



Étude de Sodexo sur la mixité

Résultats étendus sur 5 ans
2011-2016

sodexo
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE



« La diversité hommes-femmes est fondamentale. Au-delà d'une obligation morale, c'est un impératif économique et un différenciateur. Chez Sodexo, une plus grande diversité et une meilleure inclusion font partie d'une transformation culturelle qui demande du temps et de l'humilité. »

- Denis Machuel,
Directeur Général, Sodexo





L'ÉVOLUTION EN FAVEUR DE LA MIXITÉ AU SEIN DE L'ENCADREMENT

À mesure que les entreprises dans le monde deviennent de plus en plus diversifiées et interconnectées, la pénurie de femmes occupant des postes de direction est devenue une préoccupation urgente pour toutes les parties prenantes et la société dans son ensemble. Les statistiques récentes mettent en évidence l'ampleur du problème. Selon un rapport publié en 2017 par McKinsey, seulement un poste de cadre sur 4 est occupé par une femme.¹ L'écart hommes-femmes est encore plus marqué lorsqu'il s'agit de postes de cadres dirigeants dans les grandes entreprises : seulement 5,2 % des postes de Direction Générale du S&P 500 sont tenus par des femmes.²

Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de corriger ce déséquilibre et de veiller à ce que davantage de femmes soient promues et maintenues à des postes de direction. Par exemple, plus de 75 % des Directeurs Généraux rapportent que la diversité hommes-femmes est une priorité absolue dans leur organisation,³ et un nombre croissant d'entreprises prennent des engagements publics visant à atteindre l'équilibre hommes-femmes au sein de la direction.⁴

Malgré un engagement généralisé et un mouvement positif en faveur de la parité hommes-femmes aux postes d'encadrement, il est clair que beaucoup de progrès restent à faire. La vision traditionnelle des hommes aux postes de direction continue de dominer le monde de l'entreprise. Dans une enquête mondiale de McKinsey menée auprès de cadres et de dirigeants, près de 40 % des femmes estimaient que leurs méthodes de communication et de leadership étaient incompatibles avec les méthodes dominantes des instances dirigeantes de leur entreprise.⁵ Cette enquête a également montré que si la plupart des hommes et des femmes sont d'accord sur le fait que les femmes peuvent diriger aussi efficacement que les hommes, ces derniers ont émis des réserves quand on leur a demandé s'ils en étaient « fortement convaincus ». L'enquête a révélé que 84 % des femmes étaient tout à fait d'accord pour dire qu'elles pouvaient être aussi efficaces que les hommes aux postes de direction, mais que seulement 43 % des hommes en étaient fortement convaincus.⁵

Il est essentiel d'en finir avec ces préjugés dans l'entreprise qui peuvent favoriser des styles de leadership dominants. Les recherches de McKinsey ont prouvé que les comportements les plus fréquemment adoptés par les femmes ont un impact positif sur la performance économique.⁶ Par exemple, les femmes ont tendance à se préoccuper du développement des collaborateurs et elles définissent plus fréquemment des attentes et attribuent des récompenses. Ces compétences en leadership sont capitales pour renforcer l'environnement de travail, consolider les valeurs, inculquer la responsabilisation et atteindre les résultats, ce qui incite les collaborateurs et les organisations à être plus performants.⁶

D'autres recherches soutiennent l'importance de la parité entre les hommes et les femmes aux postes de direction d'un point de vue économique. Par exemple, des études menées par Catalyst ont montré une corrélation entre la présence de femmes à des postes de direction et des indicateurs clés de performance (ICP), tels que la rentabilité des capitaux propres, les valeurs de croissance et l'amélioration de la durabilité.⁷ Ces résultats semblent indiquer que le fait d'avoir des femmes aux postes de direction est non seulement la « bonne chose » à faire, mais cela peut jouer un rôle majeur pour favoriser la rentabilité, la réputation et l'avantage stratégique des entreprises.

D'une manière générale, le mouvement en faveur de la parité hommes-femmes aux postes de direction, nécessite encore une attention soutenue pour passer de la vision à l'action. La correction des idées fausses et des préjugés inconscients quant à la capacité des femmes à être des dirigeantes efficaces, est une pièce importante du puzzle. Il est également essentiel de souligner que la mixité dans les postes de direction est une question de performance économique autant que d'équité.

En 2014, Sodexo a souhaité contribuer au développement de ces connaissances, en lançant une étude interne pour explorer et comprendre la corrélation entre la mixité des équipes managériales et la performance. Cette initiative est connue sous le nom d'Étude sur la mixité (Gender Balance Study), une analyse longitudinale pluriannuelle sur la parité hommes-femmes chez Sodexo, à tous les niveaux de direction et à l'échelle mondiale. Les résultats préliminaires de cette étude ont été publiés précédemment.⁸ Le présent document se base sur ces résultats précédents, en résumant et en élargissant les données sur les équipes mixtes et les ICP sur cinq ans.

« Nous sommes convaincus que **la mixité hommes-femmes favorise la créativité et l'innovation** et, en définitive, améliore les performances économiques. Quand les femmes s'épanouissent pleinement, les entreprises et la société sont plus fortes et plus prospères. »

- Sophie Bellon,
Présidente du Conseil
d'Administration de Sodexo



ÉTUDE DE SODEXO SUR LA MIXITÉ

L'étude de Sodexo sur la mixité visait à élargir les recherches précédentes sur la démonstration des femmes à la direction, vers celle d'une représentation paritaire des hommes et des femmes dans l'encadrement. L'étude avait pour objectif donc de tester les implications liées à la performance dans le cadre d'une culture de travail inclusive soucieuse de la mixité, par opposition à une culture dans laquelle l'un des sexes prédomine.

En outre, l'étude de Sodexo a adopté une approche plus large en étudiant les femmes à tous les niveaux de responsabilité, et pas uniquement les postes de cadres dirigeants. Ce prisme plus vaste a été conçu pour faire la lumière sur le « réservoir de talents » qui, à terme, aura une incidence sur la mixité dans les instances dirigeantes.

Les données ont été recueillies et analysées auprès de plus de 50 000 responsables de 70 entités au niveau mondial. Des équipes d'encadrement provenant d'un large éventail de fonctions, allant de la direction aux responsables de site, ont été incluses.

Afin de prendre en compte des études précédentes menées par Catalyst, McKinsey et d'autres organismes qui se sont principalement concentrés sur les indicateurs de performance financière, des indicateurs financiers et non financiers ont été examinés en tant que résultats pour cette étude. Les recherches antérieures de Sodexo semblent indiquer que les résultats optimaux sont mis en évidence lorsque les équipes managériales ont un ratio hommes/femmes de 40 % à 60 %, et ce ratio a été utilisé dans la présente étude pour définir la mixité de l'encadrement.

« Un équilibre **de talents combiné à une culture inclusive**, contribue à améliorer l'innovation, l'engagement et la productivité pour atteindre les résultats financiers attendus. »

- Rohini Anand, Directrice
Responsabilité d'Entreprise,
Amérique du Nord et
Directrice
Diversité et Inclusion Sodexo



ACCENT SUR LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

L'étude a révélé que les équipes managériales mixtes étaient plus performantes sur un large éventail de résultats. Marges opérationnelles, fidélisation clients et collaborateurs, engagement des collaborateurs, sécurité et d'autres indicateurs clés de performance, étaient plus élevés parmi les équipes managériales mixtes par rapport aux équipes non mixtes.

Principaux résultats :

- **Engagement des collaborateurs :** Nombre d'entités avec un taux d'engagement des collaborateurs supérieur à celui de l'indice de référence externe pour l'exercice 2016. **Plus de 14 points de pourcentage** pour les entités ayant des équipes managériales mixtes.
- **Fidélisation des collaborateurs :** le taux moyen de fidélisation des collaborateurs pour l'exercice 2016. **Plus de 8 points de pourcentage** pour les entités ayant des équipes managériales mixtes.
- **Fidélisation des clients :** le nombre d'entités enregistrant un taux de fidélisation des clients de 90 % ou plus pour l'exercice 2016. **Plus de 9 points de pourcentage** pour les entités ayant des équipes managériales mixtes.
- **Sécurité :** le nombre d'entités qui ont diminué leur taux d'accidents du travail entre les exercices 2014 et 2016. **Plus de 12 points de pourcentage** pour les entités ayant des équipes managériales mixtes.

Ces conclusions confirment l'étude précédemment réalisée par Sodexo portant sur 50 000 responsables de 100 entités dans le monde entre 2011 et 2014, et mettent en évidence la solidité et la stabilité de ces tendances sur une période de cinq ans. La nature longitudinale de l'étude démontre que les équipes mixtes produisent des résultats durables et prévisibles.

Fait intéressant, les résultats d'ensemble ont indiqué qu'une répartition quasi égale entre les hommes et les femmes aux postes d'encadrement, était essentielle pour observer une hausse dans les ICP financiers et non financiers. Dès que la proportion de femmes y a dépassé 60 %, les avantages ont plafonné, confirmant ainsi qu'une répartition 40 % à 60 % est nécessaire pour une performance optimale.

Les analystes ont également trouvé une corrélation directe entre le pourcentage de femmes dans l'effectif total et l'encadrement et vice-versa, ce qui indique qu'un effectif et un leadership équilibrés représentent un environnement propice au développement professionnel des femmes. Cela confirme l'idée que la parité hommes-femmes au sein de la direction est étroitement liée au réservoir de talents féminins dans l'effectif.

Dans l'ensemble, ces résultats ajoutent une dimension nouvelle et convaincante à un nombre croissant de recherches qui démontrent les nombreux avantages de la mixité au sein de la direction.



ÉTUDE SUR LA MIXITÉ

NOUS AVONS ÉTUDIÉ

PLUS DE
50,000
RESPONSABLES

DANS
70
ENTITÉS

L'ÉQUILIBRE OPTIMAL

ENTRE
40 % À 60 %
HOMMES ET FEMMES



RÉPARTITION EFFICACE DE LA MIXITÉ
DANS L'ENCADREMENT

QUELS SONT LES RÉSULTATS CLÉS ?

**LES ENTITÉS AYANT DES ÉQUIPES MANAGÉRIALES
MIXTES ONT OBTENU DES RÉSULTATS PLUS ÉLEVÉS
POUR CINQ INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS**

MARGES OPÉRATIONNELLES

Nombre d'entités augmentant de manière significative leurs marges opérationnelles entre les exercices 2014 et 2016



+8
points de
pourcentage

FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

Taux moyen de fidélisation des collaborateurs pour l'exercice 2016²



+8
points de
pourcentage

FIDÉLISATION DES CLIENTS

Nombre d'entités ayant un taux de fidélisation des clients de 90 % ou plus pour l'exercice 2016



+9
points de
pourcentage

SÉCURITÉ

Nombre d'entités qui ont diminué leur taux d'accidents du travail entre les exercices 2014 et 2016



+12
points de
pourcentage

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Nombre d'entités avec un taux d'engagement des collaborateurs supérieur à celui de l'indice de référence externe pour l'exercice 2016



+14
points de
pourcentage

PARITÉ HOMMES-FEMMES CHEZ SODEXO

Les résultats de l'étude sur cinq ans menée par Sodexo sur la mixité confirment que la parité hommes-femmes dans les postes de direction favorise les intérêts des parties prenantes à tous les niveaux d'une organisation. En outre, ces résultats confortent Sodexo dans la poursuite de ses efforts pour promouvoir l'égalité d'accès aux hommes et aux femmes aux opportunités de leadership et de développement. L'entreprise est leader en termes de parité hommes-femmes, qu'il s'agisse de son équilibre actuel aux postes de direction ou de ses objectifs d'amélioration.

Vous trouverez ci-dessous plusieurs statistiques clés de 2017 qui illustrent l'engagement de Sodexo en faveur de la mixité aux postes d'encadrement et de direction, ainsi que son engagement pour garantir des opportunités de développement pour les femmes.

L'engagement de Sodexo en faveur de la mixité : Statistiques clés 2017

Représentation des femmes au Conseil d'Administration	50 %
Représentation des femmes au Comité Exécutif Groupe	25 %
Représentation des femmes parmi les cadres dirigeants	32 %
Représentation des femmes parmi les cadres intermédiaires	46 %
Collaborateurs travaillant dans des entités avec des équipes mixtes managériales	59 %

Malgré des progrès notables, il reste beaucoup à faire. En conséquence, la direction de Sodexo a mis en place des politiques pour aider l'entreprise à atteindre un équilibre optimal entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de responsabilité et à des postes de direction. Par exemple, le Directeur Général de Sodexo s'est engagé à atteindre une représentation mondiale de 40 % de femmes à la direction d'ici 2025. Il a responsabilisé ses équipes dirigeantes en liant 10 % de leur prime annuelle à l'atteinte de cet objectif. Par ailleurs, Sodexo s'engage à ce que tous les collaborateurs travaillent dans des équipes managériales mixtes d'ici 2025, aujourd'hui c'est le cas pour 59 % d'entre eux.

« Nous ne pouvons pas construire un avenir meilleur sans une diversité hommes-femmes renforcée des équipes. S'assurer que nous avons créé un environnement qui attire, retient et développe les dirigeantes est primordial pour mon rôle de Directrice Générale d'Amérique du Nord et pour les autres dirigeants de Sodexo. C'est formidable de recruter des femmes dans notre entreprise, mais nous devons également offrir un environnement pour leur permettre de s'épanouir et d'évoluer dans leur carrière avec nous. J'assume cette responsabilité de manière très personnelle. »

- Lorna Donatone, Directrice Générale des Régions ;
Présidente de région Amérique du Nord ;
membre du Comité Exécutif Groupe ;
Sponsor de SWIFT



PROCHAINES ÉTAPES

Sodexo estime que son étude sur la mixité fournit une base solide pour poursuivre l'objectif de parité dans la représentation hommes-femmes dans ses instances dirigeantes. Nous espérons ainsi que ces résultats stimuleront un engagement encore plus profond en faveur de la mixité dans toute l'entreprise. Nous espérons également que ces résultats constitueront un outil puissant pour faire adhérer les régions dans lesquelles la diversité et l'inclusion ne sont pas aussi facilement acceptées, parfois en raison d'un contexte culturel.

Plus généralement, la nature distinctive de l'étude, qui met l'accent sur la mixité à tous les niveaux d'encadrement et qui s'appuie sur des indicateurs financiers et non financiers, donne une idée claire de la raison pour laquelle les entreprises devraient viser une mixité hommes-femmes dans leurs effectifs. Par conséquent, nous diffusons ces résultats auprès de nos clients et de la communauté globale plus largement.

Sodexo a l'intention de poursuivre cette étude à mesure que l'entreprise œuvre pour atteindre ses objectifs de parité aux postes de direction. Nos analystes élargiront également notre champ de recherche, notamment en étudiant comment la mixité des instances dirigeantes influe sur l'innovation et comment nous pourrions partager les meilleures pratiques de nos équipes mixtes.

La présente étude vise essentiellement à comprendre comment notre réussite est façonnée par la parité hommes-femmes aux postes de direction. Ces résultats confirment que Sodexo doit poursuivre son engagement en faveur de la mixité dans les instances dirigeantes, et continuer à fixer des objectifs ambitieux en matière de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise et au-delà.

« Les hommes doivent assumer une responsabilité égale pour faire bouger les choses et soutenir l'avancement des femmes sur le lieu de travail. Nous devons également nous efforcer de faire en sorte qu'il y ait plus de possibilités de promouvoir les femmes et de favoriser des équipes inclusives et équilibrées. »

- Satya Menard,
Directeur Général,
Service Operations Monde ;
membre du Comité Exécutif
Groupe ; Sponsor de SWIFT



RÉFÉRENCES

1. McKinsey. (2017). Women Matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
2. Catalyst. (last updated November 22, 2017). Women CEOs of the S&P 500. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>
3. McKinsey. (2017). Retrieved from <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/five-fifty-the-front-lines-of-gender-inequality>
4. Huang, G. (2017). Seeking women: 70+ companies that have set gender diversity targets. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2017/02/14/seeking-women-40-companies-that-have-set-gender-diversity-targets/>
5. McKinsey. (2013). Women Matter 2013. Gender diversity in management: Moving corporate culture, moving boundaries. Retrieved from [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/Addressing%20unconscious%20bias/WomenMatter%202013%20Report%20\(8\).ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/Addressing%20unconscious%20bias/WomenMatter%202013%20Report%20(8).ashx)
6. McKinsey. (2016). Women Matter 2016. Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity. Retrieved from <http://amazonfund.com/wp-content/uploads/2017/03/Women-Matter-2016-Reinventing-the-workplace.pdf>
7. Catalyst. (2014). Diversity Matters. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge/diversity-matters>
8. Sodexo. (2016). Gender-balanced teams linked to better business performance: A Sodexo Study. Retrieved from http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf





©2018 Sodexo Operations, LLC

*Ce document contient des informations exclusives et confidentielles de Sodexo.
Il ne peut être divulgué à des tiers sans le consentement écrit préalable de Sodexo.*

9801 Washingtonian Boulevard
Gaithersburg, MD 20878
1 888 Sodexo7
Solutions@Sodexo.com
www.sodexoUSA.com

