



**COMMENT  
UNE MIXITÉ  
OPTIMALE  
AMÉLIORE LA  
PERFORMANCE**

PAGE 2



**QUAND LES FEMMES  
ENTREPRENNENT,  
TOUTE LA  
COMMUNAUTÉ  
Y GAGNE**

PAGE 3



**DES DIRIGEANTS  
QUI INSPIRENT:  
SUIVRE  
L'EXEMPLE**

PAGE 4

# B **GENDER BALANCE** Business News

**sodexo**  
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

## ÉTUDE DE CAS

# SODEXO ANALYSE L'IMPACT DE LA MIXITÉ HOMMES-FEMMES SUR LA PERFORMANCE

**C**hez Sodexo, la mixité hommes-femmes est considérée depuis longtemps comme une question stratégique, affirme Michel Landel, Directeur général du Groupe. Nous avons toujours été convaincus qu'il existait une corrélation entre cette mixité et la performance des entreprises. Grâce à notre étude interne, nous disposons désormais des données nécessaires pour mieux comprendre cet impact. »

Jusqu'à présent, les recherches sur la mixité hommes-femmes se sont toujours focalisées sur la corrélation entre la présence de femmes dans les instances dirigeantes et la

performance financière des organisations. Sodexo est allé plus loin en examinant, pour l'ensemble de son management, l'impact de la mixité sur les résultats financiers, mais également non financiers.

Pour ce faire, le Groupe a analysé des données recueillies auprès de 50 000 managers Sodexo de 80 pays, des cadres dirigeants aux responsables de site. Sodexo est désormais en mesure de démontrer avec précision que la mixité des équipes managériales a un impact sur la croissance interne, le résultat opérationnel, les liquidités générées, mais aussi sur l'engagement des collaborateurs et la fidélisation des clients.

L'ampleur des données récoltées et la diversité géographique de l'échantillon font de cette étude une référence fiable, qui apporte de nouveaux éclairages à la dimension stratégique de la mixité hommes-femmes dans le Groupe.

### ATTEINDRE LE JUSTE ÉQUILIBRE

L'étude de cas Sodexo part du postulat suivant : la mixité n'impacte la performance que si cet équilibre atteint un seuil optimal. L'étude confirme clairement que ce seuil est compris entre 40 et 60 % d'hommes et de femmes. Les équipes managériales situées dans cette fourchette obtiennent en moyenne de meilleurs résultats, ➔

(suite page 2)

## OPINION

# Mixité rime avec Qualité de Vie

Sophie Bellon, Responsable de la Stratégie Recherche-Développement-Innovation, Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo, Co-Présidente de SWIFT.



**“L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE COMMENCE PAR LE DIALOGUE.”**

Quand j'affirme que la mixité hommes-femmes améliore la Qualité de Vie au travail de tous, certains sont parfois incrédules. Elle en est pourtant un levier essentiel. L'amélioration de la Qualité de Vie des collaborateurs commence par le dialogue. Lui seul permet de comprendre leurs besoins, difficultés et attentes. La mixité, en favorisant la diversité des points de vue, crée un espace d'échange au sein de l'entreprise. Quand des femmes accèdent à de nouvelles fonctions ou intègrent de nouvelles équipes, elles ouvrent des discussions inédites et remettent ainsi naturellement en question des années de pratiques établies.

La mixité a ouvert le débat sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. La flexibilité au travail, initialement revendiquée par les femmes, devient une aspiration majeure de tous les collaborateurs. Un homme s'autorise plus facilement aujourd'hui à aller chercher son enfant à l'école, quitte à travailler ensuite

chez lui. Cela aurait été impensable il y a vingt-cinq ans ! Pour les jeunes générations, la liberté de travailler n'importe quand, n'importe où, est un acquis. Tout le monde y gagne : 72 % des entreprises constatent une augmentation de leur productivité lorsqu'elles adoptent une organisation de travail flexible<sup>1</sup>.

Les réunions à 18 heures ne sont agréables pour personne... et ne sont pas forcément les plus efficaces. Un collaborateur en sur-présence peut perdre en productivité, faire plus d'erreurs, moins ou mal communiquer avec ses collègues et négliger sa santé jusqu'à l'épuisement.

La mixité change également le management et les relations de travail. Il ne s'agit pas ici de stéréotyper les qualités naturelles de l'un ou l'autre sexe, mais j'ai souvent remarqué que les femmes ont une aptitude ➔

1 - "Flexibility drives Productivity", Regus, février 2012.

(suite page 3)

## ÉTUDE DE CAS SUR LA MIXITÉ DANS LE MANAGEMENT<sup>1</sup>

PARMI  
**50 000**  
MANAGERS



DANS  
**90**  
ENTITÉS<sup>2</sup>

### QUELS ENSEIGNEMENTS CLÉS?

## LE MEILLEUR ÉQUILIBRE

ENTRE 40% ET 60%  
D'HOMMES ET DE FEMMES



UNE RÉELLE MIXITÉ HOMMES-FEMMES  
DANS LES ÉQUIPES MANAGÉRIALES

## INDICATEURS DE PERFORMANCE CONCERNÉS

DANS LES ENTITÉS AVEC UNE MIXITÉ OPTIMALE

### UN MEILLEUR ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS



**+ 4 POINTS**

de taux d'engagement moyen des collaborateurs entre 2010 et 2012.

### MARGE BRUTE



**23%**

Les entités avec des équipes managériales équilibrées ont été 23% plus susceptibles de voir leur marge brute progresser durant les trois dernières années.

### UNE IMAGE DE MARQUE PLUS FORTE



**+ 5 POINTS**

dans l'opinion client entre 2010 et 2012.

### CROISSANCE INTERNE



**13%**

Les entités avec des équipes managériales équilibrées ont été 13% plus susceptibles de voir leur croissance interne progresser durant les trois dernières années.

1 - Source Sodexo.

2 - Toutes les entités Sodexo ont été prises en compte, sauf celles de moins de 25 collaborateurs.



“LA MIXITÉ FAVORISE  
UNE CROISSANCE  
ET UNE  
PRODUCTIVITÉ  
PLUS STABLES,  
PRÉVISIBLES  
ET DURABLES.”

MICHEL LANDEL,  
Directeur général de Sodexo

(suite de la page 1)

➔ plus durables et prévisibles que les équipes ayant moins de 40% ou plus de 60% de l'un des deux sexes.

#### ANALYSER LES INDICATEURS NON FINANCIERS

Alors que des recherches similaires explorent le lien entre la mixité hommes-femmes et les performances financières, Sodexo démontre également l'impact de la mixité sur des indicateurs de performance non financiers, tels que l'engagement des collaborateurs – un critère essentiel pour une entreprise comme Sodexo, qui place l'humain au cœur de sa mission.

De 2010 à 2012, le taux d'engagement dans les équipes affichant un taux de mixité optimal a augmenté en moyenne de 4 points, contre 1 point seulement dans les autres équipes. On retrouve cette corrélation avec d'autres critères, comme la satisfaction et la fidélisation des clients.

Cette étude de cas confirme ce dont le Groupe a toujours été convaincu : la mixité hommes-femmes est un important vecteur de performance et ne porte ses fruits que si elle est inscrite dans une stratégie mondiale et systématiquement promue à tous les niveaux de l'entreprise. « Pour atteindre cet équilibre optimal, les entreprises doivent bien sûr avoir une politique

volontariste en termes de recrutement et de promotion, mais aussi proposer un cadre de travail propice au développement et à l'avancement des femmes », précise Élisabeth Carpentier, Directrice Ressources Humaines Groupe.

« Nos engagements en faveur de la mixité nous permettent d'avancer dans la bonne voie, consolident notre vivier de managers féminins et favorisent une croissance et une productivité plus prévisibles et durables. Alors que nous nous approchons de l'objectif de 25% de femmes parmi le top 300 des cadres dirigeants fixé pour 2015, cette étude nous conforte dans nos efforts pour devenir une entreprise toujours plus inclusive », conclut Michel Landel.

#### INTERVIEW

## OBJECTIFS ATTEINTS



#### ROHINI ANAND

Directrice Diversité et Inclusion Groupe,  
Co-Présidente du Sodexo Women's International  
Forum for talent (SWIFT)

#### QU'APPREND-ON DE NOUVEAU SUR LA MIXITÉ HOMMES-FEMMES GRÂCE À CETTE ÉTUDE ?

♦ **ROHINI ANAND**: Elle démontre que les entités Sodexo dont le management est équilibré entre hommes et femmes donnent systématiquement de meilleurs résultats que les autres. Elle indique également que, pour qu'il existe un lien entre mixité hommes-femmes et performance financière et non financière, il est essentiel d'atteindre un équilibre optimal.

#### CES ENSEIGNEMENTS AURONT-ILS UN IMPACT SUR LES DÉMARCHES EN FAVEUR DE LA MIXITÉ CHEZ SODEXO ?

♦ **R.A.**: Ces résultats orienteront nos futures actions en nous aidant à définir des objectifs de mixité pour les cadres dirigeants. Actuellement, 56% de nos collaborateurs travaillent dans une entité dont les équipes de management sont considérées comme "équilibrées" du point de vue de la mixité. L'un de nos futurs objectifs sera d'amener davantage d'entités dans cette zone d'équilibre, favorable à une meilleure performance. Les femmes représentent aujourd'hui 60% des diplômés de l'enseignement supérieur. Nous devons attirer, engager et fidéliser ces talents féminins afin de réaliser nos objectifs de croissance.

Le Sodexo Women's International Forum for talent (SWIFT), comité consultatif créé en 2009 pour accélérer notre progression vers l'équilibre entre hommes et femmes, est l'un des leviers pour y parvenir. Ses objectifs et actions soutiennent le développement du *leadership* féminin et le mentorat nécessaires à la fois pour cultiver notre vivier de talents et pour favoriser une culture d'inclusion et de réussite professionnelle.

## POINT DE VUE D'EXPERT

Fianna Jurdant, analyste à l'OCDE, apporte son éclairage sur l'étude Sodexo relative à la mixité hommes-femmes au sein des équipes managériales.

#### Vous travaillez à l'OCDE sur les initiatives en faveur de la mixité hommes-femmes. Quels résultats de cette étude vous ont le plus marquée ?

**FIANNA JURDANT** : Ce qui est remarquable, c'est que cette étude s'intéresse à tous les niveaux du management – et pas seulement au niveau des instances dirigeantes. C'est assez inédit par rapport aux autres études que j'ai pu lire. Par ailleurs, certains indicateurs de performance étudiés sont

différents de ceux que nous analysons à l'OCDE. Cette étude nous ouvre donc de nouvelles perspectives, par exemple quand Sodexo étudie l'engagement des collaborateurs et la fidélisation client. Pour nous, ce type d'étude mérite d'être mis en valeur. Car il est important que les entreprises se saisissent du sujet de l'impact de la mixité hommes-femmes. Plus les entreprises se montrent volontaristes, moins il est nécessaire d'imposer de nouvelles mesures politiques en la matière.



#### QUALITY OF LIFE OBSERVER

Lisez la suite de l'interview sur le "Quality of Life Observer" et découvrez d'autres contributions d'experts et partages de bonnes pratiques sur l'amélioration de la Qualité de Vie dans les organisations.

[qualityoflifeobserver.com](http://qualityoflifeobserver.com)





Sodexo soutient les PME gérées par des femmes pour les aider à améliorer la qualité et les standards de leur production et ainsi mieux satisfaire leurs clients.

## QUAND LES FEMMES ENTREPRENNENT, TOUTE LA COMMUNAUTÉ Y GAGNE

**A**ujourd'hui, un tiers seulement des petites et moyennes entreprises (PME) sont dirigées par des femmes, a déclaré Rohini Anand, Directrice Diversité et Inclusion Groupe, lors de son allocution au cours de la 10<sup>e</sup> assemblée annuelle de la Clinton Global Initiative. En investissant dans des entreprises gérées par des femmes, nous améliorons non seulement leur Qualité de Vie et celle de leur famille, mais nous donnons aussi à leur communauté les moyens de prospérer. »

Sodexo s'est engagé à investir 1 milliard de dollars dans les PME d'ici à 2017. Cet investissement bénéficiera

à près de 5 000 PME dans 40 pays – dont 1 500 dirigées par des femmes.

Cet engagement s'inscrit dans le cadre de notre Supply Chain Inclusion Program (SCIP). « Pour Sodexo, soutenir les PME est une priorité. En partageant nos connaissances avec elles, nous les aidons à dynamiser l'économie, et en retour nous bénéficions de leurs capacités d'adaptabilité et d'innovation », indique Neil Barrett, Directeur Développement Durable Groupe. Ce programme fait partie du Better Tomorrow Plan, la feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise du Groupe, et a notamment pour objectif de soutenir

les entreprises qui mettent en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion partout où Sodexo est présent.

### LES BÉNÉFICES DU LEADERSHIP FÉMININ

Soutenir les PME qui mettent en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion est un moyen de faire prospérer l'ensemble des communautés où elles exercent. À l'échelle mondiale, on estime qu'un meilleur équilibre hommes-femmes dans le milieu professionnel pourrait se traduire par une croissance de 14 % des revenus par habitant sur tous les marchés émergents à l'horizon 2020. Agir en faveur des PME gérées par des femmes est particulièrement

important pour faire progresser cet équilibre. Ainsi, 85 % de ces entreprises comptent des femmes parmi leurs cadres dirigeants contre seulement 10 % des entreprises gérées par des hommes<sup>1</sup>. À l'heure actuelle, 32 pays du Groupe font partie du SCIP et, parmi eux, 16 ont déjà mis en place des initiatives spécifiques en faveur d'entreprises gérées par des femmes.

### DE NOMBREUX DÉFIS À RELEVER

Les femmes entrepreneures doivent encore faire face à de nombreux défis partout dans le monde. Leurs entreprises sont par exemple moins stables en raison de la nature même de leurs activités, souvent réalisées à domicile et peu rentables (production textile, tricot, confection de vêtements...). En outre, les femmes ont de manière générale plus difficilement accès aux services financiers, marketing, technologiques ou aux aides à la gestion administrative. Tous ces facteurs combinés entraînent un risque accru de cessation d'activité pour les femmes entrepreneures.

Ces défis représentent pour Sodexo une motivation supplémentaire pour s'engager auprès des PME dirigées par les femmes. Au Gabon par exemple, les équipes de Sodexo œuvrent auprès de quatre de ces entreprises pour les aider à améliorer la qualité de leur production et à mieux satisfaire les exigences de leurs clients. Au Mexique et au Canada, Sodexo collabore avec l'association internationale WEConnect, qui identifie, forme et certifie les entreprises dont le management est composé d'au moins 51 % de femmes.

Sodexo a toujours placé l'avancement des femmes au cœur de sa vision du développement économique, social et environnemental. Il était donc indispensable que le Groupe soutienne les PME gérées par les femmes – pour la réussite de leurs entreprises, mais aussi pour contribuer plus largement au développement des communautés dont elles font partie.

<sup>1</sup> - Banque mondiale 2014.

### OPINION



Sophie Bellon (suite de la page 1)

## “LA MIXITÉ CHANGE LE MANAGEMENT ET LES RELATIONS DE TRAVAIL.”

particulière à penser “collectif”, dans tous les aspects de leur vie professionnelle. Quand il s'agit de manager une équipe, les femmes sont ainsi les premières à valoriser la collaboration, le consensus, la coconstruction de solutions nouvelles. La mixité influe même, j'en suis persuadée, sur l'environnement de travail. Une femme va souvent attirer l'attention de ses collègues masculins sur des éléments de bien-être collectifs auxquels ils n'accordaient pas forcément la même importance. L'aménagement des espaces de travail, leur convivialité, leur adaptation au fonctionnement de l'équipe... Là encore, ce sont des facteurs reconnus de Qualité de Vie au travail.

Enfin, en encourageant la mixité, on crée les conditions de parcours professionnels riches et variés pour tous, et l'on se donne les moyens d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

La mixité hommes-femmes et, de manière plus générale, la diversité changent tout, et c'est tant mieux! Les jeunes générations sont déjà dans ce mouvement, tout cela est pour eux naturel... Pour d'autres, cependant, ce changement nécessite un véritable accompagnement. À nous de leur montrer à quel point la mixité profite à tous!

### LA MIXITÉ HOMMES-FEMMES EN PROGRÈS

#### ► SWIFT MÈNE LES DISCUSSIONS SUR LA MIXITÉ

En février 2015, deux journées de conférences ont été organisées à Rotterdam dans le cadre de SWIFT (Sodexo Women's International Forum for talent). L'occasion de promouvoir la mixité hommes-femmes à tous les niveaux de l'entreprise et de renforcer le vivier de talents féminins cadres de Sodexo. Créé en 2009 par Michel Landel, SWIFT est le pilier de la stratégie de Sodexo en faveur de la mixité hommes-femmes. Il réunit 35 cadres dirigeants représentant 17 nationalités différentes et toutes les activités du Groupe.

#### ► RÉGION EUROPE ET MÉDITERRANÉE : 12 DIRECTRICES GÉNÉRALES CHEZ SODEXO



#### ► LES RÉSEAUX, ATOUTS DE LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL

Aujourd'hui, il existe 13 réseaux consacrés à la mixité, qui créent des opportunités d'échanges et de bonnes pratiques. Ils encouragent également la sensibilisation aux questions relatives à la diversité et contribuent à la réussite professionnelle et personnelle de leurs membres. Environ 3 000 collaborateurs – hommes et femmes issus des cinq continents – se retrouvent dans ces réseaux pour créer des environnements de travail propices à la diversité et à l'inclusion.

#### ► VERS PLUS DE FLEXIBILITÉ

Sodexo a une conviction : les collaborateurs qui ont le sentiment de maîtriser leur équilibre vie privée-vie professionnelle sont plus engagés. Pour conserver ses talents et encourager la réussite de tous, Sodexo a créé une boîte à outils de sensibilisation à la flexibilité. Les collaborateurs y découvrent une façon de travailler qui tient compte de leurs contraintes personnelles. Alors que de nombreuses mesures pour plus de flexibilité au travail étaient d'abord demandées par les femmes, elles profitent désormais également à leurs collègues masculins.

### ► SODEXO EN TÊTE POUR LA DIVERSITÉ

En 2014, Sodexo s'est classé en tête du palmarès des sociétés françaises cotées en Bourse pour la mixité hommes-femmes de son équipe dirigeante, publié par le secrétariat d'État chargé des Droits des femmes. C'est également la cinquième année consécutive que le Groupe arrive en première ou deuxième place des 50 meilleures entreprises pour la diversité au classement DiversityInc. Ces distinctions témoignent de l'engagement profond de Sodexo en matière de mixité à tous les niveaux de l'entreprise.

# Des dirigeants qui inspirent : suivre l'exemple

Véritables sources d'inspiration pour leurs collègues, certains leaders sont précurseurs dans le changement. Rencontre avec quatre d'entre eux dont l'engagement a permis de positionner la mixité hommes-femmes comme une priorité mondiale pour le Groupe.



**MARTINA BREZINOVA**

Directrice générale de Sodexo en République tchèque, Services Avantages et Récompenses

“ AU DÉBUT DE MA CARRIÈRE, J'AI DÛ FAIRE FACE, EN TANT QUE FEMME, À CERTAINS PRÉJUGÉS SUR MON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE.

Cela dit, je suis de celles qui pensent

que le mieux est encore de changer les choses lorsqu'on n'est pas d'accord ! Tout au long de mon parcours, j'ai défendu activement la promotion des femmes. Être membre de SWIFT (Sodexo Women's International Forum for talent) m'a permis de devenir une véritable ambassadrice de la diversité.

En République tchèque, il n'y a actuellement aucune législation en faveur de la promotion des femmes. Cependant, de nombreuses entreprises ont déjà défini des objectifs de mixité pour les postes de dirigeants. Et j'en suis très fière.

Chez Sodexo, nous sommes très actifs sur le sujet – notamment grâce à nos programmes de mentorat et à nos formations au *leadership* dédiés

aux femmes. Nous avons également mis en place une politique visant à assurer que la candidature d'une femme est bien prise en compte dans toutes les *shortlists* pour les postes de dirigeants. Nous encourageons aussi la collaboration entre les femmes et les hommes afin d'enrichir les relations professionnelles. C'est dans cet esprit que nous lançons cette année notre premier réseau de mixité hommes-femmes. Il sera ouvert à tous les collaborateurs tchèques de Sodexo. Il aura pour but de les sensibiliser à la question de la mixité et de son impact sur notre performance.

Je suis convaincue que le réseau nous aidera à atteindre nos objectifs en matière de mixité et que les synergies entre nos équipes seront renforcées.



**SUNIL NAYAK**

Directeur général, Sodexo Inde, Services sur Site

“ EN INDE, LES FEMMES JOUENT UN RÔLE IMPORTANT DANS LA CULTURE ET LA SOCIÉTÉ. Nous vénérons des déesses comme Lakshmi, Saraswati et Durga. Dans la sphère familiale, les mères et les épouses font l'objet d'un profond respect. Nous avons également des femmes qui ont connu de très belles réussites dans les domaines de la politique, des affaires et du sport. Toutefois, même si l'avancement des femmes dans la société progresse, on constate encore un déséquilibre.

Des mesures ont cependant été mises en place pour encourager la mixité hommes-femmes. Par exemple, toutes les entreprises cotées en Bourse ont l'obligation d'avoir au moins une femme au conseil d'administration. Ce type d'initiative continuera à gagner en importance, car la diversité – tant dans la manière de diriger que de penser – est essentielle pour le succès d'une entreprise. La diversité apporte

en effet de nouvelles perspectives et permet de s'adapter aux évolutions de son environnement. Encourager la mixité hommes-femmes au sein de l'équipe de direction est une question de bon sens économique. Elle stimule l'efficacité organisationnelle et améliore la performance financière. Elle favorise également l'innovation au travail et affine notre compréhension des attentes de nos clients et consommateurs.

En tant que dirigeant, je me suis personnellement engagé à sensibiliser mes équipes et à leur démontrer l'importance de cet enjeu. J'ai recruté des femmes dans mon équipe de direction et j'encourage mes collaborateurs à faire de même. Je me suis également investi dans des conseils et groupes de réflexion qui facilitent le dialogue et la sensibilisation interentreprises afin que les femmes se sentent plus valorisées et engagées. Il est impératif d'intégrer nos engagements en faveur de la diversité au cœur de notre stratégie et de mesurer nos progrès. Cette année, nous devons continuer à encourager les femmes à développer leur carrière et à investir dans des programmes de formation au *leadership* pour créer un vivier de talents féminins.

Nous poursuivons également nos efforts par la mise en place de programmes de flexibilité au travail afin de créer une culture qui rassemble autant les hommes que les femmes autour de la diversité.

“ AU DÉPART, JE PENSais QUE LA MIXITÉ ÉTAIT UN PHÉNOMÈNE NATUREL DANS L'ENTREPRISE.

Quand j'ai commencé à travailler en Europe centrale, je me suis retrouvé dans un environnement où de nombreuses femmes occupaient des fonctions de direction avec de bonnes perspectives de carrière. En arrivant au Brésil, je me suis retrouvé dans la même situation – plusieurs femmes faisaient partie de l'équipe de direction.



**SATYA MENARD**

Directeur général, Amérique du Sud, Services sur Site

l'intégration de Puras s'est très bien déroulée.

Nous avons sensibilisé les collaboratrices de Puras à l'engagement de Sodexo en faveur de la mixité. Elles ont été très intéressées par l'ampleur de notre démarche. Si bien que les dirigeantes de Puras en

sont devenues de ferventes ambassadrices. Et je suis très fier de vous dire que parmi nos dirigeants au Brésil, nous comptons aujourd'hui d'anciennes cadres de Puras.

J'ai ainsi pris conscience que la mixité ne se met pas en place naturellement – sa concrétisation au sein de notre entreprise nécessite des efforts.

Par exemple, à l'heure actuelle, nous développons notre expertise dans les services de *facilities management*. Pour cela, nous souhaitons élargir nos compétences techniques. Nous sommes conscients que cette activité a du mal à attirer les talents féminins à tous les niveaux de l'organisation. Si nous voulons un réel équilibre entre les hommes et les femmes dans nos équipes, il nous faut une stratégie et des plans d'action efficaces.

Mais j'ai changé de point de vue au moment du rachat par Sodexo de Puras au Brésil. J'ai mesuré toute l'importance d'une stratégie résolue en faveur de la diversité et de l'inclusion, et notamment de la mixité. En effet, grâce à l'engagement fort et reconnu de Sodexo en la matière,

de nos collaborateurs et de nos consommateurs dans les communautés qui nous entourent. Toutefois, pour atteindre cette mixité, nous ne pouvons pas nous contenter d'être spectateurs, nous devons être résolument actifs.

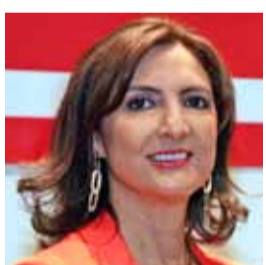
Je me suis engagée sur cette thématique quand j'ai été invitée à devenir membre de SWIFT dès sa création en 2009. C'est là que j'ai compris l'importance de défendre activement la mixité hommes-femmes.

Être impliquée dans des initiatives en faveur de la mixité me permet d'aider d'autres femmes à prendre conscience de leur potentiel et à construire leur carrière. Au Chili, nos efforts pour accroître la visibilité de nos engagements en faveur de la diversité ont contribué à sensibiliser nos managers. En trois ans, le taux d'engagement sur la question de la diversité est passé de 54 à 71 %.

Chez Sodexo, nous avons une équipe entièrement dédiée à la diversité et à l'inclusion, avec pour objectif

d'améliorer la mixité interne et d'identifier les barrières qui peuvent ralentir notre progrès. Nous proposons des initiatives stratégiques comme le mentorat, les réseaux et la flexibilité au travail. Nous sommes dans la deuxième année de notre programme de mentorat et nous avons réussi à équilibrer le nombre d'hommes et de femmes aussi bien parmi les "mentors" que parmi les "mentores".

Je suis convaincue que la mixité ne pourra devenir une réalité que si nous faisons prendre conscience aux entreprises de leurs propres barrières organisationnelles, culturelles et personnelles. Chez Sodexo, au Chili, nous voulons devenir une référence sur ce sujet, en posant notre candidature et en obtenant des prix qui assoient notre *leadership* en matière de diversité. Nous serons bientôt la première entreprise du Chili certifiée NCH 3262, une norme chilienne pour l'équilibre hommes-femmes qui reconnaît l'équilibre entre travail, famille et vie personnelle à tous les niveaux de l'entreprise.



**JANET AWAD**

Directrice générale, Sodexo Chili

“ AU CHILI, IL EXISTE ENCORE DES DIFFÉRENCES TRÈS MARQUÉES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.

En tant que femme et dirigeante, j'agis en faveur de l'inclusion des femmes dans la sphère professionnelle. Je suis convaincue que la mixité hommes-femmes est un facteur de croissance et de compétitivité de notre entreprise. Elle améliore à la fois la Qualité de Vie

quality of life conference  
May 5+6, 2015 | New York City

EXPLORING THE NEW FRONTIERS OF PERFORMANCE

POUR SUIVRE LA DISCUSSION SUR LA MIXITÉ HOMMES-FEMMES ET LA QUALITÉ DE VIE  
qualityoflifeconference.com

Comité éditorial : Rohini Anand, Yohan Dehe, Sophie Delaval, Jean-Michel Monnot  
Rédaction en chef : Dalila Elluin - Conception-crédit : BABEL - Crédits photo : Sodexo, MickyWiswedel/iStock - Produit par la Direction de la Marque et de la Communication Groupe - Mars 2015 - www.sodexo.com