

Portail de
connaissances
pour les femmes
en entrepreneuriat

Perceptions relatives à la diversité des fournisseurs

Analyse des médias et expérience
des agents de changement

TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DiVERSITY
INSTITUTE

brookfield
institute
for innovation + entrepreneurship

Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada



Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat

WEKH.CA

[@WEKH_PCFE](https://twitter.com/WEKH_PCFE)

DIVERSITYINSTITUTE@RYERSON.CA

TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DIVERSITY
INSTITUTE

brookfield
institute
for innovation + entrepreneurship

Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada

Le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) regroupe un réseau national et une plateforme numérique ouverte qui ont pour but de mettre en commun des recherches, des ressources, ainsi que des stratégies novatrices. Fort de ses dix centres régionaux et d'un réseau de plus de 250 partenaires, le PCFE a été créé pour répondre aux besoins des femmes entrepreneures issues de la diversité, de toutes régions et de tous secteurs. En réponse à la crise relative à la COVID-19, le PCFE a donné l'impulsion, par le rapprochement de femmes entrepreneures et d'organismes de soutien à travers le pays, et par l'organisation de formations et d'événements de réseautage. En relayant les ressources et les meilleures pratiques en usage à travers le pays, la plateforme technologique de pointe du PCFE, qui s'appuie sur Magnet, renforcera les moyens à disposition des femmes entrepreneures et des organismes qui les accompagnent.

Avec le soutien du gouvernement du Canada, le PCFE diffusera son expertise d'un bout à l'autre du pays afin de permettre aux fournisseurs de services, à la communauté universitaire, aux pouvoirs publics, et à la filière économique d'apporter un soutien accru aux femmes entrepreneures. Le Diversity Institute de l'Université Ryerson, avec le concours du Ryerson's Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship et de la Ted Rogers School of Management, dirige un réseau de chercheurs, d'organismes de soutien aux entreprises, et de parties prenantes majeures dans l'optique de créer un environnement plus inclusif et propice au développement de l'entrepreneuriat féminin au Canada.

Auteurs

Patricia Faison Hewlin, Ph. D.

Université McGill

Sandra Urbina Chang

Université McGill

Haoran Wang

Université McGill

Fiorella Rojas Vizarrata

Université McGill

Zohreh Hassannezhad Chavoushi, Ph. D.

Université Ryerson

Contributrices

Julia Cerone

Université McGill

Hanna Oosterveen

Université McGill

Conseillères (entreprises partenaires)

Tracy Joshua

Kellogg

Mary Anderson

Women Business Enterprises Canada

Cassandra Dorrington

Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council

Date de publication:

Novembre 2021

Veillez noter que dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

Commanditaire

Les commanditaires de ce projet sont les suivants : Gouvernement du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines.

Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada



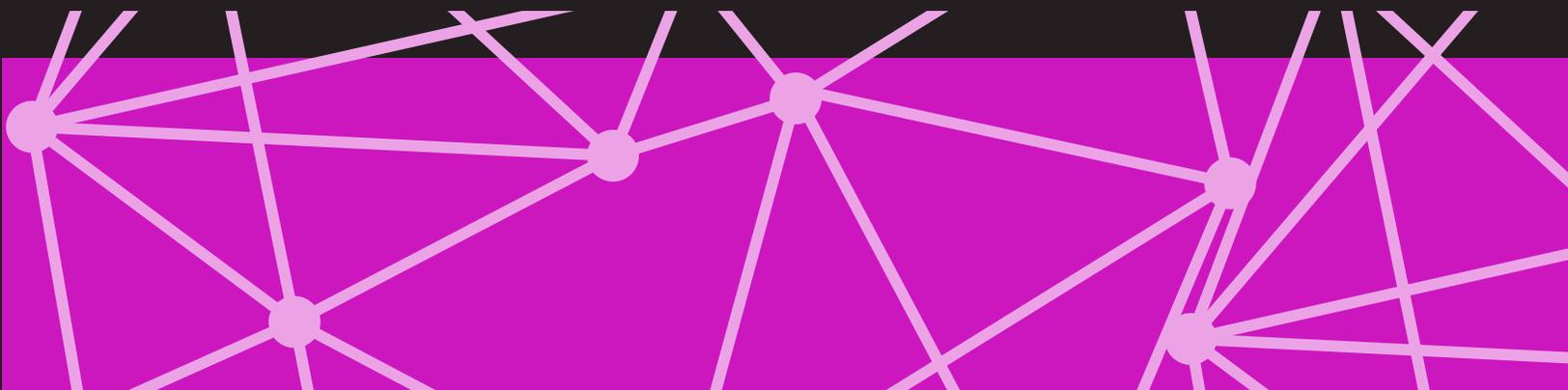
Social Sciences and
Humanities Research
Council of Canada

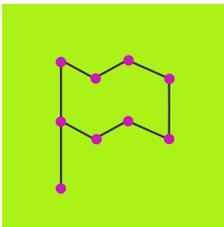
Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada

Canada

Table des matières

<u>Résumé</u>	i
<u>Introduction</u>	1
<u>Aperçu de la diversité des fournisseurs</u>	2
<u>Méthodologie de l'étude</u>	11
<u>Résultats de l'analyse quantitative</u>	12
<u>Résultats de l'analyse qualitative</u>	15
<u>Conclusions et recommandations</u>	32
<u>Références</u>	34





Résumé

Au Canada, les femmes, les personnes racisées et les Autochtones sont de plus en plus nombreux à se lancer dans l'entrepreneuriat. En dépit de ce constat positif, ces entrepreneures et entrepreneurs font face à des défis particuliers qui freinent leur réussite dans la course aux appels d'offres des marchés publics et privés. Le concept de diversité des fournisseurs s'appuie sur l'idée que les petites et moyennes entreprises (PME) détenues par des femmes, des Autochtones et des personnes racisées recèlent un formidable potentiel de valeur ajoutée non seulement pour les grandes entreprises avec lesquelles elles collaborent, mais également pour l'économie du pays dans son ensemble¹. L'adoption d'une stratégie de diversité des fournisseurs est synonyme de nombreux avantages pour les organismes, notamment l'ouverture à de nouveaux marchés, l'amélioration de la satisfaction des employés grâce à l'adoption de pratiques inclusives, la souplesse accrue à l'échelle de la chaîne d'approvisionnement, et la capacité à répondre aux besoins des clients issus de la diversité. Bien que le nombre de programmes de soutien à la diversité des fournisseurs soit en augmentation, un grand nombre d'organismes canadiens ne disposent toujours pas des politiques et des mécanismes nécessaires pour faire une juste place à la diversité des fournisseurs dans leurs processus d'approvisionnement². De surcroît, on note encore des écarts entre les objectifs poursuivis et la mise en œuvre des programmes gouvernementaux.

Le présent rapport décrit dans les grandes lignes les résultats d'une étude en deux volets portant sur les perceptions et les attitudes à l'égard de la diversité des fournisseurs. Dans un premier temps, le rapport présente une analyse comparative de la manière dont les thèmes relatifs à la diversité des fournisseurs sont traités par les médias et par les acteurs de l'approvisionnement lors de conférences organisées aux États-Unis et au Canada. Dans un second temps, le rapport reprend les principales conclusions à retenir d'une analyse de données qualitatives issues de 27 entretiens approfondis avec des directeurs d'entreprise, des dirigeants d'organismes à but non lucratif et de parlementaires de l'écosystème de la diversité des fournisseurs aux États-Unis et au Canada, l'accent étant mis sur le rôle et l'expérience des « agents de changement » associés aux programmes de soutien à la diversité des fournisseurs.

L'analyse des médias fait apparaître que le sujet de la diversité des fournisseurs est encore peu exploré au Canada, et que le pays accuse un net retard par rapport aux États-Unis en matière de couverture médiatique de ce sujet et des thématiques connexes. En outre, l'essentiel de la couverture médiatique au Canada est constitué de communiqués de presse diffusés par des sociétés ayant été récompensées pour leur action en faveur de la diversité des fournisseurs. Comme cette couverture accorde une place plus restreinte à l'entrepreneuriat et aux acteurs de moindre envergure, les médias ne parviennent pas à susciter davantage d'intérêt de la part des PME et des communautés locales.

L'analyse des données qualitatives recueillies lors des entretiens converge quant à elle vers deux grands domaines : les champions de la diversité des fournisseurs ou « agents de changement » (c'est-à-dire les professionnels qui encouragent la diversité des fournisseurs dans leurs industries et leurs secteurs d'activité) et les « programmes de soutien à la diversité des fournisseurs ». La partie « agents de changement » du présent rapport est consacrée au vécu et aux perceptions des personnes qui se font les champions de la diversité des fournisseurs dans leur secteur, et se penche sur leurs rôles et leurs responsabilités, leurs motivations, les défis qu'ils rencontrent, leur profil et les retombées de leurs actions. Au cours des entretiens, les agents de changement ont indiqué que leurs responsabilités incluaient, entre autres, le mentorat de personnes évoluant dans leur secteur, la constitution de réseaux pour sensibiliser davantage à la diversité des fournisseurs, la création de débouchés économiques pour les fournisseurs issus de la diversité et la convergence entre le processus d'approvisionnement et les retombées sociales. La démarche des agents est généralement guidée par les valeurs fondamentales de l'équité et de la diversité, par l'identification à la cause et par une connaissance des retombées potentielles tant pour les entreprises que pour les communautés. Le plus souvent, ces personnes intègrent leur domaine d'activité par le bénévolat, l'accès à un emploi à temps partiel ou à plein temps et ont su mettre à profit leurs compétences transposables, identifier des lacunes et proposer des solutions pour y remédier.

Toutefois, les agents de changement en faveur de la diversité des fournisseurs se heurtent à plusieurs écueils, parmi lesquels une méconnaissance des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs ainsi que des difficultés à inciter les parties concernées à obtenir et à conserver des budgets alloués à ces programmes, à instaurer des liens avec de nouveaux fournisseurs, et à accéder à une offre restreinte de fournisseurs issus de la diversité. Les agents de changement se fondent sur leurs propres critères pour mesurer les retombées de leurs démarches, notamment les témoignages d'intérêt portés à leur cause, qui se manifestent par exemple par des invitations à des conférences sur l'approvisionnement, et l'évolution des perspectives à l'égard de la diversité des fournisseurs dans la communauté.

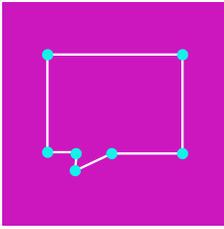
Les données qualitatives issues de l'analyse de programmes de soutien à la diversité des fournisseurs révèlent que ces derniers peuvent servir les organismes à plusieurs égards. Les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs peuvent ouvrir la porte à de nouveaux fournisseurs de qualité, améliorer la valeur de marque d'un organisme et, à terme, amener un gain de rendement par l'innovation et la réduction des coûts. À plus grande échelle, les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs contribuent à la promotion du développement économique local en ce qu'ils permettent d'intégrer à l'écosystème de la communauté un bassin d'entreprises nouvelles, donnant de meilleurs résultats. Parmi les principaux

facteurs de réussite dans la mise en œuvre d'un programme de soutien à la diversité des fournisseurs figurent l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et les grands objectifs, l'adhésion des acteurs de tous les niveaux (y compris la haute direction), une communication efficace tant à l'interne qu'au travers des activités de sensibilisation, et l'adoption de meilleures pratiques.

Cela étant, les champions qui défendent la diversité des fournisseurs signalent l'existence de multiples obstacles, tels que le manque de données et de sensibilisation sur les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs, l'assimilation erronée de ces programmes à un traitement discriminatoire ou préférentiel, l'aversion aux risques qui entourent le changement de pratiques, et les réserves des fournisseurs en matière d'auto-identification avec les groupes sous-représentés. Ces dynamiques posent problème lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs.

Les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs qui ont fait leurs preuves s'appuient sur des pratiques éprouvées telles que la création de partenariats entre fournisseurs et organismes; l'inclusion de fournisseurs d'autres niveaux; la mise en œuvre de programmes de mentorat pour soutenir les entrepreneurs ainsi que les agents de changement et le renforcement du dialogue et de l'engagement entre les acteurs internes et externes; l'analyse de données, pour améliorer la compréhension; et la mise en œuvre de programmes de développement à l'intention des fournisseurs. Il existe toutefois une certaine marge d'amélioration, en ce qui concerne les processus d'intégration de nouveaux fournisseurs. Quoi qu'il en soit, divers mécanismes de soutien sont disponibles auprès des ONG, des acteurs sectoriels, des parties prenantes au sein des organismes et par l'intermédiaire des programmes de formation officiels.

Enfin, l'évaluation des retombées générées par les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs permet aux organismes de mesurer l'efficacité de ces programmes et d'adapter leurs pratiques en se fondant sur des données factuelles. Les principaux indicateurs permettant d'évaluer ces retombées sont notamment l'analyse des dépenses, le nombre de fournisseurs, les possibilités de soumission (le nombre d'offres créées pour la mise en concurrence des fournisseurs et le nombre d'entre elles ayant abouti) et la croissance des effectifs des fournisseurs.

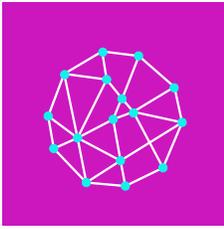


Introduction

Le Canada se classe au deuxième au rang mondial pour ce qui est du nombre d'entreprises en phase de démarrage^{3,4}, avec une montée en puissance des femmes, des personnes racisées ainsi que des Autochtones^{5,6}. Néanmoins, les femmes, les Autochtones et les personnes racisées qui optent pour l'entrepreneuriat font face à des problèmes qui leur sont propres et les empêchent de rivaliser avec la concurrence pour mobiliser des capitaux et remporter des contrats dans les secteurs public et privé. Souvent, ces entrepreneures et entrepreneurs forgent des alliances stratégiques qui constituent une garantie d'authenticité et permettent l'adéquation par le tissage de liens culturels et communautaires qui façonnent le processus décisionnel et la motivation entrepreneuriale.

Les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs ont pour finalité d'encourager l'achat de biens et de services auprès d'entreprises détenues par des femmes, des Autochtones et des personnes racisées⁷, et le nombre de ces programmes ne cesse d'augmenter au Canada. Cependant, de nombreux organismes canadiens doivent encore adopter les politiques et les mécanismes (par exemple, la création de réseaux de fournisseurs issus de la diversité) qui leur permettront de faire une juste place à la diversité des fournisseurs au sein de leurs processus d'approvisionnement⁸. Il existe par ailleurs des écarts entre les objectifs assortis aux plans gouvernementaux et leur mise en œuvre. De manière générale, les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs sont plus ancrés dans les usages aux États-Unis qu'au Canada⁹.

Le présent rapport expose dans les grandes lignes les résultats d'une étude en deux volets portant sur les perceptions et les attitudes à l'égard de la diversité des fournisseurs. Dans un premier temps, le rapport présente une analyse comparative de la manière dont les thèmes en rapport avec la diversité des fournisseurs sont traités par les médias aux États-Unis et au Canada. Dans un second temps, le rapport reprend les principales conclusions à retenir d'une analyse de données qualitatives issues de 27 entretiens approfondis avec des directeurs d'entreprise, des dirigeants d'organismes à but non lucratif et des parlementaires de l'écosystème de la diversité des fournisseurs aux États-Unis et au Canada, l'accent étant mis sur le rôle et l'expérience des « agents de changement » (des personnes dont la mission est de promouvoir et de concrétiser des initiatives qui contribuent de manière directe à la réussite des fournisseurs issus de la diversité) associés aux programmes de soutien à la diversité des fournisseurs.



Aperçu de la diversité des fournisseurs

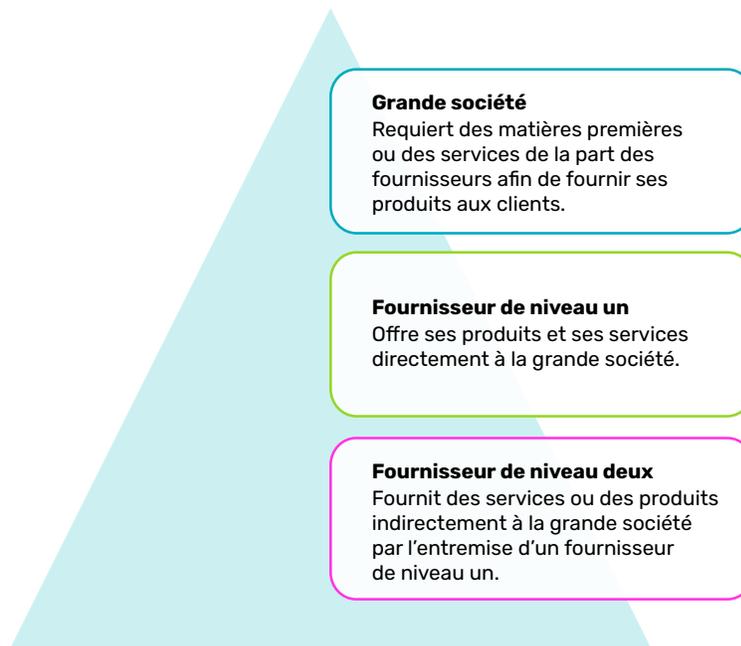
La chaîne d'approvisionnement

Pour comprendre le concept de diversité des fournisseurs, il convient de comprendre au préalable l'écosystème de la chaîne d'approvisionnement. Par chaîne d'approvisionnement, on entend l'ensemble du processus consistant à fournir des matières premières à un fabricant, à fabriquer un produit et, enfin, à livrer des produits finis aux consommateurs par l'intermédiaire d'un réseau de distributeurs¹⁰. Le Conference Board du Canada décompose les différents niveaux d'une même chaîne d'approvisionnement selon les activités

d'un seul organisme. Comme décrit dans la figure 1, il est possible qu'un organisme s'appuie sur plus d'un fournisseur, puisque le fournisseur de niveau un d'une grande société est lui-même approvisionné par un fournisseur de niveau deux, qui peut être à son tour approvisionné par un fournisseur de niveau trois, et ainsi de suite. L'approvisionnement de l'entreprise est soit direct soit indirect, selon le niveau auquel appartient le fournisseur de produits ou services. Notons que le nombre de niveaux peut être supérieur à l'exemple donné dans la figure 1; il peut donc y avoir des fournisseurs de niveau trois, ainsi que des fournisseurs de niveau quatre¹¹.

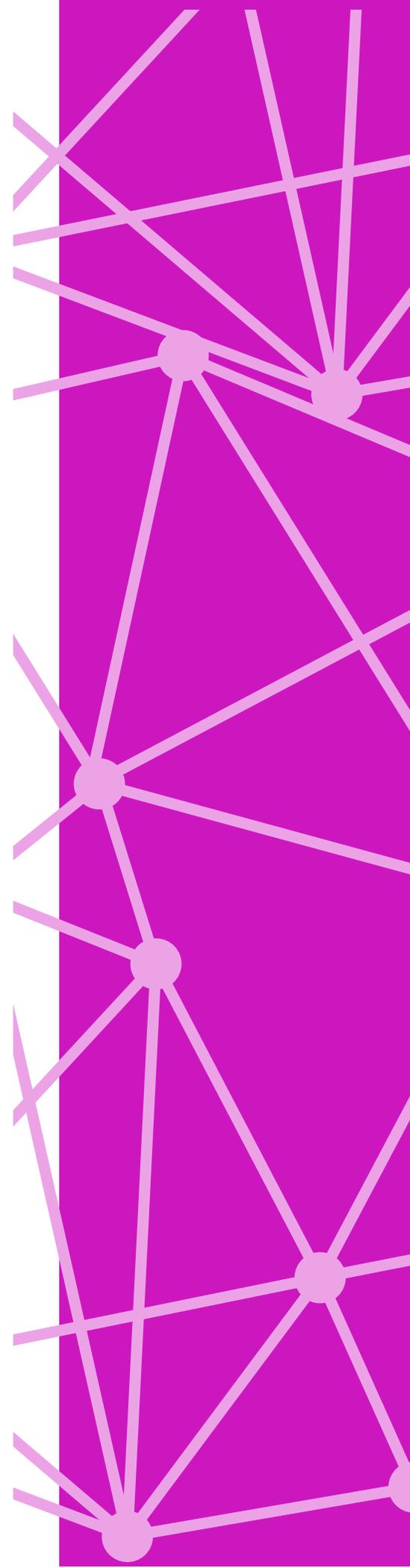
FIGURE 1 :

Pyramide de la chaîne d'approvisionnement



Source : Le Conference Board du Canada, *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, 2017, https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.pdf.

Dans le présent rapport, nous emploierons le terme « fournisseur issu de la diversité » pour désigner une entreprise détenue, exploitée et contrôlée à au moins 51 p. 100 par une ou plusieurs femmes, une ou plusieurs personnes autochtones, ou une ou plusieurs personnes racisées¹². Le terme « diversité des fournisseurs » désigne un processus commercial stratégique visant à placer les entreprises détenues par des femmes, des Autochtones et des personnes racisées sur un pied d'égalité avec les autres entreprises et d'approvisionner de grandes entreprises à travers le Canada et les États-Unis¹³. Notons toutefois que les États-Unis ont mis en œuvre avec succès plusieurs initiatives de soutien à la diversité des fournisseurs depuis les années 1960, alors que cela n'a pas été le cas au Canada¹⁴. Le concept de diversité des fournisseurs repose sur l'idée selon laquelle les petites et moyennes entreprises (PME) détenues par des femmes, des Autochtones et des personnes racisées, par leurs caractéristiques, sont porteuses de valeur ajoutée pour les grandes sociétés auxquelles elles sont amenées à proposer leurs services, mais également pour l'économie du pays de manière générale, et que ces PME ouvriront par conséquent la voie à l'établissement de rapports mutuellement bénéfiques (autrement dit, des rapports par lesquels chacun trouvera satisfaction) entre les parties concernées¹⁵. Ainsi, en faisant de la diversité une pierre angulaire de leurs pratiques tout au long de leur chaîne d'approvisionnement, les organismes seront en mesure de tirer parti des possibilités offertes par la mise en concurrence des entreprises et la mobilisation communautaire¹⁶.



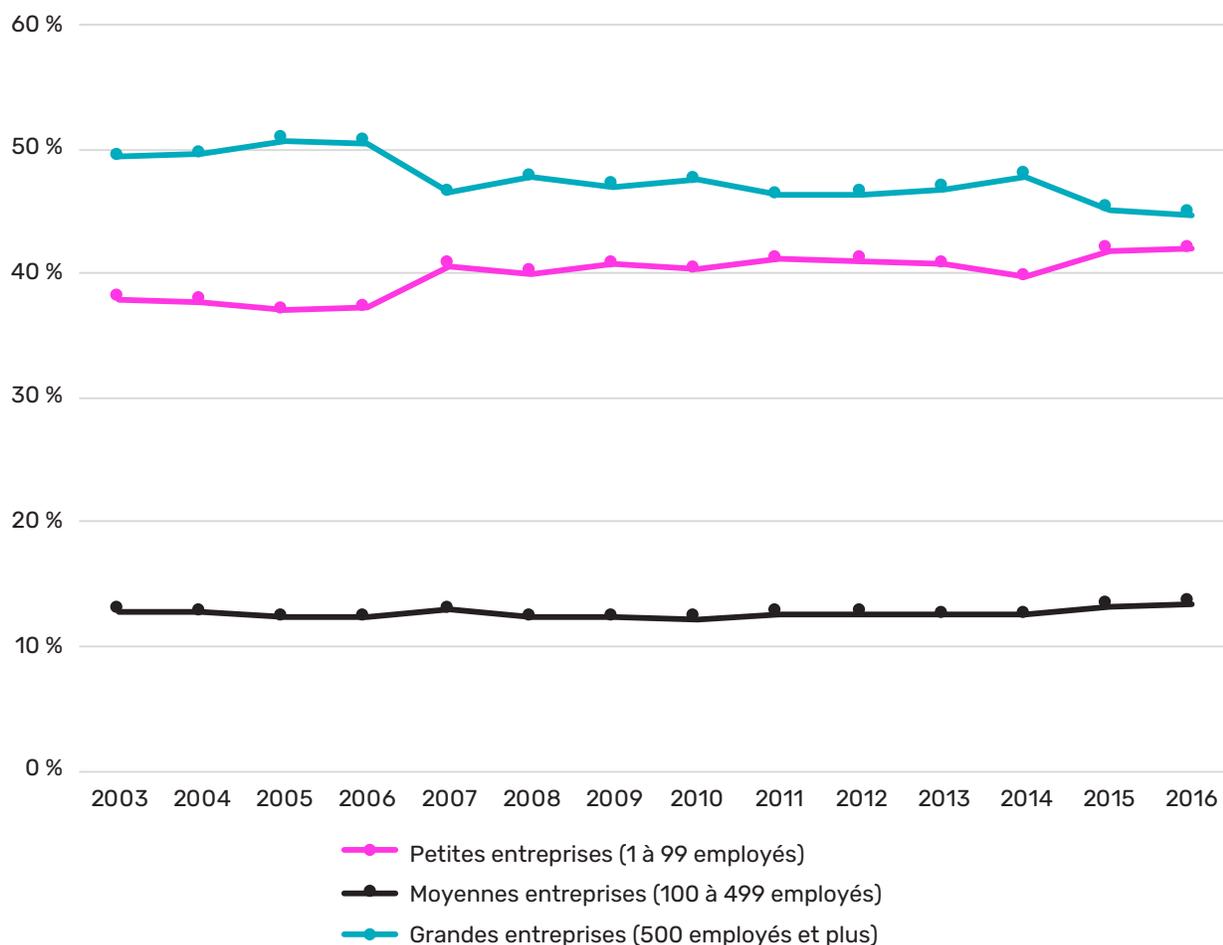
Données démographiques et statistiques se rapportant aux PME canadiennes

Les petites et moyennes entreprises (PME) contribuent largement à l'économie du pays. En décembre 2019, on comptait environ 1,23 million d'établissements employeurs au Canada. Parmi ces établissements, 97,9 p. 100 (n = 1,2 million) étaient des petites entreprises, 1,9 p. 100 (n = 22 905) des moyennes entreprises, et 0,2 p. 100 de grandes entreprises (n = 2 978)¹⁷. La contribution des PME à la production

économique est mesurée par leur valeur ajoutée au produit intérieur brut (PIB) du pays. Une récente analyse de Statistique Canada a évalué la contribution du secteur privé au PIB de 2003 à 2016 selon la taille de l'entreprise. La figure 2 illustre l'évolution de la contribution au PIB des petites, des moyennes et des grandes entreprises entre 2003 et 2016. Comme l'indique la figure, la contribution est restée généralement stable ces dernières années (entre 2011 et 2016), avec une moyenne de 41 p. 100 pour les petites entreprises, de 12,8 p. 100 pour les moyennes entreprises et de 46,2 p. 100 pour les grandes entreprises¹⁸.

FIGURE 2

Contribution au PIB selon la taille de l'entreprise, Canada, 2003-2016



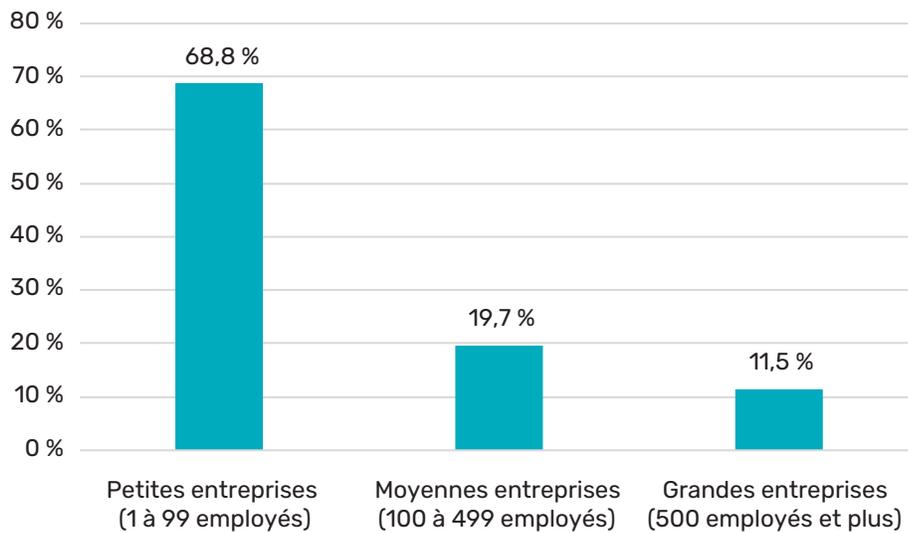
Source : Gouvernement du Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises - 2020*, 2020, https://www.ic.gc.ca/eic/site/O61.nsf/fra/h_03126.html.

Outre leur contribution au PIB, les PME sont, en valeur nette, de grandes pourvoyeuses d'emplois pour le pays. En 2019, 12,3 millions de personnes au Canada ont été recrutées par des entreprises privées. Parmi ces personnes, 8,4 millions (68,8 p. 100) ont

rejoint de petites entreprises, 2,4 millions (19,7 p. 100) de moyennes entreprises et 1,4 million (11,5 p. 100), de grandes entreprises. La figure 3 illustre la répartition des employés dans les entreprises du secteur privé.

FIGURE 3

Répartition des employés du secteur privé selon la taille de l'entreprise, 2019



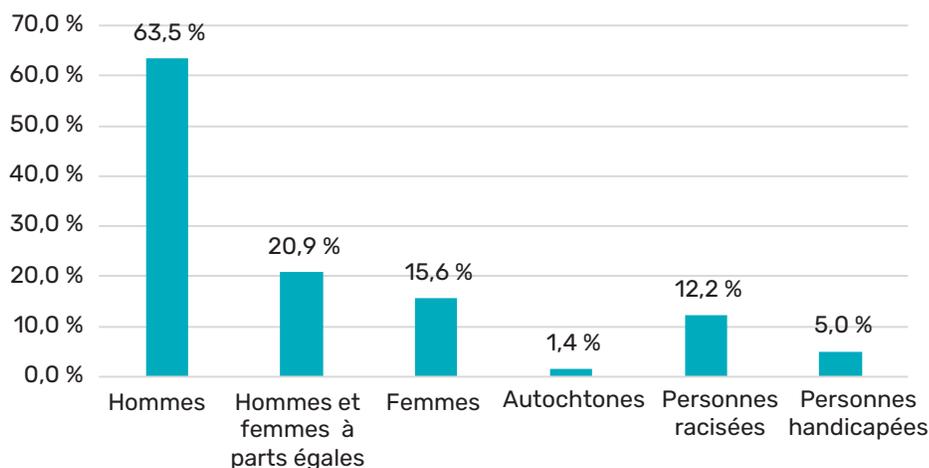
Source : Gouvernement du Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020, 2020*, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html.

La répartition de la propriété des PME n'est pas représentative de la population canadienne. La sous-représentation de certains groupes – les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées selon la classification de Statistique Canada – parmi les propriétaires d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Comme indiqué dans la figure 4, en 2017, 63,5 p. 100 des petites et moyennes entreprises étaient détenues majoritairement par des hommes, tandis que 15,6 p. 100 étaient détenues majoritairement

par des femmes. En ce qui concerne les trois autres catégories, 12,2 p. 100 des PME étaient détenues par des personnes racisées [minorités visibles], 1,4 p. 100 par des Autochtones et 0,5 p. 100 par des personnes handicapées. Il convient toutefois de rappeler qu'ici, les catégories « hommes » et « femmes » s'excluent mutuellement et que leur total est égal à 100 p. 100. En revanche, puisque les quatre autres catégories ne sont pas mutuellement exclusives, leur total n'est pas égal à 100 p. 100¹⁹.

FIGURE 4

Répartition des PME selon la catégorie de personne détenant la participation majoritaire



Source : Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2017, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/O61.nsf/fra/O3087.html>.

Comme en atteste la figure 4, les hommes sont quatre fois plus susceptibles de détenir une PME que les femmes. Si le taux de femmes qui se lancent dans l'entrepreneuriat est deux fois plus élevé que celui des hommes, les femmes ne parviennent pas à obtenir le même résultat en matière de croissance²⁰, un phénomène qui peut s'expliquer par l'insuffisante mise

en avant de la diversité des fournisseurs au Canada; les PME appartenant à des femmes représentent moins de 5 p. 100 de l'ensemble des fournisseurs de l'administration (y compris les municipalités, les provinces et le gouvernement fédéral) et des entreprises au pays²¹.

La diversité des fournisseurs au Canada aujourd'hui

Le gouvernement du Canada a adopté des politiques et des règlements dans l'objectif d'encourager la participation des PME aux appels d'offres pour les marchés publics. Citons par exemple, la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA), initiative de Services aux Autochtones Canada (SAC), qui a contribué à augmenter le nombre d'offres de contrats fédéraux et à améliorer l'accès des entreprises autochtones aux processus d'approvisionnement de l'échelon fédéral²². Le Soutien en approvisionnement Canada (SAC), proposé par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) en est un autre exemple; cette initiative encourage les PME à participer aux offres de marchés publics fédéraux²³. Les équipes du SAC collaborent avec les PME afin de résoudre les principaux défis et contraintes qui attendent ces dernières, en comprenant et en réduisant les obstacles qui empêchent les PME de participer aux offres de marchés publics fédéraux. Ces équipes renseignent les acheteurs du secteur public et les décideurs des conseils sur les préoccupations des PME, et formulent des recommandations pour améliorer les outils et les processus d'approvisionnement dans la perspective d'encourager les PME à participer aux marchés publics fédéraux. En outre, le SAC accompagne le gouvernement pour tenter de combler l'écart entre l'offre et la demande en exposant les préoccupations et les défis des PME au sujet du processus d'approvisionnement fédéral.

La diversité des fournisseurs doit encore s'ancre dans les pratiques au Canada. Il ressort d'une étude menée par le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI) que parmi 242 organismes canadiens (notamment des organismes à but non lucratif, des branches du gouvernement et des entités du secteur public, ainsi que des organismes des domaines de la santé et de l'éducation, et des organismes à but

lucratif) seuls 39,1 p. 100 avaient adopté un programme de soutien à la diversité des fournisseurs ou des initiatives en ce sens²⁴. Dans un autre rapport, le Conference Board du Canada note qu'il existe un écart marqué entre le nombre d'initiatives en faveur de la diversité des fournisseurs mises en place par les entreprises du secteur public et celles du secteur privé. Plus précisément, 51 p. 100 des entreprises du secteur privé avaient mis en place un programme de soutien à la diversité des fournisseurs, contre 21 p. 100 pour celles du secteur public²⁵.

Ces données contrastent avec celles recueillies auprès d'entreprises aux États-Unis, ce qui donne à penser qu'il existe une importante marge de progression pour les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs au Canada. Aux États-Unis, environ 95 p. 100 des entreprises figurant au classement « Fortune 500 » ont mis en place des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs²⁶ pour tenter de se positionner sur de nouveaux marchés et d'ériger la diversité des fournisseurs en avantage concurrentiel. Par ailleurs, au cours de ses recherches, Paul Larson a établi que les entreprises canadiennes qui sont des filiales ou des sociétés mères d'entreprises américaines sont plus susceptibles de mettre en œuvre des actions en faveur de la diversité des fournisseurs que les entreprises n'ayant aucun lien avec les États-Unis²⁷. Il importe toutefois de noter qu'aux États-Unis, le poids de ces initiatives est renforcé par la législation. L'organisme Women Business Enterprises Canada Council (WBE Canada) précise de fait qu'il existe une corrélation positive étroite entre le succès de ces initiatives et le soutien officiel exprimé par le gouvernement, étant donné que celui-ci « favorise grandement la diversité des fournisseurs en faisant valoir ses avantages ». La même étude fait également ressortir qu'aux États-Unis, environ 80 p. 100 des multinationales exigent que des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs soient mis en œuvre, en particulier en ce qui concerne leurs fournisseurs de niveau un et de niveau deux²⁸.

Avantages de la mise en œuvre de ces programmes

Des études ont montré que les organismes qui adoptent des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs y trouvent les avantages suivants :

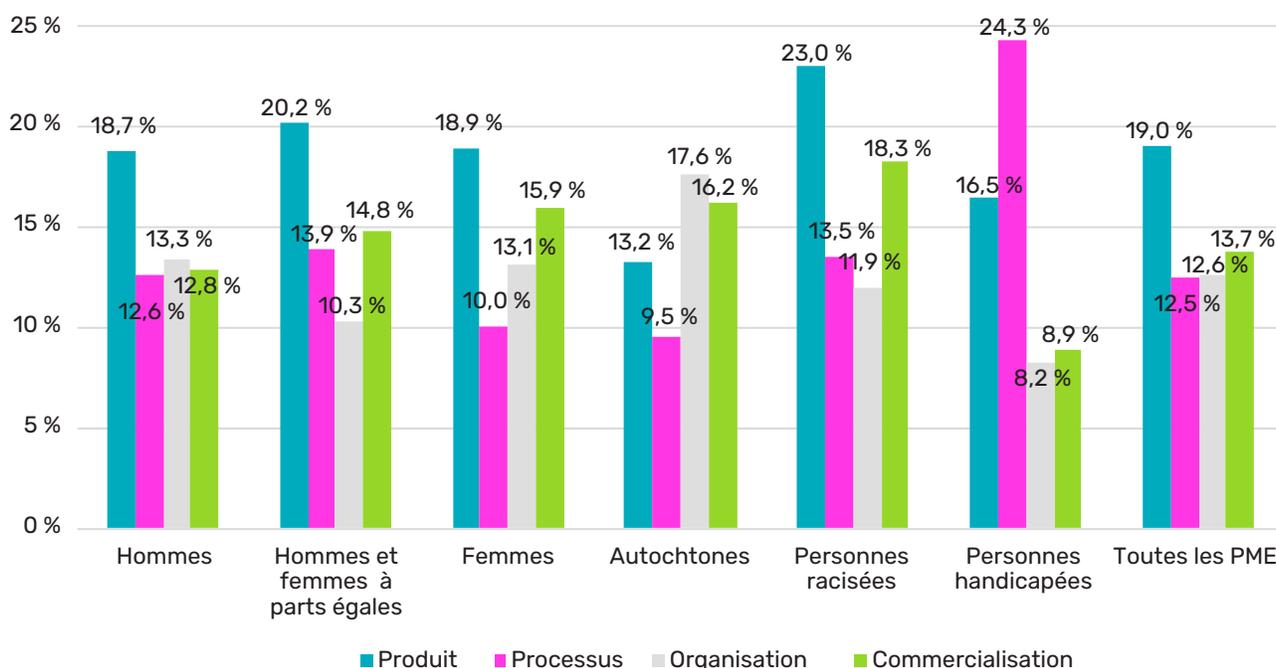
Une capacité d'innovation accrue au sein de la chaîne d'approvisionnement

Il ressort de plusieurs études que plus les entreprises adoptent une plus grande diversité dans leurs rangs, plus ces entreprises sont susceptibles de faire preuve d'innovation²⁹. Il en va de même pour les fournisseurs. Grâce à leur esprit d'innovation, les propriétaires de PME issus de la diversité peuvent répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement des entreprises avec des solutions inédites et créatives. Au Canada, les propriétaires de PME issus de la diversité ont mis au point des solutions

novatrices dans divers domaines, dont certaines peuvent être reproduites à l'échelle de plus grandes entreprises. La figure 5 présente les types d'innovations introduites par des PME entre 2015 et 2017 selon la catégorie à laquelle appartient la personne détenant l'entreprise. Le graphique montre que 15,9 p. 100 des PME détenues par des femmes ont innové dans le domaine de la commercialisation, contre 13,7 p 100 pour l'ensemble des PME. D'autre part, 17,6 p. 100 des PME détenues par des Autochtones ont présenté des mesures novatrices en matière de méthode organisationnelle, contre 12,6 p. 100 pour l'ensemble des PME. Enfin, 24,3 p. 100 des PME détenues par des personnes handicapées ont introduit des nouveautés s'agissant des processus, contre 12,5 p. 100 pour l'ensemble des PME³⁰. Le fait d'adopter une stratégie de diversité des fournisseurs peut permettre à une entreprise de tirer parti des mesures novatrices mises au point par ces derniers.

FIGURE 5

PME ayant introduit au moins une innovation, répartition par type d'innovation et selon la catégorie à laquelle appartient la personne détenant la participation majoritaire (en %), 2015-2017



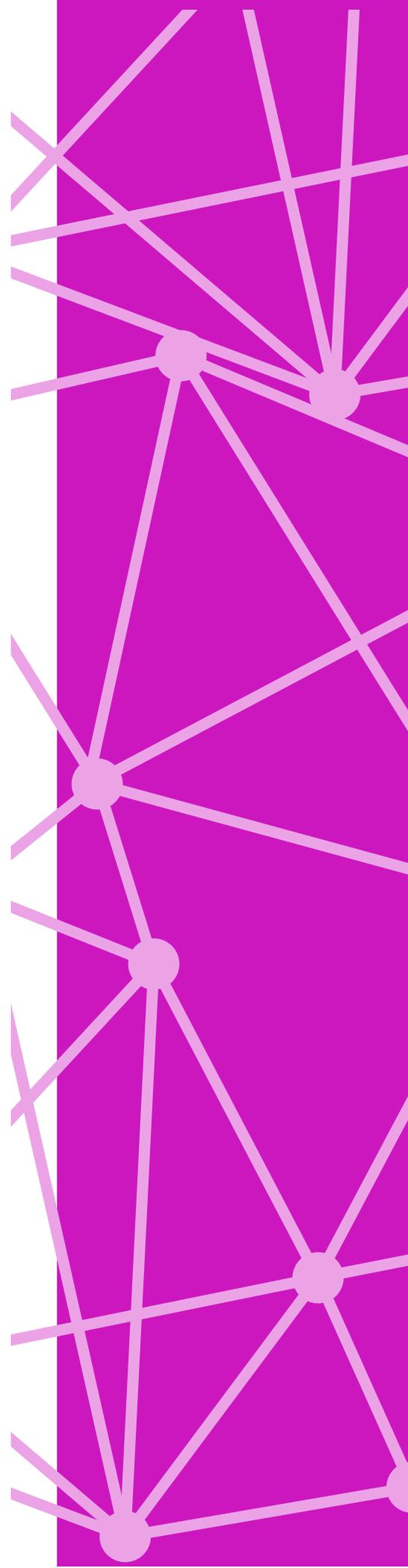
Source : Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2017, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03087.html>.

Amélioration de la qualité de la chaîne d'approvisionnement

Une plus grande diversité dans la chaîne d'approvisionnement permet aux organismes de disposer d'un formidable bassin de fournisseurs à exploiter pour mener leurs activités. Plus le nombre de fournisseurs est important, plus la chaîne d'approvisionnement gagne en souplesse et en solidité face aux risques. Par exemple, en cas de rupture soudaine chez un fournisseur, un organisme peut simplement tirer parti des offres de ses autres prestataires. Par ailleurs, la collaboration avec des fournisseurs issus de la diversité peut amener l'entreprise à interagir avec des approches inhabituelles, elles-mêmes porteuses de créativité et d'innovation³¹.

Capacité à répondre aux besoins des clients

La population du Canada est diversifiée et ne cesse d'augmenter d'année en année. Le recensement de la population effectué par Statistique Canada en 2016 révèle que les immigrants représentent 21,9 p. 100 de la population, soit un peu plus d'un cinquième de la population canadienne. Il ressort de la figure 6 que la part des immigrants sera amenée à augmenter à long terme, pour atteindre entre 24,5 p. 100 et 30 p. 100 en 2036³². Cette augmentation continue et attendue de la diversité dans la population canadienne aura des répercussions directes sur les attentes relatives aux pratiques en milieu de travail. Si les organismes entendent se faire l'image fidèle de cette diversité et répondre aux attentes divergentes des consommateurs, ils doivent être conscients du rôle important que joue la diversité des fournisseurs. Après la mise en œuvre de pratiques inclusives et favorables à la diversité, les organismes seront mieux à même de répondre aux attentes des consommateurs, à la faveur non seulement de leur image de marque, mais également de la diversité des biens et des services de



qualité qu'elles seront en mesure de proposer. En s'engageant dans une stratégie axée sur la diversité des fournisseurs, les organismes se donneraient les moyens de rester en adéquation avec une population de plus en plus diversifiée³³.

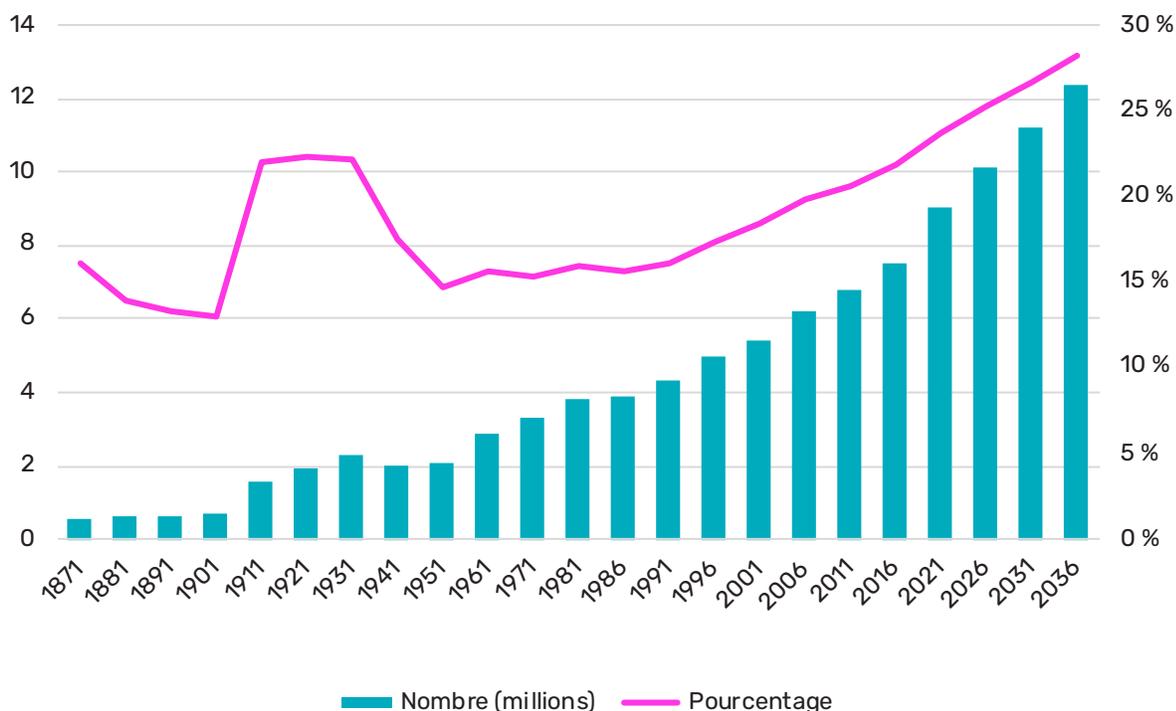
Nouveaux débouchés

Enfin, l'introduction de programmes de soutien à la diversité des fournisseurs peut permettre aux organismes d'étendre le champ de leurs activités à de nouveaux marchés jusque-là inexploités. En effet, à long terme, les entreprises pourront rencontrer de nouveaux débouchés commerciaux lorsque les maillons de la

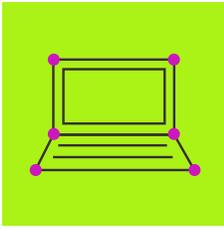
chaîne d'approvisionnement sont issus de la diversité. En outre, ces nouveaux débouchés peuvent représenter l'occasion pour les organismes d'étendre leurs activités et d'augmenter leur rendement financier, et de contribuer, par ricochet, à alimenter et pérenniser la croissance de l'économie nationale.

FIGURE 6

Membres de la population canadienne nés à l'étranger, 1871-2036



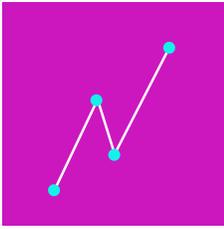
Source : Statistique Canada, *Immigration et diversité ethnoculturelle : faits saillants du Recensement de 2016, 2017*, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025b-fra.htm?indid=14428-1&indgeo=0>.



Méthodologie de l'étude

Le présent rapport dresse un tableau des perceptions entretenues sur la diversité des fournisseurs au Canada, et se fonde pour ce faire sur une analyse des médias et des entretiens avec des interlocuteurs de premier plan. Deux séries de données ont été collectées entre 2018 et 2019. Dans un premier temps, l'équipe de recherche a procédé à une analyse de médias issus du Canada et des États-Unis pour évaluer les différences de traitement de thématiques ayant trait à la diversité des fournisseurs. Les supports sélectionnés incluaient des articles de presse, des articles d'opinion et des communiqués de presse dans lesquels figurait l'expression « supplier diversity » (diversité des fournisseurs) ou « supply diversity » (diversité de l'offre) et qui étaient accessibles en ligne ou dans la base de données de la presse écrite. Dans un deuxième temps, l'étude portait sur des données recueillies au cours d'observations et d'entretiens. Les membres de l'équipe ont mené plus de 100 échanges informels en ligne et en personne avec des professionnels de l'approvisionnement, et ont participé à trois événements du secteur à titre d'observateurs : l'événement Automotive Access Event & Award

organisé par WBE Canada en 2018, le salon Diversity Procurement Fair organisé par le Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council (CAMSC) en 2018, et la conférence annuelle de l'Association de gestion de la chaîne d'approvisionnement – Ontario (AGCAO) en 2019. Après avoir recueilli des renseignements lors d'entretiens préliminaires avec 69 agents de changement engagés en faveur de la diversité des fournisseurs du Canada et des États-Unis, l'équipe de recherche a mis au point une série de questions visant à étudier plus précisément les thèmes clés suivants, liés à l'expérience de ces agents : le rôle de l'organisme (par exemple, le soutien obtenu de la part de la direction et des partenaires extérieurs); la mise en œuvre de programmes de soutien à la diversité des fournisseurs; les facteurs de motivation des agents de changement, y compris les retombées et les avantages; et l'avenir de la diversité des fournisseurs au Canada.



Résultats de l'analyse quantitative

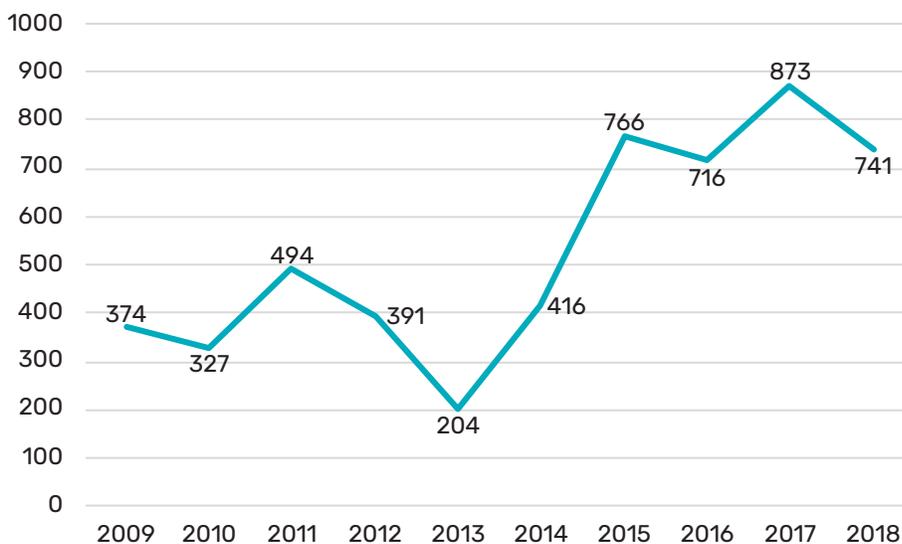
L'analyse des médias révèle que la diversité des fournisseurs demeure un sujet assez peu exploré au sein des industries au Canada. Le terme principal recherché pour effectuer la revue de presse était « supplier diversity » (diversité des fournisseurs). Le terme « procurement » (approvisionnement) n'a pas été utilisé pour l'analyse des médias dans la mesure où il renvoie à un sens trop large s'il n'est pas recherché conjointement avec le terme « diversity » (diversité). Le plus souvent, lorsqu'un article est consacré à une question ayant trait à l'approvisionnement et à la diversité, c'est le terme « supplier diversity » (diversité des fournisseurs) qui est utilisé, que ce soit en contexte américain ou canadien. Au Canada, de nombreuses entités influentes emploient le terme « supplier diversity » (diversité des fournisseurs), y compris le gouvernement fédéral, les entreprises et les ONG. En revanche, rares sont les articles dans lesquels les termes

« procurement » (approvisionnement) et « diversity » (diversité) apparaissent seuls, sans mention du terme « supplier diversity » (diversité des fournisseurs).

Si le nombre d'articles mentionnant le terme « supplier diversity » (diversité des fournisseurs) a doublé entre 2009 et 2017, la plus grande partie de l'exposition aux médias consistait en des communiqués de presse publiés par des entreprises ayant été récompensées pour la diversité de leurs fournisseurs. Les États-Unis se démarquent du Canada par leur couverture médiatique à travers laquelle on retrouve des articles de fond perspicaces qui sont consacrés aux plans d'action et aux stratégies de mise en œuvre. En outre, l'attention médiatique a progressé en dents de scie entre 2009 et 2018 et le Canada accuse toujours un retard par rapport aux États-Unis en matière de couverture de ces thématiques.

FIGURE 7

Nombre d'articles liés au sujet de la diversité des fournisseurs au Canada, 2009-2018

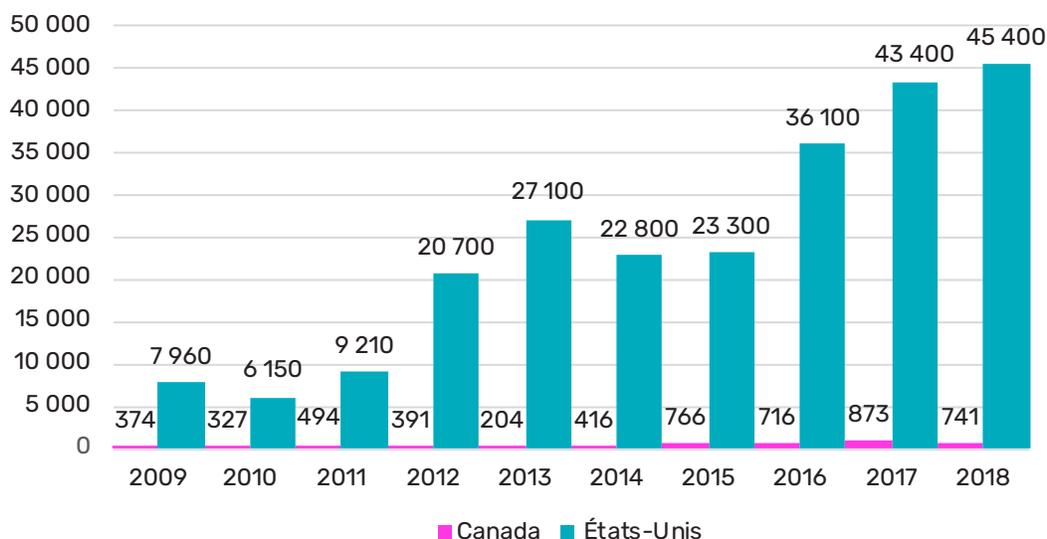


On note un écart notable entre le Canada et les États-Unis s'agissant de la place accordée dans les médias aux thématiques en lien avec la diversité des fournisseurs, ce qui suggère qu'il existe un manque de sensibilisation à ce sujet au Canada. Cette différence pourrait être due à l'envergure du secteur des médias, qui n'est pas la même dans les deux pays. Cependant, même après avoir exclu les effets des différences d'envergure sectorielle, cet écart persiste. À secteur de taille égale, la place accordée aux thématiques se rapportant à la diversité des fournisseurs

dans les médias américains serait supérieure de 74 p. 100 à celle accordée dans les médias canadiens. Il apparaît donc que la promotion de la diversité des fournisseurs au Canada en est encore à ses prémises, et que les initiatives actuelles portent sur la mobilisation et la sensibilisation des acteurs. La figure 8 montre le nombre d'articles ayant trait au sujet de la diversité des fournisseurs qui ont été publiés au Canada et aux États-Unis entre 2009 et 2018.

FIGURE 8

Nombre d'articles au sujet de la diversité des fournisseurs publiés au Canada et aux États-Unis, 2009-2018

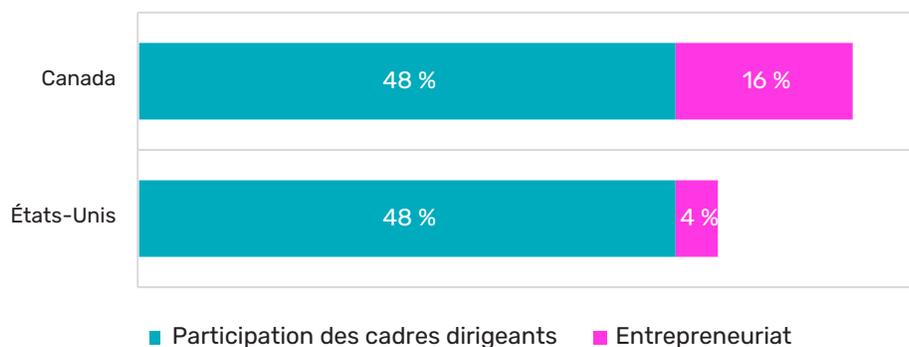


L'analyse des médias a également mis en lumière une autre tendance : un quart des articles publiés au Canada portent principalement sur l'entrepreneuriat, tandis que ceux publiés aux États-Unis s'intéressent quatre fois moins à cette thématique. Dans les deux pays, les parutions analysées accordent une place égale à la mobilisation des cadres dirigeants. Ces conclusions sont étayées par une analyse de mots-clés. L'équipe chargée de cette analyse a sélectionné deux grandes thématiques – (1) l'entrepreneuriat et (2) la mobilisation des directeurs généraux – pour comprendre

sous quel angle les médias des deux pays abordent divers sujets. Dans cette optique, les termes « CEO » (directeur général) et « C-suite leadership » (leadership de la haute direction) ont été ajoutés au terme « supplier diversity » (diversité des fournisseurs) lors de la recherche. Les équipes ont procédé au même exercice avec les termes « entrepreneurship » (entrepreneuriat) et « entrepreneur » (entrepreneur). La figure 9 présente la proportion d'articles ayant trait à chaque thématique dans la revue de presse effectuée au Canada et aux États-Unis.

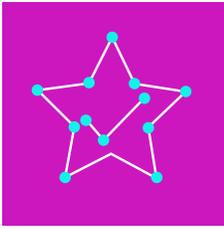
FIGURE 9

Représentation des thématiques de l'entrepreneuriat et de la participation des cadres dirigeants dans le débat médiatique sur la diversité des fournisseurs



L'analyse des médias fournit des éléments probants permettant de mettre en évidence l'existence d'un écart entre les États-Unis et le Canada en matière de sensibilisation générale aux questions relatives à la diversité des fournisseurs. Aux États-Unis, les politiques appliquées à divers échelons de gouvernance stimulent la demande et incitent à une participation plus marquée aux programmes de soutien à la diversité des fournisseurs. Les médias locaux y sont également plus nombreux à s'engager dans le débat, étant donné que certaines

politiques visent une région ou un secteur d'activités spécifiques. En revanche, les publications parues au Canada sont pour la plupart consacrées aux entreprises et les médias du pays ne parviennent pas à susciter un intérêt plus marqué de la part des PME et des collectivités locales. Malgré une intensification certaine, la couverture médiatique au Canada s'avère encore insuffisante pour amener davantage de partenaires commerciaux, sociaux et gouvernementaux à rejoindre le débat.



Résultats de l'analyse qualitative

L'analyse qualitative porte sur la transcription d'entretiens menés avec 27 informateurs clés qui jouent un rôle actif au Canada et aux États-Unis dans le domaine de la diversité des fournisseurs. Il s'agit, entre autres, de directeurs d'entreprises, de dirigeants d'organismes à but non lucratif, de parlementaires et de fournisseurs issus de la diversité. Parmi ces informateurs, 41 p. 100 œuvrent au sein d'une entreprise, 26 p. 100 dans une ONG et 15 p. 100 à divers échelons du secteur public, tandis que 19 p. 100 sont des fournisseurs homologués issus de la diversité. Parmi les personnes interrogées, 83 p. 100 s'identifient comme des femmes et 17 p. 100 comme des hommes. Les entretiens ont été menés par téléphone et ont duré entre 45 et 60 minutes chacun. L'équipe responsable des entretiens (dans laquelle figurent trois auteurs du présent rapport) a appliqué une suite de procédures pour recenser les principaux thèmes cités dans les données qualitatives. Après chaque entretien, l'équipe s'est réunie pour mettre en commun et examiner les observations issues des échanges afin d'avoir une compréhension plus large des éléments transmis par chaque informateur. Les entretiens ont fait l'objet d'une transcription professionnelle par série de trois à cinq entretiens afin d'entreprendre

un processus de codage ouvert³⁴, qui permet d'identifier les thèmes communs ayant émergé dans les données. L'équipe chargée des entretiens a isolé deux thématiques principales, ainsi que des sous-thèmes connexes :

- > les expériences vécues par les agents de changement, des spécialistes qui s'emploient à faire progresser la diversité des fournisseurs au sein de leurs professions et de leurs secteurs d'activité
- > les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs proprement dits, ainsi que des analyses, des pratiques et des recommandations formulées à l'intention des futurs agents de changement.

Les deux parties suivantes sont consacrées à la présentation des principaux sous-thèmes associés aux thématiques « agents de changement » et « programmes de soutien à la diversité des fournisseurs », respectivement.

Agents de changement

L'analyse des données qualitatives révèle que les agents de changement ont évoqué avant tout leurs responsabilités, leurs défis, leurs motivations et les stratégies employées pour mettre en pratique les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs.

Rôles et responsabilités

MENTORAT

Parmi les principales composantes du rôle des agents de changement figurent l'accompagnement et le mentorat des fournisseurs issus de la diversité. L'analyse des entretiens a permis de mettre au jour deux groupes distincts : les entreprises qui ont conçu un plan de mentorat structuré, et celles qui ne l'ont pas encore fait, mais qui proposent un système informel de mentorat. Dans un cas comme dans l'autre, les champions de la diversité des fournisseurs s'appuient sur le mentorat afin de s'assurer que les fournisseurs non seulement intègrent la chaîne d'approvisionnement, mais également s'y ancrent et s'y développent :

Le mentorat est probablement la composante centrale et vise à leur permettre de rivaliser avec la concurrence dans des contextes différents. [Traduction libre]

RÉSEAUTAGE

Dans bien des cas, l'agent de changement sort des frontières de son institution pour remplir son rôle et sensibiliser la société au concept de diversité des fournisseurs. Souvent, ces agents s'associent à plusieurs organismes, approchent des sociétés, vont à la rencontre d'étudiants et s'investissent dans d'autres activités de réseautage. Ils se font les champions de la diversité des fournisseurs à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisme :

Ma mission consiste à faire reconnaître l'intérêt de la diversité des fournisseurs, non seulement

à l'échelle du Canada, mais aussi auprès des divers organismes dont le rôle est de veiller à ce que la diversité des fournisseurs perdure au Canada. [Traduction libre]

CRÉATION DE DÉBOUCHÉS ÉCONOMIQUES

Parce qu'ils sélectionnent des fournisseurs issus de la diversité et dont l'offre correspond aux besoins de leur organisme, les agents de changement ont mesuré à quel point leur démarche est importante et offrent à ces entreprises une chance de se développer et de prospérer. Qu'il s'agisse d'une occasion ponctuelle ou d'une collaboration à long terme, il est crucial de trouver un fournisseur dont l'offre de produits ou services correspond aux besoins de l'organisme :

Mon rôle est de trouver les bons fournisseurs, de les intégrer dans l'organisme, de les aider à développer leur activité et à prospérer. En résumé, à améliorer nos résultats en jouant sur l'approvisionnement en biens et services. [Traduction libre]

FAIRE CONVERGER STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT ET IMPLICATION SOCIALE

Si les attributions des chefs de file en matière de diversité des fournisseurs varient d'un secteur à un autre (privé, public ou associatif), l'objectif général est d'assurer l'adéquation entre approvisionnement et implication sociale. Plus précisément, ces chefs de file créent un pont entre l'offre des fournisseurs issus de la diversité et les besoins des services d'approvisionnement :

Ce qui résume bien ma responsabilité, et c'est un aspect déterminant, c'est que j'agis en tant que personne référente des [fournisseurs issus de la diversité]; cela nous permet d'assurer une plus

grande inclusion d'un bout à l'autre de notre chaîne d'approvisionnement.
[Traduction libre]

Parcours professionnel

COMPÉTENCES TRANSFÉRABLES

D'après la plupart des agents de changement interrogés, l'engagement en faveur de la « diversité des fournisseurs » n'est généralement pas considéré comme une voie de carrière à proprement parler. Cependant, une fois qu'ils ont compris l'objectif principal de la démarche, et en ont cerné les responsabilités et les enjeux, ces agents ont compris qu'ils étaient à leurs postes grâce aux compétences développées dans leurs expériences professionnelles passées. Ces agents ont su tirer parti de ces acquis afin de mener à bien leur mission :

Je pense que c'est aussi grâce à l'expérience que j'ai acquise (en tant que gestionnaire des changements) dans la compréhension de la mobilisation des parties prenantes et des résultats concrets de leur engagement, et au fait d'avoir remporté leur adhésion que j'ai pu obtenir cette mission de champion du changement. [Traduction libre]

UN PARCOURS PROFESSIONNEL PAR ÉTAPES

Bon nombre des personnes qui œuvrent en faveur de la diversité des fournisseurs ont commencé à travailler dans ce domaine lorsqu'on leur a donné l'occasion de travailler sur le sujet à titre expérimental. De nombreuses personnes interrogées ont déclaré avoir intégré le domaine par le biais du bénévolat, avant d'y occuper un emploi à temps partiel puis, pour certaines d'entre elles, un emploi à plein temps. Cependant, au moment des entretiens, certaines personnes interrogées n'avaient pas encore obtenu d'emploi à plein temps dans le domaine :

Auparavant, cette activité était assez restreinte [...] et venait s'ajouter à

un emploi à temps plein. Avec le temps, nous avons compris [...] qu'il était nécessaire de faire appel à une personne spécialiste de la diversité des fournisseurs, qui pourrait se consacrer à plein temps à ces questions. [Traduction libre]

EXPÉRIENCES

Les personnes interrogées sont unanimes : c'est leur vécu personnel ou professionnel qui les a menées là où elles se trouvent aujourd'hui. Ces différentes expériences ont forgé la capacité des agents de changement à cerner les besoins existants et à savoir quelles possibilités exploiter pour y répondre :

Lorsque j'ai rejoint la banque, j'étais [déjà] au courant de ces défis, de la manière dont les revendeurs et les fournisseurs externes à la banque appréhendent les problèmes à surmonter afin de faire affaire avec la banque. [Traduction libre]

Défis

Les agents de changement ont décrit les écueils rencontrés au sein des organismes, mais également à l'extérieur de ces entités. Les personnes interrogées ont notamment mis en lumière les défis suivants :

MANQUE DE SENSIBILISATION

Ce constat porte sur le Canada en particulier; les personnes interrogées notent que si le pays est un exemple de diversité, les entreprises qui y sont installées ignorent souvent l'existence et les avantages potentiels des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs. Il est absolument nécessaire de mieux faire connaître les paramètres qui entrent en jeu dans ces programmes de soutien : qu'est-ce qu'un fournisseur issu de la diversité, comment fonctionne un programme de soutien à la diversité des fournisseurs, quels avantages peut-on en retirer, quelles sont les caractéristiques et les tâches des personnes concernées, ainsi que d'autres facteurs :

J'ai constaté qu'un grand nombre de nos entreprises ignorent ce qu'est un programme de soutien à la diversité des fournisseurs, ce qu'il implique et pourquoi il est nécessaire de s'y investir. Il y a encore beaucoup à faire pour sensibiliser les parties concernées. [Traduction libre]

Convaincre les parties prenantes

Pour instaurer un programme de soutien à la diversité des fournisseurs dans une entreprise, il est nécessaire d'obtenir l'adhésion du plus grand nombre de parties prenantes internes : utilisateurs, direction, et responsables de l'approvisionnement et des achats. Il est important que chacun comprenne la valeur ajoutée du programme pour l'organisme et pour les fournisseurs, afin de favoriser une collaboration et de créer une synergie entre ces divers acteurs.

Lorsque nous demandons aux membres du personnel de modifier leurs pratiques [...], tout repose sur l'adhésion de la haute direction et du personnel de première ligne. [Traduction libre]

COÛTS

Les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs sont coûteux, et mobilisent notamment d'importantes ressources financières et humaines. Les agents de changement qui sollicitent l'affectation de ressources internes au bénéfice du programme de soutien se heurtent souvent à plusieurs contraintes. Ces contraintes peuvent constituer un obstacle à la création de postes à plein temps pour les champions de la diversité des fournisseurs :

Je pense que dans de nombreux organismes, le service consacré à la diversité des fournisseurs est un poste budgétaire très facile à supprimer, car il s'agit d'un centre de coûts et la plupart d'entre nous n'utilisent pas d'indicateurs de performance pour faire valoir la légitimité de leur rôle au sein de l'organisme. [Traduction libre]

NOUER DE NOUVELLES RELATIONS

La recherche de fournisseurs fiables est une tâche chronophage et laborieuse. Les agents de changement doivent régulièrement expliquer pourquoi il est nécessaire de rompre une relation saine avec un fournisseur pour se tourner vers d'autres. Cette peur de l'inconnu et cette hésitation à remettre en question le statu quo imposent des contraintes aux agents de changement, tant dans leurs réflexions que dans leurs actions, au moment de la mise en œuvre des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs :

En premier lieu, il est difficile d'intégrer de nouveaux fournisseurs dans notre chaîne d'approvisionnement, [...] qui a été instaurée de longue date, et qui repose sur des relations concrètes et profondément ancrées. L'intégration de nouveaux fournisseurs dans la chaîne est aujourd'hui difficile, puisque celle-ci repose actuellement sur des partenaires rodés et qui ont déjà fait leurs preuves. [Traduction libre]

UNE OFFRE RESTREINTE

Un autre défi, cette fois externe aux organismes, tient à l'offre limitée de « fournisseurs issus de la diversité ». Il est par ailleurs important de recenser les fournisseurs qui sont des commerçants et ne fabriquent pas leurs produits eux-mêmes. Souvent, les entreprises qui recherchent des fournisseurs issus de la diversité ont du mal à trouver des fournisseurs, dont le type de produit, le volume ou la qualité de l'offre, ou d'autres paramètres, correspondent à leurs besoins :

Il est difficile de trouver des fournisseurs capables de répondre à nos besoins... Nous sommes une grande entreprise installée au Canada et nos fournisseurs se trouvent aux quatre coins du monde. Nos besoins sont parfois très variés et il faut savoir que nous approvisionnons tout le pays. Il n'est

pas toujours possible de trouver un fournisseur dans le pays; l'offre est parfois insuffisante. [Traduction libre]

Sources de motivation

VALEURS FONDAMENTALES

Les agents de changement puisent leur motivation dans leurs valeurs personnelles – à savoir les valeurs d'équité, d'honnêteté et d'intégrité – qui sont alignées avec leur démarche en faveur de la diversité. Les agents de changement estiment qu'il est impératif de concilier leurs valeurs et leur engagement en faveur de la diversité des fournisseurs, et ce, afin de pouvoir rester fidèles à eux-mêmes et défendre leurs convictions. Ce n'est qu'alors qu'ils seront en mesure d'inciter les autres à suivre leur exemple. Leur ambition, qui est aussi leur véritable récompense sur le plan personnel, est de créer un environnement équitable afin de permettre aux personnes bénéficiant de moins de possibilités de réussir :

La diversité est un principe qui m'a toujours tenu à cœur, quel que soit le contexte. Il faut faire preuve de justice et d'équité, pas seulement au travail, mais aussi dans nos communautés et dans nos foyers. [Traduction libre]

Je suis une personne altruiste. Savoir que c'est ce que l'on attend de moi au travail, c'est encore mieux. Pour moi, c'est complètement naturel. Je peux être moi-même, à la maison comme au travail. [Traduction libre]

FACTEURS ÉCONOMIQUES

Les agents de changement ont une parfaite connaissance des retombées économiques engendrées par les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs. Ces retombées se traduisent non seulement par des gains en matière d'emploi et de croissance économique pour les communautés sous-représentées, mais également par la mobilisation des entreprises, qui nouent des

relations avec de nouveaux fournisseurs issus de la diversité. Les entreprises ont beaucoup à gagner : débouchés inexplorés, innovations, nouveaux clients et meilleure qualité des produits ou services.

Ces entreprises sont rentables. Et cette rentabilité est rentable pour la banque. Certains concèdent qu'ils ont raté le coche, qu'ils sont passés à côté d'une niche. [Traduction libre]

AGIR CONCRÈTEMENT

Plusieurs raisons poussent les agents de changement à se mobiliser pour démarginaliser les groupes sous-représentés. Ils aspirent à donner en retour et à agir concrètement au sein de la communauté. La réussite des petites entreprises et le fait qu'elles bénéficient de l'égalité des chances dans les marchés publics sont gratifiants :

J'ai plaisir à aider autrui, donc je m'investis. C'est agréable de pouvoir donner en retour et d'aider ces entreprises à se faire connaître et à exercer leur activité. [Traduction libre]

AUTO-IDENTIFICATION AVEC LA CAUSE

Les entretiens révèlent que de nombreux agents de changement ont pour moteur leur auto-identification aux communautés sous-représentées, ou leurs expériences personnelles ou professionnelles. Le fait d'avoir été confrontées, au cours de leur vie, à des situations où ils ont dû faire face au jugement porté par autrui sur leur race, leur situation, leur religion ou leur genre leur a permis de mieux cerner l'enjeu et de croire au pouvoir de la diversité des fournisseurs :

Mon point de vue est celui d'une personne afro-américaine qui a passé près de 22 ans dans des entreprises américaines. Je sais que seuls l'entrepreneuriat et la participation au capital permettront aux personnes issues des minorités,

les femmes notamment, d'atteindre la parité économique.
[Traduction libre]

Caractéristiques personnelles

Les nombreux défis que doivent surmonter les agents de changement dans leur activité (comme le faible intérêt marqué par la direction et la résistance au changement au niveau organisationnel, entre autres) font de la diversité des fournisseurs un sujet difficile à défendre. Pourtant, ces agents demeurent passionnés par leur mission. L'analyse des sources de motivation évoquées par les personnes interrogées a mis en exergue deux caractéristiques principales qui contribuent à l'épanouissement de ces champions dans leur travail : l'authenticité et le courage.

LA FORCE DES CONVICTIONS

Il faut une véritable passion et un engagement sans faille pour devenir le porte-voix d'une telle cause et faire valoir haut et fort les avantages que représente l'intégration des principes de la diversité aux chaînes d'approvisionnement. La passion se mue ensuite en conviction, facteur essentiel pour obtenir le soutien de la haute direction et gagner la confiance à tous les échelons de l'organisme :

Les mots qu'on emploie le plus souvent pour me décrire sont « authentique » ou « authenticité ». Il faut faire preuve de passion et d'enthousiasme, et croire fermement qu'on peut agir concrètement et changer la donne. [Traduction libre]

HONNÊTETÉ ET TRANSPARENCE

La transparence est essentielle pour établir des relations constructives et viables avec les petites entreprises et pour amener le secteur privé à s'engager activement en faveur de la diversité des fournisseurs. Par ailleurs, étant donné que le terme « diversité des fournisseurs » est de création récente,

il est crucial que les agents de changement communiquent clairement leur message à toutes les parties prenantes, internes comme externes. Parmi les personnes interrogées, certaines ont fait observer qu'il était certes important d'exposer les avantages de leur programme de soutien et de la diversité des fournisseurs en général, mais qu'il était également nécessaire d'en expliquer les limites, et ce, afin de mieux gérer les attentes de chacun :

Je m'efforce de faire preuve de transparence et d'honnêteté, et je m'efforce de veiller à ce que nous avancions dans le respect de toutes les parties prenantes. Après tout, si tout le monde n'y trouve pas son compte, nous ne pourrions pas atteindre nos objectifs. [Traduction libre]

COURAGE

Le courage est indispensable pour remettre en question le statu quo et faire valoir haut et fort l'importance de soutenir l'inclusion dans la chaîne d'approvisionnement. Les personnes interrogées indiquent qu'il est nécessaire de faire preuve de courage pour venir à bout des oppositions, apporter des changements et trouver des solutions, en particulier au sein des organismes peu enclins à prendre des risques ou des entités attachées aux pratiques traditionnelles. Souvent, les agents de changements se sont vus essuyer un refus, ont vu des problèmes complexes ignorés, ou des décisions prises trop tardivement. Il faut du courage pour ne pas baisser les bras et continuer à repousser les obstacles :

Il faut un certain courage pour remettre en question l'ordre établi. Les petites entreprises et les entreprises respectant les principes de la diversité ont beaucoup à gagner à bousculer les relations bien établies avec les fournisseurs ainsi que les perceptions ancrées dans les esprits.

Il est plus facile de rester dans son confort et de ne rien remettre en question. [Traduction libre]

DÉFENDRE LA CAUSE

Les agents de changement font également preuve de courage et de conviction en défendant une cause encore méconnue. S'ils admettent ne pas être nécessairement des experts en la matière, les agents de changement s'engagent à sensibiliser le public à la question de la diversité des fournisseurs avec honnêteté et patience, avec ouverture d'esprit et en exécutant leur mission avec passion afin d'atteindre leurs objectifs :

Il faut faire preuve de courage, car il s'agit d'un dur combat. Nous sommes encore dans ce qu'on pourrait qualifier de phase d'apprentissage, pendant laquelle il faut faire preuve d'une grande ténacité, de dévouement et de courage pour pouvoir ensuite avancer. [Traduction libre]

Retombées

Les critères personnels évoqués par les participants aux entretiens sont radicalement différents des paramètres que les organismes emploient pour évaluer les retombées de leur travail. À titre personnel, les agents de changement retirent la plus grande satisfaction lorsqu'ils obtiennent la reconnaissance de la société et des fournisseurs issus de la diversité, et lorsqu'ils parviennent à faire converger parties prenantes internes et externes, et à instaurer des liens relationnels durables. Ces agents ont témoigné des nombreuses expériences pendant lesquelles ils sont parvenus à faire une différence pour les fournisseurs locaux issus de la diversité.

RECONNAISSANCE

Les marques de reconnaissance transmises par les multiples acteurs sont considérées

comme un indicateur de l'efficacité des champions de la diversité des fournisseurs. De nombreux participants à l'étude ont indiqué que le fait d'avoir été invités à s'exprimer sur le sujet constituait pour eux un renforcement positif et les avait encouragés à poursuivre leur démarche :

La manière dont les autres me perçoivent joue beaucoup. Le simple fait d'être invité à discuter avec vous aujourd'hui me laisse supposer que [rires] mes arguments ont trouvé un écho. [Traduction libre]

Les deux principaux canaux utilisés par l'équipe de recherche pour entrer en relation avec les champions de la diversité des fournisseurs sont les événements de réseautage et les conférences sur l'approvisionnement. Aux yeux de certaines personnes interrogées, le fait d'être invitées à témoigner de leur expérience lors de ces événements de leur secteur constitue une valorisation cruciale.

Toute marque de reconnaissance, comme le fait d'être invité à prendre la parole lors de diverses conférences, le fait d'obtenir quelques articles dans la presse ou la reconnaissance de la part de notre secteur même, est un bon moyen d'évaluer si nous faisons bouger les choses dans le bon sens. [Traduction libre]

CONVERGENCE DE VUES

L'objectif optimal des agents de changement est de changer les perceptions et de parvenir à concilier les attentes à l'interne ainsi qu'à l'externe de leurs organismes. L'instauration d'une vision commune de la diversité des fournisseurs constitue pour ces agents un indicateur personnel majeur, notamment pour ceux évoluant dans le secteur public :

Je pense qu'il est [également important] de savoir ce que la

collectivité a compris de notre démarche et de travailler à partir de là [...], d'évoquer les avantages que notre action présente pour celle-ci.
[Traduction libre]

Programmes de soutien à la diversité des fournisseurs

Avantages

Les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs présentent de nombreux avantages pour les organismes. Ils permettent aux entreprises d'accéder à de nouveaux fournisseurs de qualité, d'améliorer la valeur de la marque et, en définitive, d'obtenir de meilleurs résultats. À plus grande échelle, les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs contribuent à promouvoir le développement économique local, car ils permettent d'intégrer à l'écosystème de la collectivité un bassin d'entreprises nouvelles, donnant de meilleurs résultats.

UN BASSIN RENOUVELÉ DE FOURNISSEURS DE QUALITÉ

Les personnes interrogées indiquent que la diversité des fournisseurs contribue à ouvrir l'accès à un bassin élargi de fournisseurs de qualité. Pour ces personnes, les entreprises exploitées par des femmes, des Autochtones et des personnes racisées constituent une source majeure d'idées et de connaissances auxquelles les organismes n'auraient autrement pas accès :

Nous disposons désormais d'un vivier beaucoup plus vaste de talents et d'organismes que nous n'aurions jamais découverts autrement. Et c'est probablement l'un des plus grands bénéfices [que nous en avons retiré].
[Traduction libre]

En faisant appel aux fournisseurs issus de la diversité, nous bénéficions de leur conception du monde et des connaissances qui leur sont propres.
[Traduction libre]

VALEUR DE LA MARQUE

Il ressort des déclarations des participants aux entretiens que le fait de disposer d'un vivier de fournisseurs issus de la diversité profite à la valeur de la marque d'un organisme à plusieurs niveaux. Les entreprises qui font appel à un grand nombre de fournisseurs issus de groupes plus diversifiés obtiennent de meilleurs résultats alors que la portée de la communauté s'élargit également, ce qui rassure les clients et les rend fiers de l'organisme dans son ensemble :

Cela se traduit par une amélioration des résultats de l'entreprise. Cela se traduit par une amélioration du rayonnement de nos communautés. Et nos clients sont très satisfaits de l'entreprise, ils sont contents et fiers de l'entreprise avec laquelle ils font affaire. Pour moi, ce sont là les avantages que l'entreprise en retire.
[Traduction libre]

UN MEILLEUR RENDEMENT

Les agents de changement estiment que plus un organisme a recours à des fournisseurs issus de la diversité, plus ses produits et services gagnent en qualité. Selon les personnes interrogées, le fait d'intégrer un plus grand nombre de fournisseurs issus de la diversité favorise la concurrence, ce qui stimule l'innovation et pousse les coûts à la baisse :

Le fait d'avoir élargi la concurrence, ou de l'avoir modifiée. L'intensification de la concurrence incite les fournisseurs à rechercher des solutions innovantes qu'ils peuvent proposer à la ville. De mon point de vue, j'en vois les avantages.
[Traduction libre]

DÉVELOPPEMENT LOCAL

Au cours des entretiens, les participants appartenant au secteur public ont expliqué que le soutien apporté aux fournisseurs de différentes communautés contribue à promouvoir le développement économique de ces dernières :

Plus les membres issus de la diversité ayant été certifiés peuvent travailler [...] plus ils peuvent développer leur entreprise et étoffer leurs activités; ils seront ainsi plus susceptibles de retourner dans leurs communautés et les aider. [Traduction libre]

Facteurs clés pour la mise en œuvre de programmes de soutien à la diversité des fournisseurs

Au moment de la mise en œuvre d'un programme de soutien à la diversité des fournisseurs, plusieurs facteurs déterminants doivent être pris en compte pour en assurer l'adoption efficace. Les personnes interrogées ont notamment souligné que l'adéquation entre la stratégie institutionnelle et les grands objectifs, l'adhésion de toutes les parties prenantes, une communication efficace et l'adoption des meilleures pratiques sont des conditions sine qua non de la réussite de ces programmes de soutien.

MISE EN ADÉQUATION INSTITUTIONNELLE

Selon les agents de changement, il est nécessaire d'établir un trait d'union entre la diversité des fournisseurs et l'intérêt général marqué au sein des organismes pour les questions de diversité et d'inclusion. De cette manière, les décisions de l'organisme ayant trait à la diversité des fournisseurs seront adossées à ses grands objectifs, et garantiront l'intégrité globale de l'entité :

Je pense qu'il doit y avoir une sorte d'adéquation avec la culture ainsi qu'une ouverture aux principes de diversité et d'inclusion. La volonté et l'intention de donner plus de place à la diversité et à l'inclusion dans la

chaîne d'approvisionnement, et le fait de veiller à ce que cette démarche concorde avec les objectifs généraux de l'organisme sont absolument essentiels. [Traduction libre]

Il est primordial de connaître [...] l'orientation de votre entreprise. Quel est le segment que vous souhaitez cibler? Les femmes? Les minorités? Les personnes handicapées? Qu'est-ce qui fait écho aux engagements de l'entreprise et à l'engagement de la haute direction et des autres membres du personnel? Les responsables de la diversité des fournisseurs ne peuvent pas, à eux seuls, fixer le cap à donner à ces initiatives. Elles concernent l'ensemble de l'entreprise. [Traduction libre]

Ce projet ne doit pas être relégué au second plan ni être vu comme une composante autonome. Il doit être étroitement associé aux objectifs de l'organisme. [Traduction libre]

ENGAGEMENT INSTITUTIONNEL

Les personnes interrogées expliquent qu'une mise en place réussie des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs passe par la mobilisation de tous les échelons au sein des organismes. Autrement dit, les objectifs fixés par la direction doivent également être compatibles avec le programme de soutien à la diversité des fournisseurs :

La direction de l'entreprise ou de l'entité doit comprendre le programme de soutien à la diversité des fournisseurs et y adhérer. Ce paramètre doit également être utilisé pour évaluer les acheteurs. Les acheteurs récompensés pour leur collaboration avec des fournisseurs issus de la diversité devraient obtenir une augmentation ou une prime. [Traduction libre]

Chaque dirigeant de l'organisme doit nourrir une vision pour être en mesure de soutenir ce programme. Sans leur soutien au programme, sa mise en œuvre sera difficile.
[Traduction libre]

UNE COMMUNICATION EFFICACE

Dans le même ordre d'idées, les participants ont également indiqué qu'afin d'aligner la culture institutionnelle et d'obtenir l'adhésion des différents échelons de l'organisme, il est nécessaire de communiquer clairement les décisions internes portant sur la diversité des fournisseurs. Cela suppose également la création d'un mécanisme de sensibilisation permettant de sélectionner efficacement les fournisseurs issus de la diversité.

C'est une façon de fonctionner [...]; nous communiquons de manière directe avec tous les membres du personnel au sujet des actions que nous menons et de nos objectifs, et expliquons en quoi ces actions s'inscrivent dans notre engagement et celui de notre direction – qui est également sur la même longueur d'onde. [Traduction libre]

Il est nécessaire d'instaurer un mécanisme de sensibilisation efficace par lequel on pourra recenser les fournisseurs issus de la diversité et suivre leur activité, et qui permettra au personnel d'obtenir une liste précise des fournisseurs dont l'offre est pertinente pour leur organisme.
[Traduction libre]

ADOPTER LES MEILLEURES PRATIQUES

Les organismes qui souhaitent instaurer un programme de soutien à la diversité des fournisseurs, mais qui ne disposent pas de politiques organisationnelles doivent adopter les meilleures pratiques pour asseoir l'importance de ce programme et réussir sa mise en œuvre. Il convient par exemple

de comprendre le modèle économique associé à la sélection des fournisseurs selon les principes de la diversité et de ses composantes opérationnelles, de recenser les indicateurs clés de performance permettant de mesurer le succès du programme, et de fédérer des équipes multidisciplinaires composées de juristes et de spécialistes en gestion pour créer un programme solide :

Nous avons besoin d'une politique écrite, mais il nous faut également établir des indicateurs si nous souhaitons pouvoir analyser et présenter nos résultats. On doit également connaître au mieux sa base de fournisseurs, car c'est une donnée importante qui va déterminer l'efficacité des indicateurs.
[Traduction libre]

En l'absence d'une politique, je constituerais [pour ma part] un groupe composé de juristes et de spécialistes de l'emploi local afin que tous les points de vue soient représentés et que chacun contribue à trouver une solution. Nous mettrions à l'essai une approche concertée de l'approvisionnement. Ensuite, nous pourrions en tirer les enseignements, les mettre à l'épreuve et concevoir notre politique sur la base de nos éléments probants et de nos expériences.
[Traduction libre]

Obstacles à la mise en œuvre

Les personnes interrogées se sont heurtées à certaines oppositions lors de l'application de plusieurs mesures qui visaient à étayer le programme de soutien à la diversité des fournisseurs. Le manque de renseignements sur les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs, les malentendus autour de la discrimination, l'aversion au risque et l'hésitation des fournisseurs à s'identifier comme membres de la diversité compliquent l'exécution des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs.

UN MANQUE DE RENSEIGNEMENTS

Les personnes interrogées notent qu'au Canada, les campagnes de sensibilisation soulignant l'importance de donner la priorité aux fournisseurs issus de la diversité sont encore trop rares, ce qui empêche ces derniers d'être bien visibles sur le marché. Afin de renverser le courant, il est nécessaire de mieux communiquer sur la diversité des fournisseurs auprès de toutes les parties prenantes :

Je pense qu'il faut en premier lieu expliquer le bien-fondé de la démarche. Il faut donc communiquer l'importance de celle-ci. On pourrait penser que certaines personnes méconnaissent totalement le sujet – ou peut-être que ce sujet n'a pas d'intérêt à leurs yeux. C'est une affirmation un peu catégorique. En réalité, comme ils ne connaissent pas le sujet et que personne ne leur en a jamais parlé, ils n'en mesurent pas l'importance. [Traduction libre]

Je pense qu'au Canada, la diversité des fournisseurs est un sujet qui pourrait avoir plus de visibilité. En résumé, beaucoup de choses évoluent [...] : les entreprises détenues par des femmes ont été expressément visées dans le budget fédéral, ce qui est une excellente chose. Mais, je pense que le Canada [...] est encore bien à la traîne derrière les États-Unis. [Traduction libre]

MALENTENDUS AUTOUR DE LA DISCRIMINATION

Le fait de donner priorité aux entreprises détenues par des femmes, des Autochtones ou des personnes racisées lors de l'approvisionnement est parfois considéré comme une préférence et non comme un acte visant l'équité. Ce malentendu tient à une méconnaissance des avantages et de l'importance des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs :

Cette résistance est révélatrice d'une méconnaissance du sujet. La plupart des gens pensent que ces programmes ne procurent aucun avantage. Certains pensent qu'il s'agit d'un traitement préférentiel. Pourquoi donner priorité aux femmes? Pourquoi donner priorité aux minorités? [Traduction libre]

Le premier commentaire que nous avons reçu est « Nous estimons que la diversité des fournisseurs constitue en réalité une discrimination à rebours ». Je ne sais pas si je recevrai 100 ou 200 commentaires, mais souvent, lorsqu'un seul se déclare, une plus grande résistance existe et elle est révélatrice de la vision de la collectivité. [Traduction libre]

Nous avons traversé une période très difficile. Il nous a fallu cinq ou six ans pour que l'industrie automobile accorde une place aux femmes et [...] j'ai fait l'objet de propos on ne peut plus insultants de la part de responsables et de directeurs qui estimaient, en gros, que les femmes blanches n'avaient pas besoin d'un traitement préférentiel. [Traduction libre]

AVERSION AU RISQUE

Selon les agents de changement, la résistance des secteurs privé et public à instaurer un programme de soutien à la diversité des fournisseurs tient notamment à une certaine aversion au risque. Le maintien des pratiques en vigueur en matière d'approvisionnement représente un choix plus sécuritaire que le fait d'ouvrir la porte à l'innovation :

Il y a plusieurs années, le [gouvernement] a été frappé par un scandale impliquant l'approvisionnement en ordinateurs.

Il était donc peu enclin à prendre des risques ou à revoir ses pratiques. C'est ce qui explique l'échec de la première tentative; en raison des mauvaises expériences passées, il n'y a donc aucune adhésion et une aversion à l'égard des risques.
[Traduction libre]

AUTO-IDENTIFICATION DES FOURNISSEURS

La mise en œuvre de programmes de soutien à la diversité des fournisseurs est par ailleurs entravée par le fait que certains fournisseurs issus de la diversité ne souhaitent pas être catégorisés en tant que tels, et ce, craignant probablement de faire l'objet d'une stigmatisation sociale. Les fournisseurs issus de la diversité subissent parfois une discrimination en tant que groupes pour leur « différence » ou en tant que bénéficiaires de soutiens :

Les entrepreneures expliquent parfois : « Je n'ai pas envie de participer, parce que je ne veux pas qu'on me regarde différemment ou qu'on me dise que je bénéficie de faveurs. Je n'en demande aucune. »
[Traduction libre]

ACQUISITION DE NOUVEAUX FOURNISSEURS

Les agents de changement estiment qu'il y a possibilité d'amélioration en ce qui concerne l'acquisition de nouveaux fournisseurs. Il peut notamment être difficile de certifier les fournisseurs issus de la diversité et de trouver des personnes qui s'emploient activement à passer des marchés avec ces fournisseurs :

Il est plus difficile [...] d'expliquer l'intérêt [ou] la finalité de la certification. Mais si le nombre de fournisseurs certifiés n'augmente pas, il nous faudra repenser toute la politique. [Traduction libre]

Certaines des contraintes relèvent du fait que trop peu de personnes font vraiment l'effort de rechercher de nouveaux fournisseurs, et, comme je l'ai indiqué précédemment, pour que le plan ait davantage de portée, il faut soit allouer plus de moyens à ceux qui travaillent déjà avec nous, soit augmenter le nombre de partenaires. Voilà donc certains des défis auxquels nous devons faire face dans ce domaine. [Traduction libre]

Des pratiques éprouvées

Plusieurs pratiques efficaces contribuent à améliorer les chances de réussite des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs mis en place par les ONG, les entreprises et les fournisseurs. Citons notamment la création de partenariats, la mise en œuvre de programmes de mentorat, l'extension du programme aux fournisseurs d'autres niveaux, le renforcement du dialogue et de la mobilisation, l'analyse des données et la mise en œuvre de programmes de formation. La conquête de nouveaux fournisseurs est une pratique essentielle, qui reste encore à améliorer.

ÉTABLIR DES PARTENARIATS

Pour les personnes interrogées, il est important de nouer des partenariats et de créer des synergies avec des fournisseurs issus de la diversité et d'autres organismes complémentaires. À travers ces partenariats, les entreprises peuvent tisser des liens avec un plus grand nombre de fournisseurs issus de la diversité et bénéficier de débouchés plus importants :

[Nous nous] appuyons sur les échanges que nous avons avec les fournisseurs [lors] des événements organisés par nos partenaires, comme WBE Canada ou Connect International au Canada.
[Traduction libre]

[Il est nécessaire de multiplier] les partenariats et les alliances. En nouant des partenariats avec des entreprises aux compétences complémentaires, une entreprise de taille moyenne ou une entreprise respectant les principes de la diversité peut s'ouvrir à des perspectives plus larges.
[Traduction libre]

INCLURE LES FOURNISSEURS DES AUTRES NIVEAUX

Les agents de changement notent également qu'il est important d'étendre les programmes de soutien aux fournisseurs d'autres niveaux, avec pour finalité de faire démultiplier les effets bénéfiques des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs :

Pour donner un réel coup d'accélérateur, les entreprises qui mettent en place des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs devraient exiger de leurs fournisseurs de niveau deux et de niveau trois qu'ils adoptent également ce type de stratégie. [Traduction libre]

[...] Nous travaillons actuellement à la conception d'un plan d'inclusion du niveau deux. Nous n'exigeons pas de tous nos fournisseurs qu'ils déclarent les dépenses de niveau deux. Je pense qu'il est non seulement possible d'élargir la base de fournisseurs directs [...], relativement à la déclaration des dépenses, mais aussi de les aider à construire leurs propres programmes.
[Traduction libre]

PROGRAMMES DE MENTORAT

Les programmes de mentorat peuvent contribuer à promouvoir les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs en soutenant à la fois les entrepreneurs issus de la diversité et les agents de changement

dans leur activité. Pour les fournisseurs issus de la diversité, cet accompagnement est crucial, car il leur permet de garantir que leurs entreprises seront prêtes à répondre aux besoins de structures plus importantes. Les agents de changement peuvent quant à eux être accompagnés dans leur acquisition de fournisseurs issus de la diversité :

Pour des personnes comme moi, il est important d'être accompagné par des leaders de haut niveau [...], qui vont aussi aider les organismes à s'établir et à être opérationnels.
[Traduction libre]

Il y a un peu plus de cinq ans par exemple, nous avions un programme de mentorat qui accompagnait dix fournisseurs par an afin de les aider à développer leur activité.
[Traduction libre]

Notre programme de mentorat, baptisé Diverse Supplier Development Program (Programme de développement des fournisseurs issus de la diversité), est l'un des plus anciens. Il a été instauré il y a plus de vingt ans et a vu passer trois générations. Il consiste à mettre en relation un fournisseur issu de la diversité et un responsable des achats. [Traduction libre]

DIALOGUE ET MOBILISATION

Les personnes interrogées ont mentionné qu'il était essentiel d'expliquer clairement, tant à l'interne qu'à l'externe des organismes, la finalité des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs et les résultats obtenus. Cette transparence permet aux entreprises de comprendre les avantages économiques apportés par l'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité et permet à ces derniers d'étoffer leurs activités, tandis que les équipes internes se fédéreront autour d'une même vision :

Les entreprises doivent comprendre que plus leur chaîne d'approvisionnement aura un ancrage local, et inclura notamment des membres de groupes sous-représentés, plus elles contribueront à la solidité de notre économie.
[Traduction libre]

Nous sommes efficaces tant que nous maintenons le dialogue. Il n'y a pas de remède miracle, pas de méthode universelle; chaque processus d'approvisionnement est différent et repose sur des accords commerciaux spécifiques. [Traduction libre]

J'améliore mes actions de communication internes. Je cherche des solutions [...] pour transmettre les informations relatives à notre travail à chaque département. J'améliore ma communication envers mes équipes de ventes, me départements et mes différents emplacements, afin qu'à leur tour ils diffusent mon message. [Traduction libre]

ANALYSE DES DONNÉES

Selon les personnes interrogées, les organismes auront une meilleure compréhension des besoins des fournisseurs si elles se dotent d'outils d'analyse prenant en compte les aspects tenant à la diversité. Les résultats de cette analyse permettent d'assurer une plus grande compatibilité entre les différents acteurs, qui ont des besoins divers :

Notre système de mesure constitue notre véritable atout. [...] Nous avons recensé tous nos fournisseurs issus de la diversité dans notre base de données, et chacun d'entre eux a été dûment contrôlé. [Traduction libre]

Nous avons recours à un outil de jumelage qui est vraiment efficace, parce qu'il résulte d'un partenariat

entre le gouvernement fédéral, les grandes entreprises locales et leurs fournisseurs. Ce système permet d'aider les femmes propriétaires d'entreprises de toutes tailles, que leur chiffre d'affaires s'élève à 250 000 dollars ou à 50 millions de dollars par an. C'est un modèle qui a fait ses preuves. [Traduction libre]

Programmes de perfectionnement

Les participants aux entretiens ont indiqué que les programmes de perfectionnement étaient déterminants pour la mise en œuvre efficace des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs. Par l'intermédiaire de ces programmes, les fournisseurs issus de la diversité peuvent améliorer leurs connaissances en matière de gestion financière ou perfectionner leurs compétences, et ainsi emprunter la voie de la réussite. Les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs ne se résument pas à l'ouverture de débouchés; ils concourent activement à renforcer les capacités des fournisseurs issus de la diversité afin que ceux-ci soient mieux armés pour répondre aux appels d'offres :

Les formations et le renforcement des capacités... nous avons formé des centaines de personnes depuis l'an dernier. [Traduction libre]

Notre programme de perfectionnement pour les fournisseurs est axé sur cinq points fondamentaux : la culture financière, l'excellence opérationnelle, le recrutement des talents, l'inclusion des fournisseurs de niveau deux et les processus. Nous formons donc beaucoup nos fournisseurs dans ces cinq domaines, parce que nous estimons que ce sont les domaines sur lesquels repose leur réussite.
[Traduction libre]

Services de soutien

PARTIES PRENANTES INTERNES

Les personnes interrogées ont fait ressortir que l'adhésion et l'engagement des effectifs internes étaient essentiels pour exploiter le plein potentiel des ressources internes. La plupart ont par ailleurs indiqué que lorsque le concept de diversité était déjà ancré dans la culture de l'organisme, il était plus aisé d'amener la direction et les effectifs à mener des actions en faveur de la diversité des fournisseurs :

Notre organisme compte six groupes de ressources composés d'employés, dans lesquels se répartissent 6 000 collaborateurs. Ces groupes d'employés cadrent parfaitement [...] avec la stratégie de notre organisme en matière de diversité des fournisseurs. [Traduction libre]

SECTEURS D'ACTIVITÉ

Il est essentiel que les entreprises appartenant aux divers secteurs d'activité se mobilisent et travaillent main dans la main afin de sensibiliser et transmettre les meilleures pratiques à ce sujet. Cette synergie facilitera la mise en œuvre des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs. Aux États-Unis, la Financial Service Roundtable (table ronde sur les services financiers) est un exemple de ce type de collaboration :

Il a fallu réunir toutes les banques et tous les assureurs, toutes les sociétés de services financiers pour avancer d'un seul tenant sur la question de la diversité des fournisseurs. [Traduction libre]

RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

Étant donné que le concept est relativement récent au Canada et compte tenu des difficultés qui attendent les chefs de file engagés en faveur de la diversité des

fournisseurs, les moyens économiques, à eux seuls, ne suffiront pas à faire avancer les programmes de soutien dans la bonne direction. Il est également important que tout le monde puisse acquérir des connaissances grâce notamment aux supports didactiques, aux meilleures pratiques, aux enseignements tirés d'expériences précédentes, aux témoignages de fournisseurs et à d'autres stratégies visant à aider les équipes engagées en faveur de la diversité des fournisseurs. En outre, il est tout aussi important de créer des organismes de groupes de pression indépendants qui aideront les fournisseurs à mieux gérer leur capital :

J'aimerais consolider mes connaissances en la matière avec une formation formelle. En fait, avec le certificat de formation professionnelle [...] les formations du type gestion de la chaîne d'approvisionnement par les cadres supérieurs. J'ai déjà recherché des renseignements sur les formations officielles dans ce domaine. [Traduction libre]

ONG

Les organismes comme la Women Business Enterprises Canada (WBE Canada), le Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council (CAMSC) et la Chambre de commerce LGBT+ du Canada (CGLCC) peuvent apporter leurs conseils aux entreprises et les aiguiller vers les réseaux pertinents. Aux États-Unis, les associations National Minority Supply Development Council et We Connect International jouent un rôle central :

Bon nombre de personnes rattachées à des associations comme le CAMSC, la CGLCC ou la WBE, seront ravies de se rendre dans votre entreprise pour parler de la diversité des fournisseurs. [Traduction libre]

Évaluation et retombées

L'évaluation des retombées des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs permet aux organismes d'ajuster leurs pratiques de manière éclairée. Ils peuvent évaluer l'efficacité de leurs programmes de soutien en s'appuyant sur la mesure des dépenses, le nombre d'entreprises, les possibilités de candidature et d'emploi. En ce qui concerne les ONG, celles-ci peuvent évaluer le nombre de contrats conclus et le nombre d'actions de mobilisation organisées, et analyser les statistiques des entreprises membres, pour étayer leurs programmes de soutien à la diversité des fournisseurs.

ANALYSE DES DÉPENSES

L'analyse des dépenses est le principal indicateur employé pour évaluer l'augmentation de la valeur des contrats des fournisseurs issus de la diversité au cours d'une période donnée. Le contexte est également une donnée importante et doit être pris en compte lors de l'analyse des dépenses :

Au cours des deux dernières années, nous avons essayé d'évaluer les dépenses engagées pour le poste « diversité ». [...] Tout doit être évalué et contextualisé. Mais depuis deux ans, nous avons observé une augmentation de la valeur des contrats passés pour ce poste.
[Traduction libre]

Nous fixons les objectifs annuels en fonction des dépenses totales. Ainsi, nous pouvons très rapidement déduire si nous avons atteint l'objectif ou pas. Nous établissons un rapport trimestriel pour suivre la situation; c'est ainsi que nous réalisons nos évaluations.
[Traduction libre]

J'établis des rapports mensuels et trimestriels, je rends compte des

dépenses, du nombre de fournisseurs figurant dans chaque catégorie, de la croissance. Y a-t-il eu une hausse, une baisse? Et je cherche à quoi est due cette fluctuation.
[Traduction libre]

NOMBRE D'ENTREPRISES

Selon les personnes interrogées, pour déterminer si les politiques et les actions entreprises sont efficaces, il est judicieux de connaître le nombre de fournisseurs issus de la diversité intégrés à la chaîne de valeur :

Le deuxième objectif est d'augmenter le nombre de fournisseurs [...] dans la chaîne d'approvisionnement [...]. Mais comment faire pour donner plus de place [...] à la diversité dans cette chaîne d'approvisionnement?
[Traduction libre]

Pour le moment, nous comparons l'évolution du nombre de [...] fournisseurs issus de la diversité dont nous disposions avant et après la mise en place de la politique.
[Traduction libre]

POSSIBILITÉS DE CANDIDATURE

Les personnes interrogées ont également indiqué que le fait de déterminer le nombre de candidatures présentées par les fournisseurs issus de la diversité au sein de la chaîne d'approvisionnement permet d'évaluer l'efficacité du programme de soutien. Pour les ONG, il s'agit du nombre d'offres créées pour la mise en concurrence des fournisseurs et le nombre de fournisseurs ayant remporté une offre. Pour les entreprises, il s'agit de comparer le nombre de possibilités offertes aux fournisseurs issus de la diversité au nombre de fois où ils ont été invités à participer aux événements :

L'important est d'avoir créé des occasions pour la mise en concurrence des fournisseurs,

qu'importe que ces derniers les remportent ou non. [Traduction libre]

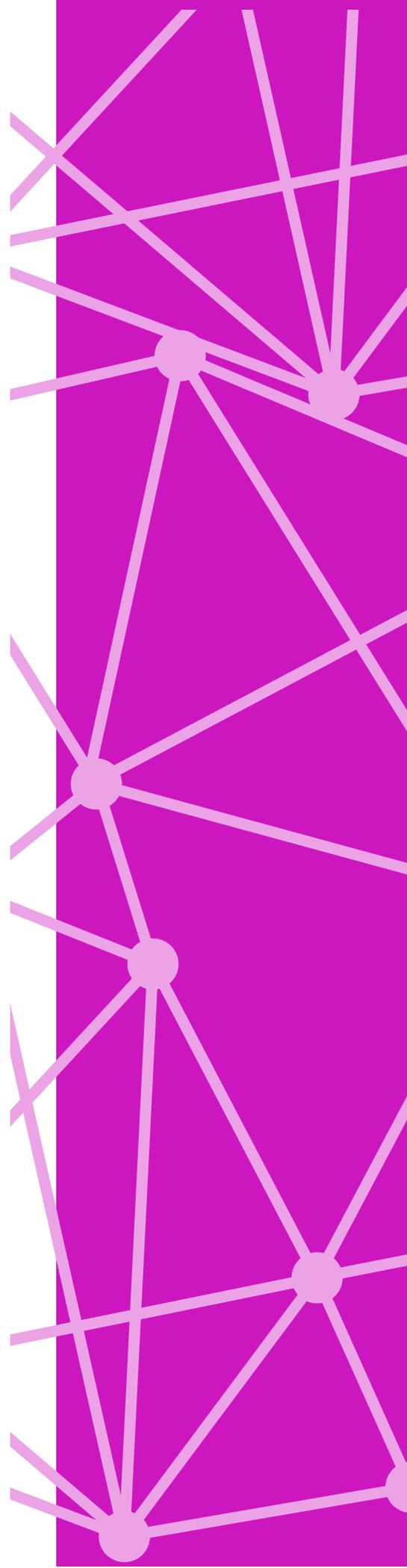
Nous avons fixé un objectif en matière d'approvisionnement concernant le nombre d'offres proposées aux fournisseurs issus de la diversité ou la fréquence à laquelle nous les invitons à participer aux événements. De toute évidence, à plus long [terme] nous souhaiterions savoir combien ont décroché ces offres. Mais pour l'instant, notre priorité est de recruter des participants. [Traduction libre]

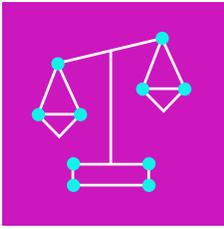
POSSIBILITÉS D'EMPLOI

L'analyse de l'évaluation du chiffre d'affaires des fournisseurs issus de la diversité est un excellent indicateur permettant de mesurer la croissance. Toutefois, la croissance des effectifs d'un fournisseur issu de la diversité est un paramètre qui permet de jauger avec plus de précision les effets des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs :

Ce que je veux dire c'est que, l'une des façons [...] de démontrer cet impact, c'est de déterminer le nombre de personnes supplémentaires recrutées ou formées à la suite de l'attribution de contrats plus importants. [Traduction libre]

Nous examinons le nombre de formations à l'emploi qui ont été ouvertes grâce à ce programme de soutien. En fin de compte, nous cherchons à savoir si nos initiatives ont changé la donne à l'échelle du système; l'un de ces indicateurs consiste à déterminer dans quelle mesure nous sommes parvenus à amener le système tout entier, les autres entités du service public, à suivre notre voie. [Traduction libre]





Conclusions et recommandations

La présente étude s'est penchée sur les perceptions et les attitudes vis-à-vis de la sélection des fournisseurs selon les principes de diversité. Elle se compose d'une analyse comparative de la manière dont les thématiques ayant trait à la diversité des fournisseurs sont traitées dans les médias aux États-Unis et au Canada. Les résultats de l'étude comprennent deux volets. En premier lieu, l'analyse des médias a révélé que la diversité des fournisseurs demeure un sujet assez peu exploré dans le secteur au Canada. L'écart existant entre le pays et les États-Unis révèle d'un manque de sensibilisation aux questions de diversité des fournisseurs au Canada. En second lieu, le présent rapport présente plusieurs thématiques qui ont émergé des entretiens réalisés avec des directeurs d'entreprises, des responsables d'organismes à but non lucratif et des législateurs évoluant dans l'écosystème de la diversité des fournisseurs aux États-Unis et au Canada. L'analyse des données qualitatives recueillies lors de ces entretiens a mis en lumière les perceptions entourant deux grands domaines : les agents de changement engagés en faveur de la diversité des fournisseurs et les programmes de soutien à la diversité des fournisseurs. Il ressort des thématiques relevées lors de l'analyse des données qualitatives que les agents de changement ne constituent pas un groupe homogène et que les responsabilités, les défis et les motivations varient de l'un à l'autre. Les résultats révèlent en outre que les programmes de soutien à

la diversité des fournisseurs présentent de nombreux avantages, notamment pour la valeur de la marque et la communication. Bien que des obstacles à la mise en œuvre des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs subsistent, plusieurs facteurs clés peuvent y faire contrepoids. Il est important de mesurer les effets des programmes de soutien à la diversité des fournisseurs en fonction du point de vue des agents de changement, mais également de l'impact global de ces programmes de soutien sur le nombre d'offres qui ont été créées et le nombre d'entreprises ayant bénéficié de ce soutien.

La pandémie de COVID-19 ayant en outre affecté chaque aspect des activités dans de nombreux organismes, il est d'autant plus urgent de lever les points de friction qui grippent la chaîne d'approvisionnement et de replacer la diversité des fournisseurs au premier plan des priorités. Dans ce contexte, les entreprises souhaitant combler les lacunes de leur chaîne d'approvisionnement peuvent s'appuyer sur les fournisseurs issus de la diversité et ces derniers peuvent s'avérer une source de solutions innovantes qui permettront de répondre aux besoins du secteur privé. Pour les PME, en revanche, la pandémie de COVID-19 a fait émerger des difficultés d'un autre ordre. Selon les estimations, au Canada, en août 2020, le chiffre d'affaires de près d'un tiers des entreprises (30,8 p. 100) a reculé d'au moins 30 p. 100, tandis que 15,5 p. 100 des entreprises ont perdu près de la moitié de

leurs recettes³⁵. Au printemps 2021, les PME s'attendaient à faire face à diverses difficultés, comme la fluctuation de la demande (31,4 p. 100) ou une demande insuffisante (29,2 p. 100)³⁶. Ces retombées négatives de la pandémie sont démultipliées pour les propriétaires d'entreprises issus de la diversité (les fournisseurs issus de la diversité), et il est d'autant plus urgent que les organismes apportent leur soutien à ces fournisseurs. L'injection de fonds apportée par l'approvisionnement auprès des fournisseurs issus de la diversité permet d'atténuer les difficultés économiques des propriétaires de PME issus de la diversité et de soutenir plus efficacement leurs entreprises.

Pour conclure, nous formulons les recommandations suivantes, qui visent à donner une plus large place à la diversité des fournisseurs :

- > Améliorer, dans le contexte institutionnel canadien, la réglementation et les politiques régissant la diversité des fournisseurs dans les grands organismes.
 - > Affiner la collecte des données et les indicateurs utilisés pour évaluer la diversité des fournisseurs. Il conviendrait que les pouvoirs publics assurent la collecte et la surveillance des données complètes sur les programmes ou les initiatives de diversité des fournisseurs qui existent au sein des entreprises des secteurs privé et public au Canada.
 - > Fixer des objectifs spécifiques pour les organismes afin d'intégrer la diversité des fournisseurs dans leur chaîne d'approvisionnement.
 - > Assurer le recrutement, par les grands organismes, de professionnels et de spécialistes de la diversité, et les affecter aux services de leur chaîne d'approvisionnement.
- > Augmenter le nombre de PME répondant aux offres de marchés publics. Les obstacles à l'accès des PME aux marchés publics doivent être aplanis au moyen de programmes de mentorat et de services de formation qui leur sont expressément destinés.
 - > Renforcer les compétences essentielles des PME afin qu'elles soient mieux armées pour participer aux appels d'offres de marchés publics. Il serait judicieux que les PME définissent leur orientation stratégique et se dotent de ressources essentielles.

Références

- 1 Gouvernement du Canada, *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, Condition féminine Canada, 2017, https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.html.
- 2 P. D. Larson, C. Gallagher-Louisy et L. Armenio, *Supplier diversity in Canada: Research and analysis of the next step in diversity and inclusion for forward-looking organizations*, Centre canadien pour la diversité et l'inclusion et Université du Manitoba, 2016, <https://ccdi.ca/media/1066/ccdi-report-supplier-diversity-in-canada-updated-4072016.pdf>.
- 3 Gouvernement du Canada, *Indicateurs de performance et cibles : Aider les entreprises canadiennes à démarrer, prendre de l'expansion et se développer*, 2019, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/fra/00092.html>.
- 4 V. Shepperd, « Canada was just ranked the best country in the world for social entrepreneurship », MaRs, 2019, <https://www.marsdd.com/news/canada-was-just-ranked-the-best-country-in-the-world-for-social-entrepreneurship/>.
- 5 Banque de développement du Canada, *Un monde d'entrepreneurs : Le nouveau visage de l'entrepreneuriat au Canada*, 2019, https://www.bdc.ca/FR/Documents/analyses_recherche/bdc-etude-sbw-monde-entrepreneurs.pdf.
- 6 Le Conference Board du Canada, *Indigenous entrepreneurs on the rise, with regional challenges and opportunities*. Intrado GlobeNewsWire, 2015, <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/15/2048059/0/en/Indigenous-entrepreneurs-on-the-rise-with-regional-challenges-and-opportunities.html>.
- 7 O. C. Richard, W. Su, M. W. Peng et C. D. Miller, « Do external diversity practices boost focal firm performance? The case of supplier diversity », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, n° 17 (2015), p. 2227-2247.
- 8 P. D. Larson, C. Gallagher-Louisy et L. Armenio, *Supplier diversity in Canada: Research and analysis of the next step in diversity and inclusion for forward-looking organizations*, Centre canadien pour la diversité et l'inclusion et Université du Manitoba, 2016, https://umanitoba.ca/faculties/management/faculty_staff/media/SD-in-Canada-CCDI-2016.pdf.
- 9 P. D. Larson, C. Gallagher-Louisy et L. Armenio, *Supplier diversity in Canada: Research and analysis of the next step in diversity and inclusion for forward-looking organizations*, Centre canadien pour la diversité et l'inclusion et Université du Manitoba, 2016, https://umanitoba.ca/faculties/management/faculty_staff/media/SD-in-Canada-CCDI-2016.pdf.
- 10 Corporate Finance Institute, *Supply chain*, [s. d.], <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/supply-chain/>.
- 11 Le Conference Board du Canada, *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, 2017, https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.pdf.
- 12 P. Larson, *Supplier diversity in the GTA: Business case and best practices*, DiverseCity, The Greater Toronto Leadership Project, 2017, <https://www.yumpu.com/en/document/read/52344023/supplier-diversity-in-the-gta-business-case-and-best-practices>.
- 13 M. Shah et M. Ram, « Supplier diversity and minority business enterprise development: Case study experience of three US multinationals », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 50 (2006), p. 219-229.
- 14 Gouvernement du Canada, *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, Condition féminine Canada, 2017, https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.html.
- 15 Gouvernement du Canada, *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, Condition féminine Canada, 2017, https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.html.
- 16 A. Bateman, A. Barrington et K. Date, « Why you need a supplier diversity program », *Harvard Business Review*, août 2020, <https://hbr.org/2020/08/why-you-need-a-supplier-diversity-program>.
- 17 Gouvernement du Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020*, 2020, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html.
- 18 Gouvernement du Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020*, 2020, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html.
- 19 Gouvernement du Canada, *Profil des PME : Statistiques démographiques du propriétaire*, 2020, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03115.html.

- 20 Statistique Canada, *Blogue de recherche : Entreprises appartenant à des femmes au Canada*, 3 avril 2019, <https://www.statcan.gc.ca/fra/blogue/sc/eaf>.
- 21 S. Pencak, « Supplier diversity: The strategic tool for women owned businesses », *Canadian SME Business Magazine*, [s. d.], <https://www.canadiansme.ca/supplier-diversity-the-strategic-tool-for-women-owned-businesses/>.
- 22 Gouvernement du Canada, *Entreprises autochtones et approvisionnement fédéral*, 2020, <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1100100032802/1610723869356>.
- 23 Services publics et Approvisionnement Canada, *Soutien en approvisionnement aux entreprises*, 2020, <https://achatsetventes.gc.ca/soutien-en-approvisionnement-entreprises>.
- 24 P. D. Larson, C. Gallagher-Louisy et L. Armenio, *Supplier diversity in Canada: Research and analysis of the next step in diversity and inclusion for forward-looking organizations*, Centre canadien pour la diversité et l'inclusion et Université du Manitoba, 2016, <https://ccdi.ca/media/1066/ccdi-report-supplier-diversity-in-canada-updated-4072016.pdf>.
- 25 Le Conference Board du Canada, *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, 2017, https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.pdf.
- 26 Women Business Enterprises Canada Council, *How supplier diversity works*, 13 septembre 2018, <https://wbcanada.ca/supplier-diversity/how-supplier-diversity-works/>.
- 27 P. Larson, *Supplier diversity in the GTA: Business case and best practices*, DiverseCity, The Greater Toronto Leadership Project, 2017, <https://www.yumpu.com/en/document/read/52344023/supplier-diversity-in-the-gta-business-case-and-best-practices>.
- 28 Women Business Enterprises Canada Council, 13 septembre 2018, <https://wbcanada.ca/supplier-diversity/how-supplier-diversity-works/>.
- 29 N. Bassett-Jones, « The paradox of diversity management, creativity and innovation », *Creativity and innovation management*, vol. 14, n^o2 (2005), p.169-175.
- 30 Statistique Canada, *Résumé de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2017*, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/O61.nsf/fra/03087.html>.
- 31 Le Conference Board du Canada, *Plaidoyer en faveur de la diversification des fournisseurs au Canada*, 2017, https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/sdr-rdf/supplier_diversity-diversification_fournisseurs-fr.pdf.
- 32 Statistique Canada, *Immigration et diversité ethnoculturelle : faits saillants du Recensement de 2016*, 2017, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025b-fra.htm?indid=14428-1&indgeo=0>.
- 33 Z. H. Chavoushi, A. Campbell et W. Cukier, *Supplier diversity and Canadian women-owned SMEs*, Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, à paraître en 2021.
- 34 K. Locke, *Grounded Theory in Management Research*, Thousand Oaks (Californie), Sage, 2001.
- 35 Statistique Canada, *Enquête canadienne sur la situation des entreprises*, 13 novembre 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/201113/dq201113a-fra.pdf?st=ZVrHWYK7>.
- 36 Statistique Canada, *Enquête canadienne sur la situation des entreprises, premier trimestre de 2021*, 5 mars 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/210305/dq210305b-fra.pdf?st=KORp6DR0>.

