



Jean-Michel Monnot

Directeur de la Diversité Europe du groupe Sodexo

Quelle est la problématique femmes chez Sodexo ?

Tout d'abord, les femmes ne sont pas une minorité chez Sodexo. Elles représentent 57 % de nos 355 000 salariés. Mais nous avons le même problème que partout : leur nombre diminue quand on monte dans l'organigramme. Elles ne représentent que 18 % du top management. Faire évoluer ce chiffre est la priorité du groupe dans ce domaine, car c'est un sujet que l'on peut facilement mesurer.

“Les femmes ne sont pas une minorité, mais leur nombre diminue quand on monte dans l'organigramme.”

Comment y répondez-vous ?

Déjà en partageant ce constat. Et par un engagement fort du Directeur Général, Michel Landel, qui, s'appuyant sur son expérience internationale, en a fait un objectif fort du groupe. Il faut, ensuite, faire descendre la communication en cascade à travers toute l'entreprise. Nous avons réalisé un film à cette fin. Nous devons, enfin, éduquer et former toutes les cibles internes sur

ce sujet, pays par pays, afin que chacun comprenne bien de quoi il s'agit.

Chez nous, le problème n'est pas tant d'attirer des femmes que de les faire évoluer dans le monde opérationnel. Nous avons initié des actions de mentoring, avec des mentors masculins ou féminins, les mentees étant toutes des femmes. Aux États-Unis, cette pratique connaît déjà le succès.

Les hommes trustant, à la base, les postes de cuisiniers dans les restaurants, c'est

Nous avons donc mis en place des filières qualifiantes pour ces femmes.

Un réseau féminin chez Sodexo ?

Nous sommes à l'étape première destinée à faire évoluer les mentalités des hommes, mais surtout des femmes, qui pour l'instant résistent à l'installation d'un réseau interne.

Nous avons 50 femmes, sur 5 pays européens, inscrites à EPWN (European Professional Women Network). Nous avons commencé à animer ce réseau en interne : Sodexo France a invité 10 femmes à rencontrer le Directeur Général Michel Franceschi, afin de lui poser des questions sur les femmes dans l'entreprise. C'est déjà un bon gage de considération et d'implication.

Nous avons aussi le Gender Speak, organisé par Isabelle Pujol, sur les différences hommes/femmes lors de notre sommet annuel de la Diversité. Au départ, il s'appelait le Women's Summit et réunissait 80 % de femmes participantes. Nous avons dû le rebaptiser, à la demande des femmes, Global Inclusion Summit. En 2008, il a rassemblé 200 top managers du groupe (80 pays), avec en janvier 60 % de femmes et 40 % d'hommes. ■■■

Cela fait 22 ans que vous êtes chez Sodexo. Quand avez-vous eu le déclic pour la diversité ?

Dans mon métier précédent, Directeur Région IDF dans la restauration inter entreprise à la tête d'une équipe de 800 personnes, j'ai pu constater qu'il y avait peu de femmes dans les postes de responsables de restaurant. Quand c'était le cas, cela se passait très bien : la diversité favorisait une augmentation de la satisfaction terrain et une meilleure ambiance. Nous menions ainsi une action diversité sans connaître ce mot, avec un critère purement opérationnel. Spontanément, nous orientons nos recherches vers un public féminin. Quand s'est présenté le poste dans le groupe, la job description était en anglais, langue pour laquelle je n'avais aucune disposition. J'ai donc passé 2 h à traduire cette annonce, et j'y ai vu le moyen de réaliser quelque chose d'important.

■■■ La démarche mixité doit être prise en charge à tous les niveaux, du DG aux différentes strates de l'entreprise. On mesure les effets des actions par un scorecard diversité, centré à 90% sur l'équilibre homme/femme, le pourcentage de femmes top manager, leurs promotions.

Nous réalisons également une enquête d'engagement tous les 2 ans. En 70 à 80 questions, nous essayons de savoir si les salariés se sentent engagés dans l'entreprise.

Est-ce que les femmes et les hommes ont des attentes différentes ?

Les femmes souhaitent avoir une meilleure visibilité sur ce que le groupe peut leur proposer dans leur carrière.

Comment les femmes du groupe accueillent-elles votre initiative ?

Il y a une certaine crainte d'être cataloguée. Elles ne veulent pas faire cela à l'américaine comme une œuvre charitable, ou passer pour un club tupperware. Parallèlement, cependant, soulever la question provoque une véritable adhésion, et elles amènent des sujets de fond qui concernent aussi bien les hommes que les femmes.

Et les hommes ?

Ils ne comprennent pas toujours et affirment de bonne

foi : "il n'y a pas de soucis chez nous". La proportion d'hommes réellement machos est faible. Une grande partie ne sait pas ou ne se rend pas compte des bugs. Tant que l'homme ne s'est pas posé la question de manière personnelle, il n'y a pas d'action.

Les chiffres sont nécessaires pour lui faire admettre l'idée suivante : "les décisions que je prends ne donnent pas les mêmes chances à tout le monde". En résumé, la réaction des hommes est dans l'ordre l'incompréhension, puis l'acceptation et l'adhésion.

Aux États-Unis, une quatrième réaction se fait également jour : Je suis un homme blanc quadragénaire, donc, avec toutes vos politiques en faveur des minorités, je n'ai plus aucune chance. Cette réaction prouve que des changements sont réellement apparus, ce qui est finalement une bonne chose !

Que veulent, finalement, les femmes chez Sodexo ?

La même chose que les hommes en terme de worklife balance, télétravail ou flexibilité.

Qu'y a-t-il de plus difficile dans votre fonction ?

C'est une fonction européenne. On pourrait croire la question unique, mais c'est une nécessité absolue de respecter la diversité culturelle.

Être femme en Finlande ou en France ne veut pas dire la même chose. Dès lors, comment acquérir une culture pour aider chaque pays à mener ses actions ? En engageant, zone par zone, des équipes.

Vous avez signé les labels, chartes, etc... Est-ce que cela a permis de faire évoluer les choses dans votre groupe ?

Oui, nous avons signé des chartes en France et en Allemagne, et nous avons obtenu le label Égalité Diversité en Belgique. Cela relève plutôt de

majeurs : faire de la diversité un réel avantage compétitif. Pourquoi alors la limiter aux RH ? Nous sommes une entreprise dominée par les opérations, les décideurs sont chez nous des opérationnels. Passer par eux permet d'ouvrir des portes.

Quels sont les écueils à éviter quand on met en place une politique diversité/mixité ?

L'écueil principal est de penser que tout le monde est semblable. Les profils diffèrent d'un pays à l'autre. Se dire "j'ai un outil et je le mets en place

"Signer une charte ne constitue pas un plan d'action !"

la déclaration d'intention, mais cela nous permet de faire de l'animation en interne. Nous avons signé, bien ! So what ? Car si l'entreprise s'engage ainsi autrement que légalement, signer une charte ne constitue pas un plan d'action !

Vous reportez au DG, alors que beaucoup de responsables diversité dépendent de la RH. Que cela change-t-il pour vous ?

Cela montre d'où vient le message. Pour nous, c'est un enjeu business qui fait partie de la stratégie d'entreprise. C'est l'un de nos six objectifs

dans 85 pays" est une hérésie.

Votre marge de manœuvre s'est-elle rétrécie avec la crise ?

Non, nous souffrons comme tout le monde, mais nous restons en croissance. A aucun moment nous n'avons dû opérer une réduction de nos actions diversité. Car, comme je l'expliquais, l'enjeu est stratégique. Mon budget est donc resté en l'état. En outre, la gestion masculine des grandes entreprises n'ayant pas apporté de résultats probants, cela renforce la nécessité de varier les points ■■■

■■■ de vue et les méthodes !

Vous êtes VP Europe. Comment s'en sort la France par rapport aux autres pays européens ?

Nous sommes dans le peloton du milieu. Évidemment, l'Europe du Nord, la Scandinavie et même l'Europe de l'Est sont très en avance. La Grande Bretagne reste le pays le plus ouvert aux femmes dans le Top management, avec une représentativité supérieure à 30 %.

manger seuls. Les femmes, plus concernées par la famille que par les hommes, culpabilisent de cette situation. Angelines Basagoiti a donc décidé de mettre fin aux horaires de journée classique, et a implémenté les horaires flexibles.

De plus, elle a remplacé les déjeuners clients qui durent des heures par des petits-déjeuners, et interdit toute réunion après 16h. Résultat : une croissance à 2 chiffres, un taux d'engagement supé-

rappports sur la force et le pouvoir. Les femmes sont davantage dans la recherche du consensus. Et cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas d'exigences, au contraire !

Vous êtes marié. Discutez-vous avec votre femme de ces problématiques ?

Elle a son propre engagement. Ma femme n'a pas une personnalité à naviguer dans l'ombre ! Mon travail m'a conduit à me poser beaucoup de questions et le Gender Speak m'a permis de comprendre des choses :

- > Pourquoi ma femme me demande-t-elle mon avis sans en tenir compte après ?
- > Comment arrive-t-elle à faire tant de choses à la fois ?

Sur ces points, je note une vraie différence...

Sodexo, selon votre idéal, ce serait quoi ?

Aujourd'hui, nous avons 18% de femmes dans le TOP 250. Il s'agirait de rééquilibrer, sans forcément viser une parité exacte. Disons 40/60, H/F ou F/H, peu importe... L'idéal serait aussi que tous les managers H/F partagent cette conviction selon laquelle on est mieux à travailler avec des gens qui ne nous ressemblent pas. Travailler avec des gens différents n'est pas simplement une "bonne action".



“Les hommes fondent souvent leurs rapports sur la force et le pouvoir”

Quelles sont les best practices à partager ?

L'expérience d'Angelines Basagoiti, Directrice Générale de Sodexo Chèques et Cartes de services en Espagne, est intéressante. Durant son process de recrutement, elle est tombée enceinte. La réponse de son manager de l'époque fut : « ce n'est pas une maladie ! ». Au bout de 3 ans, elle était promue DG. Cette filiale a des horaires particuliers, comme souvent en Espagne : 8h-14h, puis 18h-23h. Cela a créé la génération des "enfants clés" : ils ont les clés de chez eux, rentrent seuls et se font à

rieur de 10 % à la moyenne, des équipes extrêmement variées. Nous avons ici l'exemple d'un patron qui prend des décisions simples, permettant à tout le monde de vivre mieux pour un coût nul.

Selon vous, existe-t-il un management au féminin ?

Je suis à présent managé par une femme pour la première fois de ma vie, une américaine d'origine indienne. Son style de management est tout aussi puissant dans l'impact, alors qu'il est collaboratif et détendu dans la forme. Je constate que les hommes fondent souvent leurs

Que diriez-vous aux femmes managers pour qu'elles rejoignent Sodexo ?

Tous nos métiers sont faits pour les femmes et les hommes. Je ne vois aucune différence. L'objectif du groupe est de promouvoir la représentation des femmes et leur impact dans le Groupe. Sur ce point, nous sommes déjà en avance par rapport à d'autres, même si nous admettons être encore loin du compte. Les possibilités pour les femmes chez Sodexo, sont énormes en France, et dans le monde en général...