

INITIATIVE « VOIE RAPIDE VERS LES CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT »

Livre blanc

Women Business Enterprises Canada Council
(WBE Canada)

Juin 2024



Table des matières

Introduction et méthodologie.....	3
Sommaire	6
Tendances en affaires et obstacles à la croissance	9
Comprendre la chaîne d'approvisionnement	15
Choix d'un fournisseur	20
Quelle est la place de la diversité des fournisseurs?.....	23
Associations industrielles et conseils de la diversité	27
Orientations	30

Introduction et méthodologie

Buts et objectifs de recherche

WBE Canada (Women Business Enterprises Canada Council) est un organisme canadien à but non lucratif qui a pour mandat d'aider les entreprises canadiennes détenues par des femmes à nouer des liens et des partenariats avec des acheteurs commerciaux et gouvernementaux, de renforcer leur capacité et d'éliminer les obstacles existants aux possibilités d'approvisionnement, et de favoriser des chaînes d'approvisionnement plus diversifiées et plus inclusives à l'échelle du Canada, de l'Amérique du Nord et du monde entier. En date de janvier 2024, WBE Canada comptait plus de 80 entreprises membres (c.-à-d. des acheteurs) et représentait plus de 600 entreprises détenues par des femmes (c.-à-d. des fournisseurs) à l'échelle du pays. Réparties dans diverses régions géographiques, ces entreprises de taille variable évoluent dans différents secteurs et couvrent une variété de catégories d'achat.

Avec le soutien financier du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE Canada), WBE Canada a commandé une série d'études de recherche nationales, appliquant des méthodologies à la fois quantitatives et qualitatives, afin de comprendre ce qu'elle pourrait faire pour mieux soutenir ses entreprises membres et améliorer ses initiatives d'expansion dans le secteur des services professionnels. Voici quelques objectifs primordiaux de ces initiatives :

- Cerner les obstacles à la croissance des entreprises détenues par des femmes qui fournissent des services professionnels;
- Explorer le concept de certification et la manière dont les capacités sont évaluées à l'heure actuelle;
- Comprendre les pratiques des acheteurs en ce qui a trait à la diversité des fournisseurs (p. ex., les acheteurs cherchent-ils à faire affaire avec des fournisseurs issus de la diversité et, si tel est le cas, comment s'y prennent-ils? Quels sont les obstacles rencontrés, le cas échéant?);
- Déterminer les capacités que les acheteurs doivent posséder lorsqu'ils font appel à des services professionnels, ainsi que l'importance accordée à ces considérations dans le cadre du processus de sélection;
- Cerner les principales lacunes constatées par les acheteurs lors de la recherche et de la sélection de fournisseurs issus de la diversité, y compris ce qui pourrait empêcher ces fournisseurs d'obtenir des contrats;
- Comprendre les changements à apporter pour mieux soutenir la sélection de fournisseurs issus de la diversité.

Méthodologie

Compte tenu de l'étendue des objectifs, de l'intérêt d'une recherche exploratoire pour mieux saisir les nuances des opinions et perspectives et du besoin de recueillir l'avis des acheteurs comme des fournisseurs, quatre initiatives de recherche distinctes ont été menées. Plus précisément, la conception et la réalisation de deux études ont été confiées à l'Université de Calgary, qui a travaillé en collaboration avec l'Université du Manitoba, alors que les deux autres études ont été mises au point et réalisées par Narrative Research.



UNIVERSITY OF
CALGARY



University
of Manitoba



NARRATIVE
RESEARCH



Tous les instruments de recherche ont été mis au point en consultation avec WBE Canada. Vous trouverez ci-dessous de plus amples détails sur les approches utilisées dans le cadre de ces recherches.



1. Sondage national en ligne destiné aux fournisseurs (plus particulièrement, des fournisseurs offrant des services professionnels)

Conçue et mise en œuvre par l'Université de Calgary et l'Université du Manitoba, cette initiative de recherche comprenait un sondage en ligne réalisé auprès de fournisseurs, notamment des entreprises détenues par des femmes et des membres du Centre for Women in Business. Au total, 236 fournisseurs des quatre coins du pays, dont la majorité offrait des services professionnels dans le secteur du commerce interentreprises ou du commerce entreprise-gouvernement, ont répondu au sondage à l'automne 2023. L'ensemble des personnes sondées étaient en position d'autorité (p. ex., directeur général, président, partenaire, gestionnaire, etc.) et servaient une clientèle canadienne. En outre, une légère majorité d'entre elles servait également le marché américain. Près de la moitié des fournisseurs sondés ont indiqué que leur siège social était situé en Ontario et une légère majorité d'entre eux ont déclaré être membres d'une ou de plusieurs associations industrielles. Enfin, la plupart des fournisseurs sondés étaient certifiés par un conseil de la diversité, bien qu'ils ne le soient généralement que depuis quelques années (la moyenne étant de 3,2 ans). Le sondage était proposé en français et en anglais.



2. Recherche qualitative nationale sur les entreprises détenues par des femmes offrant des services professionnels et les acheteurs de services professionnels

Conçue et mise en œuvre par Narrative Research, cette initiative de recherche comprenait une série de 18 discussions qualitatives en groupe, auxquelles ont participé des personnes des quatre coins du pays à l'automne 2023. Cette série était composée de dix séances de groupe avec des entreprises détenues par des femmes offrant des services professionnels et de huit séances de groupe avec des représentants d'organisations (commerciales et gouvernementales) qui font l'acquisition de services professionnels, les groupes étant formés en fonction de la situation géographique (région). Sur l'ensemble des 18 séances, la plupart (14) se sont déroulées en ligne. Ainsi, seulement quatre séances de discussion en groupe ont eu lieu en personne à Saskatoon (Saskatchewan) et à Toronto (Ontario). Au total, 122 personnes ont pris part à cette initiative.



3. Sondage en ligne destiné aux acheteurs de services professionnels

Après avoir réalisé un premier sondage destiné aux fournisseurs, l'Université de Calgary et l'Université du Manitoba ont mené un sondage en ligne auprès d'acheteurs de services professionnels. Au total, 14 acheteurs de services professionnels ont répondu au sondage dans le cadre de cette initiative de recherche, la plupart des répondants ayant un programme de diversité des fournisseurs complet (c.-à-d. un programme comprenant des services de mentorat des fournisseurs issus de la diversité, de promotion de la diversité des fournisseurs et de suivi des dépenses liées à la diversité des fournisseurs) ou avancé (c.-à-d. un programme de deuxième niveau qui vise à aider les fournisseurs de premier rang à faire le suivi de leurs dépenses liées à la diversité des fournisseurs). Les personnes sondées représentaient l'ensemble des six groupes issus de la diversité (Autochtones, membres des

communautés 2ELGBTQI+, personnes vivant avec un handicap, anciens combattants, minorités visibles et femmes).



4. Sondage national en ligne destiné aux entreprises membres de WBE

Comme dernière initiative de recherche, Narrative Research a élaboré et mené un sondage en ligne auprès d'entreprises membres de WBE (acheteurs). Au total, 21 entreprises membres ont répondu à ce sondage, ce qui représente un taux de réponse de 26 %.

Sommaire

Les résultats de *l'initiative « Voie rapide vers les chaînes d'approvisionnement »* indiquent que le secteur des services professionnels a connu de profonds changements au cours des dernières années. Les entreprises se sont adaptées à l'évolution de l'environnement de travail et aux défis en matière de ressources occasionnés par la pandémie, et un grand nombre d'entre elles ont connu une période de changement transitoire.

Les profils de croissance dans le secteur des services professionnels varient d'une entreprise à l'autre. Un optimisme prudent règne toutefois face à l'avenir, malgré l'intensification de la concurrence sur le marché des services de consultation. Les acheteurs reconnaissent la croissance du secteur des services professionnels, notamment en réponse à l'évolution de la demande dans des domaines tels que la dotation en ressources humaines (RH), l'énergie propre, les technologies émergentes et les programmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). De plus, une hausse du nombre de partenariats et de coentreprises serait nécessaire pour répondre au besoin croissant d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones et à l'attention accrue portée aux pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

Les entreprises détenues par des femmes ont sans aucune difficulté cerné une variété d'obstacles à la croissance, plus particulièrement les problèmes de ressources, la concurrence avec des entreprises plus importantes, les stéréotypes sexistes, l'accès au capital, une certaine aversion au risque et des obstacles auto-imposés souvent liés à des responsabilités non professionnelles. Ces entreprises reconnaissent également que le manque de mentors féminins constitue un obstacle supplémentaire. La plupart des entreprises détenues par des femmes s'appuient sur les relations qu'elles ont déjà établies et sur des contrats à fournisseur unique pour l'essentiel de leurs activités. Les réponses aux demandes de propositions officielles ne sont généralement à l'origine que d'une faible proportion de leurs activités.

Les fournisseurs estiment que l'expérience, l'expertise, la capacité à réaliser les travaux dans les délais impartis et les coûts sont les principaux critères sur lesquels s'appuient les acheteurs lorsqu'ils sélectionnent une entreprise de services professionnels. Parallèlement, les acheteurs estiment que l'expérience et l'expertise, les relations, la capacité à réaliser les travaux dans les délais impartis et les coûts constituent les principaux facteurs à tenir compte lors de la sélection d'un fournisseur. Dans l'ensemble, les résultats indiquent que la diversité des fournisseurs ne constitue pas un critère de

sélection courant ni une priorité fondamentale pour les acheteurs canadiens, à l'exception de l'inclusion des Autochtones.

Les résultats suggèrent que les entreprises détenues par des femmes rencontrent plusieurs difficultés pour obtenir des contrats de services professionnels, notamment parce que l'étendue et la portée de leur expérience ne correspondent pas toujours parfaitement aux besoins des acheteurs. Comme bon nombre de ces entreprises ne sont pas en mesure de satisfaire aux exigences en matière de capacité des grands acheteurs commerciaux, les résultats soulignent le besoin de prendre des mesures clés pour améliorer l'état de préparation. Cela dit, les résultats démontrent qu'aucune solution universelle ne pourrait convenir à l'ensemble des entreprises détenues par des femmes dans le secteur des services professionnels, et soulignent la nécessité de mettre des services de soutien flexibles et adaptables à la disposition de ces entreprises.

Les acheteurs semblent considérer la diversité des fournisseurs comme un critère « souhaitable », plutôt que comme un critère « essentiel ». En outre, les principales répercussions des programmes de diversité des fournisseurs sont en grande partie perçues comme étant de nature sociale, plutôt que de nature économique. Les programmes de diversité des fournisseurs peuvent également poser certains problèmes, comme l'augmentation des dépenses administratives et la survenue de conflits à l'occasion.

Selon les résultats, il reste encore beaucoup de travail à faire pour renforcer l'engagement des acheteurs commerciaux envers la diversité des fournisseurs. Si certains acheteurs commerciaux ont adopté une politique officielle en matière de diversité, ce n'est pas le cas de la majorité. Les entreprises se contentent principalement de recueillir des renseignements et de mettre au point des procédures. Ainsi, de nombreux acheteurs assistent à des conférences sur le thème de la diversité, offrent des formations à ce sujet aux équipes et aux responsables de l'approvisionnement et adoptent des lignes directrices à prendre en considération. Des efforts sont requis pour faire passer le thème de la diversité d'une discussion conceptuelle et instructive à une pratique plus formelle, dans le cadre de laquelle les mesures en faveur de la diversité concordent avec des actions concrètes et mesurables.

Enfin, les résultats révèlent que les pratiques en matière de diversité ne sont pas centrées sur un seul objectif. En effet, lorsque des acheteurs recherchent des fournisseurs issus de la diversité, ils envisagent la diversité sous une multitude d'angles et s'intéressent notamment aux entreprises détenues par des femmes, des Autochtones, des membres des communautés 2ELGBTQ+, des personnes vivant avec un handicap et d'anciens combattants. Bien que les exigences du gouvernement fédéral en matière de diversité soient actuellement limitées aux entreprises détenues par des Autochtones, on remarque un engagement manifeste, même s'il n'est pas obligatoire, envers l'inclusion d'une plus grande diversité au sein de la chaîne d'approvisionnement. Selon ces constatations, WBE Canada aurait tout intérêt à travailler en étroite collaboration avec d'autres conseils de la diversité afin d'accélérer un changement transitoire en faveur de la diversité dans le domaine de l'approvisionnement.

Tendances en affaires et obstacles à la croissance

Les discussions avec les fournisseurs et les acheteurs de services professionnels ont mis en évidence certaines tendances récentes (en date de l'automne 2023) dans le milieu des affaires, ainsi que les principaux obstacles à la croissance des entreprises détenues par des femmes.

Tendances récentes dans le milieu des affaires (2023)

Les tendances récemment observées dans le milieu des affaires comprenaient une forte croissance soutenue dans certains secteurs, plus particulièrement dans les domaines où de nouvelles idées étaient mises à l'essai, et une réduction de l'activité dans d'autres. L'attention accrue portée au respect de la cible obligatoire d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones s'est traduite par une augmentation des services de consultation et une hausse du nombre de coentreprises.

Tendances récentes observées par les fournisseurs : Les entreprises détenues par des femmes qui offrent des services professionnels ont relevé un large éventail de tendances récentes, bien que les opinions varient selon l'emplacement, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Les fournisseurs offrant des services de consultation dans le domaine de l'environnement, de la santé ou des technologies de l'information (TI), des services de dotation ou de consultation en RH ou des services liés à la construction ont affirmé avoir connu une forte croissance soutenue dans les dernières années. En revanche, certaines entreprises détenues par des femmes ont connu une baisse d'activité considérable en raison de la pandémie et elles ont orienté leurs objectifs de croissance vers la redéfinition de leurs priorités opérationnelles afin de retrouver des activités comparables aux niveaux prépandémiques. La plupart d'entre elles ont atteint cet objectif et font désormais preuve d'un optimisme prudent envers l'avenir. Cela dit, nombreuses sont les entreprises à avoir ouvertement parlé de l'impact des pressions économiques accompagnées d'une attention accrue des clients sur les restrictions budgétaires et la limitation des coûts. Ces considérations expliquent la réticence de nombreux clients à s'engager dans de nouveaux projets. Par contre, d'autres entreprises avec de nouvelles idées en tête (p. ex., externalisation des services de RH, énergie propre, pratique d'EDI, etc.) ont vu le jour afin de répondre aux besoins grandissants à ces égards.

« Nous avons constaté une incroyable croissance au cours des trois dernières années en raison de la pandémie. Bien que nous disposions de plans de croissance, de nombreux éléments ont été consolidés en raison de l'évolution continue de la technologie – nous passons à l'automatisation. » – Fournisseur

« La disponibilité limitée des ressources a alimenté notre croissance. Comme les employés sont difficiles à trouver, les entreprises se tournent vers la sous-traitance. » – Fournisseur

Les fournisseurs ont affirmé que les communautés nordiques, plus particulièrement celles qui habitent des régions touchées par des crises climatiques, avaient commencé à adopter une mentalité plutôt conservatrice. Pour cette raison, certaines entreprises ont de plus en plus de difficulté à trouver des employés. Par conséquent, un certain nombre de fournisseurs doivent faire appel à des sous-traitants pour répondre aux besoins de leurs clients. Dans de telles situations atypiques de besoins émergents ou de rebond de croissance, les travailleurs du secteur des services professionnels ont indiqué qu'ils

n'avaient pas l'habitude de se fixer des objectifs de croissance d'année en année, employant plutôt une approche plus réactive pour gérer leur entreprise dans le contexte actuel.

« Nous nous concentrons sur la stabilité et la rétention plutôt que sur la croissance. **Les gens souhaitent déménager en raison des feux de forêt.** » – Fournisseur

En général, les fournisseurs de services professionnels ont affiché un optimisme prudent à l'égard de l'avenir, malgré l'intensification de la concurrence sur le marché des services de consultation. Les fournisseurs de toutes les régions ont indiqué avoir constaté une croissance générale du nombre d'entreprises de conseil en services professionnels depuis la pandémie, notamment pour les activités de conseil destinées aux entreprises du domaine du marketing, de la comptabilité, de l'encadrement et de la technologie (TI). Certains voient cette situation comme étant un résultat direct de la réduction des effectifs des organisations pendant la pandémie, tandis que d'autres croient qu'elle reflète l'évolution des besoins dans la façon dont les gens travaillent et la hausse de milieux de travail hybrides. Cela dit, la plupart sont d'avis que le marché est de plus en plus concurrentiel pour les petites entreprises.

« Nous visons principalement le gouvernement fédéral, mais la croissance peut dépendre de ce qui se passe à cet échelon et des différentes priorités établies. **Nous diversifions nos activités dans le secteur privé parce que nous ne pouvons pas seulement compter sur le gouvernement fédéral.** » – Fournisseur

Tendances récentes observées par les acheteurs : Les acheteurs ont convenu que le nombre d'entreprises offrant des services professionnels avait subi une hausse marquée dans l'ensemble des secteurs et régions, et ont remarqué une augmentation du nombre de partenariats formés pour renforcer la capacité globale et répondre aux critères d'EDI. Cette augmentation du nombre de fournisseurs de services a été attribuée à la réduction des effectifs des entreprises pendant la pandémie, et de nombreux professionnels choisissent de créer leur propre entreprise à partir de leur domicile. Tout comme dans le cadre de la discussion entre les fournisseurs, des différences régionales notables ont été observées dans les tendances en affaires.

« Le nombre de fournisseurs semble augmenter sans cesse. Je connais bien des gens qui ont changé de carrière pour se lancer à leur compte. » – Acheteur

Les acheteurs des régions nordiques ont fait état d'une importante croissance du nombre d'entreprises détenues par des Autochtones dans une variété de types d'entreprises, car de nombreux consultants du Sud ont établi des partenariats avec d'autres entreprises pour répondre au besoin croissant de fournisseurs issus de la diversité (fournisseurs autochtones). En outre, de nombreux acheteurs ont mentionné avoir remarqué une tendance plus ciblée chez les plus petites entreprises, qui établissent des partenariats ou travaillent

« La liste des entreprises autochtones s'est allongée au cours de la dernière année et demie. Elle est désormais très solide. » – Acheteur

« Les politiques évoluent et **l'appétit pour les coentreprises grandit.** Cette transition découle du désir ou de l'obligation dans certains cas de s'approvisionner auprès d'entreprises détenues par des Autochtones. » – Acheteur

conjointement sur des offres communes afin de répondre aux besoins des acheteurs. Là encore, cette tendance était plus marquée pour les entreprises autochtones ou les partenariats avec des Autochtones.

Depuis la pandémie, les acheteurs ont eu de la difficulté à embaucher des employés et à trouver des ressources. De nombreux acheteurs ont notamment indiqué qu'il était plus facile de faire appel à des ressources externes pour la prestation de services professionnels que d'embaucher à l'interne en raison de la pénurie de ressources. Les problèmes de capacité des fournisseurs constituent une autre tendance que les acheteurs ont remarquée. Les fournisseurs avaient de la difficulté à trouver des ressources ou à les retenir, comme elles étaient largement répandues sur le plan géographique. Dans la foulée de la pandémie et des difficultés liées aux ressources, les acheteurs ont remarqué une transition vers la prestation de services en ligne, comme l'embauche de personnel en dehors du bassin local est aujourd'hui une pratique largement reconnue.

Les acheteurs ont affirmé de manière cohérente que certains secteurs connaissent une période de changement transitoire, particulièrement ceux liés à l'énergie et à l'environnement. De même, une nouvelle tendance veut que certains acheteurs aient cherché des experts dans des domaines pour lesquels aucune embauche n'aurait normalement eu lieu auparavant. Un grand nombre d'entreprises membres de WBE ont mentionné l'attention accrue portée aux principes d'EDI comme étant un autre domaine de changement clé.

« En période de changement transitoire, notre dépendance sur les experts dans des domaines qui sortent de l'ordinaire s'est progressivement accrue, surtout alors que nous passons à l'énergie propre. » – Acheteur

Obstacles à la croissance

Les fournisseurs ont cerné les divers obstacles internes et externes qui freinaient la croissance de leur entreprise, alors que les acheteurs ont indiqué que la taille, le manque d'expérience et les relations limitées des entreprises détenues par des femmes qui fournissent des services professionnels constituaient les plus grands obstacles à leur croissance.

Obstacles à la croissance des fournisseurs : Les entreprises détenues par des femmes qui offrent des services professionnels ont cerné différents obstacles internes et externes qui influent sur leur croissance.

De nombreuses entreprises détenues par des femmes qui fournissent des biens et services évoluent dans des secteurs à prédominance masculine (p. ex., services de TI, conseil en construction, services

« Traditionnellement, cette industrie [les TI] est à prédominance masculine. Les hommes établissent des réseaux à leur propre manière – notamment à travers le golf ou le hockey. C'est un aspect qui nous a nui. Nous avons embauché un homme au poste de directeur des revenus, et il réussit à organiser des rencontres avec des gens qui n'avaient jamais accepté nos invitations auparavant. » – Fournisseur

« Les cadres supérieurs – ceux qui prennent les décisions – font souvent partie d'un "club masculin" dans lequel les relations sont profondément ancrées. Il est très difficile de s'y faire une place. » – Fournisseur

environnementaux, services d'ingénierie, etc.). Les femmes dans ces domaines ont indiqué devoir travailler deux fois plus fort que leurs homologues masculins pour faire leurs preuves et démontrer leur valeur. Quelques femmes ont affirmé que leur crédibilité comme propriétaires

d'entreprises était mise à mal et qu'elles n'étaient pas prises au sérieux. S'immiscer dans les cercles de réseautage établis de leurs homologues masculins (p. ex., lors d'événements sportifs) constituait un autre défi, comme elles peinent à se tailler une place au sein de relations préexistantes bien enracinées.

La recherche de ressources, et plus particulièrement l'embauche de personnel, constituait un autre domaine présentant des obstacles à la croissance des entreprises détenues par des femmes qui fournissent des biens et services. Ces dernières années, de nombreuses entreprises détenues par des femmes fournissant des biens et services ont eu l'impression que certaines personnes étaient réticentes à travailler pour des femmes ou des immigrants, ce qui freine la croissance de leur entreprise. Lorsqu'une entreprise peine à prendre de l'expansion, il devient très difficile pour elle de rivaliser avec des sociétés plus importantes dans le domaine des services professionnels, comme elle ne satisfait pas aux exigences de capacité des acheteurs.

Les répondants étaient généralement d'avis que l'expertise et l'étendue de l'expérience des plus petites entreprises ou des professionnels exerçant à titre individuel étaient inférieures à celles des plus grandes entreprises. Cet aspect est considéré comme un sérieux obstacle à la croissance pour ces fournisseurs qui rivalisent avec les grandes entreprises à prédominance masculine.

Comme l'indique le tableau ci-contre, les principaux obstacles à la croissance des entreprises sont, entre autres, les stéréotypes sexistes, la recherche de ressources et la concurrence avec des entreprises plus importantes.

Obstacles (selon les fournisseurs)	
▲ Stéréotypes fondés sur le genre	▲ Résistance au changement
▲ Ressources	▲ Priorité non accordée à la diversité des fournisseurs
▲ Concurrence avec de grandes entreprises	▲ Accès au capital
▲ Difficulté à se tailler une place dans les secteurs à prédominance masculine	▲ Manque de mentors féminins
▲ Aversion pour le risque	▲ Recours accru à la technologie
▲ Obstacles auto-imposés	

Les obstacles auto-imposés, l'aversion au risque et l'accès au capital sont d'autres obstacles à la croissance mentionnés par quelques entreprises détenues par des femmes offrant des services professionnels. Certains répondants étaient d'avis que les femmes sont souvent trop critiques envers elles-mêmes ou qu'elles se jugent trop durement, ce qui peut freiner leur propre croissance. De plus, certains répondants ont indiqué que les femmes sont généralement moins enclines à prendre des risques que les hommes, principalement en raison des autres rôles qu'elles doivent assumer dans le ménage.

« Il est possible que nous soyons plus frileuses face au risque lorsque vient le temps de bâtir notre entreprise et de s'investir dans celle-ci, car nous avons parfois l'impression de devoir composer avec de nombreux autres problèmes. Ce type d'aversion pour le risque semble viser particulièrement les femmes. » – Fournisseur

Bon nombre de femmes se sont heurtées à des difficultés alors qu'elles faisaient affaire avec des banques et ont eu du mal à obtenir des capitaux d'investissement pour leur entreprise. Les répondants étaient généralement d'avis que les institutions financières hésitent davantage à prêter des fonds à des entreprises détenues par des femmes.

Le fait que la diversité des fournisseurs ne constitue pas une priorité, le manque de mentors féminins et la résistance au changement des acheteurs sont trois autres obstacles auxquels se heurtent les entreprises détenues par des femmes qui offrent des services professionnels. En outre, les

fournisseurs croient que les acheteurs n'accordent pas la priorité à la diversité des fournisseurs. Il est également ressorti de ces études que, bien qu'un grand nombre d'entreprises parlent d'engagement envers la diversité, elles n'ont généralement pas mis en place de politiques d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité. Ainsi, la diversité des fournisseurs est davantage perçue comme étant purement symbolique, comme elle ne joue qu'un rôle limité, voire nul, dans les décisions d'approvisionnement.

Selon les répondants, lorsque les acheteurs ont des politiques officielles en place, elles visent généralement à veiller à ce que des *propositions soient reçues* de fournisseurs issus de la diversité, plutôt qu'à veiller à ce qu'un *certain montant soit dépensé* auprès de tels fournisseurs. La situation n'est guère améliorée par la résistance au changement, ou l'inaction, des acheteurs, comme de

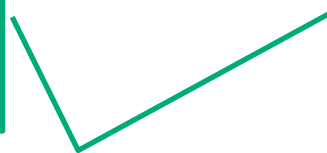
« Selon moi ce ne sont que des paroles. Aucun mandat n'a été lancé relativement à l'achat de biens et services aux fournisseurs qui répondent aux critères de diversité comme c'est le cas aux États-Unis. » – Fournisseur

« Comme mon industrie (ressources humaines/perfectionnement en leadership) est principalement composée de femmes, il me semble presque y avoir une stigmatisation générale à son égard. Certains considèrent le perfectionnement en leadership comme superficiel, alors il faut se montrer un peu plus convaincantes... » – Fournisseur

« Tout changement est porteur de risques. Tant que tout fonctionne, personne ne souhaite opérer de changements. » – Fournisseur

« Nous avons terminé en deuxième place dans une demande de propositions. On nous a expliqué que [notre présentation] était très intéressante, en plus de viser la bonne orientation stratégique, mais que l'entreprise a décidé de continuer de faire affaire avec son fournisseur titulaire. » – Fournisseur

nombreux acheteurs potentiels ont établi de solides relations de longue date avec leurs fournisseurs et se montrent hésitants à en essayer de nouveaux. Les fournisseurs ont reconnu qu'un changement de fournisseur présentait un certain niveau de risque et causait souvent un inconfort chez les acheteurs. Toutefois, certains répondants étaient d'avis que les relations préexistantes sont souvent ancrées dans une mentalité de « club masculin ».



Obstacles à la croissance : Les acheteurs ont également été interrogés sur ce qu'ils considèrent comme les principaux obstacles à la croissance des entreprises détenues par des femmes dans le secteur des services professionnels. Comme il est indiqué dans le tableau ci-contre, les principaux obstacles cernés par les acheteurs étaient la petite taille des entreprises, les empêchant ainsi de réaliser des projets de l'ampleur recherchée par les acheteurs, ou l'incapacité de répondre à une demande de propositions de grande envergure (tant en raison d'un manque de capacité que d'un manque de familiarité avec le processus de demande de propositions). Les acheteurs considèrent également que le manque d'expérience avec des projets de nature et de portée semblables ou l'absence d'une réputation bien établie en raison d'une expérience limitée avec de tels projets (p. ex., le bouche-à-oreille au sein de l'entreprise est insuffisant pour asseoir la notoriété de la marque et lui conférer une bonne réputation) constituent des défis majeurs pour les fournisseurs.

Obstacles à la croissance (selon les acheteurs)

- | | |
|--|---|
| ▲ Problèmes de capacité ou fournisseur inconnu | ▲ Processus d'intégration non enclenché |
| ▲ Manque d'expérience (capacité) | ▲ Accès au capital |
| ▲ Relations existantes | ▲ Préjugés sexistes |

Les acheteurs ont indiqué qu'il peut être difficile de commander des travaux auprès de fournisseurs qui n'ont pas achevé le processus d'intégration. Voilà un élément clé à prendre en compte, comme le processus d'intégration est nécessaire pour minimiser tout risque pour l'acheteur et s'assurer qu'une entreprise donnée satisfait aux exigences particulières qui s'appliquent. Les acheteurs ont reconnu que leur expérience antérieure avec certains fournisseurs, plus particulièrement des partenaires de confiance de longue date, constitue un obstacle pour les nouveaux fournisseurs.

*« Nous avons refusé les offres de certaines entreprises, parce que l'organisation exigeait qu'elles se soumettent au processus d'intégration. **Comment peut-on surmonter cet obstacle?** Est-il possible de procéder à une intégration anticipée pour quelques entreprises afin de les habilitier à soumettre leurs propositions en temps opportun? » – Acheteur*

« Nous avons tendance à entretenir des relations de longue date avec nos fournisseurs. Il est très difficile d'ajouter un nouveau fournisseur à notre bassin. De plus, en tant qu'acheteurs, nous sommes extrêmement occupés et ne disposons pas du temps nécessaire pour rencontrer et accueillir de nouveaux fournisseurs. » – Acheteur

« Nous utilisons souvent les offres à commandes pour nos besoins d'approvisionnement. Pour être retenu dans le cadre d'une telle offre, il faut être en mesure de fournir une vaste gamme de produits ou services. Cette façon de fonctionner pénalise les petites entreprises spécialisées. » – Acheteur

Les acheteurs ont supposé que les entreprises détenues par des femmes pouvaient avoir de la difficulté à obtenir un financement lorsqu'elles en avaient besoin.

Les acheteurs ont généralement convenu que les obstacles à la croissance énoncés n'étaient pas nécessairement propres aux entreprises détenues par des femmes. Il s'agit plutôt d'obstacles pouvant être rencontrés par tout fournisseur de petite ou moyenne envergure, notamment l'absence d'expérience pertinente avec des projets de portée similaire, l'aversion au risque en raison de préoccupations liées à l'endettement, le manque de ressources ou de personnel pour fournir les livrables et respecter les délais impartis.

Cela dit, certains acheteurs étaient d'avis que les préjugés sexistes sont une réalité bien vivante dans certains secteurs, surtout ceux historiquement à prédominance masculine.

« Sans hésitation, il s'agit du manque d'expérience et de compétences pour répondre à une demande de propositions. Cette situation s'applique toutefois aux petites entreprises en général. » – Acheteur

« L'assurance de la qualité revêt une très grande importance. Nous n'avons ni le temps ni les ressources pour gérer une foule de petites entreprises... J'ai [également] constaté qu'un grand nombre de petites entreprises présentent une plus grande aversion au risque. Nous avons besoin que les fournisseurs s'investissent pleinement dans un projet et qu'ils soient en mesure de suivre le rythme imposé par le client. Il peut parfois s'agir d'un facteur d'exclusion. » – Acheteur

« Nous avons établi des relations très solides avec nos fournisseurs. En outre, la rigueur administrative dont il faut faire preuve pour changer de fournisseur constitue un autre défi. On ne nous laisse pas changer de fournisseurs, parce que le processus est trop long... Il s'agit d'un véritable obstacle qui a une incidence non négligeable sur [toutes] les petites entreprises. » – Acheteur

Comprendre la chaîne d'approvisionnement

La plupart des entreprises détenues par des femmes s'appuient sur les relations qu'elles ont déjà établies et sur des contrats à fournisseur unique pour l'essentiel de leurs activités. Les réponses aux demandes de propositions officielles ne sont généralement à l'origine que d'une faible proportion de leurs activités.

On constate des résultats mitigés entre les différents travaux de recherche quant à la quantité d'entreprises qui répondent aux demandes de propositions concurrentielles et celles qui se contentent de conclure de contrats à fournisseur unique. Peu importe le type de services professionnels offerts, les entreprises de plus petite taille ont indiqué qu'elles s'appuyaient surtout sur les relations qu'elles ont déjà établies et des contrats à fournisseur unique pour faire croître leurs activités et qu'elles ne répondaient généralement pas aux demandes de propositions en raison d'un manque de capacité ou d'expérience avec le processus de réponse. En effet, de nombreux fournisseurs sondés estiment qu'il est « difficile » de faire affaire avec le gouvernement, le défi étant encore plus grand pour les ordres de gouvernement supérieurs.

« Je reçois directement la plupart des projets qu'on me confie. Ils sont le résultat de relations d'affaires que j'ai établies. » – Fournisseur

« Le bouche-à-oreille est à l'origine de la majeure partie de nos activités. Nous saisissons chaque occasion qui se présente à nous. On me demande parfois de soumettre une soumission concurrentielle, mais le demandeur ne cherche qu'à effectuer une comparaison. Il sait déjà à qui il octroiera le contrat... J'aimerais ne jamais avoir à répondre à une autre demande de propositions. La quantité de travail est énorme, et notre taux de réussite est d'à peine 20 %. » – Fournisseur

D'autres entreprises (en particulier celles qui disposent d'une certaine masse critique ou de ressources plus importantes) sont plus susceptibles de répondre à des demandes de propositions officielles. Cependant, même ces entreprises ont indiqué que la plupart de leurs affaires découlaient de relations ou de rapports préexistants, plutôt que de demandes de propositions. Cela étant dit, parmi les entreprises qui répondent régulièrement à des demandes de propositions, on constate des résultats mitigés quant à la fréquence des rencontres de suivi demandées par les entreprises dont la proposition n'a pas été retenue.

Dans le cadre des séances de discussion qualitative, les opinions des fournisseurs variaient grandement quant à la valeur des séances de débriefage pour les entreprises dont la proposition n'a pas été retenue. Certains fournisseurs considéraient ces séances comme essentielles à leur apprentissage, croyant que les renseignements qu'ils en tirent leur seront utiles pour l'élaboration de futures offres et que leur présence à ces séances les aidera à établir des relations avec les acheteurs. D'autres avaient plutôt l'impression que les acheteurs ne sont généralement pas à l'écoute et que leurs commentaires manquent de transparence, et qu'on hésite parfois à évoquer la véritable raison pour laquelle une autre entreprise a été sélectionnée. Par contre, la plupart ont convenu que leur proposition n'avait pas été retenue pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : le fournisseur n'a pas clairement démontré qu'il possédait une expérience suffisante, le fournisseur n'a pas suffisamment d'expérience de travail avec l'acheteur, les coûts ou le contrat a été octroyé au fournisseur titulaire actuel.

Processus de sélection et d'approvisionnement

Les résultats ont confirmé que la plupart des acheteurs, surtout les sociétés d'État et les plus grandes entreprises du secteur public, recherchent des offres concurrentielles pour obtenir des services professionnels. Bon nombre d'entre eux ont notamment indiqué publier régulièrement des demandes de propositions pour de tels services. D'autres établissent plutôt périodiquement des répertoires de fournisseurs de services et demandent aux entreprises admises de leur soumettre des offres concurrentielles. Cependant, les acheteurs semblent couramment confier à des fournisseurs exclusifs des projets d'une valeur maximale (variant de 20 000 \$ à 100 000 \$, selon l'organisation) ou des projets spécialisés particuliers en raison de l'expérience et de l'expertise reconnue d'un fournisseur dans un domaine précis.

Dans de nombreuses entreprises, les services utilisateurs (p. ex., les ressources humaines ou le marketing) s'occupent de retenir une entreprise pour la prestation de services professionnels, sans que les équipes responsables des achats et de la chaîne d'approvisionnement participent activement au processus. Voilà un autre facteur à prendre en considération lors de l'examen de la chaîne d'approvisionnement.

Alors que le gouvernement et la plupart des grandes entreprises intègrent souvent un mécanisme de pointage dans leurs demandes de propositions précisant comment les offres seront évaluées, certains fournisseurs estiment que ces mécanismes ouvrent la porte à une certaine subjectivité dans le cadre des évaluations.

Pour ce qui est des capacités requises lors de la soumission d'offres, les acheteurs qui recherchent des fournisseurs de services professionnels exigent surtout un seul type de certification relatif aux compétences de base propres au service offert. Les capacités souhaitables peuvent varier considérablement selon le type de services professionnels concernés (capacités propres au type de services visés) et peuvent comprendre tout un éventail de qualifications professionnelles qui s'appliquent au domaine.

L'expérience antérieure était considérée comme l'un des meilleurs indicateurs de la capacité et, par conséquent, les acheteurs ont tendance à accorder la priorité aux expériences soulignées en tant que mesure des compétences dans leur évaluation. De nombreux services exigent des capacités ou des certifications particulières. Celles-ci peuvent varier de qualifications professionnelles individuelles (p. ex., évaluateur commercial, comptable professionnel agréé, avocat, ingénieur) à des certifications requises pour l'exécution d'une tâche particulière (p. ex., Lean Six Sigma, certification en matière de sécurité, ISO, certification en matière de santé). Les acheteurs et les fournisseurs s'accordent pour dire qu'une « certification des capacités » n'est pas nécessaire et qu'elle ne constitue pas un critère essentiel lors de l'évaluation des capacités des fournisseurs.

« Dans le secteur des services-conseils, je crois que la situation est très difficile pour certaines des entreprises détenues par des femmes, parce que des grands joueurs comme KPMG et EY sont déjà solidement implantés... » – Acheteur

« La taille est importante pour nous. Nos intervenants ont adopté une culture favorisant les plus grandes organisations qui sont déjà en mesure de répondre aux exigences des contrats axés sur des tâches prédéfinies. Elles disposent d'un vaste bassin de ressources, contrairement aux petites entreprises. » – Acheteur

Les fournisseurs ont fait état d'une multitude de raisons pour lesquelles leurs propositions n'avaient pas été retenues, notamment : le fournisseur n'a pas clairement démontré qu'il possédait une expérience suffisante, le fournisseur n'a pas suffisamment d'expérience de travail avec l'acheteur, les coûts ou le contrat a été octroyé au fournisseur officiel actuel. La plupart des acheteurs ont affirmé qu'ils informaient généralement le fournisseur sélectionné dès que leur décision était prise et qu'ils avertissaient les soumissionnaires non retenus que leur proposition n'avait pas été acceptée. La plupart des acheteurs sont prêts à rencontrer les fournisseurs non retenus, à leur demande, afin de leur expliquer pourquoi leur proposition n'a pas été acceptée.

Qu'est-ce qui empêche les fournisseurs issus de la diversité de décrocher des contrats?

Lorsqu'on leur a demandé ce qui empêchait les entreprises détenues par des femmes qui fournissent des biens et services de décrocher des contrats, les entreprises membres de WBE et les entreprises détenues par des femmes offrant des services professionnels ont mentionné la **capacité** comme étant un obstacle majeur, plus précisément l'incapacité à gérer le volume de travail exigé ou à satisfaire aux exigences de qualité, deux éléments pouvant être attribués aux ressources internes limitées ou à la taille de l'entreprise. **L'expérience (capacité)** constitue un autre facteur qui explique pourquoi certains contrats échappent aux entreprises détenues par des femmes. Les entreprises membres de WBE ont indiqué que les entreprises détenues par des femmes sont souvent incapables de réaliser des travaux de l'étendue souhaitée, ne satisfont pas aux exigences de l'entreprise ou manquent d'expérience dans l'industrie. Les **prix compétitifs** et d'autres facteurs liés aux prix étaient considérés comme un problème pour sélectionner des entreprises détenues par des femmes comme fournisseurs. **L'incompréhension du processus d'appel d'offres** est également considérée comme un obstacle à l'obtention de contrats. Les entreprises membres de WBE reconnaissent d'ailleurs qu'elles ont souvent des contrats et des processus d'approvisionnement compliqués qui ne conviennent pas aux entreprises de petite taille. En outre, pour décrocher un contrat, les fournisseurs doivent s'inscrire sur le site qui s'applique ou se créer un compte sur la plateforme Bids & Tenders. Souvent, les entreprises détenues par des femmes n'utilisent pas correctement les systèmes de l'acheteur.

Certaines entreprises membres de WBE ont également indiqué que les entreprises détenues par des femmes ne décrochent pas les contrats convoités parce qu'elles ne fournissent pas le type de services recherchés ou qu'elles offrent une autre catégorie de services.

Les autres raisons invoquées, quoique dans une moindre mesure, pour ne pas accorder un contrat à des entreprises détenues par des femmes comprenaient les facteurs de risque associés au fait de confier un projet à une entreprise détenue par une femme, l'incapacité à offrir des services au Canada et aux États-Unis, l'incapacité à respecter les politiques de santé et de sécurité de l'entreprise membre de WBE, l'absence de bilinguisme, l'existence de contrats à long terme entre un acheteur et ses fournisseurs dans un environnement concurrentiel ou l'absence d'entreprises détenues par des

femmes fournissant des services dans la catégorie qui s'appliquent. Certains ont estimé qu'il y avait une abondance de fournisseurs dans certaines catégories et un manque dans d'autres.

Quoi qu'il en soit, les résultats suggèrent que les acheteurs ont l'habitude d'aviser les soumissionnaires non retenus que leur proposition n'a pas été acceptée et de les rencontrer, à la demande de ces derniers, afin de leur expliquer les motifs de leur décision. Les acheteurs des grandes entreprises et des gouvernements provinciaux et fédéral stipulent généralement des critères d'évaluation très clairs dans leurs demandes de propositions, une pratique beaucoup moins courante chez les acheteurs des municipalités et des entreprises du secteur privé.

Sélection d'un fournisseur

La sélection d'un fournisseur repose principalement sur trois facteurs, à savoir le prix, la capacité et l'expérience avérée du fournisseur.

Lorsqu'on leur a demandé quels facteurs étaient pris en compte dans le cadre du processus de sélection d'un fournisseur, les acheteurs et les fournisseurs semblaient voir les choses du même œil. Voici les principaux facteurs pris en compte lors de la sélection d'un fournisseur :

- Expérience antérieure** : L'aptitude à démontrer les projets réalisés par le passé afin de témoigner de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de l'acheteur et à ses exigences à l'égard des compétences de base. L'éventail des anciens clients et l'étendue des projets réalisés (y compris le budget alloué et les objectifs du projet) sont généralement considérés comme étant des facteurs clés jouant un rôle de premier plan dans le processus de sélection d'un fournisseur. Les acheteurs ont tous indiqué qu'ils envoyaient des appels d'offres aux entreprises qu'ils connaissent ou aux fournisseurs qui jouissent d'une bonne réputation dans le domaine concerné, puis qu'ils privilégiaient les entreprises qui ont fait leurs preuves depuis longtemps. La réputation de ces fournisseurs n'est plus à faire, notamment en ce qui a trait à la qualité globale des services, à la capacité, à la fiabilité (respect des échéances), à l'efficacité des communications et à la capacité à respecter le budget, tous des attributs auxquels les acheteurs accordent une grande importance. De plus, le fait de posséder une expérience pointue dans un domaine spécialisé, ainsi qu'une expertise ou des connaissances locales, est souvent perçu comme un facteur important.

Principaux facteurs sur lesquels repose la sélection d'un fournisseur	
Selon les fournisseurs	Selon les acheteurs
★★★★ Expérience antérieure ou réputation (bouche-à-oreille)	★★★★ Expérience antérieure
⚙️ Méthodologie	👤 Réputation (bouche-à-oreille) ou relations
📅 Échéancier	📅 Capacité ou aptitude à respecter l'échéancier
👥 Taille et composition de l'équipe	💰 Prix ou valeur
📁 Taille de l'entreprise, stabilité financière et nombre d'années en affaires	
💵 Prix ou valeur	

- Plan de travail ou méthodologie** : Il était considéré comme essentiel de bien comprendre le processus qui serait utilisé pour atteindre les objectifs du projet.
- Échéancier** : Il s'agit de démontrer la capacité d'un fournisseur à veiller à ce que tous les livrables soient fournis en temps voulu.
- Taille et composition de l'équipe de projet** : Bien que ce facteur revête plus d'importance pour les fournisseurs qui ne sont pas familiers aux acheteurs (à savoir la capacité d'une équipe à faire montre d'adaptabilité et de flexibilité à mesure que les besoins évoluent), il permet également à ces derniers de se faire une idée des ressources qui travailleront sur un projet et de l'étendue des services fournis par des sous-traitants. Ce facteur peut se révéler particulièrement important pour déterminer la capacité d'un fournisseur à satisfaire aux besoins d'un projet dans un court délai.

- **Taille et champ d'action de l'entreprise** : Ce facteur comprend le nombre d'années en affaires de l'entreprise, de même qu'une preuve de sa stabilité financière et de sa longévité. Les plus grandes entreprises bien établies sont considérées comme plus « sécuritaires » et présentant moins de risques.
- **Prix ou valeur** : Bien que la majorité des acheteurs aient affirmé qu'ils ne choisissent pas forcément le fournisseur le moins cher, le coût des services constitue souvent un facteur déterminant lors de la sélection.
- **Valeur ajoutée** : Certains acheteurs à la recherche d'offres concurrentielles peuvent tenir compte de la valeur ajoutée.

Les discussions ont révélé que, lors de la sélection d'un fournisseur de biens et de services professionnels, un large éventail de facteurs étaient pris en compte, bien que la priorité soit accordée à la capacité du fournisseur, à son expérience antérieure et au coût proposé. Pour bon nombre d'acheteurs, l'expérience antérieure est directement associée aux relations existantes. Ils ont notamment indiqué avoir une nette préférence pour un fournisseur actuel de premier plan, comme il s'agit habituellement de la solution la plus facile qui présente un minimum de risques pour l'organisation. Par contre, une relation problématique avec un fournisseur par le passé aura certainement une incidence sur toute décision définitive au détriment de ce fournisseur. Dans les régions plus rurales, la sélection d'un fournisseur de services professionnels dépend souvent plus des relations existantes et de la disponibilité, compte tenu des ressources limitées et du nombre restreint de fournisseurs. En outre, les réponses aux principales questions qui figurent dans les demandes de propositions ou les appels d'offres constituent des critères essentiels à l'évaluation des capacités, surtout pour les fournisseurs que l'acheteur connaît peu ou pas du tout.

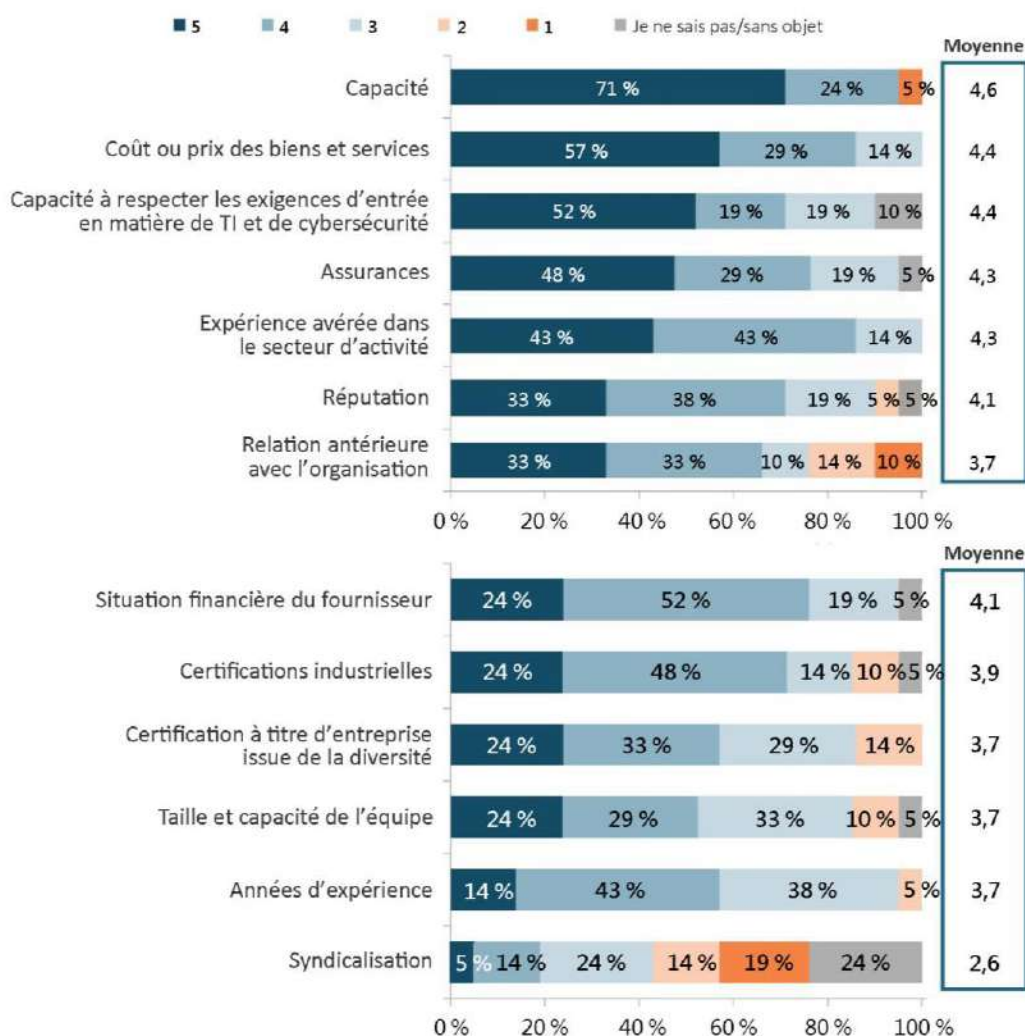
Les résultats du sondage sont venus appuyer les conclusions des discussions de groupe. En effet, lorsqu'on a présenté une liste de 13 facteurs différents pouvant être pris en considération lors de la sélection d'un fournisseur de biens et services professionnels aux entreprises membres de WBE, les résultats ont démontré que les acheteurs accordaient une importance à un large éventail de facteurs, mais à différents degrés.

Une fois de plus, la plus grande importance était accordée à la **capacité** d'un fournisseur (c'est-à-dire la capacité à effectuer le travail), suivie par le **prix** et la **capacité à respecter les exigences d'entrée en matière de TI et de cybersécurité**. D'autres facteurs revêtaient une importance capitale pour au moins un tiers des entreprises membres de WBE, notamment **l'assurance, l'expérience avérée dans le secteur d'activité au sein duquel l'entreprise membre évolue, la réputation globale et les relations antérieures avec l'organisation**.

Les résultats à la question leur demandant de classer les critères de sélection par ordre d'importance révèlent que la priorité est indéniablement accordée à la **capacité** et au **prix** lors de la sélection d'un fournisseur.

Importance accordée aux facteurs lors de la sélection d'un fournisseur

Sur une échelle de 5 points (5 = extrêmement important et 1 = pas du tout important)



Q.7 : Lors du choix d'un fournisseur, quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants? (n = 21)

Remarque : Les réponses « Je ne sais pas/sans objet » ont été exclues du calcul de la moyenne.

Quelle est la place de la diversité des fournisseurs?

À l'heure actuelle, la diversité des fournisseurs ne semble pas être un critère de sélection courant chez les acheteurs, à l'exception peut-être de l'inclusion des Autochtones.

Selon les initiatives de recherche qualitative et quantitative, il est évident que la certification à titre de fournisseur issu de la diversité ne constitue pas un critère prépondérant lors de la sélection d'un fournisseur. En effet, la diversité des fournisseurs n'a pas été mentionnée comme étant un facteur clé lors de la sélection d'un fournisseur de services professionnels dans le cadre de la recherche qualitative. Une exception à cette tendance ressort dans les communautés nordiques ainsi que dans certaines régions de l'Ouest où les objectifs d'approvisionnement auprès de fournisseurs autochtones étaient considérés comme essentiels et où des objectifs précis ont été établis en ce qui a trait aux fournisseurs autochtones certifiés. De telles exigences ne semblaient toutefois pas s'appliquer aux autres fournisseurs issus de la diversité.

La diversité des fournisseurs était souvent considérée comme un critère « souhaitable », plutôt que comme un critère « essentiel ». Selon les résultats de la recherche, les fournisseurs ont également l'impression que les acheteurs évaluent la diversité des fournisseurs en se fiant d'abord à leur réputation (bouche-à-oreille), puis en vérifiant s'ils possèdent une désignation ou une certification délivrée par un conseil de la diversité. Bien que les fournisseurs estiment que les acheteurs sont ouverts à faire affaire avec des fournisseurs issus de la diversité, la certification à titre d'entreprise issue de la diversité semble avoir peu d'incidence sur la croissance des revenus pour la plupart d'entre eux. Cela dit, sept fournisseurs sur dix (69 %) considèrent que leur adhésion à une association industrielle serait au moins en partie responsable de la croissance de leurs revenus par rapport à l'année antérieure. Parallèlement, une légère majorité de fournisseurs (53 %) affirment que la certification délivrée par un conseil de la diversité serait à l'origine de l'augmentation de leurs revenus, dans une certaine mesure.

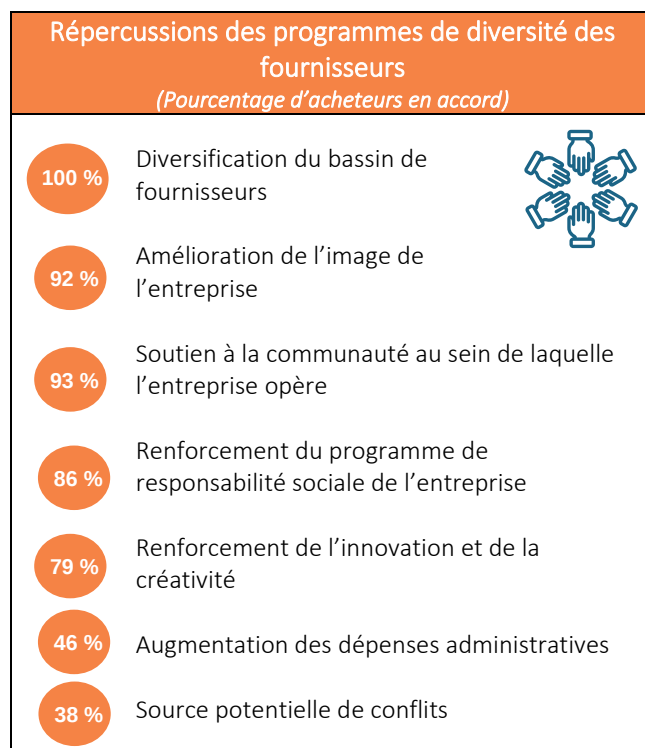
Pratiques en matière de diversité des fournisseurs

Les résultats du sondage en ligne mené auprès des acheteurs ont révélé que les entreprises se contentent principalement de recueillir des renseignements et de mettre au point des procédures. Ainsi, de nombreux acheteurs assistent à des conférences sur le thème de la diversité, offrent des formations à ce sujet aux équipes et aux responsables de l'approvisionnement et adoptent des lignes directrices à prendre en considération. Les acheteurs adoptent une variété de pratiques en ce qui a trait à la diversité des fournisseurs, les plus courantes étant la participation à des **salons professionnels ou à des événements**, la mention de la diversité des fournisseurs dans leurs **rapports sur la durabilité ou la responsabilité sociale de l'entreprise** et l'offre de **formations à ce sujet aux équipes responsables des achats**.

En revanche, les acheteurs sont moins susceptibles d'appliquer des **critères en lien avec la diversité des fournisseurs dans leurs demandes de propositions, de rendre des comptes quant au rendement de leur programme de diversité des fournisseurs, d'utiliser les bases de données de fournisseurs des conseils de la diversité et d'adhérer à un ou plusieurs conseils de la diversité**. La pratique la moins courante en matière de diversité des fournisseurs consiste à fractionner les contrats d'envergure en plus petits contrats afin de les octroyer à plusieurs fournisseurs.

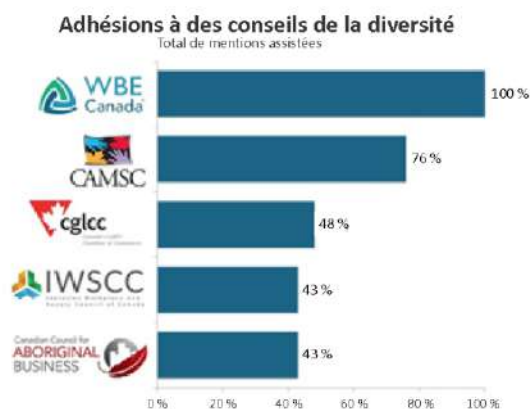
Les résultats du sondage en ligne mené auprès des acheteurs ont révélé que les principales répercussions des programmes de diversité des fournisseurs étaient en grande partie perçues comme étant de nature sociale, plutôt que de nature économique. Les quatre principales répercussions mentionnées par les acheteurs étaient **la diversification du bassin de fournisseurs, l'amélioration de l'image de l'entreprise, le soutien aux communautés locales et le renforcement du programme de responsabilité sociale de l'entreprise**. De plus, huit acheteurs sur dix ont convenu que les programmes de diversité des fournisseurs constituaient un moyen de favoriser l'innovation et la créativité.

Néanmoins, les programmes de diversité des fournisseurs peuvent également comporter des défis. Près de la moitié (46 %) des entreprises ont convenu que de tels programmes entraînaient une **augmentation des dépenses administratives**, alors qu'une minorité (38 %) a indiqué qu'ils pouvaient constituer une **source potentielle de conflits**.



Pratiques des entreprises membres de WBE

Comme l'on pouvait s'y attendre compte tenu de leur statut de membre actuel, les entreprises membres de WBE semblent plus susceptibles que les autres acheteurs d'adhérer à un conseil de la diversité. Les entreprises membres de WBE sont généralement membres de plusieurs conseils canadiens de la diversité, comptant en moyenne 3,2 adhésions à de tels conseils. À l'exception de WBE Canada, l'adhésion au Conseil canadien des fournisseurs autochtones et de minorités visibles (CAMSC) était la plus populaire, suivie de l'adhésion à la Chambre de commerce 2ELGBTQI+ du Canada (CGLCC), au Inclusive Workplace and Supply Council of Canada (IWSCC) et au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA).



Les entreprises membres de WBE ont déclaré travailler régulièrement avec des fournisseurs issus de la diversité certifiés et non certifiés ou s'approvisionner sur une base régulière auprès de tels fournisseurs. En fait, les entreprises membres de WBE sont aussi susceptibles de s'approvisionner auprès d'entreprises détenues par des femmes qu'auprès d'autres fournisseurs issus de la diversité certifiés. De plus, la plupart d'entre elles travaillent également avec des fournisseurs issus de la diversité non certifiés.

Au début de l'année 2024, près de la moitié des entreprises membres de WBE ont affirmé avoir mis en place une politique officielle d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité, alors que quatre entreprises membres de WEB sur dix travailleraient actuellement à l'élaboration d'une telle politique. En comparaison, les résultats de la recherche menée auprès des acheteurs suggèrent que les entreprises qui ne sont pas membres de WBE ne disposent pas d'une politique officielle, mais qu'ils ont plutôt adopté une « ligne directrice » ou pris un engagement en ce sens. Dans la plupart des cas, les programmes de diversité sont très récents et comprennent des objectifs peu ambitieux. Par contre, les entreprises ont l'intention d'investir dans ces programmes un peu plus chaque année.

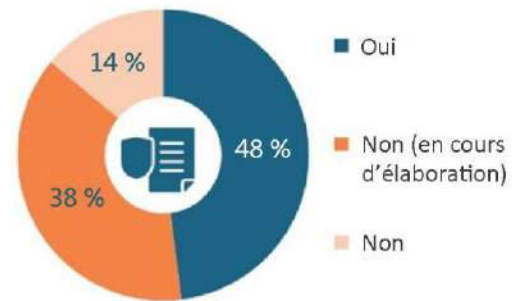
Presque toutes les entreprises membres de WBE ayant mis en place une politique officielle d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité ont déclaré s'être fixé des objectifs de diversité (90 %) ou évaluer diverses mesures en lien avec la diversité des fournisseurs (80 %), bien que les mesures ciblées varient légèrement par rapport à celles qui sont évaluées.

En ce qui concerne ces diverses mesures, des cibles formelles sont plus souvent fixées pour les dépenses annuelles engagées auprès de fournisseurs issus de la diversité et la variation de ces dépenses année après année. Bien que les entreprises membres de WBE ayant une politique officielle en place évaluent souvent la grande variété de types de fournisseurs avec lesquels elles font affaire, elles sont moins enclines à se fixer des objectifs quant au nombre de fournisseurs issus de la diversité qu'elles invitent à répondre à leurs demandes de propositions ou à la catégorie de fournisseurs issus de la diversité qu'elles sélectionnent.

En parallèle, les entreprises membres de WBE ayant mis en place une politique officielle d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité sont plus susceptibles d'évaluer le nombre de fournisseurs issus de la diversité qu'elles invitent à répondre à leurs demandes de propositions ou la catégorie de fournisseurs issus de la diversité qu'elles sélectionnent que les dépenses annuelles qu'elles

Politique officielle et écrite en matière d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité

Entreprises membres de WBE



Parmi les entreprises ayant une politique officielle en place



se sont fixés des cibles



procèdent à des évaluations

Cibles typiques

- 80 % Dépenses engagées auprès de fournisseurs issus de la diversité année après année
- 80 % Dépenses annuelles engagées auprès de fournisseurs issus de la diversité
- 50 % Nombre de fournisseurs issus de la diversité invités à répondre aux demandes de propositions
- 50 % Catégorie de fournisseurs issus de la diversité

Mesures d'évaluation typiques

- 80 % Nombre de fournisseurs issus de la diversité invités à répondre aux demandes de propositions
- 80 % Catégorie de fournisseurs issus de la diversité
- 70 % Dépenses engagées auprès de fournisseurs issus de la diversité année après année
- 70 % Dépenses annuelles engagées auprès de fournisseurs issus de la diversité

engagent auprès de tels fournisseurs ou la variation de ces dépenses année après année. Les résultats à la question « Pour quels types de fournisseurs vous fixez-vous des cibles ou procédez-vous à des évaluations? » révèlent que les cibles formelles sont plus limitées que les évaluations (p. ex., les entreprises se fixent principalement des cibles quant au nombre d'entreprises détenues par des Autochtones, des femmes ou des personnes vivant avec un handicap auprès desquelles elles s'approvisionnent, alors qu'elles procèdent à des évaluations pour la plupart des types de fournisseurs issus de la diversité).

Associations industrielles et conseils de la diversité

Alors que les attentes à l'égard des associations industrielles et des conseils de la diversité sont élevées, les besoins des fournisseurs ne sont pas entièrement satisfaits dans plusieurs domaines clés.

Dans le cadre du sondage en ligne, les fournisseurs ont été interrogés sur leurs attentes à l'égard des associations industrielles et des conseils de la diversité en ce qui a trait à leurs rôles, à leurs responsabilités et aux services qu'ils offrent. Ensuite, ils ont été invités à évaluer le rendement de leur association industrielle ou de leur conseil de la diversité par rapport à ces mêmes facteurs à l'aide d'une échelle de sept points, où 7 correspond à « tout à fait d'accord » et 1 à « pas du tout d'accord ».

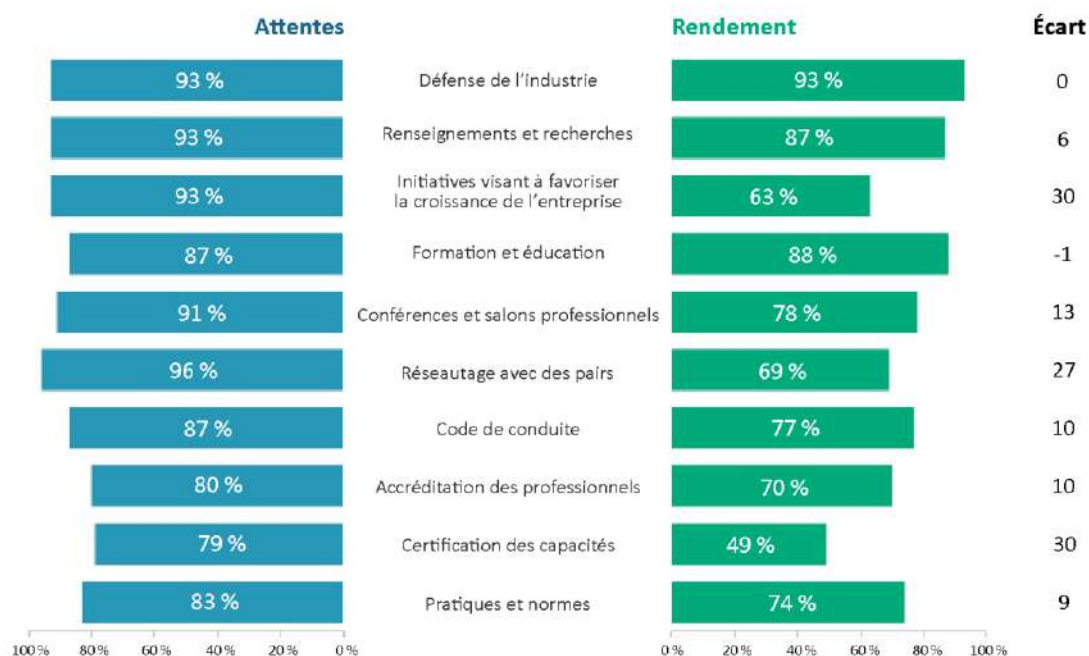
Associations industrielles

Les fournisseurs ont des attentes claires à l'égard de leur association industrielle et accordent généralement la plus grande priorité **à la défense de l'industrie, à l'accès à des recherches et à des renseignements utiles, aux occasions de réseautage et aux initiatives visant à favoriser la croissance de l'entreprise**. Or, les résultats démontrent que les associations industrielles ne répondent souvent pas aux attentes des fournisseurs, plus particulièrement en ce qui concerne la **certification des capacités** et les **initiatives visant à favoriser la croissance de l'entreprise**.

La figure qui suit offre un aperçu des attentes des fournisseurs à l'égard des associations industrielles et de ce qu'ils pensent du rendement de ces dernières par rapport à plusieurs facteurs clés. Comme il est indiqué ci-dessous, l'écart entre les attentes et le rendement réel est plus marqué pour les initiatives visant à favoriser la croissance de l'entreprise, la certification des capacités et le réseautage entre pairs. En revanche, les associations industrielles répondent généralement aux attentes des fournisseurs pour ce qui est de la défense de l'industrie, de la formation et de l'éducation, des renseignements et des recherches, et des pratiques et des normes.

Associations industrielles : Attentes par rapport au rendement

Trois scores les plus élevés (Top 3 Box) – Répondants en accord avec l'énoncé



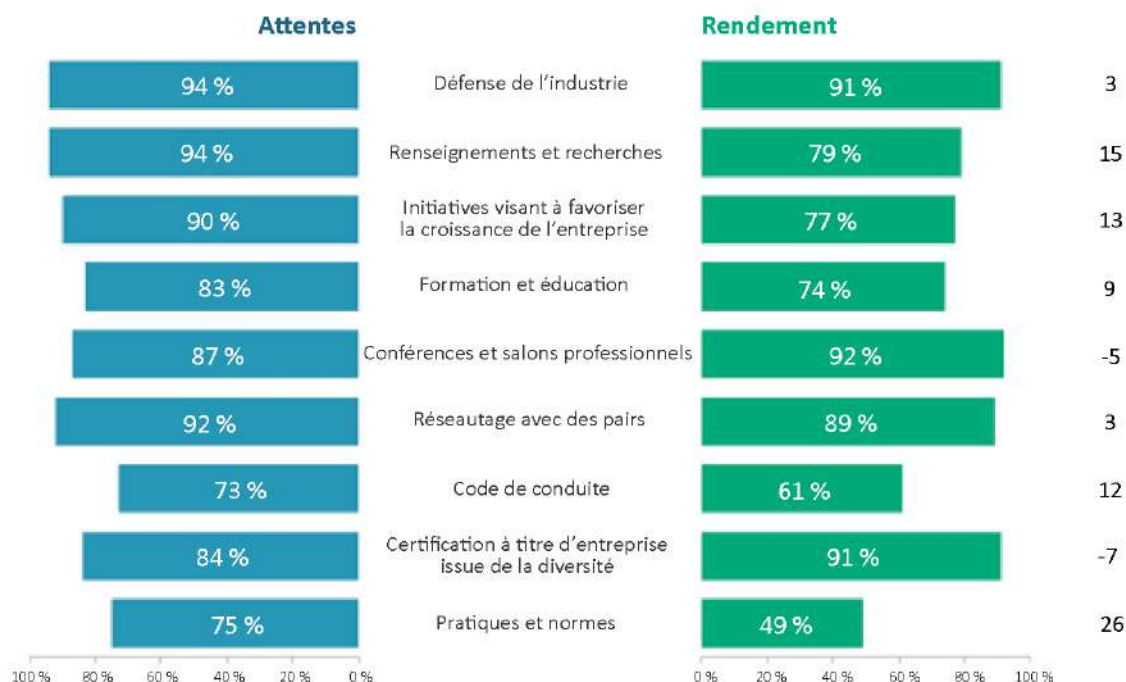
Conseils de la diversité

À l'instar des résultats obtenus pour les associations industrielles, les attentes à l'égard des conseils de la diversité sont généralement axées sur *la défense de la diversité, l'accès à des recherches et à des renseignements utiles, les occasions de réseautage et les initiatives visant à favoriser la croissance de l'entreprise*. En outre, le rendement des conseils dans ces domaines concorde généralement avec les attentes. Il convient de noter que le rendement des conseils de la diversité dépasse les attentes pour ce qui est de la certification des entreprises issues de la diversité.

L'écart entre les attentes et le rendement est plus marqué pour *l'élaboration de pratiques et de normes, la fourniture de recherches et de renseignements* et *les initiatives visant à favoriser la croissance de l'entreprise*, ce qui laisse entendre que les fournisseurs aimeraient que les conseils de la diversité déploient davantage d'efforts dans ces domaines.

Conseils de la diversité : Attentes par rapport au rendement

Trois scores les plus élevés (Top 3 Box) – Répondants en accord avec l'énoncé



Orientations

L'initiative « Voie rapide vers les chaînes d'approvisionnement » de WBE Canada indique que des efforts supplémentaires sont requis afin d'accélérer la diversité dans les chaînes d'approvisionnement. Alors que WBE Canada cherche à faire progresser la diversité au sein de la chaîne d'approvisionnement, les résultats suggèrent qu'il convient de prendre les éléments suivants en compte.

1. Il faut consentir plus d'efforts à la défense de la diversité pour accroître le nombre de fournisseurs issus de la diversité au sein des chaînes d'approvisionnement.

Selon les résultats, il reste encore beaucoup de travail à faire pour renforcer l'engagement des acheteurs commerciaux envers la diversité des fournisseurs. Si certains acheteurs commerciaux ont adopté une politique officielle en matière de diversité, ce n'est pas le cas de la majorité. Les entreprises se contentent principalement de recueillir des renseignements et de mettre au point des procédures. Ainsi, de nombreux acheteurs assistent à des conférences sur le thème de la diversité, offrent des formations à ce sujet aux équipes et aux responsables de l'approvisionnement et établissent des lignes directrices à prendre en considération. Des efforts sont requis dans le domaine de l'approvisionnement pour faire passer le thème de la diversité d'une discussion conceptuelle à une pratique plus formelle, dans le cadre de laquelle la diversité repose sur des actions concrètes et mesurables.

Plusieurs mesures pourraient orienter cette période de changement transitoire, notamment :

- **Promouvoir l'importance des politiques d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité et les avantages qu'elles présentent** auprès des acheteurs, tout en reconnaissant que ces derniers ont tout intérêt à accorder la priorité à la capacité des fournisseurs.
- **Offrir aux acheteurs des formations et des possibilités d'éducation** sur la manière d'officialiser et de mettre en œuvre avec succès des politiques d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité. Cette mesure pourrait comprendre l'élaboration de lignes directrices de premier ordre précisant les éléments à inclure dans une politique d'approvisionnement auprès de fournisseurs issus de la diversité, de même que la manière d'évaluer son succès (mesures de la réussite), d'adopter une telle politique au sein d'une organisation et d'amener les décideurs de l'entreprise à accepter une telle initiative et à y souscrire.
- **S'assurer que la base de données de WBE est bien alignée et facile à utiliser** afin de répondre aux besoins d'approvisionnement des entreprises membres lorsqu'elles recherchent des fournisseurs issus de la diversité. L'ajout de nouveaux filtres de recherche, la tenue à jour de la base de données et la mise en évidence de tout changement sur le plan de la certification, des

capacités et des titres de compétences faciliteraient la tâche aux acheteurs qui recherchent des fournisseurs issus de la diversité.

2. Des efforts supplémentaires sont requis pour améliorer l'état de préparation des entreprises détenues par des femmes qui fournissent des produits et services.

Les résultats suggèrent que les entreprises détenues par des femmes rencontrent plusieurs difficultés pour obtenir des contrats, notamment parce que l'étendue et la portée de leur expérience ne correspondent pas toujours parfaitement aux besoins des acheteurs. Comme bon nombre de ces entreprises ne sont pas en mesure de satisfaire aux exigences en matière de capacité des grands acheteurs commerciaux, voici quelques mesures clés qui pourraient contribuer à améliorer leur état de préparation :

- **Élaborer un guide ou une liste de vérification** qui permettrait aux entreprises détenues par des femmes de confirmer qu'elles sont prêtes à fournir des biens et services à de grandes entreprises. Cet outil comprendrait des renseignements sur les exigences clés validées (p. ex., risques liés à la conformité, assurances, etc.) qu'il faut généralement respecter pour être sélectionné à titre de fournisseur ainsi que sur les mesures à prendre pour s'y conformer.
- **Favoriser l'établissement de partenariats** entre différents fournisseurs issus de la diversité certifiés, s'il y a lieu, afin d'élargir la gamme d'expériences et de capacités de ceux-ci dans certains cas particuliers.
- **Sensibiliser les fournisseurs** à l'importance de s'inscrire sur les sites Web d'appels d'offres afin d'augmenter leurs chances de décrocher un contrat, en plus de leur montrer comment naviguer sur les systèmes de soumission en ligne et préparer une réponse à une demande de propositions. Il est essentiel de souligner les éléments auxquels les acheteurs accordent de l'importance pour orienter la préparation de l'offre d'un fournisseur.
- **Continuer de proposer et d'améliorer des outils éducatifs et des outils de soutien conviviaux destinés aux entreprises détenues par des femmes** qui offrent des orientations quant aux normes et aux pratiques d'affaires judicieuses. Ce type d'outils permettraient aux entreprises détenues par des femmes de poursuivre leur croissance et leur expansion.
- **Prodiguer des conseils aux entreprises détenues par des femmes sur la manière de présenter leur organisation aux acheteurs** et leur indiquer les points sur lesquels elles devraient axer leur présentation (elles devraient notamment mettre l'accent sur leurs capacités et ce qui les différencie de leurs pairs), tout en les sensibilisant aux autres facteurs qui entrent en compte (assurances, risques et prix concurrentiels).
- **Mettre au point un programme de mentorat** qui permettrait aux entreprises détenues par des femmes d'entrer en contact avec des mentors féminins.
- **Comprendre les divers types d'entreprises détenues par des femmes qui offrent des biens et services ainsi que leurs différents besoins.** En segmentant les entreprises détenues par des

femmes, WBE Canada pourrait mieux les comprendre et s'assurer qu'elle est en bonne posture pour répondre à leurs besoins divergents.

- **Accroître le nombre d'occasions de réseautage organisées par WBE** afin de favoriser une meilleure adéquation entre les besoins des entreprises membres de WBE et les compétences et offres des fournisseurs.
- **Explorer les occasions pour inciter les décideurs de tous horizons, et non seulement ceux du domaine de l'approvisionnement, à participer aux événements de jumelage** afin d'encourager la diversité au sein des chaînes d'approvisionnement.

Ces efforts contribueront à faire en sorte que les entreprises détenues par des femmes prêtes à offrir des biens et services à de grandes entreprises puissent enchaîner les succès et étendre leurs activités. Quant à elles, les entreprises qui ne sont pas prêtes à offrir des services d'une telle envergure pourront continuer de développer des aptitudes et des compétences pour s'engager sur la voie du succès. Ils devraient également contribuer à augmenter la valeur de la certification à titre d'entreprise détenue par une femme et améliorer la rétention de telles entreprises.

3. Examiner les possibilités de collaboration constructive avec d'autres conseils de la diversité.

Les pratiques en matière de diversité ne sont pas centrées sur un seul objectif. En effet, lorsque des acheteurs recherchent des fournisseurs issus de la diversité, ils envisagent la diversité sous une multitude d'angles et s'intéressent notamment aux entreprises détenues par des femmes, des Autochtones, des membres des communautés 2ELGBTQ+, des personnes vivant avec un handicap, des minorités visibles et d'anciens combattants. Bien que les exigences du gouvernement fédéral en matière de diversité soient actuellement limitées aux entreprises détenues par des Autochtones, on remarque un engagement manifeste, même s'il n'est pas obligatoire, envers l'inclusion d'une plus grande diversité au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Selon ces constatations, WBE Canada aurait tout intérêt à travailler en étroite collaboration avec d'autres conseils de la diversité afin d'accélérer un changement transitoire en faveur de la diversité dans le domaine de l'approvisionnement.