



# Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada.

## Aperçu

- Les programmes de diversification des fournisseurs offrent aux entreprises appartenant à des femmes et à des minorités la possibilité de croître grâce à l'accès à de nouvelles chaînes d'approvisionnement ou à l'élargissement de chaînes existantes. La mise en place de ces programmes au Canada a toutefois été lente.
- La diversification des fournisseurs repose sur l'idée que les petites et moyennes entreprises détenues par des femmes et des minorités ajoutent de la valeur aux grandes organisations et à l'économie en créant des relations mutuellement avantageuses.
- Cette note de recherche vise à faire avancer la diversification des fournisseurs au Canada en faisant une analyse de rentabilisation factuelle pour sensibiliser les intervenants à ses bienfaits.

## Résumé

**« Les entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires sont essentielles à la prospérité économique du Canada. Quand sa chaîne d’approvisionnement est bien développée et diversifiée, une société peut réduire ses coûts, stimuler l’innovation, intégrer efficacement les entreprises acquises et percer de nouveaux marchés<sup>1</sup>. » [Traduction]**

Toutefois, beaucoup d’entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires éprouvent de la difficulté à accéder aux chaînes d’approvisionnement des grandes entreprises canadiennes et des organismes publics. Cette difficulté est d’autant plus grande que l’on ne connaît pas encore très bien au Canada les avantages de la diversification des chaînes d’approvisionnement, et ce, même si la diversification représente une solution gagnante pour les entreprises qui achètent et pour celles qui vendent. Les initiatives de diversification des fournisseurs sont courantes aux États-Unis depuis plus de 55 ans, mais elles restent méconnues au Canada, aussi bien dans le secteur privé que public.

Il existe d’excellentes raisons de favoriser l’accès des entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires à de plus grandes chaînes d’approvisionnement. Outre la question de la responsabilité sociale, la diversification des chaînes d’approvisionnement offre les avantages suivants aux sociétés :

- meilleure représentation de la diversité de la clientèle, ce qui permet d’accroître la satisfaction de la clientèle et d’augmenter les revenus;
- meilleure représentation de la diversité des effectifs, ce qui contribue à la satisfaction de la main-d’œuvre et au maintien en poste;

1 Whitfield et Farrell, « Diversity in Supply Chains », p. 31.

---

Il est avantageux pour les entreprises et pour l'économie de diversifier les sources d'approvisionnement.

- chaîne d'approvisionnement plus solide, car la société peut compter sur une vaste gamme d'entreprises qualifiées pour s'approvisionner, ce qui réduit les risques associés à la rationalisation du bassin des approvisionnements;
- ouverture de nouveaux marchés (p. ex., aux États-Unis), ce qui peut stimuler la croissance économique de la société et l'économie locale.

Pourquoi les programmes de diversification des fournisseurs ne sont-ils pas plus courants? Notamment pour les raisons suivantes :

- On ne saisit pas encore l'ampleur des avantages liés à la diversification des chaînes d'approvisionnement ni les bienfaits qu'elle peut apporter à une organisation.
- La haute direction ne manifeste pas un engagement assez ferme envers une vision ou un programme favorisant la diversité des fournisseurs.
- Il y a une pénurie de ressources financières ou humaines.
- Il y a une résistance interne au changement.
- Les cadres, les unités organisationnelles et les responsables de l'approvisionnement ne sont pas suffisamment informés.
- On éprouve des difficultés à trouver et à sélectionner des fournisseurs de la diversité.
- On éprouve des inquiétudes quant à la capacité des fournisseurs de la diversité de remplir leurs obligations contractuelles, surtout parmi les entreprises nationales.
- Il n'y a pas suffisamment d'exigences législatives et réglementaires<sup>2,3</sup>.

Le présent document d'information vise à montrer qu'il est avantageux pour les entreprises et pour l'économie de diversifier les sources d'approvisionnement. On espère ainsi contribuer à éliminer, ou du moins à atténuer, les obstacles à la diversification des fournisseurs au Canada.

2 Adobor et McMullen, « Supplier Diversity and Supply Chain Management », p. 219-229.

3 Slaven et Esquivel, *Supplier Diversity Best Practices*, p. 10-11.

## Introduction

Les entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires sont une composante dynamique de l'économie canadienne. Pour promouvoir la croissance des entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires, et pour les mettre en contact avec de nouveaux marchés, certaines grandes organisations canadiennes ouvrent la voie en créant des initiatives et des programmes de diversification des fournisseurs – et elles en récoltent des avantages. Les pratiques de diversification des fournisseurs sont populaires aux États-Unis depuis les années 1960. Pourtant, leur implantation est lente au Canada<sup>4</sup>. Ceci s'explique peut-être par le fait que le Canada ne s'est pas vraiment doté d'exigences réglementaires à cet effet.

Fondé sur un examen documentaire approfondi et sur des entretiens avec 12 personnes clés (listées à l'annexe B), le présent document d'information vise à démontrer la valeur de la diversification des fournisseurs afin de promouvoir cette pratique au Canada.

---

## Que signifie « diversifier les fournisseurs »?

Le principe de la diversification des fournisseurs est fondé sur le fait que les grandes organisations qui créent des relations mutuellement avantageuses avec de petites et moyennes entreprises (PME) appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires en tirent une valeur ajoutée qui profite aussi à l'économie nationale. Aux fins de la présente recherche, le terme de « petites et moyennes entreprises » désigne toute société qui emploie moins de 500 personnes en moyenne pendant une année donnée<sup>5</sup>. Les programmes de diversification des fournisseurs offrent aux entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires l'occasion de croître en ayant accès à de nouvelles chaînes d'approvisionnement ou à des chaînes

4 RGMA, *History of Supplier Diversity*.

5 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *Statistiques relatives à l'industrie canadienne, Glossaire*.

d'approvisionnement en expansion. Ces programmes permettent également aux grandes sociétés de créer de solides chaînes d'approvisionnement et d'accroître leur compétitivité.

---

---

## Qu'est-ce qu'un fournisseur de la diversité?

Aux fins de la présente recherche, un fournisseur de la diversité désigne une entreprise détenue et exploitée par des femmes, des membres d'une communauté autochtone (p. ex., membres des Premières Nations, Inuites et Inuits ou Métisses et Métis), des membres d'une minorité visible ou des personnes de la communauté lesbienne, gaie, bisexuelle et transgenre (LGBT)<sup>6</sup> dans une proportion d'au moins 51 %<sup>7</sup>.

---

La chaîne d'approvisionnement d'une organisation comprend toutes les activités et tous les processus liés à l'offre de biens et de services à sa clientèle, y compris :

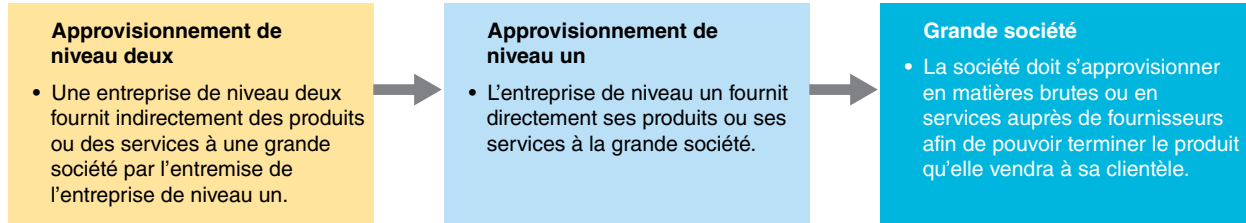
- l'approvisionnement d'un fabricant en matières premières;
- la fabrication;
- le recours à un réseau de distribution et de vente au détail pour livrer des produits finis à une clientèle.

Comme le montre la pièce 1, une société peut avoir un vaste réseau d'approvisionnement qui lui fournira directement ou indirectement des produits ou des services, ce qui en retour permet à la société de vendre ses propres produits à sa clientèle. Les approvisionnements directs d'une grande société en produits ou services se situent au niveau un. La chaîne d'approvisionnement peut faire l'objet d'une plus grande subdivision (p. ex., approvisionnement de niveau deux, de niveau trois et de niveau quatre), chaque niveau offrant des services ou des produits indirectement à un autre niveau de la chaîne d'approvisionnement.

<sup>6</sup> Ndt : Personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles ou transgenres.

<sup>7</sup> Larson, *Supplier Diversity in the GTA*, p. 8.

## Pièce 1

**La chaîne d'approvisionnement**

Source : Le Conference Board du Canada.

Selon le Council of Supply Chain Management Professionals, la gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend la coordination et la collaboration entre tous les éléments de la chaîne d'approvisionnement. Cela comprend l'intégration de l'ensemble des fonctions et des processus de gestion d'entreprise au sein d'une société afin qu'elle puisse efficacement répondre à la demande de produits et services<sup>8</sup>. Cette fonction réduit le risque au sein de la chaîne d'approvisionnement et permet de veiller à ce que les matières brutes ou les services soient disponibles quand on en a besoin pour fabriquer les produits destinés à la clientèle.

### **La diversification des fournisseurs au Canada : état de la situation**

La diversification des fournisseurs n'est pas une pratique généralisée au Canada. Selon une étude récemment publiée par le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI), 39 % des organisations canadiennes ont mis en œuvre un programme ou une initiative de diversification des fournisseurs<sup>9</sup>. L'étude signale également que ce sont les grandes organisations, ou celles dont le siège social est aux États-Unis, qui sont plus susceptibles d'administrer de tels programmes et initiatives<sup>10</sup>. La diversification des fournisseurs existe depuis longtemps aux États-Unis, où elle est exigée en vertu de certaines lois. De plus,

8 Vitasek, *Supply Chain Management Terms and Glossary*, p. 187.

9 CCDI, *Supplier Diversity in Canada*, p. 13.

10 *Ibid.*, p. 14.

---

Il faut avoir un cadre montrant les avantages ou les résultats obtenus grâce à la diversification des fournisseurs pour faire changer les choses.

l'étude montre qu'au Canada, les organisations du secteur privé sont beaucoup plus susceptibles de se doter de programmes de diversification des fournisseurs que les organisations du secteur public. Plus de la moitié (51 %) des personnes interrogées provenant du secteur privé ont dit avoir mis en place une initiative de diversification des fournisseurs, alors que seulement une organisation sur cinq (21 %) en avait fait autant dans le secteur public<sup>11</sup>.

Les municipalités, les provinces et le gouvernement fédéral pourraient favoriser grandement l'avancement de la pratique en faisant valoir ses avantages. Selon Mary Anderson, présidente, Women Business Enterprises Canada Council (WBE Canada) : « il faut avoir un cadre montrant les avantages ou les résultats obtenus grâce à la diversification des fournisseurs pour faire changer les choses. L'adoption par la Ville de Toronto, la métropole canadienne, d'une politique de marchés publics à caractère social qui prévoit la diversification des fournisseurs représente un pas de géant<sup>12</sup>. » [Traduction] L'article 16 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* y fait déjà allusion : « Ne constitue pas un acte discriminatoire le fait d'adopter ou de mettre en œuvre des programmes, des plans ou des arrangements spéciaux destinés à supprimer, diminuer ou prévenir les désavantages que subit ou peut vraisemblablement subir un groupe d'individus [...] en améliorant leurs chances d'emploi ou d'avancement ou en leur facilitant l'accès à des biens, à des services, à des installations ou à des moyens d'hébergement. »

## **Plein cap sur la diversification des fournisseurs**

Pour créer des chaînes d'approvisionnement solides et pour accroître leur compétitivité, certaines sociétés canadiennes mettent la diversification des fournisseurs au rang de leurs priorités. Elles se sont aperçues que la diversification des fournisseurs leur permettait de réaliser ce qui suit :

- Offrir à des fournisseurs de la diversité l'occasion de participer à des appels d'offres.

11 *Ibid.*, p. 15.

12 Mary Anderson (présidente, Women Business Enterprises Canada Council), entretien téléphonique réalisé par Nadine Hakim et Louise Chénier, le 3 juin 2016.

Les programmes de diversification aident les entreprises à gérer plus efficacement le risque.

- Veiller à ce que les fournisseurs de la diversité participent aux programmes de perfectionnement et de mentorat visant à les aider à remporter des contrats.
- Augmenter la diversité des réflexions, des idées et des inventions provenant de la chaîne d’approvisionnement de la société<sup>13</sup>.

Trois raisons sont à l’origine de la décision du Groupe Financier Banque TD de mettre en œuvre un programme de diversification des fournisseurs : l’expansion de ses activités aux États-Unis; ses engagements envers la diversité et l’inclusion; et ses efforts en matière de responsabilité sociale. Marcia Seymour, gestionnaire principale, Approvisionnement responsable et Responsabilité sociale, a déclaré que « la diversification des fournisseurs est l’occasion pour les entreprises appartenant à des groupes minoritaires de se faire connaître et de livrer une concurrence aux autres entreprises pour conclure des contrats d’approvisionnement avec nous<sup>14</sup> » [Traduction].

Les programmes de diversification des fournisseurs donnent aux entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires l’occasion de développer leur entreprise en ayant accès à de nouvelles chaînes d’approvisionnement en pleine croissance dans les secteurs privé et public. En contrepartie, les organisations qui intègrent des entreprises de la diversité à leur chaîne d’approvisionnement mettent en place des processus d’affaires plus solides, pouvant rapporter des avantages aussi bien sur le plan financier que sur celui des ressources humaines. Ces programmes aident les entreprises à gérer plus efficacement le risque dans la mesure où elles ne comptent plus sur un seul fournisseur ou un nombre limité de fournisseurs. Les programmes de diversification des fournisseurs ne sont pas des programmes sociaux et ils ne supposent pas que toutes les entreprises participantes se verront accorder un contrat. Les sociétés dotées d’un programme efficace de diversification des fournisseurs ne font aucun compromis au regard de la qualité ou des coûts des services ou des produits qu’elles achètent, pas plus qu’elles ne changent les exigences

<sup>13</sup> Larson, *Supplier Diversity in the GTA*, p. 7-8.

<sup>14</sup> Marcia Seymour (gestionnaire principale, Approvisionnement responsable et Responsabilité sociale, Groupe Financier Banque TD), entretien téléphonique réalisé par Nadine Hakim et Louise Chénier, le 4 mai 2016.



en matière de services en fonction des fournisseurs. Le programme constitue seulement une porte d'entrée sur le marché pour la société qui l'administre comme pour les fournisseurs de la diversité<sup>15</sup>.

La diversification des fournisseurs dépend généralement du service responsable de l'approvisionnement au sein de la société. Toutefois, selon une étude publiée récemment par Paul D. Larson, de l'Université du Manitoba, les organisations dotées d'une politique de diversité et d'inclusion sont plus susceptibles d'avoir également mis en place un programme de diversification des fournisseurs<sup>16</sup>. Le spécialiste de la diversité et de l'inclusion peut être une personne-ressource interne pour le service chargé de l'approvisionnement qui met en œuvre et administre des initiatives de diversification des fournisseurs. Une organisation ayant pris un engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion veille à ce que son effectif soit représentatif de la diversité de la collectivité dans laquelle elle évolue, ainsi que de la diversité du marché. Pour se montrer réellement inclusive, elle doit également veiller à ce que sa chaîne d'approvisionnement – et, tout compte fait, l'ensemble de ses processus d'affaires – reflète également la diversité du marché ou les valeurs relatives à l'inclusion.

« L'énoncé de mission de TD relativement à la diversification des fournisseurs établit un lien direct entre la diversité des fournisseurs et l'orientation stratégique de TD. Le Groupe Financier Banque TD croit fermement que la diversité contribue dans une large mesure à la réussite d'une entreprise dans un marché mondial caractérisé par la concurrence. Cet engagement envers la diversité est fondamental à notre conception des affaires aujourd'hui et pour l'avenir. Le Groupe Financier Banque TD aspire à devenir la meilleure institution bancaire et il croit que son programme de diversification des fournisseurs est un ingrédient clé pour y parvenir. » [Traduction]

**Marcia Seymour**, gestionnaire principale,  
Approvisionnement responsable et Responsabilité sociale,  
Groupe Financier Banque TD<sup>17</sup>

15 CAMSC, *Supplier Diversity*.

16 CCDI, *Supplier Diversity in Canada*, p. 5.

17 Seymour, entretien.

## Les initiatives de diversification des fournisseurs procurent de nombreux avantages aux entreprises et à l'économie canadienne.

Bien que certaines publications consultées signalent des obstacles juridiques à la diversification, les personnes interrogées voyaient les choses autrement. Selon Kenneth Fredeen, avocat général chez Deloitte Canada et président de Legal Leaders for Diversity, « le Canada a une occasion fantastique de plaider pour la diversification des fournisseurs. Du point de vue des sociétés, leur avantage sur la concurrence est d'attirer et de maintenir en poste les meilleurs talents. Les fournisseurs de la diversité doivent quant à eux trouver quelle valeur ils ajoutent auprès d'une clientèle diversifiée, c'est-à-dire connaître leurs atouts et leurs faiblesses. Du point de vue de l'économie canadienne, les sociétés demeurent conservatrices en matière de diversité, car elles sont frileuses à l'égard du risque. Elles doivent apprendre à s'ouvrir à la diversification des fournisseurs en mettant en place les processus et les procédures nécessaires et en prenant conscience de leurs propres partis pris<sup>18</sup> » [traduction].

## Les avantages commerciaux de la diversification des fournisseurs

Selon le Centre for Research in Ethnic Minority Entrepreneurship (CREME), les initiatives de diversification des fournisseurs procurent de nombreux avantages aux entreprises et à l'économie canadienne. De plus, elles favorisent la croissance des entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires. Au nombre de ces avantages, signalons les suivants<sup>19</sup> :

- amélioration de la satisfaction de la clientèle et des profits;
- amélioration de la satisfaction des effectifs et du maintien en poste;
- renforcement des chaînes d'approvisionnement;
- accès à de nouveaux marchés et développement économique.

18 Kenneth J. Fredeen (avocat général, Deloitte Canada, et président, Legal Leaders for Diversity), entretien téléphonique réalisé par Nadine Hakim et Louise Chénier, le 2 juin 2016.

19 CREME, *Supplier Diversity—A Guide for Purchasing Organisations*, p. 15-18.

## Satisfaction de la clientèle et profits

S'ils sont efficaces, les programmes de diversification des fournisseurs peuvent accroître la satisfaction de la clientèle et les profits. À mesure que le marché canadien se diversifie, la clientèle s'attendra à ce que la main-d'œuvre et les pratiques d'une organisation (notamment ses pratiques d'approvisionnement) reflètent cette diversité. Par conséquent, la diversification des fournisseurs contribue à améliorer l'image et la réputation d'une organisation aux yeux du public et d'autres parties intéressées d'importance. Au fur et à mesure que la clientèle s'ouvre à la diversité et se diversifie elle-même, les attentes seront de plus en plus grandes en matière de diversité.



Les sociétés doivent se dire que si elles veulent prospérer, elles doivent créer un environnement inclusif, au sein duquel les produits et les services offerts reflètent la diversité de leur clientèle. » [Traduction]

**Kenneth Fredeen**, avocat général chez Deloitte Canada et président de Legal Leaders for Diversity<sup>20</sup>

## Satisfaction des effectifs et maintien en poste

La diversification des fournisseurs peut également améliorer la satisfaction des effectifs. En effet, une organisation qui valorise la diversité et qui adopte des pratiques inclusives a de meilleures chances de pouvoir garder les membres de son effectif qui sont elles-mêmes ou eux-mêmes issus de la diversité. Ceci pourrait permettre de réduire le roulement de la main-d'œuvre et, partant, les coûts de recrutement, d'intégration et de formation des recrues.

## Des chaînes d'approvisionnement plus solides

Nos entretiens avec des parties intéressées et notre examen de la documentation révèlent que les organisations canadiennes gagneraient à adopter des pratiques de diversification des fournisseurs. Elles pourraient notamment en tirer les avantages suivants :

<sup>20</sup> Fredeen, entretien.

- Un plus grand nombre de sources d’approvisionnement – les organisations qui trouvent d’autres fournisseurs qualifiés peuvent renforcer leur chaîne d’approvisionnement.
- Les sources d’approvisionnement étant plus nombreuses, la concurrence est accrue, ce qui peut déboucher sur une amélioration de la qualité des produits et des services, voire une réduction des coûts.
- Les fournisseurs gagnent en valeur, puisque la créativité et l’innovation sont stimulées.
- Efficience et souplesse accrues grâce à l’approvisionnement auprès de petites entreprises.
- Réduction du risque dans la chaîne d’approvisionnement – si l’un des principaux fournisseurs ne peut soudainement offrir ses produits ou services à une organisation, ce dernier peut s’approvisionner auprès d’autres entreprises qualifiées figurant sur sa liste.
- Amélioration de l’image et de la réputation de l’organisation.

### **Nouveaux marchés et développement économique**

À long terme, les programmes de diversification des fournisseurs attireront probablement de nouvelles entreprises dans la chaîne d’approvisionnement et donneront aux sociétés un accès ouvert à différents marchés. Ce phénomène contribuera à rehausser le dynamisme et la compétitivité de l’économie. Par exemple, nos recherches ont montré que les organisations canadiennes ayant des liens avec les États-Unis (généralement des filiales ou des sociétés mères de firmes américaines) sont plus susceptibles que les autres d’avoir des programmes de diversification des fournisseurs<sup>21</sup>. L’organisation qui met en œuvre des initiatives de diversification et contrôle la diversité de sa chaîne d’approvisionnement s’ouvre les portes de nouveaux marchés. Les firmes étatsuniennes profitent aussi de la diversité des chaînes d’approvisionnement des organisations canadiennes, ce qui les aide à atteindre leurs propres objectifs en matière de diversité.

21 Larson, *Supplier Diversity in the GTA*, p. 33.

---

## La diversification des fournisseurs a stimulé le développement économique de Toronto.

La Ville de Toronto est un bon exemple de diversification des fournisseurs<sup>22</sup>. Le programme d'approvisionnement social proposé par la Ville de Toronto a été accepté à des fins d'exécution en avril 2016. Il est fondé sur les résultats de neuf projets-pilotes mis en œuvre entre 2013 et 2015 et sur les pratiques exemplaires d'autres administrations. Le programme permettra de veiller à ce que la Ville tienne compte des occasions de diversification de la chaîne d'approvisionnement ou de développement de la main-d'œuvre lorsqu'elle achète des biens et des services, y compris des services professionnels et de construction. Ce faisant, la Ville stimulera une croissance économique qui englobe les personnes désavantagées sur le plan économique, victimes de discrimination ou se heurtant à des obstacles à l'égalité des chances.

Denise Andrea Campbell, qui est directrice de l'analyse et de la recherche en matière de politique sociale à la Ville de Toronto, explique qu'au moment de mettre en œuvre le programme de diversification des fournisseurs, la Ville a offert un enseignement et un encadrement aux entreprises susceptibles de faire partie de sa chaîne d'approvisionnement. La Ville a ensuite pu circonscrire le pourcentage de ses achats réalisés auprès d'entreprises qui, dans sa chaîne d'approvisionnement, sont issues de la diversité – y compris les entreprises de niveau deux et au-delà (voir la pièce 1). En outre, comme l'affirme M<sup>me</sup> Campbell, le fait de sensibiliser ses sources d'approvisionnement à la diversification des fournisseurs comporte un autre avantage manifeste : ces organisations locales peuvent dorénavant participer à des appels d'offres aux États-Unis et dans d'autres pays où la diversification des fournisseurs est pratique courante<sup>23</sup>. Elle ajoute que cela a stimulé le développement économique de Toronto.



Toronto est la première municipalité du Canada à avoir adopté un programme de diversification des fournisseurs. Ce virage fondamental dans notre culture d'approvisionnement nous permet de tirer des avantages sans augmenter les coûts pour les entreprises. La diversité fait maintenant partie intégrante de

<sup>22</sup> Ville de Toronto, *Staff Report for Action*, p. 1-32.

<sup>23</sup> Denise Andrea Campbell (directrice, Analyse et recherche en matière de politique sociale, Ville de Toronto), entretien téléphonique réalisé par Louise Chénier, le 1<sup>er</sup> juin 2016.

notre processus de passation de marchés. Pour ce faire, il a suffi de cerner et d'éliminer les obstacles empêchant les petites et moyennes entreprises de répondre aux appels d'offres de la Ville de Toronto.

Le processus d'approvisionnement de la Ville vise toujours l'achat de produits et de services de qualité au meilleur prix. En établissant des règles uniformes et en stimulant la concurrence grâce à ce nouveau processus d'approvisionnement social, nous attirons de nouvelles sources d'approvisionnement offrant des produits et des services de qualité. Ce processus favorise l'entrepreneuriat, l'innovation et la concurrence entre les entreprises – autant de facteurs de création d'emplois pour la population de Toronto.

La diversification des fournisseurs est associée à une vaste gamme d'avantages sociaux et économiques, ce qui est une source de changement positif dans la vie des particuliers, des communautés et de la collectivité torontoise dans son ensemble. Notre régime d'approvisionnement peut accroître les possibilités économiques pour les personnes sous-employées, encourager l'emploi d'une main-d'œuvre diversifiée et promouvoir les entreprises locales.

J'espère que notre initiative encouragera d'autres organismes du secteur public à intégrer des initiatives d'approvisionnement social à leurs propres pratiques. » [Traduction]

**John Tory**, maire, Ville de Toronto<sup>24</sup>

Certaines structures institutionnelles sont déjà en place pour encourager la participation. Par exemple, il y a des organismes de certification (comme WBE Canada et WEConnect International au Canada) qui délivrent des attestations aux entreprises détenues et exploitées majoritairement par des femmes (dans une proportion d'au moins 51 %). Ces organismes de certification contribuent également à mettre des entrepreneures canadiennes en contact avec des organisations qui pratiquent la diversification aux États-Unis et ailleurs.

24 Cité par Campbell, entretien.

---

## Les femmes et la diversification des fournisseurs

- Il y a quatre fois plus de petites et moyennes entreprises (PME) détenues majoritairement par des hommes que par des femmes. En 2014, 15,7 % des PME appartenaient de façon majoritaire à des femmes et 19,7 % appartenaient en parts égales à des femmes et à des hommes<sup>25</sup>.
  - WBE Canada a certifié plus de 375 entreprises à propriété féminine. Ces entreprises emploient plus de 13 600 personnes et génèrent des revenus de plus de 2,8 G\$<sup>26</sup>.
  - Il y a près d'un million de Canadiennes propriétaires d'entreprises et celles-ci injectent collectivement 117 G\$ dans l'économie canadienne<sup>27</sup>.
  - Quatre-vingt-dix-sept pour cent des entreprises au palmarès Fortune 500 se sont dotées d'un programme de diversification des fournisseurs<sup>28</sup>.
  - Selon WBE Canada, les entreprises canadiennes appartenant à des femmes représentent moins de 5 % de toutes les sources d'approvisionnement nationales et internationales des sociétés et des gouvernements<sup>29</sup>.
  - Deux fois plus de femmes que d'hommes créent une entreprise, mais les entreprises à propriété féminine n'atteignent pas le même niveau de croissance que celles détenues par des hommes<sup>30</sup>.
- 

## Promotion et soutien à la diversification des fournisseurs

Un grand nombre de facteurs organisationnels peuvent inciter une entreprise à mettre en œuvre des initiatives de diversification des fournisseurs. Ces facteurs et leurs avantages commerciaux sont résumés à la pièce 2.

25 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*.

26 Centre des femmes d'affaires, *Supplier Diversity: A Game Changer*.

27 Service des délégués commerciaux du Canada, *Diversification des fournisseurs – Ce que vous devez savoir*.

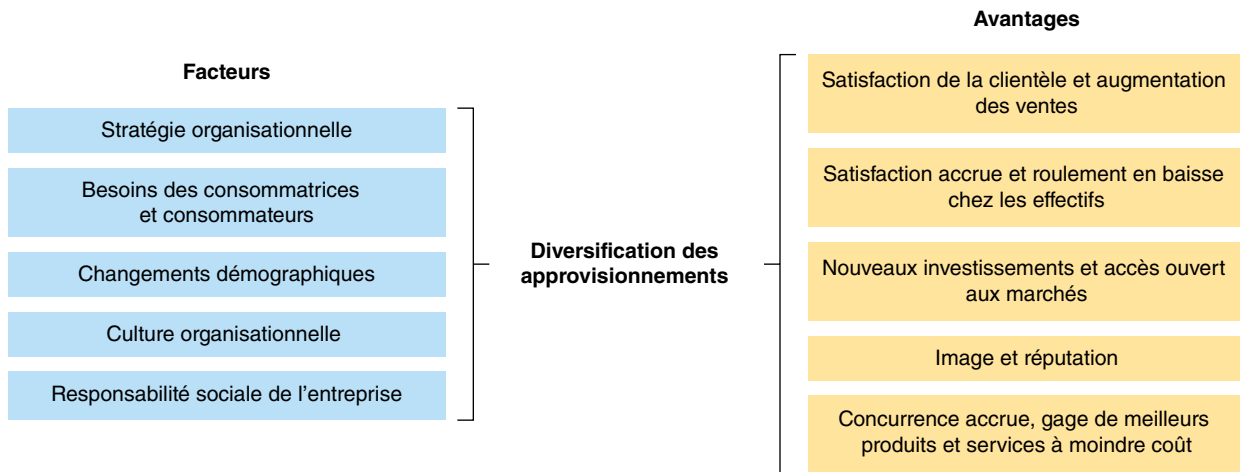
28 *Ibid.*

29 Women Business Enterprises Canada Council (WBE Canada), *Supplier Diversity*.

30 WBE Canada, *Did You Know?*

Pièce 2

**Facteurs et avantages commerciaux de la diversification des approvisionnements**



Source : Paul D. Larson, *Supplier Diversity in the GTA: Business Case and Best Practices*.

**Obstacles possibles à la diversification des fournisseurs au Canada**

Les initiatives de diversification des fournisseurs ne sont pas répandues au Canada<sup>31</sup>. Les entreprises hésitent peut-être à mettre en place ce type de programmes en raison de certains obstacles ou défis. Comme l'ont confirmé les entretiens que nous avons réalisés dans le cadre de ce projet, ces obstacles incluent :

- une mauvaise compréhension des avantages de la diversification des fournisseurs;
- un manque d'engagement ou d'enthousiasme de la haute direction;
- un manque de résultats et de ressources;
- une résistance interne au changement;

31 CCDI, *Supplier Diversity in Canada*, p. 13.



---

Sans soutien manifeste de la haute direction, il n'est pas possible de mettre efficacement en œuvre un programme de diversification des fournisseurs.

- la nécessité de coordonner avec d'autres fonctions, processus et politiques internes;
- des difficultés à trouver des entreprises de la diversité qui sont qualifiées;
- des préoccupations quant aux capacités des sources d'approvisionnement diversifiées<sup>32,33</sup>.

### **Manque d'engagement ou d'enthousiasme de la haute direction**

Sans soutien manifeste et durable de la haute direction, il n'est pas possible de mettre efficacement en œuvre un programme de diversification des fournisseurs au sein d'une organisation. De surcroît, des préjugés inconscients chez les gens peuvent influencer sur la politique et les pratiques d'approvisionnement de l'organisation et avoir pour conséquence d'exclure inopinément certaines entreprises. Ces préjugés peuvent empêcher les responsables clés dans une organisation (p. ex. administratrices ou administrateurs, spécialistes de l'approvisionnement) de voir et de comprendre la nécessité de diversifier la chaîne d'approvisionnement. Il peut être beaucoup plus simple de se tourner vers une liste établie d'entreprises offrant des produits et services que de recruter activement des entreprises de la diversité.

On peut prendre plusieurs mesures pour réduire l'effet des préjugés, par exemple : faire valoir les avantages commerciaux de la diversification des fournisseurs; consacrer les ressources nécessaires à la gestion du programme; demander à la haute direction de parler de l'importance des initiatives de diversification pour l'organisation; et encourager les effectifs à suivre les lignes directrices. Par exemple, après avoir appris que son organisation avait ajouté à sa chaîne d'approvisionnement une entreprise autochtone à propriété féminine produisant des purées de légumes, le président de Sodexo Canada a demandé aux différents responsables de l'exploitation d'intégrer les produits de cette entreprise dans leurs

32 Adobor et McMullen, « Supplier Diversity and Supply Chain Management ».

33 Slaven et Esquivel, *Supplier Diversity Best Practices*, p. 10-11.

recettes<sup>34</sup>. Son engagement manifeste à l'égard du programme en a confirmé la crédibilité et a incité d'autres personnes clés à l'intérieur de l'organisation à en faire une priorité.

---

## La haute direction doit donner le ton

Étant donné leur position, les membres de la haute direction d'une société peuvent, par leur exemple, exercer une grande influence sur les comportements et, ce faisant, aider l'organisation à changer. Les membres de Legal Leaders for Diversity (LLD) l'illustrent bien. LLD est une coalition d'avocates générales et d'avocats généraux provenant d'une gamme de grandes organisations canadiennes dont la mission est de promouvoir la diversité dans leur profession, dans les pratiques commerciales et dans les milieux de travail. Ces personnes reconnaissent qu'elles sont bien placées pour exercer une influence sur des alliances commerciales clés et favoriser l'adoption de pratiques commerciales inclusives.

---

## Manque de résultats et de ressources

Donner son appui verbal à la diversification des fournisseurs est une chose, obtenir les ressources pour mettre en place un tel programme en est une autre<sup>35</sup>. « La fonction d'approvisionnement se doit de consacrer des ressources à la promotion de la diversification des fournisseurs. Un autre levier essentiel consiste à évaluer le rendement des responsables de l'approvisionnement en incluant leur capacité à exécuter des initiatives de diversification des fournisseurs au nombre des indicateurs de rendement clés. Il est très facile d'obtenir un rendement du capital investi quand on invite de nouvelles entreprises à faire partie de la chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, elles doivent bien sûr être compétentes, offrir des produits ou des services de qualité, avoir le sens de l'innovation, faire preuve d'efficacité et proposer des prix raisonnables » [traduction], a déclaré Mary Anderson, présidente du

34 Shiva Manishankar (cadre supérieure, Valeur, Gestion des approvisionnements et Ontrak, Sodexo Canada), entretien téléphonique réalisé par Nadine Hakim et Louise Chénier, le 27 mai 2016.

35 CREME, *Supplier Diversity—A Guide for Purchasing Organisations*, p. 21.

---

La résistance organisationnelle peut provenir de personnes qui comprennent mal les raisons de la diversification.

Women Business Enterprises Canada Council. Selon elle, on prendra vraiment conscience de la valeur de la diversification lorsque les appels d'offres comprendront obligatoirement un énoncé sur la divulgation de la diversité de l'approvisionnement. Elle croit que c'est en faisant de cette donnée un indicateur du rendement de la fonction d'approvisionnement qu'on pourra faire bouger les choses<sup>36</sup>. Bref, on comprendrait mieux la nécessité d'un changement si les chefs d'entreprise connaissaient les nombreux avantages et possibilités qui découlent de la diversification des fournisseurs et si les marchés publics comportaient un libellé à ce sujet.

### Résistance organisationnelle

La résistance organisationnelle peut provenir de personnes qui comprennent mal les raisons de la diversification et qui supposent à tort qu'une catégorie de soumissionnaires bénéficie d'un traitement de faveur. Il faut donc expliquer la nature et les avantages réels de la diversification de la chaîne d'approvisionnement à toutes les personnes concernées – aux organisations comme aux fournisseurs<sup>37</sup>. Au Canada, Sodexo a mis en œuvre des initiatives visant à faire valoir les avantages de cette diversification et à encourager les fournisseurs à obtenir une certification. Ces derniers participent régulièrement à des activités de mentorat et de perfectionnement, ainsi qu'à des initiatives de renforcement des capacités organisées à l'intention du milieu dans le cadre de programmes de diversification des fournisseurs.

« Chez Sodexo, la diversité et l'inclusion sont la pierre angulaire de notre culture. Nous déployons des efforts constants de sensibilisation, de dialogue et de formation dans le but d'inclure des entreprises et personnes d'horizons divers. » [Traduction]

**Barry Telford**, président, Sodexo Canada<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Anderson, entretien.

<sup>37</sup> CREME, *Supplier Diversity—A Guide for Purchasing Organisations*, p. 21.

<sup>38</sup> Manishankar, entretien.

Il faut aussi considérer l'incidence des systèmes de livraison juste à temps, qui ont pour effet de réduire le nombre de sources d'approvisionnement pour ne conserver qu'une poignée d'entreprises privilégiées<sup>39</sup>. Toutefois, la livraison de produits et services juste à temps suppose la certification et la formation des entreprises d'approvisionnement, ce qui tend à favoriser des fournisseurs locaux. Elle pourrait, par conséquent, contribuer à promouvoir le recours à des sources d'approvisionnement diversifiées, qui sont souvent certifiées et locales.

### **Coûts apparents des programmes de diversification des fournisseurs**

Pendant les entretiens, personne n'a mentionné les coûts apparents de la mise en place d'un programme de diversification des fournisseurs, de son administration et des activités de formation et de communications connexes. Toutefois, les coûts de temps et d'argent peuvent être un enjeu, surtout si une entreprise doit obtenir une certification auprès de plusieurs organismes. Il faudrait peut-être rationaliser l'approche de certification.

### **La mise en œuvre d'un programme de diversification des fournisseurs pourrait exiger un effort supplémentaire**

Un programme de diversification des fournisseurs devrait être compatible avec les autres fonctions, processus et politiques d'une organisation. Pour être efficace, « un programme doit être conçu de manière à s'intégrer aux fonctions courantes; sinon, il faut modifier celles-ci pour intégrer le programme. Cela pourrait entraîner un examen des politiques d'approvisionnement en vigueur afin de vérifier si, par exemple, les entreprises sous-représentées sont exclues par ces politiques. Il s'agira souvent de petites entreprises dans l'impossibilité de soumissionner pour un marché de grande envergure<sup>40</sup> » [traduction]. Finalement, c'est l'ensemble des processus organisationnels qui doit être examiné sous

39 Adobor et McMullen, « Supplier Diversity and Supply Chain Management ».

40 CREME, *Supplier Diversity—A Guide for Purchasing Organisations*, p. 21.

---

La certification par un tiers organisme peut aider à jumeler de grandes organisations à des entreprises qualifiées de la diversité.

l'optique de la diversité pour que l'inclusion devienne un réflexe, c'est-à-dire pour qu'elle fasse partie du fonctionnement de l'organisation.

## L'identification des fournisseurs qualifiés

Il peut être difficile pour une organisation de trouver des entreprises appartenant à des femmes ou à des membres de groupes minoritaires. Et une fois qu'on a trouvé ces entreprises, il peut être difficile de les convaincre de solliciter des contrats auprès de grandes organisations, car elles sont petites, sous-capitalisées et se concentrent sur les commandes dont la valeur pécuniaire est moindre.

La certification par un tiers organisme peut aider à jumeler de grandes organisations à des entreprises qualifiées de la diversité. La certification vise à attester, d'une part, qu'une entreprise appartient majoritairement à une ou à plusieurs femmes ou membres de groupes minoritaires (dans une proportion de 51 %) et qu'elle est exploitée et contrôlée par ces mêmes personnes et, d'autre part, qu'elle fournit les produits et les services indiqués dans le profil d'approvisionnement. Les organismes de certification confirment ainsi aux sociétés que leurs investissements dans la diversification des fournisseurs profitent aux entreprises voulues, ce qui améliore les chances qu'elles atteignent leurs objectifs d'affaires.

Au nombre des organismes de certification, signalons WBE Canada, WEConnect International au Canada (WEC), le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles et la chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada. Astrid Pregel, directrice générale de WEConnect International au Canada, explique comment son organisme s'y prend pour aider les propriétaires d'entreprises certifiées à établir des liens avec des sociétés dans les 18 pays où WEConnect International au Canada est présent : « Les femmes possédant une entreprise ne sont pas toujours branchées sur la structure de pouvoir. WEConnect International au Canada offre à ces femmes de l'information et de la formation, et les aide à tisser des liens avec les sociétés<sup>41</sup>. »

[Traduction]

41 Astrid Pregel (directrice générale, WEConnect International au Canada), entretien téléphonique réalisé par Nadine Hakim et Louise Chénier, le 7 juin 2016.

## Capacité des entreprises de la diversité

Même lorsqu'une organisation reconnaît les avantages d'un programme de diversification des fournisseurs, un obstacle peut demeurer : arriver à faire confiance aux entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires et ne pas nourrir de doutes quant à leur capacité de livrer leurs produits ou services. « Au début, bon nombre de grandes organisations se demandent si ces petites entreprises ont la capacité d'offrir un service efficient et efficace continu, si leurs produits seront disponibles en nombre suffisant et si les produits et services ont la qualité voulue<sup>42</sup>. » [Traduction]

Là encore, les organismes de certification peuvent faciliter les choses en ajoutant les entreprises compétentes appartenant à des femmes ou à des membres de minorités visibles à leur base de données des entreprises inscrites. Elles peuvent également mettre en place des programmes de mentorat visant à favoriser le développement de ces entreprises et leur permettant de soumissionner plus efficacement. Par exemple, WBE Canada organise des activités rassemblant des sociétés et des spécialistes locaux de l'approvisionnement. Mary Anderson qualifie cette approche de « sur mesure », car les fournisseurs découvrent comment ils s'insèrent dans la chaîne d'approvisionnement.

## Comment accroître la diversification des fournisseurs au Canada

Lorsqu'une organisation décide d'exécuter un programme de diversification des fournisseurs, elle peut prendre les mesures suivantes pour mettre toutes les chances de son côté<sup>43</sup>. En premier lieu, elle doit s'assurer que la question de la diversification des fournisseurs fait partie intégrante des objectifs organisationnels et que la haute direction appuie les initiatives dans ce sens. Pour ce faire, il faut identifier des personnes parmi les cadres qui seront en mesure de promouvoir la diversification au sein de l'organisation. Pour mettre en place une culture favorable à la diversification, il faut s'assurer que l'effectif concerné connaît les objectifs

42 CREME, *Supplier Diversity—A Guide for Purchasing Organisations*, p. 22.

43 University of Washington, Prosperity Partnership, *Supplier Diversity Toolkit Draft 4*, p. 9-15.

---

Les responsables de l'approvisionnement devraient tisser des relations étroites avec des fournisseurs de la diversité.

et l'incidence possible du programme, et qu'il les comprend. En second lieu, les responsables de l'approvisionnement devraient tisser des relations étroites avec des fournisseurs de la diversité. Ceci peut poser un réel défi. Il sera question ci-dessous des stratégies permettant de favoriser ce genre de relations et d'attirer et de recruter des fournisseurs de la diversité.

D'après nos entretiens avec des personnes clés et notre examen de la documentation, nous avons cerné bon nombre de stratégies et de pratiques éprouvées qui pourraient aider les sociétés à atténuer les obstacles et les défis qui empêchent d'établir des liens avec des fournisseurs de la diversité. Par exemple<sup>44,45,46</sup> :

- Certifier et présélectionner des fournisseurs de la diversité.
- Mettre à profit les technologies, les activités et les réseaux qui permettent de jumeler des organisations à des fournisseurs de la diversité.
- Participer à des missions commerciales destinées aux entreprises dirigées par des femmes et à des conférences de développement des affaires axées sur les entreprises d'approvisionnement diversifiées (p. ex., organisées par WEConnect International au Canada, WBE Canada et le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles).
- Mettre en place des programmes de perfectionnement des fournisseurs.
- Mettre en valeur des programmes internationaux de diversification des fournisseurs ainsi que leurs effets éventuels sur la rentabilité de la société.
- Élargir la portée des initiatives de diversification des fournisseurs pour inclure les entreprises du niveau deux (voir la pièce 1).
- Mettre en place une base de référence, fixer des objectifs et des échéanciers réalistes, établir des indicateurs d'efficacité qualitatifs et quantitatifs, et mesurer l'efficacité du programme de diversification des fournisseurs<sup>47,48</sup>.

44 Centre du commerce international (CCI), *L'autonomisation des femmes par le biais de marchés publics*, p. 7-14 et 23-60.

45 Vazquez et Sherman, *Buying for Impact*, p. 43-50.

46 CAMSC, *Supplier Diversity Playbook*, p. 17-20.

47 University of Washington, Prosperity Partnership, *Supplier Diversity Toolkit Draft 4*, p. 7-8.

48 CAMSC, *Supplier Diversity Playbook*, p. 22.

## **Certification et présélection des fournisseurs de la diversité**

Comme l'ont montré nos entretiens, il est souvent difficile de cerner et de conclure des ententes d'approvisionnement avec des entreprises qualifiées, surtout dans certaines industries clés comme les services alimentaires. Il est également difficile de vérifier si une entreprise qui s'identifie comme appartenant à la « diversité » répond réellement à la définition de ce terme. Toutefois, les organismes de certification ont la capacité de reconnaître et d'accréditer les fournisseurs de la diversité. Il reste beaucoup à faire pour promouvoir leur rôle auprès des entreprises.

Les sociétés administrant un programme de diversification des fournisseurs qui cherchent des entreprises de la diversité ne sont pas nombreuses, même s'il y a en ce moment environ 3 000 fournisseurs de la diversité qui ont obtenu une certification. Tant qu'il n'y aura pas davantage de grandes sociétés qui mettront en œuvre un programme de diversification des fournisseurs, certaines entreprises de la diversité pourront avoir l'impression que la certification – un long processus associé à des frais annuels – ne produit pas d'avantages financiers majeurs pour leur petite entreprise. L'une des associations de femmes d'affaires qui facilitent la certification, le Réseau des femmes d'affaires du Québec, va plus loin pour combler cette lacune. Le Réseau cherche des entreprises qualifiées dans sa base de données d'entreprises certifiées et non certifiées dirigées par des femmes. Ensuite, il joue les intermédiaires en présentant l'entreprise qualifiée à une grande société. Si un contrat est imminent, le Réseau fait les démarches nécessaires pour que l'entreprise concernée reçoive sa certification<sup>49</sup>. Si les entreprises de la diversité, les grandes sociétés et les organismes de certification travaillaient ensemble, il serait possible d'accroître la diversification des fournisseurs au Canada.

49 Ruth Vachon (présidente-directrice générale, Réseau des femmes d'affaires du Québec), entretien téléphonique réalisé par Nadine Hakim et Louise Chénier, le 7 juin 2016.



---

Les efforts concertés des diverses parties permettraient d'accroître la diversification des fournisseurs.

## **Technologies, événements et réseaux pour jumeler de grandes sociétés à des entreprises de la diversité**

Les organismes de certification peuvent également fournir d'autres services pour mettre les grandes sociétés en contact avec des fournisseurs de la diversité. Par exemple, ils organisent des conférences, des activités de réseautage et des foires commerciales permettant aux sociétés de trouver d'éventuels fournisseurs qualifiés. Les programmes et initiatives du gouvernement fédéral peuvent également être utiles. Le programme fédéral Femmes d'affaires en commerce international aide des entreprises de la diversité à trouver des marchés en organisant des missions commerciales auprès de conférences de développement des affaires aux États-Unis. Ainsi, les femmes d'affaires peuvent tirer parti des initiatives de diversification des fournisseurs.

Certaines organisations comme le Groupe Financier Banque TD organisent aussi des activités de réseautage pour des entreprises de la diversité<sup>50</sup>. De telles activités permettent à ces entreprises d'en savoir plus sur les exigences de la Banque et sur la manière de vendre des services ou des produits à la Banque et à d'autres grandes sociétés. Ces activités aident aussi le Groupe Financier Banque TD à créer des liens avec des membres de la collectivité, ce qui rehausse le profil de la Banque dans la collectivité et la classe parmi les entreprises inclusives.

## **Programmes de perfectionnement des fournisseurs**

Dans certains cas, les entreprises de la diversité ne comprennent pas comment trouver des appels d'offres, présenter des soumissions et gagner des marchés; il peut donc être d'autant plus difficile de faire partie de la chaîne d'approvisionnement d'une grande société. Les organismes de certification offrent aux entreprises de la diversité une formation sur divers sujets, par exemple, comment répondre à un appel d'offres ou comment faire une présentation. D'autres sociétés, tel le Groupe Financier Banque TD, participent à des conférences, à des foires, à des forums de gens d'affaires, à des séances de jumelage et à d'autres activités afin de rencontrer des entreprises de la diversité. Grâce à des initiatives comme les programmes d'encadrement et les

50 Seymour, entretien.

---

Les entreprises de la diversité doivent comprendre où est leur place dans la chaîne d'approvisionnement d'une société.

webinaires, les entreprises de la diversité peuvent s'informer auprès d'expertes et d'experts et développer leur entreprise. Les grandes sociétés peuvent également se montrer plus proactives pour informer les éventuels fournisseurs. Elles peuvent par exemple inclure dans les appels d'offres des hyperliens vers des pages Web expliquant en détail leur processus d'appels d'offres et les exigences connexes.

Les entreprises de la diversité doivent comprendre où est leur place dans la chaîne d'approvisionnement d'une société. Elles doivent se renseigner avant de communiquer avec une grande société. Où se situeraient-elles dans la chaîne d'approvisionnement de la société en question? Quelle serait leur valeur ajoutée pour la société? Par exemple, une petite entreprise de la diversité dont les activités sont locales et qui ne peut distribuer ses produits à l'échelle nationale ne pourra obtenir un contrat auprès d'une société nationale étant donné qu'elle ne peut pas distribuer ses produits ou ses services directement à une grande société, comme le ferait un fournisseur de niveau un. Par le fait même, elle se situe au niveau deux de la chaîne d'approvisionnement. Elle peut répondre aux besoins de la société, mais indirectement.

Certaines organisations dotées d'un programme de diversification des fournisseurs offrent également de la formation et un encadrement à des entreprises de la diversité qui répondent à leurs appels d'offres, et ce, pour les aider à mettre toutes les chances de leur côté. Par exemple, Sodexo Canada effectue un suivi auprès des entreprises de la diversité qui ne répondent pas nécessairement à toutes les exigences d'un appel d'offres. Sodexo leur explique pourquoi la soumission n'a pas été retenue, ce qui aide parfois l'entreprise concernée à régler un problème. Dans certains cas, l'entreprise a l'occasion de présenter une nouvelle soumission. Si l'entreprise ne peut offrir de services à l'échelle nationale, il arrive que Sodexo la présente à un fournisseur de niveau un, qui pourrait retenir ses services à l'échelle locale<sup>51</sup>.

51 Manishankar, entretien.

## **Élargir la portée des initiatives de diversification des fournisseurs**

Même avec l'aide d'organismes de certification, il peut être très difficile, voire impossible, de trouver des fournisseurs certifiés pour un secteur particulier. Dans ce cas, et pour toutes les sociétés souhaitant mettre en œuvre un programme de diversification des fournisseurs, il peut être utile de retracer les entreprises de la diversité de niveau deux et plus.

Cette pratique est courante aux États-Unis, mais elle en est à ses débuts au Canada. En retraçant quelles sont les entreprises de la diversité dans la chaîne d'approvisionnement de ses sources directes d'approvisionnement, une société peut comptabiliser ses contributions à partir de ses dépenses totales d'approvisionnement. Ces organisations encouragent efficacement la diversification en donnant à leurs sources directes d'approvisionnement une raison de se concentrer sur les entreprises de la diversité. Elles peuvent d'ailleurs en faire une condition de passation de marchés avec elles.

Sodexo est un modèle dans ce domaine : en effet, elle mesure l'efficacité de son programme de diversification des fournisseurs en se basant sur une fiche d'évaluation interne. Elle retrace aussi la diversification des entreprises de niveau deux au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Tandis que les sources d'approvisionnement sont de plus en plus diversifiées, la société prend davantage de valeur aux yeux de sa clientèle. Comme l'explique Shiva Manishankar, de Sodexo, « redonner à la clientèle, c'est redonner à la collectivité. Ça fait partie de notre ADN<sup>52</sup> ».

## **Mesurer la réussite d'un programme de diversification des fournisseurs**

Finalement, si une pratique ou un programme organisationnel ne fait pas l'objet d'une évaluation, toute amélioration est impossible et aucune mesure ne permettra d'inciter une organisation à l'adopter au départ. De plus, si le contexte économique ou la direction de la société change, le budget et les ressources consacrés à une pratique donnée pourraient

52 *Ibid.*

être réduits, à moins que l'on ne puisse prouver ses effets positifs sur l'organisation. Pourtant, selon l'étude du CCDI susmentionnée, très peu d'organisations évaluent l'efficacité de leurs initiatives de diversification des fournisseurs<sup>53</sup>.

---

## Outils mis à la disposition des entreprises pour évaluer leurs programmes

Plusieurs outils sont disponibles pour aider une organisation à mesurer et à évaluer les effets de ses programmes de diversification des fournisseurs. L'annexe C en présente deux : 1) Analyse organisationnelle : Guide d'autoévaluation<sup>54</sup>, créé par la Foster School of Business de l'Université de Washington; et 2) Diversification des fournisseurs : Modèle de fiche de pointage récapitulative<sup>55</sup>, mis au point par le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles. L'outil d'autoévaluation peut aider les sociétés à évaluer la maturité de leur programme ou stratégie de diversification des fournisseurs. La fiche de pointage récapitulative peut servir à informer la haute direction des progrès réalisés dans le cadre des initiatives de diversification des fournisseurs.

---

## Conclusion

Certaines organisations canadiennes se sont rendu compte que la diversification des fournisseurs offre des avantages substantiels – notamment une amélioration de la satisfaction de la clientèle et une augmentation des profits; une amélioration de la satisfaction des effectifs et du maintien en poste; une chaîne d'approvisionnement plus solide (qui réduit les risques pour l'organisation); et de nouveaux marchés pour leurs produits. Toutefois, peu d'organisations du secteur public canadien semblent avoir pris conscience de ces avantages. Elles sont

53 CCDI, *Supplier Diversity in Canada*, p. 14.

54 University of Washington, Prosperity Partnership, *Supplier Diversity Toolkit Draft 4*, p. 7-8.

55 CAMSC, *Supplier Diversity Playbook*, p. 22.

---

Les pratiques d'approvisionnement doivent concorder avec les priorités et les objectifs globaux d'une organisation.

beaucoup moins susceptibles d'avoir mis en œuvre un programme de diversification des fournisseurs que les organisations du secteur privé. Il s'agit d'une occasion manquée tant pour le secteur public que pour l'économie canadienne.

Les gouvernements municipaux et provinciaux et le gouvernement fédéral peuvent contribuer à la diversification des fournisseurs à l'échelle régionale et nationale. Comme l'a montré la Ville de Toronto, l'appui aux entreprises de la diversité peut avoir des effets considérables sur l'économie de la municipalité. Il serait donc logique que les gouvernements fédéral et provinciaux s'engagent plus résolument à administrer de tels programmes, dans la mesure où ils profiteraient aux économies régionales et nationales. La diversification des fournisseurs n'est pas une garantie de marchés futurs. C'est une solution gagnante pour les sociétés et pour les fournisseurs de la diversité qui, de surcroît, stimule l'économie.

Finalement, les pratiques d'approvisionnement doivent concorder avec les priorités et les objectifs globaux d'une organisation. Une société devrait toujours choisir la source d'approvisionnement la plus qualifiée pour assurer sa viabilité. La diversification des fournisseurs a pour objectif de garantir que les entreprises de la diversité soient sérieusement prises en considération dans le cadre du processus de soumission, et qu'elles soient sur un pied d'égalité avec les autres fournisseurs déjà établis.

---

## Pratiques exemplaires

Notre examen et nos entretiens avec des parties intéressées nous ont permis de cerner une série de pratiques exemplaires qui peuvent être adoptées par des organisations pour faire progresser la diversification des fournisseurs, notamment les suivantes :

- Intégrer des critères relatifs à la diversification des fournisseurs dans les appels d'offres transmis aux éventuels soumissionnaires.
- Offrir une formation aux effectifs de l'organisation au sujet de la diversification des fournisseurs.

- Certifier les entreprises de la diversité en passant par un organisme tiers.
  - Se concentrer sur les entreprises de niveaux un et deux.
  - Mesurer le rendement des programmes de diversification des fournisseurs.
  - Intégrer la diversification des fournisseurs aux efforts de responsabilité sociale.
  - Offrir des activités d'encadrement et de perfectionnement aux entreprises de la diversité.
- 

Dites-nous ce que vous en pensez — évaluez cette publication.

[www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=8337](http://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=8337)

## Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier toutes les personnes qui ont participé à cette recherche et à l'élaboration de ce rapport. Leurs idées et leurs contributions en ont rendu possible la publication. Les auteures remercient également Lynn Stoudt et Richard Brisbois, du Conference Board du Canada, pour leur révision, commentaires et soutien, de même que l'équipe de publication de l'organisme. Le Conference Board tient également à souligner l'apport de Ruth B. McKay, de l'Université Carleton et de Mark Johnson, de L-3 Canada, pour leur intervention à titre d'examinatrice et examinateur externes du document. Leurs idées et leurs recommandations éclairées ont amélioré le contenu et la qualité de ce rapport. Préparé par le Conference Board du Canada avec l'appui de Condition féminine Canada.

## ANNEXE A

# Bibliographie

Adobor, Henry, et Ronald McMullen. « Supplier Diversity and Supply Chain Management: A Strategic Approach », *Business Horizons*, vol. 50, n° 3 (2007), p. 219-229.

Alberta Women Entrepreneurs (AWE). *Final Report: Access to Supply Chain Project*, Edmonton, Alberta Women Entrepreneurs, août 2013, <http://weoc.ca/wp-content/uploads/2015/11/Final-Report-Access-to-Supply-Chains-August-21-2013.pdf> (consulté le 5 mars 2016).

Bennett, Nelson. « Supply Chain Diversity Good for Business », *Business Vancouver*, août 2013, [www.biv.com/article/2013/8/supply-chain-diversity-good-for-business/](http://www.biv.com/article/2013/8/supply-chain-diversity-good-for-business/) (consulté le 5 mars 2016).

Billion Dollar Roundtable, *Best Practices in Supplier Diversity*, Mobile (Alabama), Billion Dollar Roundtable, 2010.

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI). *Supplier Diversity in Canada: Research and Analysis of the Next Step in Diversity and Inclusion for Forward-Looking Organizations*, Toronto, CCDI, 2016.

Centre des femmes d'affaires. *Supplier Diversity: A Game Changer*, 27 février 2015, [https://issuu.com/cwb\\_ns/docs/cwb\\_sd\\_booklet](https://issuu.com/cwb_ns/docs/cwb_sd_booklet) (consulté le 7 mars 2016).

Centre du commerce international (CCI). *L'autonomisation des femmes par le biais de marchés publics*, Genève, CCI, 2014, [www.intracen.org/publication/L-autonomisation-des-femmes-par-le-biais-de-marches-publics/](http://www.intracen.org/publication/L-autonomisation-des-femmes-par-le-biais-de-marches-publics/) (consulté le 14 avril 2016).

Centre for Research in Ethnic Minority Entrepreneurship (CREME). *Supplier Diversity—A Guide for Purchasing Organisations*, Leicester (Royaume-Uni), De Montfort University, 2006.



Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS). *Supplier Diversity—What Is It?*, Melbourne, CIPS, 2013.

Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC). *Best Practices in Supplier Diversity*, Toronto, CAMSC, 2009, [www.camsc.ca/what-is-supplier-diversity](http://www.camsc.ca/what-is-supplier-diversity) (consulté le 14 avril 2016).

—. *Supplier Diversity Playbook: Guidelines to Establishing a Successful Supplier Diversity Process*, Toronto, CAMSC, 2014.

Dun & Bradstreet. *White Paper: The Growing Business Imperative for Supplier Diversity*, Short Hills (New Jersey), Dun & Bradstreet, 2012, [www.dnb.com/content/dam/english/dnb-solutions/supply-management/The-Growing-Business-Imperative-for-Supplier-Diversity.pdf](http://www.dnb.com/content/dam/english/dnb-solutions/supply-management/The-Growing-Business-Imperative-for-Supplier-Diversity.pdf) (consulté le 5 mars 2016).

Greene, M. V. « Building the Global Capacity of Minority and Women Business Enterprises Through Strategic Partnerships », *Billion Dollar Roundtable*, 2012, tiré de [http://media.wix.com/ugd/ed1e83\\_ccac792c22f84e5a97c708e92358a97e.pdf](http://media.wix.com/ugd/ed1e83_ccac792c22f84e5a97c708e92358a97e.pdf) (consulté le 14 avril 2016).

Innovation, Sciences et Développement économique Canada. *Statistiques relatives à l'industrie canadienne, Glossaire*, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h\\_00005.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00005.html) (consulté le 10 mai 2016).

—. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – juin 2016*, [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_03018.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html) (consulté le 17 juin 2016).

Larson, Paul D. *Supplier Diversity in the GTA: Business Case and Best Practices*, Toronto, DiverseCity—The Greater Toronto Leadership Project, novembre 2012.

RGMA, *History of Supplier Diversity*, [www.rgma.com/articles/history-of-supplier-diversity](http://www.rgma.com/articles/history-of-supplier-diversity) (consulté le 17 juin 2016).

Service des délégués commerciaux du Canada. *Diversification des fournisseurs – Ce que vous devez savoir*, <http://deleguescommerciaux.gc.ca/businesswomen-femmesaffaires/suppliertdiversity-diversification-des-fournisseurs.aspx?lang=fra> (consulté le 8 mars 2016).

Slaven, Mike, et Robert D. Esquivel. *Supplier Diversity Best Practices*, Phoenix (Arizona), Hispanic Chamber of Commerce, novembre 2013.

The Hackett Group. *Hackett: Most Supplier Diversity Initiatives Simply Fail to Deliver*, le 14 mai 2010, [www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts\\_2010/alert\\_05142010.jsp](http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2010/alert_05142010.jsp) (consulté le 8 mars 2016).

University of Washington, Prosperity Partnership. *Supplier Diversity Toolkit Draft 4*, 2009, tiré de [www.psrc.org/assets/9145/Supplier-Diversity-Toolkit.pdf?processed=true](http://www.psrc.org/assets/9145/Supplier-Diversity-Toolkit.pdf?processed=true) (consulté le 8 mars 2016).

Vazquez, Elizabeth A., et Andrew J. Sherman. *Buying for Impact: How to Buy From Women and Change Our World*, Charleston (Caroline du Sud), Advantage Media Group, 2013.

Ville de Toronto. *Staff Report for Action on City of Toronto Social Procurement Program*, Toronto, Ville de Toronto, 2016.

Vitasek, Kate. *Supply Chain Management Terms and Glossary*, Lombard (Illinois), Council of Supply Chain Management Professionals, 2013.

Whitfield, Gwendolyn, et Dan Farrell. « Diversity in Supply Chains: What Really Matters? », *Journal of Diversity Management*, vol. 5, n° 4 (2010), p. 31-41.

Women Business Enterprises Canada Council (WBE Canada). *Did You Know?*, [www.wbecanada.org/did-you-know](http://www.wbecanada.org/did-you-know) (consulté le 7 mars 2016).

—. *Supplier Diversity*, [www.wbecanada.org/supplier-diversity](http://www.wbecanada.org/supplier-diversity) (consulté le 8 mars 2016).

## ANNEXE B

# Personnes interviewées

- Mary Anderson, présidente, Women Business Enterprises Canada Council (WBE Canada).
- Denise Andrea Campbell, directrice, Analyse et recherche en matière de politique sociale, Ville de Toronto.
- Cassandra Dorrington, présidente, Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles.
- Catherine Elliott, professeure adjointe, Comportement organisationnel et Ressources humaines, Université d'Ottawa.
- Kenneth J. Fredeen, avocat général, Deloitte Canada, et président, Legal Leaders for Diversity.
- Paul D. Larson, professeur CN, Gestion de la chaîne d'approvisionnement, Université du Manitoba.
- Shiva Manishankar, cadre supérieure, Valeur, Gestion des approvisionnements et Ontrak, Sodexo Canada.
- Josie L. Mousseau, directrice adjointe, Femmes d'affaires en commerce international.
- Barbara Orser, vice-doyenne (perfectionnement professionnel), professeure Deloitte en gestion des entreprises de croissance, Université d'Ottawa.
- Astrid Pregel, directrice générale, WEConnect International au Canada.
- Marcia Seymour, gestionnaire principale, Approvisionnement responsable et Responsabilité sociale, Groupe Financier Banque TD.
- Ruth Vachon, présidente-directrice générale, Réseau des femmes d'affaires du Québec.

## ANNEXE C

# Outils d'évaluation d'un programme de diversification des fournisseurs

## Analyse organisationnelle : Guide d'autoévaluation

Avant de modifier votre programme ou votre stratégie de diversification des fournisseurs, cernez vos forces et les occasions de perfectionnement à l'aide du tableau d'autoévaluation ci-dessous : « 1 » signifie que l'énoncé est faux, « 5 » qu'il est vrai. Votre score pourra vous guider au moment d'apporter des changements à vos initiatives.

**Tableau 1**  
**Autoévaluation**

Énoncés	1	2	3	4	5
Notre clientèle est assez diversifiée					
Nos initiatives de diversification des fournisseurs ont fait l'objet d'activités de communication internes					
La haute direction appuie la diversification des fournisseurs, autant par ses actes que par ses paroles					
Nous disposons d'une stratégie officielle de diversification des fournisseurs, sous la forme d'un document écrit					
Nos politiques, programmes et stratégies de diversification des fournisseurs sont mis à la disposition du public sous forme de documents imprimés et sont publiés sur notre site Web					
Nous nous sommes fixés des objectifs significatifs et mesurables en matière de diversification des fournisseurs					
Notre organisation est très ouverte à la diversité des personnes en milieu de travail					

(à suivre)

Tableau 1 (suite)

**Autoévaluation**

Énoncés	1	2	3	4	5
Nous entretenons activement des liens avec les entreprises appartenant à des membres de groupes minoritaires					
Nous avons mis au point un processus nous permettant de transmettre à nos différentes unités organisationnelles des renseignements au sujet d'entreprises de la diversité qui pourraient faire partie de notre chaîne d'approvisionnement					
Nous avons mis en place une méthode de production de rapports et d'examen permettant de formuler des commentaires au sujet de notre stratégie de diversification des fournisseurs					
Tous les cadres sentent qu'elles et ils ont la responsabilité de nous aider à atteindre nos objectifs en matière de diversification des fournisseurs					
Nous rendons régulièrement compte à la haute direction ou au conseil d'administration des progrès réalisés en matière de diversification des fournisseurs et des indicateurs que nous utilisons pour mesurer ces progrès					
Nous avons mis en place un programme d'encadrement ou de perfectionnement destiné aux entreprises appartenant à des membres de groupes minoritaires					
Nous avons mis en place un programme d'information nous permettant de faire connaître aux principales entreprises de notre chaîne d'approvisionnement nos politiques et nos objectifs en matière de diversification des fournisseurs					

Source : University of Washington, Prosperity Partnership, *Supplier Diversity Toolkit Draft 4*

**Évaluation globale**

Il y a en tout 70 points. Interprétez vos résultats à l'aide du barème qui suit :

**Excellent : Entre 47 et 70 points**

Il faudrait peut-être apporter quelques améliorations, mais dans l'ensemble, votre organisation s'est dotée d'une stratégie de diversification des fournisseurs réfléchie. Vous avez franchi des étapes clés et vous êtes prêts à passer au niveau supérieur.

**Bon : Entre 26 et 46 points**

Votre organisation a commencé à prendre des mesures positives pour élaborer une stratégie de diversification des fournisseurs, mais il reste encore beaucoup à faire à plusieurs égards.

**Des améliorations s'imposent : Moins de 26 points**

Votre stratégie comporte beaucoup de lacunes et il serait utile de revenir sur les premières étapes de son élaboration<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> University of Washington, Prosperity Partnership, *Supplier Diversity Toolkit Draft 4*, p. 7-8.

## Diversification des approvisionnements : Modèle de fiche de pointage récapitulative

### Tableau de bord : Diversification des fournisseurs

Tableau 2

#### Diversification des fournisseurs : Modèle de fiche de pointage récapitulative

Données financières	Cumul annuel	Cible (%)	Effectif (%)	Statut
Petite entreprise				V
Petite entreprise appartenant à des femmes				V
Petite entreprise appartenant aux membres d'un groupe minoritaire				V
Petite entreprise des Premières Nations ou à propriété inuite ou métisse				V
Petite entreprise située dans une zone historiquement défavorisée				V
Petite entreprise appartenant à d'anciennes combattantes ou d'anciens combattants				J
Petite entreprise appartenant à d'anciennes combattantes ou d'anciens combattants ayant une invalidité liée au service				R
Petite entreprise appartenant à des personnes handicapées — nouvelle catégorie				R
Total				V
Unité fonctionnelle 1				V
Unité fonctionnelle 2				V
Unité fonctionnelle 3				V
Unité fonctionnelle 4				V
Dépenses d'exploitation – rendement visé				V
Nombre d'entreprises de la diversité : niveau deux				V
Nombre d'entreprises qui produisent une déclaration : niveau deux				S/O

Note : **V** Les objectifs seront atteints ou dépassés **J** Risque de ne pas atteindre les objectifs **R** Les objectifs ne seront pas atteints

Source : Traduit et adapté du *Supplier Diversity Playbook* de CAMSC (p. 22).



## Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board établi aux États-Unis, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

Crédibilité. Pertinence. Leadership.

## Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada

Nadine Hakim et Louise Chénier

Pour citer cette note de recherche : Hakim, Nadine, et Louise Chénier. *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2016.

©2016 Le Conference Board du Canada\*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 | \*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262 Courriel : [accessibility@conferenceboard.ca](mailto:accessibility@conferenceboard.ca)

MD Le Conference Board du Canada et le logo de la torche sont des marques déposées du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Les résultats et les conclusions présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues des évaluateurs externes, des conseillers ou des investisseurs. Toute erreur ou omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.



Le Conference Board  
du Canada

255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario)

K1H 8M7 Canada

Tél. 613-526-3280

Télé. 613-526-4857

Ligne info 1-866-711-2262

[conferenceboard.ca](http://conferenceboard.ca)



Catalogue N° SW21-169/2016E-PDF

ISBN 978-0-660-06834-3