











02 Bien-être au travail et rétention des talents

Le bien-être au travail et la rétention des talents sont nos points forts depuis la création de Sodexo. L'expertise et l'expérience dans ce domaine sont cruciales au sein de notre entreprise.

Nous nous concentrons sur le recrutement et le développement à long terme des compétences et du savoir-faire.



Enjeu	Indicateur-clé	Ambition 2025	Résultat 2020
 Bien-être au travail  	Taux de satisfaction (eNPS)	30	Non mesuré
	Indicateur de bien-être	90%	Non mesuré
 Égalité de genre, diversité et inclusion  	Equilibre des genres au sein du management	Parité	 48 % F - 52 % M
	Écart salarial hommes-femmes	Pas d'écart salarial	8,1 %
 Engagement et responsabilisation 	% de mobilité interne (par opposition aux recrutements externes)	40-60	 43 %
	Degré d'autonomie des collaborateurs	90%	Non mesuré



Bien-être au travail

Afin d'évaluer la satisfaction, le bien-être et l'engagement de tous nos collaborateurs dans le monde, le Groupe Sodexo a récemment mis en place un nouvel outil de mesure. Il fonctionne en combinaison avec nos processus existants d'évaluation et de développement continu. Nous pourrions analyser les premiers résultats dans le courant de cette année. Cependant, les instruments de mesure ne suffisent jamais à eux seuls à promouvoir le bien-être de nos collaborateurs. Sodexo fournit à l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices des services d'écoute et de soutien psychologique, juridique et familial. À l'instar de nombreuses entreprises, nous avons un Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT). En outre, nous avons également

mis en place notre cellule de prévention. Elle se charge à la fois des questions relatives à l'ergonomie au travail et à la prévention du bien-être psychosocial et des accidents du travail.

Toutes les équipes se concentrent sur le bien-être psychosocial et peuvent faire appel à des programmes de santé et de bien-être, tant au travail qu'en dehors des activités professionnelles. Nos collaborateurs bénéficient également d'une assurance hospitalisation et d'une assurance-vie liée à l'assurance de groupe. De plus, nous utilisons un programme interne pour prévenir les conflits, le harcèlement, l'intimidation et les comportements inappropriés envers les collaboratrices et collaborateurs, que ce soit sur le lieu de travail ou à l'extérieur.



Engagement et responsabilisation

Une entreprise, c'est un ensemble d'hommes et de femmes qui investissent, d'une part en capital (les actionnaires) et d'autre part en travail (les personnes qui, au quotidien, mettent leur talent au profit des clients, des utilisateurs et du réseau de commerces affiliés ou au service de l'entreprise et de leurs propres collègues dans les fonctions de support). Leur contribution et la participation aux décisions doivent être le plus large possible. C'est pourquoi Sodexo vise depuis deux ans à intégrer l'intelligence collective dans la gestion de l'entreprise. Tous nos managers sont recrutés par le biais d'un processus à 360°. En outre, nos managers et les membres de notre comité de direction se soumettent à des évaluations continues. La voix des équipes se voit accorder une place de choix dans la sélection, le recrutement et l'évaluation des managers. De

cette manière, nous renforçons la légitimité de nos chefs d'équipe.

Par ailleurs, les équipes participent à la prise de décisions et contribuent à la planification stratégique et à la définition des priorités de l'entreprise. Elles travaillent en toute autonomie sur la base de priorités convenues collectivement.

Le comité de direction est le gardien de la mission, les valeurs et les choix stratégiques de l'entreprise. En outre, il stimule la coopération entre les différents départements afin qu'ils puissent offrir les services que les clients, les commerces de notre réseau d'acceptation, les consommateurs et les collaborateurs attendent. Enfin, il doit assurer un juste équilibre entre la bienveillance vis-à-vis des équipes et l'exigence nécessaire à la livraison des services et résultats nourrissant notre mission.

Le regard neuf des nouvelles recrues et des parties externes enrichit toute entreprise. Lorsque des collaborateurs peuvent développer leurs compétences tout au long de leur carrière, c'est aussi tout bénéfique pour l'entreprise. Sodexo entend assumer cette responsabilité en contribuant à la transmission des connaissances internes et de la culture d'entreprise, à la rétention des talents, et à l'épanouissement par le travail. En 2020, pas moins de 43 % des nouveaux postes vacants ont été pourvus par la mobilité interne. Nous nous attachons à trouver un équilibre optimal entre les promotions internes qui sont souvent préparées sur de nombreuses années sur la base de plans de développement personnel, et les recrutements externes. Ceux-ci apportent une injection de nouvelles compétences et une diversité croissante au sein des équipes.



Égalité de genre, diversité et inclusion

Nous traitons nos collaborateurs et collaboratrices sur un pied d'égalité. C'est pourquoi nous ne faisons aucune distinction entre les contrats à temps plein et à temps partiel en matière de politique salariale, d'accès aux congés extra-légaux, aux formations ou de participation aux processus décisionnels. Si une collaboratrice ou un collaborateur décide de travailler moins, tous les avantages lui restent accessibles. Tous nos collaborateurs sont engagés sur la base de contrats à durée indéterminée – y compris les stagiaires à l'issue de leur stage. La raison en est simple : nous pensons que l'esprit d'équipe, la confiance et les relations professionnelles entre les personnes doivent pouvoir se développer sur le long terme.

Nous plaçons la diversité et l'inclusion au centre de nos préoccupations. C'est pourquoi nous sensibilisons toutes nos équipes à ces thématiques. Nous le faisons par le biais d'ateliers de groupe qui constituent une partie essentielle du programme d'accueil des nouvelles recrues. Le Groupe Sodexo s'est engagé à atteindre la pleine parité de genre dans ses organes directeurs d'ici 2025. En Belgique, c'est déjà une réalité : 48 % de nos managers sont des femmes.





L'écart salarial entre les hommes et les femmes est le prochain défi à relever. Si le sujet est complexe et multifactoriel dans un contexte de libre négociation contractuelle, les résultats ne doivent pas nous exonérer de nos responsabilités. Une entreprise qui considère que l'égalité de genre constitue un moteur de son développement ne peut accepter un écart salarial moyen de 8,1%. Ce problème est d'autant plus criant que l'on sait que la société mère – le plus grand employeur français au monde – est présidée par une femme et que 60 % du Conseil d'administration du Groupe est composé de femmes.

Statbel nous apprend que cet écart interne est inférieur à la moyenne européenne (14,8 %), mais supérieur à la moyenne belge (6 %). Cependant, nous constatons que l'écart se contracte à mesure que la carrière progresse. Il est de 6,5 %

chez les cadres et de 5,1 % chez les membres du comité de direction. Ce constat nous oblige à mettre en place des processus d'évaluation, de contrôle et de correction des écarts, en collaboration avec l'ensemble des managers. Depuis 2016, nous évaluons toutes nos positions en fonction d'une valeur de référence des entreprises de services. Sur cette base, nous ajusterons progressivement les différences en fonction des évaluations salariales annuelles. Cet outil devrait permettre à terme de combler systématiquement l'écart, quel que soit le genre de la personne qui effectue le travail. À partir de cette année, nous collaborerons également avec l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH) et l'Observatoire bruxellois de l'emploi. Nous voulons ainsi définir clairement les mesures que nous pouvons prendre pour mettre définitivement fin à cette inégalité historique.

Réalisations en 2020

La crise du coronavirus : plus de résilience grâce à des équipes plus autonomes

En misant résolument sur l'intelligence collective, l'entreprise a connu une profonde transformation au cours des deux dernières années. Des équipes plus autonomes jouent un rôle de plus en plus important à cet égard. Personne n'aurait pu prévoir que notre transformation serait mise à l'épreuve de façon aussi intensive du jour au lendemain par la crise du coronavirus.

Au cours des deux semaines précédant la déclaration de confinement total du Conseil national de sécurité, nous avons testé différents scénarios, y compris le travail à domicile. Ces tests ont démontré que nous étions extrêmement résistants, sur le plan juridique, commercial et technologique. Dès le début du confinement, nous avons été à l'écoute de nos collaborateurs. Nous avons vérifié qu'ils avaient tout ce dont ils avaient besoin pour traverser cette période en douceur. Toutes les équipes ont fait l'objet d'un accompagnement et d'un suivi rigoureux tout au long de la période de crise. Elles pouvaient compter sur un soutien pratique et financier.

Nouvelle relation au lieu de travail

Sodexo et ses employés ont rapidement trouvé une nouvelle relation avec le travail et la mobilité. Nous avons défini cela dans une déclaration de mission interne :

« On me fait confiance pour travailler d'où je le souhaite, dans l'intérêt collectif, avec des moyens technologiques adaptés. Le siège est un endroit convivial qui incarne l'esprit de Sodexo et m'encourage à m'y rendre pour des moments d'accueil et de rencontre. C'est un espace de coworking apprécié. »



Cette nouvelle vision du lieu de travail physique a été accélérée par la crise sanitaire, mais n'aurait pas été possible sans la transformation que nous avons déjà engagée. Aujourd'hui, près de 90 % de nos collaboratrices et collaborateurs veulent travailler au moins à mi-temps à distance. C'est pourquoi nous avons créé un groupe de travail chargé de cette nouvelle mission interne et de veiller à ce que chaque membre du personnel puisse s'épanouir pleinement, quels que soient ses besoins de mobilité, sa situation familiale et son espace de travail.

Une attention équivalente est accordée aux personnes en situation de handicap

Une personne sur sept vit avec un handicap visible ou invisible. Cette réalité doit donc trouver sa place dans une vision inclusive du travail. Les

équipes RH de Sodexo ont participé à un stage de formation organisé par l'asbl Diversicom. Dès cette année, nous forgerons un partenariat avec Diversicom pour accueillir de nouvelles personnes en situation de handicap au sein de nos équipes.

Diversité et inclusion dans le programme d'accueil

Toute personne rejoignant Sodexo participe à un programme d'accueil pour lui permettre de se fondre dans ce nouvel environnement, que ce soit au sein de son équipe ou en-dehors. Cet enjeu de l'inclusion est encore plus crucial dans ce nouveau paradigme du travail à distance. Dans ce cadre, une journée de cohésion autour des questions de diversité et d'inclusion est organisée plusieurs fois par an pour les nouvelles recrues. Il est essentiel, pour Sodexo, que la sensi-

bilisation à l'inclusion soit généralisée. Pour que chaque individu ait sa place autour de la table, pour que sa parole puisse être exprimée dans un environnement où les préjugés ne peuvent en aucun cas mener à des discriminations ou à des privilèges, dans un environnement où la diversité ne peut être envisagée sans inclusion. Au total, 100% de nos collaborateurs et collaboratrices auront participé à ces journées d'inclusion, au cours desquelles, loin du politiquement correct et de la censure, toutes les opinions peuvent être exprimées dans un cadre accompagné de bienveillance et de rencontre des autres, d'éveil à son rapport à l'altérité.

Principes d'autonomisation des femmes

Depuis la création de Sodexo, nous attachons une grande importance



à la diversité sur le lieu de travail et à l'égalité entre les hommes et les femmes. Jérôme Lemouchoux, directeur général, a une fois de plus souligné cet engagement en souscrivant aux Women's Empowerment Principles des Nations Unies. Le point de départ est simple : plus les femmes sont représentées et reconnues à tous les niveaux d'une organisation, plus elles feront évoluer les codes culturels de l'entreprise.

Chiffres-clés en 2020



29

accompagnements de carrière



12%

de rotation



28

recrutements



23

heures de formation par salarié en moyenne



13

nationalités



100%

de collaborateurs bénéficiant d'un plan d'évaluation et d'accompagnement de carrière



0

maladies professionnelles