

Sodexo apprend l'intégration

Savoir manager la diversité : l'enjeu est stratégique pour cette multinationale qui prévoit 2 millions de recrutements d'ici à dix ans. Comment se passe la formation.

« **A**vec qui ne pourriez-vous pas travailler : une femme d'origine africaine, une aveugle, un homme de 54 ans ou un Maghrébin ? » interroge Isabelle Pujol, directrice du cabinet Pluribus. La question dérange. Ce sera l'une des rares fois lors de cette journée de formation intitulée « De la diversité à l'inclusion », organisée au siège de Sodexo à Issy-les-Moulineaux. Au cours des deux prochaines années, 3 000 managers du géant mondial des services de restauration seront sensibilisés au sujet en France. Finalement, la non-voyante est écartée. « Cela me demanderait trop d'efforts », juge l'un des participants. « Pour les déplacements, c'est compliqué », explique un autre. Et ces deux managers de se trouver soudain mal à l'aise face à leur stéréotype exprimé devant neuf autres cadres en formation ce jour-là.

L'intégration est devenue un enjeu stratégique à Sodexo. Pas par effet de mode. « La diversité des origines, des cultures et des expertises est une source de progrès et un facteur de croissance », martèle Michel Landel, le directeur général du groupe dans un clip baptisé *I am Sodexo*. En dix ans, la multinationale va doubler de taille, ce qui signifie qu'elle aura recruté 2 millions de salariés, dont 4 500 en France. De plus en plus de clients font de la diversité un critère de sélection dans leur appel d'offres, comme la mairie de Londres en vue des jeux Olympiques de 2012. Or, en avril 2005,



Sodexo a dû verser 80 millions de dollars à plus de 3 000 employés noirs afin d'éviter un procès pour discrimination raciale. Sans reconnaître une quelconque responsabilité, le groupe s'est toutefois engagé à améliorer la promotion de ses salariés afro-américains.

Questions dérangeantes

« Nous n'avons pas le choix, c'est un défi. » Les cadres venus se former ont compris le message. Pour les sensibiliser « aux enjeux de la non-discrimination », Isabelle Pujol a préparé plusieurs jeux de rôle, comme « l'arbre de la diversité ». Cette allégorie est censée illustrer les dimensions visibles (les branches), comme le sexe, l'âge, la couleur de peau; et les dimensions invisibles (les racines), telles que la sensibilité, l'opinion, la religion. « La différence ne se voit pas toujours », dit Isabelle Pujol, qui a travaillé sur ces sujets à BP avant de créer son cabinet de formation. Elle

oblige parfois à poser des questions difficiles. » Vient justement le « bingo de la diversité ». Munis de feuilles quadrillées, les managers doivent s'interroger mutuellement. Chacune des 25 cases contient une phrase ou une expression du type « gaucher-gauchère »; « a connu un handicap dans sa vie »; « une femme manager »; « fait du sport une fois par semaine »; « originaire d'un autre pays que la France »... Le gagnant est celui ou celle qui a rempli une ligne entière, comme au Morpion. Et donc qui n'a pas eu peur de poser des questions qui dérangent. Isabelle Pujol fait remarquer que personne n'a osé demander à quelqu'un s'il lui est interdit de manger du porc. Silence gêné. Elle n'insiste pas. L'objectif est de sensibiliser, pas de bousculer.

Stéréotypes

Quatre managers se glissent dans la peau d'un profil stéréotypé pour se vendre à leurs collègues. La femme noire devient « joviale et dynamique », quand le Maghrébin est « débrouillard et batailleur ». Pour la première fois, le débat s'engage sur la discrimination, terme rarement utilisé jusqu'alors. L'un des participants soupire : « J'espère que l'on va quand même pouvoir continuer à dire qu'un senior coûte cher. Il ne faut pas devenir trop politiquement correct. »

Les employés de plus de 55 ans, justement, et les discriminations dont ils sont victimes, il en est peu question au cours de cette journée de formation. C'est pourtant un sujet central à Sodexo. Ainsi, selon FO, pour les cuisiniers, il n'existe pas de politique de maintien dans l'emploi, ni de formation pour qu'ils deviennent tuteurs. « Nous demandons que l'entreprise travaille davantage sur cette question », fait savoir Philippe Besson, délégué central FO. Et de prédire l'échec de la négociation en cours sur le sujet, faute de bonne volonté de la part de la direction. L'après-midi commence. « Place à l'inclusion », lance Isabelle Pujol. Grâce à des saynètes improvisées – un manager impoli affiche ses préférences pour un subordonné, par exemple –, il s'agit de montrer comment des comportements insignifiants peuvent nuire à l'intégration.

Formation
« De la diversité à l'inclusion », au siège de Sodexo à Issy-les-Moulineaux. « Nous n'avons pas le choix, c'est un défi. »

PHOTOS
Livia Saavedra
pour Challenges



« Grâce à cet atelier, j'ai renforcé ma sensibilité à mettre en œuvre l'inclusion au quotidien dans mon management, même si je traduais déjà les engagements du groupe en favorisant le recrutement de profils répondant à toutes les formes de la diversité. »

Nathalie Blarel, directrice du recrutement et de la mobilité internationale.



« Avec cet atelier de sensibilisation, j'ai pris conscience de l'éventail de la diversité : cela va bien au-delà de la question des origines ethniques. Cela a vraiment contribué à élargir ma compréhension du sujet. »

Caroline Blouvac, directrice financière achats internationaux.

L'animatrice parle de « *micromessages* » qui créent de la « *microdiscrimination* ». Comme de ne pas féliciter un collaborateur pour une bonne idée. La formation se transforme en une séance de coaching, qui tourne parfois à la caricature : « *Soyez attentif à l'autre* » ; « *ayez une écoute attentive* » ; « *sachez remercier* ». Autant de piqures de rappel pour ces managers à qui il arrive d'oublier le b.a.-ba du management.

Place des femmes

Au cours d'un exercice, la place des femmes dans l'entreprise est évoquée. Leur représentation est l'un des quatre axes de la politique d'intégration à Sodexo, avec les relations intergénérationnelles, les minorités ethniques et les personnes handicapées. « *Nos métiers de services sont particulièrement en adéquation avec leur sens de l'hospitalité* », affirme l'un des dirigeants dans le clip sur la diversité. Mais, si les femmes représentent 57% des salariés du groupe, la proportion tombe à 23% parmi les cadres dirigeants et à 18% dans le Top-250 de la société. L'accord sur l'égalité pro-



« Remettre l'accent sur l'ouverture, l'écoute, le respect de l'autre et l'humilité en abandonnant volontairement tout a priori permet de mieux partager et de mieux collaborer. »

Xavier Filiu, directeur de la conformité, de la sécurité et des risques informatiques du groupe.

fessionnelle, signé fin 2007, n'a toujours pas été évalué, car la commission de suivi, prévue tous les six mois, ne s'est pas réunie. En formation ce jour, une cadre s'empare du sujet : « *Pour les réunions le soir, le siège ne joue pas le jeu !* »

Organisation critiquée

Pour la première fois, un problème d'organisation est abordé. Isabelle Pujol élude : « *Interrogez-vous plutôt : que puis-je faire personnellement ?* » La consultante, consciente des limites de son propos, reconnaît que cette formation n'est qu'une goutte d'eau. D'autant qu'elle ne trouve pas de prolongement dans la politique salariale conduite vis-à-vis des managers. La prise en compte de la diversité n'étant pas intégrée dans leurs objectifs, donc dans leurs rémunérations. Jean-Michel Monnot, le directeur Europe de la diversité à Sodexo, le justifie : « *Fixer des objectifs sans avoir sensibilisé et formé l'encadrement serait une erreur.* » Le groupe souhaite pourtant devenir le leader mondial en matière d'intégration et de diversité.

Manuel Jardinaud