



# Par-delà les fro

LES FEMMES D'AFFAIRES  
ET LE  
COMMERCE INTERN

*Le présent rapport sommaire, rédigé par Ruth Rayman, B. Eng., M.B.A. (Rayman & Associates), a été établi à partir du rapport de recherche complet de Barbara Orser (Equinox Management Consultants Ltd.) et de son équipe de chercheurs : Eileen Fischer (Université York), Rebecca Reuber (Université de Toronto), Sue Hopper (Fondation Asie Pacifique du Canada) et Allan Riding (Université Carleton).*

*Le rapport complet se trouve sur Internet :  
<http://www.infoexport.gc.ca/businesswomen/menu-f.asp>*

*Also available in English*

*Graphisme : Ashton Station Creative Group Inc.*

*Traduction : Michel Limbos*

*Impression : Tri-co Printing Inc.*

*Sa Majesté la Reine du chef du Canada © mars 1999*

*Cat. No. E2-186/1999F*

*ISBN: 0-662-83509-3*

*Par-delà les frontières  
Les femmes d'affaires canadiennes et le commerce international*

*This research could not have been conducted without the support of the following organizations:*

***Platinum Sponsors***

.....  
The Royal Bank of Canada

***Gold Sponsors***

.....  
Export Development Corporation, Small Business Services

***Silver Sponsors***

.....  
Canadian Institute of Chartered Accountants  
Status of Women Canada  
Industry Canada

***Bronze Sponsors***

.....  
Certified General Accountants of Canada

***Special Mention***

.....  
Andrina Lever, President, Lever Enterprises  
Women Entrepreneurs of Canada Foundation

# Par-delà les frontières

**LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES  
ET LE  
COMMERCE INTERNATIONAL**







# Commanditaires

*La présente étude n'aurait pu voir le jour sans l'appui des organismes suivants :*

## *Catégorie « platine »*

---

Banque Royale du Canada  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

## *Catégorie « or »*

---

Société pour l'expansion des exportations, Services aux petites entreprises

## *Catégorie « argent »*

---

Institut Canadien des Comptables Agréés  
Condition féminine Canada  
Industrie Canada

## *Catégorie « bronze »*

---

CGA Canada  
WIC Television Ltd.

## *Commanditaires spéciaux*

---

Fondation des femmes entrepreneurs du Canada  
Les femmes chefs d'entreprise du Canada  
Andrina Lever, Présidente, Lever Enterprises

*La Coalition pour la recherche commerciale (CRC) et l'équipe de recherche d'Equinox tiennent à remercier le personnel des Centres du commerce international (CCI) d'Industrie Canada, les délégués commerciaux, la direction des Prix annuels de l'entrepreneuriat féminin, les nombreux chercheurs et universitaires qui ont participé à l'étude sur les entrepreneures, les associations et tous ceux et celles qui ont aidé la CRC à communiquer avec les exportatrices du Canada.*

*Nous tenons tout particulièrement à souligner la collaboration des nombreuses entrepreneures qui ont consacré leur temps à ce projet et qui lui ont manifesté de l'intérêt. Nous remercions toutes celles qui ont rempli nos questionnaires, participé aux groupes de réflexion et répondu à nos questions. Leur expérience et leurs conseils aideront un plus grand nombre de femmes d'affaires canadiennes à se lancer sur les marchés extérieurs.*



# Table des matières

<b>Par-delà les frontières</b>	<b>2</b>
<b>Résumé des principales constatations</b>	<b>4</b>
<b>Qui sont les exportatrices canadiennes?</b>	<b>7</b>
<b>Pourquoi les Canadiennes se lancent-elles sur les marchés extérieurs?</b>	<b>9</b>
<b>Quand commencent-elles à exporter?</b>	<b>10</b>
<b>Dans quels pays exportent-elles?</b>	<b>11</b>
<b>Comment les femmes pénètrent-elles les marchés extérieurs?</b>	<b>12</b>
<b>Comment les exportations sont-elles financées?</b>	<b>13</b>
<b>Quels sont les obstacles?</b>	<b>15</b>
<b>Comment les femmes réussissent-elles?</b>	<b>16</b>
<b>Quels sont les défis qui se posent aux femmes?</b>	<b>18</b>
<b>Programmes de soutien offerts par les secteurs public et privé</b>	<b>20</b>
<b>Conseils d'exportatrices ayant réussi</b>	<b>22</b>
<b>Étapes suivantes</b>	<b>24</b>
<b>Quelques mots au sujet de nos commanditaires</b>	<b>25</b>
<b>Coalition pour la recherche commerciale</b>	<b>26</b>
<b>Équipe de recherche</b>	<b>27</b>





# Par-delà les frontières

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES ET LE COMMERCE INTERNATIONAL

Alors que le Canada entre dans un nouveau millénaire, le rôle du commerce international a atteint une importance sans précédent dans le renforcement de notre économie. Ces dernières années, nous avons assisté à la signature d'accords de libre-échange historiques entre le Canada et ses principaux partenaires commerciaux. La plupart des politiques, des programmes gouvernementaux et des efforts déployés par les secteurs public et privé visent à encourager les entreprises canadiennes à se lancer dans le commerce international. Celles-ci ont relevé le défi de l'exportation et se sont effectivement lancées sur de nouveaux marchés inconnus.

Pour la première fois, on accorde une attention particulière aux défis exceptionnels qui attendent les femmes propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) axées sur les exportations. Le présent rapport se penche sur les problèmes des femmes qui possèdent une entreprise et qui sont déjà des exportatrices actives, ou qui comptent se lancer dans le commerce mondial. On y trouvera le résumé des constatations de la plus grande étude qui ait jamais été réalisée sur les exportatrices canadiennes. Bien qu'il s'agisse là d'une première étape, elle nous permet cependant de bien mieux comprendre la place des femmes sur le marché mondial.

Ce projet est une première mondiale, tant par sa taille que par son contenu! Aucun autre pays n'a entrepris de recherches de cette envergure sur l'internationalisation d'entreprises appartenant à des femmes. Il est le résultat de l'engagement des personnes qui y ont participé, des commanditaires, des conseillers et des membres de l'équipe de recherche qui se sont efforcés de comprendre les besoins et l'apport des femmes qui possèdent une entreprise au Canada.

Plusieurs entrepreneures nous ont fait part de leur expérience. Elles nous ont parlé de leurs réalisations et de leurs défis, et nous ont même donné des conseils pratiques pour réussir sur les marchés extérieurs.

Le présent rapport attire l'attention des principaux technocrates, des personnes qui établissent des programmes d'exportation, des fournisseurs de services commerciaux, des femmes qui possèdent une entreprise et des autres intervenants du commerce international sur le caractère bien distinct des obstacles qui attendent les femmes propriétaires de PME dans ce secteur. Il se félicite également du professionnalisme et du dévouement

d'un nombre rapidement croissant d'entrepreneures qui, chaque jour, surmontent ces obstacles sur les marchés extérieurs.

### Pourquoi cette étude?

Deux grandes tendances de l'économie canadienne nous ont amenés à entreprendre cette étude indépendante sur les exportatrices.

Tout d'abord, le secteur des exportations connaît une très forte croissance depuis quelques années et offre d'énormes perspectives d'expansion aux entreprises canadiennes, de même que sur le plan de l'emploi. Au Canada, les exportations représentent 40 % du produit intérieur brut, soit presque le double d'il y a 10 ans.

Ensuite, le nombre d'entreprises qui appartiennent à des femmes continue de se multiplier rapidement. Ces entreprises offrent d'excellentes possibilités de croissance pour les exportations canadiennes. Selon Industrie Canada :

- Les femmes créent deux fois plus d'entreprises que les hommes.
- Le nombre de femmes ayant créé une entreprise a plus que doublé au cours de la dernière décennie, alors que le nombre d'hommes qui en ont créé une n'a augmenté que d'un tiers.
- En 1996, un tiers des Canadiens établis à leur propre compte étaient des femmes, comparativement à 19 % en 1975.

Compte tenu de ces réalités, le moment est venu de justifier, d'analyser et de comprendre les caractéristiques inhérentes aux exportatrices, de même que les défis qui les attendent. La présente étude donne de nouvelles informations sur les quelque 10 000 à 26 000 PME canadiennes exportatrices qui appartiennent à des femmes. Ce n'est là qu'un début, mais nous espérons

que cette étude donnera lieu à d'autres recherches dans ce nouveau secteur et qu'elle inspirera de nouvelles politiques, mesures et initiatives visant à accroître la

sibles à la présente étude du fait qu'elles occupaient un poste de leadership dans une entreprise d'exportation ou sur le point d'exporter.

## .....Le taux d'établissement d'entreprises appartenant à des femmes est le double de celui des hommes.

participation au commerce extérieur des Canadiennes qui possèdent une entreprise.

### Objectifs de la recherche

La présente recherche avait pour objectifs précis :

- d'étayer le degré de participation au commerce international des femmes qui possèdent une PME;
- de déterminer les conditions qui contribuent au développement d'une entreprise d'exportation;
- de cerner les obstacles à l'exportation;
- de déterminer les perspectives d'expansion des exportations chez les femmes qui possèdent une entreprise;
- d'évaluer les stratégies d'exportation ayant fait leurs preuves que privilégient les femmes propriétaires d'entreprise;
- d'évaluer le degré de connaissance et de satisfaction des programmes de promotion des exportations actuellement offerts par les secteurs public et privé.

### Méthodologie de la recherche

Les chercheurs ont procédé à l'analyse de données quantitatives et qualitatives sur plus de 700 Canadiennes propriétaires d'entreprises jugées admis-

Aux termes du mandat établi par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada (MAECI) et de la Coalition pour la recherche commerciale (CRC), les entreprises pouvant faire l'objet de cette étude devaient :

- employer moins de 500 employés;
- exporter ou avoir l'intention d'exporter;
- comprendre au moins une femme :
  - qui détenait un titre de propriété dans l'entreprise commerciale;
  - qui participait activement à la direction de l'entreprise;
  - qui était habilitée à prendre des décisions commerciales, notamment dans le secteur des exportations.

Les données ont été recueillies par l'entremise de 254 questionnaires détaillés envoyés par télécopieur et remplis par les femmes propriétaires d'entreprise admissibles, de 54 entretiens téléphoniques approfondis et de groupes de réflexion exploratoires qui se sont réunis à Magog, au Québec. L'équipe de recherche a également eu 67 consultations avec des exportatrices chevronnées, dans le cadre de groupes de réflexion qui se sont réunis à Toronto, Calgary et Vancouver, et des consultations téléphoniques avec des femmes qui possédaient une entreprise dans les provinces de l'Atlantique.



### La Coalition pour la recherche commerciale

La Coalition pour la recherche commerciale (CRC) a été créée par le ministre du Commerce international, l'honorable Sergio Marchi, dans la foulée du succès remporté par la mission commerciale de femmes d'affaires canadiennes qui s'est rendue à Washington, en novembre 1997. La CRC est un regroupement de spécialistes du secteur privé, du monde universitaire et du secteur public ayant une certaine expérience du monde des affaires, des exportations et des politiques publiques. La CRC s'est fixé deux objectifs : établir la première liste nationale de Canadiennes qui possèdent une entreprise et qui exportent des produits et des services; examiner de quelle façon et dans quelle mesure ce segment du marché réalise des ventes à l'étranger.



# Résumé des principales constatations

1

*Les Canadiennes vendent leurs produits et services partout dans le monde.*

Les entreprises appartenant à des femmes font affaire avec les plus grands partenaires commerciaux du Canada. Les États-Unis sont leur plus grand débouché, puisque 74 % des exportatrices y effectuent des ventes. Soixante pour cent des exportatrices déclarent effectuer des ventes en Asie et 58 % en Europe. Les exportatrices actives réalisent près de 40 % de leurs ventes sur les marchés extérieurs.

2

*Les PME appartenant à des femmes et axées sur les exportations veulent prendre de l'expansion.*

Ces femmes évaluent leur succès en fonction de leur rendement financier, de l'expansion de leur entreprise et de la reconnaissance que leur témoignent leurs clients. Elles se lancent sur le marché mondial pour augmenter leurs ventes. Les exportatrices se fixent des objectifs de croissance élevés, espérant ainsi augmenter leur chiffre d'affaires et leurs ventes à l'exportation de plus de 50 % en l'espace de deux ans. Elles comptent également augmenter leurs effectifs de 33 %.

3

*Les exportatrices sont des gestionnaires chevronnées.*

Les exportatrices actives ont en moyenne 15 ans d'expérience dans le secteur des exportations. Plus de 70 % des femmes interrogées possèdent un diplôme collégial ou universitaire, et environ 30 % parlent plus d'une langue.

4

*Les exportatrices actives veulent être prises au sérieux*

Trois quarts des femmes interrogées qui sont propriétaires d'une entreprise estiment que leur condition féminine a une incidence sur leurs activités d'exportation. Des entretiens téléphoniques approfondis avec 54 répondantes ont révélé que leur sexe influe non seulement sur les défis qui attendent les femmes dans le secteur des exportations, mais aussi sur la façon dont elles dirigent leur entreprise. Pour plusieurs d'entre elles, le plus grand défi est le monde des affaires, aussi bien à l'étranger qu'au Canada, qui ne les prend pas suffisamment au sérieux.

5

*La plupart des exportatrices se lancent sur les marchés extérieurs peu après avoir créé leur entreprise.*

Trente pour cent des entreprises ont commencé à exporter peu après avoir été créées. Cinquante-cinq pour cent ont réalisé leur première vente à l'étranger deux ans après leur création. Plusieurs femmes ont constaté qu'exporter était moins complexe qu'elles ne l'imaginaient et que leurs exportations devenaient rentables peu après que leur entreprise se soit lancée sur les marchés extérieurs.

6

*Le marketing international est le plus grand défi des exportatrices.*

Les coûts inhérents au développement de marchés extérieurs, à l'obtention de renseignements sur ces marchés et à l'établissement de bons canaux de distribution figurent en tête de liste des défis à l'exportation qui attendent les femmes propriétaires d'une entreprise.

7

*Le succès sur les marchés extérieurs dépend essentiellement des contacts.*

Tant pour les exportatrices actives que pour les exportatrices potentielles, ce sont les contacts stratégiques qu'elles établissent avec de futurs clients et des associés commerciaux, grâce au réseautage et à leurs visites personnelles sur les marchés extérieurs, qui sont la clé du succès à l'échelle internationale.

8

*Les femmes propriétaires de PME surmontent les obstacles financiers inhérents à l'exportation.*

Plus de la moitié des exportatrices actives se servent de leur propre argent et des bénéfices non répartis pour financer leur entreprise. Pour financer leurs exportations à court terme, elles utilisent leur marge de crédit, des lettres de crédit et des garanties pour leurs comptes clients.

9

*Les PME exportatrices qui appartiennent à des femmes vendent essentiellement des produits.*

Au nombre des entreprises interrogées, moins d'une sur quatre est axée sur les services. Cette constatation confirme celles issues de recherches antérieures, à savoir que les exportatrices se retrouvent essentiellement dans le secteur manufacturier, mais elle ne reflète pas le fait que les Canadiennes qui possèdent une entreprise sont, en général, davantage orientées vers le secteur des services.

10

*Les femmes d'affaires ont des opinions partagées sur les services d'aide à l'exportation.*

Les données recueillies dans le cadre de cette étude révèlent différents degrés de connaissance, d'utilisation et de satisfaction des programmes d'aide à l'exportation offerts par les secteurs public et privé. L'étude fait ressortir la nécessité de revoir les programmes d'exportation, afin de déterminer dans quelle mesure ils permettent aux PME appartenant à des femmes d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés en commerce international.





# Qui sont les exportatrices canadiennes?

Les 254 femmes interrogées dans le cadre de cette étude sont des propriétaires et (ou) des gestionnaires instruites et chevronnées, qui exportent déjà activement (64 %)

## Les exportatrices sont des gestionnaires chevronnées.

ou qui comptent exporter durant l'année (36 %). La plus grande différence démographique entre les exportatrices actives et les exportatrices potentielles est

que les premières ont une plus grande expérience commerciale. En moyenne, les exportatrices actives se distinguent par :

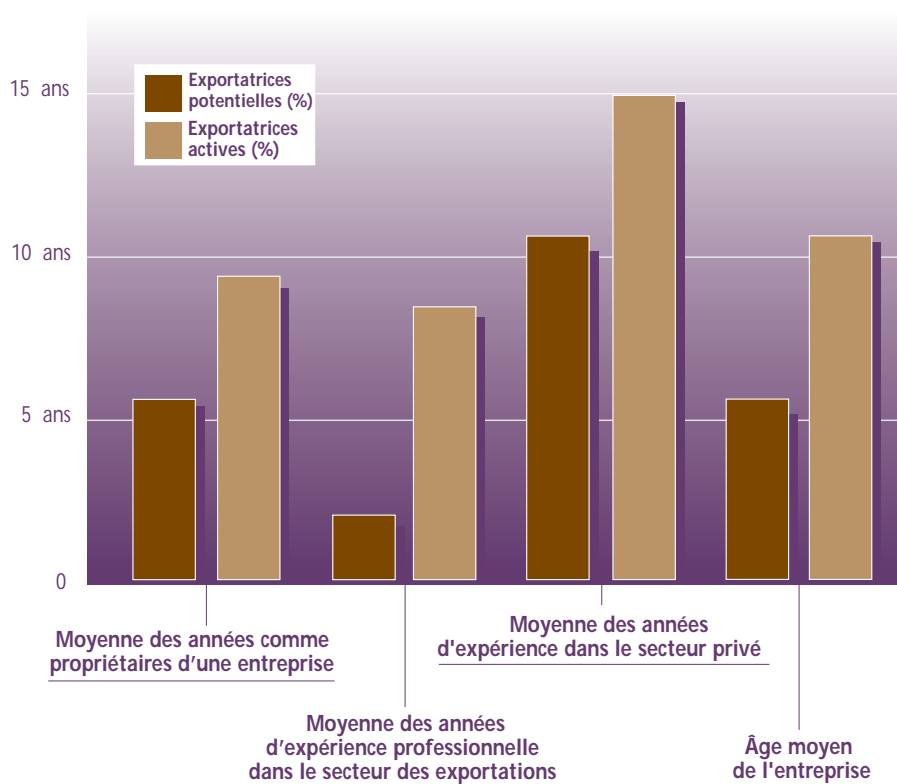
- une plus grande expérience (15 ans contre 11 ans),
- leur expérience du secteur des exportations (8 ans contre 3 ans);
- leur expérience en tant que propriétaires d'une entreprise (9 ans contre 6 ans).

L'âge moyen d'une entreprise d'exportation est presque le double de celui des entreprises qui en sont encore au stade de la planification (11 ans contre 6 ans). L'expérience acquise avant de créer une entreprise, de même que les connaissances et les contacts commerciaux constituent un atout certain pour les entreprises qui songent à étendre leurs activités à l'étranger. Celles qui exportent déjà sont de plus grande taille que celles qui en sont encore au stade de la planification. Les exportatrices actives déclarent un chiffre d'affaires annuel de 250 000 \$ à 500 000 \$, alors que celui des exportatrices potentielles se situe entre 100 000 \$ et 250 000 \$. Environ 80 % de toutes les entreprises interrogées comptent 12 employés ou moins.

### La majorité des femmes interrogées :

- sont nées au Canada (75 %);
- ne s'identifient pas à un groupe minoritaire (93 %);
- sont fort instruites;
  - 28 % détiennent un grade supérieur;
  - 43 % ont un grade collégial ou universitaire;
  - 18 % ont fait des études au collège ou à l'université;
  - 9 % ont terminé l'école secondaire.
- sont unilingues (60 %);
  - 28 % parlent deux langues;
  - 12 % parlent trois langues ou plus.
- ont créé leur entreprise (88 %);
  - ont acheté leur entreprise (9 %);
  - en ont hérité (3 %).
- n'ont jamais travaillé à l'étranger (62 %);
- vendent des produits (64 %);
  - 26 % des répondantes possèdent une entreprise dans le secteur des services;
  - 10 % des répondantes vendent aussi bien des produits que des services.

## Durée de l'expérience commerciale Exportatrices actives et exportatrices potentielles

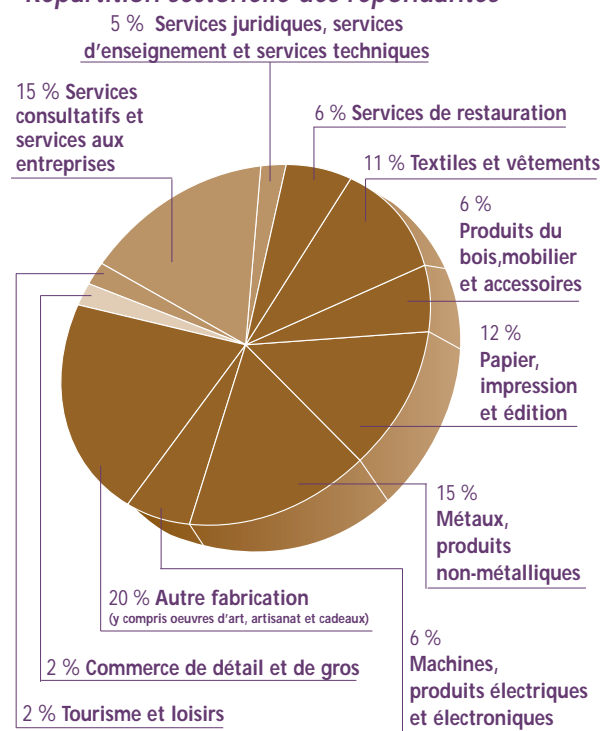


## Les PME qui appartiennent à des exportatrices vendent essentiellement des produits.

Contrairement au profil national des femmes d'affaires qui possèdent une entreprise au Canada, les exportatrices actives possèdent essentiellement des entreprises axées sur les produits. Au nombre des entreprises interrogées, moins d'une sur quatre appartient au secteur des services, bien que 10 % des répondantes vendent à la fois des produits et des services. La présente étude vient confirmer les constatations d'études antérieures, à savoir que les exportatrices se retrouvent essentiellement dans le secteur manufacturier.

Qu'est-ce que Carole A. Proud et Julia Lyons-Wood ont en commun? Elles illustrent clairement l'esprit d'entreprise de plusieurs femmes propriétaires d'une entreprise qui ont été interrogées dans le cadre de cette étude. Selon Carole A. Proud (Belmont Rose Granite Corporation, de Markham, en Ontario) : « Allez-y! N'hésitez pas! Tout d'abord, faites bien vos recherches et apprenez à mieux vous connaître. Sachez qu'il s'agit d'un engagement à long terme. Connaissez vos points forts et attendez-vous à devoir surmonter plusieurs obstacles. Imprégnez-vous bien de cette réalité. Apprenez à connaître votre produit. Faites vos recherches sur votre produit ou vos services et ensuite, allez-y ! ». Julia Lyons-Wood, propriétaire de Investigative Marketing Services, à Calgary, est du même avis. « Je ne savais pas du tout à quoi je m'engageais sur le plan juridique et j'avais quelques hésitations en ce qui concerne la fiscalité et les tarifs... Mais j'ai sauté à pieds joints et je me suis dit qu'on verrait bien ce qui arriverait. Pourquoi ne pas essayer et voir ce que cela donne? »

## Répartition sectorielle des répondantes



76 % Total, fabrication

22 % Total, services

2 % Commerce de détail et de gros



# Pourquoi les Canadiennes se lancent-elles sur les marchés extérieurs?

Les femmes d'affaires interrogées recherchent la croissance. Elles évaluent leur succès en fonction de leur rendement financier (recettes des ventes et bénéfices),

## Les PME axées sur les exportations qui appartiennent à des femmes veulent prendre de l'expansion.....

de l'expansion de leur entreprise et de la reconnaissance de leurs clients. Ces femmes veulent miser sur leur succès, accroître la taille de leur entreprise et lui donner un plus grand profil. Au cours des deux prochaines années, elles comptent :

- augmenter considérablement leurs ventes à l'exportation – moyenne de 51 %; exportatrices potentielles – 22 %;
- augmenter leur chiffre de ventes de 30 à 70 % (entreprises de produits – moyenne de 69 % entreprises de services – 32 %);
- accroître leurs effectifs de 33 %.

Avec de tels objectifs de croissance, il n'est guère surprenant que l'« augmentation des ventes » soit leur principale motivation en matière d'exportation. Les femmes ont évalué les objectifs suivants, par ordre d'importance :

- augmenter les ventes (4,3);
- saisir une occasion qui se présente dans le secteur privé (3,1);
- miser sur leur connaissance d'un marché d'exportation (2,5);
- saisir une occasion qui se présente dans un service gouvernemental (2,5);
- répondre à une demande spontanée de produits ou de services (2,3).

(Les objectifs sont donnés par ordre d'importance décroissant, l'évaluation moyenne étant basée sur une échelle de 1 à 5, où 1 = sans importance)

Des entretiens téléphoniques approfondis avec 54 femmes propriétaires d'entreprise ont permis de mieux cerner les raisons qui incitent les femmes à exporter. Presque toutes les femmes interrogées ont précisé vouloir exporter pour l'une des trois raisons suivantes :

- élargir le marché des biens ou services vendus par leur entreprise;
- présenter une soumission spontanée;
- se familiariser avec le marché ciblé.

Deux femmes interrogées sur trois (65 %) ont déclaré que leur principale raison d'exporter était d'élargir leur marché. Vingt-trois pour cent des femmes interrogées ont commencé à exporter après avoir reçu une demande spontanée pour leurs produits. Il semblerait que celles qui fournissent des services sont plus susceptibles que celles qui fabriquent des produits de se lancer dans le secteur des exportations à la suite d'une commande spontanée.

*Jeanne Ritter, de Domino Films and Television International Ltd., à Montréal, distribue des films dans le monde entier. « Nous voulons de plus gros contrats. Ceux-ci nous permettraient d'être plus rentables, de mieux faire connaître notre produit, d'accroître notre présence sur le marché international du film et de mousser la vente de nos autres productions. »*

*Connie Deckert, de Motivair Canada Limited (Ontario), nous a déclaré : « Ce n'est pas nous qui avons sollicité des clients. C'est eux qui nous ont pressenti parce que nous exportions déjà beaucoup. »*







# Quand commencent-elles à exporter?

Les entreprises qui appartiennent à des femmes commencent à exporter au début de leurs activités de promotion commerciale. Les recherches n'ont pas permis

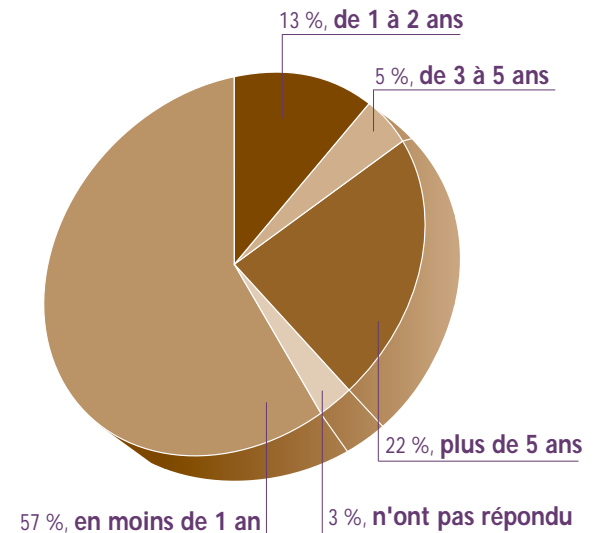
## La plupart des exportatrices se lancent sur les marchés extérieurs peu après avoir créé leur entreprise.

de confirmer le paradigme selon lequel une entreprise commence par être de petite envergure, pour ensuite prendre progressivement de l'expansion sur le marché intérieur et s'étendre à l'échelle internationale. De fait, les Canadiennes se lancent sur les marchés extérieurs peu après avoir créé leur entreprise.

Les entreprises qui exportent ne réaliseront pas nécessairement tout de suite des profits à l'étranger. De fait, les exportatrices actives déclarent qu'il s'écoule un certain temps entre le moment où elles se lancent sur un marché étranger et celui où leurs ventes deviennent

rentables. Mais cette période n'est guère longue pour la plupart des entreprises. Près de 60 % des entreprises interrogées ont déclaré que leurs ventes devenaient rentables en l'espace d'un an, bien que 23 % des exportatrices actives attendent toujours que leurs exportations le deviennent après cinq ans d'activités sur les marchés extérieurs.

### Temps écoulé avant que les exportations deviennent rentables



- Trente pour cent des répondantes ont déclaré avoir commencé à exporter dès qu'elles avaient créé leur entreprise.
- Cinquante-cinq pour cent des propriétaires d'une entreprise ont entrepris leurs premières démarches dans le but d'exporter (par exemple, en recueillant de l'information sur un marché ciblé) dans les deux années qui ont suivi la création de leur entreprise.
- Plus de la moitié (55 %) ont réalisé leur première vente à l'étranger dans les deux ans qui ont suivi la création de leur entreprise.
- En moyenne, il s'écoule moins de quatre mois entre le moment où elles entreprennent les premières démarches pour exporter et leur première vente à l'étranger.
- Les entreprises de produits et les entreprises de services prennent autant de temps pour pénétrer les marchés extérieurs.
- En moyenne, les entreprises pénètrent le marché américain un an avant de pénétrer d'autres marchés extérieurs, en raison de sa proximité géographique et culturelle.

*Comme le déplore Kim Sturgess, de Revolve Magnetic Bearings Inc., à Calgary, « il n'est malheureusement guère facile, pour les entreprises canadiennes, de percer le marché intérieur. C'est presque comme s'il fallait d'abord asseoir sa réputation à l'échelle internationale avant d'envisager le marché canadien. »*

*Elizabeth Creith, de Wharncliffe (Ontario), artisanne et propriétaire de Hedgehog Ceramics, se tourne vers le marché américain qui est dix fois plus populeux que le marché canadien et où il existe une forte demande pour les boutons en céramique. « Je me suis dit qu'il valait mieux me lancer sur ce marché, où il n'y a guère d'entreprises comme la mienne... Comme cela prenait un certain temps pour percer sur le marché canadien, j'ai décidé de me tourner vers les États-Unis pour voir si je pouvais y établir une clientèle. »*



# Dans quels pays exportent-elles?

Les entreprises qui appartiennent à des femmes vendent leurs produits et services dans le monde entier. Conformément aux tendances canadiennes, le marché

## Les Canadiennes vendent leurs produits et services partout dans le monde.

dominant est celui des États-Unis pour 74 % d'exportatrices. Cependant, plusieurs femmes voient plus loin et exportent actuellement en Asie, en Europe, en Amérique centrale et en Amérique du Sud.

### Pays où les Canadiennes exportent

Destination	% de répondantes
États-Unis	74
Asie (y compris la Chine et le Japon)	60
Europe (à l'exclusion du Royaume-Uni)	58
Amérique centrale/Amérique du Sud (y compris le Mexique et les Antilles)	30
Royaume-Uni	22
Australie et Nouvelle-Zélande	18
Russie	10
Moyen-Orient	10
Afrique	7
Inde et Pakistan	7

Pour se familiariser avec un marché extérieur, on peut y vivre ou y travailler. Parmi les femmes qui sont nées à l'étranger, 32 % exportent dans leur pays d'origine. La connaissance d'un marché est encore plus étroitement reliée au travail sur ce marché. Parmi les femmes qui ont travaillé à l'étranger, 64 % exportent dans un pays où elles ont travaillé.

*Jeannette Arsenault, de Cavendish Figurines Ltd. (Î.-P.-É.) estime que les liens culturels peuvent susciter une demande pour les produits canadiens. « Nous fabriquons des figurines de Anne aux Pignons verts. Pour notre produit, ce sont les États-Unis et le Japon qui sont nos marchés de prédilection. Étant donné que PBS [Public Broadcasting System] diffuse le film “ Anne aux Pignons verts ” tous les ans, nous savions que les États-Unis étaient pour nous un bon débouché. [Au Japon], ce film est particulièrement populaire, du fait qu'on le projette depuis des années dans les écoles pour enseigner l'anglais aux Japonais. »*

- Les exportatrices génèrent 37 % de leur chiffre d'affaires annuel sur les marchés extérieurs.
- Les entreprises de produits sont plus actives que les entreprises de services (44 % contre 21 % de recettes sur les ventes).
- Les États-Unis représentent 25 % de l'ensemble des ventes des exportatrices actives (les entreprises de produits – 27 %, et les entreprises de services – 15 %).
- Les exportatrices actives vendent leurs produits et services dans un plus grand nombre de provinces et de territoires au Canada que les exportatrices potentielles (en moyenne dans cinq provinces, contre une moyenne de quatre pour les autres).
- Les exportatrices de produits réalisent un plus grand nombre de ventes dans les provinces canadiennes que les exportatrices de services (en moyenne dans six provinces contre une moyenne de quatre pour les autres).



# Comment les femmes pénètrent-elles les marchés extérieurs?

Les exportatrices se prévalent de toute une gamme de canaux de distribution pour pénétrer les marchés extérieurs. Cependant, l'exportation directe et le recours

**Les PME qui appartiennent à des femmes ont essentiellement recours aux ventes directes, aux agents ou aux distributeurs pour pénétrer les marchés extérieurs.** .....

à des intermédiaires pour la vente figurent au nombre des méthodes qu'elles utilisent le plus. Le choix de ces méthodes reflète sans doute la petite taille des entreprises interrogées ou, peut-être, le désir de suivre de près le processus d'exportation. Les exportatrices nous ont précisé, par ordre d'importance décroissant, les neuf méthodes dont elles se servent pour leurs ventes à l'étranger :

- exportations directes;
- exportations indirectes (expédition de biens et services par l'entremise d'agents ou de distributeurs);
- création d'une coentreprise;
- exportations indirectes par l'entremise d'un client;
- clients étrangers au Canada;
- contrats de licence;
- ventes en consignment;
- investissement direct à l'étranger;
- recours à des courtiers.

Il n'y a pas de grandes différences entre les méthodes utilisées pour les ventes à destination des États-Unis et celles destinées à d'autres marchés extérieurs.

*« Nous avons notre site sur Internet et faisons de la publicité dans la presse spécialisée. Nous avions des agents dans plusieurs villes, mais nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il valait mieux, pour tous, concentrer nos efforts sur un seul bon distributeur. »*

*Les selles confectionnées par Schleese Saddlery Service Ltd., de Stouffville (Ontario), connues pour leur qualité, sont fort prisées à l'étranger. Sabine Schleese estime qu'elle peut augmenter ses ventes à l'étranger qui, aujourd'hui, dépassent les États-Unis et atteignent les pays de la région du Pacifique, l'Australie, l'Allemagne et le Mexique, par l'entremise de distributeurs et ce, même si son entreprise se spécialise dans le travail artisanal. « Nous allons accréditer les vrais distributeurs et en avoir peut-être un ou deux de plus chaque année, simplement pour mieux nous positionner sur le territoire continental des États-Unis. » La seule difficulté que nous entrevoyons est de pouvoir continuer de répondre à la demande.*

*Barbara Barde, de Upfront Entertainment Inc., à Toronto, mise sur l'ouverture de la câblodiffusion et de la télévision numérique pour établir des partenariats aux États-Unis et en Grande-Bretagne. « Les petites entreprises n'ont pas l'habitude d'en établir [des alliances stratégiques] alors que les très grandes le font couramment. Je multiplie mes contacts avec les radiodiffuseurs. J'envisage une coentreprise avec une société américaine. Nous pourrions créer une nouvelle entreprise, qui nous appartiendrait à tous les deux, et mettre sur pied trois ou quatre projets [ensemble]. »*





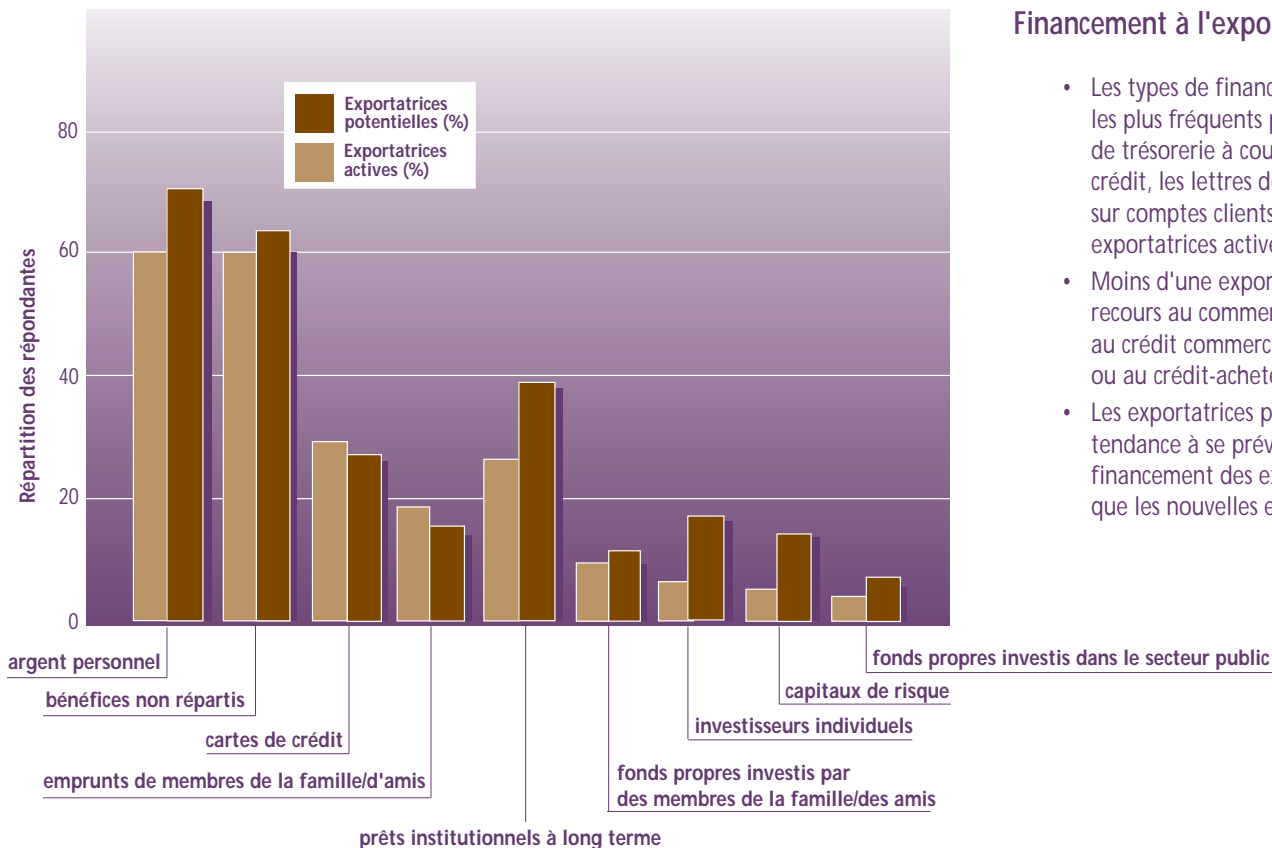
# Comment les exportations sont-elles financées?

Notre étude a porté sur deux aspects du financement des entreprises axées sur l'exportation. Le premier concernait les moyens permettant aux femmes de

## Les PME appartenant à des femmes surmontent les problèmes financiers inhérents à l'exportation.

financer leur entreprise, c'est-à-dire les fonds utilisés pour asseoir son infrastructure, par exemple : la capacité de fabrication requise à l'appui des activités d'exportation. Le deuxième concernait les questions opérationnelles à court terme, telles que celle du financement des opérations de trésorerie pendant une opération d'exportation.

### Modes de financement des exportations (Exportatrices actives et exportatrices potentielles)



### Sources de capital à long terme

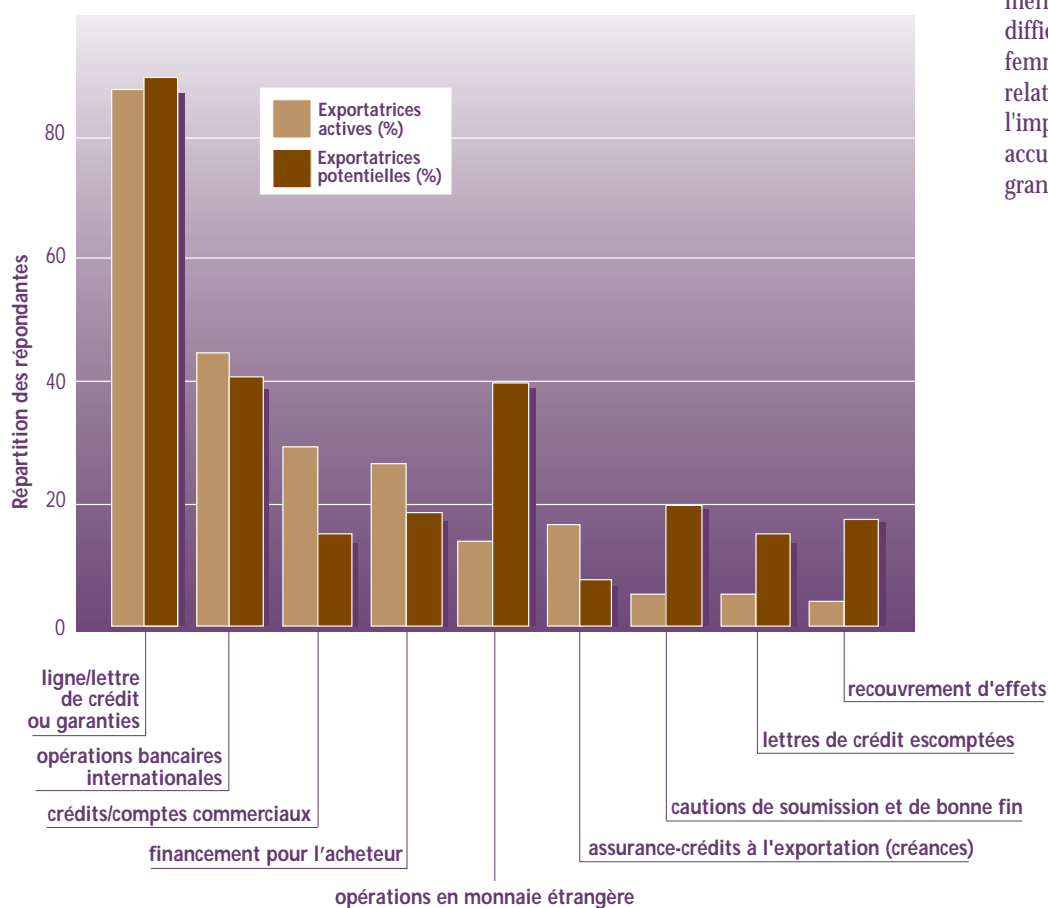
La principale source de capital à long terme provient de l'entreprise. En effet, plus de la moitié des exportatrices actives se servent de leur argent personnel et des bénéfices non répartis. Elles ont également recours, mais dans une moindre mesure, aux cartes de crédit et aux prêts que leur consentent des membres de leur famille et des amis.

Quelques entreprises seulement ont recours à des sources de capitaux externes. Les prêts institutionnels sont les plus fréquents, mais moins d'un quart des exportatrices actives y ont recours. Moins d'une entreprise sur 10 a recours à des fonds de l'extérieur comme source de financement. Les faits semblent indiquer que les exportatrices parviennent au moins aussi bien que d'autres entreprises à accéder aux capitaux de risque; il ressort cependant de la présente étude que les exportatrices n'ont pas recours à des sources externes pour financer l'expansion de leur entreprise. Les sources de capitaux envisagées par les exportatrices potentielles sont semblables à celles dont se prévalent actuellement les exportatrices actives.

### Financement à l'exportation

- Les types de financement à l'exportation les plus fréquents pour répondre aux besoins de trésorerie à court terme sont les lignes de crédit, les lettres de crédit et les garanties sur comptes clients. Près de la moitié des exportatrices actives y ont recours.
- Moins d'une exportatrice active sur cinq a recours au commerce bancaire international, au crédit commercial/aux comptes fournisseurs ou au crédit-acheteur.
- Les exportatrices plus chevronnées ont tendance à se prévaloir de modes de financement des exportations plus diversifiés que les nouvelles exportatrices.

## Modes de financement à l'exportation utilisés par les exportatrices actives/ envisagés par les exportatrices potentielles



## Relations avec les banques

La majorité des exportatrices qui ont commenté leurs relations avec les banques ont exprimé des opinions favorables. Parmi les entreprises qui avaient des commentaires défavorables, très peu ont attribué leurs difficultés avec les banques au fait qu'elles étaient des femmes. La plupart des propriétaires ayant signalé des relations difficiles estimaient avoir essentiellement l'impression que les banques se montraient moins accueillantes à l'égard des petites entreprises que des grandes.

*« J'ai été particulièrement soulagée lorsque j'ai obtenu [de la banque] un petit prêt commercial sur VISA [marge de crédit Visa]. »*

*« Cela fait cinq ans que je réalise progressivement des ventes et je ne parviens pas à obtenir de marge de crédit de ma banque. Le mois dernier, j'ai vendu pour 50 000 \$ aux États-Unis et elle ne veut toujours pas me consentir un prêt, parce que rien ne m'appartient. Donc, si vous n'avez pas de garanties, n'y pensez même pas. »*



# Quels sont les obstacles?

Les exportatrices actives et les exportatrices potentielles estiment que le marketing international est le principal obstacle qui les empêche de développer des marchés

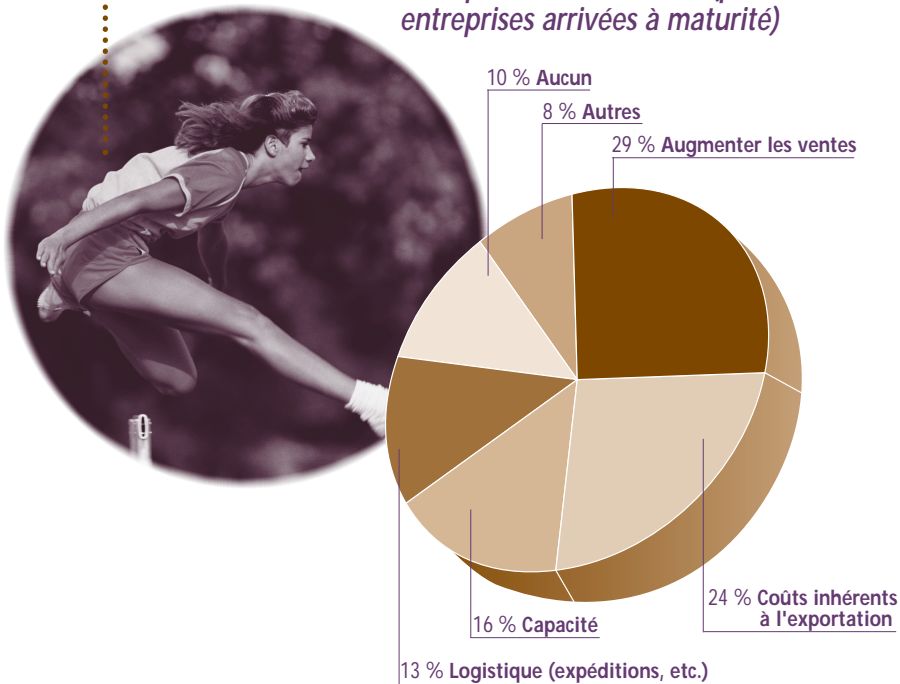
## ..... Le marketing international est le principal défi des exportatrices.

extérieurs. Alors que d'autres études font souvent valoir que les femmes propriétaires d'une entreprise doivent composer avec des problèmes personnels et familiaux, la présente étude révèle que ces préoccupations ne semblent pas figurer au nombre des principaux défis inhérents à l'exportation.

Défis sur le plan du marketing :

- coûts inhérents au développement d'un nouveau marché;
- obtention de renseignements sur les marchés ciblés;
- établir de bons canaux de distribution;
- trouver la réglementation des gouvernements étrangers et s'y conformer;
- trouver des partenaires dans les pays ciblés.

### Principaux défis courants (pour les entreprises arrivées à maturité)



Sur la foi d'entrevues approfondies avec 25 entreprises arrivées à maturité. Les entreprises arrivées à maturité sont celles qui exportent depuis plus de trois ans.

### Des défis à chaque étape

Les cinq principaux problèmes de marketing sont communs aux exportatrices actives et aux exportatrices potentielles; par contre, la nature des défis dépend de l'étape de développement des exportations de leur entreprise. Il semblerait que les exportatrices expérimentées aient appris à composer avec plusieurs défis que connaissent normalement les nouvelles exportatrices. Les exportatrices potentielles disent ne pas avoir accès aux renseignements sur les exportations, estimer qu'on ne les prend pas au sérieux et ne pas bénéficier du soutien de réseaux. Les entreprises qui se lancent en exportation estiment que leurs principaux défis sont les problèmes de trésorerie, le manque de connaissance du marché et (pour les exportatrices de produits) l'obtention de renseignements sur les droits de douane et les formalités douanières. Enfin, les exportatrices expérimentées, à savoir celles qui comptent au moins trois ans d'expérience dans le secteur des exportations, estiment que ce sont l'augmentation des ventes et la gestion du cycle de trésorerie qui leur causent le plus de problèmes. La capacité de production et les problèmes logistiques inhérents aux expéditions sont des obstacles moins souvent cités.

Les exportatrices actives et les exportatrices potentielles ont jugé moins importants les problèmes personnels qui suivent, par opposition aux problèmes d'ordre commercial : responsabilités familiales, risques pour leur sécurité personnelle à l'étranger et risques pour leur santé.

*Galt Furniture Ltd., qui a vu le jour en 1966, fabrique des chaises en bois haut de gamme. Anna Zeconi a décidé de donner de l'expansion à son entreprise en se concentrant sur l'Est des États-Unis. « Le principal problème a été de faire passer ces chaises à la frontière. Il existe tellement de règles et de règlements, il faut choisir un courtier en douane, trouver la personne qui vous donnera ou vous aidera à trouver les meilleurs tarifs, savoir à quelle classification appartiennent vos produits... se renseigner sur le contenant approprié, s'assurer que l'inscription (Fabriqué au Canada) figure sur tous les côtés du contenant, veiller à obtenir tous les documents requis et faire étiqueter le produit, y joindre le numéro approprié, [tout cela] avant que le produit ne puisse franchir la frontière. Je n'avais pas de livres, de références ou de ressources pouvant me préciser si mes produits étaient en franchise de droits. Mon premier courtier m'a donné un numéro et nous devions payer 5 % [de droits de douane]. Plus tard, j'ai appris que nos produits étaient exempts de droits de douane. »*



# Comment les femmes réussissent-elles?

Le marketing vient en tête de liste des facteurs qui, selon les exportatrices actives, contribuent au succès dans le

## Ce sont essentiellement les contacts qui déterminent le succès sur les marchés

domaine des exportations. Selon les femmes d'affaires, pour réussir sur les marchés extérieurs, il faut nécessairement :

- des contacts;
- des produits/services novateurs;
- avoir accès aux marchés;
- avoir accès aux renseignements sur ces marchés.

## Contacts

Les exportatrices actives et les exportatrices potentielles s'entendent pour dire que les principales sources de conseils et de renseignements sont :

- les clients;
- les associés commerciaux;
- les visites sur les marchés ciblés.

*Susan Belyea, propriétaire de Glass Roots à Kingston (Ontario) s'est lancée dans la promotion des exportations après s'être entretenue avec des amis, d'autres artisans, son bureau d'expansion économique et le Conseil de l'artisanat de l'Ontario. Elle s'est ensuite rendue à l'improviste dans plusieurs petites galeries américaines qui exposaient des oeuvres complémentaires aux siennes. Ensuite, elle s'est rendue dans des foires commerciales. « La meilleure façon d'obtenir des renseignements a été de m'entretenir avec des amis et [avec des personnes que je connaissais] dans les foires commerciales de produits en gros. » Forte de ces renseignements, elle espère que ses ventes à l'exportation augmenteront de 25 %.*

Classement des facteurs de succès en exportation, selon les exportatrices actives et les exportatrices potentielles

	Exportatrices actives		Exportatrices potentielles	
	Classement	Importance moyenne (sur une échelle de 1 à 5)	Classement	Importance moyenne (sur une échelle de 1 à 5)
<b>Facteurs de succès les plus importants</b>				
Contacts	1	4,71	1	4,80
Produits/services novateurs	2	4,15	6	4,03
Accès aux marchés	3	4,08	2	4,40
Accès aux renseignements sur ces marchés	4	3,81	3	4,16
Financement à l'exportation	5	3,79	9	3,79
Stratégie commerciale novatrice	6	3,60	4	4,07
Bonne planification des exportations	7	3,60	7	3,83
Bonne entente avec un ou plusieurs partenaires locaux	8	3,52	5	4,05
Publicité	9	3,33	7	3,83
<b>Facteurs de succès moins importants</b>				
Compétences linguistiques	10	3,15	13	3,18
Protection contre les risques de change	11	3,10	11	3,38
Conseils professionnels en matière d'exportation	12	3,00	10	3,72
Soutien familial	12	2,88	12	3,33
Effet novateur	14	2,46	14	2,94



## Stratégie d'exportation

Les exportatrices actives s'appuient sur cinq stratégies commerciales clés pour réussir dans le secteur des exportations. Les entreprises qui ont recours à ces stratégies affichent un pourcentage élevé de ventes à l'étranger et couvrent un grand secteur géographique.

« Parfois, cela peut être aussi simple que de consulter un site Web ou de faire un appel téléphonique. C'est comme cela que nous avons pris contact avec l'Afrique du Sud. Il y en a qui ont consulté notre site Web. Ils ont bien aimé ce qu'ils ont vu et, eux-mêmes, avaient des produits qu'ils voulaient vendre sur le marché nord-américain. Nous avons renversé les rôles et leur avons dit qu'ils pourraient peut-être se tourner vers nos produits pour vendre les leurs. »

### 1. **Établissement des objectifs**

Quarante-six pour cent des exportatrices actives se fixent un objectif financier précis pour leur chiffre d'affaires dans l'année qui suit leur première vente à l'exportation. Le fait de se fixer rapidement des objectifs précis contribue beaucoup à permettre aux propriétaires de planifier et de suivre de près le processus d'exportation.

### 2. **Intégration interne**

Les exportatrices ont déclaré qu'en moyenne 40 % de leurs employés consacrent plus de la moitié de leurs heures de travail à des activités d'exportation. Ce pourcentage est plus élevé dans le cas des entreprises de produits (47 %) que dans celui des entreprises de services (27 %).

### 3. **Diversification des marchés**

Trente et un pour cent des exportatrices actives ne se concentrent que sur un certain nombre de pays, 21 % se diversifient sur plusieurs pays et les autres se situent entre ces deux tendances. Les entreprises de produits tendent, bien plus que les entreprises de services, à diversifier leurs marchés. Cette constatation traduit la dimension humaine de la prestation de services, qui peut difficilement s'étendre sur le plan géographique.

### 4. **Approvisionnement à l'étranger**

L'acquisition de main-d'oeuvre et de matériaux à l'étranger peut être une façon d'apprendre à mieux connaître les marchés extérieurs avant d'y effectuer des ventes. Bien que l'on achète plus souvent des matériaux étrangers que de la main-d'oeuvre étrangère, l'acquisition de main-d'oeuvre à l'étranger peut permettre aux entreprises canadiennes d'établir des contacts personnels et de se familiariser avec d'autres cultures qui contribuent au succès des exportations.

### 5. **Adaptation des produits/services**

Il peut s'avérer nécessaire de modifier certains aspects des produits et services afin de répondre aux préférences et (ou) à la réglementation du pays ciblé. Les aspects des produits les plus souvent adaptés sont :

- le prix;
- les programmes de marketing et de promotion;
- les caractéristiques des produits/services;
- les stratégies de distribution.





# Quels sont les défis qui se posent aux femmes?

Est-ce que le fait d'être une femme réduit les chances de succès des exportatrices? Les femmes ont-elles de l'exportation une perspective différente de celle des

## Les exportatrices veulent être prises au sérieux.

hommes? Les défis qui se présentent aux femmes n'ont été signalés que par une minorité de femmes. Pour en savoir davantage sur le rôle des femmes dans la bonne gestion d'une entreprise d'exportation, on a demandé aux 54 participantes aux entrevues de répondre à deux questions portant sur les disparités entre les sexes. Les discussions franches découlant de ces questions ont permis d'obtenir des renseignements fort précieux sur les perceptions et la condition des femmes d'affaires. Leurs réponses ont également permis d'identifier des situations dans lesquelles les femmes ont réussi, alors que le chemin à parcourir était plus difficile dans leur cas que dans celui des hommes.

### Q1

1<sup>re</sup> question :

**Pensez-vous que votre statut de femme intervient dans les défis à l'exportation que vous avez mentionnés?**

- 57 % des répondantes ont répondu « oui ».
- 17 % des propriétaires d'entreprise ont répondu « non », mais ont également donné un ou plusieurs exemples de disparités entre les sexes, ou décrit dans quelle mesure le fait d'être une femme avait une incidence sur leur entreprise.
- 26 % ont déclaré que leur condition féminine ne jouait aucun rôle dans les problèmes et les pratiques de gestion de leur entreprise.

Les entretiens ont fait ressortir que les deux défis les plus courants qui se présentent aux femmes sont les différences culturelles et le fait de ne pas être prises au sérieux comme propriétaires d'une entreprise. Les défis culturels ont été les plus souvent cités dans le contexte des transactions commerciales avec l'Asie, le Moyen-Orient, l'Afrique du Sud, l'Inde et l'Amérique du Sud. Par contre, les incidents ne se limitaient pas à leur expérience sur les marchés extérieurs puisqu'elles en avaient également vécus au Canada.

### Surmonter les obstacles inhérents à la condition féminine

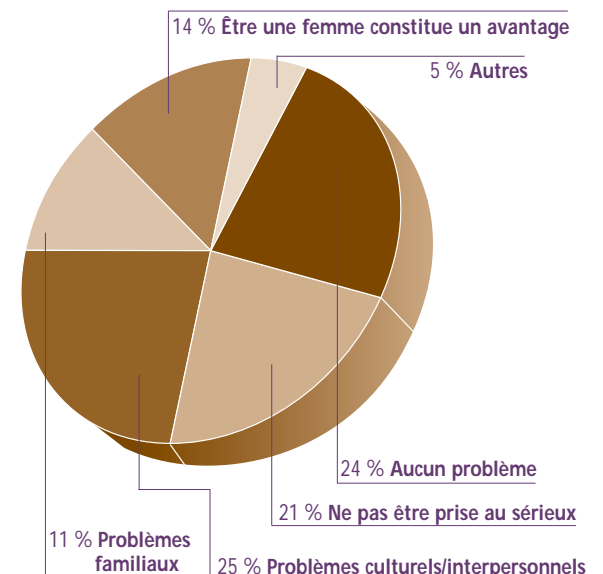
Les Canadiennes qui possèdent une entreprise ont réussi à surmonter les problèmes de leur condition féminine pour réussir dans le secteur des exportations. Elles ont trouvé des façons créatives de surmonter les

obstacles réels et éventuels du commerce international. Parmi ces stratégies, citons :

- asseoir d'abord sa crédibilité en tant que propriétaire d'entreprise;
- s'assurer la collaboration des délégués commerciaux du Canada lorsqu'on leur présentait des clients potentiels;
- éviter les contacts personnels ou par téléphone dans certains pays;
- (ne) se servir (que) du courrier électronique avec certains clients;
- demander à un employé de traiter avec certaines entreprises;
- éviter certaines activités sociales;
- modifier sa carte d'affaires pour faire davantage ressortir le fait qu'on est propriétaire d'une entreprise;
- « bien leur faire comprendre que c'est avec moi qu'ils devront transiger ».

Quatre participantes aux entrevues ont estimé que leur statut de femme propriétaire d'entreprise les avantageait. Elles ont fait ressortir la possibilité de pouvoir s'entretenir et de sympathiser avec d'autres femmes d'affaires, de même que l'effet novateur qui jouait en leur faveur.

### Problèmes de disparités entre les sexes identifiés par les exportatrices actives et les exportatrices potentielles



## Disparités entre les sexes pour les propriétaires d'une entreprise (exportatrices actives et exportatrices potentielles)

« Pensez-vous que votre statut de femme intervient dans les défis à l'exportation que vous avez mentionnés ? »		« Selon vous, y a-t-il quelque chose que vous avez fait différemment parce que vous êtes une femme ? »	
Problème	Exemples cités	Problème	Exemples cités
Différences culturelles et sur le plan de l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains hommes refusent de traiter avec des femmes</li> <li>Bravade</li> <li>Manque de respect</li> <li>Contrôle des décisions</li> <li>Discrimination sexuelle des établissements de prêt</li> <li>Sous-entendu que l'entreprise appartient à un homme</li> <li>Clans d'hommes</li> <li>Relations sociales limitées</li> </ul>	Différences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je suis plus susceptible d'engager une femme</li> <li>Je suis plus susceptible d'engager des personnes que j'aime bien</li> <li>Les réseaux ont un caractère personnel</li> <li>Je comprends mieux ces différences</li> <li>Je prends mieux soin des employés que les hommes</li> <li>Ne pas pouvoir déléguer ses pouvoirs</li> <li>Style de gestion différent</li> </ul>
Ne pas être prise au sérieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problèmes de crédibilité</li> </ul>	J'ai travaillé plus fort	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les femmes travaillent plus fort que les hommes</li> <li>Il est plus difficile d'atteindre les mêmes résultats que les hommes</li> </ul>
Problèmes familiaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef de famille monoparentale</li> <li>Responsabilités familiales</li> <li>Logistique des voyages</li> </ul>	Problèmes familiaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le fait de posséder une entreprise donne plus de souplesse</li> </ul>
Être une femme constitue un avantage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleures communications</li> <li>Il est plus facile de communiquer avec les femmes</li> <li>Le fait d'être une femme a un effet novateur</li> </ul>	Problèmes posés par les voyages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questions de sécurité</li> <li>Je me montre sélective dans mes destinations</li> <li>Mes obligations familiales ont une incidence sur mes voyages</li> </ul>

## 2<sup>e</sup> question :

**Selon vous, y a-t-il quelque chose que vous avez fait différemment parce que vous êtes une femme?**

Environ deux tiers des femmes propriétaires d'une entreprise estiment que leur condition féminine a, dans une certaine mesure, influé sur leurs pratiques commerciales. Leurs réponses peuvent se classer comme suit :

- différences dans les communications interpersonnelles;
- perception que les femmes doivent travailler plus fort que les hommes;
- différences de perception dans le style de gestion;
- problèmes familiaux;
- voyages.

Une des principales constatations de cette étude est que les réponses aux deux questions posées n'étaient pas exclusivement associées à l'exportation. La grande majorité des réponses révèlent certaines différences entre les sexes pour ce qui est des obligations domestiques et ménagères, l'emploi sur le marché canadien et les questions inhérentes à la gestion d'une petite entreprise.

*Le fait d'être une femme a déterminé le choix des marchés extérieurs pour Lynn Leboe, de Leboe and Grice Multimedia Advertising Inc., à Langley (Colombie-Britannique) : « Il fallait que je me sente à l'aise comme femme dans ces pays pour pouvoir y faire affaire; que j'y ressente un certain respect à l'égard des femmes d'affaires. » Lynn estime qu'elle n'aurait pas pu être à la hauteur, en Asie, en tant que femme propriétaire d'une entreprise. « On m'a plusieurs fois demandé si j'enviagerais le marché asiatique. Je ne pense pas, à moins que je puisse y établir un partenariat stratégique avec quelqu'un. Il y a certains pays et certains marchés où je ne pourrais pas bien m'acquitter de mon rôle de PDG. »*

*Arlene Singroy nous a parlé de son expérience en tant que propriétaire de l'entreprise d'expédition Anchor International Freight Services Inc., de Toronto (Ontario). « Le transport était le fief des hommes en 1986, lorsque j'ai créé Anchor. À cette époque, il n'existait guère de femmes qui possédaient une entreprise de transport. À ma connaissance, j'étais la seule personne de couleur et, en plus, la seule femme dans leur secteur. Qui plus est, j'ai constaté que certaines personnes avaient adopté une attitude négative dans leurs relations commerciales avec moi. Mais je savais que je pouvais réussir et c'est ce que j'ai fait. ... Aujourd'hui, ils m'acceptent parce qu'ils voient très bien que je sais ce que je fais et que je peux me mesurer à eux. »*

### Remarques sur l'analyse des disparités entre les sexes

Cette analyse donne un instantané des perceptions de 54 femmes propriétaires d'une entreprise qui sont des exportatrices actives ou des exportatrices potentielles. En tant que telles, les constatations ne sont pas représentatives des opinions de toutes les femmes qui possèdent une entreprise. Elles reflètent davantage l'expérience d'un segment relativement petit de femmes propriétaires d'entreprise qui sont instruites, bien établies et plus âgées.

L'analyse des liens entre la condition féminine et l'exportation a été le volet le plus complexe de la présente étude. Les réponses des femmes propriétaires d'une entreprise étaient diversifiées et rarement directes. La présente étude n'a pas été conçue dans le but de déterminer s'il existait des préjugés contre les femmes ou des preuves de discrimination à leur égard. Nos constatations rendent simplement compte des perceptions qu'ont les femmes propriétaires d'une entreprise des différences entre les hommes et les femmes dans le secteur restreint du commerce et des exportations, de même qu'au sein de la famille et des ménages.



# Programmes de soutien offerts par les secteurs public et privé

La présente étude a permis d'évaluer le degré de connaissance, d'utilisation et de satisfaction des programmes d'aide à l'exportation offerts par les secteurs

## Les femmes d'affaires ont des opinions partagées sur les services d'aide à l'exportation. ....

public et privé. Les résultats de l'étude, des entrevues et des consultations au sein des groupes de réflexion ont permis de se faire une bonne idée de l'expérience des femmes dans le cadre de certains programmes. Plus de la moitié des entreprises interrogées s'étaient prévaluées d'un ou de plusieurs programmes du secteur public. Les exportatrices se sont déclarées particulièrement

satisfaites du programme « Nouveaux exportateurs aux États frontaliers » (NEEF), des missions commerciales et des organismes régionaux suivants : Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) et FedNor.

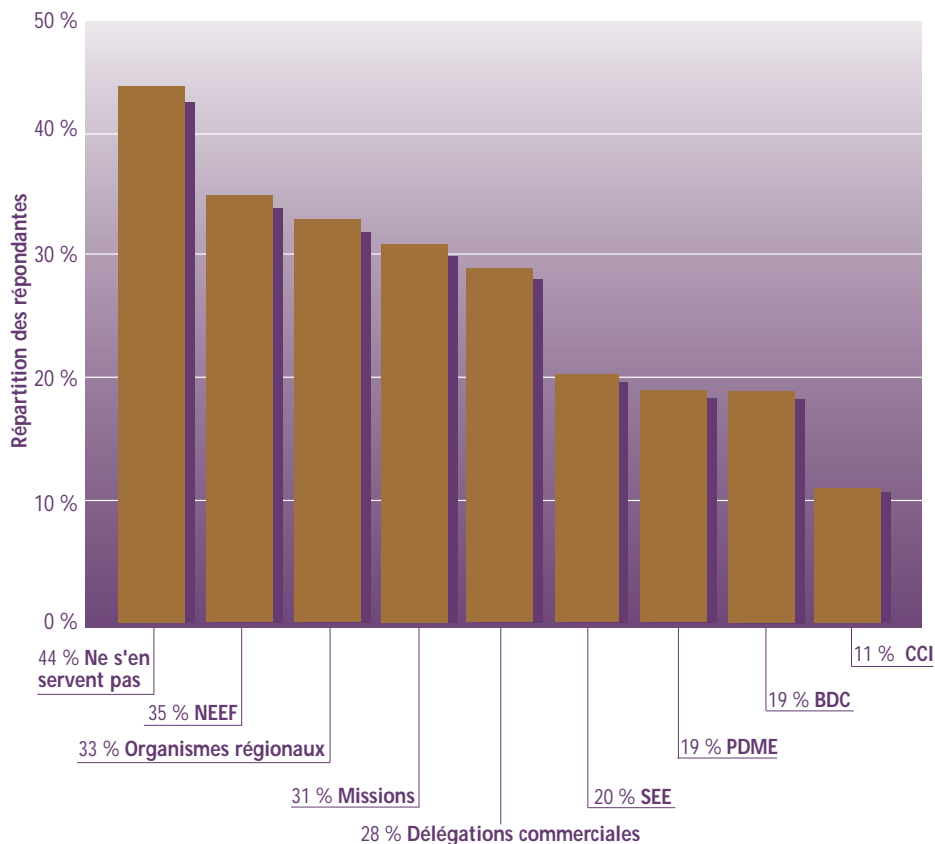
Une constatation surprenante est que plusieurs entreprises appartenant à des femmes pourraient ne pas répondre aux critères d'admissibilité de certains grands programmes de soutien offerts par le secteur public. La petite taille de nombreuses PME appartenant à des femmes et le fait qu'elles commencent à exporter peu après avoir créé leur entreprise les empêchent de participer au Programme de développement des marchés d'exportation (PDME). Aux termes du PDME, il faut avoir deux ans d'activité dans le secteur commercial et avoir réalisé des ventes de plus de 250 000 \$.

Degré de connaissance et de satisfaction des programmes gouvernementaux (254 répondantes)

Programme/ organisme	Degré de connaissance	Taux d'utilisation	Classement de la satisfaction	Taux de satisfaction (sur une échelle de 1 à 5)
Nouveaux exportateurs aux États frontaliers (NEEF)	45 %	14 %	1	3,91
Missions commerciales d'Équipe Canada	69 %	19 %	2	3,87
Missions commerciales	66 %	24 %	3	3,80
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	28 %	9 %	4	3,67
Service des délégués commerciaux (SDC)	49 %	22 %	5	3,51
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	31 %	8 %	6	3,50
FedNor	14 %	5 %	7	3,40
Info entrepreneur (Québec)	8 %	3 %	8	3,33
Centres du commerce international d'Industrie Canada (CCI)	48 %	13 %	9	3,31
Nouveaux exportateurs sur les marchés étrangers (NEXOS)	19 %	4 %	10	3,25
Forum pour la formation en commerce international (FITT)	26 %	3 %	11	3,20
Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)	50 %	19 %	12	3,10
Société pour l'expansion des exportations (SEE)	67 %	17 %	13	3,07
Agence canadienne de développement international (ACDI)	57 %	12 %	14	2,97
Corporation commerciale canadienne (CCC)	32 %	4 %	15	2,86
Banque de développement du Canada (BDC)	82 %	18 %	16	2,74



## Fréquence de l'utilisation des programmes (54 répondantes aux entrevues)



### Missions commerciales

La plupart des femmes qui possèdent une entreprise et qui ont participé à des missions commerciales se déclarent fort satisfaites de leur expérience. Les répondantes

## Préférence pour les missions commerciales axées sur certains secteurs, par opposition aux missions composées exclusivement de femmes. ....

aux entrevues ont fait valoir qu'elles pourraient bénéficier de missions commerciales composées exclusivement de femmes, mais se déclarent également en faveur de missions axées sur certains secteurs pour toutes les entreprises. On peut en déduire qu'il y a deux types de clientèles distinctes pour les missions commerciales : la première comprendrait des exportatrices relativement inexpérimentées, qui pourraient bénéficier du mentorat qui caractérise les missions de femmes; l'autre se composerait d'exportatrices plus chevronnées, qui préfèrent cibler un secteur en particulier.

### Service des délégués commerciaux

Près de 30 % des répondantes aux entrevues et plusieurs participantes aux groupes de réflexion ont eu une certaine expérience du Service des délégués commerciaux du Canada à l'étranger. Leurs opinions quant à son efficacité varient grandement. Certaines estiment que le service est « une première étape nécessaire dans tous les voyages » alors que d'autres s'en disent moins satisfaites. Les principales doléances concernent les grandes différences dans la qualité de ce service, selon les pays.

### Centres du commerce international d'Industrie Canada (CCI)

Les données recueillies dans le cadre de cette étude ont révélé que les exportatrices se prévalent relativement peu des CCI.

*Rachel MacDonald, propriétaire de « The Rachel Ann Collection », estime que la croissance de son entreprise est attribuable aux premiers contacts qu'elle a établis à une foire commerciale sur la côte est et à l'aide qu'elle a ensuite obtenue du gouvernement pour pénétrer le marché de l'Est des États-Unis. « J'ai présenté mon produit à l'Atlantic Craft Trade Show, à Halifax, où plusieurs personnes m'ont dit qu'il existait un grand marché pour ce produit aux États-Unis. ... Le gouvernement du Nouveau-Brunswick m'a demandé si je voulais participer à son kiosque, à une foire commerciale de Boston. J'étais en affaires depuis un an à peine et je ne disposais que du tiers de mes produits actuels. J'ai cependant accepté, me disant que cette chance ne se représenterait peut-être plus. Certains collègues m'ont également dit : "Ne sois pas déçue si tu ne décroches que deux commandes." J'ai donc exposé mon produit et j'ai fini par obtenir 22 commandes. Cela m'a permis d'avoir une bonne idée du marché américain et d'en conclure que mon produit lui convenait parfaitement, surtout dans le cas de la Nouvelle-Angleterre. »*





# Conseils d'exportatrices ayant réussi

## Étudiez d'abord votre marché

- Renseignez-vous sur les règlements en matière d'exportation, notamment sur les règles d'origine de l'ALENA
- Familiarisez-vous avec les frais de courtage et les questions douanières
- Renseignez-vous sur la façon dont le gouvernement peut vous aider dans le secteur des exportations
- Renseignez-vous sur la taille et la nature du marché ciblé
- Choisissez une bonne stratégie en matière d'établissement des prix avant de rencontrer des clients potentiels

*« J'ai commis certaines erreurs en n'étudiant pas suffisamment le marché que je ciblais. Sachez exactement à quoi vous attendre pour ce qui est des dépenses et des coûts, et assurez-vous de travailler avec les personnes les plus compétentes possible, pour que vous sachiez quoi faire dans ce pays... »*

## Faites-vous aider

Sollicitez l'apport et les conseils du plus grand nombre de sources possible :

- Clients
- Fournisseurs
- Délégués commerciaux
- Services de perception des impôts à l'étranger
- Employés qui s'occupent du développement économique des collectivités

*« ...il est très difficile de fonctionner seule. Je travaille avec une petite coopérative de consultants... Nous nous sommes réunis chaque mois pour envisager différentes stratégies. »*

## Connaissez bien vos marchés

- Familiarisez-vous avec les différences culturelles
- Soumissionnez en monnaie locale
- Commencez par balayer le marché pour vous concentrer ensuite sur vos meilleurs clients potentiels

*« Vous devez bien comprendre le marché que vous ciblez et savoir si vous pourrez vous y intégrer. »*

## N'hésitez pas!

- N'ayez pas peur; soyez persistante
- Prenez un risque calculé, mais n'investissez que ce que vous pouvez vous permettre de perdre
- Fixez vos objectifs et efforcez-vous de les atteindre

*« N'hésitez pas! ... Il faut bien se dire qu'au Canada nos perspectives de ventes sont plutôt limitées. »*

**Pensez à votre sécurité financière**

- N'oubliez pas que l'exportation est un investissement à long terme
- En exportation, il faut des rentrées de fonds pour financer les transactions
- Pour exporter, il faut une bonne gestion financière

*« Il vous faudra de deux à trois ans avant de commencer à récolter les fruits de vos efforts. Si vous avez besoin d'argent tout de suite, ce n'est pas à l'exportation qu'il faut songer... l'exportation est un investissement à long terme. »*

**Sachez répondre aux besoins de vos clients**

- Familiarisez-vous avec les différences culturelles
- Comprenez bien ce que recherchent vos clients
- Dépassez leurs attentes

*“ ... il existe une certaine préférence pour certains produits. Au Japon, par exemple, il y en a qui n'achètent rien en série de quatre, mais plutôt en série de cinq... »*

**Connaissez bien votre produit ou votre service et faites-en la promotion**

- Comprenez bien les différences entre les produits et les services
- Évaluez la viabilité à long terme de votre produit sur les marchés extérieurs

*« Votre produit doit être le meilleur possible, car vous allez le lancer sur le marché mondial. Vous devez donc bien le connaître et savoir en quoi il est meilleur ou différent des autres. Lorsque vous aurez confiance en votre produit, ce sera le moment d'y aller. »*

**Fixez-vous des objectifs et établissez une stratégie**

- Tenez compte de ce que vous voulez faire dans la vie et dans le secteur des exportations
- Comprenez bien vos objectifs commerciaux et votre stratégie
- « N'en dérogez pas »

*« J'en suis arrivée au point où mon entreprise est financièrement autonome. Je suis en mesure de déléguer certains pouvoirs et de recruter plus de personnes que prévu. D'ici la fin de l'an prochain, j'espère que mon entreprise sera entièrement autonome, qu'elle intéressera un acheteur ou que je pourrai engager quelqu'un pour la diriger. »*

**Connaissez vos capacités de production et sachez quel service vous pouvez offrir**

- Soyez prête à répondre aux questions de vos clients potentiels
- Assurez-vous d'avoir la capacité de production requise pour répondre à la demande

*« Nous sommes finalement en mesure de tenir nos promesses sur les plans de la production, des délais et des livraisons. Le plus gros problème est de pouvoir résister à la tentation d'accepter davantage de commandes. »*



## Étapes suivantes

La présente étude a permis de mieux cerner les caractéristiques, le comportement et les activités des femmes propriétaires d'une entreprise d'exportation, de faire ressortir leurs problèmes et leurs préoccupations et de prendre connaissance de plusieurs de leurs succès.

Cette étude constitue une première étape pour la Coalition pour la recherche commerciale (CRC), dont le mandat est de proposer des recommandations, des politiques, des mesures et des activités visant à inciter les femmes d'affaires à exporter. La CRC réunira un groupe d'experts des gouvernements fédéral et provinciaux désireux d'encourager les PME et les entreprises qui appartiennent à des femmes à participer au commerce international. La CRC leur demandera de lui communiquer leurs réactions à la présente étude et de formuler des recommandations.

La CRC sollicitera l'apport du secteur privé et collaborera avec des organisations de femmes à vocation commerciale, notamment la Fondation des femmes entrepreneurs du Canada (FFEC) et la Women Business Owners of Canada (WBOC), dans le but de tenir des tables rondes un peu partout au Canada pour discuter des constatations du rapport et recommander des mesures à prendre.

Enfin, la CRC élaborera des initiatives de politique en vue de promouvoir les activités d'exportation des femmes d'affaires, à la lumière des consultations qui se dérouleront au sein des secteurs public et privé et des constatations de la présente étude. Ces initiatives seront présentées au premier Sommet commercial Canada-États-Unis, qui se tiendra en mai 1999 à l'Université York, à Toronto.

Les personnes intéressées à participer aux discussions sur les constatations de la présente recherche peuvent communiquer avec :

JoAnna Townsend, directrice  
Services à l'exportation pour les petites et moyennes entreprises (PME)  
MAECI  
Tél. : (613) 944-0017  
ou  
Roberta Cross, déléguée commerciale, Services à l'exportation pour les PME  
MAECI  
Tél. : (613) 944-0634



# Quelques mots au sujet de nos commanditaires

## Banque Royale, Commerce international

Les représentants des opérations bancaires et les spécialistes en commerce international de la Banque Royale peuvent vous aider à trouver des solutions novatrices pour mieux gérer vos exportations. Compte tenu de vos besoins en commerce international, ils peuvent recommander différentes méthodes permettant de garantir le paiement de vos acheteurs. Un spécialiste en commerce international de la Banque Royale peut également vous aider à obtenir des précisions sur la solvabilité d'un acheteur étranger, vous prodiguer des conseils sur les modalités de vente à l'étranger, vous fournir les noms de banques correspondantes, de même que tout autre renseignement utile sur un pays que vous ciblez. **1-800-ROYAL™ 70 (1-800-769-2570) [www.royalbank.com](http://www.royalbank.com)**

## Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Lorsque vous aurez fait vos recherches et bien établi votre stratégie d'exportation, n'oubliez pas de communiquer avec vos délégués commerciaux à l'étranger. Présents dans plus de 125 villes dans le monde, les délégués commerciaux peuvent vous renseigner sur les clients potentiels du marché que vous ciblez, vous fournir une liste de personnes-ressources compétentes, vous renseigner sur les entreprises dans un pays donné, vous prodiguer des conseils pratiques pour bien planifier vos visites à l'étranger, organiser des séances d'information individuelles et vous aider à régler d'éventuels problèmes.

**1-888-811-1119 [www.infoexport.gc.ca](http://www.infoexport.gc.ca)**

## Société pour l'expansion des exportations

Exporter ne signifie pas simplement obtenir les noms de clients éventuels. Qu'arrive-t-il si votre acheteur étranger ne vous paie pas? Où obtenir le fonds de roulement nécessaire pour exécuter une commande? Comment obtenir le financement qu'exige votre acheteur avant de signer un contrat, que la période de remboursement soit de 30 jours ou de 5 ans? Pour obtenir des réponses à toutes ces questions, il suffit de communiquer avec la SEE, de 9 h à 17 h de votre heure, où que vous soyez au Canada.

**1-800-850-9626 [www.edc.ca](http://www.edc.ca)**

## Industrie Canada

Industrie Canada fait partie du Portefeuille de l'industrie, qui a pour mission d'aider les entreprises canadiennes et le secteur privé à prendre de l'expansion. Grâce à plus de 400 points de service, les programmes d'Industrie Canada permettent aux PME de se familiariser avec les technologies leur permettant d'exporter des produits et des services sur les marchés extérieurs, d'avoir accès à des services de consultation, d'orientation et d'aiguillage, et de financer les entreprises nouvelles et existantes. Strategis, qui est le site Web de renseignements commerciaux d'Industrie Canada, vous permet d'identifier de nouveaux marchés, de trouver des associés, de repérer de nouvelles technologies et d'avoir accès à des outils interactifs qui vous feront gagner du temps.

**1-800-318-6189 [www.strategis.ic.gc.ca](http://www.strategis.ic.gc.ca)**

## Institut Canadien des Comptables Agréés

L'ICCA, de même que les instituts de comptables agréés provinciaux et territoriaux, représente quelque 60 000 membres au Canada et dans les Bermudes. L'ICCA établit des normes de comptabilité et de vérification pour les entreprises, les organisations à but non lucratif et le gouvernement. Il émet des directives sur le contrôle et la gestion des affaires publiques, publie des documents professionnels, met sur pied des programmes d'éducation permanente et représente la profession des comptables agréés au Canada et à l'échelle internationale.

**(416) 204-3366 [www.cica.ca](http://www.cica.ca)**

## Condition féminine Canada

Condition féminine Canada (CFC) s'emploie à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, de même que la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale, culturelle et politique au Canada. Une des grandes priorités de CFC est d'améliorer l'indépendance économique des femmes, notamment par l'emploi autonome qui est reconnu comme une bonne façon de l'atteindre.

**(613) 995-7835 [www.swc-cfc.gc.ca](http://www.swc-cfc.gc.ca)**

## CGA Canada

Que vous exportiez déjà ou que vous songiez à exporter, vous devez bien vous préparer. Un conseiller-comptable général agréé (CGA) peut aider votre entreprise à bien se préparer à exporter. Un conseiller CGA peut vous établir des prévisions financières, de même que des stratégies d'établissement des prix et de calcul des prix de revient pour maximiser vos bénéfices. Il peut également vous établir un plan d'entreprise ou une stratégie d'exportation, et vous aider à obtenir de l'assurance pour vos créances et vos contrats à l'étranger.

**(604) 669-3555 [www.cga-canada.org](http://www.cga-canada.org)**

## Fondation des femmes entrepreneurs du Canada

La FFEC est une fondation de bienfaisance nationale qui a été créée en 1996. Elle appuie la recherche et l'enseignement, octroie des bourses, cherche à promouvoir l'entrepreneuriat féminin et se porte à la défense des droits des femmes.

**(416) 361-7036 [www.wec.ca](http://www.wec.ca)**

## Les femmes chefs d'entreprise du Canada

Les femmes chefs d'entreprise du Canada est une association nationale de femmes bien établies qui possèdent une entreprise. Créée en 1992, elle est la section officielle de l'association mondiale Les femmes chefs d'entreprises mondiales, qui représente les femmes propriétaires d'une entreprise dans plus de 33 pays.

**(416) 361-7036 [www.wec.ca](http://www.wec.ca)**

## Lever Enterprises

Lever Enterprises se spécialise dans les secteurs de la finance et du développement commercial à l'étranger. Elle aide les entreprises canadiennes à transiger à l'échelle internationale et les entreprises étrangères à faire affaire au Canada.

**(416) 920-5114**





# Coalition pour la recherche commerciale

*La CRC rend hommage au dévouement, à la volonté et à la détermination des nombreuses personnes qui ont guidé l'étude « Par-delà les frontières ». Je tiens à remercier sincèrement tous les membres de la CRC pour leur apport et leur esprit de compromis qui nous ont permis de produire ce document exceptionnel dans l'histoire des femmes d'affaires canadiennes.*

**JoAnna M. Townsend,**

Présidente de la Coalition pour la recherche commerciale  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)

Membres de la Coalition pour la recherche commerciale (CRC) :

<i>Argyris, Anne</i>	Déléguée commerciale, Développement des entreprises aux États-Unis, MAECI
<i>Battistini, Bianca</i>	Vice-présidente, Can-Am Group Inc., Magog, Québec
<i>Bradt, Judy</i>	Directrice des marchés publics, Ambassade du Canada, Washington, D.C.
<i>Burn, Janet et Rana, Scheherzade</i>	Analyste en relations internationales Analyste de la politique économique, Condition féminine Canada
<i>Cross, Roberta</i>	Déléguée commerciale, Services à l'exportation pour les PME, MAECI
<i>Garneau, Ann</i>	Déléguée commerciale, Consulat du Canada à Los Angeles, MAECI
<i>Grondin, Deirdre</i>	Professeure, Université du Nouveau-Brunswick
<i>Houghton, Catherine</i>	Attachée commerciale, Ambassade des États-Unis à Ottawa
<i>Joly-Mukhopadhyay, Martine</i>	Déléguée commerciale, Centre de commerce international, Industrie Canada, Montréal
<i>Lennie, Oryssia</i>	Sous-ministre, Diversification de l'économie de l'Ouest, Winnipeg
<i>Lever, Andrina</i>	Présidente, Fondation des femmes entrepreneurs du Canada, Toronto
<i>Lomow, Snookie</i>	Consultante pour l'industrie auprès du MAECI
<i>Rice, Candice</i>	Déléguée commerciale, Industrie Canada, Centre de commerce international, Toronto
<i>Riddle, Dorothy</i>	Présidente directrice-générale, Service-Growth Consultants Inc., Vancouver
<i>Sisk, Ron</i>	Agence de promotion économique du Canada atlantique, Ottawa
<i>Stevenson, Lois</i>	Directrice, Politiques et liaison – PME, Industrie Canada
<i>Townsend, JoAnna</i>	Directrice, Services à l'exportation pour les petites et les moyennes entreprises, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
<i>Weeks, Julie</i>	Directrice de la recherche, National Foundation for Women Business Owners, Washington, D.C.



# Équipe de recherche

Le mandat de la présente recherche a été établi par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et Industrie Canada, en collaboration avec la Coalition pour la recherche commerciale (CRC). Le contrat de recherche a été adjugé à Equinox Management Consultants Ltd. (Ottawa), qui a mis sur pied une équipe pancanadienne de chercheurs chargés de se pencher sur les questions identifiées par la CRC. La direction de cette équipe a été confiée à Barbara Orser, présidente d'Equinox et professeure auxiliaire de commerce à l'Université Carleton.

M<sup>me</sup> Orser est coauteure, avec Allan Riding, de *Beyond the Banks : Creative Financing for Canadian Entrepreneurs*. Elle s'est vue décerner des prix nationaux et internationaux pour ses recherches sur la prise de décisions au sein des entreprises, de même que sur l'essor et le financement de la petite entreprise. Elle est membre de plusieurs commissions consultatives et d'associations universitaires, notamment du Comité consultatif national de l'Association des banquiers canadiens et du Comité consultatif de la recherche sur l'entrepreneuriat d'Industrie Canada.

## Principaux membres de l'équipe de recherche :

Eileen Fischer est professeure associée et ex-doyenne associée de la recherche à la Schulich School of Business, de l'Université York. Rebecca Reuber est professeure associée à la Joseph L. Rotman School of Management, de l'Université de Toronto. M<sup>mes</sup> Fischer et Reuber sont les coauteures de nombreuses publications sur les entreprises naissantes et sur l'internationalisation des petites entreprises. Elles sont également fort connues pour avoir établi les principes de la recherche rigoureuse sur la problématique homme-femme dans les entreprises. Toutes deux siègent au comité de rédaction international du *Journal of Small Business Management* et se sont vu décerner plusieurs prix par leurs pairs pour la qualité de leurs recherches. Toutes deux sont reconnues pour leur excellence dans l'enseignement.

Sue Hooper (M.B.A.) est directrice des programmes commerciaux de la Fondation Asie-Pacifique du Canada. Elle est également la fondatrice et la principale conseillère de *CanAsian Businesswomen's Network* (réseau commercial qui établit des liens entre les femmes d'affaires canadiennes et de l'Asie du Sud-Est). M<sup>me</sup> Hooper a été recherchiste principale de *Canadian Women Doing Business in Asia* et a grandement contribué, par ses connaissances considérables, aux questions de politique publique, d'égalité des sexes et de développement économique.

Allan Riding, chercheur et lauréat de plusieurs prix, est professeur de finances à l'École de commerce de l'Université Carleton. Il est également membre du comité de rédaction international du *Journal of Small Business Management*. Il est l'un des trois chercheurs universitaires ayant participé au Groupe de travail McKay sur la restructuration du secteur des services financiers au Canada. Plus récemment, il a été invité à comparaître devant le Comité permanent de l'industrie de la Chambre des communes et devant le Comité des banques et du commerce du Sénat.

