

LES WEPs EN PRATIQUE



PRINCIPLE 1

**Establish high-level corporate leadership
for gender equality**

Contenu

1. Contexte
2. Actions
3. Défis
4. Résultats
5. Recommandations

ÉTUDE DE CAS: SODEXO INSTAURER L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

- Le fait d'avoir un ou une PDG très engagé(e) peut souvent permettre d'insuffler le premier élan nécessaire à la définition de nouveaux buts et objectifs en matière d'égalité des sexes.
- La présentation d'un argumentaire clair, tel que l'étude interne de Sodexo sur l'équilibre entre les sexes dans l'entreprise, peut largement contribuer à susciter l'adhésion des dirigeants.
- La mobilisation des acteurs masculins est importante.
- Le changement ne doit pas seulement se faire de manière descendante. Il peut également provenir de la base et des professions intermédiaires.
- Il est essentiel de faire preuve de souplesse grâce à une structure de gouvernance évolutive du conseil d'administration, comprenant un comité directeur, des membres du comité exécutif mondial et une équipe de direction influente, représentant toutes les régions et unités commerciales.
- Il est important de disposer de mesures et d'objectifs clairs. Pour Sodexo, l'objectif consiste à atteindre un taux de 40% de femmes aux postes de direction d'ici à 2025 et à mettre en place des indicateurs de performance clés pour les cadres supérieurs, représentant 10 % de leurs primes.

CONTEXTE

Sodexo est une société française de gestion de bâtiments et de services de restauration basée dans 72 pays. En 2007, l'équipe de direction de l'entreprise s'est heurtée à une certaine résistance lorsqu'elle a entrepris de faire appel à des femmes chevronnées, en vue de pallier le faible taux de femmes occupant des postes de haut niveau. Puisque ces femmes avaient réussi à gravir les échelons de l'entreprise, l'équipe de direction s'accordait pour dire que d'autres femmes pouvaient y arriver si elles travaillaient suffisamment dur.

L'équipe, notamment composée de Michel Landel, alors PDG, savait qu'il existait de graves problèmes d'inégalité structurelle dans l'entreprise et s'est engagée à les résoudre. En 2009, les femmes ne représentaient que 17 % des cadres supérieurs de l'entreprise. La plupart d'entre elles occupaient des fonctions administratives, telles que les ressources humaines et la communication, plutôt que des fonctions essentielles au fonctionnement de l'entreprise.

La mobilisation des femmes chevronnées fut la première étape d'un long parcours qui n'a cessé d'évoluer. Il s'en est suivi deux années de sensibilisation et de discussion, de contributions apportées par des femmes issues d'autres secteurs de l'entreprise et de partage d'informations de référence externes, destinés à s'assurer que tout le monde

MESURES

Il était clair dès le départ que la lutte contre l'inégalité des sexes dans une entreprise comptant 470 000 employés répartis sur 50 000 sites nécessiterait un plan global et une direction solide. Pour ce faire, Sodexo a créé SoTogether en 2009, un conseil consultatif dédié à l'égalité des sexes et chargé de piloter le programme de l'entreprise en matière d'égalité des sexes.

Le conseil devait être le catalyseur du changement. Il devait remplir trois objectifs:

1. Diriger et piloter la stratégie de l'entreprise en matière d'égalité des sexes.
2. Recruter, dans le conseil, des personnes très influentes qui pourraient défendre efficacement son travail dans leur région.
3. Rendre les femmes à haut potentiel visibles dans l'ensemble de l'entreprise mondiale, ce qui s'est déjà avéré utile pour les aider à progresser.

La structure et la composition de SoTogether ont évolué au fil du temps. Au départ, il n'était composé que de femmes chevronnées. Dans un deuxième temps, des femmes moins expérimentées, à qui le conseil souhaitait donner davantage de visibilité, ont rejoint ce dernier.

Des hommes ont ensuite été intégrés, ceux-ci ayant conscience que le véritable changement est suscité par des hommes et des femmes qui travaillent ensemble pour résoudre les inégalités entre les sexes. Plus récemment, des femmes de niveau intermédiaire occupant des postes opérationnels ont rejoint le conseil.

Il est essentiel de s'assurer que le conseil est représentatif de tous les secteurs d'activité, de toutes les catégories de personnel et de toutes les régions. L'équipe chargée de la diversité de l'entreprise a mené le processus de sélection en partenariat avec le service des ressources humaines. Deux partenaires de niveau exécutif, qui relèvent tous deux directement du PDG, ont rejoint le conseil d'administration en vue de représenter le comité exécutif mondial. Plus important encore, et de manière à souligner l'importance de cette initiative, la présidente du conseil d'administration de Sodexo, Sophie Bellon, a présidé SoTogether pendant plusieurs années.

Un comité directeur suit les progrès du conseil et aide à maintenir la dynamique enclenchée. Il est composé de deux personnes qui sont chargées d'aborder chacun des cinq domaines d'action prioritaires suivants:

était prêt à s'impliquer. Aujourd'hui, l'entreprise peut se targuer de compter des femmes et des hommes dans toutes ses catégories de personnel et les femmes représentent 37 % des 200 postes les plus élevés. Objectif: atteindre 40 % d'ici à 2025.

- Influencer les méthodes adoptées par les RH, en recommandant des pratiques à mettre en place pour améliorer l'équi-libre entre les sexes et remettre en question les chiffres actuels.
- Offrir des possibilités de développement pour accroître la réserve de talents féminins, notamment par le truchement d'activités de mentorat et de parrainage ou de programmes internes de renforcement du leadership.
- Renforcer le sentiment d'identité commune et établir une liaison entre les réseaux dédiés aux questions de genre existants pour susciter la participation des femmes et des hommes à l'édification d'une culture inclusive où les femmes s'épanouissent.
- Rendre visible l'engagement de Sodexo en faveur de l'égalité des sexes et impliquer l'ensemble du personnel dans cette entreprise.
- Recourir aux partenariats externes pour améliorer la qualité de vie des femmes dans les communautés.

Aujourd'hui, le conseil consultatif compte 41 membres, dont des anciens, représentant 20 nationalités.

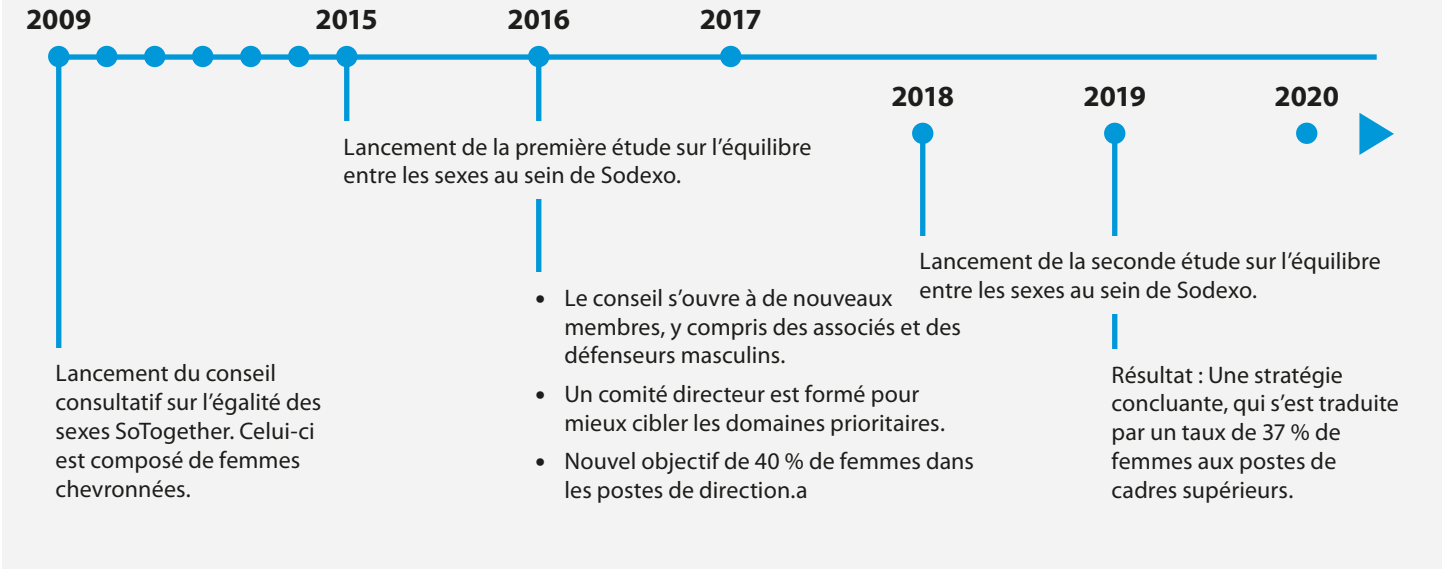
Avec le concours du comité exécutif, le conseil a mis en place des mesures précises pour s'assurer que ses objectifs étaient atteints et que les personnes devaient rendre des comptes. En 2016, l'entreprise a décidé de mettre ses engagements en pratique et s'est fixé l'objectif d'affecter au moins 40 % de femmes à ses postes de direction d'ici à 2025. Afin de susciter davantage de motivation, 10 % des primes annuelles destinées aux cadres ont été assujetties à la réalisation de cet objectif.

Sodexo s'est également fixé comme objectif que tous les employés puissent être encadrés par des équipes de direction équitablement représentées d'ici à 2025. Le taux est aujourd'hui supérieur à 50 %. Des indicateurs clés de performance ont été mis en place pour l'équipe de direction. Leur performance a notamment été mesurée en fonction de la diversité de leurs successeurs.

Le fait d'établir un lien entre les performances des cadres et les progrès de l'entreprise sur la voie de l'égalité entre les sexes a été un facteur de réussite essentiel.

La mise en place d'un argumentaire solide en faveur de l'égalité entre les sexes a également contribué à susciter l'engagement des équipes dirigeantes. L'étude sur l'équilibre entre les sexes dans l'entreprise s'est appuyée sur les données de Sodexo et a recueilli les avis de 50 000 responsables, issus de 100 entités, sur une période de cinq ans. Elle a donné lieu à un constat incontestable: les équipes dont le ratio est de 40 à 60 % de femmes obtiennent de meilleures performances.

AGENDA



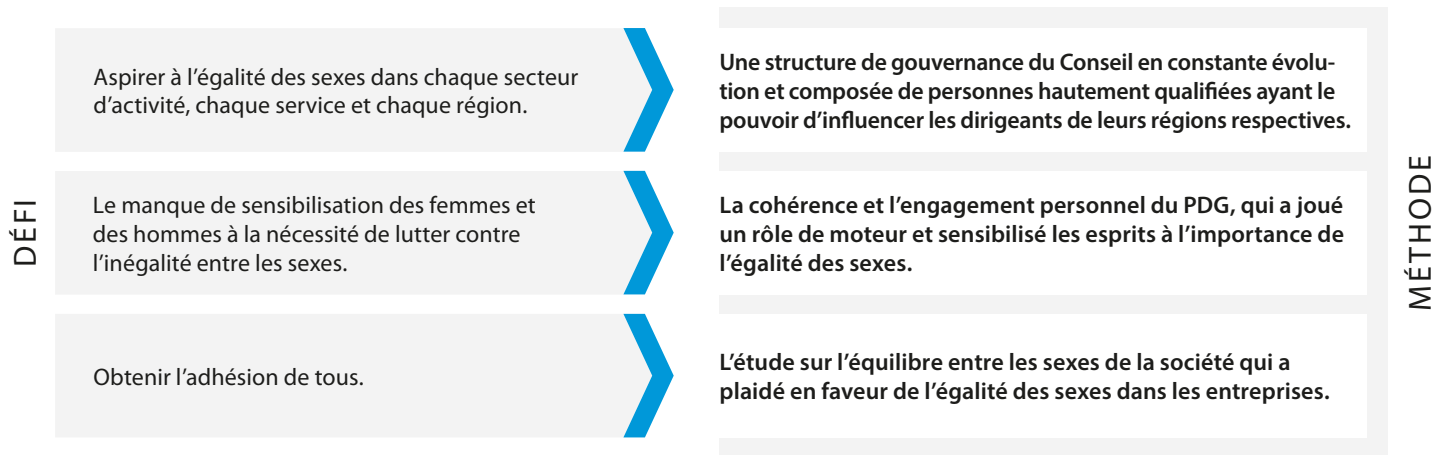
DÉFIS

Dans une organisation aussi vaste et complexe que Sodexo, l'un des plus grands défis était de s'assurer que chaque catégorie d'activité, chaque service et chaque région se mobiliserait. Le conseil a joué un rôle clé à cet égard. Sa composition, en constante évolution, a permis de refléter la dernière phase des travaux, tandis que le fait de faire appel à des personnes ayant le pouvoir d'influencer leurs dirigeants locaux a permis de s'assurer que toute l'entreprise était impliquée.

Le manque de sensibilisation au problème fondamental de l'inégalité entre les sexes, non seulement de la part des hommes mais aussi des femmes, a également constitué un défi. La cohérence et l'engagement personnel du PDG et de la présidente du conseil d'administration ont véritablement joué un rôle déterminant, tous deux ayant fait des efforts personnels importants pour rendre cette initiative concrète aux

yeux du personnel. Ils se sont appuyés sur des critères de référence internes et externes pour montrer pourquoi cette initiative était importante et ont tout simplement continué de plaider en ce sens jusqu'à ce que cette dernière soit comprise.

Le dernier grand défi consistait à obtenir l'adhésion de l'ensemble des membres du personnel et à les inciter à apporter leur pierre à l'édifice. C'est là qu'est intervenue l'étude sur l'équilibre entre les sexes au sein de l'entreprise. Il est intéressant de noter que cette initiative était le projet d'un membre des ressources humaines très motivé et passionné, mais qu'il a été repris par le PDG et la présidente du conseil d'administration, qui ont remarqué qu'il pouvait contribuer à faire la différence et à progresser sur la voie de l'égalité des sexes au travail.



RÉSULTATS

Alors qu'en 2009, seulement 17 % des postes de direction étaient occupés par des femmes, ce chiffre est passé à 37 % en dix ans. Autre point tout aussi impressionnant, la diversité est depuis plusieurs années l'un des deux principaux vecteurs de mobilisation des salariés dans l'entreprise. Le conseil d'administration de SoTogether a été le support et le catalyseur de ces progrès.

Il existe des objectifs et des cibles spécifiques pour chacun des cinq domaines prioritaires. Les travaux menés dans chaque domaine font l'objet d'un suivi et, collectivement, ils permettent de mesurer les progrès accomplis qui ne relèvent pas des objectifs principaux.

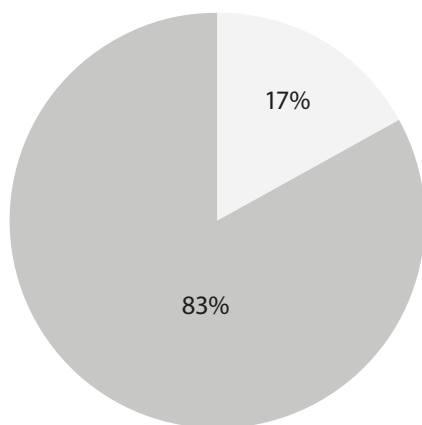
- Jusqu'à présent, 21 réseaux de défense de l'égalité des sexes déjà existants se sont réunis sous l'égide de SoTogether. Parmi eux, le réseau «Women in Facilities Management». Celui-ci compte 200 membres dans le monde entier et se concentre sur les domaines où les femmes sont nettement sous-représentées. Ses activités sont axées sur le développement et la promotion des femmes, les hauts responsables étant invités à partager leurs expériences.
- 500 femmes ont participé à un programme de développement du leadership féminin destiné aux cadres de niveau intermédiaire et nombre d'entre elles ont ensuite été promues et occupé des fonctions de portée mondiale.
- L'étude sur l'équilibre entre les sexes a véritablement permis de donner davantage de visibilité à l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité des sexes et a contribué

à mobiliser l'ensemble de la main-d'œuvre. Les activités visant à appuyer la Journée internationale des femmes et le fait que près de 60 bureaux nationaux ont désormais adhéré aux principes d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Principles (WEPs)) ont également contribué à sensibiliser et à impliquer davantage de personnel.

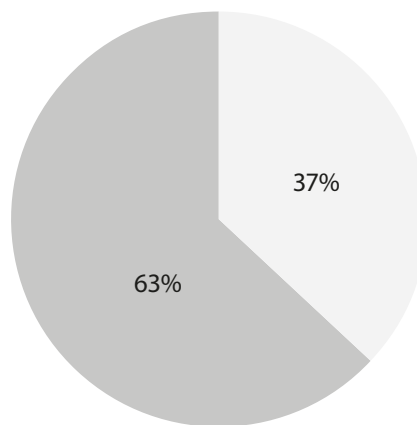
- Les RH ont mis l'accent sur la diversité du recrutement, notamment en établissant des listes de candidats devant contenir un nombre adéquat de femmes et en adoptant une politique de présélection qui favorise l'égalité. Le travail de planification de la succession a également permis de garantir une diversité de candidats et de candidates qualifiés.
- En ce qui concerne l'autonomisation des femmes dans les communautés, les travaux se sont concentrés sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes, l'autonomisation des femmes dans la chaîne d'approvisionnement et SheWorks, un programme d'observation au travail auquel plus de 500 personnes originaires de 20 pays ont participé.

Toutes ces initiatives, menées sous la bannière SoTogether, ont donné une réelle visibilité aux travaux de ce dernier et contribué à illustrer l'engagement indéfectible de l'entreprise en faveur de l'égalité des sexes.

WOMEN IN SENIOR LEADERSHIP POSITIONS



2009



2019

■ Femmes
■ Hommes

RECOMMANDATIONS

La mise en place d'arguments solides qui démontrent les avantages d'une entreprise équilibrée en termes de genre est le point de départ et est essentiel pour obtenir l'adhésion des hauts dirigeants. Identifier et recruter des défenseurs, hommes et femmes, dans le reste de l'entreprise permet également de susciter un volume considérable de personnes, lesquelles vont donner un élan à l'initiative.

Un directeur général régional de Sodexo ne s'était jusqu'à présent pas engagé dans le programme et n'était pas convaincu de sa nécessité. Cela a représenté un défi pour l'équipe chargée de la diversité. Celle-ci savait que le directeur aimait travailler en réseau avec d'autres directeurs et a remarqué que cela pourrait représenter un moyen de remporter son adhésion.

La responsable du programme mondial pour la diversité, Rohini Anand, l'a invité à participer à un programme de mentorat avec une directrice, dans une autre filiale nationale. Elle a partagé son expérience d'un précédent licenciement. Ce fut un moment révélateur – le directeur a été choqué d'entendre de première main ce qui peut arriver aux femmes sur le lieu de travail. Il a demandé à Mme Rohini de faire suivre le même programme de mentorat à tous les membres de son équipe afin qu'ils

En ce qui concerne le rôle des dirigeants, il est important d'identifier les méthodes à adopter pour que ces derniers puissent participer activement plutôt que de se contenter d'être des spectateurs solidaires. L'élaboration d'une étude fait partie de ce processus, mais les dirigeants pourraient également, par exemple, participer à des programmes de mentorat.

comprennent mieux, eux aussi, les perspectives des femmes.

Dix femmes sur douze ont été promues à la suite du programme de mentorat. Un homme occupant un poste sénior qui avait suivi le programme et a ensuite nommé une femme et déclaré:








« Si vous m'aviez présenté deux candidats, un homme et une femme, et que vous m'aviez demandé de choisir le plus qualifié, j'aurais choisi l'homme. Après avoir été le mentor de [la femme], je ne laisserai pas mon parti pris inconscient m'influencer ».


LE RÔLE DES WEPs

Les WEPs ont joué un rôle important dans le programme de Sodexo en faveur de l'égalité des sexes. La responsable du programme de diversité, Rohini Anand, estime que lorsque les PDG des pays souscrivent aux WEPs, ils deviennent responsables et doivent réellement tenir leurs promesses. « Il a été extrêmement important de susciter l'adhésion de nos dirigeants », a déclaré Mme Rohini.


Lorsque les multinationales adhèrent aux WEPs au niveau de l'entreprise, il importe que toutes les filiales nationales soient impliquées. C'était important pour Sodexo, car dans une entreprise aussi grande et géographiquement étendue que cette dernière, les décisions politiques prises au plus haut niveau ne se répercutent pas toujours entièrement sur les autres entités.



- Principle 1  Establish high-level corporate leadership for gender equality.
- Principle 2  Treat all women and men fairly at work- respect and support human rights and nondiscrimination.
- Principle 3  Ensure the health, safety and well-being of all women and men workers.
- Principle 4  Promote education, training and professional development for women.
- Principle 5  Implement enterprise development, supply chain and marketing practices that empower women.
- Principle 6  Promote equality through community initiatives and advocacy.
- Principle 7  Measure and publicly report on progress to achieve gender equality.

 weps.org

 [@WEPrinciples](https://twitter.com/WEPrinciples)

 weps@unwomen.org

 [@Empower_Women](https://twitter.com/Empower_Women)

Funded by:

Produced by:

In support of:



European Union



**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office