe en 2019 à aligner son ambition climatique sur le seuil de 1,5°C de l'Accord de Paris, Sodexo a fait preuve de leadership au niveau mondial en étant l'une des premières entreprises à proposer un tel niveau d'atténuation. Cet engagement de l'un des plus grands groupes de services de restauration, d'hôtellerie et de distribution alimentaire témoigne de son sens des responsabilités face à son empreinte carbone. Sodexo doit continuer à engager toutes ses équipes sur l'atteinte de cet objectif, à travers un plan de réduction des émissions de carbone solide, ainsi que des décisions et des moyens adaptés. »

Arnaud Gauffier, Directeur de la Conservation – WWF France

Lutter contre la déforestation

Parce qu'elle représente la cause majeure du réchauffement climatique et de la perte de la biodiversité, Sodexo s'est engagé à éliminer d'ici 2030 la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement. En partenariat avec le WWF, le Groupe améliore ses approvisionnements en augmentant la proportion de produits certifiés sans déforestation dans ses achats, en concentrant ses efforts sur ceux dont l'impact est le plus important, à savoir le bœuf, le soja, l'huile de palme et le papier. Sodexo est ainsi signataire de la déclaration publique du WWF auprès de la Commission Européenne pour une « nouvelle réglementation sur toutes les matières premières » visant à enrayer la déforestation et à soutenir la transparence tout au long des chaînes d'approvisionnement. Les signataires préconisent par ailleurs une évolution de la réglementation qui devrait également concerner les produits qui présentent un risque de conversion et de dégradation des écosystèmes naturels.

Sodexo conduit le changement pour une meilleure efficacité des ressources

Sodexo s'impose des règles strictes de contrôle de la provenance de chaque produit et évalue en permanence l'engagement de ses fournisseurs. Pour atteindre ses objectifs, le Groupe privilégie l'approvisionnement en circuit court, promeut l'alimentation végétale, lutte contre le gaspillage alimentaire et veille au recyclage des produits, notamment du papier. En allant au-delà de la législation européenne sur les plastiques à usage unique, Sodexo choisit de supprimer les sacs à emporter en plus des pailles, assiettes, couverts et agitateurs, et de les remplacer par de nouvelles options plus durables en papier, carton, bois ou fibre. Le Groupe continue d'étudier des alternatives durables aux autres articles en plastique utilisés sur ses sites de restauration européens.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CARBONE
PAR RAPPORT À 2017

37,2 %

PÉRIMÈTRE 1 ET 2

23,2 %

PÉRIMÈTRE 3 DE LA CHAÎNE
D'APPROVISIONNEMENT

43



Stratégie climat et solutions énergétiques

En s'engageant à 100 % d'électricité renouvelable dans ses opérations sur ses sites directement exploités d'ici 2025, Sodexo rejoint RE100, une initiative mondiale réunissant les entreprises mondiales les plus influentes déterminées à conduire le changement vers une électricité 100 % renouvelable. Ce choix s'inscrit dans la stratégie climat du Groupe visant à atteindre l'objectif de réduction de ses émissions de carbone de 34 % d'ici 2025.

Ensemble contre le gaspillage alimentaire

La lutte contre le gaspillage alimentaire nécessite un effort concerté des acteurs de la chaîne alimentaire pour un impact positif déterminant. Sodexo est fier d'unir ses forces et son expertise à celles des autres entreprises membres de l'*International Food Waste Coalition* (IFWC) pour lutter contre le gaspillage alimentaire dans le cadre d'une approche collaborative « du champ à l'assiette ». Sodexo poursuit également le déploiement de son programme WasteWatch avec, au 31 août 2021, près de 900 sites équipés pour un taux de réduction des déchets alimentaires de 45,8 % en moyenne. Le Groupe multiplie les initiatives tant internationales, à l'image de la *WasteLESS Week*, que locales, telle *Wasteful to Tasteful* sur 200 sites au Royaume-Uni.



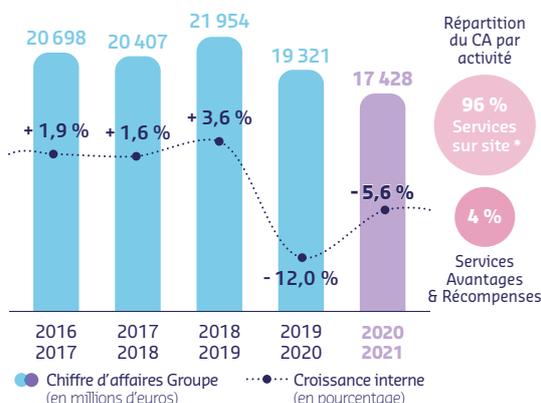
Indicateurs financiers



MARC ROLLAND
Directeur Financier
Groupe

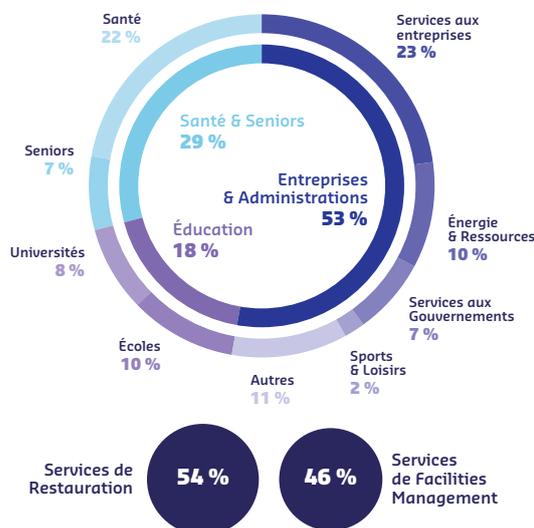
« Après un exercice significativement impacté par la pandémie au cours duquel Sodexo a démontré sa résilience et la pertinence de son modèle d'affaires, nos résultats 2020-2021 témoignent d'un rebond solide de l'activité et d'une performance supérieure aux attentes. Nos actions pour renégocier nos contrats clients, contrôler strictement les coûts et mettre en œuvre le programme d'efficacité GET se matérialisent au niveau de notre marge d'exploitation qui est meilleure que prévue. À 483 millions d'euros sur l'année, notre LGO a été très positive. Notre ratio d'endettement net s'est amélioré à 1,7 et nos liquidités sont plus fortes que jamais à 6,4 milliards d'euros. Nous gérons également activement notre portefeuille de services et d'activités pour améliorer la performance du Groupe. La reprise se poursuit au cours de l'exercice 2021-2022, avec une croissance continue et une amélioration des marges. »

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ ET CROISSANCE INTERNE



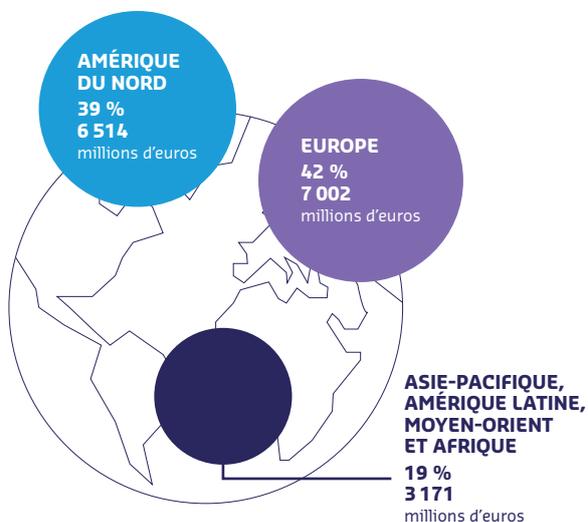
* Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES SUR SITE



44

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES SUR SITE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

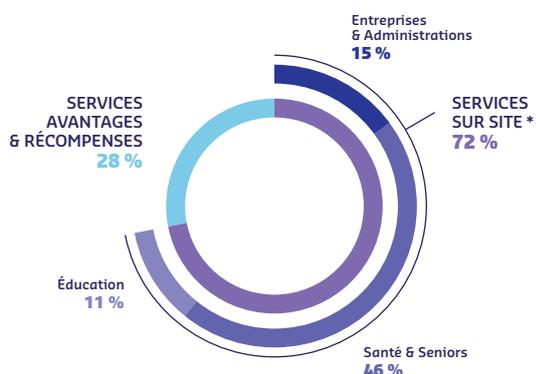


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE *



* Hors Rydoo.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT FRAIS DE DIRECTION ET ÉLIMINATIONS INTRA-GROUPE PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE



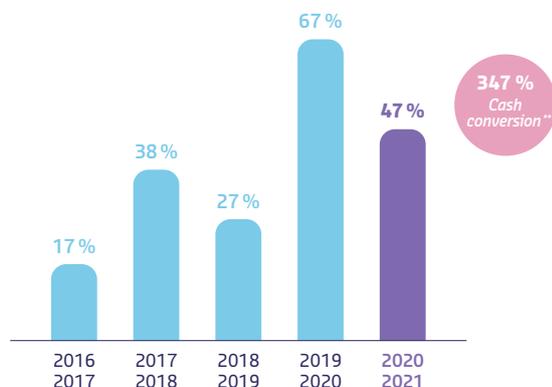
* Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET MARGE D'EXPLOITATION



● Marge d'exploitation (en millions d'euros) ● Marge d'exploitation (en pourcentage)

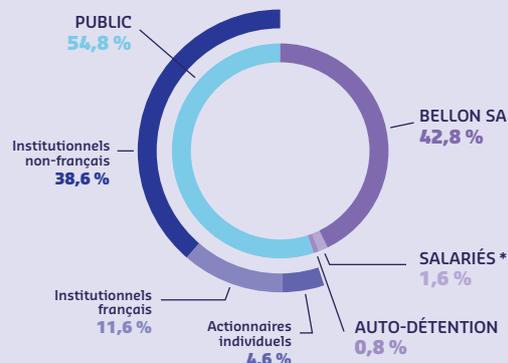
ENDETTEMENT FINANCIER NET SUR CAPITAUX PROPRES *



* Dette financière nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages & Récompenses moins découverts bancaires.

** LGO/Résultat net.

ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2021



Source : Nasdaq

* Incluant les actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions au nominatif par les salariés et toujours soumises à une obligation de conservation.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION SODEXO

- Place de cotation principale : Euronext Paris – Compartiment A
- Code ISIN : FR0000121220
- Code mnémonique : SW
- Principaux indices : CAC Next 20, SBF 120, CAC 40 ESG, Euronext 100, CAC All Share, FTSE4GOOD
- Date de cotation Euronext : 2 mars 1983

INDICATEURS CLÉS DE L'EXERCICE 2020-2021 au 31/08/2021

- Nombre total d'actions : 147 454 887 actions
- Cours de clôture : 70,02 euros
- Capitalisation boursière : 10,3 milliards d'euros
- Évolution du cours de l'action Sodexo sur l'exercice : + 16,8 %
- Évolution du CAC 40 sur l'exercice : + 35 %
- Bénéfice net ajusté par action : 2,37 euros
- Dividende par action : 2 euros *, incluant une part récurrente de 1,20 euro
- Nombre d'interactions/réunions actionnaires : 274 réunions, 314 sociétés, 544 contacts

* Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 14 décembre 2021.

Indicateurs extra-financiers

Partout, les équipes de Sodexo sont pleinement mobilisées pour préserver la santé et la sécurité de tous et poursuivre la feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise Better Tomorrow 2025 afin de contribuer à un avenir meilleur. Du fait de la pandémie de Covid-19, Sodexo a fait face à une baisse inédite de son activité, impactant significativement ses performances extra-financières et les effectifs de l'entreprise. Le Groupe a néanmoins poursuivi ses efforts, notamment en matière de gaspillage alimentaire, de formation des collaborateurs et de pratiques inclusives et durables.

Information et transparence

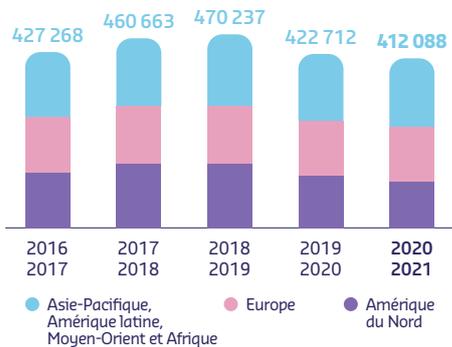
Sodexo est convaincu qu'une information claire, comparable et accessible sur sa performance, financière et extra-financière, permet à l'ensemble de ses parties prenantes de prendre des décisions éclairées. Depuis la création de Sodexo, cette performance est communiquée dans le Document d'enregistrement universel. Pour assurer la transparence, les informations et indicateurs ont été vérifiés par un intervenant indépendant pour chacune de ces dix dernières années.

46

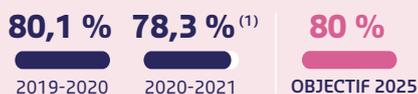
01

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE NOS COLLABORATEURS EN TOUTE SÉCURITÉ

Évolution des effectifs par zone géographique



TAUX D'ENGAGEMENT DE NOS COLLABORATEURS



82 %
de taux de fidélisation des collaborateurs

8 %
de taux de promotion interne de l'encadrement sur site

0,71
de taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (- 0,06 pt vs n-1)

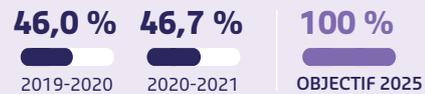
10 H
de formation en moyenne par collaborateur (+ 1 h vs n-1)

02

PROMOUVOIR UNE CULTURE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION QUI REFLÈTE ET DÉVELOPPE LES COMMUNAUTÉS QUE NOUS SERVONS



PART DES COLLABORATEURS TRAVAILLANT DANS DES PAYS RESPECTANT LA MIXITÉ FEMMES-HOMMES DANS LEUR MANAGEMENT



83,7 %

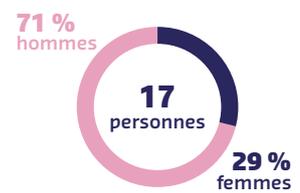
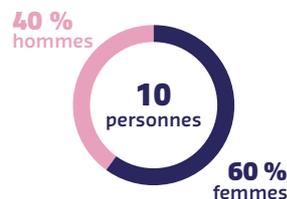
des effectifs travaillant dans des pays ayant une politique de non-discrimination qui inclut l'orientation sexuelle et l'identité de genre

Répartition des effectifs par genre et par catégorie

(au 31/08/2021)

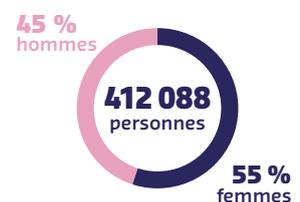
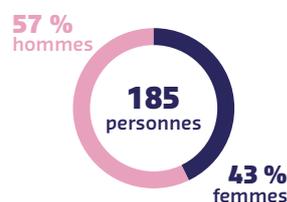
Conseil d'Administration
hors administrateurs
représentant les salariés

Comité Exécutif



Cadres dirigeants

Employés



1 Enquête d'engagement 2021 envoyée à 336 183 collaborateurs et à laquelle 63 % ont répondu (vs 59 % l'année précédente).

03

FAVORISER UNE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE CHEZ NOS COLLABORATEURS ET DANS NOS ESPACES DE TRAVAIL



NOMBRE DE COLLABORATEURS FORMÉS À DES PRATIQUES DURABLES DEPUIS 2015

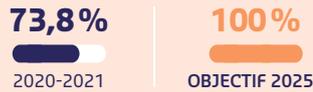


04

PROPOSER À NOS CONSOMMATEURS DES CHOIX DE VIE SAINS ET LES ENCOURAGER À LES SUIVRE



PART DES CONSOMMATEURS QUI SE VOIENT PROPOSER CHAQUE JOUR DES OPTIONS FAVORISANT UN MODE DE VIE SAIN

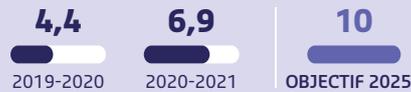


05

PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES PRATIQUES COMMERCIALES ÉQUITABLES, INCLUSIVES ET DURABLES



VALEUR COMMERCIALE QUI BÉNÉFICIE AUX PME ⁽¹⁾ en milliards d'euros

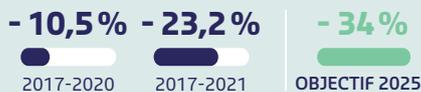


06

ÊTRE UN ACHETEUR RESPONSABLE ET FOURNIR DES SERVICES DE GESTION QUI RÉDUISENT LES ÉMISSIONS DE CARBONE



RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CARBONE DU PÉRIMÈTRE 3 DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT VS 2017



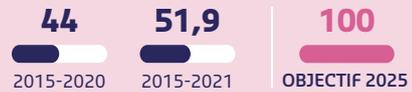
1 Petites et Moyennes Entreprises.

07

AGIR DURABLEMENT POUR UN MONDE SANS FAIM



NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES STOP HUNGER DEPUIS 2015 en million de bénéficiaires



08

FAIRE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION UN MOTEUR DE CHANGEMENT SOCIÉTAL



NOMBRE DE FEMMES DANS LES COMMUNAUTÉS RENDUES PLUS AUTONOMES DEPUIS 2015

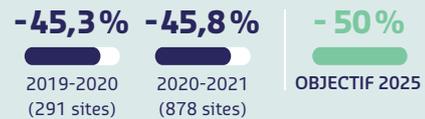


09

DÉFENDRE UNE UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES



RÉDUCTION DE NOTRE GASPILLAGE ALIMENTAIRE SUR LES SITES AYANT DÉPLOYÉ LE PROGRAMME WASTEWATCH



Agir de manière responsable est au cœur de notre mission et de tout ce que nous faisons au quotidien. Reconnu pour ses engagements, Sodexo encourage ses équipes à progresser pour réduire notre impact sur les écosystèmes.

Sodexo est ainsi membre des indices ESG 80, FTSE4Good, CAC 40 ESG de Euronext et Dow Jones Sustainability Index pour lequel il est, pour la 16^e année consécutive, un des leaders de son secteur. Le Groupe est également classé parmi les meilleures entreprises de son secteur au sein du SAM Sustainability Yearbook pour la 14^e année consécutive et du classement DiversityInc en faveur de ses collaborateurs LGBT+, pour le recrutement de femmes de couleur et pour ses cadres dirigeantes. Sodexo détient par ailleurs la certification Platinum d'Ecovadis. En novembre 2020, Sodexo rejoint la liste des leaders mondiaux du changement climatique du CDP avec une note de A en progressant sur sa stratégie carbone.



Une politique de rémunération responsable

Dans l'intérêt de la Société et de ses parties prenantes et dans le respect de nos valeurs, le Conseil d'Administration veille à proposer une politique de rémunération responsable au service de la performance et de la stratégie à long terme.



CÉCILE TANDEAU DE MARSAC
Présidente
du Comité
des Rémunérations



Notre politique de rémunération équilibrée, entre reconnaissance individuelle et collective, long terme et court terme, est un levier essentiel de croissance rentable et durable. Dans un contexte de reprise d'activité, notre objectif est d'attirer, de motiver, de fidéliser et de mobiliser les talents de Sodexo et de renforcer notre culture de la performance. »

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

CONFORMITÉ

COMPÉTITIVITÉ

EXHAUSTIVITÉ

ÉQUILIBRE

PERFORMANCE

TRANSPARENCE

ALIGNEMENT
DES INTÉRÊTS

48

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020-2021

Une rémunération variable annuelle adaptée à la situation exceptionnelle

- Des objectifs de performance financière évalués par semestre. La possibilité de rémunération d'une surperformance est exceptionnellement écartée pour cet exercice. Le retour à un cycle annuel d'évaluation des performances est attendu pour l'exercice 2021-2022.
- Pour le Directeur Général, des objectifs de performances non financières évalués sur la totalité de l'exercice, pour maintenir une perspective annuelle.

Une attribution d'actions de performance en novembre 2020

- Pour la première fois, une condition de performance visant à mesurer les progrès de Sodexo en matière de réduction d'impact carbone s'applique à l'ensemble des bénéficiaires du plan d'actions de performance du Groupe. Dans la continuité des exercices passés, le plan inclut également une condition de performance dont l'objectif est d'encourager la promotion des femmes aux plus hauts niveaux de la hiérarchie du Groupe.

- La période d'acquisition des actions de performance de ce plan a été réduite de 48 à 38 mois. En contrepartie et pour assurer un coût équivalent pour l'entreprise, aucune attribution d'actions de performance n'a eu lieu au titre de l'exercice 2019-2020.
- La prochaine attribution d'actions de performance est prévue début 2022, avec une période d'acquisition portée à 36 mois et une condition de performance en matière d'impact carbone reconduite.

L'annonce d'une gouvernance de transition

- Il a été mis fin au mandat de Directeur Général de Denis Machuel le 30 septembre 2021. En application de la politique de rémunération, le Conseil d'Administration a souhaité le soumettre à un engagement de non-concurrence renforcé, avec pour objectif la protection des intérêts de Sodexo.
- Une gouvernance de transition a été annoncée, avec la nomination de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, comme Directrice Générale du Groupe par intérim. Une rémunération complémentaire est proposée pour cette période de transition.

À noter : Le plan de retraite supplémentaire des dirigeants, approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale de l'exercice 2018-2019, sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2021-2022, les conditions réglementaires ayant été précisées en fin d'année 2020.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration

La rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe ainsi que de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé. En cohérence avec son rôle non-exécutif, et en ligne avec les pratiques de marché en France, la Présidente du Conseil d'Administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle, ni pluriannuelle. Elle ne bénéficie pas de

dispositif d'intéressement à long terme. Pour l'exercice 2020-2021, la rémunération effectivement versée à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, s'est élevée à 675 000 euros, équivalente à la rémunération fixe annuelle théoriquement attribuable.

À compter du 1^{er} octobre 2021, la Présidente exerce également par intérim la fonction de Directrice Générale. À ce titre, Sophie

Bellon percevra une rémunération fixe complémentaire pendant la durée de l'intérim, portant sa rémunération globale théorique fixe annuelle à 900 000 euros. La structure de rémunération de la Présidente restera inchangée pendant la période d'intérim, sans aucune rémunération variable ni attribution gratuite d'actions.

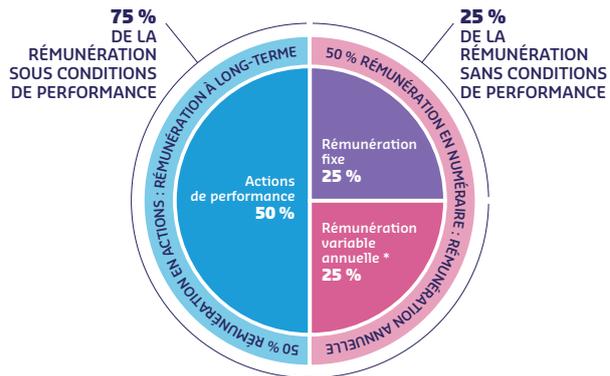


Rémunération du Directeur Général

La politique de rémunération du Directeur Général vise un équilibre entre la performance à long terme et à court terme afin de promouvoir le développement de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes.

Celle-ci vise à renforcer la motivation et la fidélisation du dirigeant mandataire social tout en facilitant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires ainsi qu'avec l'intérêt social de l'entreprise.

Elle se compose d'une rémunération fixe, rétribuant les responsabilités attachées à ce type de mandat social, d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est d'inciter le Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration, et d'une rémunération long terme, sous la forme d'attribution gratuite d'actions de performance.



Détail de la rémunération

Au titre de l'exercice 2020-2021

- La rémunération fixe effectivement versée s'élève à 900 000 euros.
- Les performances de l'exercice 2020-2021 ont été constatées en 2 temps en raison de la situation sanitaire exceptionnelle. Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs, la rémunération variable au titre de l'exercice est de 810 000 euros, soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 14 décembre 2021.
- Le 25 novembre 2020, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer des actions de performance au Directeur Général au titre de sa politique d'intéressement de long terme. Il a ainsi reçu 28 000 actions soumises à conditions de performance, d'une valeur IFRS de 1 681 288 euros.

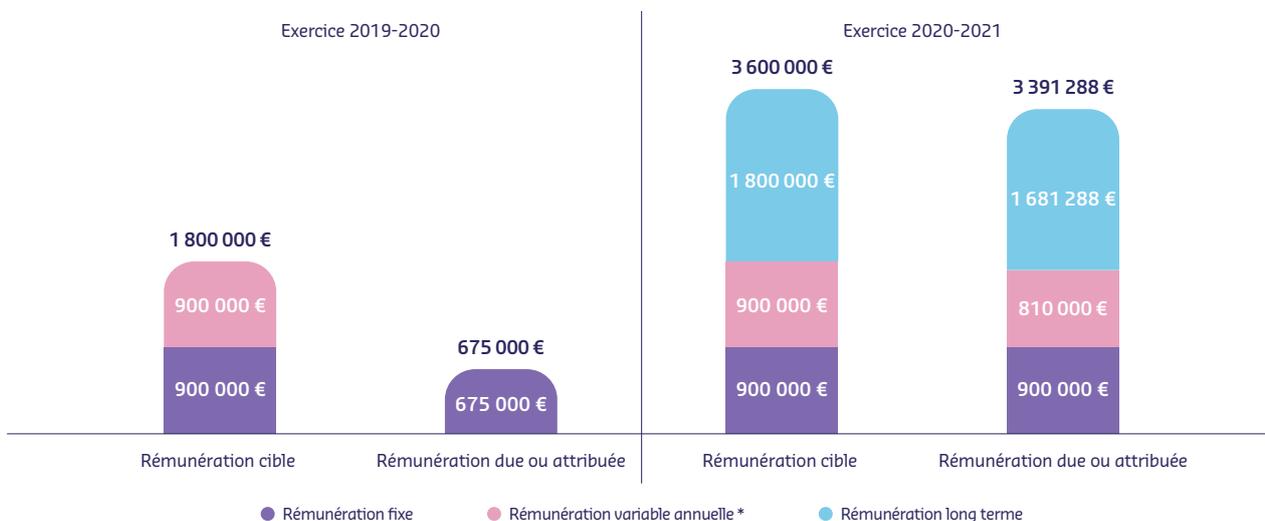
Au titre de l'exercice 2021-2022

- Le montant de la rémunération fixe reste inchangé au titre de l'exercice 2021-2022, et sera versé *prorata temporis* du 1^{er} au 30 septembre 2021, date de la cessation de son mandat de Directeur Général.
- Le Conseil d'Administration a décidé de fixer le montant de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2021-2022 à son niveau cible, soit 100 % de sa rémunération fixe, au *prorata temporis* du 1^{er} au 30 septembre 2021.
- Aucune action de performance ne sera attribuée à Denis Machuel au titre de l'exercice 2021-2022.

En application de la politique de rémunération, les conditions de départ de Denis Machuel proposées incluent les éléments suivants

- Un engagement de non-concurrence renforcé afin de mieux protéger le Groupe et ses actionnaires : de nouveaux concurrents ont été ajoutés, notamment des acteurs digitaux, la durée a été portée de 2 à 3 ans, et des conditions plus restrictives de non-sollicitation de salariés et de clients du Groupe ont été imposées. En contrepartie, le montant de l'indemnité de non-concurrence a été revu à la hausse et porté à deux années de rémunération fixe et variable versées au titre de 2020-2021.
- En reconnaissance de sa contribution au développement du Groupe, qu'il a rejoint en 2007 et dont il était le Directeur Général depuis janvier 2018, et de son action pendant la crise du Covid-19, le Conseil d'Administration a décidé de lever la condition de présence applicable aux plans d'actions en cours d'acquisition et de maintenir les droits à actions au prorata de sa présence effective au sein du Groupe.
- Denis Machuel pourra bénéficier d'une assurance santé et de prévoyance pendant douze mois à compter de la fin de son mandat.

Synthèse de la rémunération du Directeur Général



* La rémunération variable annuelle est égale, à objectifs atteints, à 100 % de la rémunération fixe et peut atteindre 150 % (soit 1 350 000 euros) en cas de dépassement des objectifs.

Pour plus d'informations, voir le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel.

**Suivez l'actualité
de Sodexo sur**
sodexo.com



@SodexoGroup



Sodexo



@SodexoGroup



SodexoGroup

Sodexo

255 quai de la Bataille de Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9
Tél. : 01 30 85 75 00

