



## Résumé Juillet 2009

# Petits partenaires, gros profits Ce que les STN recherchent chez leurs PME fournisseurs

### Aperçu

- ◆ Les sociétés transnationales (STN) qui intègrent de petites et moyennes entreprises (PME) fournisseurs dans leurs chaînes de valeur en tirent divers avantages, dont une productivité et une innovation accrues, et l'accès à de nouveaux marchés.
- ◆ Pour constituer des chaînes de valeur STN-PME fructueuses, les transnationales doivent choisir les PME qui répondent le mieux à leur besoin, se mettre en rapport avec elles grâce à un éventail de mécanismes innovateurs et forger des partenariats de collaboration à long terme.
- ◆ Les STN, les PME et les pouvoirs publics, entre autres intervenants, peuvent tous contribuer à étendre et à renforcer les liens des chaînes de valeur entre les STN et les PME.

Les sociétés transnationales (STN) doivent leurs succès de plus en plus à la solidité et au dynamisme de leurs chaînes de valeur mondiales. Dans l'environnement de commerce d'intégration d'aujourd'hui, les STN qui réussissent le mieux savent que, pour établir une chaîne de valeur efficace, il ne suffit pas tout simplement d'externaliser la production de quelques intrants d'importance secondaire en la confiant au plus offrant, dès que le besoin s'en fait sentir. Il faut savoir forger des liens stables et durables avec des partenaires très performants, capables de contribuer de façon notable à toutes les activités, de la conception du produit au service à la clientèle.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont souvent bien placées pour apporter de telles contributions. Le fait de s'associer à des PME peut aider les STN à accroître

## Remerciements

Le présent rapport a été préparé par la Division de l'efficacité organisationnelle et de l'apprentissage du Conference Board du Canada, sous la direction de Douglas Watt. Il a été financé par le Centre du commerce et des investissements internationaux et la Banque de développement du Canada.

La recherche et la rédaction du rapport ont été assurées par Tim Krywulak et Vadim Kukushkin. Les auteurs aimeraient remercier Douglas Watt, Louis Thériault et Rhonda St. Croix de leurs commentaires enrichissants.

Les auteurs tiennent à remercier tout spécialement ceux et celles qui ont accepté de consacrer une partie de leur horaire chargé aux entrevues, aux sondages en ligne et aux tables rondes qui ont alimenté le rapport.

Merci également à nos réviseurs externes, Vinod Kumar et Uma Kumar, de la Sprott School of Business de l'Université Carleton. Leurs commentaires, fort appréciés, nous ont été d'une grande utilité.

## MEMBRES DU CENTRE DU COMMERCE ET DES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX

Le Conference Board du Canada tient à exprimer sa gratitude envers les membres champions et principaux du Centre du commerce et des investissements internationaux qui, par leur adhésion, soutiennent le programme de recherche du Centre, mais ne partagent pas nécessairement les conclusions du présent rapport.

### Membres champions

Affaires étrangères et Commerce international Canada  
Exportation et développement Canada

Financement agricole Canada

Financière Sun Life

Industrie Canada

### Membres principaux

Alberta International and Intergovernmental Relations  
Association des produits forestiers du Canada  
Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Développement économique Canada  
Federal Express Canada Ltée

Ministère du Commerce international et de l'Investissement de l'Ontario

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec

Ressources naturelles Canada

Société canadienne d'hypothèques et de logement

RBC Groupe Financier

## LE CENTRE DU COMMERCE ET DES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX

Le Centre du commerce et des investissements internationaux a comme but principal d'aider les dirigeants canadiens à mieux comprendre l'incidence de la dynamique économique mondiale — dont relèvent notamment les chaînes d'approvisionnement mondiales et régionales — sur les politiques publiques et les stratégies des entreprises. Le Centre réunit des dirigeants des secteurs privé et public dans un cadre officiel où ils peuvent discuter des stratégies éprouvées en matière de commerce et d'investissements. Ses rapports indépendants et fondés sur des informations factuelles proposent des solutions pour améliorer le rendement futur du commerce et des investissements du Canada.

## POUR OBTENIR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS

Veuillez consulter le site du Centre à l'adresse [www.conferenceboard.ca/ITIC/about\\_fr.asp](http://www.conferenceboard.ca/ITIC/about_fr.asp).

## BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA

La Banque de développement du Canada contribue à la création et au développement de petites et moyennes entreprises canadiennes en leur fournissant du financement, du capital de risque et des services de consultation.

## RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Prière de consulter le site [www.bdc.ca/fr/home.htm](http://www.bdc.ca/fr/home.htm).

leur productivité, à stimuler l'innovation, à accéder à des éléments talentueux et à des marchés particuliers, à s'adapter à l'évolution de la conjoncture, et plus encore.

Bien que certaines STN aient accompli des progrès remarquables dans l'établissement de partenariats de collaboration avec les PME, elles ont encore du chemin à faire. Notre rapport a comme objectif de favoriser la création de tels partenariats en s'intéressant à ce que les STN recherchent chez leurs PME fournisseurs. Nos principales conclusions et nos recommandations quant aux prochaines étapes à suivre à la lumière de nos recherches sont résumées ci-dessous.

## INGRÉDIENTS ESSENTIELS À LA CRÉATION DE CHAÎNES DE VALEUR STN-PME FRUCTUEUSES

### CHOISIR LES PME FOURNISSEURS QUI RÉPONDENT LE MIEUX AUX BESOINS DES STN

Lorsqu'elles choisissent des PME fournisseurs, les STN prennent en considération divers critères liés aux produits, à l'entreprise et à la responsabilité organisationnelle. La combinaison des critères dépend de la nature de la chaîne de valeur et du produit en question. Le prix, par exemple, est souvent le principal critère qui entre en ligne de compte pour les services de base et les matières premières. La qualité occupe une place relativement plus importante dans le contexte des services complexes à forte valeur ajoutée et des produits finis. En ce qui concerne les produits dans les industries exigeant un service rapide comme la fabrication de pointe et le génie logiciel, les délais de livraison peuvent revêtir un caractère essentiel.

Même si les critères de sélection et de mesure du rendement varient selon la chaîne de valeur et le produit, les STN évaluent les fournisseurs, peu importe leur taille, en fonction des mêmes types de critères. Il n'existe pas de critères distincts pour les PME fournisseurs. En effet, pour la plupart des STN, la taille n'intervient ni dans le classement, ni dans le repérage des fournisseurs. Cela signifie que les PME sont aussi susceptibles qu'une autre

entreprise de décrocher un contrat, pourvu qu'elles répondent aux normes requises en matière de prestation des services.

Les PME fournisseurs qui misent d'abord et avant tout sur leurs compétences fondamentales sont celles qui forment les partenariats avec les STN les plus fructueux. En tant que petites entreprises ayant des ressources limitées, les PME doivent concentrer leurs efforts sur les aspects qui maximisent la valeur offerte à leurs clients. Elles peuvent également tirer le plein potentiel de chaque possibilité de liens en comprenant bien, d'une part, les besoins de leurs éventuelles STN partenaires, et, d'autre part, comment la valeur qu'elles proposent en tant que fournisseurs peut combler ces besoins.

---

**Les programmes de diversification des fournisseurs permettent aux STN de se faire mieux connaître sur des marchés inexploités et donnent aux PME appartenant aux minorités l'occasion d'attirer l'attention de gros clients.**

---

### SE METTRE EN RAPPORT AVEC LES PME FOURNISSEURS GRÂCE À UN ÉVENTAIL DE MÉCANISMES INNOVATEURS

Pour entrer en contact avec les PME fournisseurs, les STN utilisent des méthodes qui varient selon le produit et la chaîne de valeur. Puisque leurs coûts administratifs sont relativement faibles et qu'elles permettent d'obtenir rapidement des renseignements sur les fournisseurs, les ressources en ligne — notamment les formulaires de demande d'adhésion des fournisseurs, les portails de fournisseurs, les enchères en ligne et les appels d'offres électroniques — font partie des méthodes qui se répandent le plus rapidement. Notons également, entre autres méthodes, le réseautage, la publicité, la sous-traitance et les programmes de diversification des sources d'approvisionnement.

Le nombre de STN qui envisagent des partenariats avec des PME grâce aux programmes de diversification des fournisseurs pourrait s'accroître. Maintenant bien établis aux États-Unis, ces programmes n'ont toutefois pas

encore été adoptés à grande échelle au Canada. Ils permettent aux STN de se faire mieux connaître sur des marchés auparavant inexploités et donnent aux PME appartenant aux minorités l'occasion d'attirer l'attention de gros clients. Pour assurer la réussite de ces programmes, toutefois, il faut que les critères de sélection et d'évaluation soient les mêmes que ceux qu'utilisent généralement les STN pour établir des relations avec les fournisseurs.

### **FORGER DES PARTENARIATS DE COLLABORATION À LONG TERME AVEC LES PME FOURNISSEURS**

Une fois le contact établi, les directeurs et les gestionnaires des chaînes d'approvisionnement des STN disposent d'un laps de temps limité pour étudier les propositions d'un fournisseur donné. Lorsqu'ils réussissent à capter l'attention de ces responsables, les PME doivent tirer le meilleur parti possible de la situation. Pour ce faire, elles doivent élaborer une stratégie marketing de créneaux réaliste, fondée sur leur proposition de valeur. En d'autres termes, les petites entreprises doivent comprendre non seulement leurs propres forces, mais aussi la nature de la chaîne de valeur de la STN, puis se faire connaître dans cet esprit.

Enfin, dans le but d'améliorer la productivité et le rendement de leur chaîne de valeur, de nombreuses STN se constituent un noyau de fournisseurs et délaissent les relations transactionnelles à court terme avec ces derniers au profit de partenariats de collaboration à long terme. Cette tendance a créé à la fois des problèmes et des débouchés pour les PME. En regroupant leurs sources d'approvisionnement pour réduire les coûts administratifs et les risques pour la chaîne d'approvisionnement, les STN choisissent leurs fournisseurs de façon plus sélective, si bien qu'il est devenu plus difficile pour les PME de devenir leurs sources d'approvisionnement. Par ailleurs, le fait d'avoir moins de fournisseurs permet aux STN de s'intéresser de plus près à la réussite à long terme de leurs partenaires. À preuve, les STN sont maintenant beaucoup plus susceptibles d'investir dans leurs fournisseurs en leur assurant une aide sous diverses formes, notamment technique et financière.

### **FAVORISER DES LIENS DE CHAÎNES DE VALEUR STN-PME EFFICACES**

Il existe toute une gamme de mesures que les STN, les PME et les pouvoirs publics peuvent prendre pour accroître l'efficacité des liens de chaînes de valeur STN-PME. Les STN peuvent commencer par apprendre à mieux connaître les PME fournisseurs et, par un effort soutenu, à les considérer comme des sources de productivité, d'innovation, de talent et d'autres avantages. Elles peuvent également renforcer leurs propres chaînes de valeur en investissant dans le développement des sources d'approvisionnement et en forgeant des liens avec les fournisseurs fondés sur la collaboration. En s'affairant à créer de la valeur avec leurs partenaires, les STN peuvent améliorer leur compétitivité et garantir leur réussite à long terme.

---

**Une PME doit s'efforcer d'être la meilleure possible dans ses domaines de prédilection et veiller à communiquer sa proposition de valeur maîtresse.**

---

Le renforcement de l'autonomie des dirigeants de chaîne d'approvisionnement est un autre ingrédient du succès des STN. Les hauts responsables d'une chaîne d'approvisionnement (p. ex. les vice-présidents de chaînes d'approvisionnement, les chefs du service des achats et les titulaires d'autres postes similaires) doivent occuper au sein de l'organisation une place reflétant l'importance stratégique de leur rôle, notamment en ayant un lien hiérarchique direct avec le chef de la direction. C'est à cette seule condition qu'ils peuvent utiliser pleinement leurs connaissances et leurs capacités au profit de l'organisation tout entière.

De leur côté, les PME doivent mettre l'accent sur le perfectionnement et le marketing de leurs compétences fondamentales. Une PME ne peut pas être partout à la fois, et ne doit pas non plus essayer de l'être. Elle doit plutôt s'efforcer d'être la meilleure possible dans ses domaines de prédilection et veiller à communiquer de façon claire et succincte sa proposition de valeur maîtresse (c.-à-d. les avantages spécifiques qu'elle offre à ses clients).

Les pouvoirs publics peuvent intervenir également. Bien que notre étude décrive le cadre général des rapports entre STN et PME au sein des chaînes de valeur, les pouvoirs publics peuvent contribuer à approfondir les recherches sur les différences entre des secteurs d'activité particuliers. Ils peuvent également favoriser davantage de partenariats STN-PME en fournissant aux deux parties des occasions de forger des liens comme des foires commerciales, des conférences et d'autres

événements. Les organismes gouvernementaux comme la Banque de développement du Canada, Exportation et développement Canada et la Corporation commerciale canadienne peuvent continuer de venir en aide aux PME en améliorant leur accès au financement, en développant leurs liens avec les marchés internationaux et en les aidant à naviguer dans les méandres du processus d'approvisionnement des STN.

Petits partenaires, gros profits : Ce que les STN recherchent chez leurs PME fournisseurs  
par *Tim Krywulak* et *Vadim Kukushkin*

### Le Conference Board du Canada

#### Ce que nous sommes :

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

Le Conference Board du Canada  
Pour y voir clair



255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada

Tél. 613-526-3280 • Téléc. 613-526-4857 • Ligne-info 1-866-711-2262

The Conference Board, Inc. 845 Third Avenue, New York NY 10022-6679 USA Tél. 212-759-0900 • Téléc. 212-980-7014 • [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)

The Conference Board Europe Chaussée de La Hulpe 130, Boîte 11, B-1000 Bruxelles, Belgique Tél. +32 2 675 54 05 • Téléc. +32 2 675 03 95

The Conference Board Asia-Pacific 2802 Admiralty Centre, Tower 1, 18 Harcourt Road, Admiralty Hong Kong SAR Tél. +852 2511 1630 • Téléc. +852 2869 1403

©2009 Le Conference Board du Canada\*  
Publié au Canada • Tous droits réservés  
ISSN 1205-1675 • ISBN 978-0-88763-932-6  
Entente n° 40063028  
Also available in English

\*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Pour obtenir de plus amples renseignements,  
veuillez communiquer avec nous aux numéros  
indiqués ci-dessus ou envoyez-nous un courriel à  
l'adresse [contactcboc@conferenceboard.ca](mailto:contactcboc@conferenceboard.ca).

On peut se procurer cette publication  
sur Internet à l'adresse [www.e-library.ca](http://www.e-library.ca)

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent  
sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de  
données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes  
inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus  
comme des sources de conseils spécifiques en matière de  
placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité.

