



Canadian Centre for Diversity and Inclusion
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

Histoires de réussite

Sodexo Canada

Une histoire de réussite canadienne de la diversité
et l'inclusion

Mars 2016

Sodexo Canada : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Andre Gordon, assistant de recherche. Merci à Shiva Manishankar de Sodexo Canada de nous avoir parlé pour cette étude de cas.

La diversité des fournisseurs comme un facilitateur économique

Sodexo identifie la diversité comme un élément clé de son engagement mondial du développement durable et de l'approvisionnement local, au profit des petites entreprises et des communautés où l'entreprise gère ses activités. L'entreprise a encouragé les possibilités économiques de la diversité unique du Canada en puisant la diversité des fournisseurs pour les services de qualité de vie sur place – les services alimentaires et tels – qu'elle gère pour 200+ clients institutionnels principalement dans le secteur des entreprises, l'éducation, les soins de santé, et l'énergie et les ressources à plus de 500 emplacements partout au Canada.

Lorsque nous avons interviewé Shiva Manishankar, Directrice principale de l'approvisionnement, et Chef de file pour la diversité des fournisseurs chez Sodexo Canada, elle a décrit un « engagement envers la diversité et l'inclusion qui est tissé dans nos gènes. » Shiva et son équipe aident leurs fournisseurs partenaires canadiens à comprendre ce que signifie être un fournisseur diversifié et comment la diversité peut être exploitée comme un avantage concurrentiel à la fois des opérations commerciales et de la durabilité des communautés.

Cette étude de cas examine comment une marque internationale qui a son siège social en France lie l'impact social de la diversité des fournisseurs à son modèle d'affaires et exécute sur une stratégie globale au niveau régional, pour s'adapter au cadre unique du Canada. Nous sommes intéressés par la façon dont Sodexo Canada a créé la croissance des petites entreprises, avec une attention à la façon dont la société travaille avec les communautés autochtones.

Axé sur de petits entrepreneurs locaux

La pratique de la diversité des fournisseurs de Sodexo vient d'une mission sociale intégré dans leur stratégie d'entreprise pour promouvoir la croissance des petites entreprises prometteuses gérées par divers entrepreneurs. Leur objectif est d'améliorer les possibilités pour les entreprises que Sodexo choisit comme vendeurs et d'accroître la résilience économique des communautés en travaillant avec eux comme partenaires.

La façon dont Sodexo Canada a collaboré avec les entreprises locales dans les communautés dans lesquelles leurs clients leur ont introduits découle de l'initiative « Small Business, Big Impact » (Petite entreprise, grand impact) annoncé en 2014, sur les talons d'une promesse globale de la [Clinton Global Initiative](#), lorsque l'entreprise promis de dépenser 1 milliard de dollars américains

sur les produits et services de 5000 entreprises de petite et moyenne taille par 2017. L'amélioration des possibilités d'affaires pour les petits entrepreneurs fait une partie de la stratégie de responsabilité sociale de Sodexo, qui a des buts de la diversité parmi les employés et au sein de leur chaîne d'approvisionnement afin d'être inclusif pour divers groupes de personnes souvent sous-représentés dans les milieux de travail et les réseaux de distribution. Au Canada, l'accent est mis sur la création de possibilités pour les Autochtones, les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles et ceux qui identifient comme LGBT.

Les partenariats de Sodexo avec des entreprises autochtones remontent aux années 1980, lorsque de nouvelles affaires leur a apporté dans les communautés éloignées du Canada. La culture d'entreprise a soutenu les peuples autochtones et les entreprises des communautés dans lesquelles ils étaient; l'objectif lors de la mise en place des opérations pour les clients dans de nouvelles communautés était d'avoir un impact positif sur la vie des personnes qui utilisent leurs services et les lieux où ils vécurent. Sodexo Canada commença par l'embauche des gens locaux pour exécuter leurs opérations et pour approvisionner la nourriture, les services et les biens. Leur stratégie de diversité des fournisseurs était, et est toujours, conduit par trois objectifs qui mélangent les objectifs d'affaires et sociaux :

- D'embaucher des personnes dans les communautés pour exécuter les opérations au niveau local;
- D'approvisionner des fournisseurs de produits alimentaires locaux pour les objectifs de développement durable;
- De créer des possibilités de développement économique allant au-delà du pouvoir d'achat de l'entreprise en travaillant avec les entrepreneurs locaux.

Travaillant avec les fournisseurs locaux a appuyé les objectifs de développement durable des entreprises et les buts de développement économique de Sodexo Canada. Afin de se connecter avec les fournisseurs pour tout, de la nourriture et le linge aux nettoyeurs et l'imprimerie, l'entreprise a établi un partenariat avec les organisations représentant de diverses entreprises. Depuis 2001, ils ont été certifiés pour **Progressive Aboriginal Relations** (le progrès des relations avec les Autochtones) au niveau d'Or avec le **Canadian Council for Aboriginal Businesses** (Conseil canadien des entreprises autochtones), en reconnaissance de leur programmation innovante et leur travail avec les peuples autochtones pour apporter un impact durable sur leurs activités et communautés. Sodexo apprécie également ses relations avec des organisations telles que le **Canadian Aboriginal & Minority Supplier Council** (Conseil canadien des fournisseurs autochtones et minoritaires) et **WEConnect International** pour leurs bases de données des fournisseurs divers et leurs séances de réseautage qui les aident à identifier les fournisseurs potentiels.

L'avantage concurrentiel de la diversité des fournisseurs

Sodexo attribue leur croissance au Canada à l'attention qu'ils ont consacré à la mesure de la diversité des fournisseurs. Pour beaucoup de leurs clients, la diversité et la durabilité sont importants pour les rapports sur les indicateurs clés de rendement. Ils ont constaté que leurs clients dans le secteur financier ont été particulièrement sensibles à la façon dont ils intègrent la diversité dans la gestion de l'offre et sont en mesure de remplir les exigences de traçabilité dans leur propre rapport. Cela a donné Sodexo Canada un avantage distinct par rapport aux concurrents.

Du côté des fournisseurs, l'entreprise a vu que leur engagement social, les politiques de diversité et les pratiques de durabilité ont contribué à l'avantage concurrentiel qu'ils offrent aux entrepreneurs,

en notant que les vendeurs aiment travailler avec une entreprise qui a pour mission de soutenir leur communauté. Les entrepreneurs qui travaillent avec Sodexo sont offerts des opportunités de se développer au sein du réseau de l'entreprise et de développer leurs entreprises pour atteindre de nouveaux clients, au-delà du système de distribution de Sodexo.

Il y a des processus en place pour la diversité des fournisseurs chez Sodexo; Shiva a pris soin d'expliquer que la qualité passe avant tout et chaque fournisseur doit atteindre les conditions du contrat. Les nouveaux fournisseurs sont trouvés en répondant aux appels d'offres qui vont avec les demandes de propositions; ceux qui répondent aux exigences sont évalués par rapport aux normes; ceux qui passent par le dépistage sont présélectionnés. Les entreprises qui s'identifient comme un fournisseur diversifié et sont enregistrés avec des organisations représentant leur diversité ont un fort avantage. Deux dimensions de la diversité, comme une entrepreneuse qui est une femme et aussi LGBT ou autochtone, peuvent apporter un avantage supplémentaire.

Ajoutant de la valeur pour les entreprises locales

Dans certains cas, les fournisseurs pourraient être en mesure d'offrir un bon produit et de répondre à certaines, mais pas toutes, les exigences. Sodexo a travaillé avec des entrepreneurs prometteurs pour les aider à arriver à un point où ils peuvent devenir des vendeurs, se rendant compte que chaque étape représente un défi pour une petite entreprise, en particulier dans les communautés éloignées. L'entreprise ajoute de la valeur en aidant ces entrepreneurs à naviguer et se préparer à ce qui doit être fait pour devenir un fournisseur.

Sodexo aide également des vendeurs qui pourraient être plus avancés à développer leurs activités avec le mentorat, la formation et les ressources afin qu'ils puissent se développer à partir des fournisseurs locaux en des fournisseurs nationaux. Les relations solides qu'ils développent avec leurs fournisseurs apportèrent une réponse positive au sein des communautés autochtones qui a appuyé les opérations de l'entreprise, en particulier dans les communautés éloignées où la croissance des entreprises qui réussissent peut avoir des effets durables.

De nombreuses entreprises prospèrent avec ce genre de soutien et Shiva a noté que pour les entreprises autochtones qui bénéficieraient d'un réseau de distribution, le soutien d'une grande marque comme Sodexo peut les aider à se lancer dans des canaux de distribution de nourriture et à gagner plus d'affaires avec d'autres sociétés clientes. Pourquoi aideraient-ils leurs propres fournisseurs de se connecter avec d'autres marchés? Leur mission sociale se penche sur l'entrepreneur qui se développe pour servir un marché plus vaste comme un amplificateur de la durabilité dans leur communauté.

Shiva a partagé une histoire à propos d'un fournisseur autochtone et dirigée par une femme que Sodexo a conseillé et aide à développer sa ligne de purées de légumes avec des conseils sur les prix, le marketing, et la façon de travailler avec l'entrepôt de distribution de l'entreprise pour atteindre plus de clients. Elle a été appuyée avec des matériaux de marketing et point de vente, développées par leur Département de marketing. Leur chef de cuisine a développé des recettes en utilisant ses purées dans des recettes comme les soupes, les smoothies et le houmous avant de la connecter avec un courtier en alimentation pour amener sa ligne dans les canaux de distribution alimentaire de laquelle les opérateurs de Sodexo achètent. Elle a été entraînée également sur les normes de sécurité alimentaire fixés par les vérificateurs tiers qui décident quels aliments sont approuvés pour l'achat et a été introduite aux vérificateurs afin qu'elle puisse travailler avec eux pour répondre aux besoins, l'aidant à se lancer dans les grands marchés.

L'effet d'aider les petits partenaires autochtones à réussir et grandir ont été extrêmement positifs dans les communautés dans lesquelles leurs opérations sont. Les relations solides qu'ils ont développées au sein des communautés a renforcé leur réputation et a aidé l'entreprise à devenir un acheteur de choix. Sodexo est en mesure de signaler la croissance des entreprises pour eux-mêmes et pour leurs vendeurs divers en conséquence directe de leur engagement envers la diversité des fournisseurs.

Tactiques qui font une différence

Pour les organisations qui font la promotion de la diversité des fournisseurs, Shiva recommanda de faire de la diversité une partie de leur énoncé de mission pour l'intégrer dans la culture et les opérations de l'entreprise.

En dépit des avantages sociaux et commerciaux de la diversité des fournisseurs, les entreprises ont été plus lents à adopter la diversité des fournisseurs au Canada que dans d'autres pays comparables et de nombreux fournisseurs sont toujours pas au courant de l'avantage concurrentiel que la diversité peut offrir. D'autres organisations canadiennes intéressées à aller de l'avant avec la diversité des fournisseurs peuvent appliquer ces trois tactiques qui ont été cruciales pour Sodexo.

Créez la sensibilisation

L'un des défis que Shiva identifia était dans la promotion de la sensibilisation pour la diversité des fournisseurs, qui a été un problème constant pour Sodexo – ils ont trouvé que les fournisseurs répondant aux appels d'offres n'identifient pas toujours leur diversité. Elle mentionne qu'il devrait être facile pour les fournisseurs de découvrir et de comprendre l'engagement de la responsabilité sociale de l'organisation.

En termes de sensibilisation, les témoignages et les commentaires des vendeurs ont été précieux pour soutenir l'engagement et la responsabilité sociale de Sodexo envers les communautés où ils opèrent, et ont aidé à attirer de nouveaux fournisseurs. L'entreprise participe également à des séances de réseautage régulièrement et cible certaines communautés avec des communications invitant les fournisseurs à engager. Le leadership participe à des conférences et des événements pour parler des meilleures pratiques pour la diversité des fournisseurs et la responsabilité sociale pour réaffirmer leur engagement et pour construire une histoire positive de la responsabilité sociale qui améliore leurs relations avec les communautés.

Éduquez

Shiva décrit la stratégie de Sodexo pour la promotion de l'entreprise à divers entrepreneurs et l'importance des communications éducatives qui expliquent les conditions requises pour être un fournisseur diversifié et qui offrent des conseils qui peuvent les aider à croître.

Pour aider les vendeurs à se renseigner sur la diversité des fournisseurs, évaluer s'ils sont admissibles et encourager l'engagement, son département a produit un feuillet d'information expliquant comment ils définissent la diversité des fournisseurs et comment les entrepreneurs peuvent devenir certifiés. La réponse de cette information a permis à Sodexo de suivre plus précisément le montant consacré aux fournisseurs qui entrent dans leur portefeuille diversifié, comme certains ont été inclus qui n'a pas été identifiés comme étant divers auparavant.

Circulant ce feuillet a donné l'entreprise une occasion de sensibiliser les fournisseurs sur la

diversité des politiques d'embauche – une chance d'expliquer aux petites entreprises qui ne sont pas des vendeurs diversifié eux-mêmes ce que signifie la diversité de leurs employés et dans leur chaîne d'approvisionnement pour les clients qui suivent la reddition de comptes.

Surveillez

Sodexo Canada compte sur des tableaux de bord internes pour mesurer le succès de leur stratégie de diversité des fournisseurs. Partagés avec le leadership, les tableaux de bord indiquent le rendement à travers quatre facteurs liés aux clients, à l'employeur et aux fournisseurs partenaires :

- Engagement des employés;
- Fidélisation des clients;
- Croissance durable et rentable;
- Croissance globale de l'entreprise.

La durabilité et la diversité sont intégrées dans chacun de ces quatre facteurs. La mesure du montant que l'entreprise consacre à divers fournisseurs est un élément clé de la façon dont leur service d'approvisionnement rapporte sur la croissance dans la diversité des fournisseurs, avec un objectif qui augmente chaque année. Pour 2015, l'objectif d'approvisionnement de l'entreprise était d'acheter un minimum de 0,94% de l'allocation totale contractée de divers fournisseurs, qui comprenaient des fournisseurs appartenant à des femmes, des Autochtones et des minorités; l'entreprise a fini l'année à 1,1% de l'allocation totale contractée de divers fournisseurs.

Shiva expliqua que ce montant représente la valeur de l'allocation diversifiée à partir des fournisseurs sous contrat seulement, et pourrait être plus élevé si l'allocation pas sous contrat a été incluse; en raison des critères pour les vendeurs sous contrat, certains fournisseurs divers ne sont pas saisis dans les totaux s'ils ne répondent pas aux exigences de taille, d'allocation et de portée pour les vendeurs sous contrat.

Créant des possibilités dans diverses communautés

L'histoire de Sodexo de construire la diversité dans sa chaîne d'approvisionnement montre comment une stratégie globale de l'entreprise peut exécuter d'une manière qui répond aux paramètres uniques de chaque nation; leur stratégie de diversité des fournisseurs a été conçu pour apporter une croissance durable dans les communautés éloignées du Canada. Tandis que de nombreuses entreprises multinationales qui viennent au Canada voient sa vaste étendue géographique avec de faibles densités de population comme un défi, Sodexo a travaillé avec ces conditions avec succès en intégrant la diversité des fournisseurs qui est localement représentative dans un modèle d'affaires qui a créé la croissance pour l'entreprise au Canada, et pour les communautés où elle travaille.

Tous droits réservés © Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2016. Tous droits réservés. Vous pouvez utiliser l'hyperlien de ce document, vous pouvez également le télécharger à des fins personnelles ou citer un segment de ce texte à condition d'en mentionner la source et l'adresse URL. Si vous avez l'intention d'utiliser ce document pour l'enseignement ou la formation, ou d'y référer dans une autre publication, veuillez obtenir l'autorisation auprès de at mail@ccdi.ca.

L'initiative des Histoires de réussite

Il y a très peu d'articles soulignant les réussites relatives à la diversité et à l'inclusion au Canada, et ce, même si elles sont nombreuses au sein d'un large éventail d'organisations. Les études de cas exposées par les formateurs et les dirigeants proviennent surtout d'autres pays ou cultures, de contextes politiques et économiques différents.

L'objectif de cette initiative est de soutenir le leadership en matière de diversité et d'inclusion grâce à des histoires qui sont pertinentes dans le contexte actuel au Canada. En partageant ces histoires, nous soulignons les réussites des organisations canadiennes tout en contribuant à l'apprentissage pour tous ceux qui s'intéressent à la diversité et à l'inclusion.

Les employeurs qui ont mis en œuvre des initiatives visant à promouvoir et à prioriser la diversité et l'inclusion en milieu de travail se positionnent dans une économie de plus en plus compétitive qui s'adapte à la diversité des employé(e)s et du pays. Nous sommes reconnaissants à toutes les personnes qui ont participé aux entrevues.

Cette série d'études de cas sera publiée tous les mois jusqu'en 2016. En vous abonnant à notre bulletin mensuel (à ccdi.ca), vous recevrez automatiquement les études de cas les plus récentes, qui seront également affichées en ligne à ccdi.ca/histoires-de-reussite. Pour de plus amples renseignements, communiquer avec mail@ccdi.ca.

Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

Le CCDI a pour mission d'aider les organisations à être inclusive, libre de préjugés et de discrimination, en plus de sensibiliser, d'encourager la conversation et l'action dans le but de faire reconnaître l'atout qu'est la diversité.

Grâce à la recherche, aux rapports et aux outils que nous développons et à nos ateliers, événements et consultations en milieu de travail, nous aidons les employeurs canadiens à comprendre la diversité, à la planifier et à favoriser l'inclusion. Le leadership du CCDI a adopté un modèle éprouvé qui suscite la confiance à titre de tiers impartial. Notre expertise met l'accent sur les thèmes de l'inclusion qui sont pertinents au Canada à l'heure actuelle et sur les différences régionales qui créent la diversité.

À titre d'organisation sans but lucratif qui s'organise comme une entreprise, nous avons créé une niche grâce à notre technologie de recherche et d'analyse novatrice qui permet la compréhension approfondie de la diversité démographique canadienne et des mentalités.

Le CCDI est reconnaissant du soutien de ses employeurs affiliés à l'échelle du Canada. Pour plus de renseignements, communiquez avec Susan Rogers, chef du service à la clientèle, à l'adresse Susan.Rogers@ccdi.ca, ou au 416-968-6520, poste 103.

Le CCDI est reconnaissant du soutien continu de ses partenaires fondateurs.



Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

www.ccdi.ca